

УДК 347.72:342.722:305

Попов Микола Петрович

кандидат наук з державного управління,
професор,
професор кафедри публічного управління
та регіоналістики
Національний університет
«Одеська політехніка»
ORCID: 0000-0003-0204-1810

Ровинська Катерина Ігорівна

кандидат наук з державного управління,
доцент,
професор кафедри публічної служби і права
Національний університет
«Одеська політехніка»
ORCID: 0000-0002-1334-3112

Ровинський Юрій Олександрович

доктор юридичних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби і права
Національний університет
«Одеська політехніка»
ORCID: 0000-0001-6134-4825

<https://doi.org/10.25313/3083-7774-2026-5-6>

Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms
of the Creative Commons Attribution License 4.0
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ТА НЕДИСКРИМІНАЦІЇ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток корпоративних правовідносин супроводжується переосмисленням підходів до корпоративного управління, за яких ефективність діяльності юридичних осіб оцінюється не лише за економічними показниками, а й через дотримання стандартів належного врядування, прозорості, підзвітності та захисту прав людини. У таких умовах принципи гендерної рівності та недискримінації дедалі більше інтегруються в систему правових орієнтирів корпоративного управління. Посилення європейських регуляторних підходів і потреба адаптації національного законодавства до сучасних стандартів зумовлюють актуальність дослідження правового забезпечення цих принципів у корпоративному управлінні.

Мета. Метою статті є дослідження правового забезпечення принципів гендерної рівності та недискримінації у корпоративному управлінні, аналіз відповідних міжнародних, європейських і національних правових стандартів, а також обґрунтування напрямів удосконалення корпоративно-правового регулювання.

Матеріали і методи. Джерельну основу дослідження становили міжнародні та європейські правові акти, що формують стандарти гендерної рівності й недискримінації у сфері економічної діяльності та корпоративного управління, зокрема Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), Хартія основоположних прав Європейського Союзу, директиви ЄС у сфері рівного ставлення та гендерного балансу в корпоративному управлінні, нормативно-правові акти України, а також релевантні наукові дослідження з корпоративного, трудового та антидискримінаційного права.

Методологічну основу дослідження становили формально-юридичний, порівняльно-правовий та доктринальний методи правового аналізу. Формально-юридичний метод використано для дослідження змісту міжнародних, європейських і національних нормативно-правових актів, що регулюють питання гендерної рівності, недискримінації та корпоративного управління. Порівняльно-правовий метод застосовано для зіставлення підходів права Європейського Союзу та законодавства України щодо правового забезпечення гендерної рівності у корпоративному середовищі. Доктринальний аналіз використано для узагальнення наукових підходів до розуміння принципів рівності, недискримінації, корпоративної автономії та сучасного корпоративного врядування. Метод правового синтезу дав змогу виявити нормативні прогалини та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання.

Результати. У статті досліджено доктринальні та нормативно-правові засади забезпечення принципів гендерної рівності та недискримінації у корпоративному управлінні. На основі аналізу міжнародних стандартів, права Європейського Союзу та законодавства України встановлено, що чинна національна модель правового регулювання забезпечує переважно загальні антидис-

кримінаційні гарантії, тоді як спеціальне корпоративне законодавство, зокрема закони України «Про акціонерні товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», не містить спеціалізованих механізмів забезпечення гендерної рівності у корпоративному управлінні. Визначено ключові проблеми правового регулювання, зокрема декларативність окремих гарантій, відсутність внутрішньокорпоративних антидискримінаційних процедур, недостатню адаптованість механізмів захисту прав до специфіки корпоративних правовідносин і фрагментарну інтеграцію принципів рівності до корпоративного комплаєнсу. Запропоновано напрями вдосконалення правового забезпечення, що охоплюють гармонізацію із сучасними стандартами права ЄС, розвиток внутрішніх корпоративних процедур запобігання дискримінації, інтеграцію підходів diversity governance до систем корпоративного управління та посилення комплаєнс-механізмів.

Перспективи. У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на аналізі механізмів імплементації європейських стандартів у сфері корпоративного управління в національне законодавство України, дослідженні правової природи внутрішньокорпоративних антидискримінаційних процедур, а також розробленні моделей інтеграції принципів гендерної рівності до систем корпоративного комплаєнсу та стандартів корпоративного управління. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку правового регулювання гендерної рівності у корпоративних правовідносинах та вдосконалення механізмів протидії дискримінації у сфері корпоративного управління.

Ключові слова: гендерна рівність, недискримінація, корпоративне управління, корпоративні правовідносини, трудове право, рівні можливості, корпоративний комплаєнс, антидискримінаційне законодавство.

Постановка проблеми. Попри універсальний характер принципів рівності та недискримінації, їх застосування у сфері корпоративного управління залишається юридично недостатньо визначеним. Українське корпоративне законодавство регламентує організацію управління юридичними особами та реалізацію корпоративних прав, однак не передбачає спеціальних механізмів запобігання дискримінаційним практикам у корпоративних процедурах. Унаслідок цього загальні антидискримінаційні стандарти формально поширюються на корпоративні правовідносини, проте не отримують належної практичної імплементації на рівні спеціального корпоративно-правового регулювання. Це зумовлює потребу в дослідженні співвідношення корпоративної автономії та імперативних вимог забезпечення гендерної рівності й недискримінації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс щодо гендерної рівності у корпоративному управлінні сформований переважно навколо проблеми представництва жінок в органах корпоративного управління та правових механізмів забезпечення гендерного балансу. У зарубіжній доктрині домінує підхід, за якого гендерна рівність розглядається насамперед через інструменти нормативного квотування, регуляторного втручання та оцінку їхнього впливу на корпоративне управління. Зокрема, Е. Гікман аналізує правову природу та регуляторний потенціал Директиви ЄС щодо гендерного балансу в корпоративних радах [1], Х. Менсі-Кларбах і К. Сейерстад досліджують моделі нормативного квотування [2], а А. Кірш узагальнює сучасні підходи до гендерного складу корпоративних рад [3]. Водночас зазначені дослідження переважно зосереджені на проблемі кількісного представництва, тоді як правові механізми забезпечення недискримінації у ширшому корпоративному середовищі — кадрових процедурах, внутрішньому комплаєнсі, механізмах захисту прав — залишаються поза основним фокусом. Праця С. Тер'єсен, Р. Сілі та В. Сінгх [4] пропонує ширше концептуальне бачення участі жінок у корпоративному управлінні, однак також переважно в контексті представницького виміру. Дослідження К.Р. Агерн та А.К. Діттмар [5], присвячене наслідкам імперативного гендерного представництва, демонструє важливість нормативного втручання, але більше зосереджене на економічних ефектах регулювання, ніж на його юридико-інституційному механізмі.

Другий напрям досліджень формують праці, присвячені теоретико-правовим засадам рівності та недискримінації. Концепція субстантивної рівності, обґрунтована С. Фредман [6], суттєво розширює класичне формально-правове розуміння рівності, акцентуючи на необхідності усунення структурних форм нерівності. Цей підхід має принципове значення для аналізу корпоративного середовища, де формально нейтральні процедури можуть відтворювати фактичну нерівність. Водночас відповідні дослідження здебільшого розвиваються в межах загального антидискримінаційного права без належної адаптації до специфіки корпоративних правовідносин. Аналогічно праці Л. Енрікеса та П. Вольпіна [7], що відображають еволюцію корпоративного управління від класичної моделі корпоративної автономії до ширших governance-підходів, створюють важливе теоретичне підґрунтя, однак не ставлять у центр аналізу питання інтеграції антидискримінаційних стандартів у корпоративне регулювання.

У вітчизняній правничій доктрині спостерігається ще виразніша галузева розмежованість. Корпоративно-правові дослідження [8; 9] зосереджені переважно на питаннях структури корпоративного управління, компетенції органів управління, прав учасників і механізмів корпоративного контролю без спеціального аналізу гендерного виміру корпоративних правовідносин. Натомість гендерно-правові дослідження [10; 11] переважно розвиваються у площині трудового права, соціальної політики або загальних механізмів

забезпечення рівності. Така сегментація наукового підходу призводить до того, що корпоративне середовище фактично опиняється поза системним гендерно-правовим аналізом як самостійний об'єкт дослідження. Принципи корпоративного управління [12] формують нормативну основу для інтеграції стандартів прозорості, підзвітності, доброчесності та рівного ставлення, однак їх наукове осмислення у контексті антидискримінаційного правового забезпечення залишається обмеженим.

Наявні дослідження створюють концептуальну основу для аналізу гендерної рівності у корпоративному управлінні, проте корпоративно-правовий вимір цієї проблематики залишається розробленим неповною мірою. Недостатньо опрацьованими залишаються питання правової інтеграції антидискримінаційних стандартів у спеціальне корпоративне законодавство, внутрішньокорпоративних процедур запобігання дискримінації, механізмів корпоративного комплаєнсу, захисту порушених прав у корпоративному середовищі, а також впровадження підходів *diversity governance* у корпоративно-правове регулювання. Саме ця міжгалузева прогалина між корпоративним правом, антидискримінаційним законодавством і гендерно-правовими механізмами визначає предмет даного дослідження.

Метою статті є дослідження правового забезпечення принципів гендерної рівності та недискримінації у корпоративному управлінні, аналіз відповідних міжнародних, європейських і національних правових стандартів, а також обґрунтування напрямів удосконалення корпоративно-правового регулювання.

Матеріали і методи. Джерельну основу дослідження становили міжнародні та європейські правові акти, що формують стандарти гендерної рівності й недискримінації у сфері економічної діяльності та корпоративного управління, зокрема Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), Хартія основоположних прав Європейського Союзу, директиви ЄС у сфері рівного ставлення та гендерного балансу в корпоративному управлінні, нормативно-правові акти України, а також релевантні наукові дослідження з корпоративного, трудового та антидискримінаційного права.

Методологічну основу дослідження становили формально-юридичний, порівняльно-правовий та доктринальний методи правового аналізу. Формально-юридичний метод використано для дослідження змісту міжнародних, європейських і національних нормативно-правових актів, що регулюють питання гендерної рівності, недискримінації та корпоративного управління. Порівняльно-правовий метод застосовано для зіставлення підходів права Європейського Союзу та законодавства України щодо правового забезпечення гендерної рівності у корпоративному середовищі. Доктринальний аналіз використано для узагальнення наукових підходів до розуміння принципів рівності, недискримінації, корпоративної автономії та сучасного корпоративного врядування. Метод правового синтезу дав змогу виявити нормативні прогалини та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання.

Виклад основного матеріалу. Правове забезпечення гендерної рівності та недискримінації у корпоративному управлінні ґрунтується на фундаментальних правових принципах, що визначають межі корпоративної автономії та стандарти захисту прав людини. Аналіз цієї проблематики виходить за межі галузевого законодавства й охоплює питання допустимої правової диференціації, реалізації суб'єктивних прав і юридичного захисту. Це зумовлює необхідність аналізу принципів рівності, недискримінації, а також правових конструкцій прямої й непрямої дискримінації [6; 10; 13; 14].

Принцип рівності визначає межі допустимого правового розрізнення та забороняє необґрунтоване обмеження прав. У правовій доктрині він трактується як вимога однакового підходу до осіб у порівнюваних юридично значущих обставинах і заборона свавільного встановлення привілеїв чи обмежень. Водночас сучасне розуміння цього принципу не зводиться до формально однакового ставлення, оскільки застосування однакових правил до фактично нерівних ситуацій не завжди забезпечує реальну справедливість [6]. Принцип рівності також слугує критерієм оцінки нормативного регулювання та основою для усунення системних проявів нерівності.

Принцип недискримінації конкретизує вимоги рівності через заборону необґрунтованого обмеження прав або надання переваг за певними ознаками. У сучасному праві він має міжгалузевий характер і поширюється як на публічно-правову, так і на приватноправову сферу, включаючи корпоративні правовідносини. М. Белл зазначає, що антидискримінаційне право в європейській правовій системі трансформувалося з механізму захисту окремих соціальних груп у самостійний інструмент забезпечення реальної рівності [13]. Для корпоративного управління це означає, що формальна автономія суб'єктів приватного права не виправдовує практик, які суперечать стандартам рівного ставлення.

У правничій доктрині принцип недискримінації не ототожнюється із заборонаю будь-якої диференціації. Вирішальним є розмежування допустимого правового розрізнення та дискримінаційного поводження. Т. Хайтан зазначає, що не кожна відмінність у правовому чи фактичному ставленні становить дискримінацію; визначальним є наявність необґрунтованого негативного впливу на особу або групу осіб у зв'язку із захищеною ознакою [14]. Це має практичне значення для корпоративного середовища, де кадрові, управлінські чи організаційні рішення можуть бути формально нейтральними, але фактично створювати бар'єри для окремих категорій осіб.

Гендерна рівність у сучасному правовому дискурсі розглядається як самостійна правова категорія. Її зміст не зводиться до формально однакового правового статусу жінок і чоловіків, а охоплює створення умов для реальної рівності можливостей, доступу до ресурсів, професійної реалізації та участі в управлінні. У європейській правовій традиції гендерна рівність належить до системи фундаментальних прав людини та стандартів демократичного врядування [15]. Відповідно, питання представництва, доступу до управлінських позицій, процедур добору та просування у корпоративному секторі мають оцінюватися крізь призму загальнообов'язкових правових стандартів, а не лише внутрішніх правил приватної організації.

На національному рівні забезпечення гендерної рівності закріплене як окремий напрям державної правової політики. К. Р. Резворович вказує, що механізм її реалізації в Україні формується через систему конституційних положень, спеціального законодавства та інституційних механізмів захисту прав [10]. Водночас нормативне закріплення відповідних гарантій саме по собі не забезпечує їх ефективної реалізації у приватноправовій сфері, де значна частина регулятивних процесів здійснюється через внутрішні корпоративні правила, практики та процедури.

Однією з базових конструкцій антидискримінаційного права є пряма дискримінація. У доктринальному розумінні вона охоплює ситуації, коли особа зазнає менш сприятливого ставлення безпосередньо через захищену ознаку, зокрема стать. Її очевидними проявами є обмеження доступу до певних посад, участі в конкурсних процедурах або ухваленні управлінських рішень на підставі гендерної належності. Завдяки більш чітким юридичним ознакам прямі форми дискримінації легше піддаються правовій кваліфікації порівняно з непрямю дискримінацією [13; 14].

Непряма дискримінація є складнішою для правозастосування, оскільки проявляється через формально нейтральні правила чи практики, що фактично створюють непропорційно негативні наслідки для окремих груп. У корпоративному середовищі це може виявлятися через критерії кар'єрного просування, оцінювання результативності або організаційні практики, які не враховують гендерні особливості. Такий підхід відповідає європейському розумінню антидискримінаційного права, де оцінюється не лише зміст норми, а й її фактичний вплив [13; 15].

У сфері корпоративного управління це має практичний вимір, оскільки корпоративна автономія не є абсолютною. Реалізація дискреційних повноважень органів управління юридичної особи, кадрові рішення, процедури внутрішнього комплаєнсу та політики корпоративної поведінки мають відповідати загальнообов'язковим стандартам рівності та недискримінації. Саме в цьому контексті аналіз зазначених категорій дозволяє оцінити правові механізми забезпечення гендерної рівності у корпоративному середовищі.

У сучасному правовому розумінні корпоративне управління не зводиться до внутрішньої організації управління юридичною особою чи координації інтересів учасників корпоративних правовідносин. Воно охоплює правові, організаційні та процедурні механізми розподілу корпоративного контролю, ухвалення управлінських рішень, забезпечення підзвітності органів управління, захисту прав учасників і взаємодії зі стейкхолдерами [8; 9; 12]. Саме через корпоративні процедури формуються можливості доступу до управлінських позицій, професійного просування, участі в ухваленні рішень і реалізації корпоративних прав.

Сучасні підходи до корпоративного управління виходять за межі його суто економічного розуміння та пов'язують його з реалізацією стандартів належного врядування — прозорості, підзвітності, справедливості та рівного ставлення. Європейські підходи дедалі активніше інтегрують вимоги різноманітності, інклюзивності та справедливого представництва до сучасної моделі корпоративного управління [1; 7]. За таких умов гендерна рівність розглядається як один із критеріїв оцінки якості корпоративного врядування.

Для правового аналізу визначальним є співвідношення корпоративної автономії та імперативних антидискримінаційних вимог. Приватноправова природа корпоративних відносин передбачає диспозитивність у визначенні внутрішньої структури управління, процедур ухвалення рішень, корпоративних політик та організаційних механізмів. Водночас автономія волі суб'єктів приватного права реалізується в межах правопорядку і не може суперечити імперативним вимогам законодавства, спрямованим на захист основоположних прав і свобод [8; 13; 14]. Тому корпоративна свобода не охоплює дискримінаційні практики.

Найбільш чітко це простежується у сфері кадрових та управлінських рішень, де корпоративні суб'єкти визначають критерії відбору, просування та формування органів управління. Саме тут виникають складні форми непрямой дискримінації, коли формально нейтральні корпоративні правила створюють фактичні обмеження для окремих груп осіб [13; 14; 15]. За таких умов навіть формально правомірне корпоративне рішення може суперечити загальнообов'язковим стандартам антидискримінаційного права.

Українське корпоративне регулювання також відображає цю правову дуальність. Воно ґрунтується на принципах автономії юридичної особи та самостійності внутрішнього управління, водночас Принципи корпоративного управління закріплюють засади рівного ставлення, прозорості, доброчесності та належного захисту прав [12]. Хоча вони не передбачають спеціального механізму гендерного комплаєнсу, їх положення створюють нормативну основу для інтеграції антидискримінаційних стандартів у корпоративну практику.

Корпоративне управління становить правовий простір, у межах якого реалізація корпоративних дискреційних повноважень підпорядковується загальнообов'язковим правовим принципам. На цій доктринальній основі принципи рівності та недискримінації поширюються на корпоративні правовідносини, що дозволяє аналізувати механізми їх практичного забезпечення.

На міжнародному рівні базовим нормативним орієнтиром є Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), яка закріплює обов'язок держав усувати дискримінацію за ознакою статі у сферах економічної діяльності, зайнятості та участі в ухваленні рішень [16]. Хоча Конвенція безпосередньо не регулює корпоративне управління, вона встановлює універсальний міжнародно-правовий стандарт, відповідно до якого гендерна рівність підлягає імплементації через національні механізми правового регулювання.

Сучасні стандарти у цій сфері значною мірою формуються під впливом права Європейського Союзу, де принципи рівності та недискримінації належать до фундаментальних правових засад. Хартія основних прав Європейського Союзу закріплює рівність перед законом, заборону дискримінації та принцип рівності жінок і чоловіків [17]. Це створює правову основу для поширення вимог рівного ставлення на корпоративне середовище.

Більш конкретний регуляторний механізм передбачено Директивою 2006/54/ЕС, спрямованою на реалізацію принципу рівних можливостей і рівного ставлення жінок і чоловіків у питаннях зайнятості та професійної діяльності [18]. У контексті цього дослідження її значення полягає в тому, що кадрові рішення у корпоративному секторі, зокрема призначення на управлінські посади, процедури професійного просування та доступ до корпоративних можливостей, мають відповідати антидискримінаційним стандартам. У цьому контексті трудове право є суміжним сегментом правового забезпечення гендерної рівності у корпоративному середовищі.

Безпосередньо з корпоративною тематикою пов'язана Директива (EU) 2022/2381, спрямована на покращення гендерного балансу серед директорів публічних компаній [19]. Її ухвалення відображає зміну європейського підходу, за яким забезпечення гендерної рівності у корпоративному управлінні переходить із площини корпоративної етики та добровільного саморегулювання до сфери імперативного правового регулювання [1].

Національна правова система України закріплює засади забезпечення рівності на конституційному рівні. Конституція України встановлює принцип рівності громадян перед законом, заборону привілеїв чи обмежень за ознакою статі, а також рівність прав жінок і чоловіків [20]. Ці положення поширюються як на публічно-правові, так і на приватноправові відносини, включаючи корпоративне середовище. Відповідно, корпоративна автономія не може бути підставою для відступу від конституційних гарантій рівності.

Спеціальне законодавче регулювання представлене Законами України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [21] та «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» [22], які формують базову антидискримінаційну правову рамку для приватноправових відносин. Водночас вони не передбачають механізмів, адаптованих до корпоративного управління, що підтверджує недостатню спеціалізацію галузевого регулювання.

Практичний вимір має й трудове законодавство, оскільки значна частина потенційно дискримінаційних практик у корпоративному середовищі виникає у сфері трудових і кадрових відносин. Кодекс законів про працю України закріплює заборону дискримінації у сфері праці та гарантії рівних трудових прав [23]. Хоча корпоративне управління не зводиться до трудових відносин, кадрові процедури, професійне просування та доступ до управлінських посад перебувають на стику корпоративного і трудового регулювання.

Власне корпоративне законодавство України наразі не містить спеціальних механізмів забезпечення гендерної рівності в органах корпоративного управління. Закон України «Про акціонерні товариства» та Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» регламентують порядок формування органів управління, компетенцію корпоративних суб'єктів, права учасників і механізми корпоративного контролю [24; 25]. Водночас ці акти побудовані на формально нейтральному підході та не передбачають правових інструментів, спрямованих на забезпечення гендерного балансу під час формування органів управління, запобігання дискримінаційним практикам у корпоративних процедурах, встановлення прозорих антидискримінаційних критеріїв кадрового добору чи внутрішнього розгляду відповідних скарг. За таких умов питання рівності фактично залишаються поза межами спеціального корпоративно-правового регулювання та вирішуються лише через застосування загальних конституційних, антидискримінаційних або трудово-правових норм. Така модель не забезпечує належної адаптації правових гарантій до специфіки корпоративного середовища, де значна частина управлінських, кадрових і процедурних рішень ухвалюється в межах внутрішньої корпоративної автономії. Це свідчить про недостатню спеціалізацію корпоративно-правового регулювання у сфері забезпечення гендерної рівності та недискримінації.

Чинна система нормативно-правового регулювання формує загальну правову основу для забезпечення гендерної рівності та недискримінації у корпоративному управлінні, однак не забезпечує їх належної

імплементації на рівні спеціального корпоративного законодавства. На відміну від міжнародних стандартів і права ЄС, де гендерний компонент інтегрується до стандартів корпоративного управління, українська модель спирається переважно на загальні конституційні, антидискримінаційні та трудові гарантії без спеціальних корпоративно-правових механізмів.

Це зумовлює низку практичних проблем. Принципи гендерної рівності формально поширюються на корпоративне середовище, однак механізми їх реалізації залишаються недостатньо визначеними. Спеціальне корпоративне законодавство не враховує гендерний вимір як окремий напрям регулювання, тоді як європейські підходи дедалі частіше інтегрують гендерний баланс до стандартів корпоративного врядування.

Проблемою залишається і декларативність частини законодавчих гарантій. Формальне закріплення принципів рівності не створює ефективного механізму реалізації без конкретних процедур, інституційної відповідальності та контролю. У корпоративному середовищі це проявляється у відсутності внутрішніх правил, процедур добору, механізмів кадрового просування та стандартів ухвалення рішень, адаптованих до антидискримінаційних вимог. У результаті юридично проголошена рівність не завжди трансформується у реальні корпоративні практики.

Спеціальне корпоративне законодавство не передбачає механізмів забезпечення гендерної рівності, зокрема інструментів підтримки гендерного балансу та процедур інтеграції антидискримінаційних вимог у корпоративну практику. Корпоративне право в Україні переважно зберігає класичний підхід, за якого внутрішня організація управління належить до сфери корпоративної дискреції. Проте за сучасних умов цього недостатньо, оскільки фактичне забезпечення рівності потребує формального доступу, підкріпленого процедурними гарантіями недопущення дискримінаційних бар'єрів.

Захист порушених прав також залишається проблемним. Загальні механізми антидискримінаційного захисту формально доступні, однак у корпоративних правовідносинах їх ефективність обмежується специфікою корпоративного середовища. Це стосується ситуацій, коли потенційно дискримінаційні практики реалізуються через внутрішні рішення щодо призначення на управлінські посади, неформальні критерії кадрового відбору або закриті процедури формування органів управління. За таких умов доведення дискримінації ускладнюється, а наявні правові механізми не завжди забезпечують оперативне поновлення порушених прав.

Окремий вимір становить корпоративний комплаєнс. У сучасному корпоративному середовищі питання рівності та недискримінації інтегруються до систем внутрішнього контролю, етичних кодексів, політик управління різноманітністю та механізмів реагування на порушення. Водночас українське корпоративне законодавство не передбачає системного нормативного закріплення таких інструментів як обов'язкових елементів внутрішньокорпоративного регулювання. У результаті питання гендерної рівності здебільшого залишаються у площині добровільного саморегулювання, а не розглядаються як складова юридичного комплаєнсу.

Одним із практичних проявів окреслених проблем є гендерне представництво в органах корпоративного управління. Відсутність прямої дискримінації не гарантує фактичної рівності доступу до управлінських позицій. Структурні бар'єри, неформальні управлінські практики, непрозорі процедури добору та критерії оцінювання можуть відтворювати системний дисбаланс без формального порушення правових норм. За таких умов забезпечення гендерної рівності потребує не декларативного закріплення, а дієвих процедурних та інституційних механізмів.

Правове вдосконалення цієї сфери охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед ідеться про гармонізацію національного законодавства з *acquis* Європейського Союзу, зокрема щодо імплементації підходів до гендерного балансу в органах корпоративного управління, рівного доступу до управлінських позицій та посилення антидискримінаційних гарантій у приватноправовому секторі.

Перегляду потребує спеціальне корпоративне законодавство України, яке не містить належного нормативного інструментарію для інтеграції принципів гендерної рівності у корпоративну практику. Це стосується правових механізмів запобігання дискримінаційним практикам у процедурах формування органів управління, кадрового просування та ухвалення корпоративних рішень, насамперед у великих господарських товариствах і суб'єктах із суттєвим суспільним впливом.

Не менш значущим є розвиток внутрішньокорпоративних антидискримінаційних механізмів. Йдеться про процедури запобігання дискримінації, внутрішній розгляд скарг, гарантії конфіденційного повідомлення про порушення та стандарти реагування з боку органів управління. Такі механізми мають бути частиною внутрішньої правової інфраструктури юридичної особи.

Окремим компонентом виступає корпоративний комплаєнс. Питання рівності та недискримінації можуть інтегруватися до політик внутрішнього контролю, корпоративної етики, кадрових процедур і систем управління ризиками. Додатковий потенціал мають *soft law* механізми — корпоративні кодекси поведінки, рекомендації щодо *diversity governance*, ESG-стандарти та інші інструменти саморегулювання. Їх використання сприяє формуванню сучасних стандартів корпоративного врядування, у яких гендерна рівність і недискримінація інтегруються до внутрішніх управлінських практик.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що принципи гендерної рівності та недискримінації дедалі активніше інтегруються у сферу корпоративно-правового регулювання, виходячи за межі традиційного сприйняття їх виключно як елементів соціальної чи трудової політики. Встановлено, що чинна нормативно-правова модель України формує загальні правові передумови для забезпечення цих принципів через конституційні, антидискримінаційні та трудово-правові механізми, однак спеціальне корпоративне законодавство не передбачає правових інструментів, спрямованих на запобігання дискримінаційним практикам у корпоративних процедурах, забезпечення рівного доступу до управлінських позицій або внутрішній розгляд відповідних порушень. Це свідчить про розрив між загальними антидискримінаційними стандартами та спеціальним корпоративно-правовим регулюванням.

Подальші дослідження можуть бути зосереджені на аналізі імплементації європейських стандартів корпоративного управління в законодавство України, правової природи внутрішньокорпоративних антидискримінаційних процедур і моделей інтеграції принципів гендерної рівності до систем корпоративного комплаєнсу. Окремий науковий інтерес становить практика застосування антидискримінаційного законодавства до корпоративних правовідносин, зокрема у сфері формування органів управління, кадрових процедур та захисту порушених прав.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Hickman E. The EU Directive on Women on Boards. *European Company Law*. 2023. Vol. 20, Issue 4. P. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.54648/EUCL2023013>
2. Mensi-Klarbach H., Seierstad C. Gender quotas on corporate boards: similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*. 2020. Vol. 17, Issue 3. P. 615–631. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12374>
3. Kirsch A. The gender composition of corporate boards: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29, Issue 2. P. 346–364. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
4. Terjesen S., Sealy R., Singh V. Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*. 2009. Vol. 17, Issue 3. P. 320–337. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
5. Ahern K. R., Dittmar A. K. The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*. 2012. Vol. 127, Issue 1. P. 137–197. DOI: <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
6. Fredman S. Substantive equality revisited. *International Journal of Constitutional Law*. 2016. Vol. 14, Issue 3. P. 712–738. DOI: <https://doi.org/10.1093/icon/mow043>
7. Enriques L., Volpin P. Corporate governance reforms in Continental Europe. *Journal of Economic Perspectives*. 2007. Vol. 21, Issue 1. P. 117–140. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.117>
8. Беяневич О. А., Мякий А. В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми: монографія. Київ: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с. URL: <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/160> (дата звернення: 13.04.2026).
9. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Корпоративне право: навч.-метод. посіб. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2024. 224 с.
10. Яковлева О., Щербина В. Досягнення гендерного балансу на ринку праці як умова сталого розвитку — напрямки співпраці науки, бізнесу і держави в Україні. *Новий Колегіум*. 2024. № 2. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.34142/nc.2024.2.03>
11. Резворович К. Р. Нормативно-правові акти України як засіб забезпечення ефективного функціонування механізму реалізації гендерної рівності в Україні. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 2. С. 125–130. DOI: <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-2-125-130>
12. Принципи корпоративного управління: рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
13. Bell M. *Anti-Discrimination Law and the European Union*. Oxford: Oxford University Press, 2002. 269 p.
14. Khaitan T. *A Theory of Discrimination Law*. Oxford: Oxford University Press, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199656967.001.0001>

15. European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers; European network of legal experts in gender equality and non-discrimination. A comparative analysis of gender equality law in Europe 2023: the 27 EU Member States, Iceland, Liechtenstein, Norway, and the United Kingdom compared. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. DOI: <https://doi.org/10.2838/314426>
16. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). United Nations, 1979. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women> (дата звернення: 13.04.2026).
17. Charter of Fundamental Rights of the European Union. *Official Journal of the European Union*. 2012/C 326/02. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT> (дата звернення: 13.04.2026).
18. Directive 2006/54/EC of the European Parliament and of the Council of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006L0054> (дата звернення: 13.04.2026).
19. Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj> (дата звернення: 13.04.2026).
20. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
21. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
22. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
23. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
24. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
25. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 13.04.2026).

References

1. Hickman, E. (2023). The EU directive on women on boards. *European Company Law*, 20(4), 84–90. <https://doi.org/10.54648/EUCL2023013>
2. Mensi-Klarbach, H., & Seierstad, C. (2020). Gender quotas on corporate boards: similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*, 17(3), 615–631. <https://doi.org/10.1111/emre.12374>
3. Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
4. Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
5. Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: the impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
6. Fredman, S. (2016). Substantive equality revisited. *International Journal of Constitutional Law*, 14(3), 712–738. <https://doi.org/10.1093/icon/mow043>
7. Enriques, L., & Volpin, P. (2007). Corporate governance reforms in Continental Europe. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 117–140. <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.117>
8. Belianevych, O. A., & Miahkyi, A. V. (2017). *Korporativne upravlinnia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretyko-prykladni problemy* [Corporate governance under the legislation of Ukraine: theoretical and applied issues]. Kyiv: NDI pryvatsnoho prava i pidpriemnytstva imeni akademika F. H. Burchaka NAPrN Ukrainy. Retrieved from <https://hozpravoreposit.kyiv.ua/handle/765432198/160>
9. Vakariuk, L. V., & Hetmantseva, N. D. (2024). *Korporativne pravo* [Corporate law]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yuriia Fedkovycha.
10. Yakovlieva, O., & Shcherbyna, V. (2024). *Dosiahnennia henderneho balansu na rynku pratsi yak umova staloho rozvytku — napriamok spivpratsi nauky, biznesu i derzhavy v Ukraini* [Achieving gender balance in the labour market as a condition for sustainable development — a direction for cooperation between science, business and the state in Ukraine]. *Novyi Kolehium*, (2), 3–11. <https://doi.org/10.34142/nc.2024.2.03>
11. Rezvorovych, K. R. (2021). *Normatyvno-pravovi akty Ukrainy yak zasib zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia mekhanizmu realizatsii hendernoi ravnosti v Ukraini* [Normative legal acts of Ukraine as a means of ensuring the effective functioning of the mechanism for implementing gender equality in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, (2), 125–130. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2021-2-125-130>

12. National Securities and Stock Market Commission. (2014). *Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia* [Corporate governance principles] (Decision No. 955, July 22, 2014). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>
13. Bell, M. (2002). *Anti-discrimination law and the European Union*. Oxford: Oxford University Press.
14. Khaitan, T. (2015). *A theory of discrimination law*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199656967.001.0001>
15. European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, & European Network of Legal Experts in Gender Equality and Non-Discrimination. (2024). *A comparative analysis of gender equality law in Europe 2023: the 27 EU Member States, Iceland, Liechtenstein, Norway, and the United Kingdom compared*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2838/314426>
16. United Nations. (1979). *Convention on the elimination of all forms of discrimination against women (CEDAW)*. Retrieved from <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>
17. European Union. (2012). *Charter of Fundamental Rights of the European Union. Official Journal of the European Union*, 2012/C 326/02. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012P/TXT>
18. European Parliament and Council of the European Union. (2006). *Directive 2006/54/EC of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006L0054>
19. European Parliament and Council of the European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2381 of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj>
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine] (Law of Ukraine No. 254k/96-VR, June 28, 1996). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2005). *Pro zabezpechennia rivnykh prav ta mozhlyvostei zhink i cholovikiv* [On ensuring equal rights and opportunities for women and men] (Law of Ukraine No. 2866-IV, September 8, 2005). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
22. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). *Pro zasady zapobihannia ta protydii dyskryminatsii v Ukraini* [On the principles of prevention and combating discrimination in Ukraine] (Law of Ukraine No. 5207-VI, September 6, 2012). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>
23. Verkhovna Rada of Ukraine. (1971). *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* [Labour Code of Ukraine] (Law of Ukraine No. 322-VIII, December 10, 1971). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
24. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Pro aktsionerni tovarystva* [On joint stock companies] (Law of Ukraine No. 2465-IX, July 27, 2022). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
25. Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoio vidpovidalnistiu* [On limited and additional liability companies] (Law of Ukraine No. 2275-VIII, February 6, 2018). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

Дата першого надходження статті до видання: 17.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.05.2026

Дата публікації: 23.05.2026

Popov Mykola

*Candidate of Public Administration,
Professor,
Professor of the Department of Public
Administration and Regionalism
Odesa Polytechnic National University*

Rovynska Kateryna

*Candidate of Public Administration,
Associate Professor,
Professor of the Department of Public Service
and Law
Odesa Polytechnic National University*

Rovynskyi Yurii

*Doctor of Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Public Service and Law
Odesa Polytechnic National University*

LEGAL FRAMEWORK FOR GENDER EQUALITY AND NON-DISCRIMINATION IN CORPORATE GOVERNANCE

Summary. Introduction. Contemporary corporate governance increasingly extends beyond economic efficiency and internal managerial autonomy to encompass compliance with principles of transparency, accountability, human rights protection, and equal treatment. In this context, gender equality and non-discrimination have become important legal standards for the functioning of the corporate sector, particularly in light of Ukraine's European integration commitments and the gradual alignment of national legislation with EU legal frameworks.

Purpose. The purpose of this article is to examine the legal framework for ensuring gender equality and non-discrimination in corporate governance, with a focus on international standards, European Union law, and the national legislation of Ukraine, as well as to identify directions for improving legal regulation in this area.

Materials and methods. The research is based on international and European legal instruments, Ukrainian legislation in the fields of corporate, labour, and anti-discrimination law, as well as relevant academic literature. The methodological framework includes doctrinal legal analysis, formal legal interpretation, and comparative legal analysis.

Results. The study demonstrates that Ukrainian legislation provides general legal guarantees of equality and protection against discrimination, yet lacks specialised corporate law mechanisms aimed at ensuring gender equality in corporate governance. In particular, the current legal framework does not adequately regulate internal anti-discrimination procedures, gender-sensitive governance practices, or compliance mechanisms tailored to corporate decision-making processes. Comparative analysis with EU legal developments, including recent regulatory initiatives concerning gender balance in corporate boards, highlights the need for a more systematic integration of equality standards into corporate governance regulation.

Future research should address the implementation of European legal standards in Ukrainian corporate governance, the legal structuring of internal anti-discrimination procedures, and the incorporation of gender equality principles into corporate compliance and diversity governance frameworks. Further scholarly attention is also warranted with regard to the enforcement of equality standards within corporate legal relations.

Key words: gender equality, non-discrimination, corporate governance, corporate legal relations, labour law, equal opportunities, corporate compliance, anti-discrimination legislation.