ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДИРЕКТИВИ (ЄС) 2022/2381 ТА ДОСВІД ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

НАГНИБІДА Володимир Іванович - доктор юридичних наук, професор, завідувач відділу методології євроінтеграції приватного права Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України

ORCID: 0000-0003-4233-7173

УДК 341.24

DOI: https://doi.org/10.71404/LAW.UA.2025.2.61

Стаття присвячена комплексному правовому аналізу механізмів забезпечення гендерної рівності у корпоративному управлінні в контексті імплементації Директиви (ЄС) 2022/2381 про збалансоване представництво статей у радах директорів та порівняння її з британською моделлю саморегулювання. Автор доводить, що ухвалення Директиви стало важливим етапом розвитку принципу матеріальної рівності в праві Європейського Союзу, оскільки вона вперше закріпила юридично обов'язкові квоти для представників недопредставленої статі в органах корпоративного управління. Це свідчить про перехід від формальної рівності можливостей до концепції позитивних дій (affirmative action), спрямованих на усунення структурних бар'єрів, які обмежують участь жінок у процесах прийняття стратегічних рішень. У статті детально проаналізовано ключові положення Директиви, включно з принципом кваліфікаційної преференції, процедурою перенесення тягаря доказування у справах про дискримінацію та вимогами щодо прозорості процедур добору кандидатів. Окрему увагу приділено санкціям за порушення положень Директиви, зобов'язанням держав-членів ЄС забезпечити ефективний моніторинг виконання квот, а також інституційним аспектам запровадження системи звітності.

Порівняльний аналіз із британською моделлю засвідчує різницю між імперативним правовим підходом ЄС і добровільною системою у Великій Британії, заснованою на принципах саморегулювання, прозорості та публічної звітності. Досвід Сполученого Королівства доводить, що навіть без законодавчого примусу можливо досягти високих показників представництва жінок, однак ефективність такого підходу залежить від корпоративної культури та суспільного контролю.

Автор обґрунтовує, що Директива (ЄС) 2022/2381 трансформує принцип рівності статей із декларативного у реально діючий нормативний стандарт, який має не лише юридичне, а й стратегічне значення для розвитку європейського корпоративного права. Водночас наголошується, що досягнення кількісного паритету у радах директорів не гарантує усунення «скляної стелі», адже подолання структурної дискримінації потребує глибших змін корпоративної культури, практик кар'єрного просування та організаційної інклюзії.

Ключові слова: гендерна рівність; корпоративне управління; Директива (ЄС) 2022/2381; позитивна дискримінація; скляна стеля; Європейський Союз.

Постановка проблеми

Попри значний поступ у сфері гендерної рівності, жінки продовжують бути системно недопредставленими у корпоративних органах управління, зокрема на рівні рад директорів великих компаній. Така ситуація зумовлена комплексом структурних, культурних та інституційних бар'єрів, які обмежують їх доступ до процесів прийняття стратегічних рішень, незважаючи на формальне закріплення принципу рівних можливостей у праві Європейського Союзу.

Відсутність реальної матеріальної рівності у сфері корпоративного управління створює ризики відтворення економічної нерівності та неефективного використання кадрового потенціалу, що суперечить цінностям ЄС і принципам сталого розвитку.

Протягом тривалого часу держави-члени ЄС застосовували переважно добровільні або рекомендаційні механізми, ефективність яких виявилася обмеженою та нерівномірною. Саме тому ухвалення Директиви (ЄС) 2022/2381 про гендерну рівність стало відповіддю на необхідність створення обов'язкових правових інструментів забезпечення гендерного балансу у радах директорів. Водночас запровадження юридично зобов'язуючих квот породжує низку правових і практичних питань, пов'язаних із балансом між принципом корпоративної автономії та державним регулюванням, із ризиком формалізації позитивних дій, а також із пошуком ефективних механізмів імплементації на національному рівні.

У цьому контексті особливого значення набуває порівняльний аналіз підходів ЄС та Великої Британії, яка після виходу з Євросоюзу обрала альтернативну, добровільну модель регулювання, засновану на прозорості, саморегулюванні та публічній звітності.

Таким чином, дослідження Директиви (ЄС) 2022/2381 у поєднанні з аналізом британської моделі гендерної політики у корпоративному управлінні є актуальним завданням сучасної правової науки, що дає змогу глибше зрозуміти еволюцію концепції позитивних дій, а також визначити оптимальні шляхи гармонізації принципу рівності статей у європейському та національному контекстах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика забезпечення гендерної рівності у сфері корпоративного управління є предметом активних наукових та політичних дискусій як на рівні Європейського Союзу, так і у Великій Британії. У науковій літературі підкреслюється, що формально задекларований принцип рівних можливостей не забезпечує фактичного доступу жінок до керівних посад, що зумовлює необхідність запровадження обов'язкових правових механізмів. У цьому контексті Директива ЄС про збалансоване представництво статей у радах директорів розглядається як інструмент матеріальної рівності, який поєднує примус, прозорість і звітність компаній. У британському контексті натомість переважає підхід саморегулювання, заснований на добровільних корпоративних зобов'язаннях. Порівняльний аналіз цих моделей дозволяє виявити переваги й обмеження як імперативного, так і гнучкого підходу до досягнення гендерного балансу, а також окреслює необхідність подальших досліджень ефективності позитивних дій та їх впливу на подолання структурних бар'єрів у корпоративному середовищі.

Отже, **метою статті** є комплексний правовий аналіз Директиви (ЄС) 2022/2381 про гендерну рівність, з'ясування її нормативного змісту, механізмів реалізації та правових наслідків, а також порівняння європейської та британської моделей забезпечення гендерної рівності у корпоративному управлінні. У межах цієї мети особливу увагу приділено оцінці ефективності позитивних дій (affirmative action) як інструменту подолання структурної дискримінації та формуванню висновків щодо ролі Директиви у трансформації принципу рівності статей із декларативного у дієвий нормативний стандарт.

Методологічну основу статті становить сукупність загальнонаукових, спеціально-юридичних та порівняльно-правових методів, які забезпечили всебічне й об'єктивне дослідження правової природи та механізмів реалізації Директиви (ЄС) 2022/2381. Застосовано діалектичний метод, що дозволив розглядати гендерну рівність у корпоративному праві як динамічне явище, пов'язане з еволюцією принципу матеріальної рівності у праві ЄС. Системно-структурний метод використано для аналізу внутрішньої логіки та взаємозв'язку норм Директиви, зокрема її процедурних і санкційних положень. Порівняльно-правовий метод забезпечив зіставлення європейської моделі з британською у сфері забезпечення гендерного балансу. За допомогою формально-юридичного методу досліджено зміст правових приписів Дирек-

тиви, принцип кваліфікаційної преференції та механізм перенесення тягаря доказування у справах про дискримінацію. Соціологічний метод дав змогу врахувати емпіричні дані та результати досліджень Європейської комісії й FTSE Women Leaders Review щодо реального стану гендерного балансу у корпоративних структурах.

Виклад основного матеріалу

Імплементація Директиви (ЄС) 2022/2381 про забезпечення більш збалансованого представництва статей серед директорів компаній, акції яких розміщені на регульованих ринках Європейського Союзу, стала одним із найважливіших кроків ЄС у напрямі утвердження принципу матеріальної рівності у сфері корпоративного управління. На відміну від декларативних норм, Директива встановлює юридично обов'язкові квоти, згідно з якими до 30 червня 2026 року великі публічні компанії мають забезпечити, щоб представники недопредставленої статі становили не менше 40% невиконавчих директорів або 33% складу ради директорів у цілому.

Запровадження таких кількісних орієнтирів свідчить про перехід від політики формальної рівності до концепції позитивних дій (affirmative action), зміст якої полягає у тому, що держава втручається у внутрішні механізми корпоративного відбору з метою компенсувати системні соціальні бар'єри, які історично перешкоджали жінкам займати керівні посади.

Важливо зазначити, що невиконання вимог Директиви може призвести до застосування примусових санкцій, визначених національним законодавством держав-членів ЄС, серед яких:

– адміністративні штрафи;

– визнання недійсними рішень про призначення директорів, прийнятих з порушенням процедурних гарантій;

– обмеження участі компанії у державних закупівлях або корпоративних рейтингах доброчесності.

Окрім санкцій, недотримання вимог Директиви позбавляє компанії корпоративних і стратегічних переваг, які згідно з численними емпіричними дослідженнями забезпечує гендерно різноманітне керівництво: підвищення ефективності рішень, інноваційності та довіри інвесторів. Станом на 2024 рік у середньому лише 34% членів рад директорів у ЄС є жінками, що підтверджує наявність стійкої гендерної диспропорції.

Важливо також зауважити, що Директива формує чітку нормативну архітектуру внутрішньокорпоративних зобов'язань та процедурних гарантій. До ключових елементів належать такі:

– запровадження прозорих і гендерно нейтральних процедур відбору кандидатів до ради директорів. Процес має ґрунтуватися на чітко визначених критеріях професійної компетентності, досвіду та доброчесності, що підлягають документальному підтвердженню;

– прийняття індивідуальних зобов'язань компаніями щодо досягнення рівноваги між статями серед виконавчих директорів, тобто на рівні фактичного корпоративного управління, а не лише наглядових органів;

– щорічне публічне звітування про гендерний склад рад директорів, наявні перешкоди у досягненні цільових показників та опис заходів, спрямованих на їх подолання.

Цікаво, що окреме місце у Директиві посідає принцип кваліфікаційної преференції: якщо двоє або більше кандидатів є рівною мірою кваліфікованими за рівнем освіти, досвідом та професійною компетентністю, перевага має бути надана представнику недопредставленої статі. Цей підхід є проявом юридичного механізму позитивної дискримінації, що допускає обмежене відхилення від формальної рівності задля досягнення реальної рівності можливостей.

Незважаючи на вищенаведене, Директива передбачає можливість винятків, якщо рішення приймається на підставі інших політик різноманітності, що відповідають принципу об'єктивності та недискримінаційності. Європейський законодавець не деталізує зміст таких політик, надаючи державам-членам значний простір для власного тлумачення, що, у свою чергу, породжує питання правової визначеності та можливі колізії між принципом корпоративної авто-

номії й імперативом забезпечення гендерної рівності.

Важливою процесуальною новелою, що була запроваджена у Директиві, є перенесення тягаря доказування у випадках можливих порушень принципу рівності. Якщо кандидат з недопредставленої статі доводить, що його кваліфікація була еквівалентною, але він не був призначений, саме компанія повинна надати докази того, що рішення не ґрунтувалося на дискримінаційних мотивах. Такий механізм посилює ефективність судового захисту та підвищує прозорість процедур призначення у корпоративному секторі.

Особливо важливо звернути увагу на положення Директиви, що окреслюють зобов'язання держав-членів ЄС щодо створення ефективних національних механізмів їх реалізації. Йдеться не лише про формальну імплементацію положень у внутрішнє законодавство, а й про активне сприяння досягненню цілей гендерного балансу у корпоративному секторі.

Так, зокрема, держави-члени мають встановити ефективні, пропорційні та стримувальні санкції для компаній, які не виконують вимог Директиви. Серед передбачених заходів зазначається накладення адміністративних штрафів або навіть анулювання рішень про призначення директорів, прийнятих із порушенням установлених квот чи процедур відбору. Такий підхід підкреслює, що правові приписи Директиви мають імперативний характер, а їх дотримання не може зводитися до рекомендаційного рівня[1].

У той же час держави-члени повинні публікувати офіційні переліки компаній, які досягли встановлених цільових показників гендерного балансу. Цей інструмент має репутаційно-мотиваційну функцію, адже сприяє формуванню позитивного іміджу відповідальних корпоративних суб'єктів і підсилює суспільний тиск на ті компанії, які демонструють низький рівень гендерної рівноваги.

Окремим процедурним аспектом є обов'язок створити або визначити компетентні органи, уповноважені на просування, аналітичне забезпечення, моніторинг і підтримку політики гендерного балансу в радах директорів. Ці інституції покликані виконувати не лише контрольну, а й консультативну функцію, сприяючи гармонізації практик корпоративного управління в межах Європейського Союзу.

Таким чином, Директива передбачає багаторівневу систему забезпечення, що полягає у поєднанні санкційного примусу, прозорості корпоративної звітності та інституційної підтримки. У такий спосіб вона трансформує принцип рівності статей із декларативного у реально діючий нормативний стандарт, що спирається на комплекс заходів правового, адміністративного та репутаційного впливу.

Аргументація на користь ухвалення Директиви про гендерну рівність ґрунтується на поєднанні соціальних і правових чинників, що зумовили необхідність запровадження обов'язкових механізмів забезпечення гендерного балансу у корпоративних радах компаній у державах-членах ЄС.

Варто розпочати з того, що від 2010 року рівень представництва жінок у радах директорів поступово зростає в усіх державах-членах Європейського Союзу. Проте динаміка цього процесу виявила суттєву асиметрію між країнами, які запровадили обов'язкові гендерні квоти, та тими, що обмежилися рекомендаційними заходами. Саме ця нерівномірність стала ключовим мотивом для ухвалення зазначеної Директиви.

Емпіричні дослідження підтвердили, що згідно з даними Європейської Комісії у державах-членах, де було запроваджено обов'язкові квоти, частка жінок серед членів рад директорів найбільших публічних компаній зросла з 10,6% у 2010 році до 39,6% у 2024 році. У країнах, які впроваджували лише добровільні механізми саморегулювання, показник зріс із 12,4% до 33,8%, тоді як у державах, які не вживали жодних за-

[1] European Parliament & Council of the European Union. (2022, November 23). *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*. Official Journal of the European Union, L 315, 44–56. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj

ходів, представництво жінок досягло лише 17% (порівняно з 13,2% у 2010 році)[2].

Ці статистичні розбіжності демонструють, що наявність нормативно обов'язкових квот є визначальним чинником ефективності гендерної політики в корпоративному секторі. У цьому відношенні Директива постає не лише як інструмент рівності, а як механізм гармонізації правових стандартів у межах внутрішнього ринку ЄС.

Важливо також вказати, що Європейський Союз володіє значним і постійно зростаючим кадровим потенціалом жінок високої кваліфікації, що підтверджується тим, що близько 60% випускників університетів становлять жінки. Забезпечення гендерного балансу у радах директорів є необхідною умовою ефективного використання цього людського капіталу, який має вирішальне значення для подолання демографічних та економічних викликів для ЄС. Недопредставленість жінок у керівних корпоративних органах означає втрату економічного потенціалу як для окремих держав-членів, так і для Європейського Союзу загалом. Повніше залучення жінок до корпоративного управління підвищує віддачу від інвестицій в освіту як з боку самих осіб, так і з боку держави та сприяє раціональнішому використанню суспільних ресурсів.

Дослідження у сфері корпоративного менеджменту переконливо демонструють, що різноманітність у складі рад директорів позитивно впливає на якість корпоративного управління, зокрема завдяки ширшому спектру поглядів, більш зваженим рішенням, зростанню професійних стандартів та підвищенню інноваційного потенціалу компаній. Наявність жінок у топ-менеджменті також корелює з вищою фінансовою ефективністю та прибутковістю бізнесу, сприяючи сталому економічному зростанню. Таким чином, досягнення гендерного паритету у корпоративних радах є стратегічною передумовою глобальної конкурентоспроможності Європейського Союзу та важливим чинником його соціально-економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Крім того, соціологічні опитування, проведені Європейською Комісією, засвідчили, що понад 55% громадян ЄС підтримують упровадження правових заходів, спрямованих на усунення гендерного дисбалансу у процесі прийняття ключових управлінських рішень. Така підтримка створила політичне підґрунтя для легітимізації переходу від декларативної політики рівних можливостей до регуляторного втручання у сферу корпоративного управління[3].

Незважаючи на соціальну важливість та підтримку концепції, ухвалення Директиви не було беззастережним. Її початковий проєкт, поданий Європейською комісією ще у 2012 році, зазнав опору з боку Ради ЄС, яка тоді віддала перевагу добровільним моделям саморегулювання. Основні заперечення базувалися на побоюваннях, що запровадження квот може призвести до формального виконання вимог за рахунок зниження професійних стандартів відбору кандидатів.

Проте ці аргументи були згодом спростовані змістом самої Директиви, яка чітко встановлює, що гендерна перевага допускається лише за умови рівності кваліфікації кандидатів, тобто коли претенденти мають однаковий рівень компетентності, досвіду та професійних заслуг. Такий механізм за своєю природою не підриває принципу меритократії, а навпаки усуває структурні бар'єри, які традиційно обмежували доступ жінок до позицій у стратегічному управлінні компаніями.

У цьому аспекті варто проаналізувати альтернативні підходи до забезпечення гендерної рівності у корпоративному секторі. Так, у процесі імплементації Директиви Європейський Союз продемонстрував відмінний від британського підхід до регулювання питань гендерної рівності у сфері корпоративного управління. Якщо ЄС обрав модель імперативного правового втручання, що передбачає встановлення обов'язкових квот і правових наслідків за їх недотримання, то Велика Британія після виходу з ЄС продо-

[2] European Commission. (2022, November). *Gender Balance on Corporate Boards: Driving up gender equality and breaking the glass ceiling*. European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers.

[3] European Women on Boards. (2024). *Toolkit for Change: Gender Diversity on European Boards*. https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2024/03/EWOB-Toolkit-for-change-Gender-diversity-on-European-boards.pdf

вжила реалізовувати добровільну, бізнес-орієнтовану стратегію, засновану на принципі саморегулювання.

У 2017 році уряд Сполученого Королівства ухвалив Правила про гендерний розрив в оплаті праці (Gender Pay Gap Regulations), які зобов'язують роботодавців, що мають понад 250 працівників, щорічно звітувати про розбіжності у заробітній платі та бонусах між чоловіками і жінками[4].

Гендерний розрив в оплаті праці є одним із ключових показників нерівності на ринку праці та у сфері трудових відносин. Його сутність полягає у порівнянні середніх (медіанних) годинних ставок оплати праці чоловіків і жінок, що дозволяє кількісно оцінити ступінь економічного та структурного дисбалансу між статями. Хоча на перший погляд цей показник відображає лише відмінності у рівні заробітку, насправді він інтегрує низку соціальних і правових чинників, серед яких професійна сегрегація, нерівний доступ до високих посад, а також диспропорційний розподіл сімейних і доглядових обов'язків, що переважно покладаються на жінок.

Так, система звітності про гендерний розрив в оплаті праці не передбачає оприлюднення індивідуальних відомостей про заробіток, а спрямована на зіставлення середніх показників доходів жінок і чоловіків у межах конкретного роботодавця чи сектора економіки. Метою є не лише виявлення фактичної різниці у винагороді за працю, але й створення аналітичної бази для усвідомлення причин її існування та розроблення коригувальних політик рівності. Така звітність виступає інструментом прозорості, який дозволяє державним органам, бізнесу й суспільству виявляти структурні джерела дискримінації та запроваджувати адресні заходи для їх усунення.

Гендерний розрив може визначатися у позитивних або негативних величинах, залежно від того, яка група має вищу середню оплату. Позитивне значення розриву означає, що жінки заробляють у середньому менше за чоловіків за одну годину роботи. При цьому негативне значення навпаки свідчить, що жінки отримують більше, ніж чоловіки. Така ситуація може мати місце у випадках, коли чоловіки переважають у низькооплачуваних або неповних ставках, а вищі, краще оплачувані посади обіймають жінки.

Протягом останніх десятиліть гендерний розрив в оплаті праці серед працівників у Великій Британії, зайнятих на повну ставку, поступово зменшується, однак цей прогрес залишається нерівномірним за віковими та професійними групами. Якщо серед молодших працівників різниця у винагороді є мінімальною або відсутньою, то з віком вона істотно зростає, що свідчить про вплив перерв у кар'єрі та нерівномірний розподіл сімейних обов'язків[5]. У структурному вимірі найвищий розрив спостерігається серед керівників і представників кваліфікованих професій, тоді як у професійних і напівпрофесійних категоріях він нижчий завдяки зростанню частки жінок із вищою освітою. Водночас обмежені можливості гнучкої зайнятості та брак інституційної підтримки кар'єрного розвитку жінок на вищих рівнях управління зумовлюють збереження системної асиметрії у винагороді та доступі до керівних позицій.

Однак, Правила про гендерний розрив в оплаті праці не передбачають юридично обов'язкових квот щодо представництва статей у радах директорів, обмежуючись інструментами прозорості та публічної відповідальності.

Водночас британський уряд підтримав добровільну ініціативу приватного сектору, у межах якої було встановлено цільовий показник у 40% жінок у складі рад директорів до 2025 року. Попри відсутність законодавчого примусу, Велика Британія досягла цього показника достроково: вже у 2022 році частка жінок у радах директорів компаній зросла до 40% порівняно з 9,5% у 2011 році[6]. Такий результат свідчить про ефективність

[4] United Kingdom. (2017). *The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017*, SI 2017/172. https://www.legislation.gov.uk/uksi/2017/172/contents

[5] Department for Business and Trade. (2023, March 23). *Gender pay gap reporting: Guidance for employers*. GOV.UK. https://www.gov.uk/guidance/gender-pay-gap-reporting-make-your-calculations

[6] Department for Business & Trade; Baroness Gustafsson of Chesterton CBE; The Rt Hon Rachel Reeves MP. (2025, February 25). *UK businesses lead the way with record numbers of female leaders: FTSE Women Leaders Review and UK Government publish* [Press release]. GOV.UK. https://www.gov.uk/government/news/uk-businesses-lead-the-way-with-record-numbers-of-female-leaders

культурно-інституційного підходу, заснованого на публічному тиску, корпоративній репутації та добровільних зобов'язаннях бізнесу без прямого державного втручання. Водночас у порівняльному аспекті модель ЄС забезпечує вищий рівень правової визначеності та стабільності, оскільки її виконання гарантується механізмами примусового контролю та відповідальності.

Таким чином, обидві моделі (жорстке регулювання ЄС і м'яке право Великої Британії) відображають два різні нормативні підходи до досягнення спільної мети: усунення структурних бар'єрів для участі жінок у корпоративному управлінні.

Окреме питання, що потребує осмислення, стосується реального впливу збільшення представництва жінок у радах директорів на гендерну рівність у корпоративному середовищі загалом. Варто зауважити, що формальне досягнення паритету у складі рад директорів ще не гарантує системних змін у розподілі владних і управлінських повноважень у межах корпоративної структури.

Досвід Великої Британії є показовим у цьому контексті. Попри істотне зростання кількості жінок серед членів рад директорів, аналітичний звіт FTSE Women Leaders Review засвідчує, що частка жінок на посадах генеральних директорів (CEO) залишається вкрай низькою і практично незмінною. Водночас певний поступ спостерігається щодо призначення жінок на посади фінансових директорів (Chief Financial Officer) та директорів з інформаційних технологій (Chief Information Officer)[7].

Однак варто зазначити, що значна кількість жінок у радах директорів обіймає посади, які традиційно не пов'язані з доступом до вищого управлінського рівня: директор з персоналу (HR Director) чи корпоративний секретар (Company Secretary). Ці ролі, хоча й важливі для стратегічного функціонування компанії, не є типовими кадровими «трамплінами» до посади генерального директора.

У цьому аспекті варто звернути увагу на поняття «скляної стелі» (glass ceiling), що позначає приховану форму дискримінації, яка не виражається у відкритих заборонах, але проявляється через культурні, інституційні чи організаційні механізми, що обмежують доступ жінок до найвищих управлінських рівнів. У цьому контексті «скляна стеля» означає, що навіть за умови чисельної присутності жінок у керівних органах, вони часто залишаються відстороненими від найвищих центрів прийняття рішень, наприклад, посад генерального директора, голови ради директорів або фінансового директора[8].

Отже, формальне збільшення частки жінок у радах директорів компаній не завжди корелює з реальним подоланням «скляної стелі». Це свідчить про те, що юридичне врегулювання представництва жінок у корпоративному середовищі має поєднуватися із глибинними організаційними змінами — зокрема, у системах кар'єрного просування, наставництва та корпоративної культури. Без таких змін позитивна дискримінація може залишатися інституційною формальністю, яка не трансформує фактичну гендерну динаміку у бізнесі[9].

Також на сьогодні залишається відкритим питання щодо масштабу фактичного впливу Директиви на забезпечення гендерної рівності у корпоративному секторі. Її ефективність залежатиме від того, наскільки держави-члени та бізнес-структури зможуть трансформувати встановлені норми у сталі внутрішньокорпоративні практики.

У короткостроковій перспективі компаніям Європейського Союзу необхідно посилити наявні політики різноманітності та інклюзії, здійснити аудит гендерного складу управлінських органів і виявити прогалини, які можуть перешкоджати досягненню встановлених квот. Відповідно має бути розро-

[7] FTSE Women Leaders. (2024). *FTSE Women Leaders Review 2024: Achieving Gender Balance in British Business*. Department for Business and Trade & Government Equalities Office, United Kingdom Government. Retrieved from https://ftsewomenleaders.com

[8] LeanIn.Org & McKinsey & Company. (2019). *Glass ceiling and the broken rung*. Women in the Workplace 2019. https://leanin.org/women-in-the-workplace/2019/glass-ceiling-and-the-broken-rung

[9] Philpotts, E. (2025, June 19). *Gender inequality and the 'uncomfortable truth' at the heart of the legal profession*. Law Society of Scotland Journal Hub. https://www.lawscot.org.uk/members/journal-hub/articles/gender-inequality-and-the-uncomfortable-truth-at-the-heart-of-legal-profession/

блено комплекс внутрішніх політик, процедур і механізмів звітності, що забезпечать не лише формальне, а й змістовне виконання вимог Директиви[10].

Окремої уваги заслуговують нові обов'язки щодо розкриття інформації, запроваджені Директивою. Вони сприятимуть зростанню рівня прозорості корпоративного управління, але водночас підвищують ризики юридичної та репутаційної відповідальності для тих компаній, які не зможуть продемонструвати поступ у досягненні гендерного балансу.

Варто зауважити, що наступний етап реалізації Директиви полягатиме не лише у дотриманні нормативних вимог, а й у поступовому формуванні нової управлінської культури, у якій гендерна рівність розглядається як складова корпоративної стратегії сталого розвитку.

Висновки

Директива (ЄС) 2022/2381 стала важливим кроком до утвердження принципу матеріальної рівності у корпоративному управлінні, поєднавши нормативний примус, прозорість і інституційну підтримку для досягнення гендерного балансу. Вона демонструє перехід від формальної рівності до позитивних дій, спрямованих на реальне усунення структурних бар'єрів, що обмежують участь жінок у стратегічному прийнятті рішень. Порівняльний аналіз із британською моделлю доводить, що хоча добровільні підходи можуть бути ефективними за сприятливих соціокультурних умов, саме імперативна європейська модель забезпечує системність і стабільність результатів. Водночас досягнення кількісного паритету не гарантує фактичного подолання «скляної стелі», що потребує глибинних змін корпоративної культури та механізмів кар'єрного просування. Отже, реалізація Директиви має не лише юридичне, а й стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності ЄС та утвердження гендерної рівності як фундаментальної цінності сучасного корпоративного права.

[10] Zamfir, I. (2025, March 7). *New and enduring challenges for women's rights and gender equality in the EU*. European Parliament Think Tank. https://epthinktank.eu/2025/03/07/new-and-enduring-challenges-for-womens-rights-and-gender-equality-in-the-eu/

Література

1. European Parliament & Council of the European Union. (2022, November 23). *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*. Official Journal of the European Union, L 315, 44–56. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj

2. European Commission. (2022, November). *Gender Balance on Corporate Boards: Driving up gender equality and breaking the glass ceiling*. European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers.

3. European Women on Boards. (2024). *Toolkit for Change: Gender Diversity on European Boards*. https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2024/03/EWOB-Toolkit-for-change-Gender-diversity-on-European-boards.pdf

4. United Kingdom. (2017). *The Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017*, SI 2017/172. https://www.legislation.gov.uk/uksi/2017/172/contents

5. Department for Business and Trade. (2023, March 23). *Gender pay gap reporting: Guidance for employers*. GOV.UK. https://www.gov.uk/guidance/gender-pay-gap-reporting-make-your-calculations

6. Department for Business & Trade; Baroness Gustafsson of Chesterton CBE; The Rt Hon Rachel Reeves MP. (2025, February 25). *UK businesses lead the way with record numbers of female leaders: FTSE Women Leaders Review and UK Government publish* [Press release]. GOV.UK. https://www.gov.uk/government/news/uk-businesses-lead-the-way-with-record-numbers-of-female-leaders

7. FTSE Women Leaders. (2024). *FTSE Women Leaders Review 2024: Achieving Gender Balance in British Business.*Department for Business and Trade & Government Equalities Office, United Kingdom Government. Retrieved from https://ftsewomenleaders.com

8. LeanIn.Org & McKinsey & Company. (2019). *Glass ceiling and the broken rung*. Women in the Workplace 2019. https://leanin.org/

women-in-the-workplace/2019/glass-ceiling-and-the-broken-rung

9. Philpotts, E. (2025, June 19). *Gender inequality and the 'uncomfortable truth' at the heart of the legal profession*. Law Society of Scotland Journal Hub. https://www.lawscot.org.uk/members/journal-hub/articles/gender-inequality-and-the-uncomfortable-truth-at-the-heart-of-legal-profession/

10. Zamfir, I. (2025, March 7). *New and enduring challenges for women's rights and gender equality in the EU*. European Parliament Think Tank. https://epthinktank.eu/2025/03/07/new-and-enduring-challenges-for-womens-rights-and-gender-equality-in-the-eu/

Nahnybida Volodymyr,
Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Private Law Eurointegration Methodology of the Academician F. H. Burchak Scientific Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of National Academy of Legal Sciences of Ukraine
***ORCID**: 0000-0003-4233-7173*
v.nagnybida@gmail.com

ENSURING GENDER EQUALITY IN CORPORATE GOVERNANCE: IMPLEMENTATION OF DIRECTIVE (EU) 2022/2381 AND THE EXPERIENCE OF THE UNITED KINGDOM

The article provides a comprehensive legal analysis of the mechanisms for ensuring gender equality in corporate governance in the context of implementing Directive (EU) 2022/2381 on gender balance among directors and comparing it with the United Kingdom's self-regulatory model. The author argues that the adoption of the Directive represents an important stage in the development of the principle of substantive equality in European Union law, as it establishes for the first time legally binding quotas for representatives of the underrepresented sex in corporate governance bodies. This demonstrates a shift from the notion of formal equality of opportunity to the concept of affirmative action aimed at eliminating structural barriers that restrict women's participation in strategic decision-making processes. The article provides a detailed analysis of the key provisions of the Directive, including the qualification preference principle, the reversal of the burden of proof in discrimination cases, and the requirements for transparent procedures for the selection of candidates. Particular attention is paid to the sanctions for non-compliance with the Directive, the obligations of EU Member States to ensure effective monitoring of quota implementation, and the institutional aspects of establishing a reporting system.

The comparative analysis with the British model reveals the difference between the EU's imperative legal approach and the United Kingdom's voluntary system based on self-regulation, transparency, and public accountability. The experience of the United Kingdom shows that even without legislative coercion, it is possible to achieve high levels of women's representation; however, the effectiveness of such an approach depends largely on corporate culture and public oversight.

The author concludes that Directive (EU) 2022/2381 transforms the principle of gender equality from a declarative provision into an operational legal standard that has not only legal but also strategic significance for the development of European corporate law. At the same time, it is emphasized that achieving numerical parity on boards of directors does not in itself guarantee the elimination of the "glass ceiling," since overcoming structural discrimination requires deeper changes in corporate culture, career advancement practices, and organizational inclusiveness.

Keywords: gender equality; corporate governance; Directive (EU) 2022/2381; affirmative action; glass ceiling; European Union.