

## ОСОБЛИВОСТІ КЕРУВАННЯ ТВОРЧИМИ КОЛЕКТИВАМИ І ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ РОБОТИ

<sup>1</sup>Д.Л. Герасімова,

djavida@ukr.net, ORCID 0000-0001-5073-8474

<sup>1</sup>М.Ю. Сапунова,

sapunovamar@gmail.com, ORCID 0000-0002-7643-488X

<sup>1</sup>Г.Л. Рахубенко,

mida74@ukr.net, ORCID0000-0002-2698-9051

<sup>1</sup>Одеська державна академія будівництва і архітектури, Одеса, Україна

**Анотація.** У статті розглядаються особливості, властиві творчим колективам та фактори ефективного управління, що впливають на взаємодію з творчими людьми. Як грамотно побудувати взаємини зі співробітником, який не приймає інструкцій, а результат роботи може залежати від настрою? Дії керівника таким колективом, полягають у регулюванні поставлених завдань згори і отриманням високих результатів зрештою. І лише особисто зіткнувшись із таким колективом, стає зрозуміло, що керувати творчими людьми, завдання, що потребує спеціальних особистісних ресурсів. Художники-викладачі і педагоги, творчі люди – це окрема категорія працівників. Багаторічний досвід існування художніх закладів показує, що там, де є творчість – стандартні методи керівництва педагогічним колективом не є ефективними. Крім того, особливості творчої роботи припускають іншу побудову самої системи взаємодії всередині колективу. Своєчасне коригування пріоритетів і поставлених завдань, грамотне формування творчих тандемів та гнучка політика керівництва може вплинути на якість роботи. Гармонійно функціонувати можуть ті колективи, у яких керівництво має високу професійну компетентність, але і розуміння специфіки творчої діяльності.

**Ключові слова:** менеджмент, керівник, особистість, педагог, художник, характер, лідер, команда, взаємодія, творчість, освіта, індивідуальний стиль.

**Постановка проблеми.** Для будь-якої організації, у системі освіти важливо побудувати процес навчання та взаємодії на високому рівні. Колектив кафедри та її керівництво у цьому структурному ланцюжку як підрозділ грає одну з важливих ролей. Як зазначає М.А. Кремінь «керівництво є сукупністю процесів взаємодії між керівником та його підлеглими; це науково обґрунтоване спонукання людей до досягнення мети за допомогою впливу на їхню свідомість та соціально-психологічні групові явища, а також на навколишні умови» [3, с. 39].

Процес управління націлений на вирішення завдань, що стоять перед колективом, на професійне зростання, на його згуртування, і цей процес стикається з певними труднощами і проблемами в творчих колективах через особливості цієї організації. Нерідко комплекс цих похідних називають сприятливим психологічним та соціальним кліматом, коли керівництво знаходить підхід до творчого духу колективу, внаслідок чого співробітники отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал чи несприятливим, коли люди почуваються не комфортно та прагнуть покинути колектив.

Наступною проблемою, яку маємо вирішити, стала зміна у філософії менеджменту поняття «керівник». Ним став ефективний менеджер - це креативний лідер, що має свій унікальний підхід до персоналу, що володіє навичками у професійній сфері, пов'язаною з професійною практичною стороною діяльності («*hard skills*») і вміє налагоджувати комунікації, що має особистісні, індивідуальні якості («*soft skills*»), що найхарактерніше

для комерційних організацій, а чи не усталених правил взаємовідносин в освітніх установах.

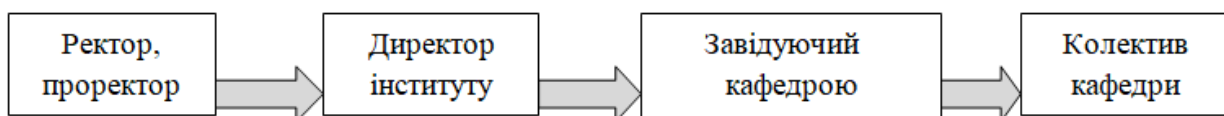
**Аналіз останніх досліджень и публікацій.** До проблеми ефективного менеджменту та взаємодії в колективі зверталися ще з часів перших форм організації та впорядкування спільної праці – XVIII ст. н.е. Сучасна система поглядів на управління, що остаточно сформувалася в 1970-1980-і роки і продовжує вдосконалюватися відповідно до сучасних тенденцій до цього дня. Не керувати ефективно, а ще і отримувати результат із мінімальними витратами грошей, енергії та часу – так звучать сучасні вимоги. Авторами теорії менеджменту у здійсненні організаційних змін, вирішення конфліктів, мотивації та лідерства є К. Бланшар, американський дослідник поведінки, експерт у галузі менеджменту та ситуаційного лідерства та П. Херсі, американський спеціаліст з управління («Менеджмент ситуаційної поведінки», 1960). Німецький та американський соціолог, автор теорії мотивації Курт Левін один із найрізноманітніших і схильних до новаторства фахівців практики («Динамічна психологія», «Розділення соціальних конфліктів»). Є.А. Костроміна («Актуальні питання управління людськими ресурсами», 2014), Ю.І. Адаменко («Управління у творчих колективах», 2011), С.А. Шапіро (монографія «Управління персоналом», 2015) та багато інших.

У процесі дослідження розглянемо досвід взаємовідносин відомих творчих особистостей, художників, педагогів та досвід спілкування у творчих колективах сучасних керівників освітніх закладів.

**Цілі и завдання дослідження.** Дане дослідження ставить перед собою вирішення завдання та висвітлення процесу менеджменту у взаємовідносинах керівника та підлеглих, ускладнені включенням у ланцюжок творчих особливостей та особистісних якостей, у зв'язку з чим стандартні способи керівництва не можуть бути застосовані до цього колективу. Метою дослідження виступає педагог-художник та його взаємовідносини із керівництвом організації.

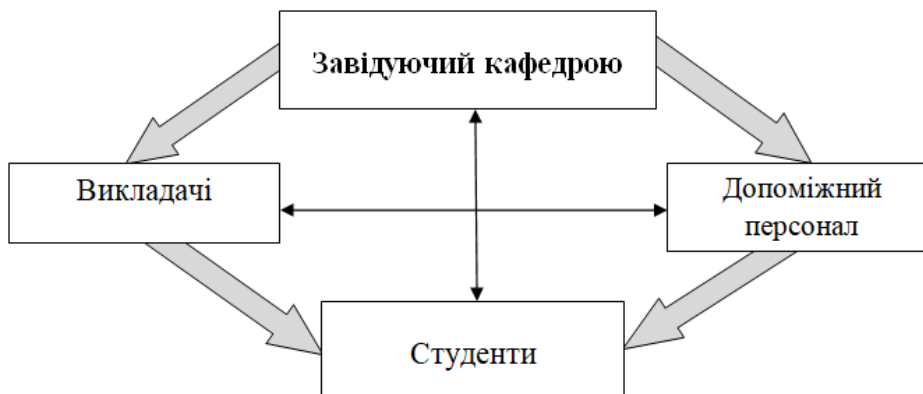
**Виклад основного матеріалу.** Почнемо з того, що кожна людина є винятковою, але у творчих людей це має гіпертрофований характер. Класична система управління у вищих навчальних закладах виглядає таким чином і називається ієрархічною (Таб.1).

Таблиця 1 Організаційна структура управління ВНЗ. Ієрархічна модель управління та прийняття рішення



Модель управління, яка наведена у таблиці 1 - є лінійною, де виконання кожним структурним підрозділом є обов'язковим з метою просування навчального процесу, не вимагає свого бачення і трактування поставленого завдання. Але в цій системі існує один прихований момент. Кожна з представлених ланок структури є володарем певної професії. Це вносить свої корективи. Математики, архітектори, художники та представники інших професій у Вищому навчальному закладі (ВНЗ), люди різного складу мислення, організованості, старанності, сприйняття тощо. Керівництво цими ланками організації здійснюється менеджерами, ці люди повинні мати певні якості, властиві керівнику. Або ти відповідаєш, або ти не є керівником. Тут усе просто. Але що відбувається в процесі взаємодії «Завідувач кафедри» - «Колектив кафедри», коли це стосується відносин усередині великого колективу з його творчими представниками, а саме персоналом педагогів – художників (Таб.2).

Таблиця 2 Структура взаємодії осередку, колективу кафедри ВНЗ



Особливе місце у системі вищої освіти об'єктивно належить кафедрі. Проблеми, що стоять перед вузом, повинні вирішуватися в його основній ланці – кафедрі: саме вона забезпечує контакт зі слухачами, студентами та безпосередній ідеологічний, навчальний та науковий вплив на них. Успіхи та недоліки у роботі ВНЗ значною мірою зумовлені діяльністю кафедри та її керівника [7, с.4]. Проведемо аналіз цих взаємин на прикладі творчого колективу кафедри образотворчого мистецтва у складі вищого навчального закладу Одеської державної академії будівництва та архітектури.

У процесі управління творчим колективом безперечно найважливішу роль відіграє авторитет та менеджмент його керівника. Керівник, завідувач кафедри, має створити єдиний колектив, здатний вирішувати покладені на нього навчально-творчі завдання. У складі кафедри образотворчого мистецтва зібрані художники, які мають яскраву індивідуальність і власне бачення організації творчого процесу. Як поєднувати вільний політ творчості та численні вимоги до процесу навчання? Як виявити, максимально розкрити творчі можливості, потенціал кожного художника педагога і при цьому чітко виконувати всі сучасні вимоги, які висуваються до педагогів вищих навчальних закладів? Це дуже складне завдання, яке на перший погляд здається неможливим.

У зв'язку з цим необхідно докладніше зупинитися на тому, що в цій галузі для педагога необхідні професійні навички художника, як ніде! Костянтин Іванович Фіногенов, радянський живописець і рисувальник, активно працював у 1940-1960 роках, завжди вважав, що стрижнем викладацької роботи має бути особистий творчий досвід та постійне вдосконалення своєї майстерності. Його девіз: «Художник-педагог повинен своєю творчістю вчити не меншою мірою, ніж творчими поглядами. Як можна навчити образно, мислити на полотні, аркуші, – казав він, – якщо сам не працюєш». У образотворчому мистецтві без постійної практики реалізуватися, а тим більше навчити студентів завдання неможливе. Тільки власним прикладом, пройшовши через усі звивисті дороги творчих пошуків і самовідданою працею, можна навчити цьому ремеслу. Виїзди на пленери, участь у виставках та залучення студентів з перших курсів до практичної та виставкової діяльності, зароджує необхідні цій професії внутрішні паростки допитливості та інтересу до своєї справи, тільки так можна «заразити мистецтвом», – каже Заслужений художник України Жижин Дмитро Юрійович. Ось як висловлюються з цього приводу викладачі кафедри Образотворчого мистецтва АХІ ОДАБА. «Навчання – це передача досвіду, а якщо я не можу показати наочно, як пояснити студентові роботу пензлем? Як полотно підготувати, ґрунтувати, технологію передати? Тут кожен має свою таємницю», – каже доцент М.Д. Потужний. Своїм досвідом ділиться старший викладач кафедри В.Г. Полнобродський: «Скільки працюю, стільки й спостерігаю, що у «педагогів-теоретиків», навіть добрих, справи йдуть не дуже... Цього для студента замало. Учень повинен не

тільки накопитися необхідних йому прийомів і фішок... це величезний пласт культури, що впливає на його творчість, світогляд, мало не енциклопедичні знання у своїй сфері і інших науках...». «Уся історія цивілізації, в певному сенсі побудована на «прикладках» та «героях», якими захоплюються, наслідують, навчаються на їх прикладі і надихаються. Це одна складова становлення майбутнього спеціаліста - віртуальна, так би мовити. Друга, - може більш важлива - живий «герой» і «приклад», який може на практиці показати різні етапи та секрети майстерності і часто не книжковими словами пояснити структуру навчання та творчості. Але найголовніше, щоб це все спрацювало, наставник-педагог, має бути авторитетом для студента, а це тільки практиком, який доказав свою майстерність», - пояснює старший викладач В.К. Краня.

Виходячи з цих історичних публікацій та користуючись думкою сучасних фахівців, педагог, який викладає образотворче мистецтво – це обов'язково практикуючий художник. Як поєднуються ці дві професії? Що може дозволити собі у поведінковій моделі творча людина і чого не може дозволити педагог? Необхідно провести аналіз та дати об'єктивну характеристику кожної (Таб.3).

Таблиця 3 Порівняльна характеристика творчої особистості та особистісних якостей педагога

Педагог, викладач	Творча людина
<i>Дотримання робочого дня. Працює за розкладом.</i>	<i>Більш комфортно почуваються у вільному режимі. Працює не нормовано, може працювати цілодобово безперервно.</i>
<i>Знаходиться в рамках навчального процесу з супутнім кафедральним та громадським навантаженням.</i>	<i>Не приймає тиску, часових рамок, криками, термінами та погрозами нічого не добитися, любить свободу.</i>
<i>Пильна та постійна увага до іншої людини, пошана до неї, щирість у вираженні почуттів.</i>	<i>Нерідко вони бувають заражені «зоряною хворобою» і є дуже гордими та норовливими.</i>
<i>Є активним учасником різних форумів, наукових конференцій, має вміти побудувати свій освітній маршрут на сучасному рівні.</i>	<i>Готовий працювати за наявності натхнення і лише отримуючи задоволення від улюбленої справи. Противник «писати папери».</i>
<i>Головною стратегічною лінією своєї роботи вважає створення мотивації вивчення.</i>	<i>Вважає, що багаторазове повторення та студіювання веде до успіху.</i>
<i>Працівники бюджетної сфери працюють за заробітну плату.</i>	<i>Матеріальні стимули мають менший вплив, ніж нематеріальна оцінка – захоплення, громадське визнання, гучне ім'я...</i>
<i>Лідер у групі знаходиться на одній хвилині зі студентами.</i>	<i>Ніжна натура, потрібна творча атмосфера.</i>
<i>Самоорганізація та дисципліна, субординація, самопожертва за потреби.</i>	<i>Талановита людина часто не організована, дисципліну сприймає як обмеження, не здатна до керівництва.</i>
<i>Бачить продовження своєї справи в учнях.</i>	<i>Визнання – це найважливіший чинник будь-якої творчої людини.</i>
<i>Логістика, плановість, своєчасне виконання прописаних керівництвом завдань.</i>	<i>Творчий безлад, непосильна ноша здатна занапастити тендітну душу.</i>
<i>Глобальне мислення.</i>	<i>Потреба до к дрібниць.</i>
<i>Готовий виконувати рутинну роботу.</i>	<i>Схильний до апатії і депресії.</i>
<i>Екстраверти-заряджаються від оточуючих,</i>	<i>Інтроверти - виробляють енергію самі,</i>

добре почуваються у великому колективі.	потрібен час бути із собою наодинці.
Зрозуміло і зрозуміло викладає матеріал, оратор.	Чи не вміє формулювати думки, простіше показати наочно.
Відповідає стандартам та правилам, затвердженням законодавством.	Я так бачу!
Всебічний розвиток, прагнення до нових знань та розвитку сучасних технічних та комп'ютерних технологій, схильність до експериментів.	Класичне мистецтво не заохочує порушення технологічного процесу та новаторства.
Випускник ВНЗ.	Може працювати у цій сфері без спеціальної освіти.

У таблиці наведені найяскравіші особливості, що характеризують той чи інший тип, та все набагато глибше і складніше у детальному дослідженні. Але й на цьому етапі видно, що творчий початок перебуває у непримиренному протистоянні з точними педагогічними дисциплінами. Процес творчості не укладається у жорсткі рамки. Творчі особи не діють за єдиним алгоритмом. Дуже складно встановити справжню картину того, як відбувається процес творення та навчання. Для цього необхідно розібратися, що відбувається в момент педагогічної творчої діяльності та можливо, звернутися до успішного досвіду відомих художників-педагогів.

Найяскравішим прикладом є П.П. Чистяков, який виховав таких чудових художників, як В.О. Серов, В.І. Суріков, М.О. Врубель, В.М. Васнецов, І.Ю. Рєпін, В.Д. Поленов, Борисов – В.Е. Мусатов, І.Е. Грабар, інші.

За спогадами учнів П.П. Чистяков був особистістю неординарною, яскравою індивідуальністю, але при цьому дбайливо ставився до обдарування кожного учня. «Він ніколи не тримався єдиної для всіх програми. Навпаки, він кожному вмів указати дорогу до подальшого індивідуального розвитку. Він був посередником між натурою та учнем, нічого не нав'язуючи, і кожен, хто розумів його погляд, відчував під ногами міцний ґрунт», - зазначав В.М. Васнецов. Наприклад, П.П. Чистяков рекомендував новачкові «кинути поки що думати про живопис і обмежитися одним малюванням, та потім не з живої природи, якої йому все одно не здолати, і навіть не з гіпсу, а з азів». Він кидав перед ним на табуретку олівець і казав: «Намалюйте ось олівець, - воно не легше натурника буде, а користі від нього набагато більше». «Наступного вечора знову був П.П. Чистяков, який протягом десяти хвилин ухитрявся довести йому на власні очі, що він не вміє намалювати і простого олівця. «Ні, - казав він йому на прощання, - олівець для Вас ще тяжко, треба щось простіше поставити». І ставив дитячий кубик.

Ще одна особливість педагогічного та творчого процесу в тому, що він не припиняється із закінченням аудиторного або робочого часу. Ідея, образ, вдале композиційне рішення можуть прийти будь-де і будь-коли! Ніхто не бачить, як працюють до ночі художники-педагоги у своїх майстернях. Для власного творчого зростання потрібен час!

Історичні довідки та досвід спілкування з викладачами кафедри безпосередньо вказують на те, що художник та педагог в одній особі, це унікальна особистість, у якій живуть та взаємодіють абсолютно суперечливі риси. І цілком зрозуміло, що підхід до них має бути особливим, треба зробити так, щоб через це протистояння, на перший погляд, все не розвалилося.

Вивчення різних схем і видів керівництва починається саме тоді, коли той чи інший підхід стає найбільш актуальним і в колективах дозріває соціальне замовлення на його вияв та вивчення.

Завідувачу кафедри доводиться відповідати і за творчий початок, і за організаційні питання. Де межі викладача творця та керівника, який відповідає за всі функції кафедри? Є небезпека в тому, що керівник, який виріс з художника, який не володіє обхідними знаннями в управлінні, може більш активно втручатися у творчий процес і втратити методичний і науковий вектор кафедри, що може негативно позначитися на розвитку потенціалу кафедри. Від керівника потребує професіоналізм найвищого ступеня та, звичайно, знання певних тонкощів.

Це дослідження базується на багаторічному досвіді професора А.О. Горбенка та більш ніж 11-річного стажу чинної завідувачої кафедри, доцента Д.Л. Герасимової. Особистий досвід керівництва творчим колективом показує, що керувати ним складніше ніж будь-яким іншим. Лінія, що розділяє, художника та педагога проходить у душі людини. Яка частина більша? Мистецтво саме собою глибоко дестабілізує навчальний процес. Логіка художника та логіка педагога бувають діаметрально протилежними!

Неможливо уявити керівника творчим колективом, людину з директивними нахилами, яка звикла ламати «через коліно» і контролює творчий процес. Тут, швидше за все, необхідно виробити індивідуальний стиль, який має на увазі поєднання особистих взаємовідносин керівника з колективом при виконанні виробничих завдань і це жодною мірою не стосується характеру керівника. Важливо, не пригнічуючи особливості кожного, контролювати навчальний процес.

Щоб налагодити робочий процес, керівник має бути одночасно психологом, адміністратором та стратегом:

*- Вміння керівника складати правильні творчі тандеми.*

Певні проблеми виникають у спільному веденні аудиторних занять. У групі студентів одночасно викладають 2 – 3 педагоги. Більшою чи меншою мірою кожен художник-педагог кафедри ОМ має власний погляд на методіку викладання творчих дисциплін. Кожен має і свій стиль ведення художньої роботи. Звичайно, педагог керується навчальною програмою, але, як відомо, «на смак і колір зразка немає». Бачення одного і того ж кольору, композиції та рішення у полотні у кожного індивідуальне. І підхід має бути різним. Промовистіше, ніж казав Чистяков про підхід до творчої людини, не скажеш! «Чим більший талант, тим обережніше треба вчити,— говорив Чистяков,— треба давати волю, але стежити, щоб учень виконував закон». Вихід із цієї ситуації має декілька варіантів формування групи: авторитарний - безумовне лідирування одного з викладачів та підпорядкування інших, колегіальний – дорадчий чи договірний, демократичний - поділ групи на 2 підгрупи.

*- Реалізовувати творчий потенціал колективу, не обмежуючись існуючими традиціями та стандартами.*

Важливо враховувати, як співвідноситься у особистості викладача наукова та творча активність. В ідеалі вони мають доповнювати одне одного, але життя робить свої корективи. Традиційно ці якості протиставляють одна одній. Хоча у цьому разі, робота художника і його наукова робота, створення художнього твору, як для письменника книга. Роль керівника правильно скоригувати ставлення до передачі досвіду, через традиційно наукову літературу та публікації. Доводиться докладати зусиль, щоб переконати колектив у тому, що зміни носять не руйнівний характер (для усталеної системи та прийнятих нею законів поведінки). Формувати спеціаліста у постійному навчанні протягом усього життя, його компетентність у цій галузі (він повинен мати конкурентну здатність, вміти викладати свої погляди, бути в курсі останніх досягнень у своїй галузі та суміжних дисциплінах тощо). Останнім часом до цих вимог додається знання ІТ- технологій, темпи розвитку в цій галузі стрімко зростають і захоплюю все нові сегменти в освіті.

*- Грамотно ставити завдання та розставляти пріоритети, створюючи єдину систему координат.*



Творчі люди не терплять підпорядкування і субординації, а здебільшого «зоряні», і в результаті виконання поставленого керівництвом завдання реакція може виявитися різноманітною: розлютитися, відмовитися слухати чужу критику, стати в позу, впасти в депресію, замкнутися в собі, таким чином, формуючи у колективі схему «хто везе, на тому й їдуть». Перевантаженість одних та привілейованість інших може позначитися на продуктивності та значно загальмувати роботу кафедри. Вирішенням цієї проблеми стає чіткий розподіл обов'язків з урахуванням повноважень, переваг і особистісних аспектів педагога, неприпустимо формування лідерів. Політика завідувача має бути абсолютно прозорою, з повною відсутністю прихованих елементів, тоді в колективі не буде недомовленості у взаємовідносинах. Чим ясніше завдання, тим більше згуртовані та організовані працівники кафедри (викладачі, навчально-допоміжний персонал, лаборанти). Узгодженість та однаковість всього колективу сприятиме чіткому виконанню поставлених завдань.

- *Особистим прикладом формування взаємовідносин.*

З урахуванням сформованих характерних рис творчого колективу, уразливість, винятковості та ідеалізування деяких процесів, важлива роль керівника як флагмана і прямо залежить від його авторитету. Він визначається його діловими якостями, статусом у творчому середовищі, особистими уподобаннями, проте цього недостатньо. Так само важливими є суспільна позиція, відповідальність за справи колективу, особиста дисциплінованість, справедливість, готовність прийти на допомогу.

- *Планування та лавірування.*

Виконання поставлених завдань перед творчою людиною – це планування та лавірування. Завжди мати так званий план «Б». Можливість змінити раптово один варіант вирішення іншим. Десь застосувати пряник, а десь залізні правила.

Ці пропозиції носять рекомендаційний характер і сприяють вирішенню багатьох проблем, що виникли у творчих колективах. У процесі керівництва методика та стратегія можуть змінюватися. Важливо, щоб керівник відстежував, ці зміни вчасно вживав заходів для своєчасного коригування ситуації.

**Висновки.** Творчий процес – це категорія дійсності, яку складно описати, оцінити, гідно прикріпити до життя звичайних людей. Керівник творчого колективу кафедри повинен бути об'єктивним до навколишньої дійсності, на ньому лежить відповідальність за навчальний заклад і в першу чергу йому слід проводити політику в його інтересах, не відволікаючись на особисті якості та заслуги педагогічного колективу та одночасно зберігати відмінний соціальний і психологічний клімат. Виконуючи завдання вищого керівництва, на чільне місце в пріоритетах так чи інакше вийдуть працездатність, дисциплінованість, злагодженість, хороша командна гра, підтримані індивідуальними властивостями, помноженими на творчі здібності.

## Література

- [1] Адаменко Ю.І. Управління у творчих колективах: журнал теоретичних та прикладних досліджень Вісник КемГукі, 2011-199 с.
- [2] Володько, В. Ф. Основи менеджменту: навчальний посібник/В. Ф. Володько. – Мінськ: Адукаці та виховання, 2016. – 303 с.
- [3] Ільїн Е.П. Психологія творчості, креативність обдарованості / Е.П. Ільїн. – СПб. Пітер, 2009-304 с.
- [4] Костроміна Є.А. Актуальні питання управління людськими ресурсами: збірник наукових праць / Костроміна Є.А., управління людськими ресурсами, 2014-79 с.
- [5] Кремінь М.А. Практична психологія управління: посібник для студентів вузів/М.А. Кремінь. - Мінськ: Тетра Системс, 2011. - 400 с.

- [6] Левін К. До вирішення соціальних конфліктів/[Пер. з англ. І. Ю. Авідон]. - СПб.: Мова, 2000 - 408с.
- [7] Левін К. Динамічна психологія: Вибрані праці / За заг. ред. Д. А. Леонтьєва та Є. Ю. Патяєвої; [упоряд., пров. з ним. та англ. яз. та наук. ред. Д. А. Леонтьєва, Є. Ю. Патяєва]. - М.: Сєнс, 2001-572 с.
- [8] Макаркин Н.П. Матричне управління у вищому навчальному закладі/Н.П. Макаркин, О.Б. Томілін, І.М. Фадєєва // Університетське управління: практика та аналіз. 2004. № 1 (30). З. 43-47.
- [9] Творчий колектив. Принципи організації творчого колективу. [Електроний ресурс] // Студопедія- Режим доступу <https://studopedia.org/14-57469.html>
- [10] Нижньова Н. Н., Ксенофонов В. А., Нижньова-Ксенофонтובה Н. Л. Основні аспекти управління кафедрою. // Ідеї. Пошуки. Рішення: збірник статей та тез ІХ Міжнар. наук. практ. конф., Мінськ, 25 листопада 2015 р./Редкол.: Н.М. Нижньова (відп. Редактор) [та ін]. - У 6 частинах. - Частина 6. - Мн.: БДУ, 2015. С.4-1
- [11] Основні характеристики колективу, його формування і керівництво [Електроний ресурс] // Книги.link – Ржим доступу: <http://knigi.link>
- [12] Резнік С. Д. Управління кафедрою: навч. / С. Д. Резнік. – М.: ІНФРА, 2009 – 607 с.
- [13] Русалінова А.А. Соціальне самопочуття як соціально-психологічний феномен. СПбГУ, 2013-246 с.
- [14] Шапіро С.А. Інноваційні підходи до процесу управління персоналом організації: монографія / Шапіро С.А. Управління персоналом, 2015 - 152 с.

### Referenses

- [1] Adamenko, Y.I. (2011). *Management in creative teams: a journal of theoretical and applied research*. Visnyk KemGuki, 199.
- [2] Volodko, V.F. (2016). *Fundamentals of Management: a textbook*. Minsk: Education and Upbringing, 303.
- [3] Ilyin, E.P. (2009). *Psychology of creativity, creativity of giftedness*. Peter, 304.
- [4] Kostromina, E.A. (2014). *Current issues of human resources management: a collection of scientific papers: human resources management*, 79.
- [5] Flint, M.A. (2011). *Practical psychology of management: a guide for university students*. Minsk: Tetra Systems, 400.
- [6] Levin, K. (2000). *Resolution of social conflicts*. Mova, 408.
- [7] Levin, K. (2001). *Dynamic psychology: Selected works*. Sense, 572.
- [8] Makarkin, N.P. (2004). Matrix management in a higher educational institution. *University Management: Practice and Analysis*, 1 (30), 43-47.
- [9] Creative team. Principles of organizing a creative team [Electronic resource], URL: [studopedia.org/14-57469.html](https://studopedia.org/14-57469.html).
- [10] Nizhneva, N.N., Xenofontov, V.A., Nizhneva-Xenofontova, N.L. (2015). The main aspects of department management. *Ideas. Search. Solution: collection of articles and abstracts IX International*. Science. practice. Conf., Minsk, November 25, In 6 parts, Part 6, 4-1.
- [11] The main characteristics of the team, its formation and management [Electronic resource], URL: <http://knigi.link>.
- [12] Reznik, S.D. (2009). *Management Department: textbook*. INFRA, 607.
- [13] Rusalina, A.A. (2013). *Social well-being as a socio-psychological phenomenon*. SPbGU, 246.
- [14] Shapiro, S.A. (2015). *Innovative approaches to the process of personnel management of the organization: monograph*. Shapiro SA Personnel Management, 152.



## PECULIARITIES CONTROL OF THE CREATIVE GROUP AND THE PRINCIPLES OF THE EFFICIENCY OF ITS WORK

<sup>1</sup>**D.L. Gerasimova,**

djavida@ukr.net, ORCID 0000-0001-5073-8474

<sup>1</sup>**M.Yu. Sapunova,**

sapunovamar@gmail.com, ORCID 0000-0002-7643-488X

<sup>1</sup>**G.L. Rahubenko,**

mida74@ukr.net, ORCID 0000-0002-2698-9051

<sup>11</sup>*Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odesa, Ukraine.*

**Annotation.** The article discusses the features inherent in creative teams and the factors of effective management that affect interaction with creative people. The management process is aimed at solving the tasks facing the team, at professional growth, at its consolidation, and this process faces certain difficulties and problems in creative teams due to the characteristics of this organization. Not just to manage effectively, but to get results with minimal expenditure of finances, energy and time.

The aim of the study is the teacher-artist and his relationship with the leadership of the organization as part of the structural unit - the department. The problems facing the university should be solved in its main link - the department: it is she who provides direct contact with listeners, students and direct ideological, educational and scientific impact on them.

In the process of managing a creative team, undoubtedly, the most important role is played by the authority and management of its leader. The head, the head of the department must create a single team capable of solving the educational and creative tasks assigned to it.

Only those teams in which the leadership has high professional competence, but also an understanding of the specifics of creative activity, can function harmoniously. The creative process does not fit into a rigid framework. Creative individuals do not act according to a single algorithm. It is very difficult to establish a real picture of how the process of creativity and learning takes place. To do this, you need to understand what happens at the time of learning.

The study of various schemes and types of leadership begins precisely when this or that approach becomes the most relevant and the social order for its manifestation and study matures in the collectives. To establish a workflow, the leader must be at the same time a psychologist, administrator and strategist.

The study allows us to highlight several features, thanks to which the creative team turns into a single cohesive organization that works smoothly and efficiently:

- The ability of the leader to make the right creative tandems;
- Realize the creative potential of the team, not limited to existing traditions and standards;
- Competently set tasks and prioritize, creating a single coordinate system;
- Use personal example to form relationships;
- Application of planning and maneuvering in solving assigned tasks.

These proposals are advisory in nature and contribute to the solution of many problems that have arisen in creative teams. In the process of management, the methodology and strategy may change. It is important that the manager monitors these changes and takes timely measures to correct the situation.

**Keywords:** Management, leader, personality, teacher, artist, character, leader, team, interaction, creativity, education, individual style.