LEGAL SCIENCES

Alina Zamula
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
ORCID iD: 0000-0002-0428-9783

WOMEN IN PARTNERSHIPS AT EU LAW FIRMS: THE STATE OF GENDER PARITY, STRUCTURAL BARRIERS, AND INSTITUTIONAL INITIATIVES

Abstract. This study examines the state of gender parity at the partnership level in law firms across the European Union. It identifies key social and organizational barriers that continue to prevent female lawyers from holding leadership positions, including specific issues related to time tracking, the gender pay gap, and difficulties in balancing career and family responsibilities. The study analyzes current EU institutional initiatives aimed at addressing these disparities, including the implementation of gender quotas, corporate mentoring programs, and new standards for corporate social responsibility. Based on this analysis, the study summarizes European experience and identifies key trends for the further development of gender equality in the European legal services market.

Keywords: gender parity, EU law firms, partnership in the legal profession, career barriers, female lawyers, EU legislation, corporate mentoring, professional development.

Аліна Замула
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна
ORCID iD: 0000-0002-0428-9783

ЖІНКИ В ПАРТНЕРСТВІ ЮРИДИЧНИХ ФІРМ ЄС: СТАН ГЕНДЕРНОГО ПАРИТЕТУ, СТРУКТУРНІ БАР'ЄРИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ІНІЦІАТИВИ

Анотація. Досліджено стан гендерного паритету на рівні партнерства в юридичних фірмах країн Європейського Союзу. Визначено ключові соціальні та організаційні бар'єри, які досі заважають жінкам-юристкам займати керівні посади, зокрема особливості обліку робочого часу, різницю в оплаті праці та труднощі в поєднанні кар'єри з сімейними обов'язками. Проаналізовано сучасні інституційні ініціативи ЄС, спрямовані на вирівнювання ситуації, серед яких впровадження гендерних квот, програми корпоративного менторства та нові стандарти соціальної відповідальності бізнесу. На основі проведеного аналізу узагальнено європейський досвід та визначено ключові тенденції подальшого розвитку гендерної рівності на європейському ринку юридичних послуг.

Ключові слова: гендерний паритет, юридичні фірми ЄС, партнерство в юридичному бізнесі, кар'єрні бар'єри, жінки-юристки, законодавство ЄС, корпоративне менторство, професійний розвиток.

Гендерна нерівність у сфері права є феноменом, що привертає дедалі більшу увагу з боку науковців і практиків у Європейському Союзі. Попри те, що жінки становлять понад половину випускників юридичних факультетів та практикуючих юристів у багатьох європейських країнах, їхня представленість на партнерському рівні провідних юридичних фірм залишається низькою. За даними Solicitors Regulation Authority, у 2025 році жінки становили 55 % юристів

у британських юридичних фірмах, однак лише 35 % рівноправних партнерів. Це свідчить про системний характер бар'єрів, що перешкоджають жінкам повною мірою реалізувати свій кар'єрний потенціал у правничій професії [1].

Явище "скляної стелі" – неформальної, але структурно укоріненої перешкоди, що звужує вертикальну мобільність жінок в організаційних ієрархіях, – досліджується правовою соціологією та організаційними науками з кінця 1980-х років. У контексті юридичних фірм це явище пов'язується не лише з критеріями професійного успіху, а й із доступом до соціального капіталу, клієнтських мереж та механізмів визнання всередині партнерської структури фірми. Як зазначають Fiona Kay та John Hagan, партнерство у великій юридичній фірмі є інституційною формою доступу до професійного та символічного капіталу, а гендерні межі в процесі його досягнення мають системний характер [2].

Аналіз наявних емпіричних даних демонструє стійку асиметрію між часткою жінок у молодших ешелонах юридичних фірм і їх представленістю на рівні партнерства. Згідно з даними Solicitors Regulation Authority та галузевих досліджень юридичного ринку, жінки становлять понад половину практикуючих юристів у багатьох європейських юрисдикціях, однак їхня частка серед партнерів великих юридичних фірм істотно нижча. Так, у фірмах із понад 50 партнерами у Великій Британії жінки становлять лише близько 28–37 % партнерського складу. Це свідчить про наявність структурних перепон для просування жінок до керівних позицій у юридичній професії. Водночас між окремими країнами ЄС спостерігається суттєва варіативність, що дозволяє припустити визначальний вплив інституційного середовища – корпоративної культури, моделей організації партнерства та соціальних норм – на формування гендерних траєкторій кар'єри [3].

Окремо слід виділити феномен "партнерської піраміди", за якого жінки концентруються переважно у нижніх ешелонах партнерства – статус "equity partner" залишається більшою мірою чоловічим доменом. За даними National Association of Women Lawyers (NAWL), жінки становлять лише близько 15–21 % equity-партнерів у великих юридичних фірмах, тоді як у категорії non-equity partners їхня частка є істотно вищою. Дослідження також демонструють, що у фірмах із найбільшими показниками прибутковості частка жінок серед equity-партнерів залишається особливо низькою [4].

Попри задекларовані зобов'язання більшості великих юридичних фірм у сфері Diversity & Inclusion (D&I), темпи зростання частки жінок-партнерів залишаються повільними. За даними Solicitors Regulation Authority, у Великій Британії частка жінок серед full-equity partners зросла з 32 % у 2023 році до 35 % у 2025 році, що свідчить про поступовий, але повільний характер змін [5].

Така динаміка дозволяє констатувати, що декларативні зобов'язання не завжди трансформуються у системні структурні перетворення за відсутності ефективних механізмів моніторингу та інституційного контролю. Теорія організаційної маскулінності передбачає, що організаційні структури не є гендерно нейтральними: вони сконструйовані навколо ідеального образу працівника, який імпліцитно ідентифікується з нормами чоловічої поведінки –

відданість роботі без обмежень, мобільність, агресивна конкурентність. У юридичних фірмах ці норми відтворюються через культуру надмірних робочих годин, яку дослідники визначають як "greedy institution". Вимога постійної доступності для клієнтів, культ "billable hours" та очікування самопожертви на користь фірми функціонально несумісні з нерівномірним розподілом репродуктивних зобов'язань між статями, що зберігається в більшості держав ЄС [6].

Якісні дослідження, проведені в юридичних фірмах Великої Британії, Франції та Нідерландів, фіксують, що жінки-юристи систематично описують атмосферу "чоловічого клубу" як певні перешкоди для отримання партнерства. Неформальні мережі клієнтів та внутрішніх лідерів формуються переважно в позаробочих контекстах (спортивні заходи, "after-work" зустрічі), що об'єктивно обмежує доступ жінок до ключового соціального капіталу, необхідного для партнерської номінації.

Структурний бар’єр нерівного розподілу доручень (work allocation bias) є одним із найбільш документованих механізмів відтворення гендерної нерівності в юридичних фірмах. Дослідження демонструють, що жінки-асоціати частіше отримують менш престижні або менш помітні завдання, рідше залучаються до діяльності з формування клієнтської бази (rainmaking), а також мають обмежений доступ до ключових проєктів, які традиційно розглядаються як передумова партнерського просування. Крім того, жінки систематично недооцінюються при розподілі заслуг у командних проєктах, що дослідники пов’язують із феноменом attribution bias, за якого професійні досягнення чоловіків частіше приписуються компетентності та лідерським якостям, тоді як аналогічні результати жінок – зовнішнім обставинам або командній роботі [7].

Також, жінки, які скористалися декретною відпусткою, стикаються з подальшим зниженням оцінок продуктивності, виключенням із ключових проєктів і зменшенням перспектив партнерської номінації. При цьому чоловіки, які використовували відпустку по батьківству, не зазнавали аналогічного негативного ефекту, що підтверджує гендерно специфічний характер зазначеного механізму.

Окрім цього, менторство є одним із ключових механізмів передачі соціального та символічного капіталу в організаційному контексті. Дослідження у сфері гендерного врядування організацій демонструють, що жінки значно рідше мають доступ саме до спонсорів – впливових осіб, готових публічно підтримувати кар’єрне просування своїх підопічних, – ніж до традиційних менторів. Herminia Ibarra, Nancy Carter та Christine Silva підкреслюють, що дефіцит спонсорства є одним із ключових чинників уповільнення кар’єрного просування жінок у професійних організаціях. Оскільки переважна більшість чинних партнерів у великих юридичних фірмах ЄС залишається чоловіками, явище "homophily" – тяжіння до осіб зі схожими соціальними характеристиками – об’єктивно ставить жінок у менш сприятливе становище в межах неформальних процедур партнерського відбору [8].

На рівні Європейського Союзу питання гендерного балансу в органах управління організацій регулюється насамперед Directive (EU) 2022/2381, спрямованою на поліпшення гендерного балансу серед директорів компаній, акції яких допущені до торгів на регульованих ринках ЄС. Попри те, що юридичні фірми, організовані у форматі партнерства, формально не охоплюються сферою дії цієї Директиви, її ухвалення створило потужний нормативний сигнал для всього сектору професійних послуг. Директива встановлює ціль досягнення 40 % залученості недостатньо представленої статі серед невиконавчих директорів або 33 % серед усіх директорських посад до 2026 року, а також зобов’язує держави-члени передбачити ефективні санкційні механізми за недотримання встановлених вимог [9].

Додатковим інструментом є Директива ЄС 2023/970 про прозорість оплати праці, яка зобов'язує роботодавців розкривати дані про гендерний розрив в оплаті праці та вживати коригувальних заходів. Ця Директива є релевантною для юридичних фірм, що застосовують систему виплат партнерам, оскільки гендерний розрив у партнерських розподілах прибутку є добре задокументованим явищем [10].

Франція демонструє один із найбільш системних підходів до просування гендерного паритету у професійній та корпоративній сферах. Закон Copé–Zimmermann від 27 січня 2011 року встановив обов’язкові квоти щодо представництва жінок у радах директорів великих компаній, передбачивши поступове досягнення рівня 40 %. Хоча зазначений закон не поширюється безпосередньо на партнерства юридичних фірм, він сформував потужний нормативний орієнтир для професійних сервісних організацій, включно з юридичним сектором [11]. Паралельно французькі організації адвокатури, зокрема Conseil National des Barreaux, просувають політики гендерної рівності через рекомендаційні документи та хартії, спрямовані на забезпечення рівних можливостей, запобігання дискримінації та підтримку балансу між професійним і сімейним життям [12].

Нідерланди традиційно належать до держав ЄС із відносно високим рівнем представленості жінок на керівних позиціях у професійних сервісних організаціях, включно з юридичними фірмами. Значною мірою це пов’язують із активною роллю самоврядування та поширенням практик прозорого корпоративного врядування. Нідерландська асоціація адвокатів (Nederlandse Orde van Advocaten, NOvA) підтримує політики рівності та професійної інклюзії через рекомендації щодо недискримінаційних процедур кар’єрного просування, етики та належного врядування юридичних фірм. Поєднання добровільних механізмів, саморегулювання та публічного моніторингу показників Diversity & Inclusion вважається одним із чинників поступового зростання частки жінок на партнерських позиціях у нідерландському юридичному секторі [13].

На рівні окремих фірм та галузевих об’єднань було розроблено низку ініціатив, спрямованих на подолання структурних бар’єрів для жінок у юридичній професії. Однією з найбільш впливових є ініціатива "30% Club", започаткована у Великій Британії та згодом поширена на низку держав ЄС. Її

учасники – зокрема керівники компаній та партнери фірм – беруть публічні зобов'язання щодо досягнення щонайменше 30 % представництва жінок на керівних позиціях. Іншим важливим інструментом став стандарт "Diversity & Inclusion Charter" та відповідні рекомендації Law Society of England and Wales, спрямовані на впровадження прозорих процедур рекрутингу, просування та оцінювання персоналу у юридичних фірмах [14].

Серед системних реформ на рівні юридичних фірм доцільно виокремити запровадження анонімізованих або частково анонімізованих процедур відбору до партнерства, обов'язковий гендерний аудит розподілу клієнтських доручень (орієнтаційного доходу), інституціоналізацію програм наставництва та спонсорства для жінок-асоціатів, впровадження гнучких моделей партнерського статусу (зокрема партнерство із частковою зайнятістю та поетапне партнерство), а також формалізацію прозорих і чітко визначених критеріїв номінації до партнерства у внутрішніх документах фірм.

Проведений аналіз дозволяє запропонувати концептуальну модель системних реформ у сфері гендерного врядування юридичних фірм ЄС, яка ґрунтується на трьох взаємопов'язаних рівнях: регуляторному, організаційному та культурному.

На регуляторному рівні ефективність інституційних механізмів визначається поєднанням імперативних вимог щодо прозорості та звітності, санкційних інструментів і стимулюючих заходів для добросовісних суб'єктів. Досвід Нідерландів і Франції свідчить, що виключно декларативні підходи є недостатніми, тоді як результативність політики гендерної рівності забезпечується поєднанням обов'язкових зобов'язань із системним зовнішнім моніторингом.

На організаційному рівні ключовим є перехід від декларативної політики різноманіття та інклюзії до інституційно закріплених змін у процедурах розподілу доручень, механізмах партнерського відбору та системах оцінювання професійної діяльності. Емпіричні дослідження свідчать, що юридичні фірми, які впроваджують регулярний гендерно чутливий аудит цих процесів, демонструють вищий рівень представництва жінок у партнерських структурах.

На культурному рівні трансформація моделі "жадібної організації" передбачає переосмислення домінантної професійної парадигми, зокрема відхід від культури надмірної робочої залученості як основного критерію професійної цінності та перехід до оцінювання результативності, ефективності й якості роботи. Це передбачає зміну уявлень про "ідеального партнера", що є неможливою без активної участі діючих партнерів-чоловіків як ключових агентів інституційних змін.

Таким чином, гендерний дисбаланс у партнерських структурах юридичних фірм ЄС має характер структурно відтворюваного явища, яке не може бути подолане виключно шляхом збільшення частки жінок у юридичній професії. Воно потребує комплексного підходу, що поєднує регуляторні, організаційні та культурні трансформації. Досягнення фактичного гендерного паритету в партнерстві юридичних фірм є не лише питанням соціальної справедливості, а й

важливою умовою підвищення якості правових послуг та інституційної легітимності юридичної професії в сучасному європейському суспільстві.

REFERENCES / СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Diversity in law firms' workforce. URL: https://www.sra.org.uk/sra/research-publications/diversity-law-firms-workforce.

2. Kay F., Hagan J. Cultivating Clients in the Competition for Partnership: Gender and the Organizational Restructuring of Law Firms in the 1990s. Law & Society Review. 1999. Vol. 33. No. 3. P. 517–555.

3. Women make up 37% of law firm partners, new SRA figures show. URL: https://www.lawgazette.co.uk/practice/women-make-up-37-of-law-firm-partners-new-sra-figures-show/5118209.article.

4. Management versus leadership in law firms – and what the difference feels like in real life. URL: https://www.linkedin.com/pulse/management-versus-leadership-law-firms-what-feels-like-marshall-sssqe.

5. Diversity in law firms' workforce. URL: https://www.sra.org.uk/sra/research-publications/diversity-law-firms-workforce.

6. Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organization. URL: https://www.csun.edu/~snk1966/J.%20Acker%20Hierarchies,%20Jobs,%20Bodies%20--%20A%20Theory%20of%20Gendered%20Organizations.pdf.

7. Williams J., Dempsey R. What Works for Women at Work: Four Patterns Working Women Need to Know. New York: New York University Press, 2014. 406 p.

8. Ibarra H., Carter N., Silva C. Why Men Still Get More Promotions Than Women. Harvard Business Review. 2010. Vol. 88. No. 9. P. 80–85.

9. Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency.

10. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms (Text with EEA relevance). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj/eng.

11. LOI n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (1). URL: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000023487662.

12. Le Conseil national des barreaux. URL: https://www.avocat.fr/le-conseil-national-des-barreaux.

13. Nederlandse Orde van Advocaten. URL: https://www.advocatenorde.nl.

14. The Law Society. URL: https://www.lawsociety.org.uk.