



Shchylhelska, H., Potikha, O. & Chop, T. (2021) Efektyvne upravlinnia v umovakh pandemii COVID-19: genderni aspekty [Effective management in the context of the COVID-19 pandemic: gender aspects]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 653-668. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21shocga.pdf>



ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ

Галина ЩИГЕЛЬСЬКА

Оксана ПОТІХА

Тамара ЧОП

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: shchylhelska@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2926-2288>

e-mail: ox.poticha@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6302-9394>

e-mail: tchop.tntu@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3685-5193>



Article history:

Received: October, 2021

1st Revision: October, 2021

Accepted: November, 2021

JEL classification:

G39

J59

UDC:

005.336.1-055.2:616-036.21

DOI:

<https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.653>

Анотація. У статті здійснено спробу з'ясувати гендерні особливості у стилях управління та їх вплив на ефективність і результативність управлінської діяльності в умовах пандемії COVID-19. Зважаючи на невизначеність терміну тривання пандемії, масштабів наслідків та можливих нових загроз, що можуть призвести до кризових ситуацій, дана проблематика становить неабиякий науковий інтерес, оскільки лідери, які здатні забезпечити ефективний антикризовий менеджмент набувають особливої ваги. На основі порівняння коронавірусної статистики через 18 місяців після проголошення пандемії чотирьох держав, очолюваних жінками, та чотирьох держав, очолюваних чоловіками, з приблизно однаковою кількістю населення можна констатувати факт, що загалом рівень захворюваності та смертності в країнах з жінками-лідерами є нижчим. До того ж, незважаючи на те, що запровадження локдауну та інших надзвичайних заходів спрямованих на стримання поширення вірусу можуть спричинити уповільнення економічного розвитку з падінням ВВП, ми все ж спостерігаємо, що урядам, очолюваними жінками, вдалося уникнути прогнозованого падіння ВВП. У деяких країнах, навіть, зареєстровані позитивні темпи зростання економіки під час пандемії. Результати нашого дослідження засвідчили високу ефективність жінок-лідерок в умовах пандемії COVID-19. На основі аналізу результатів управлінської діяльності в період пандемії та наукових розвідок щодо гендерних відмінностей у стилях управління, ми виявили такі основні гендерні особливості, які впливають на ефективність антикризового управління: здатність жінок на більш активні та скоординовані політичні заходи в умовах надзвичайної ситуації, яка поєднується зі здатністю уникати ризику в сфері охорони здоров'я та безпеки; здатність прислухатися до порад експертів і потреб населення; вияв більшої соціальної турботи, що проявляється у збільшенні видатків на охорону здоров'я, соціальний захист та освіту; здатність на чітку, рішучу та водночас емпатичну комунікацію з різними віковими та соціальними групами. Окрім того, жінки менш схильні до корупції і хабарництва, більш схильні до командного менеджменту та більш далекоглядні. Вирішальну роль, на нашу думку, в ефективності управління у період кризи COVID-19, відіграв високий потенціал жінок застосовувати трансформаційний та андрогінний стилі лідерства, які в умовах пандемії виявилися найбільш результативними.

Ключові слова: ефективне управління, пандемія COVID-19, гендерні аспекти, жінки-лідерки, трансформаційне лідерство, андрогінність.



Щигельська Г. Ефективне управління в умовах пандемії COVID-19: гендерні аспекти [Електронний ресурс] / Галина Щигельська, Оксана Потіха, Тамара Чоп // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 653-668. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21shocga.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Одним із найбільш визначальних показників ефективності в сфері публічного управління на сучасному етапі є, безумовно, кращі результати у боротьбі з пандемією COVID-19. Протягом останніх місяців на шпальтах, зокрема, таких авторитетних видань як «Forbs», «The Guardian», «Harvard Business Review», «New York Times» та ін., опубліковано низку статей, у яких автори стверджують, що у боротьбі з пандемією коронавірусу найкраще справляються держави, очільниками яких є жінки [16, 28, 29, 37, 38]. Серед причин такого успіху зазначаються гендерні особливості в лідерському потенціалі та здатність жінок на більш активні та скоординовані політичні заходи в умовах надзвичайної ситуації. Зважаючи на невизначеність терміну тривання пандемії, масштабів наслідків та можливих нових загроз, що можуть призвести до кризових ситуацій, дана проблематика становить неабиякий науковий інтерес, оскільки лідери, які здатні забезпечити ефективний антикризовий менеджмент набувають особливої ваги. Діяльність лідерів в умовах пандемії COVID-19 пропонує унікальний глобальний експеримент з національного управління кризовими ситуаціями, де різні проблеми, включаючи питання ефективності лідерства, можна розглядати в усіх країнах.

Роль гендерних відмінностей у стилі управління в умовах надзвичайних ситуацій, процесі прийняття своєчасних антикризових заходів та виборі правильної стратегії управління кризовими ситуаціями залишається все ще дискусійним та малодослідженим питанням, що й зумовлює актуальність означеної проблеми.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Гендерні аспекти ефективного управління в умовах пандемії COVID-19 на сьогодні стали об'єктом наукового інтересу лише декількох зарубіжних дослідників. Загалом, слід відзначити, що існує дуже мало досліджень щодо впливу гендеру в антикризовому управлінні, почасти тому, що жінок-очільниць держав значно менше (близько 10 %). Найбільш вагомий внесок в актуалізацію та дослідження проблеми ефективності боротьби жінок-лідерок з пандемією коронавірусу здійснили науковиці С. Гарікіпаті та У. Камбхампаті [19, 20]. Дослідниці зібрали відповідні дані зі 194 країн (20 з яких очолювані жінками) у перші місяці поширення пандемії та проаналізували два питання: по-перше, чи є якісь значні та систематичні відмінності в поточній статистиці поширення COVID-19 (кількість хворих та летальні випадки) між країнами, якими керують чоловіки, та країнами, якими керують жінки; по-друге, чи існують відмінності у політичних заходах, застосованих цими лідерами, які можуть пояснити відмінності у результатах. Гендерні фактори та ефективність управління в період пандемії COVID-19 на субнаціональному рівні, зокрема, у кількох містах США, аналізує К. Фанк [18]. Дослідниця намагається знайти відповідь на питання, чи ефективність управлінської діяльності в умовах пандемії жінок-мерок є аномальною, чи є частиною системної тенденції реагування на пандемію з урахуванням гендерних факторів. Цікавим є дослідження науковиці Д. Піскопо [30], у якому вона піддає сумніву зв'язок між жінками-лідерками та ефективним управлінням у період коронавірусної кризи. Наукову цінність для нашого дослідження становить науковий доробок авторів, присвячених вивченню поведінкових гендерних відмінностей та особливостей лідерського стилю, зокрема трансформаційного та андрогінного, результати яких дають можливість пояснити гендерні особливості антикризового менеджменту [8, 9, 10, 23, 24, 35, 36]. Вагомими також є дослідження, в яких науковці аналізують ефективність трансформаційного та андрогінного стилів лідерства в антикризовому управлінні [1, 2, 12]. На окрему увагу заслуговують праці О. Чуйкової [4, 5], яка аналізує потенціал жіночого лідерства на основі нейробіологічних досліджень, зокрема, відомого нейропсихолога Е. Голдберга [21].

3. Постановка завдання.

Мета пропонованої статті – з'ясувати гендерні особливості у стилях управління та їх вплив на ефективність і результативність управлінської діяльності в умовах пандемії COVID-19. У контексті загальної мети ставляться такі завдання: порівняти рівень захворюваності, смертності та рівень ВВП через 18 місяців після проголошення пандемії чотирьох держав, очолюваних жінками, та чотирьох держав, очолюваних чоловіками, з приблизно однаковою кількістю населення; на основі аналізу результатів управлінської діяльності в період пандемії та наукових розвідок щодо гендерних відмінностей у стилях управління, виявити гендерні особливості, які впливають на ефективність антикризового управління; з'ясувати потенціал жінок застосовувати трансформаційний та андрогінний стилі лідерства, які в умовах пандемії виявилися найбільш ефективними.

4. Виклад основного матеріалу.

11 березня 2020 р. ВООЗ оголосила пандемію у зв'язку з поширенням у світі коронавірусу COVID-19. Рішення про оголошення спалаху коронавірусу пандемією було обумовлено швидкістю й масштабами поширення хвороби COVID-19. Станом на день оголошення пандемії загальна кількість інфікованих коронавірусом COVID-19 у всьому світі становила 119 132 людей та 4 284 летальних випадки, а вже через місяць, 11 квітня, за даними університету Джонса Гопкінса було зафіксовано 1 699 490 інфікованих та 102 800 людей померли. Пандемія стала серйозним викликом для національних урядів і вимагала негайних та рішучих превентивних заходів і ефективного антикризового менеджменту. Уже в перші місяці пандемії статистика захворюваності й смертності стає показником готовності уряду швидко реагувати та обирати ефективну стратегію управління у боротьбі з поширенням вірусу. Ефективність управління в умовах пандемії привертає увагу не лише мас-медіа, але й експертів і науковців, які аналізуючи перші успіхи боротьби з пандемією намагаються виокремити ефективні превентивні заходи, засвоїти уроки та виробити моделі успішного антикризового управління. Серед кількох країн-лідерів, превентивні заходи яких були своєчасними та ефективними, увагу привертає одна спільна риса: їх очільницями є жінки. Зокрема, аналізуючи літературу, присвячену менеджменту та глобальним заходам реагування в умовах пандемії COVID-19, колектив індонезійських науковців наводить вісім країн, зусилля і дії яких виявилися ефективнішими для уповільнення поширення вірусу [6]. Серед восьми наведених держав, половиною з них, а саме: Нова Зеландія, Сінгапур, Тайвань та Сербія, керують жінки. Якщо зважити на те, що відсоток держав світу, очільницями яких є жінки становить близько 10, то факт, що до переліку країн з найкращими результатами боротьби з пандемією включено половину держав з жінками-лідерками є показовим.

Дослідниці С. Гарікіпаті та У. Камбхампаті, на основі наукового аналізу політичної та соціально-демографічної ситуації у 194 країнах світу в перші місяці пандемії стверджують, що держави, очолювані жінками, досягли кращих показників щодо зниження смертності від COVID-19, а також (хоча і менш суттєво) кількості випадків захворювань [19, 20]. Причиною більш успішного ефекту в подоланні пандемії науковиці вважають гендерні відмінності у поведінці жінок та чоловіків-лідерів, зокрема, здатність жінок на більш активні та скоординовані політичні заходи в умовах надзвичайної ситуації, серед яких швидке введення локдауну, чітка, рішуча та водночас емпатична комунікація з різними віковими та соціальними групами, збільшення видатків на охорону здоров'я та ін. [19].

Порівнюючи кількість випадків захворювання та смертей спричинених COVID-19 у державах, якими керують жінки та чоловіки з приблизно однаковою кількістю

населення, зокрема, Нова Зеландія (прем'єр-міністерка – Джасінда Ардерн) та Ірландія (прем'єр-міністр – Лео Варадкар, з 27 червня 2020 р. Міхал Мартін), Сербія (прем'єр-міністерка – Ана Брнабіч) та Ізраїль (прем'єр-міністр – Беньямін Нетаньягу, з 13 червня 2021 р. Нафталі Бенет), Німеччина (канцлерка – Ангела Меркель) та Велика Британія (прем'єр-міністр – Борис Джонсон), Бангладеш (прем'єр-міністерка – Хасіна Вазед) та Пакистан (прем'єр-міністр – Імран Хан), С. Гарікіпаті та У. Камбхампаті виявили, що станом на 19 травня 2020 р. ситуація за вказаними показниками була кращою в державах, очолюваних жінками [20]. Чи змінилася коронавірусна статистика через майже півтора року в зазначених країнах, ми перевірили, використавши дані сайту «Worldometer» [32], який використовували попередні дослідниці. Результати статистичного аналізу (рис. 1. А, Б, В), вказують загалом на збереження тенденції кращих показників у боротьбі з коронавірусом у державах, очолюваних жінками, однак певні зміни все ж відбулися. При збереженні більшої кількості випадків захворювання на COVID-19 в Ізраїлі (1314213) порівняно з Сербією (1037707), кількість летальних випадків станом на 15 жовтня 2021 р. стала меншою на 1026. Зворотню ситуацію спостерігаємо при порівняльному аналізі коронавірусної статистики республіки Бангладеш та Пакистану, де смертність є нижчою ніж захворюваність (рис. 1. Г).

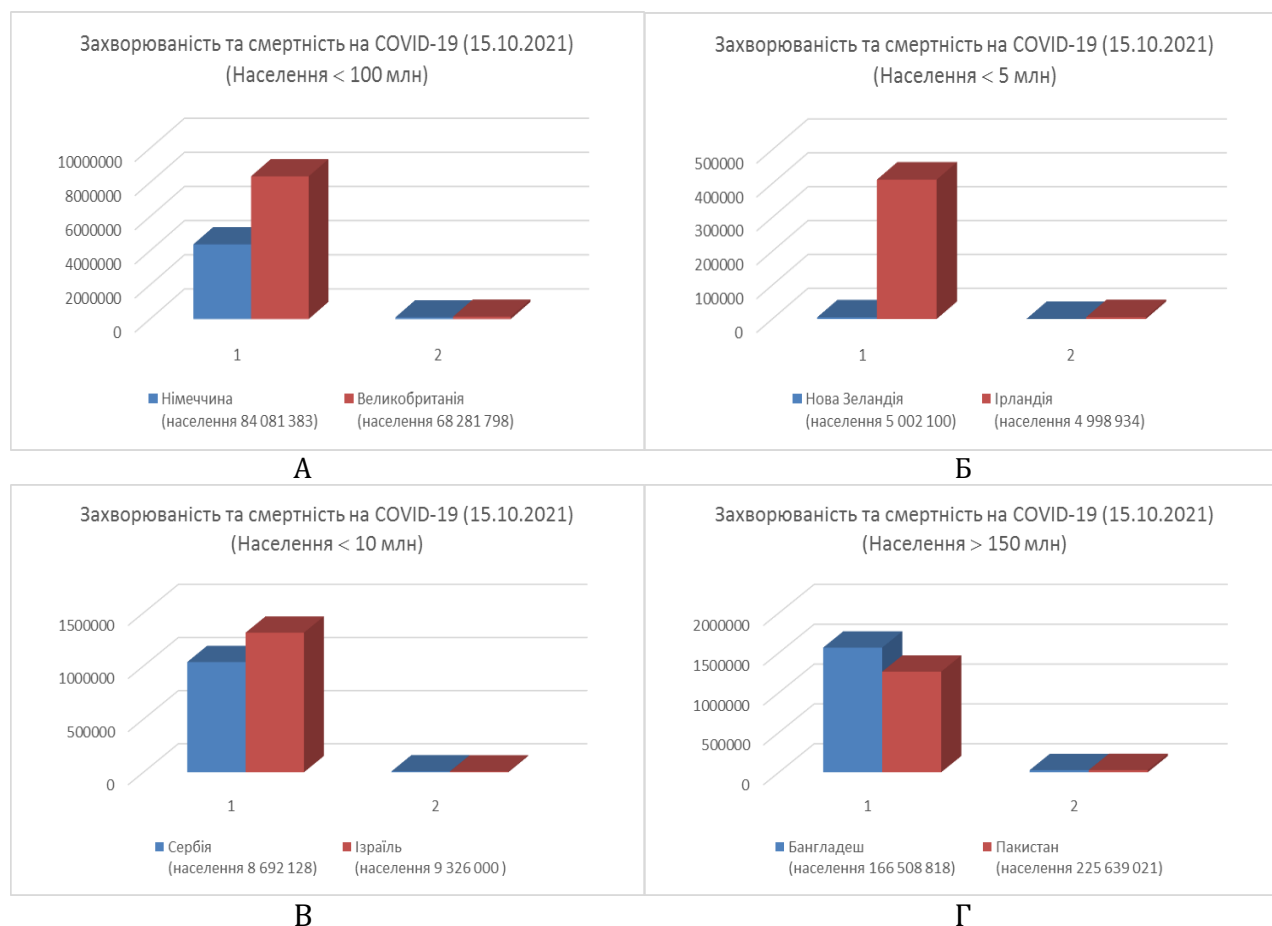


Рис. 1. Захворюваність та смертність на COVID-19 станом на 15 жовтня 2021 р.

В Німеччині та Новій Зеландії ситуація за обома критеріями значно краща, ніж відповідно у Великій Британії та Ірландії. На окрему увагу заслуговує Нова Зеландія, де відсоток усіх випадків хворих на COVID-19 склав 0,1% населення країни, а кількість померлих станом на 17 жовтня 2021 р. становить 28 осіб. Загалом, можна констатувати факт, що в країнах, очолюваних жінками, в середньому відзначається менша кількість смертей, спричинених COVID-19, ніж в країнах, очолюваних чоловіками: 15,9 смертей у

порівнянні з 16,5 смертей на 100000 осіб [31, с. 6]. Дослідники визначають кілька причин, які впливають на рівень смертності в період пандемії: швидке та своєчасне введення локдауну [19], якість системи охорони здоров'я та стан здоров'я населення, інституційна довіра та адміністративний потенціал [13], у той час як корупція підвищує рівень смертності у міру поширення пандемії. С. Гарікіпаті та У. Камбхампаті стверджують, що жінки-лідерки реагували швидше і рішучіше перед потенційною загрозою смерті, вводючи локдаун раніше, ніж чоловіки в подібній ситуації [19, 20]. Причину такої реакції дослідниці вбачають у гендерних відмінностях щодо ризиків та невизначеності [19, с. 413]. Аналіз психологічної літератури стосовно гендерних відмінностей в переконаннях і поведінці підтверджує цю гіпотезу. Дослідження свідчать про те, що жінки більшою мірою, ніж чоловіки, уникають ризику в сфері охорони здоров'я та безпеки [7, 23, 24]. Упродовж поточної кризи також було зафіксовано кілька випадків ризикованої поведінки керівників-чоловіків, зокрема, заява прем'єр-міністра Великої Британії Бориса Джонсона про те, що він «потиснув руку всім» у лікарні, яку він відвідав [26] неодноразові твердження президента Бразилії Жаїра Болсонару, що «COVID-19 – всього лише легка застуда» [30], він також відмовлявся дотримуватися соціальної дистанції і носити маску. На одному з мітингів журналісти бачили, як Болсонару кашляв не прикриваючи рота, а в іншому випадку – чхав у долоню і тут же вітався за руку з літньою жінкою [17]. Доцільно зауважити, що Бразилія незмінно займає другу позицію серед країн світу за кількістю летальних випадків спричинених COVID-19 і за даними опитування громадської думки у березні 2021 р. 43 % бразильців схильні звинувачувати в поточній кризі саме Болсонару [14].

Водночас, запровадження локдауну та інших надзвичайних заходів, спрямованих на стримання поширення вірусу спричиняють уповільнення економічного розвитку з прогнозованим падінням ВВП. Після розгортання подій внаслідок пандемії Міжнародний валютний фонд (МВФ) знизив свої прогнози щодо росту світової економіки. За оцінками МВФ на кінець 2020 р. можливим у оціночному розмірі було падіння ВВП на -6,1% у країнах з розвиненими економіками та -1,0 у країнах, що розвиваються [3, с. 10]. Враховуючи прогнози МВФ, ми можемо порівняти рівень ВВП 2019 р. до початку пандемії COVID-19 та на кінець 2020 р. тих самих держав, керованих жінками та чоловіками, в яких ми порівнювали рівень захворюваності й смертності.

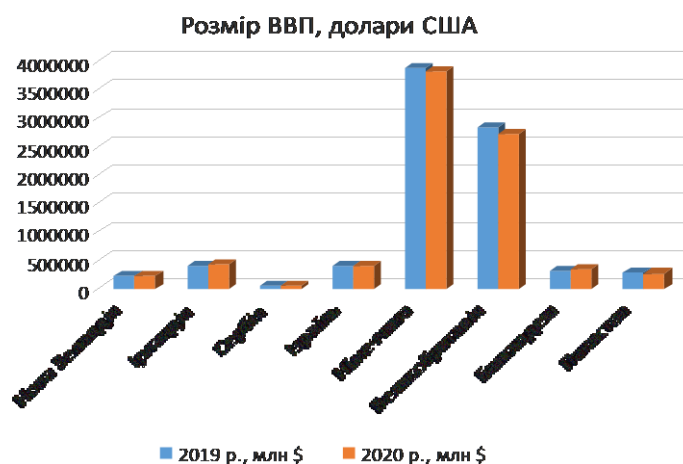


Рис. 2. Внутрішній валовий продукт у 2019-2020 рр.

З наведених даних (рис. 2) [39], ми бачимо, що падіння ВВП на кінець 2020 р. відбулося у трьох державах, а саме: Німеччині, Великобританії та Пакистані. Водночас, порівнюючи дві держави з розвинутою економікою, кращу ситуацію спостерігаємо у

країні з жінкою-лідеркою – Німеччині - 1,43 % ніж чоловіком-лідером у Великій Британії - 4,35 %. Глибоке падіння ВВП зафіксовано у Пакистані - 5,22 %, що перевершило прогнозоване падіння МВФ більш ніж на 4%. Зважаючи на майже однаковий обсяг ВВП на душу населення в 2019 р. у республіці Бангладеш, очолюваною жінкою, й Пакистаном, очолюваним чоловіком, відповідно 4995 та 4889 дол США, зростання ВВП у Бангладеш на 6,69 % є очевидним успіхом державного управління. До того ж за даними МВФ, економіка Бангладеш зростає на 3,8 відсотка у 2020 р., що робить її однією з небагатьох великих країн світу, де зареєстровані позитивні темпи зростання під час пандемії. Зростання економіки Бангладеш було значною мірою результатом двох рішень: відміна локдауну через два місяці та державних витрат, які стимулювали внутрішній попит, що виявилось життєво важливим, коли замовлення на експорт припинилися [40, с. 10]. Слід відзначити, що в останні десятиліття уряд Бангладеш, на чолі з прем'єр-міністеркою Шейх Хасіною, яка перебуває при владі протягом 17 з останніх 25 років, вклав значні інвестиції для стимулювання свого економічного та людського потенціалу [40, р. 16]. У результаті ефективного управління, незважаючи на втрату мільярдів доларів експортних надходжень, Бангладеш вдалося зберегти позитивне економічне зростання протягом перших п'ятнадцяти місяців пандемії [40, р. 18].

Д. Піскопо у своєму дослідженні [31] піддає сумніву зв'язок між жінками-лідерками та ефективним управлінням в умовах пандемії, аргументуючи тим, що на сьогодні жінки-лідерки зосереджені в «країнах з високим потенціалом», а країни з високим потенціалом, очолювані жінками, і країни з високим потенціалом, очолювані чоловіками, відносно добре стримують пандемію. Авторка відзначає, що європейські й скандинавські країни, в яких жінки перебувають на керівних посадах, займають високе становище щодо державної дієздатності: вони мають транспарентні закони, неупереджені органи державного управління, високий ступінь довіри до уряду, низький рівень корупції, високі витрати на соціальні потреби і високий рівень задоволеності життям, що теоретично створює кращі умови для впровадження ефективних заходів у боротьбі з пандемією. Проте, науковиця зауважує, що хибна кореляція не означає, що гендер не впливає на результати боротьби з пандемією. Зокрема, більша соціальна турбота жінок-лідерок може призвести до зміцнення потенціалу держави за рахунок збільшення соціальних витрат, пов'язаних з пандемією [18, 30]. Підтвердження цієї думки ми знаходимо у ґрунтовному аналізі літератури про суттєві ефекти представництва жінок у політиці, який здійснили З. Гесамі та М. Фонсека [25]. Науковиці дійшли висновку, що у країнах, які розвиваються, збільшення жінок у публічному управлінні призвело до кращого забезпечення суспільними благами, особливо у сфері освіти та охорони здоров'я. У розвинутих країнах вища представленість жінок призвела до певних змін у парламентських слуханнях і конкретних політичних рішеннях, таких, як розширення мережі установ по догляду за дітьми й т.п. Серед інших позитивних наслідків дослідниці відзначають покращення інституційної якості завдяки скороченню масштабів корупції і хабарництва посадовими особами, подолання гендерного розриву в освіті, зменшення дитячої смертності та вищі економічні показники [25]. Дослідження, проведені С. Картрайтом та А. Гейлом у Великобританії, показали, що жінки більш схильні до командного менеджменту, ніж чоловіки. Вчені описали цей стиль як такий, що характеризується глибокою повагою до людей та високою відповідальністю до завдань. Вони також виявили, що жінки більш далекоглядні [15].

Багато дослідників намагалися з'ясувати взаємозв'язок між гендерними ролями і стилем управління. Результати досліджень припускають, що гендерна роль є важливою особистісною рисою, яка впливає на стиль керівництва [35]. Уявлення про гендерні особливості чоловіків і жінок підтримує аргумент про те, що гендерні якості чоловіків є

більш безособовими, орієнтованими на виконання конкретних завдань, що притаманно трансакційному типу лідерства, в той час як жіночі гендерні якості мають тенденцію до більш емпатичного стилю, спрямованого на побудову взаємовідносин, який лежить в основі трансформаційної моделі лідерства. Відмінні риси трансформаційного лідерства пов'язані з жіночими цінностями, сформованими в результаті процесів соціалізації, які включають в себе налагодження взаємин, комунікацію, формування консенсусу, використання владних повноважень в якості важеля впливу і спільну роботу в ім'я досягнення загальної мети. Крім того, 104 дослідження, які проводилися з метою вивчення трансформаційного лідерства, показали, що жінки сприймаються і сприймають себе як такі, хто більш активно застосовує трансформаційний стиль управління, ніж чоловіки [35].

Концепція трансформаційного лідерства була вперше введена в науковий обіг експертом з лідерства та біографом президента США Ф. Рузвельта, Джеймсом Макгрегором Бернсом. Згідно з теорією Бернса, трансформаційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі та мотивації» [2, с. 166]. Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей. Пізніше Б.М. Басс, розширив оригінальні ідеї Д. Бернса, розробивши теорію, яку сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Басса. Згідно з його теорією, трансформаційного лідера можна визначити за впливом, який він здатний здійснювати на тих, хто за ним слідує. Басс також припустив, що можна виділити чотири складових елементи трансформаційного лідерства. Серед цих компонентів він називав:

Інтелектуальну стимуляцію. Трансформаційні лідери не тільки кидають виклик сучасному стану справ, вони також прагнуть стимулювати, заохочувати творчий підхід до справи тих, ким вони керують. Лідер закликає послідовників відкривати для себе нові способи виконання роботи і використовувати всі можливості навчитися чогось раніше невідомого.

Індивідуальний підхід. Характеризується турботливим ставленням до підлеглих, створенням умов для задоволення потреб. З метою забезпечення індивідуальної підтримки, трансформаційні лідери завжди залишаються відкритими для спілкування, тому їх підлеглі не соромляться поділитися з ними своїми ідеями.

Надихаючу мотивацію. Лідер демонструє високі стандарти власного підходу до виконання завдань, проявляє оптимізм у розвитку майбутньої ситуації, пояснює заради якої мети або завдань люди працюють, допомагає іншим отримати достатню мотивацію для виконання завдань.

Ідеалізований вплив. Трансформаційний лідер прагне стати для своїх підлеглих зразком для наслідування, працює над тим, щоб послідовники його поважали й довіряли. Створює бачення майбутнього та місію, ставить високі цілі, виявляє наполегливість і рішучість у їх досягненні [8].

На основі своїх багаторічних досліджень Б. Басс зазначав, що в середньому жінки-менеджерки, зазвичай, більш трансформаційні та ініціативніші у вирішенні проблем. Як наслідок, їхні послідовники як чоловіки, так і жінки, ймовірно, будуть більш ефективними та задовольнятимуть їх як лідерів [9, 10]. Яскравий приклад трансформаційного лідерства, ми знаходимо в науковій розвідці К. Фанк [18], яка стверджує, що ще до оголошення нового коронавірусу COVID-19 пандемією, жінки-мерки у містах Сан-Франциско, Чикаго та Атланта вжили активних і новаторських заходів щодо запобігання спалахів захворювань на місцях і пом'якшення їх соціальних й економічних наслідків. Показовим є те, як зазначає К. Фанк, що ці жінки-мерки не тільки забезпечують ефективне управління своїми містами, але й стали прикладом для

інших лідерів [18, с. 2]. Авторка, визначає чотири головні особливості ефективного антикризового управлінського менеджменту мерок. По-перше, вони продемонстрували проактивне лідерство, швидко вживши превентивні заходи, незважаючи на те, що відчували супротив від різних зацікавлених сторін. По-друге, їхні рішення були прозорими, обґрунтованими й ефективно доносилися до громадськості. По-третє, вони прагнули не тільки запобігти спалахам, але й захистити вразливі категорії населення та зменшити соціальну нерівність. По-четверте, вони щиро ділилися найкращими практиками та набутими уроками, надаючи моделі для наслідування [18, с. 2-3].

Ф. Сакка та Д. Селва стверджують, що жінки-лідерки успішно впоралися з кризою, викликаною пандемією, не лише завдяки властивій їм здатності вибудовувати відносини, зміцнювати суспільні зв'язки і «налаштовуватися» на тривоги громадян; вирішальним виявився і підхід жінок-лідерок до науки. Всупереч очікуванням, в порівнянні з чоловіками-лідерами, жінки продемонстрували відповідальне та серйозне ставлення до наукових рекомендацій, а також використовували своє розуміння науки як фактору легітимності. У ході дослідження автори проаналізували дискурси двох конкретних політичних лідерів: Дональда Трампа і Джасінди Ардерн, оскільки вони, на їхню думку, втілюють ідеально-типові риси двох протилежних моделей поведінки в тому, що стосується науки. Аналіз риторики і фреймів підкреслює відмінності в їхніх підходах до проблеми і доводить, що здатність жінок-лідерок прислухатися до порад експертів і потреб населення зіграла вирішальну роль в ефективності заходів щодо стримування вірусу [34].

На окрему увагу заслуговують також дослідження, присвячені взаємозв'язку між трансформаційним лідерством та андрогінією. У цих дослідженнях стверджується, що трансформаційні лідери можуть використовувати більш андрогінний стиль, застосовуючи кращі риси типової чоловічої та жіночої поведінки [27, с. 167]. Ця перспектива гендерного балансу сприяє новому ідеалу лідерства, який змішує поняття маскулінності та фемінності, стверджуючи, що: «...трансформаційне лідерство вимагає гендерного балансу, а не традиційного лідерського стереотипу маскулінності» [22, с. 318]. Результати досліджень М. Гакман і Р. Карк підтверджують ці висновки, демонструючи, що трансформаційне лідерство сильно корелює як з жіночими, так і з чоловічими гендерними характеристиками.

Аналізуючи наукову літературу та інформацію в мас-медіа, група американських науковців дійшла висновку, що в умовах пандемії COVID-19, андрогінний стиль лідерства є найбільш ефективним [12]. Як зазначають дослідники, в період кризи COVID-19, успішні лідери – це ті, «хто виявив спроможність діяти з аурую повелителя та милосердям» [12]. Найчастіше взірцями андрогінного стилю лідерства в період пандемії дослідники наводять двох жінок-лідерок, які проявляючи як маскулінні так і фемінні риси, продемонстрували ефективне антикризове управління: Ангелу Меркель та Джасінду Ардерн.

Маскулінні риси, які проявлялися у поведінці А. Меркель, містять жорстку позицію щодо серйозності коронавірусу; використання її наукового досвіду для того, щоб доступно пояснити людям загрози поширення вірусу, а також, швидкі та рішучі дії на ранньому етапі [11, 12]. Драматичний приклад жіночої поведінки, був продемонстрований канцлеркою коли вона нетипово для неї використала виступ на національному телебаченні як можливість навести контакт з народом своєї країни. А. Меркель у дружньому тоні звернулася до громадян, наголошуючи на серйозності ситуації та закликаючи об'єднатися з метою протидії поширення коронавірусу. Після цієї промови А. Меркель охарактеризували як «людину, дуже доступну, відкриту, яка говорить мовою, зрозумілою для пересічних людей» [11, 12].

Одна з ключових стратегій андрогінних лідерів полягає в тому, щоб пояснити, що ви робите, чому ви це робите, і чого ви намагаєтеся цим досягнути. Наприклад,

Джасінда Ардерн, пояснила своє рішення закриття кордонів країни так: «ніколи в історії Нової Зеландії не застосовувалися такі заходи, і я визнаю, наскільки це надзвичайно. Ми змушені зробити це для здоров'я країни, й нашого народу» [33]. Цією заявою Ардерн продемонструвала стратегічний намір її маскулінної дії, поєднуючи його з гендерно-конгруентними рисами співчуття та розуміння [12].

Слід зауважити, що один з напрямків дослідження, спрямованих на з'ясування гендерних особливостей у стилях керівництва, наголошує на «жіночій перевазі» у трансформаційному лідерстві, або ще більш радикально, стверджує, що саме трансформаційне лідерство є жіночою формою лідерства як для чоловіків, так і для жінок. З огляду на це, жінки знаходяться в кращому становищі для виконання ролі андрогінних лідерів [35].

Насамкінець, хочемо звернути увагу, що висновки про гендерні відмінності у стратегії ухвалення рішень знаходимо в дослідженнях відомого нейропсихолога Е. Голдберга. Вчений розробив теорію гендерних відмінностей, за які відповідають лобні долі. Намагаючись знайти відповідь на питання: «Чи є взаємозв'язок між варіабельністю людського мозку та варіабельністю людської психіки? Зокрема, чи пов'язані відмінності у стилях прийняття рішень з відмінностями в анатомії та хімії лобових часток?», Голдберг дійшов висновку, що у жінок контекстно-незалежна поведінка, у чоловіків – контекстно-залежна поведінка. Як описує сам дослідник «Деякі учасники експерименту робили свій вибір відповідно до поставленої цілі, й якщо цілі мінялися, вони відповідно змінювали й свій вибір. Ми назвали цю стратегію ухвалення рішень контекстно-залежною. Інші учасники робили свій вибір, ґрунтуючись на стійких уподобаннях, незалежно від цілі... Ми назвали цю стратегію ухвалення рішень контекстно-незалежною. На наш подив, чоловіки і жінки робили свій вибір вражаюче по-різному: чоловіки були більш контекстно-залежними, а жінки – більш контекстно-незалежними. Хоча криві перекривали один одного, статеві (гендерні) відмінності були одночасно і стійкими, і значними» [21]. Голдберг зазначає, що жодна стратегія не є кращою за іншу в абсолютному сенсі. Їх відносна перевага залежить від того, наскільки стабільне середовище. У відносно стабільному середовищі контекстно-незалежний підхід до ухвалення рішень, ймовірно, надійніший. У високо нестабільному середовищі переважає контекстно-залежний підхід. Але, можливе і зворотнє твердження: у стабільному середовищі контекстно-залежний підхід може означати надійну, стабільну поведінку, проте у нестабільному середовищі вона стане настільки хаотичною, що тяжітиме до деструктивності, злочинності, агресивності, до чого провокує саме нестабільне середовище. Тому контекстно-незалежна поведінка, буде проявлятися у збереженні рівноваги, турботливості, високого рівня емоційного інтелекту, емпатії, якщо така поведінка означатиме тактику виживання у найнестабільнішому середовищі та стресових обставинах життя [4, 5]. Саме таку поведінку ми й спостерігали в діях більшості жінок-лідерок в умовах пандемії COVID-19.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Таким чином, результати нашого дослідження підтвердили високу ефективність жінок-лідерок в умовах пандемії COVID-19. На основі аналізу результатів управлінської діяльності в період коронакризи та наукових розвідок щодо гендерних відмінностей у стилях управління, ми виявили такі основні гендерні особливості, які впливають на ефективність антикризового управління: здатність жінок на більш активні та скоординовані політичні заходи в умовах надзвичайної ситуації, яка поєднується зі здатністю уникати ризику в сфері охорони здоров'я та безпеки; здатність прислухатися до порад експертів і потреб населення; вияв більшої соціальної турботи, що проявляється у збільшенні видатків на охорону здоров'я, соціальний захист та освіту; здатність на чітку, рішучу та водночас емпатичну комунікацію з різними віковими та

соціальними групами. Окрім того, жінки менш схильні до корупції і хабарництва, більш схильні до командного менеджменту та більш далекоглядні.

Повністю поділяючи висновки новітніх досліджень щодо кращої результативності трансформаційного та андрогінного стилів лідерства в умовах пандемії COVID-19, ми припускаємо, що вирішальне значення в ефективності управління жінок-лідерок у період коронакризи має їх високий потенціал застосовувати ці стилі, а також здатність поєднувати кращі маскулінні та фемінні лідерські якості.

Насамкінець, слід зауважити, що ми визнаємо наявність багатьох інших факторів, які сприяють здатності лідера ефективно діяти в умовах кризи COVID-19, зокрема, таких як, інфраструктура громадського здоров'я; адекватна фізична та комунікаційна інфраструктура для передачі інформації та ресурсів; бюрократичні та державні можливості управління; здатність мобілізувати фінансові ресурси та ін.; однак вважаємо, що гендерний фактор у жодному разі не повинен бути проігнорований. У цьому контексті вбачаємо перспективність подальших досліджень ефективності політичної участі жінок як на національному, так і субнаціональному рівнях, а також гендерних аспектів антикризового менеджменту.

Author details (in English)

EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC: GENDER ASPECTS

Halyna SHCHYHEL'SKA

e-mail: shchyhelska@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2926-2288>

Oksana POTIKHA

Ternopil Ivan Puluj National Technical University
56 Ruska str., 46001, Ternopil, Ukraine
e-mail: ox.poticha@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6302-9394>

Tamara CHOP

e-mail: tchop.tntu@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3685-5193>

Abstract. *The article attempts to clarify gender differences in management styles and their impact on the management effectiveness in the context of COVID-19 pandemic. Due to all uncertainty concerning the pandemic period duration, the scale of the consequences, and possible new threats that could lead to crisis situations, this issue is of great scientific interest, as leaders who are able to ensure effective crisis management are of particular importance nowadays. A comparison of coronavirus statistics based on four women-led states and four men-led states with about the same population upon 18 months after the pandemic start shows that morbidity and mortality rates are generally lower in countries with women leaders. Moreover, while the introduction of lockdown and other emergency measures to curb the virus spread may lead to a slowdown in economic development and GDP declines, it can be seen that women-led governments have managed to avoid a predicted decline in GDP. Some countries have even shown positive economic growth during the pandemic. The results of our study showed the high effectiveness of women leaders in the context of the COVID-19 crisis. Based on the analysis of management activity results during the pandemic as well as scientific research on gender differences in management styles, we have identified the following gender features that stipulate the effectiveness of crisis management: women's ability to carry out more active and coherent political measures in the context of emergency well combined with the ability to avoid health and safety risks; ability to consider expert advice and the needs of the population; the manifestation of greater social concern by increased funding of health care, social protection and education; ability to clearly, decisively and empathically communicate with different age and social groups. In addition, women are less prone to corruption and bribery, they tend to team- management and forward-thinking. In our opinion, the high potential of women to apply transformational and androgynous leadership styles, which proved to be the most effective in the pandemic, have played a crucial role in the effectiveness of management during the COVID-19 crisis.*

Key words: *effective management, COVID-19 pandemic, gender quotas, gender aspects, women leaders, transformational leadership, androgynous.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21shocga.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Shchychelska, H., Potikha, O. & Chop, T. (2021) Efektyvne upravlinnia v umovakh pandemii COVID -19: genderni aspekty [Effective management in the context of the COVID-19 pandemic: gender aspects]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 653-668. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21shocga.pdf>

Використана література:

1. Вороніна К. Ю. Антикризове управління в структурі політичного проектування. *Університетські наукові записки*. 2015. №56. С. 122-129.
2. Сторожев Р. І. Вплив трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства в Україні. *Право та державне управління*. 2018. №3(32). Том 1. С. 165-170.
3. Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз (квітень 2020 р.). Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-prognoz> (дата звернення: 17.09.2021)
4. Чуйкова О. В. Контекстно-залежний та контекстно-незалежний гендерні когнітивні стилі прийняття адаптивних рішень. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 110. С. 252-256.
5. Чуйкова О. В. «Скляна стеля» і «липка підлога» як прояв гендерної нерівності в кар'єрі: нейробіологія про жіночий потенціал керівника. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 109. С. 252-256.
6. Amir, H.; Sudarman, S.; Batara, A.S.; Asfar, A. (2020) COVID19 Pandemic: Management and Global Response. *Jurnal Kesehatan Lingkungan*. Vol. 12(1), pp. 121-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.20473/jkl.v12i1si.2020.121-128>
7. Barsky, R.B.; Juster, T.; Kimball, M.S.; Shapiro, M.D. (1997) Preference parameters and behavioral heterogeneity. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 112(2), pp. 537-79 DOI: [10.1162/00335539755280](https://doi.org/10.1162/00335539755280).
8. Bass, B.M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Vol. 18(3), pp.19-31. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
9. Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1994) Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*. Vol. 33, pp. 549-560. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
10. Bass, B.M.; Avolio, B.J.; Atwater, L. (1996) The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 45(1), pp. 5-34. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
11. Beaubien, J. Some countries have brought new cases down to nearly zero. How did they do it? *National Public Radio*. 23 May, 2020. URL: <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/05/23/861577367/messaging-from-leaders-who-have-tamed-their-countrys-coronavirus-outbreaks>
12. Blake-Beard, S.; Shapiro, M.; Ingols, C. (2020) Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in Management*. Vol. 35(7/8). DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0222>.
13. Bosancianu, C. M.; Hilbig, H.; Humpreheys, M. (2020) Political and Social Correlates of Covid-19 Mortality. *Working paper*. URL: https://wzbipi.github.io/corona/WD_paper.pdf DOI: [10.31235/osf.io/ub3zd](https://doi.org/10.31235/osf.io/ub3zd) (дата звернення: 11.10.2021).

14. Brazil: Political crisis and Covid surge rock Bolsonaro
URL:<https://www.bbc.com/news/world-latin-america-56581131> (дата звернення: 11.10.2021).
15. Cartwright, S.; Gale, A. (1995) Project management: different gender, different culture? A discussion on gender and organizational culture – part 2. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 16(4), pp. 12-16 DOI: [10.1108/01437739510089058](https://doi.org/10.1108/01437739510089058)
16. Chamorro-Premuzic, T. Are Women Better At Managing The COVID19 Pandemic? URL: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2020/04/10/are-female-leaders-better-at-managing-the-covid19-pandemic/?sh=5ec2ce0b28d4>
17. Coronavirus: Brazil's President Bolsonaro tests positive URL: <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-53319517> (дата звернення: 11.10.2021).
18. Funk, K.D. (2020) Local Responses to a Global Pandemic: Women Mayors Lead the Way. *Politics & Gender*. DOI: <http://doi.org/10.1017/s1743923x20000410>
19. Garikipati, S.; Kambhampati, U. (2021) Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender Really Matter? *Feminist Economics*. Vol. 27(1-2), pp. 401-418. DOI: <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1874614>
20. Garikipati, S.; Kambhampati, U. (2020) Women leaders are better at fighting the pandemic. URL: <https://voxeu.org/article/women-leaders-are-better-fighting-pandemic>
21. Goldberg E. (2001). *The executive brain: frontal lobes and the civilized mind*. Oxford University Press. p. 251.
22. Hackman, M.Z.; Furniss, A.H.; Hills, M.J.; Paterson, T.J. (1992) Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviors. *Perceptual and Motor Skills*. Vol. 75, pp. 311-319 DOI: [10.2466/pms.1992.75.1.311](https://doi.org/10.2466/pms.1992.75.1.311)
23. Harrant, V.; Vaillant, N.G. (2008) Are women less risk averse than men? *Evolution and Human Behavior*. Vol. 29(6), pp. 396-401 DOI: [10.1016/j.evolhumbehav.2008.05.003](https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2008.05.003)
24. Harris, C.; Jenkins, M.; Glaser, D. (2006) Gender differences in risk assessment. *Judgement and Decision-Making*. Vol. 1(1), pp. 48-63.
25. Hessami, Z., & da Fonseca, M. (2020) Female political representation and substantive effects on policies: A literature review. *European Journal of Political Economy*, 63. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101896>.
26. I Shook Hands with Everybody, says Boris Johnson Weeks before Coronavirus Diagnosis. *The Guardian*. 27 March, 2020. URL: <https://www.theguardian.com/world/video/2020/mar/27/i-shook-hands-with-everybody-says-boris-johnson-weeks-before-coronavirus-diagnosis-video> (дата звернення: 19.10.2021).
27. Kark, R. (2004) The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 17(2), pp. 160-176. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
28. Kristof, N. What the Pandemic Reveals About the Male Ego. Why are the rates of coronavirus deaths far lower in many female-led countries? URL: <https://www.nytimes.com/2020/06/13/opinion/sunday/women-leaders-coronavirus.html>
29. Masu, C. War metaphors used for COVID-19 are compelling but also dangerous. *The Conversation*. 8 April, 2020. URL: <https://theconversation.com/war-metaphors-used-for-covid19-are-compelling-but-also-dangerous-135406> (дата звернення: 23.09.2021).
30. Phillips, T. Bolsonaro Says He Wouldn't Feel Anything if Infected with COVID19 and Attacks State Lockdowns. *The Guardian*. 25 March 2020. URL: <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/25/bolsonaro-brazil-wouldnt-feel-anything-covid-19-attack-state-lockdowns> (дата звернення: 19.09.2021).

31. Piscopo, J. M. (2020) Women Leaders and Pandemic Performance: A Spurious Correlation. *Politics & Gender*. 30 July, pp. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1743923X20000525>
32. Reported Cases and Deaths by Country or Territory. URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (дата звернення: 15.10.2021).
33. Roy, E.A. New Zealand and Australia close borders to foreigners amid the coronavirus crisis. *The Guardian*. 19 March, 2020. URL: www.theguardian.com/world/2020/mar/19/new-zealandcloses-borders-to-foreigners-amid-coronavirus-crisis (дата звернення: 20.10.2021).
34. Saccà F., Selva D. Women political leaders in pandemic times: comparing Jacinda Ardern' and Donald Trump's representation of the COVID-19 crisis. *Science. Culture. Society*. 2021. Vol. 27. No. 2. P. 8-21. DOI: <https://doi.org/10.19181/nko.2021.27.2.1>
35. Shanmugam, M.; Amaratunga, R.D.G.; Haigh, R.P. Leadership Styles: Gender Similarities, Differences and Perceptions. URL: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB16523.pdf> (дата звернення: 19.09.2021).
36. Stoet, G.; O'Connor, D.B.; Conner, M.; Laws R, K. (2013) Are women better than men at multi-tasking? *BMC Psychol*. Vol. 1(18). DOI: <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-18>
37. Taub, A. Why Are Women-Led Nations Doing Better With COVID-19? A new leadership style offers promise for a new era of global threats. URL: <https://www.nytimes.com/2020/05/15/world/coronavirus-women-leaders.html>
38. Wittenberg-Cox, A. What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? *Women Leaders*. URL: <https://www.forbes.com/sites/aviahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders>
39. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=WLD#> (дата звернення: 15.10.2021).
40. Younus U. (2021) The Impact of COVID-19 on South Asian Economies. 3 August. Vol. 500. Special report. URL: <https://www.usip.org/publications/2021/08/impact-covid-19-south-asian-economies> (дата звернення: 11.10.2021).

References

1. Voronina K. Ju. (2015) Antykryzove upravlinnja v strukturi politychnogho proektuvannja [Anticrisis management in a structure of political projection]. *Universytetsjki naukovi zapysky*. Vol 56, pp. 122-129.
2. Ctorozhev R. I. (2018) Vplyv transformacijnogho liderstva na rozvytok instytutu liderstva v Ukraini [The impact of transformational leadership on the development of leadership in]. *Pravo ta derzhavne upravlinnja*. №3(32). Vol 1, p. 165-170.
3. Ukraina u 2020-2021 rokakh: naslidky pandemiji. Konsensus-proghnoz (kvitenj 2020 r.). Departament strateghichnogho planuvannja ta makroekonomichnogho proghnozuvannja [Ukraine in 2020-2021: Consensus forecast. Department for Strategic Planning and Macroeconomic Forecasting.]. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Konsensus-proghnoz> (accessed: 17.09.2021)
4. Chujkova O. V. (2016) Kontekstno-zaleznyj ta kontekstno-nezaleznyj genderni kognityvni styli pryjnattja adaptivnykh rishenj [Context-sensitive and context-independent gender cognitive styles of acceptance of adaptive decisions]. *Ghileja: naukovyj visnyk*. Vol. 110, pp. 252-256.

5. Chujkova O. V. «Skljana stelja» i «lypka pidlogha» jak projav ghendernoji nerivnosti v kar'jeri: nevrobiologhija pro zhinochyj potencial kerivnyka [«Glass ceiling» and «sticky floor» as a display of gender inequality in a career: neurobiology about woman potential of leader]. *Ghileja: naukovyj visnyk*. Vol. 109, pp. 252-256.
6. Amir, H.; Sudarman, S.; Batara, A. S.; Asfar, A. (2020) COVID19 Pandemic: Management and Global Response. *Jurnal Kesehatan Lingkungan*. Vol. 12(1), pp. 121-128. DOI: <http://dx.doi.org/10.20473/jkl.v12i1si.2020.121-128>
7. Barsky, R. B.; Juster, T.; Kimball, M. S.; Shapiro, M. D. (1997) Preference parameters and behavioral heterogeneity. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 112(2), pp. 537-79 DOI: [10.1162/003355397555280](https://doi.org/10.1162/003355397555280).
8. Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Vol. 18(3), pp.19-31. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
9. Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994) Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*. Vol. 33, pp. 549-560. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
10. Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Atwater, L. (1996) The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 45(1), pp. 5-34. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
11. Beaubien, J. Some countries have brought new cases down to nearly zero. How did they do it? *National Public Radio*. 23 May, 2020. URL: <https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/05/23/861577367/messaging-from-leaders-who-have-tamed-their-countrys-coronavirus-outbreaks>
12. Blake-Beard, S.; Shapiro, M.; Ingols, C. (2020) Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19. *Gender in Management*. Vol. 35(7/8). DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0222>.
13. Bosancianu, C. M.; Hilbig, H.; Humpreheys, M. (2020) Political and Social Correlates of Covid-19 Mortality. *Working paper*. URL: https://wzbipi.github.io/corona/WD_paper.pdf DOI: [10.31235/osf.io/ub3zd](https://doi.org/10.31235/osf.io/ub3zd) (accessed: 11.10.2021).
14. Brazil: Political crisis and Covid surge rock Bolsonaro URL: <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-56581131> (accessed: 11.10.2021).
15. Cartwright, S.; Gale, A. (1995) Project management: different gender, different culture? A discussion on gender and organizational culture – part 2. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 16(4), pp. 12-16 DOI: [10.1108/01437739510089058](https://doi.org/10.1108/01437739510089058).
16. Chamorro-Premuzic, T. Are Women Better At Managing The COVID19 Pandemic? URL: <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2020/04/10/are-female-leaders-better-at-managing-the-covid19-pandemic/?sh=5ec2ce0b28d4>
17. Coronavirus: Brazil's President Bolsonaro tests positive URL: <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-53319517> (accessed: 11.10.2021).
18. Funk, K.D. (2020) Local Responses to a Global Pandemic: Women Mayors Lead the Way. *Politics & Gender*. DOI: [http://doi.org/10.1017/s1743923x20000410](https://doi.org/10.1017/s1743923x20000410)
19. Garikipati, S.; Kambhampati, U. (2021) Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender Really Matter? *Feminist Economics*. Vol. 27(1-2), pp. 401-418. DOI: <https://doi.org/10.1080/13545701.2021.1874614>
20. Garikipati, S.; Kambhampati, U. (2020) Women leaders are better at fighting the pandemic. URL: <https://voxeu.org/article/women-leaders-are-better-fighting-pandemic>
21. Goldberg E. (2001). *The executive brain: frontal lobes and the civilized mind*. Oxford University Press. p. 251.

22. Hackman, M.Z.; Furniss, A.H.; Hills, M.J.; Paterson, T.J. (1992) Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviors. *Perceptual and Motor Skills*. Vol. 75, pp. 311-319 DOI: [10.2466/pms.1992.75.1.311](https://doi.org/10.2466/pms.1992.75.1.311)
23. Harrant, V.; Vaillant, N.G. (2008) Are women less risk averse than men? *Evolution and Human Behavior*. Vol. 29(6), pp. 396-401 DOI: [10.1016/j.evolhumbehav.2008.05.003](https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2008.05.003)
24. Harris, C.; Jenkins, M.; Glaser, D. (2006) Gender differences in risk assessment. *Judgement and Decision-Making*. Vol. 1(1), pp. 48-63.
25. Hessami, Z., & da Fonseca, M. (2020) Female political representation and substantive effects on policies: A literature review. *European Journal of Political Economy*, 63. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2020.101896>.
26. I Shook Hands with Everybody, says Boris Johnson Weeks before Coronavirus Diagnosis. *The Guardian*. 27 March, 2020. URL: <https://www.theguardian.com/world/video/2020/mar/27/i-shook-hands-with-everybody-says-boris-johnson-weeks-before-coronavirus-diagnosis-video> (accessed: 19.10.2021).
27. Kark, R. (2004) The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 17(2), pp. 160-176. DOI: <https://doi.org/10.1108/09534810410530593>
28. Kristof, N. What the Pandemic Reveals About the Male Ego. Why are the rates of coronavirus deaths far lower in many female-led countries? URL: <https://www.nytimes.com/2020/06/13/opinion/sunday/women-leaders-coronavirus.html>
29. Masu, C. War metaphors used for COVID-19 are compelling but also dangerous. *The Conversation*. 8 April, 2020. URL: <https://theconversation.com/war-metaphors-used-for-covid19-are-compelling-but-also-dangerous-135406> (accessed: 23.09.2021).
30. Phillips, T. Bolsonaro Says He Wouldn't Feel Anything if Infected with COVID19 and Attacks State Lockdowns. *The Guardian*. 25 March 2020. URL: <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/25/bolsonaro-brazil-wouldnt-feel-anything-covid-19-attack-state-lockdowns> (accessed: 19.09.2021)
31. Piscopo, J. M. (2020) Women Leaders and Pandemic Performance: A Spurious Correlation. *Politics & Gender*. 30 July, pp. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1743923X20000525>
32. Reported Cases and Deaths by Country or Territory. URL: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (accessed:15.10.2021).
33. Roy, E.A. New Zealand and Australia close borders to foreigners amid the coronavirus crisis. *The Guardian*. 19 March, 2020. URL: www.theguardian.com/world/2020/mar/19/new-zealandcloses-borders-to-foreigners-amid-coronavirus-crisis (accessed: 20.10.2021).
34. Saccà F., Selva D. Women political leaders in pandemic times: comparing Jacinda Ardern' and Donald Trump's representation of the COVID-19 crisis. *Science. Culture. Society*. 2021. Vol. 27. No. 2. P. 8-21. DOI: <https://doi.org/10.19181/nko.2021.27.2.1>
35. Shanmugam, M.; Amaratunga, R.D.G.; Haigh, R.P. Leadership Styles: Gender Similarities, Differences and Perceptions. URL: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB16523.pdf> (accessed: 19.10.2021)
36. Stoet, G.; O'Connor, D.B.; Conner, M.; Laws R, K. (2013) Are women better than men at multi-tasking? *BMC Psychol*. Vol. 1(18). DOI: <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-18>
37. Taub, A. Why Are Women-Led Nations Doing Better With COVID-19? A new leadership style offers promise for a new era of global threats. URL: <https://www.nytimes.com/2020/05/15/world/coronavirus-women-leaders.html>

38. Wittenberg-Cox, A. What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have In Common? Women Leaders. URL: <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders>
39. World Development Indicators. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=NY.GDP.MKTP.CD&country=WLD#> (accessed: 15.10.2021)
40. Younus U. (2021) The Impact of COVID-19 on South Asian Economies. 3 August. Vol. 500. Special report. URL: <https://www.usip.org/publications/2021/08/impact-covid-19-south-asian-economies> (accessed: 11.10.2021)



© 2021 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pulyk National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

