

Ольга ЗОЗУЛЯК

ORCID: 0000-0002-6108-4442

Олександр КОВАЛИШИН

ORCID: 0000-0002-1734-9853

ПРИНЦИП ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЙОГО ГАРАНТІЇ

УДК 347.168

Актуальність дослідження. В Україні принципи корпоративного управління вперше були прийняті у 2003 році, з наступними змінами від 2014 року. У той же час шляхом покрокового удосконалення рекомендацій щодо ефективного корпоративного управління Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) розроблено низку практик корпоративного управління для компаній, зареєстрованих на фондовій біржі в Україні, що знайшли своє відображення у Кодексі корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації від 12. 03. 2020 року [1], який розроблено у відповідності до Принципів корпоративного управління ОЕСР [2]. Як наголошують фахівці, «у Кодексі надано рекомендації щодо функціонування дворівневої системи корпоративного управління, закріпленої законодавством України про акціонерні товариства, що включає поряд із загальними зборами акціонерів діяльність наглядової ради та правління» [3].

Загалом питання принципів корпоративного управління у сучасному корпоративному праві перебувають в центрі наукової уваги дослідників. Серед них такі принципи рівноправності акціонерів; захист їх прав; своєчасне та повне розкриття інформації; відповідальність та звітність органів управління перед акціонерами та ряд інших.

Одночасно варто наголосити, що однією з тенденцій сучасного корпоративного управління є зростання уваги до складу органів управління. У більшості країн запроваджуються норми, спрямовані на розширення у складі рад частки незалежних членів, які

не є представниками акціонерів (засновників), а також принципу рівних можливостей жінок та чоловіків у корпоративному управлінні. Основним рушієм закріплення принципу гендерної рівності є *acquis communautaire* Європейського Союзу.

У рамках європейської спільноти було прийнято ряд політико-правових документів, спрямованих не лише на підвищення уваги до питання забезпечення гендерної рівності в управлінні, але й на визначення конкретних рамок, строків його утвердження. Зважаючи на зростання інтересу в європейських країнах, слід очікувати закріплення відповідного принципу і у вітчизняному корпоративному праві, що потребує належного теоретичного обґрунтування.

Стан опрацювання. Окремі аспекти гендерної рівності досліджувались в працях таких вчених як Т.В. Блаженко, Т.Є. Кагановська, Т.Л. Сироїд, Емануель Деніс та інших. Однак у контексті корпоративного управління відповідна проблематика поки що залишається мало дослідженою, що вказує на релевантність обраної тематики.

Мета дослідження полягає в з'ясуванні змісту принципу гендерної рівності та способу його закріплення в нормах, що регламентують корпоративне управління в Україні.

Виклад матеріалу. У науковій літературі більшість вчених підтримують запровадження принципу рівності, при цьому обґрунтовується необхідність не лише закріплення певної квоти представництва жінок, а саме такої їх кількості, коли досягається критична масова частка (як правило, не менше 20%), яка здатна генерувати певні нові ідеї, впливати на прийняття рішень [4].

Так, зокрема, експертка у сфері корпоративного управління Олена Нусінова наводить позитивні приклади компаній, які забезпечують принцип гендерної рівності у менеджменті, зокрема щодо: рівня середньої окупності капіталу та середнього росту чистого прибутку порівняно з компаніями, де у раді директорів немає жінок; вищій ймовірності перевищення середніх показників прибутковості у своїй галузі; позитивної кореляції з фінансовою продуктивністю [5]. Важливо, на нашу думку, зазначити на позитивному впливі принципу гендерної рівності у прийнятті

економічних рішень загалом, зростання кількості кваліфікованих жінок та формування прикладу для жінок-управлінців прикладом для наслідування для молодих жінок у компаніях.

Попри таку позитивну оцінку наявності жінок у складі органів управління компаній, висловлюються й альтернативні точки зору, зокрема про недемократичність та певну дискримінаційність [6] обов'язкових квот або ж звертається увага на відсутності достатньої кількості компетентних та досвідчених претендентів на зайняття відповідних посад [7].

Станом на сьогодні сформувались два підходи стосовно забезпечення та гарантування рівних можливостей при обранні до складу органів корпоративного управління підприємницького товариства.

Перший із них полягає у закріпленні на рівні м'якого права, тобто за відсутності обов'язкових правових норм. Припускається, що соціального тиску з боку заінтересованих осіб (інвестори, акціонери, профспілки, клієнти, ЗМІ тощо) достатньо, щоб сприяти гендерній різноманітності на вищих керівних посадах. М'яке право складається з офіційних або неофіційних рекомендацій, рамкових угод. Щоб підтримати соціальний тиск, у деяких країнах компанії зобов'язуються публікувати дані про гендерні підходи в управлінні. Ефективність такого підходу залежить від рівня правової культури та рівня соціального тиску, який створюється заінтересованими сторонами. Прикладами м'якого права є кодекси корпоративного управління, де, власне, закріплюються вказані правила.

Принципи корпоративного управління G20/OECD [2] визначають, що здатність правління забезпечувати стратегічне керівництво компанією частково залежить від його складу, який повинен включати директорів з поєднанням кваліфікації та компетенцій. Відповідна рекомендація ґрунтується на дослідженнях, які свідчать про те, що гендерна різноманітність у радах має позитивний вплив на динаміку управління. Збільшення частки жінок-директорів сприяє формуванню такого складу органів корпоративного контролю, який забезпечує ефективніший моніторинг дій посадових осіб органів управління, контролю за вирішенням конфліктів інтересів.

На необхідності дотримання гендерного балансу акцентується також в Кодексі корпоративного управління України: ключові вимоги та рекомендації [1]. Зокрема, в п. 3.4 зазначається, що наглядова рада повинна розробити політику щодо різноманіття, яка визначає, яким чином буде досягнуто позитивного ефекту від різноманіття в усіх відношеннях, як для наглядової ради, так і для виконавчого органу [1]. Представники однієї зі статей повинні становити принаймні 40% від складу наглядової ради.

Варто також наголосити, що ще з 2011 країнами ЄС реалізується ініціатива, відповідно до якої компанії добровільно повинні взяти на себе зобов'язання щодо збільшення присутності жінок в органах управління до 30% у 2015 р. та до 40% до 2020. Хоча тоді відповідь корпорацій була досить скромною.

Інший підхід передбачає закріплення норм на рівні обов'язкових норм із застосуванням квот та заходів примусу у випадку їх недотримання. Слід зазначити, що незважаючи на те, що даний спосіб є більш жорстким, на практиці він виявився значно ефективнішим.

Передумови утвердження засади рівної участі жінок та чоловіків у корпоративному управлінні були закладені в Директиві 2006/54/ЄС [8], яка є одним із перших документів та об'єднала існуючі уже на той час акти ЄС про гендерну рівність у сфері зайнятості шляхом спрощення, модернізації та покращення законодавства ЄС щодо рівного поводження з чоловіками та жінками у сфері зайнятості. Вказаним документом закріплювалися базові засади рівності між чоловіками та жінками, зокрема рівний доступ до працевлаштування, включаючи просування по службі, і до професійного навчання; рівні умови праці, включаючи оплату праці; рівні можливості корпоративного соціального забезпечення (ст. 1) [8].

Згадана Директива у сукупності з іншими заходами суттєво покращила гендерний баланс у низці сфер суспільного життя, не оминувши корпоративне управління. Станом на 2020 р. жінки становили 37,6% членів правління найбільших компаній у ЄС, зареєстрованих на біржі, у шести державах-членах із обов'язковими квотами. Для порівняння лише 24,3% членів правління були

жінками в країнах, які вжили або рекомендаційні заходи, або не вжили жодних заходів [9].

Однак протягом наступних років динаміка впровадження згаданої Директиви була досить низькою. Згідно зі Звітом про гендерну рівність у ЄС (2022 р.) лише 7 держав-членів ЄС запровадили обов'язкове законодавство щодо квот для жінок у радах, а саме Франція, Італія, Бельгія, Португалія, Німеччина, Австрія, Греція та Нідерланди [10]. Крім того, десять держав-членів ухвалили рекомендаційні положення (soft measures), а решта держав-членів не вжили взагалі жодних дій [11].

Такий стан справ обумовив прийняття Плану дій ЄС (Gender Action Plan) [12] на 2021–2025 рр. щодо забезпечення гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок, основні положення якого зводились до: просування гендерної рівності та визнання її пріоритетом усієї зовнішньої політики; розробки дорожньої карти для спільної роботи із зацікавленими сторонами на національному, регіональному та багатосторонньому рівнях; активізації діяльності у стратегічних тематичних галузях [13]. Одним із наслідків стало ухвалення Директиви 2022/2381 Європейського Парламенту та Ради (2022 р.) про покращення гендерного балансу серед директорів компаній, зареєстрованих на біржі, та відповідні заходи [14].

Суть цієї директиви передбачає, що зареєстровані на біржі компанії повинні скорегувати свій процес відбору та зобов'язані запровадити справедливі та прозорі процедури обрання (призначення) на основі порівняльної оцінки різних кандидатів з урахуванням чітких і нейтрально сформульованих критеріїв. Коли компаніям доводиться вибирати між однаково кваліфікованими кандидатами, вони зобов'язані надати перевагу кандидату недостатньо представленій статі.

Держави-члени ЄС взяли на себе зобов'язання закріпити в національних системах права співвідношення за гендерною ознакою серед невиконавчих директорів:

1) щонайменше 40% серед невиконавчих директорів повинні становити жінки (не поширюється на держави-члени ЄС, в яких вже була закріплена квота не нижче 30%);

2) серед усіх посад директорів (як виконавчих, так і невиконавчих) жінки повинні становити не менше 33% (вимоги не поширюються на держави, де вже існує законодавча квота не нижче 25%) (ст. 5 Директиви 2022/2381) [14].

У рамках Директиви закладено ідею рівних прав та забезпечення застосування принципу рівних можливостей для чоловіків і жінок та досягнення гендерно збалансованого представництва на посадах вищого керівництва. Директива не втручається безпосередньо в право акціонерів обирати органи управління компанії, а матиме вплив на процедуру відбору кандидатів на управлінські посади у компаніях.

Однак для дотримання даного принципу в корпоративному управлінні необхідним є розроблення заходів спрямованих на забезпечення дотримання відповідних квот в органах корпоративного управління. Держави-члени ЄС достатньо по-різному підходять до вирішення цього питання. Як правило, найчастіше застосовуються попередження, штрафи, визнання недійсним рішень про формування складу органів управління з недотриманням гендерних квот.

В Італії у випадку невідповідності застосовується прогресивна система попереджень з грошовими штрафами. В Австрії, Франції, Німеччині та Нідерландах рішення про призначення нових директорів, здійснені з порушенням закону, вважаються недійсними. У Норвегії недотримання 40% квоти може призвести до виключення товариства з фондового лістингу [15]. В низці країн застосовують заходи заохочення шляхом присвоєння сертифікатів відповідності компаніям, які дотримуються рекомендаційних норм про участь жінок в управлінні. Саме така практика, зокрема, запроваджена в Аргентині, Австралії [15]. У Данії, великі компанії повинні прийняти політику збільшення частки недостатньо представлених осіб за гендерною ознакою на нижчих рівнях управління компанією [16].

Вважаємо, закріплення у вітчизняному корпоративному праві попередження на практиці не дасть необхідного результату, оскільки часто керівництво компаній схильне до ігнорування норм рекомендаційного характеру. Застосування штрафних санк-

цій не є притаманним вітчизняному корпоративному праву. Тому запровадження практики штрафів навряд чи сприйметься схвально. І навіть навпаки може мати протилежний ефект – сприйматися як надмірне нав'язування «західних» традицій корпоративного управління.

У пошуку шляхів забезпечення принципу гендерної рівності в корпоративному управлінні, вітчизняні фахівці наголошують на необхідності підвищення усвідомленості про існуючі гендерні нерівності, адже без чіткого розуміння масштабів та причин проблеми неможливо розробити ефективні стратегії її вирішення; розробки та впровадження політик, що сприяють гендерній рівності; зміни корпоративної культури; забезпечення прозорості та відповідальності у процесі прийняття рішень щодо найми, просування та оцінки працівників. Компанії мають встановлювати чіткі критерії та метрики для оцінки успіху своїх ініціатив у сфері гендерної рівності [5].

Серед згаданих вище заходів фахівці також наголошують на ефективності визнання недійсними рішень наглядової ради. Таким чином, обрання складу органів управління з ігноруванням квоти недостатньо представленої статі не матиме юридичних наслідків і повинні вважатися недійсними безпосередньо з моменту прийняття такого рішення.

Висновки. З урахуванням необхідності гармонізації корпоративного права України з *acquis communautaire* Європейського Союзу, утвердження принципу рівності обох статей в суспільному житті в Україні вважаємо за доцільне закріпити принцип гендерної рівності в корпоративному управлінні акціонерних товариств України шляхом встановлення мінімальної квоти представництва жінок в органах товариства.

Для забезпечення дотримання відповідної норми слід передбачити систему заходів спрямованих на усунення ризику невиконання відповідної норми шляхом визнання недійсними тих рішень про обрання до складу наглядової ради, які прийняті з порушенням відповідного принципу.

1. *Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації, затверджено НКЦПФР від 12. 03. 2020 року. URL: <https://www.>*

- nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnohoupavlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/
2. *Principles of Corporate Governance* G20/OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
 3. Сіщук Ліліана. Перспективи удосконалення корпоративного управління в акціонерних товариствах. *IUS PRIVATUM*. 2020. 1-2. URL: https://iusprivatumjournal.online/wp-content/uploads/2020/12/IP_29-38_Sishchuk.pdf
 4. Kirsch A. *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. The Leadership Quarterly*. 2018. 29. pp. 346-364.
 5. Нусінова Олена. Гендерна нерівність у корпоративному управлінні світових компаній. URL: <https://postfactum.info/ua/opinion/olena-nusinova-genderna-nerivnist-u-korporativnomu-upravlinni-svitovih-kompaniy-75.html>
 6. Dubbink W. *Democracy and private discretion in business. Business Ethics Quarterly*. 15. Vol. 1. 2005. pp. 37-66.
 7. Ahern K.R. , Dittmar A.K. *The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation, Quarterly Journal of Economics*. 127. Vol. 1. 2012. pp. 137-197.
 8. *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 (recast)*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006L0054>
 9. *2021 report on gender equality in the EU*. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/11d9cab1-fa52-11eb-b520-01aa75ed71a1>
 10. *2022 report on gender equality in the EU*. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0fb69c07-e79d-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en>
 11. Lina Zhang, *EU: EU shatters the glass ceiling with its new “Women on Boards” Directive*. URL: https://www.americanbar.org/groups/labor-law/publications/ilelc_newsletters/issue-winter-2023/eu-shatters-the-glass-ceiling-with-its-new-women-on-boards-directive/
 12. *Gender Action Plan – putting women and girls’ rights at the heart of the global recovery for a gender-equal world*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_2184

13. Кагановська Т.Є., Сироїд Т.Л., Організаційно-правовий механізм європейського союзу щодо забезпечення гендерної рівності. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія Право. Випуск 76. Ч. 2. 2023. С. 232-239.
14. 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/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381>
15. Emeline Denis, Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies OECD Corporate Governance Working Papers No. 28, p. 7.
16. Birkmose, H. S. (2023). Improving the Gender Balance Among Directors of Listed Companies in the EU. *European Company and Financial Law Review*, 20(1), 166-198. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2023-0002>

Зозуляк О. І., Ковалишин О. Р. Принцип гендерної рівності в корпоративному управлінні та його гарантії

Стаття присвячена теоретико-правовому аналізу питань гендерної рівності в корпоративному управлінні та забезпечення його гарантії. Акцентовано увагу на необхідності закріплення принципу гендерної рівності в корпоративному управлінні акціонерних товариств України шляхом встановлення мінімальної квоти представництва жінок в органах товариства, що забезпечило б гармонізацію корпоративного права України з *acquis communautaire* Європейського Союзу. Проаналізовано два підходи стосовно забезпечення та гарантування рівних можливостей при обранні до складу органів корпоративного управління підприємницького товариства. Перший із них полягає у закріпленні на рівні м'якого права, яке складається з офіційних або неофіційних рекомендацій, рамкових угод, тобто за відсутності обов'язкових правових норм через соціальний тиск з боку заінтересованих осіб (інвестори, акціонери, профспілки, клієнти, ЗМІ тощо) складається з офіційних або неофіційних рекомендацій, рамкових угод. Вказано на позитиви та недоліку цього підходу.

Другий – передбачає закріплення норм на рівні обов'язкових норм із застосуванням квот та заходів примусу у випадку їх недотримання. Наголошується, що незважаючи на те, що даний спосіб є більш жорстким, на практиці він виявився значно ефективнішим.

Проаналізовано Кодекс корпоративного управління України в частині дотримання гендерного балансу, зокрема обов'язку наглядової ради розробити політику щодо різноманіття, яка визначає, яким чином буде досягнуто позитивного ефекту від різноманіття в усіх відношеннях, як для наглядової ради, так і для виконавчого органу.

У статті проаналізовано позитивний досвід компаній, що дотримуються принципу гендерної рівності, наголошується на тому, що збільшення частки жінок-директорів сприяє формуванню такого складу органів корпоративного

контролю, який забезпечує ефективніший моніторинг дій посадових осіб органів управління, контролю за вирішенням конфліктів інтересів.

Наголошується, що з метою забезпечення дотримання принципу гендерної рівності слід передбачити систему заходів, спрямованих на усунення ризику невиконання останнього, у тому числі через правовий механізм визнання недійсними тих рішень про обрання до складу наглядової ради, які прийняті з порушенням відповідного принципу.

Ключові слова: корпоративне законодавство; юридична особа; корпорація; підприємницьке товариство; акціонерне товариство; органи юридичної особи; корпоративне управління; гендерна рівність; гармонізація.

Zozuliak O. I., Kovalishyn O. R. The principle of gender equality in corporate governance and its guarantees

The article is devoted to the theoretical and legal analysis of issues of gender equality in corporate governance and ensuring its guarantees. The attention is focused on the need to consolidate the principle of gender equality in corporate governance of joint-stock companies Ukraine by establishing a minimum quota for women's representation in company bodies, which would ensure the harmonization of Ukrainian corporate law with the *acquis communautaire* of the European Union,

Two approaches to ensuring and guaranteeing equal opportunities when elected to corporate management bodies of a business company are analyzed. is organized from official or unofficial recommendations, framework agreements, i.e. in the absence of binding legal norms due to social pressure from interested parties (investors, shareholders, trade unions, customers, media, etc.) consists of official or unofficial recommendations, framework agreements. The advantages and disadvantages of this approach are indicated. The second involves setting standards at the level of mandatory standards with the application of quotas and enforcement measures in case of non-compliance. It is emphasized that despite the fact that this method is more stringent, in practice it has proven to be much more effective. The Corporate Governance Code of Ukraine was analyzed in terms of maintaining gender balance, in particular the obligation of the supervisory board to develop a diversity policy that determines how the positive effect of diversity will be achieved in all respects, both for the supervisory board and the executive body.

The article analyzes the positive experience of companies that adhere to the principle of gender equality, emphasizing that an increase in the share of female directors contributes to the formation of such a composition of corporate control bodies that ensures more effective monitoring of the actions of officials of management bodies and control over the resolution of conflicts of interest. It is emphasized that in order to ensure compliance with the principle of gender equality, a system of measures should be provided for to eliminate the risk of non-compliance with the latter, including through a legal mechanism for invalidating decisions on election to the supervisory board that are made in violation of the relevant principle.

Keywords: corporate legislation; legal entity; corporation; business partnership; joint-stock company; bodies of a legal entity; corporate governance; gender equality; harmonization.