

DEZVOLTAREA AFACERILOR SUSTENABILE ÎN CONDIȚIILE DE RISC ȘI INCERTITUDINE ALE NOILOR REALITĂȚI

CZU: 334.012:330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.52673/18570461.23.3-70.10>Doctor în economie, conferențiar cercetător **Victoria IORDACHI**E-mail: timush_v@yahoo.co.ukORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9176-3729>

Institutul Național de Cercetări Economice, ASEM

SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY OF THE NEW REALITIES

Summary. Adapting business to sustainability can bring significant benefits to companies, such as cost savings, increasing efficiency and competitiveness, improving image and reputation, and attracting talented and loyal employees. The Republic of Moldova, as a developing country, faces specific challenges regarding the development of sustainable organizations. Risk and uncertainty are part of the new realities facing organizations in this region. Political changes, economic instability and fluctuating business conditions create a challenging environment for developing sustainable business models. At the same time, the war in the neighboring country adds a complex dimension to this approach for the Republic of Moldova. Therefore, the development of organizational strategies that integrate sustainable principles into business models and effectively manage risks and uncertainties becomes crucial, with requirements imposing flexibility, adaptability and resilience to adapt to unexpected changes and opportunities. In the Republic of Moldova, creating such a strategy for sustainable organizations will not only help them adapt to new realities, but also anticipate and explore emerging opportunities, contributing to a balanced and sustainable economic development. This approach will not only strengthen resilience to future shocks, but also enhance long-term competitiveness by aligning with growing market and environmental demands.

Keywords: circular economy, sustainable organization, organizational strategy, business continuity plan, sustainable business, circular strategy.

Rezumat. O afacere sustenabilă aduce beneficii semnificative companiilor: economii de costuri, creșterea eficienței și competitivității, îmbunătățirea imaginii și reputației, atragerea de angajați talentați și loiali. Republica Moldova, ca țară în curs de dezvoltare, se confruntă cu provocări specifice în ceea ce privește dezvoltarea organizațiilor sustenabile. Riscul și incertitudinea sunt parte integrantă a noilor realități cu care se confruntă organizațiile în această regiune. Schimbările politice, instabilitatea economică și condițiile de afaceri fluctuante creează un mediu dificil pentru dezvoltarea unor modele de afaceri sustenabile. Totodată, războiul din Ucraina adaugă o dimensiune complexă acestei abordări în Republica Moldova. Prin urmare, dezvoltarea de strategii organizaționale care să integreze principii durabile în modelele de afaceri și să gestioneze eficient riscurile și incertitudinile devine inevitabilă, impunând organizațiilor flexibilitate și reziliență de a se adapta la schimbările și oportunitățile neașteptate. În Republica Moldova elaborarea unor astfel de strategii vor ajuta organizațiile sustenabile nu doar să se adapteze la noile realități, ci și să anticipeze și să exploreze oportunitățile emergente, contribuind la o creștere economică echilibrată și durabilă. Această abordare va consolida rezistența în fața viitoarelor șocuri și va spori competitivitatea pe termen lung prin aliniere la cerințele crescânde ale pieței și ale mediului înconjurător.

Cuvinte-cheie: economia circulară, organizație sustenabilă, strategia organizațională, plan de continuitate a afacerii, afaceri sustenabile, strategie circulară.

INTRODUCERE

În mediul curent, marcat de intensificarea concurenței și de cerințe tot mai stringente pentru atingerea obiectivelor comerciale, ajustarea managementului strategic la noile condiții devine imperativă pentru organizații, asigurându-le competitivitatea și relevanța pe termen extins.

Pandemia recentă a avut consecințe devastatoare, cauzând suferințe umane și provocând daune economice semnificative. În timp ce liderii se confruntă cu o asemenea criză de sănătate publică, ei trebuie să abordeze și eforturile de recuperare pentru a stimula redresarea economică. Organizația Națiunilor Unite consideră că în procesul de reconstrucție post-criză ar trebui să se acorde o atenție deosebită dezvoltării

unui model economic global mai rezistent, consolidării sistemelor de sănătate și de protecție socială, adoptării tehnologiilor ecologice și luptei împotriva schimbărilor climatice [1]. Așadar, apelul pentru un model de afaceri mai rezistent, circular și cu emisii reduse de carbon pare, în aceste circumstanțe, mai relevant ca niciodată. Prin urmare, situația de criză actuală cere reconsiderarea teoriilor economice și elaborarea unor inițiative comune de promovare a bunăstării sociale. În aceste circumstanțe apare imperativul dezvoltării unui model de afaceri sustenabile [2]. Totodată, exigențele impuse de autorități în ceea ce privește protecția mediului înconjurător necesită o abordare mai amplă prin aplicarea principiilor economiei circulare.

Gradul de studiere a sustenabilității în afaceri în literatura de specialitate variază în funcție de domeniul de cercetare, de interesele cercetătorilor și de evoluția în timp a preocupărilor legate de sustenabilitate. În general, în ultimele decenii se atestă o creștere notabilă a interesului pentru cercetarea sustenabilității în afaceri, în contextul schimbărilor climatice și al altor probleme globale. Respectiv, crește numărul de publicații academice și cărți care abordează diferite aspecte ale sustenabilității în afaceri, printre autori numărându-se Michael E. Porter, John Elkington, Donella H. Meadows, Amartya Sen, Paul Hawken, Peter Senge, alături de care îi vom menționa pe cercetătorii români Radu Vasiliu, Irina Iamandi, Valentin Munteanu, Alina-Georgiana Manta. Acești autori reprezintă doar o mică parte dintre cei care au contribuit la literatura de specialitate consacrată sustenabilității în afaceri, domeniu de cercetare în continuă evoluție.

Subiectul afacerilor sustenabile în condiții de risc și incertitudine ale noilor realități a primit însă mai puțină atenție în cercetarea academică și literatura de specialitate, multe studii fiind concentrate preponderent pe aspecte majore ale sustenabilității, cum ar fi impactul asupra mediului și raportarea sustenabilității. Importanța abordării riscului și incertitudinii în afacerile sustenabile este tot mai evidentă în contextul actual, iar cercetarea în acest domeniu este susceptibilă să se extindă în viitorul apropiat. Conștientizarea problemelor legate de schimbările climatice, pandemii și alte amenințări globale urmează să stimuleze interesul pentru dezvoltarea de strategii și modele pentru afaceri sustenabile care pot face față acestor provocări în mod eficient.

Republica Moldova, ca țară în curs de dezvoltare, se confruntă cu provocări specifice în ceea ce privește dezvoltarea organizațiilor sustenabile, care se referă la nevoia de modernizare a infrastructurii, îmbunătățirea nivelului de educație și pregătire profesională

a forței de muncă, promovarea inovației în sectoarele cheie ș.a. Totodată, riscul și incertitudinea sunt parte integrantă a noilor realități. Schimbările politice, instabilitatea economică și condițiile de afaceri fluctuante creează un mediu dificil pentru dezvoltarea unor organizații sustenabile, iar contextul sensibil din țara vecină Ucraina, marcat de război, încercările de a implementa practici durabile prezintă bariere și provocări suplimentare.

Prin urmare, elaborarea de strategii organizaționale care să integreze principiile durabile în modele de afaceri și, totodată, să gestioneze eficient riscurile și incertitudinile are o importanță majoră. Astfel de strategii trebuie să fie flexibile, adaptabile și reziliente, capabile să facă față schimbărilor neașteptate și să exploateze oportunitățile emergente, dar și să le poată anticipa, contribuind astfel la o dezvoltare economică mai echilibrată și durabilă. Acest demers vizează nu numai consolidarea rezilienței organizațiilor față de șocurile viitoare, dar și creșterea competitivității pe termen lung prin alinierea la cerințele tot mai accentuate ale pieței și ale mediului înconjurător.

PROVOCĂRILE SECTORULUI ECONOMIC DIN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONTEXTUL NOILOR REALITĂȚI

Schimbările politice și economice la nivel mondial exercită o influență semnificativă asupra direcțiilor strategice adoptate de organizații. În contextul războiului din Ucraina, companiile din regiune trebuie să evalueze cu atenție riscurile și să-și mențină capacitatea de ajustare, fiind pregătite pentru posibile transformări neprevăzute. Prin urmare, o strategie organizațională pentru o companie sustenabilă în astfel de circumstanțe ar trebui să includă evaluarea potențialului impact asupra afacerii a diverselor variabile, precum restricțiile comerciale, perturbările în lanțul de aprovizionare, securitatea angajaților și resurselor.

Conflictul armat a avut un impact negativ asupra relațiilor comerciale dintre statele din regiune, având consecințe distrugătoare asupra comerțului, turismului și altor sectoare economice. Instabilitatea politică și militară din regiune a exercitat o influență semnificativă asupra afacerilor din Republica Moldova care aveau legături comerciale cu Ucraina. Începând cu data de 24 februarie 2022, odată cu declanșarea conflictului în țara vecină, fluxul comercial al Ucrainei a fost întrerupt, conducând la blocarea majorității produselor esențiale provenite din această țară. Ca urmare, prețurile medii de consum de pe piața Republicii Moldova au început să crească, unele produse fiind expuse riscului de deficit.

Datele statistice arată că Ucraina se poziționează pe al doilea loc după România în ceea ce privește volumul de mărfuri exportate, cu o cotă de 16,0 % (majorându-se cu 13,7 puncte procentuale față de ianuarie-februarie 2022) [3] (figura 1). Creșterea spectaculoasă se explică prin reexporturile de produse petroliere, dar și de alte mărfuri. Totodată, observăm o reducere esențială a ponderii exporturilor moldovenești în Federația Rusă (de la 15,3 % din totalul exporturilor în ianuarie-februarie 2018 la 7,4 % în aceeași perioadă a anului 2023) [3].

Scăderea semnificativă a exporturilor moldovenești către Federația Rusă poate fi atribuită mai multor factori complecși care au avut un impact notabil asupra comerțului bilateral. Printre cauze se numără embargoul impus de Federația Rusă asupra fructelor moldovenești, războiul din Ucraina și producția agricolă scăzută din ultimul an. Acest fenomen a dus la o reorientare a producătorilor moldoveni către alte piețe de desfacere, în special către Belarus, Kazahstan și Kârgâzstan.

Cu toate că cifrele statistice arată o creștere a volumului tranzacțiilor de import și export cu Ucraina, companiile din Republica Moldova au înregistrat pierderi semnificative în urma unor provocări identificate, printre care se numără:

- **Probleme de securitate la frontieră.** Războiul din Ucraina a sporit riscurile de securitate în regiune, ceea ce a afectat investițiile străine în Moldova. Aceste probleme au creat o incertitudine economică și au dus la scăderea încrederii în mediul de afaceri din Moldova. Totodată, în timpul războiului din Ucraina, frontiera moldo-ucraineană este mult mai greu de traversat și mai periculoasă decât în timpurile de pace. Aceasta a creat dificultăți pentru companiile moldovenești care depindeau de transportul de mărfuri între cele

două țări. De asemenea, a fost afectată infrastructura rutieră și feroviară dintre cele două țări, ceea ce a dus la creșterea costurilor de transport și la întârzieri în livrarea produselor.

Înainte de izbucnirea conflictului militar, toate importurile și exporturile terestre din Rusia în Republica Moldova treceau prin teritoriul ucrainean. Au fost afectate în mod special companiile din sectorul agroalimentar, care în urma restricțiilor impuse la frontiera dintre Ucraina și Rusia urmau să găsească alternative de transport și rute noi. Totodată, trebuie menționată experiența multor companii care și-au format abilități de reorientare pe fondul embargourilor rusești impuse anterior.

- **Perturbări în lanțurile de aprovizionare.** Republica Moldova și Ucraina au o relație comercială strânsă, iar perturbarea lanțurilor de aprovizionare între cele două țări a avut un efect negativ asupra companiilor din Republica Moldova. În special, aceasta a afectat sectoarele care importă materii prime și produse finite din Ucraina, precum industria alimentară, de construcții și textilă. Consecințele conflictului din țara vecină au avut un impact semnificativ asupra operatorilor de transport din cauza închiderii rutelor terestre și maritime prin portul Odessa. Ca urmare, fluxurile de mărfuri ucrainene și moldovenești au fost redirecționate pe căi rutiere, ceea ce a provocat supraaglomerarea punctelor de control vamal din Moldova.

- **Creșterea costurilor de transport și asigurare.** În timpul conflictului armat, anumite regiuni ale Ucrainei au devenit inaccesibile sau mai puțin sigure pentru transportul de mărfuri, cauzând probleme în lanțurile de aprovizionare ale companiilor moldovenești care se bazau pe importuri din Ucraina sau care livrau produse în Ucraina. Costurile pentru transportul de mărfuri prin Ucraina au crescut semnificativ,

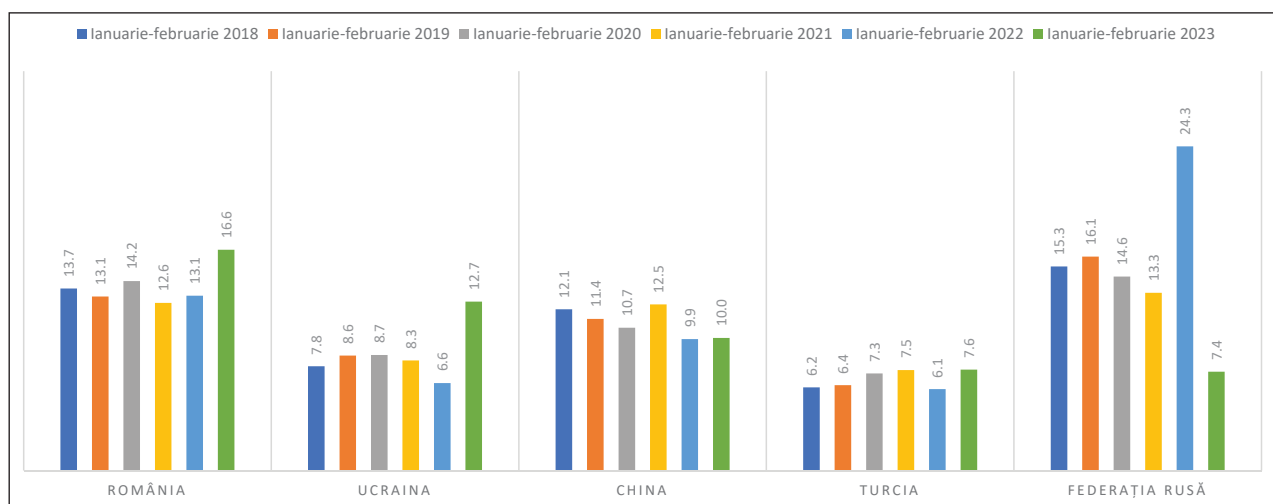


Figura 1. Top 5 țări de destinație a exporturilor de mărfuri din Republica Moldova, în % din totalul exporturilor.

Sursa: Elaborată de autor în baza datelor statistice furnizate de BNS.

iar asigurarea transporturilor a devenit mai scumpă și mai dificilă. Această situație a influențat negativ asupra rentabilității firmelor din Republica Moldova implicate în schimburile comerciale cu Ucraina.

Companiile din Republica Moldova au fost nevoite să ia în considerare riscurile potențiale și să-și ajusteze strategiile de afaceri pentru a face față acestor noi provocări. În plus, criza din regiune a afectat investițiile în afacerile din Republica Moldova, anumite investiții sau proiecte de dezvoltare fiind amânate sau anulate din cauza incertitudinii politice și economice.

În ciuda acestor provocări, multe companii din Republica Moldova au încercat să-și adapteze afacerile și să găsească noi oportunități pentru a supraviețui pe timp de război, iar unele afaceri au reușit să-și păstreze stabilitatea sau chiar să se dezvolte în timpul conflictului. De exemplu, un șir de companii din industria alimentară au început să caute piețe alternative de export și să-și diversifice produsele. De asemenea, au fost implementate măsuri de eficientizare și reducere a costurilor pentru a face față problemelor legate de transport și de creșterea prețurilor la energie.

În consecință, organizațiile din Republica Moldova au fost silit de circumstanțe să elaboreze strategii de reziliență având ca scop gestionarea incertitudinilor geopolitice și adaptarea rapidă la schimbări astfel încât să poată lua decizii strategice rezonabile pentru menținerea competitivității și asigurarea continuității activității în fața noilor provocări.

IMPLEMENTAREA PRACTICILOR SUSTENABILE ÎN MEDIUL DE AFACERI ÎN PERIOADE DE CRIZĂ PE BAZA EXPERIENȚEI INTERNAȚIONALE

Implementarea modelelor de afaceri sustenabile în situații dificile determinate de crize economice sau chiar conflicte armate poate fi o provocare semnificativă, dar nu imposibilă. Este important de a evalua opțiunile și de a identifica modalitățile pentru o abordare responsabilă și durabilă, în beneficiul companiei și al comunității în care aceasta operează.

Cea dintâi opțiune constă în **adoptarea unei gestiuni mai responsabile a resurselor**. În contextul conflictului este de o importanță vitală ca întreprinderile să utilizeze cu maximă responsabilitate resursele disponibile. O asemenea abordare contribuie nu numai la durabilitatea afacerii, ci are un impact semnificativ asupra bunei funcționări a comunității în care operează organizația. Cu resurse limitate în circumstanțe de criză adoptarea unei atitudini responsabile poate determina diferența între capacitatea de a supraviețui ca afacere și capacitatea de a oferi sprijin comunității afectate.

Pentru a utiliza resursele într-o manieră responsabilă, companiile urmează să-și identifice resursele cheie care le asigură activitatea și să le utilizeze în funcție de cerințe și priorități. Acest lucru prevede gestionarea atentă a stocurilor și achizițiilor, utilizarea eficientă a energiei și apei, precum și reducerea deșeurilor și pierderilor.

O opțiune viabilă este ca managementul să exploreze colaborarea cu alte companii și organizații în vederea partajării resurselor și maximizării eficienței utilizării acestora, de exemplu, să dezvolte un sistem de schimburi de resurse între întreprinderi ce activează în aceeași zonă, cu scopul de a asigura o administrare mai eficientă a resurselor disponibile. De asemenea, **companiile urmează să ia în considerare utilizarea surselor de energie regenerabilă**, cum ar fi panourile solare sau turbinele eoliene, care ar asigura un aport constant de energie într-o perioadă în care rețelele electrice ar putea fi instabile sau întrerupte.

În aceeași ordine de idei, este esențială **utilizarea responsabilă a deșeurilor**, întreprinderile fiind îndemnate să identifice sursele de deșeuri și să le gestioneze adecvat, cu un impact minim asupra mediului. Aceasta poate include separarea și reciclarea deșeurilor, reducerea cantității de deșeuri generate, precum și gestionarea corectă a deșeurilor periculoase (produsele chimice ș.a.). Trebuie luate neapărat în considerare și soluțiile inovatoare pentru gestionarea deșeurilor: tehnologii moderne de compostare sau reciclare, transformarea deșeurilor în surse de energie, cum ar fi biocombustibilii ș.a.

În ceea ce privește **utilizarea responsabilă a resurselor de apă**, organizațiile pot implementa măsuri de conservare a apei prin reducerea consumului de apă potabilă și utilizarea apei reciclate sau de ploaie pentru activități non-potabile. De asemenea, pot fi implementate măsuri de management al apelor uzate pentru a minimiza impactul asupra mediului.

Este important să se ia în considerare utilizarea responsabilă a resurselor în orice circumstanță, nu doar în perioadele dificile, în scopul protejării mediului și reducerii impactului negativ asupra comunităților locale. Deoarece războaiele și conflictele armate sunt evenimente care afectează enorm economiile și societățile, implementarea principiilor sustenabile în astfel de contexte poate fi un proces dificil. Cu toate acestea, există țări care au reușit să implementeze cu succes unele dintre principiile enunțate.

Rwanda, bunăoară, a implementat o politică națională de gestionare a deșeurilor în timpul războiului civil din anii '90. Aceasta a implicat încurajarea reciclării și utilizarea deșeurilor ca resurse, pentru a reduce

risipa și a menține mediul curat. De asemenea, au fost introduse taxe de mediu și s-au făcut eforturi pentru a dezvolta capacitățile locale în domeniul gestionării deșeurilor [4].

Suedia a pus în aplicare o politică fermă de economie circulară încă din anii '80 și a continuat să o dezvolte în timpul războiului din Kosovo din anii '90. S-a mizat pe reciclare, economisirea energiei și utilizarea de resurse regenerabile, precum și pe promovarea economiei locale și a producției sustenabile [5].

Japonia a fost lovită de un cutremur puternic, un tsunami și un accident nuclear în 2011. În ciuda acestor cataclisme, țara a dezvoltat tehnologii inovatoare pentru a transforma deșeurile în resurse și a promovat conceptul de „zero deșuri” prin reciclarea și refolosirea materialelor, cum ar fi transformarea deșeurilor alimentare în biocombustibili sau transformarea ambalajelor de plastic în combustibil.

Conceptul de „zero deșuri” este una dintre cele mai reprezentative inițiative ale Japoniei în domeniul economiei circulare [6]. Japonia a făcut, de asemenea, progrese semnificative în promovarea reciclării prin intermediul programelor de colectare selectivă a deșeurilor și prin creșterea gradului de conștientizare a populației în ceea ce privește importanța gestionării responsabile a deșeurilor [6]. În plus, Japonia a dezvoltat o serie de politici și programe pentru promovarea economiei circulare în diferite sectoare, de exemplu în industria auto, unde se promovează producția de mașini mai eficiente din punct de vedere al consumului de combustibil și al emisiilor de dioxid de carbon, și în sectorul construcțiilor, unde se promovează utilizarea materialelor durabile și re folosibile.

Suedia, astăzi lider în domeniul economiei circulare, având un sistem eficient de colectare și reciclare a deșeurilor, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, a făcut față penuriei de combustibil prin utilizarea biomaselor și a altor surse alternative de energie [5].

Finlanda a dezvoltat o strategie circulară pentru a reduce emisiile de gaze cu efect de seră și pentru a proteja resursele naturale. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, Finlanda a făcut față penuriei de materiale și combustibili prin implementarea unor practici economice circulare de reciclare și refolosire a materialelor [7], fiind lansate campanii pentru colectarea și refolosirea hârtiei, sticlei, metalului și cauciucului. S-a promovat reciclarea și reutilizarea obiectelor uzate și a fost implementat un program de colectare a uleiului uzat, pentru a fi rafinat și utilizat în calitate de combustibil. Finlanda a dezvoltat și tehnologii inovatoare pentru a economisi combustibilul, inclusiv utilizarea biomaselor pentru producția de energie, înlocuind astfel combustibilii fosili.

De-a lungul timpului, mai multe companii au adoptat principiile economiei circulare în perioade de criză sau de conflicte armate. Un exemplu notabil în acest sens este **Philips**, o companie olandeză specializată în producția de produse electronice. Experiența sa unică în adaptarea producției în timpul celui de-al Doilea Război Mondial oferă ilustrații concludente. În 1940, după invazia Germaniei în Olanda, fabricile Philips au fost confiscate de naziști și folosite pentru a produce echipamente militare. Philips a trebuit să se adapteze rapid la această situație pentru a răspunde nevoilor populației civile. În primul rând, compania a început să producă produse medicale esențiale, cum ar fi aparate cu raze X și electrocardiografe, care erau vitale pentru spitalele din timpul războiului. În plus, Philips a dezvoltat noi tehnologii pentru a răspunde cererii publicului. A inventat lampa fluorescentă, mult mai eficientă decât alte surse de lumină, care a fost utilizată pentru iluminatul public, contribuind la menținerea siguranței în oraș și evitarea accidentelor. Un alt exemplu relevant este legat de anul 2015, când compania Philips a dezvoltat un program de economie circulară numit „Circular Lighting”. Acest program avea ca scop eliminarea risipei prin refolosirea componentelor de iluminat și a materialelor într-un circuit închis, promovând durabilitatea și responsabilitatea față de mediu în industria de iluminat. Philips a demonstrat astfel cum principiile economiei circulare pot fi aplicate cu succes pentru a aduce beneficii atât în timpul conflictelor, cât și în perioade de stabilitate.

Compania japoneză de automobile **Toyota** a aplicat principiile de economie circulară prin utilizarea componentelor refolosite în procesul de producție. În timpul crizei financiare din 2008, în loc să recurgă la concedieri și reduceri de personal, Toyota a încurajat angajații să găsească soluții creative pentru a micșora costurile și a îmbunătăți procesele de producție. Toyota a lansat conceptul de „kaizen” (îmbunătățire continuă), care constă în identificarea și eliminarea oricărui tip de pierderi sau ineficiență din procesele de producție. Această abordare a permis companiei să reducă timpul de producție și costurile, precum și să îmbunătățească calitatea produselor și să micșoreze cantitatea de deșuri generate [8]. Pe lângă aceasta, Toyota a introdus sistemul „Just-in-time”, care constă în a produce și livra doar cantitatea necesară de produse la momentul necesar. Acest sistem a ajutat compania să evite stocarea inutilă și să reducă risipa de materiale și resurse. Toyota a mai formulat și conceptul de „poka-yoke”, pentru a preveni erorile de producție prin proiectarea și implementarea de dispozitive și procese speciale. Acest lucru a redus pierderile de producție și a contribuit la îmbunătățirea calității produselor.

În consecință, Toyota a reușit să transforme criza într-o oportunitate de implementare a practicilor de economie circulară în cadrul companiei, a făcut economii semnificative și a îmbunătățit eficiența proceselor de producție, consolidându-și astfel poziția pe piața auto.

RECOMANDĂRI PRIVIND DEZVOLTAREA MODELELOR DE AFACERI SUSTENABILE ÎN REPUBLICA MOLDOVA ÎN CONTEXTUL NOILOR REALITĂȚI ECONOMICE

Întrucât mediul de afaceri a devenit mai imprevizibil din cauza războiului din Ucraina, multe companii au fost nevoite să-și revizuiască modelele de afaceri, lanțurile de aprovizionare și strategiile de piață, adaptându-se rapid la schimbările din regiune și la perturbările economice. Această perioadă de incertitudine a pus un accent crescut pe flexibilitate, inovație și gestionare eficientă a riscurilor pentru a menține viabilitatea pe termen lung.

În situația dată, elaborarea strategiei organizaționale pentru mediul de afaceri din țările adiacente necesită o abordare complexă, și anume:

1. Evaluarea riscurilor și amenințărilor. În primul rând, trebuie să fie evaluate riscurile și amenințările potențiale asociate, cum ar fi blocarea transporturilor, întreruperea aprovizionării cu materii prime și produse finite, posibilitatea atacurilor cibernetice sau fizice și deteriorarea reputației companiei.

2. Dezvoltarea unui plan de continuitate a afacerii. Pe baza evaluării riscurilor și amenințărilor urmează să fie elaborat un plan de continuitate a afacerii care să ajute compania să facă față întreruperilor de aprovizionare și altor probleme ce pot apărea în timpul unui conflict armat. Acest plan ar trebui să includă strategii de stocare și gestionare a stocurilor, identificarea furnizorilor alternativi, precum și analiza riscurilor și planificarea scenariilor pentru a anticipa problemele posibile.

3. Asigurarea securității angajaților și a activelor. Compania trebuie să ia măsuri de securitate fizică și cibernetică pentru a-și proteja angajații și activele. Acest lucru poate include îmbunătățirea sistemelor de securitate fizică și cibernetică, angajarea de personal de securitate și crearea de protocoale de securitate pentru angajați.

4. Comunicarea cu angajații și partenerii de afaceri. Este importantă menținerea unei comunicări eficiente cu angajații și partenerii de afaceri pentru a-i informa cu privire la planurile de continuitate a afacerii și pentru a-i asigura că respectiva companie ia măsurile necesare pentru a face față situațiilor neașteptate. Co-

municarea deschisă și transparentă ajută la construirea încrederii și la motivarea angajaților într-un moment dificil. De asemenea, comunicarea cu partenerii de afaceri contribuie la crearea unui lanț de aprovizionare mai sigur și mai rezistent la perturbări.

5. Adoptarea unei abordări sustenabile. Compania ar trebui să adopte o abordare sustenabilă pentru a se asigura că operațiunile sale sunt mai puțin vulnerabile la schimbările neașteptate și la perturbări ale aprovizionării. Aceasta poate include utilizarea de energie regenerabilă, creșterea eficienței energetice și o abordare circulară a afacerii pentru a reduce deșeurile și a economisi resursele.

Întrucât există pericolul ca războiul din țara vecină să nu înceteze în viitorul apropiat, *organizațiile din Republica Moldova sunt îndemnate să dezvolte un plan de continuitate a afacerii adaptat la situațiile de criză.* Demersul respectiv se impune în special în contextul instabilității de securitate din Europa de Est, pentru a se asigura că organizațiile sunt pregătite să răspundă eficient la eventuale perturbări. Acest plan ar trebui să fie un instrument vital pentru asigurarea siguranței angajaților, protejarea activelor și a datelor, menținerea operațiunilor esențiale ale organizației într-o situație de criză.

Prin implementarea unui plan de continuitate a afacerii, organizațiile din Republica Moldova pot să reducă impactul unui conflict armat sau a unei situații de risc sporit asupra afacerii, să-și protejeze angajații și activitatea și să fie pregătite să acționeze în cazul unui eveniment neașteptat. Organizațiile se pot confrunta cu multiple amenințări și riscuri, cum ar fi întreruperea alimentării cu energie electrică sau cu apă, distrugerea infrastructurii, perturbarea lanțurilor de aprovizionare, afectarea securității fizice a angajaților și a activelor și multe altele. Toate acestea pot duce la periclitatea gravă a afacerii și la pierderi semnificative.

Un plan de continuitate a afacerii pentru situații de conflict armat ar trebui să ia în considerare următoarele aspecte:

- *Protejarea angajaților* – asigurarea siguranței angajaților care pot fi expuși riscului în cazul declanșării unui conflict armat. Organizația ar trebui să stabilească proceduri de evacuare și de comunicare cu angajații pentru a se asigura că aceștia sunt în siguranță.

- *Stocarea și protejarea datelor* – organizația ar trebui să își asigure protejarea datelor și informațiilor critice, astfel încât acestea să nu fie compromise în cazul unor atacuri cibernetice sau al altor incidente. Se vor lua măsuri precum copierea datelor pe servere externe sau stocarea lor offline într-un loc sigur.

- *Asigurarea aprovizionării cu materiale* – organizația ar trebui să identifice furnizorii critici și să dez-

volte o strategie pentru a se asigura că poate obține materialele necesare pentru a continua operațiunile. Pot fi luate în considerare opțiuni precum stocarea suplimentară a materialelor esențiale sau identificarea de furnizori alternativi din zone mai sigure.

▪ **Îmbunătățirea comunicării** – comunicarea eficientă cu clienții și părțile interesate poate fi decisivă în cazul unui război. Organizația ar trebui să dezvolte un plan de comunicare detaliat, astfel încât să poată furniza informații precise și actualizate clienților și părților interesate despre situația operațională a companiei.

Totodată, **încorporarea principiilor economiei circulare într-un plan de continuitate a afacerii** în contextul războiului reprezintă o abordare strategică esențială în vederea asigurării sustenabilității și rezilienței organizației în fața riscurilor și incertitudinilor asociate situației date. Această abordare strategică este esențială, întrucât economia circulară se axează pe minimizarea risipei și a consumului excesiv de resurse, favorizând în schimb reutilizarea, reciclarea și regenerarea. Într-un context de război sau conflict, resursele pot deveni mai limitate și mai dificil de obținut, iar liniile de aprovizionare pot fi perturbate. În astfel de situații, principiile economiei circulare pot aduce multiple beneficii (figura 2).

Astfel, principiile economiei circulare pot fi integrate în planul de continuitate a afacerii în modul următor:

Gestionarea eficientă a resurselor. Planul de continuitate ar trebui să includă strategii pentru gestionarea eficientă a resurselor disponibile, care, la rândul

lor, se vor axa pe reducerea consumului de resurse finite, promovarea reutilizării și reciclării materialelor, precum și pe implementarea practicilor de economie circulară pentru a minimiza risipa.

Diversificarea surselor de aprovizionare. În cazul întreruperii procesului de aprovizionare cu materii prime și componente, prin adoptarea economiei circulare organizația poate explora opțiuni de înlocuire a materiilor prime cu alternative durabile sau regenerabile, ceea ce va reduce dependența de resursele afectate de conflict.

Promovarea reutilizării și refolosirii. În cadrul planului de continuitate, urmează să fie luată în considerare reintegrarea produselor sau componentelor utilizate în ciclul de producție. Aceasta va ajuta la conservarea resurselor, la reducerea deșeurilor și la crearea de valoare din resursele existente.

Eficiența energetică și gestionarea deșeurilor. Planul ar trebui să includă măsuri pentru reducerea consumului de energie și gestionarea responsabilă a deșeurilor generate. Implementarea practicilor de economie circulară poate contribui la reducerea amprentei de mediu și la eficiența operațională.

Colaborarea și parteneriate. În timpul conflictului, cooperarea cu alte organizații și comunități locale este deosebit de importantă pentru a asigura aprovizionarea și schimbul de resurse. Implementarea principiilor economiei circulare favorizează dezvoltarea colaborării durabile și a parteneriatelor.

Repararea și întreținerea. În planul de continuitate trebuie acordată atenție practicilor de reparare și

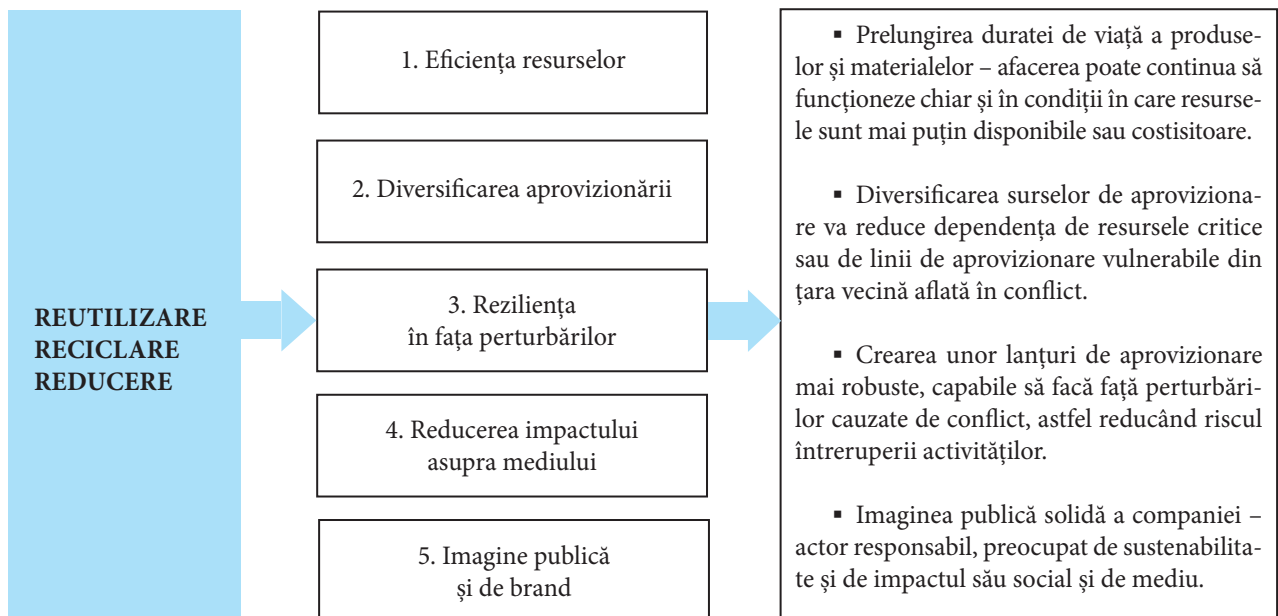


Figura 2. Implementarea principiilor economiei circulare într-un model de afaceri sustenabil în perioade de crize și de incertitudine sporită.

Sursa: elaborată de autor.

întreținere a echipamentelor și infrastructurii. Aceasta va prelungi viața utilă a activelor și va reduce nevoia de înlocuire.

În general, un plan de continuitate a afacerii pentru situații critice, cum ar fi conflictele armate, ar trebui să fie foarte detaliat și să cuprindă o serie de scenarii posibile pentru a asigura viabilitatea și eficiența organizației. *Este important ca acest plan să fie actualizat în mod regulat și să fie testat prin simulări pentru a se confirma eficiența de a fi pus în aplicare rapid în cazul unei situații reale de criză.* Integrarea principiilor economiei circulare într-un plan de continuitate a afacerii în contextul războiului este condiția unei strategii durabile care va ajuta organizația să răspundă la provocările din timpuri de criză. Această abordare va contribui la minimizarea impactului asupra resurselor, la optimizarea operațională și la construirea unei afaceri mai reziliente în perioadele dificile.

CONCLUZII

Crearea unei strategii organizaționale pentru a asigura sustenabilitatea afacerilor în contextul noilor realități cauzate de pandemii, crize economice, dar și conflicte armate reprezintă, fără îndoială, o provocare semnificativă, dar nu este o misiune imposibilă.

În astfel de circumstanțe, implementarea principiilor economiei circulare poate juca un rol esențial în menținerea sustenabilității și a capacității de adaptare a organizațiilor. Experiența Suediei, Olandei, Canadei și Finlandei demonstrează că până și în vremuri de război și de penurie de resurse, practicile eficiente ale economiei circulare pot fi implementate cu succes. Aceste țări au reușit să reducă cantitatea de deșeuri, să protejeze resursele naturale și să extragă valoare din resursele existente prin intermediul reciclării, reutilizării, folosirii surselor alternative de energie și promovării economiilor locale și a producției durabile.

La elaborarea unei strategii organizaționale în asemenea circumstanțe este esențială identificarea riscurilor specifice, cum ar fi lipsa resurselor și instabilitatea politică, și dezvoltarea unor planuri de acțiune adecvate. Aceste planuri ar trebui să includă măsuri pentru conservarea resurselor, promovarea eficienței energetice, diversificarea surselor de aprovizionare și crearea de parteneriate cu alte organizații și comunități locale. La fel, gestionarea eficientă a lanțului de aprovizionare și relațiile cu furnizorii joacă un rol decisiv în asigurarea continuității operaționale și accesului la resursele

necesare. Colaborarea cu alte organizații și autorități locale va contribui la schimbul de resurse și la dezvoltarea de soluții durabile în contextul dat.

În concluzie, chiar dacă dificultățile specifice create de riscuri, incertitudine și conflict armat sunt evidente, dezvoltarea unei strategii organizaționale pentru organizații sustenabile în astfel de circumstanțe

oferă oportunități pentru a crea valoare și a se adapta la schimbările din mediu. Implementarea principiilor economiei circulare și a practicilor durabile poate contribui la dezvoltarea rezilienței și la construirea unei economii durabile în perioadele tumultuoase.

BIBLIOGRAFIE

1. Greenpeace România 2020. Un Pact verde pentru un viitor sustenabil al Uniunii Europene, [online] <https://www.greenpeace.org/romania/articol/2835/un-pact-verde-pentru-un-viitor-sustenabil-al-uniunii-europene/> (consultat: 15.07.2023).
2. UN. 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, [online] <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (consultat: 18.07.2023).
3. BNS, 2023, [online] https://statistica.gov.md/ro/comertul-international-cu-marfuri-al-republicii-moldova-in-luna-februarie-2023-s-9539_60391.html (consultat: 15.07.2023).
4. Squire J. 2022. Urban waste management in Post-Genocide Rwanda: an empirical survey of the City of Kigali. *Journal of African Studies* 2022, Vol. 57(4) 760-722, [online] <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00219096211035430> (consultat: 30.07.2023).
5. Niskanen J., Anshelm J., McLaren D. Local conflicts and national consensus: the strange case of circular economy in Sweden, [online] <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1433153/FULLTEXT01.pdf> (consultat: 10.06.2023).
6. Guidelines (Master Plan) for Disaster Waste Management after the Great East Japan Earthquake, [online] http://kouikishori.env.go.jp/en/archive/h23_shinsai/guidelines/ (consultat: 30.07.2023).
7. Team Finland. History of waste management in Finland, [online] <https://www.eastcham.fi/finnishwastemanagement/municipal-solid-waste/history-of-waste-management/> (consultat: 22.06.2023).
8. Zhu D. and X.F. Huang (2005). Building up a model for circular economy based on object, main body, and policy. *Naikai Academic Journal* 4, 86-93.

NOTĂ. Acest articol a fost elaborat în cadrul Programului de stat 20.80009.0807.22 *Dezvoltarea mecanismului de formare a economiei circulare în Republica Moldova.*