

ECHILIBRUL DINTRE PROFIT, PLANETĂ ȘI OAMENI ÎN CONTEXTUL GUVERNANȚEI CORPORATIVE ȘI AL SUSTENABILITĂȚII

Tatiana BUJOR, ORCID 0000-0001-5583-8802,
Universitatea de Stat din Moldova, Republica Moldova,
tatiana.bujor@usm.md

Boris COREȚCHI, ORCID 0000-0001-8841-4838,
Universitatea de Stat din Moldova, Republica Moldova,
boris.coretchi@usm.md

<https://doi.org/10.66782/ebc2025.04>

CZU: 334.7

Rezumat

Guvernanța corporativă a evoluat de la un set de reguli privind controlul intern și protecția acționarilor la un cadru strategic complex, care integrează aspectele tridimensionale: economice, sociale și de mediu. În contextul actual, sustenabilitatea reprezintă nu doar o obligație morală, ci și un factor determinant al performanței corporative.

Scopul articolului constă în analiza modului în care guvernanța corporativă poate facilita implementarea principiilor de sustenabilitate în organizații, contribuind la crearea valorii pe termen lung.

Metodologia cercetării se bazează pe analiza comparativă a standardelor internaționale (OECD, GRI, CSRD) și pe studiul cadrului de reglementare din Republica Moldova.

Concluzii: Rezultatele cercetării evidențiază faptul că o guvernanță corporativă eficientă reprezintă fundamentul integrării sustenabilității în strategiile organizaționale. Implementarea principiilor ESG (Environment, Social, Governance) consolidează transparența, reduce riscurile și stimulează inovația. Companiile care adoptă o abordare sustenabilă a guvernanței reușesc să echilibreze interesele economice, sociale și de mediu, obținând avantaje competitive durabile. În același timp, armonizarea cadrului normativ național cu standardele internaționale contribuie la consolidarea încrederii investitorilor și la creșterea sustenabilității corporative în Republica Moldova.

Originalitatea lucrării constă în evidențierea interdependenței dintre guvernanța corporativă și sustenabilitate, prin prisma adaptării acestui concept la contextul economiilor emergente. Articolul analizează relația dintre guvernanța corporativă și sustenabilitate, subliniind importanța echilibrului între profit, planetă și oameni. Prin raportarea la principiile ESG și la directivele europene privind raportarea de sustenabilitate (CSRD), sunt prezentate principalele direcții de acțiune pentru consiliile de administrație și manageri.

Cuvinte-cheie: *governanță corporativă, sustenabilitate, ESG, management strategic, raportare non-financiară, CSRD, responsabilitate socială, tranziție verde, economie circulară, stakeholderi.*

THE BALANCE BETWEEN PROFIT, PLANET, AND PEOPLE IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE AND SUSTAINABILITY

Abstract

Corporate governance has evolved from a set of rules focused on internal control and shareholder protection into a complex strategic framework that integrates economic, social, and environmental dimensions. In the current context, sustainability represents not only a moral obligation but also a key determinant of corporate performance.

The purpose of this paper is to analyze how corporate governance can facilitate the implementation of sustainability principles within organizations, contributing to the creation of long-term value.

The reaserceh methodology is based on a comparative analysis of international standards (OECD, GRI, CSRD) and on the study of the regulatory framework of the Republic of Moldova.

Conclusions: The findings of the research highlight that strong corporate governance serves as the foundation for integrating sustainability into organizational strategies. The implementation of ESG principles strengthens transparency, reduces risks, and fosters innovation. Companies that adopt a sustainable approach to governance manage to balance economic, social, and environmental interests, achieving lasting competitive advantages. At the same time, aligning the national regulatory framework with international standards contributes to strengthening investor confidence and enhancing corporate responsibility in the Republic of Moldova.

The originality of the paper lies in highlighting the interdependence between corporate governance and sustainability, viewed through the lens of adapting this concept to the context of emerging economies. The article examines the relationship between corporate governance and sustainability, emphasizing the importance of balancing profit, planet, and people. By referring to ESG principles and European sustainability reporting directives (CSRD), it presents the main directions of action for boards of directors and managers.

Keywords: *corporate governance, sustainability, ESG, strategic management, non-financial reporting, CSRD, social responsibility, green transition, circular economy, stakeholders.*

Introducere

Schimbările climatice, presiunile sociale și rigorile tot mai stricte ale cadrului normativ european generează o transformare profundă a modului de conducere a entităților economice. În contextul actual, guvernanta corporativă depășește obiectivul tradițional al eficienței interne

și al protecției acționarilor, orientându-se către integrarea principiilor de sustenabilitate în procesul decizional strategic. Conceptul ESG (*Environment, Social, Governance*) reprezintă noul reper al performanței corporative, iar consiliile de administrație sunt chemate să mențină un echilibru între obiectivele economice și impactul social și ecologic al activității [1, p. 22].

Această schimbare conceptuală marchează tranziția de la paradigma clasică, axată exclusiv pe maximizarea profitului, către un model bazat pe crearea valorii durabile pentru toate părțile interesate - acționari, angajați, clienți, comunități și mediu. Guvernanța corporativă contemporană promovează transparența, responsabilitatea și orientarea strategică spre dezvoltare durabilă, în concordanță cu obiectivele globale stabilite de Agenda 2030 a Organizației Națiunilor Unite.

Într-un mediu economic caracterizat prin volatilitate, crize energetice, inegalități sociale și transformări tehnologice accelerate, entitățile trebuie să adopte modele de guvernare fondate pe etică, reziliență și inovație. Sustenabilitatea nu mai este privită drept un act benevol sau filantropic, ci devine o componentă esențială a strategiei corporative. Întreprinderile care aplică principii de guvernare sustenabilă sunt mai capabile să gestioneze riscurile de mediu și reputaționale și să valorifice oportunitățile generate de tranziția către economia verde și digitală.

Totodată, rolul consiliilor de administrație se amplifică, acestea având responsabilitatea de a integra analiza riscurilor ESG în procesele decizionale, de a defini indicatori de performanță non-financiară și de a asigura transparența raportărilor. În plus, responsabilitatea corporativă se extinde asupra întregului lanț valoric, implicând colaborarea cu partenerii și actorii externi.

În Republica Moldova, unde economia traversează un proces de convergență cu standardele europene, aplicarea principiilor guvernării sustenabile capătă o semnificație strategică majoră. Implementarea unui cadru coerent, inspirat din bunele practici internaționale (OECD, GRI, CSR), poate stimula competitivitatea întreprinderilor, atragerea investițiilor și consolidarea unui climat de afaceri responsabil și transparent.

Astfel, guvernarea corporativă se afirmă drept un pilon fundamental al sustenabilității economice, sociale și de mediu, constituind instrumentul prin care entitățile pot transforma provocările actuale în oportunități reale de inovare și dezvoltare durabilă.

1. Integrarea sustenabilității în guvernarea corporativă

Integrarea principiilor de sustenabilitate în structura de guvernare corporativă marchează o schimbare profundă de paradigmă în modul în care entitățile economice își definesc obiectivele strategice. Conform recomandărilor OECD și G20 privind guvernarea corporativă [2], abordarea sustenabilității nu trebuie limitată la acțiuni filantropice sau la politici de responsabilitate socială, ci trebuie încorporată în procesele decizionale și în evaluarea performanței organizaționale. Această orientare strategică presupune integrarea riscurilor și oportunităților de mediu, sociale și de guvernare în planurile de afaceri și în mecanismele de control intern. Companiile care adoptă o viziune sustenabilă devin mai reziliente la șocurile economice și reputaționale, iar adaptarea la cerințele ESG (*Environmental, Social, Governance*) le permite să dezvolte modele de afaceri mai flexibile, inovative și competitive. În același timp, sustenabilitatea devine un factor determinant în atragerea investițiilor și în consolidarea imaginii corporative, ceea ce confirmă că o bună guvernare reprezintă o condiție esențială pentru performanța durabilă.

2. Impactul cadrului de reglementare european

La nivel european, Directiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) [3] introduce un nou standard de transparență și responsabilitate, solicitând companiilor mari să raporteze în mod detaliat indicatorii ESG. Prin aplicarea acestei directive, se urmărește nu doar informarea publicului și a investitorilor, ci și stimularea transformării sustenabile a modelului de business, în concordanță cu principiile economiei verzi și circulare. Deși Republica Moldova nu este stat membru al Uniunii Europene, procesul de **armonizare legislativă și instituțională** determină adoptarea bunelor practici europene. Codul de Guvernare Corporativă al Republicii Moldova [4] este treptat aliniat la standardele OECD, GRI și CSRD, ceea ce contribuie la crearea unui cadru normativ coerent, orientat spre transparență, etică și responsabilitate. Această aliniere nu are doar valoare formală, ci oferă întreprinderilor locale oportunitatea de a accesa piețe externe, de a atrage investitori și de a-și consolida competitivitatea în contextul regional european.

3. Principii cheie ale guvernăței sustenabile

Guvernanța corporativă sustenabilă se bazează pe un set de principii fundamentale [5-6], menite să asigure echilibrul dintre obiectivele economice și responsabilitatea socială și ecologică. Printre acestea se numără:

- Integrarea criteriilor ESG în strategia globală a entității și în sistemele de planificare și control managerial;
- Transparența și acuratețea raportării prin utilizarea standardelor internaționale precum GRI (*Global Reporting Initiative*) și ISSB (*International Sustainability Standards Board*);
- Alinierea stimulentele manageriale la obiectivele de sustenabilitate, pentru a evita conflictele de interese și pentru a motiva performanța pe termen lung;
- Implicarea părților interesate (*stakeholder engagement*) prin consultări periodice și participative, care consolidează încrederea și legitimitatea deciziilor.

Aplicarea consecventă a acestor principii contribuie la consolidarea rezilienței organizaționale și la crearea unei culturi corporative orientate spre responsabilitate și transparență. În plus, o guvernăță sustenabilă eficientă favorizează tranziția către o economie verde și circulară, asigurând compatibilitatea dintre performanța financiară și impactul social pozitiv.

4. Exemple și bune practici

Analizând acest aspect la nivel global, se constată că integrarea sustenabilității în guvernăța corporativă nu mai este un fenomen izolat, ci o tendință consolidată în strategiile celor mai performante companii. Entitățile care au reușit să îmbine principiile eticii, inovației și responsabilității sociale cu obiectivele economice demonstrează că o guvernăță sustenabilă poate genera avantaje competitive durabile. În acest context, modelele economice internaționale constituie repere teoretice și practice relevante pentru economiile emergente, inclusiv pentru Republica Moldova, care se află într-un proces avansat de armonizare cu standardele europene și internaționale, în calitate sa de stat cu statut de țară candidată la aderarea la Uniunea Europeană.

La nivel internațional, companii precum *Unilever*, *Danone* reprezintă exemple notabile de integrare reușită a sustenabilității în governanța corporativă. Acestea au demonstrat că o strategie bazată pe valori ESG (*Environmental, Social, Governance*) nu limitează performanța economică, ci o consolidează prin inovație, transparență și etică organizațională.

Unilever a fost printre pionierii globali ai guvernantei sustenabile, prin programul *Unilever Sustainable Living Plan*, lansat în 2010, care vizează reducerea amprentei ecologice și îmbunătățirea calității vieții pentru milioane de oameni din lanțul său valoric. Compania publică anual un Raport de sustenabilitate aliniat la standardele GRI și ISSB, raportând progrese clare în domenii precum reducerea emisiilor de carbon, utilizarea eficientă a resurselor și promovarea consumului responsabil [7, 8].

În același spirit, *Danone* a devenit una dintre primele companii multinaționale certificate *B Corp*, ceea ce confirmă angajamentul său față de echilibrul dintre profitabilitate și impactul social pozitiv. Strategia *One Planet. One Health* integrează principiile de agricultură regenerativă, reducerea deșeurilor de ambalaje și transparență în lanțul de aprovizionare, consolidând poziția companiei ca lider în domeniul responsabilității corporative [9, 10].

În contextul Republicii Moldova, procesul de integrare a sustenabilității în governanța corporativă este în plină dezvoltare, fiind impulsionat de tendințele europene și de alinierea la standardele OECD, GRI și CSRD. Deși aflate într-un stadiu incipient, tot mai multe entități de interes public adoptă practici de raportare non-financiară și politici interne orientate spre responsabilitate socială și ecologică [11].

Printre exemplele relevante se numără:

- Moldova Agroindbank (MAIB) – prima instituție financiară din Republica Moldova care a elaborat un Raport de sustenabilitate conform standardelor GRI, evidențiind eforturile sale în direcția digitalizării, incluziunii financiare și reducerii impactului ecologic [12]. Strategia ESG a băncii prevede investiții verzi, promovarea antreprenoriatului responsabil și consolidarea guvernantei etice.
- Premier Energy Moldova – companie care a implementat un sistem intern de management al mediului, conform standardului ISO 14001, orientându-se spre eficiență energetică, reducerea emisiilor și tranziția către surse regenerabile de energie [13].

Concluzii

1. Analiza efectuată confirmă că guvernanta corporativă și sustenabilitatea sunt concepte complementare, unite printr-o interdependență strategică.
2. Companie responsabilă pe termen lung nu poate urmări doar profitul, ci trebuie să echilibreze interesele economice cu cele sociale și de mediu.
3. Guvernanta eficientă facilitează integrarea obiectivelor ESG în structura organizațională, asigurând un echilibru între profit, planetă și oameni.
4. Companiile care adoptă principiile de guvernanta sustenabilă sporesc transparența și credibilitatea pe piețele internaționale; gestionează eficient riscurile de mediu și reputaționale; stimulează inovația și dezvoltarea responsabilă; contribuie la atingerea obiectivelor Agendei 2030 și la tranziția către o economie verde și digitală.
5. În Republica Moldova, alinierea la standardele OECD, GRI, CSRD și ISSB oferă o direcție clară pentru consolidarea competitivității și responsabilității corporative. Guvernanta sustenabilă nu mai este o opțiune, ci o condiție esențială pentru prosperitate, stabilitate și integrare europeană.

Referințe bibliografice

1. FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. ISBN 978-0521151740
2. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. EUROPEAN COMMISSION. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Disponibil: <https://finance.ec.europa.eu/csrd> (Accesat: 10.10.2025).
4. COMISIA NAȚIONALĂ A PIEȚEI FINANCIARE. Codul de Guvernanta Corporativă al entităților de interes public din Republica Moldova. Chișinău, 2015.
5. GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Sustainability Reporting Standards. Amsterdam: GRI, 2023.
6. IFRS FOUNDATION. International Sustainability Standards Board (ISSB) - Overview of Standards. Londra, 2024.

7. WORLD ECONOMIC FORUM. Integrated Corporate Governance: Principles for Sustainable Boards. Geneva: WEF, 2022.
8. UNILEVER. Unilever Sustainable Living Plan – Final Report. Londra, 2023. Disponibil la: <https://www.unilever.com/sustainable-living/>
9. DANONE. One Planet. One Health Framework Report. Paris: Danone S.A., 2023.
10. B LAB GLOBAL. Certified B Corporations: Case Study – Danone North America. New York, 2024. Disponibil la: <https://www.bcorporation.net/> (Accesat: 10.10.2025).
11. OECD. Corporate Governance and Sustainability in Emerging Economies: Moldova Country Report. Paris: OECD, 2024.
12. MOLDOVA AGROINDBANK (MAIB). Raport de sustenabilitate 2023. Chișinău, 2023. Disponibil: <https://www.maib.md/ro> (Accesat: 10.10.2025)
13. PREMIER ENERGY MOLDOVA. Sustainability and Environmental Responsibility Report. Chișinău, 2024.