

DOI: [https://doi.org/10.32782/inclusive\\_economics.4-5](https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.4-5)  
УДК 005.33:305-055.2

Кулик В. А.

доктор економічних наук, професор,  
в.о. завідувача кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,  
Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3271-7845>  
Researcher ID E-1747-2018

## ВИРІВНЮВАННЯ ГЕНДЕРНОГО ДИСБАЛАНСУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІТ-СФЕРИ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ<sup>1</sup>

*ІТ-сфера є важливою сферою економіки, яка продовжує розвиватися та акумулювати експортну виручку під час воєнного стану. Як в Україні, так і у світі для ІТ-компаній характерний гендерний дисбаланс, зокрема, частка жінок в ІТ-компаніях складає близько 20%. Наразі, українські ІТ-компанії зіткнулися із браком технічних спеціалістів, які займають позиції senior та lead. Така ситуація пов'язана із міграцією та мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ. У межах цього дослідження було досліджено гіпотезу щодо того чи зможуть жінки замінити чоловіків на вказаних позиціях в українських ІТ-компаніях та визначено заходи за допомогою яких можна вирівняти гендерний дисбаланс на підприємствах цієї галузі. Запропоновані заходи, спрямовані на подолання гендерного дисбалансу повинні бути застосовані як на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і на рівні державних органів влади.*

**Ключові слова:** гендерна рівність, гендерний дисбаланс, ІТ-компанія, кар'єра, оплата праці, управління.

Viktoriya Kulyk

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

## LEVELLING THE GENDER IMBALANCE AT IT ENTERPRISES IN UKRAINE: MANAGERIAL ASPECTS

**Introduction.** *The IT sector is an important area of the economy that continues to develop and accumulate export revenues during martial law. Both in Ukraine and globally, IT companies are characterized by a gender imbalance, with women accounting for around 20% of IT companies. Currently, Ukrainian IT companies are facing a shortage of technical specialists holding senior and lead positions. This situation is related to the migration and mobilization of men into the Armed Forces. This study investigated the hypothesis of whether women can replace men in these positions in Ukrainian IT companies and identified measures that can be used to equalize the gender imbalance in the industry. **Purpose.** Identify a list of necessary measures that affect women's opportunities to work in IT companies, both at the level of the business entity and the state, aimed at eliminating the gender imbalance in this sector of the economy. **Methods.** In the course of the study, we used general scientific research methods, in particular; empirical methods – to describe the existence of gender imbalance in IT companies, we summarised analytical materials on this issue. Theoretical research methods, in particular; analysis, synthesis, and classification, were used to summarise the list of measures aimed at overcoming gender imbalance at the enterprise and state levels. **Results.** The gender imbalance in the IT industry in Ukraine can be leveled by implementing a list of measures aimed at attracting more women to the IT sector and developing career plans for women in IT, taking into account their personal development plans and role in society. The state can help by providing tax incentives to companies that implement specific measures to overcome the gender imbalance. Another important way to overcome the gender imbalance at the local level is to build infrastructure that will ensure access to educational, medical, cultural, and sports facilities for women and children; expand the list of medical services and health activities available to women and children with public funding. **Conclusion.** The result of the study is a list of measures aimed at overcoming the gender imbalance that should be applied both at the level of individual IT companies and at the level of government authorities.*

**Key words:** gender equality, gender imbalance, IT company, career, remuneration, management.

<sup>1</sup> Materials prepared as part of the project «Formation of the personality development strategy in the digital educational space: Ukraine-EU. ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH». Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

**Постановка проблеми та її актуальність.**

У 2024 році економіка України продовжує адаптуватися до функціонування в умовах війни. На другий рік після повномасштабного військового вторгнення в Україні гостро відчувається проблема нестачі кваліфікованих кадрів за регіонами та галузями. За різними оцінками, дефіцит кадрів на ринку праці складає 4,5 млн працівників і у найближчі 10 років буде зростати. ІТ-сектор України є однією із небагатьох галузей України, яка продовжує розвиватися у воєнний період та продавати товари і послуги на експорт, тому зменшення працівників, пов'язане із міграцією спеціалістів та мобілізацією, відчувається тут особливо гостро [1].

Вирішувати проблему нестачі кадрів, у тому числі в ІТ-секторі, фахівці-рекрутери пропонують кількома способами: 1) утримання наявних працівників через створення конкурентних умов праці, які включають відповідний рівень матеріального заохочення; 2) уникнення ейджизму при прийомі на роботу; 3) дотримання гендерної рівності, особливо у галузях, які донедавна вважалися «чоловічими», до яких і належить ІТ-сфера.

За даними аналітиків кількість українських ІТ-спеціалістів складає 307 тис. осіб, які працюють у 2150 активних верифікованих ІТ-компаніях в Україні. Серед технічних спеціалістів кожен п'ятий працівник – жінка. 29% серед C-level позицій займають жінки [11]. Тобто, у галузі спостерігається значний гендерний дисбаланс. У той час як значна частина чоловіків, у тому числі у цій сфері, підпадає під мобілізацію, входження жінок у цей сегмент економіки забезпечило б стабільне функціонування та розвиток галузі. Враховуючи те, що ІТ-сфера потребує та у майбутньому потребуватиме все нових спеціалістів, вважаємо за доцільне розглянути управлінські та податкові аспекти, які б допомогли жінками зробити кар'єру в ІТ-сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Законодавче регулювання та міжнародні стандарти гендерної рівності досліджують у своїх наукових працях Н. В. Камінська, С.С. Чернявський, О. С. Перунова [4]. Вченими визначено нові механізми забезпечення гендерної рівності та проведено гендерно-правову експертизу нормативно-правових актів. Особливості онбордингу персоналу в ІТ-компанії та управління персоналом вивчає у своєму дослідженні О.М. Орлова. У своєму дослідженні науковиця зробила акцент на управлінських рішеннях, які мають прийматися задля уникнення міграції українських ІТ-спеціалістів за межі України [6]. У дослідженні проведеному О. Журан, Л. Лінгур та Т. Філатовою, вчені акцентують увагу на використанні КСВ-практик в ІТ-компаніях, яке можливе за рахунок визначення факторів

ІТ-персоналу у діаграмах варіантів використання та вимог до інформаційних HR-систем [3]. Загальним тенденціям розвитку ІТ компанії присвячено дослідження А.В. Шестакової [9], у нашому попередньому дослідженні розкрито основні тенденції розвитку електронного бізнесу, основою якого є ІТ-компанії [5].

Зазначені дослідження стосуються особливостей розвитку ІТ-компаній та їх персоналу, зокрема, проте не акцентують уваги на наявності гендерного дисбалансу у цій сфері та не пропонують варіантів вирішення цієї проблеми.

**Мета статті.** Визначити перелік необхідних заходів, які впливають на можливості жінок працювати в ІТ-компаніях як на рівні суб'єкта господарювання, так і на рівні держави, спрямованих на усунення гендерного дисбалансу у цій сфері економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рівність усіх людей на планеті, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного, соціального чи станового походження, майнового або іншого стану, вперше була закріплена у Загальній декларації прав людини ООН у 1948 році. Ця декларація не була документом, обов'язковим до виконання, проте вона заклала підвалини подальшого закріплення прав жінок в інших документах міжнародного рівня, а також створення інституційного механізму втілення ідеї рівних прав жінок і чоловіків у міжнародно-правову практику. У 1979 році було прийнято Конвенцію ООН про ліквідацію усіх форм дискримінації щодо жінок, яка була ратифікована Україною в 1980 році.

Основними положеннями Конвенції передбачено, що уряди країн повинні спрямовувати свої зусилля та вживати заходи для унеможливлення дискримінації за ознакою статі, спрямованих на послаблення чи зведення нанівець визнання, користування або здійснення жінками, незалежно від їхнього сімейного стану, на основі рівноправності чоловіків і жінок, прав людини та основних свобод у політичній, економічній, соціальній, культурній, громадській або будь-якій іншій галузі.

В Україні рівність людей, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовної або іншої ознаки передбачено Конституцією України. Також в Україні виконуються заходи, передбачені Національним планом дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Важливість забезпечення гендерної рівності є однією із Цілей сталого розвитку, які ще називають «глобальними» цілями усіх жителів планети. Перелік заходів, які повинні бути виконані для досягнення цих цілей наведені у Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року.

Досліджуючи економічний аспект гендерного дисбалансу, зазначимо, що за даними компанії McKinsey, гендерна нерівність коштуватиме світові до 2025 року 12 трлн дол. США, що становить 42% від ВВП США у 2024 році.

Вирівнювання гендерного дисбалансу, дозволить зменшити такі непродуктивні втрати та забезпечить: 1) зростання частки людського капіталу країн, що призводить до зростання доходу країни в цілому; 2) покращення добробуту жінок підвищує добробут їх сімей; 3) економічний добробут жінок покращує їх здоров'я, а отже, якість життя. За розрахунками аналітиків, досягнення Україною рівня гендерної рівності Швеції, могло б підвищити ВВП України на 9% [8].

Гендерний дисбаланс в ІТ-сфері прослідковується в усіх країнах світу. Зокрема, у США на посадах інженерних спеціальностей, дата-аналітиків, UI/UX дизайнерів працюють лише 18% жінок. На керівних посадах цей розрив стає ще більшим [2]. У звіті McKinsey за 2022 рік таку ситуацію названо «зламанною кар'єрною сходинкою». Ця ситуація виникає тоді, коли у момент першого підвищення до менеджерської посади перевага надається чоловікам, а не жінкам, зокрема, на 100 підвищень чоловіків припадає 87 підвищень жінок. Тому вже на наступному менеджерському рівні кількість менеджерів-чоловіків переважає кількість менеджерок-жінок, що ускладнює наступні просування. Таким чином, можливість кар'єрного просування жінок на посадах [11].

Матеріальна винагорода жінок в ІТ-сфері згідно з даними дослідження «Жінки в ІТ 2023», проведеного компанією No Fluff Jobs, є меншою у більшості країн ЄС. Так, середній показник по Польщі, Україні, Угорщині, Чехії і Нідерландах, свідчить, що жінки в ІТ-сфері заробляють на 13% менше, ніж чоловіки. Найбільший розрив між заробітними платами чоловіків і жінок є в Україні – 18,25%, найменше в Польщі – 4% [7].

В ІТ-сфері жінки рідше обирають спеціалізацію розробників чи технічних фахівців, проте таке співвідношення поступово змінюється у сторону збільшення. Станом на кінець 2023 року кількість жінок-розробників в українських ІТ-компаніях складала 19%. Більша кількість жінок працюють у напрямках: рекрутинг, робота з персоналом, комунікації [3].

Макроекономічні фактори, які впливають на стан ІТ-галузі в цілому, мають на жінок більший вплив, ніж на чоловіків. Зокрема, пандемія COVID-19 мала більше негативних наслідків для жінок в ІТ-індустрії, ніж на представників чоловічої статі. TrustRadius Women in Tech у своєму звіті узагальнює такі негативні тенденції, які відбувалися під час пандемії: 1) у зв'язку із скороченням кількості робочих місць, жінки втрачали роботу вдвічі частіше, ніж

чоловіки; 2) жінки більше страждали від «вигорання» на робочому місці, ніж чоловіки; зокрема, про проблеми пов'язані із вигоранням акцентували увагу 57% опитаних жінок і 36% опитаних чоловіків; 3) 40% жінок зазначили, що мали проблеми із підвищенням кар'єрними сходами через гендерні упередження; 4) 42% опитаних жінок зазначили, що у них збільшилося навантаження, пов'язане із виконанням домашніх обов'язків, оскільки більшу частину своїх професійних обов'язків вони виконували у дистанційному форматі з дому [10].

У зв'язку із воєнним станом в Україні частина ІТ-спеціалістів-чоловіків була мобілізована, що негативно позначилося на довгострокових угодах про співпрацю українських ІТ-компаній з міжнародними партнерами. Іноземні компанії припиняють або обмежують співпрацю із контрагентами, де ключові співробітники компанії можуть бути мобілізовані у будь-який момент. Міжнародні партнери надають перевагу ІТ-компаніям, які можуть забезпечити безперебійне виконання контрактів зараз та працювати на перспективу. У даному випадку, було б добре хоча б частково замінити ІТ-спеціалістів-чоловіків на ІТ-спеціалістів-жінок для підтримки діяльності українських ІТ-компаній. Проте, зробити таку заміну у найближчій перспективі не вдасться, оскільки тут дається взнаки і спеціалізація жінок в ІТ-компаніях (серед них менше розробниць і технічних спеціалістів), і невелика частина жінок рівня senior та lead, що виникає у результаті «зламаного кар'єрного сходинки».

Водночас, варто відмітити, що розвиток ІТ-компаній та збільшення частки жінок серед працівників різних спеціалізацій та різних рівнів є невідворотним процесом. Тому, ІТ-компанії та держава повинні прикласти зусилля для полегшення та пришвидшення входження якнайбільшого числа жінок в українську ІТ-сферу.

Напрями роботи ІТ-компаній, спрямовані на подолання гендерного дисбалансу можна згрупувати за такими напрямками: 1) подолання розриву у заробітній платі між чоловіками і жінками при інших рівних умовах; 2) популяризація ІТ-професій серед молоді та можливостей побудови кар'єри в ІТ-компаніях; 3) уникнення або зменшення гендерного дисбалансу при рекрутингу; 4) проведення навчань, які спрямовані на спростування гендерних стереотипів про жінок в ІТ-сфері та акцентування уваги на прикладах успішних жінок в ІТ-компаніях; 5) менторська підтримка жінок в ІТ-компаніях; 6) використання фемінітивів для позначення посад, які обіймають жінки; 7) організація гнучкого графіку та надання можливостей дистанційної роботи; 8) включення гендерної рівності до переліку основних цінностей компанії; 9) приєднання працівників чоловічої статі

до ініціатив, направлених на подолання гендерного дисбалансу, наприклад, HeForShe.

**Висновки.** В Україні спостерігається гендерний дисбаланс в ІТ-компаніях. Така ситуація має безліч негативних аспектів, зокрема, економічного характеру. Вирівнювання гендерного дисбалансу в ІТ-галузі в Україні можна забезпечити шляхом впровадження переліку заходів, спрямованих на залучення більшої кількості жінок в ІТ-сферу та розробки кар'єрних планів для жінок в ІТ із врахуванням їх особистісних

планів розвитку та ролі у суспільстві. Держава може сприяти через надання податкових пільг підприємствам, які виконують конкретні заходи для подолання гендерного дисбалансу. Також важливим способом подолання гендерного дисбалансу на місцях є розбудова інфраструктури, яка забезпечить доступність жінок і дітей до освітніх, медичних, культурних та спортивних закладів; розширення переліку медичних послуг та оздоровчих заходів, доступних жінкам і дітям за рахунок державного фінансування.

#### Література:

1. Бурлака О.С. Управління розвитком персоналу в галузі ІТ. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2(50). С. 151–159.
2. Жінки в ІТ: реалії XXI століття. URL: <https://www.klikksolutions.com.ua/great-info/zhinky-v-it-realiyi-hhi-stolittya/> (дата звернення 06.06.2024).
3. Журан О., Лінгур Л., Філатова Т. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. № (30). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
4. Камінська Н.В., Чернявський С.С., Перунова О.С. Законодавче регулювання та міжнародні стандарти гендерної рівності: текст лекцій. Київ, 2020. 23 с.
5. Кулик В.А. Розвиток електронного бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 168–176.
6. Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. 11. С. 117–120.
7. Чи достатньо жінок в українському ІТ, щоб замінити чоловіків у разі посилення мобілізації. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/347489-chi-dostatno-zhinok-v-ukrayinskomu-it-schob-zaminiti-cholovikiv-u-razi-posilennya-mobilizatsiyi> (дата звернення: 06.06.2024).
8. Чому гендерна рівність вигідна для всіх. URL: <http://surl.li/ufshu> (дата звернення: 06.06.2024).
9. Шестакова А.В. Тенденції та проблеми розвитку ІТ-галузі: кадровий аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 255–260.
10. TrustRadius 2021 Women in Tech Report. URL: <https://solutions.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report/> (дата звернення: 06.06.2024).
11. Women in the Workplace 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> (дата звернення: 06.06.2024).

#### References:

1. Burlaka O. S. (2023) Upravlinnia rozvytkom personalu v haluzi IT. [Managing staff development in IT]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2(50), pp. 151–159.
2. Zhinky v IT: realii XXI stolittia [Women in IT: the realities of the 21st century]. Available at: <https://www.klikksolutions.com.ua/great-info/zhinky-v-it-realiyi-hhi-stolittya/> (accessed June 6, 2024).
3. Zhuran O., Linhur L., Filatova T. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-sferi na zasadakh korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Features of HR management in the IT sector on the basis of corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (30). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>
4. Kaminska N. V., Cherniavskiy S. S., Perunova O. S. (2020) Zakonodavche rehuliuвання ta mizhnarodni standarty hendernoї rivnosti: tekst lektzii [Legislative reforms and international standards in the field of human rights: lecture notes]. Kyiv. 23 p. (in Ukrainian)
5. Kulyk V. A. (2017) Rozvytok elektronnoho biznesu v Ukraini [Development of e-business in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 168–176.
6. Orlova O. M. (2017) Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-sferi [Features of personnel management in the IT sector]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 11, pp. 117–120.
7. Chy dostatno zhinok v ukrayinskomu IT, shchob zaminyty cholovikiv u razi posylennia mobilizatsii [Are there enough women in Ukrainian IT to replace men in case of increased mobilisation]. Available at: <http://surl.li/uhnl> (accessed June 6, 2024).
8. Chomu henderna rivnist vyhidna dlia vsikh [Why gender equality is good for everyone]. Available at: <http://surl.li/ufshu> (accessed June 6, 2024).
9. Shestakova A. V. (2018) Tendentsii ta problemy rozvytku IT-haluzi: kadrovyi aspekt [Trends and challenges in the development of the IT industry: the human resources aspect]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 255–260.
10. TrustRadius 2021 Women in Tech Report. Available at: <https://solutions.trustradius.com/buyer-blog/women-in-tech-report/> (accessed June 6, 2024).
11. Women in the Workplace 2023. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> (accessed June 6, 2024).

Стаття надійшла до редакції 07.06.2024