

## ГОСПОДАРСЬКЕ ПРАВО, ГОСПОДАРСЬКО-ПРОЦЕСУАЛЬНЕ ПРАВО

УДК 346.16

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2023.2/07>

**Поєдинок В.В.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

### КОРПОРАТИВНА СТАЛІСТЬ: НОВИЙ ПОРЯДОК ДЕННИЙ ДЛЯ КОМПЛАЄНСУ Й КОНСАЛТИНГУ

*Статтю присвячено дослідженню основних аспектів проекту Директиви ЄС про належну обачність щодо корпоративної сталості та його імплікацій для бізнесу (CSRD), зокрема, в аспекті комплаєнсу та консалтингу, що є важливим для України з огляду на її статус країни-кандидата на вступ до ЄС.*

*З'ясовано, що упродовж останнього десятиліття в країнах Європи поширюється імперативне законодавство, яке вимагає від великих компаній ідентифікувати і пом'якшувати ризики, пов'язані з корупцією, порушенням прав людини, порушеннями вимог щодо охорони здоров'я і охорони праці та шкідливим впливом на довкілля, у власних ланцюгах постачання. Відповідно до CSRD держави-члени повинні забезпечити, щоб компанії здійснювали належну обачність (due diligence) щодо прав людини та впливу на довкілля. Передбачено застосування адміністративних санкцій та встановлення режиму цивільно-правової відповідальності у разі, коли компанії не виконують вимоги щодо належної обачності, що призводить до завдання шкоди, якої інакше можна було б уникнути. CSRD перетворює недопущення шкідливих впливів на права людини та довкілля з добровільної практики компаній в нормативний стандарт їхньої поведінки. Тож дотримання вимог Директиви стане частиною комплаєнсу компанії як її внутрішнього процесу, спрямованого на забезпечення відповідності існуючим нормам та правилам.*

*Визначено, що проект Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості (CSRD) генерує три рівні викликів для бізнесу: 1) необхідність урахування компаніями нових вимог у власних комплаєнс-системах, що вимагає як істотного підвищення рівня розвитку власне таких систем, так і адаптації бізнес-свідомості загалом – для того, щоб комплаєнс не мав формального характеру (явища «greenwashing», «human rights washing»); 2) необхідність перегляду підходу до ролі консалтингу в сфері корпоративної сталості – від управління комплаєнсом до активного спонукання клієнтів до комплексного переосмислення власних бізнес-моделей на засадах сталого розвитку («консалтинговий активізм»); 3) необхідність організаційної та ментальної підготовки українського бізнесу, який, на відміну від бізнесу в країнах ЄС, не має укорінених традицій роботи в рамці корпоративної соціальної відповідальності та нефінансової звітності.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, корпоративна сталість, відповідальна поведінка бізнесу, належна обачність, дью ділідженс, комплаєнс, внутрішньогосподарські відносини, консалтинг.

**Постановка проблеми.** Упродовж останнього десятиліття в країнах Європи поширюється імперативне законодавство, яке вимагає від великих компаній ідентифікувати і пом'якшувати ризики, пов'язані з корупцією, порушенням прав людини, порушеннями вимог щодо охорони здоров'я і охорони праці та шкідливим впливом на довкілля,

у власних ланцюгах постачання [1, с. 100]. Прикладами відповідних національних законів є британський Закон про сучасне рабство (2015), Закон Нідерландів про належну обачність щодо дитячої праці (2017), французький Закон про обов'язок пильності (2017), німецький Закон про належну обачність щодо ланцюгів постачання (2021), нор-

везький Закон про прозорість бізнесу та умови щодо прав людини та достойних умов праці (2021)) [2].

Для України, з огляду на її статус країни-кандидата на вступ до ЄС, важливим є очікуване прийняття Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості (Proposal for the Directive on Corporate Sustainability Due Diligence, скорочена назва – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)) [3]. Рано чи пізно постане питання про імплементацію цієї Директиви, що створить нові виклики в площині комплаєнсу як внутрішнього процесу компаній, спрямованого на забезпечення дотримання існуючих правил та вимог, що, у свою чергу, актуалізує роль і зовнішнього консалтингу. Для українського бізнесу ці виклики можуть бути особливо драматичними з огляду на відсутність укорінених традицій корпоративної соціальної відповідальності та нефінансової звітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Правове регулювання нефінансової звітності в ЄС і проблеми запровадження її в Україні досліджувалися І. Коваленко (Лукач). Проблематикою бізнесу і прав людини займаються О.О. Уварова, Ю.С. Разметаєва. Водночас, проект Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості в українській юридичній літературі дотепер не розглядався.

**Метою статті** є дослідження основних аспектів проекту Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості та його імплікацій для бізнесу, зокрема, в аспекті комплаєнсу та консалтингу.

**Виклад основного матеріалу.** Проект Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості було внесено Європейською комісією напередодні повномасштабного вторгнення росії до України – 23 лютого 2022 р. 1 червня 2023 р. проект Директиви розглянув Європейський парламент, який вніс численні поправки [4]. Далі на проект Директиви чекає процес, відомий під назвою «трилог». У контексті звичайної законодавчої процедури ЄС трілог є неформальним міжінституційним переговорним процесом між представниками Європейського парламенту, Ради Європейського Союзу та Європейської комісії. Метою трілогу є досягнення тимчасової угоди щодо законодавчого пропозиції, яка була б прийнятною як для Парламенту, так і для Ради, як співзаконодавців. Цю тимчасову угоду потім необхідно прийняти кожній з цих інституцій у рамках їхніх офіційних процедур [5].

У разі прийняття Директиви перед Україною постане необхідність її імплементації, що буде неабияким потрясінням для вітчизняного бізнесу. Необхідно зазначити, що для бізнесу у країнах ЄС вимога обов'язкової належної обачності щодо прав людини та впливу на довкілля також є істотним викликом; однак європейський бізнес все ж таки встиг звикнути до правової рамки корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), та нефінансової звітності, правову основу якої на сьогодні складає Директива 2014/95/ЄС від 22 жовтня 2014 р. про розкриття нефінансової інформації (NFRD) [6].

NFRD застосовується до публічних компаній, банків, страхових компаній та інших компаній, які національні органи визначають «суб'єктами публічного інтересу», та які мають понад 500 співробітників. Директива є частиною стратегії ЄС з заохочення корпоративної соціальної відповідальності. На додаток до звичайного щорічного звіту про управління, вона передбачає публічне розкриття нефінансової інформації з екологічних питань, соціальних питань та питань щодо найманих працівників, питань протидії хабарництву та корупції, різноманітності, поваги до прав людини. Компанії зобов'язані розкривати ризики своєї діяльності, пов'язані з зазначеними питаннями, політики, прийняті з метою зменшення цих ризиків, та результати реалізації цих політик. Важливо, що компанії, які звітують згідно з NFRD, дотримуються й інших міжнародних та європейських стандартів у сфері соціальної та екологічної відповідальності – як-от Глобальний договір ООН, ISO 2600, або Керівні принципи ОЕСР [7].

Український бізнес фактично пропустив у своєму розвитку етап, пов'язаний з КСВ та нефінансовою звітністю. Запровадження нефінансової звітності в Україні почалося з фальстарту, і надалі ця ідея не пустила коріння.

Так, у жовтні 2017 року у статті 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» з'явилося визначення поняття «звіту про управління» як документа, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності. Звіт про управління подається разом з фінансовою звітністю та консолідованою фінансовою звітністю. Від подання звіту про управління звільняються мікропідприємства та малі підприємства. Середні підприємства мають право не відображати у звіті нефінансову інформацію (ч. 7 ст. 11 Закону).

Наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 р. №982 затверджено Методичні рекомендації зі складання звіту про управління. П. 4 Рекомендацій встановлює, що великим підприємствам, середня кількість працівників яких на дату складання річної фінансової звітності перевищує критерій у 500 працівників, *рекомендується* включати у звіт про управління нефінансові показники діяльності, що містять інформацію щодо впливу його діяльності, зокрема на навколишнє середовище, довкілля, соціальні питання, у тому числі питання соціального захисту працівників підприємства, поваги прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом. Якщо підприємство не провадить політики щодо зазначених питань, то рекомендується у нефінансовій інформації зазначити відповідне пояснення.

І. Коваленко слушно вказує, що вимоги до нефінансової звітності мали б міститися в законі, а не у підзаконному акті; більше того, згаданий підзаконний акт має лише рекомендаційне застосування [8, с. 182]. Ключовий для європейського права принцип «дотримуйся або пояснюй» («comply or explain»), було позбавлено реального змісту. Так, відповідно до NFRD, якщо компанія не здійснює політик відносно одного або більшої кількості питань нефінансової звітності, нефінансовий звіт *повинен* містити чітке й обґрунтоване пояснення цього. Тимчасом, абз. 7 п. 4 Методичних рекомендацій вказує, що якщо підприємство не провадить політики щодо відповідних питань, то *рекомендується* у нефінансовій інформації зазначити відповідне пояснення. Не дивно, що на практиці українські Звіти про управління в основному фокусуються на фінансових показниках компанії. Часом має місце повне уподіблення Звіту про управління традиційній фінансовій звітності, без розкриття нефінансової інформації [9].

Пояснювальний меморандум до нової Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості (CSRD) вказує, що, як виявилось, добровільні заходи не привели до значних поліпшень у різних секторах, і, в результаті, спостерігаються негативні екстерналії від виробництва та споживання в ЄС як всередині, так і за його межами. Певні компанії ЄС асоціюються з негативними впливами на права людини (як-от примусова праця, дитяча праця, недостатня безпека та охорона праці, експлуатація працівників) та довкілля (як-от викиди парникових газів, забруднення, втрата біорізноманітності та деградація екосистем), у тому числі, завдяки своїм ланцюгам постачання.

Вимоги CSRD поширюватимуться на ширше коло суб'єктів – приблизно на 50 тис. компаній проти 11 тис. компаній, що наразі підпадають під дію NFRD [7]. Що більш важливо – зобов'язання за CSRD є куди більш далекосяжними і не обмежуються звітністю (як зазначалося вище, прозвітувати можливо і про те, що компанія нічого не робить). Відповідно до ст.4 CSRD держави-члени повинні забезпечити, щоб компанії здійснювали *належну обачність (due diligence) щодо прав людини та впливу на довкілля*, як це передбачено статтями 5–11, виконуючи такі дії: (а) інтегрувати належну обачність в свої політики згідно зі статтею 5; (б) виявляти фактичні або потенційні негативні впливи згідно зі статтею 6; (в) запобігати та зменшувати потенційні негативні впливи, припиняти наявні негативні впливи та мінімізувати їх масштаб відповідно до статей 7 та 8; (д) встановити та підтримувати процедуру розгляду скарг відповідно до статті 9; (е) контролювати ефективність політики щодо належної обачності та заходів згідно зі статтею 10; (ф) публічно інформувати про належну обачність згідно зі статтею 11.

Згідно з п. 54 Преамбули та ст. 20 CSRD держави-члени повинні передбачати стримуючі, пропорційні та ефективні санкції за порушення вимог Директиви. Для забезпечення ефективності такої системи санкцій, *адміністративні санкції*, які належить накладати національним органам, повинні включати грошові санкції. У випадку, якщо правова система держави-члена не передбачає адміністративних санкцій, передбачених цією Директивою, правила щодо адміністративних санкцій повинні застосовуватися таким чином, щоб санкцію ініціював компетентний орган, а накладав суд.

Крім того, ст. 22 CSRD запроваджує *цивільно-правову відповідальність* у випадках, коли компанії, на які поширюється ця Директива, не виконують вимоги щодо належної обачності, встановлені у статтях 7 та 8, що призводить до завдання шкоди, якої інакше можна було б уникнути.

Таким чином, CSRD перетворює недопущення шкідливих впливів на права людини та довкілля з добровільної практики компаній в нормативний стандарт їхньої поведінки. Тож дотримання вимог Директиви стане частиною комплаєнсу компанії як її внутрішнього процесу, спрямованого на забезпечення відповідності існуючим нормам та правилам. При цьому доцільно виділяти такі *напрями впливу CSRD на комплаєнс-системи компаній*:

1) Впровадження CSRD спрямоване на **підвищення прозорості та порівнянності даних щодо**

сталого розвитку, які надаються компаніями. Це дозволить інвесторам, споживачам, працівникам та іншим стейкхолдерам приймати більш обґрунтовані рішення та оцінювати екологічні, соціальні та управлінські (ESG) практики компаній. У свою чергу, компаніям доведеться збирати, інтегрувати та представляти достовірні дані про сталість діяльності, що вимагає створення надійних систем і процесів для забезпечення точності і достовірності такої інформації;

**2) Дотримання CSRD передбачає збір, управління та інтеграцію широкого спектру даних, пов'язаних зі сталістю діяльності компаній** (як-от інформація про викиди парникових газів, споживання енергії, використання води, соціальні впливи, рівень різноманітності, охорону здоров'я та безпеку працівників, практики ланцюга постачання та багато іншого). Збір таких даних може бути складним і потребувати значних ресурсів, надто для організацій з глобальною діяльністю або різноманітними бізнес-підрозділами. Він вимагає створення надійних механізмів збору даних, реалізації системи управління даними та забезпечення цілісності інформації на усіх етапах. Також можуть знадобитися зусилля з залучення зовнішніх стейкхолдерів, як-от постачальники та партнери, для збору відповідних даних, що додатково ускладнюватиме виконання вимог CSRD;

**3) Вимоги CSRD стимулюють впровадження та покращення систем внутрішнього контролю та процесів** для забезпечення точності та достовірності даних про сталість діяльності. Компаніям доведеться впровадити відповідні механізми для перевірки повноти та цілісності даних, а також точності використовуваних розрахунків та методик. CSRD також наголошує на необхідності відповідальності директорів щодо виконання її вимог, що вимагає від компаній інтеграції міркувань сталості у свої структури управління та процеси прийняття рішень;

**4) CSRD надає велике значення залученню стейкхолдерів та підзвітності.** Посилення залученості стейкхолдерів сприяє підвищенню довіри, прозорості та діалогу, дозволяючи компаніям краще розуміти та враховувати сталість у своїх стратегіях та операціях. Крім того, CSRD зміцнює підзвітність, вимагаючи від компаній повідомляти про ризики, впливи та заходи з мінімізації стосовно сталості. Це сприятиме культурі відповідальності бізнес-поведінки та стимулюватиме компанії активно вирішувати питання ESG та інтегрувати сталість у свої стратегії та операції.

Слід наголосити, що набрання CSRD чинності та прийняття відповідних національних законів з метою її імплементації (у тому числі й в Україні) висуне вимоги змін не тільки до комплаєнс-систем компаній, а й до бізнес-свідомості компаній загалом, інакше комплаєнс перетвориться на імітацію. Широковідомим є термін *«greenwashing»* (буквальний переклад – «відзеленення», за аналогією з відбілюванням), який означає обманну практику представлення компанії, продукту або послуги як дружніх до довкілля або сталих, хоч насправді вони не є такими. Аналогічно, можна говорити і про *«human rights washing»* – оманливі спроби компанії вдати відданість правам людини.

Масштабність, складність означених викликів, так само як і їх новизна, підсилює роль зовнішнього консалтингу як джерела спеціалізованої експертизи. Слід відзначити, що в розвинених зарубіжних країнах консалтинг у сфері корпоративної сталості вже виокремився в окремий напрям, рівень розвитку якого достатній навіть для критичного аналізу. Так, П. Абеда виокремлює 5 причин, з яких консалтингові фірми, які спеціалізуються на корпоративній сталості, не роблять компанії більш сталими:

**1) Консультанти кажуть бізнесу те, що він хоче чути.** Більшість компаній хочуть почути, що їм достатньо вдатися до мінімальних поправок – на противагу тому, що їхня бізнес-модель загалом не є сталою;

**2) Консультанти діють під тим самим бізнес-тиском, що й компанії.** Для позначення «сталого» бізнес-мислення часто використовується слоган трьох «Р» (*«people, planet, profit»*) – люди, планета, прибуток). Втім, реальність полягає в тому, що в капіталістичній системі головним критерієм є прибуток. Якщо ви не є прибутковими, вас витіснять з ринку, що навряд чи зробить ваш бізнес сталим, чи не так?

**3) Консультанти конкурують, а не співпрацюють.** Усім гравцям ринку потрібна єдність та співпраця на основі спільної візії, що веде до майбутнього, де компанії співпрацюють в стійкому світі. Конкурентні ринки не створені для того, щоб здійснити цю візію;

**4) Ринок – це проблема, а не рішення.** Успіх капіталізму завжди полягав у його адаптивності та здатності створювати нові ринки, що задовольняють потреби споживачів. Спосіб, у який ми підходимо до проблеми сталості, неминуче полягає в створенні нових ринків для її «вирішення».

Консалтингові послуги зі сталого розвитку – один із таких ринків. Однак причиною еко-

логічної кризи є ідеологія, якої дотримуються усі компанії (включаючи консалтингові). Наприклад, економічне зростання є основою економіки і метою всіх компаній, що працюють в рамках цієї системи. Але зростання означає, що наш тиск на довкілля продовжує посилюватися. Оскільки викиди парникових газів пов'язані зі зростанням, вони продовжують збільшуватися, хоч їх потрібно радикально зменшувати. Використання землі зростає, що призводить до знищення природних середовищ і занепаду біорізноманіття... Проте компанії продовжуватимуть дотримуватись переконань, які надалі погіршуватимуть екологічну кризу. Якщо консультанти пропонуватимуть компаніям прийняти новий набір цінностей, консалтингова справа зникне з ринку, оскільки ніхто не замовлятиме її послуги;

**5) Консалтинг створює ілюзію змін.** Більшість компаній не вбачає потреби у прийнятті стійкішої бізнес-моделі, оскільки вони знають, що інші компанії не докладають зусиль. Однак, оскільки сформувався ринок, що створює ілюзію змін (мається на увазі ринок консалтингових послуг в сфері корпоративної сталості), компанії легко можуть ввести суспільство в оману, змушуючи його думати, що вони справді здійснюють суттєві зміни і надають пріоритет сталості у своєму бізнесі.

Автор доходить висновку, що зрушення можуть статися тільки через зміну парадигми, яка трансформує суспільство і економіку. Консалтингові компанії за своєю природою не призначені для провокування трансформаційних соціальних змін. Це велика дилема, з яким ми стикаємося в створенні стійкого світу [10].

Інший погляд представлений у статті представниці консалтингового бізнесу А. Калро, яка закликає до зміни ролі консалтингу в сфері корпоративної сталості – а саме, до руху від культури комплаєнсу до культури інтегритету (в розумінні чесності, моральності, відданості строгим етичним принципам): «З очевидністю, дотепер значна

частина консалтингового бізнесу в сфері сталого розвитку генерувалася через управління комплаєнсом/сприйняттям. І досі саме цього вимагав ринок, оскільки загальний рівень обізнаності серед клієнтів та інших стейкхолдерів був дуже низьким. Проте все більш очевидно, що такий підхід не відповідає майбутньому, тож ми повинні змінювати наші методички». Таку нову роль авторка називає «консалтинговим активізмом» [11].

Відзначаючи слушність висновків авторки та релевантність дискусії загалом, зазначу, що провідну роль у забезпеченні зміни парадигми наразі повинна брати на себе держава – шляхом прийняття обов'язкового законодавства, доповненого ефективним механізмом притягнення до відповідальності. Проект CSRD є важливим кроком у цьому напрямку.

**Висновки.** Проект Директиви про належну обачність щодо корпоративної сталості (CSRD) генерує три рівні викликів для бізнесу:

1) необхідність урахування компаніями нових вимог у власних комплаєнс-системах, що вимагає як істотного підвищення рівня розвитку власне таких систем, так і адаптації бізнес-свідомості загалом – для того, щоб комплаєнс не мав формального характеру (явища «greenwashing», «human rights washing»);

2) необхідність перегляду підходу до ролі консалтингу в сфері корпоративної сталості – від управління комплаєнсом до активного спонукання клієнтів до комплексного переосмислення власних бізнес-моделей на засадах сталого розвитку;

3) необхідність організаційної та ментальної підготовки українського бізнесу, який не має укоріненіх традицій роботи в рамці корпоративної соціальної відповідальності та нефінансової звітності.

Подальші перспективи досліджень означеної проблематики полягають, поміж іншого, у детальному аналізі вимог CSRD та перспектив імплементації Директиви в Україні.

#### Список літератури:

1. Поєдинок В.В. Договірні умови щодо відповідальної бізнес-поведінки. *Право України*. 2022. № 4. С. 96-107.
2. Business and Human Rights Resource Centre. ECCJ publishes updated map & comparative analysis of mHREDD laws & legislative proposals in Europe. 21.03.2022. URL: <https://www.business-human-rights.org/en/latest-news/eccj-updates-map-comparative-analysis-of-mhredd-laws-legislative-proposals-in-europe/>
3. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 COM/2022/71 final. URL: [https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/proposal-directive-corporate-sustainable-due-diligence-and-annex_en).

4. European Parliament. Texts adopted – Corporate Sustainability Due Diligence. 1.06.2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0209_EN.html)
5. Trilogue. An official website of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/trilogue.html>
6. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. *OJ L 330*, 15.11.2014, p. 1–9.
7. Anderson, Kara. What is the Non-Financial Reporting Directive (NFRD)? Greenly.Institute, 28.03.2023. URL: <https://greenly.earth/en-us/blog/company-guide/what-is-the-non-financial-reporting-directive-nfrd>
8. Kovalenko, Iryna. Voraussetzungen für die Einführung einer Berichterstattung über Informationen nichtfinanzieller Art in der Ukraine am Beispiel Österreichs. *Zeitschrift für Europarecht, Int. Privatrecht & Rechtsvergleichung*. 2022 04. S.180-186.
9. Гнедіна К., Нагорний П. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Фінансові ресурси: проблеми формування та використання*. 2021. № 1(25). С.134-142.
10. Abela, Paul. Five Reasons Sustainability Consultancies Are Not Making Companies More Sustainable. 7.04.2022. URL: <https://medium.com/climate-conscious/five-reasons-sustainability-consultancies-are-not-making-companies-more-sustainable-6a0df8d014f9>
11. Kalro, Alice. Corporate sustainability consulting: Where is its jackpot opportunity in the 2020s, actually? 3.01.2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-sustainability-consulting-where-its-jackpot-alice-kalro/>

#### **Poiedynok V.V. CORPORATE SUSTAINABILITY: NEW AGENDA FOR COMPLIANCE AND CONSULTING**

*The article deals with the investigation of the main aspects of the draft EU Directive on Corporate Sustainability Reporting (CSRD) and its implications for businesses, particularly in terms of compliance and consulting, which are important for Ukraine considering its status as a candidate country for EU membership.*

*It has been revealed that over the past decade, imperative legislation requiring large companies to identify and mitigate risks related to corruption, human rights violations, occupational health and safety, and environmental impacts in their supply chains has been spreading across European countries. According to the CSRD, member states shall ensure that companies exercise due diligence regarding human rights and environmental impacts. Administrative sanctions and a regime of civil liability are envisaged when companies fail to comply with due diligence requirements, resulting in otherwise avoidable harm. The CSRD transforms the prevention of harmful impacts on human rights and the environment from a voluntary practice of companies into a normative standard of their conduct. Therefore, compliance with the Directive's requirements will become part of a company's compliance as an internal process aimed at ensuring adherence to existing norms and rules.*

*I argue that the CSRD draft presents three levels of challenges for businesses: 1) the need for companies to incorporate new requirements into their compliance systems, which entails significant advancements in the development of such systems and the overall adaptation of business consciousness. This is to prevent compliance from being merely formal (avoiding phenomena like “greenwashing” or “human rights washing”); 2) the need to reconsider the role of consulting in corporate sustainability, shifting from compliance management to actively encouraging clients to comprehensively rethink their business models based on sustainable development (“consulting activism”); 3) the need for organizational and mental preparation of Ukrainian businesses, which, unlike businesses in EU countries, do not have entrenched traditions of working within the framework of corporate social responsibility and non-financial reporting.*

**Key words:** sustainable development, corporate sustainability, responsible business conduct, due diligence, compliance, internal governance, consulting.