

- Шевченко, А. (2016). Методичні особливості опанування імпровізації на уроках джазового вокалу. *Актуальні питання мистецької освіти та виховання*, 1 (7), 231–239 (Shevchenko, A. (2016). Methodological features of mastering improvisation in jazz vocal lessons. *Current issues of art education and upbringing*, 1 (7), 231–239).
- Bailey, D. (2023). *Improvisation: Its Nature and Practice in Music*. Da Capo Press, 9–14.
- Berkowitz, A. (2010). *The Improvising Mind: Cognition and Creativity in the Musical Moment*. Oxford University Press, 22–28.
- Sarath, E. (2013). *Improvisation, Creativity, and Consciousness: Jazz as Integral Template for Music, Education, and Society*. SUNY Press, 16–21.
- Sawyer, R. (2006). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press, 34–37.
- Yaremchuk, Y. (2022). *The Formation of Improvisation Skills in Future Bayan Accordion Teachers in the Process of Performance Training*. URL: [https://www.intellectualarchive.com/Journal\\_Files/IAJ\\_2022\\_06\\_9.pdf](https://www.intellectualarchive.com/Journal_Files/IAJ_2022_06_9.pdf)

### SUMMARY

**Xu Bingjie.** Musical and Improvisational Skills of Adolescents: a Scientific Perspective

*The article highlights the peculiarities of musical improvisational skills of adolescents and considers possible approaches to encouraging children to use musical improvisation. On the basis of general scientific and specific scientific research methods, the psychological aspects of encouraging adolescents to engage in musical improvisational activities (reducing the fear of mistakes, psychotherapeutic support) are revealed. Attention is focused on social factors and social environment, which play a special role in the development of musical and improvisational skills of adolescent children. The pedagogical approaches to encouraging adolescents to use musical improvisation are generalized, which can be traced through the integration of musical improvisation into the educational process (creating a safe environment, gradual introduction of musical improvisation, using different genres of music) and the use of modern technologies (music programs and applications, online platforms).*

**Key words:** improvisation, musical improvisation, music education, adolescents, pedagogical approaches, encouragement.

**УДК 378.147:005.322:793.3**

**Ірина Ткаченко**

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

ORCID ID 0000-0002-7612-1082

DOI 10.24139/2312-5993/2025.04/220-229

## **ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ХОРЕОГРАФІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРИ**

*У статті розглянуто особливості управління хореографічними проєктами в освітньому просторі з акцентом на лідерство та командну взаємодію як ключові чинники їх ефективною реалізації. Здійснено порівняльно-зіставний та структурний аналіз основних етапів управлінського процесу: планування, організації, реалізації, контролю та оцінки результатів. Виокремлено специфіку хореографічного проєктування, зокрема його*

*синтетичний характер, залежність від людського чинника, динамічність, міждисциплінарність і часову обмеженість. Обґрунтовано, що ефективне керівництво хореографічними ініціативами потребує розвинених управлінських, комунікативних і педагогічних компетентностей. Показано, що поєднання лідерства та злагодженої командної роботи створює умови для формування творчо активного освітнього середовища та розвитку професійних якостей учасників хореографічних проєктів.*

**Ключові слова:** *управління проєктами, хореографія, лідерство, командна взаємодія, мистецька освіта, освітній простір, менеджмент у хореографії, проєктна діяльність, компетентності, творчий процес.*

**Постановка проблеми.** У сучасному освітньому просторі ефективно управління хореографічними проєктами вимагає поєднання творчого та організаційного підходів. Ключову роль у забезпеченні успішної реалізації таких проєктів відіграють лідерство та командна робота, оскільки хореографічне мистецтво є колективною діяльністю, що потребує узгоджених дій усіх учасників – постановників, виконавців, менеджерів та технічного персоналу.

Сучасні тенденції у сфері культурного менеджменту вказують на необхідність застосування адаптивних моделей лідерства, здатних враховувати творчий потенціал команди, мотивацію її учасників та ефективний розподіл обов'язків. Зокрема, у хореографічних проєктах важливо вибудовувати баланс між авторитарним керівництвом балетмейстера та демократичними принципами співпраці, що сприяє продуктивному командному середовищу.

**Аналіз актуальних досліджень.** Сучасні дослідження у сфері лідерства та хореографічного менеджменту підкреслюють необхідність інтеграції гуманітарного, педагогічного й управлінського підходів в організації хореографічних проєктів в освітньому середовищі. Лідерство, стратегічне бачення, емоційний інтелект і комунікативна компетентність керівника розглядаються як ключові чинники ефективного управління (Л. Валенкевич, І. Балагуровська, Н. Михаліцька, М. Яцик). Натомість, М. Поплавський акцентує увагу на командній синергії в рамках фестивально-конкурсного менеджменту, тоді як І. Ткаченко пропонує використання цифрових технологій для прозорого управління мистецькими освітніми процесами. Н. Терешко, у свою чергу, наголошує на важливості розвитку професійної управлінської культури в умовах трансформації культурного та освітнього простору України.

**Мета статті** – висвітлити особливості управління хореографічними проєктами в освітньому просторі та обґрунтувати

роль лідерства й командної взаємодії як ключових чинників ефективної реалізації таких проєктів.

**Методи досліджень.** У процесі дослідження використано низку взаємопов'язаних методів: теоретичний аналіз наукових джерел із менеджменту, педагогіки, психології та хореографії з метою виявлення сучасних підходів до організації творчих проєктів; порівняльно-зіставний аналіз управлінських етапів у хореографічній практиці; структурний аналіз компонентів управління хореографічними проєктами.

**Виклад основного матеріалу.** Управління хореографічними проєктами є складним процесом, що поєднує мистецькі, організаційні та комунікативні аспекти. Лідерство в представленій сфері вимагає не лише творчого бачення та стратегічного мислення, а й здатності ефективно координувати команду, мотивувати виконавців і створювати сприятливі умови для реалізації творчих задумів. Водночас, успішна командна робота ґрунтується на взаємодовірі, розподілі ролей та синергії учасників, що сприяє досягненню спільної мети. Дослідження лідерських підходів і механізмів командної взаємодії у хореографічних проєктах є ключовим фактором удосконалення управлінських моделей у сфері хореографічного мистецтва, сприяючи підвищенню ефективності творчих процесів і оптимізації командної роботи.

Задля фундаментального висвітлення проблеми нашого дослідження вважаємо за вагоме звернути свою увагу на сутнісні аспекти та особливості лідерства. Наголосимо, лідерство є багатогранним соціальним феноменом, який досліджується в межах різних наукових дисциплін, зокрема менеджменту, соціології, психології та педагогіки. У загальному розумінні лідерство визначається як здатність особи впливати на поведінку інших людей, спрямовуючи її на досягнення спільної мети.

Залежно від контексту досліджень, термін «лідерство» має різне тлумачення. Так, Г. Дайер, Дж. Дайер (Dyer; Dyer, 2019) визначають лідерство як процес міжособистісного впливу, що змушує членів групи діяти у напрямку досягнення поставлених цілей. Натомість, Д. Кроулі (Crowley, 2018) розглядає лідерство як трансформаційний процес, у межах якого лідер і послідовники взаємодіють, стимулюючи один одного до особистісного та професійного зростання. Встановлено, дослідник виділяє транзакційне і трансформаційне лідерство. Перше базується на системі винагород і покарань, друге ж ґрунтується на натхненні, мотивації та розвитку спільних цінностей у команді. Серед

сучасних підходів популярною є модель ситуаційного лідерства, запропонована А. Гроссе та Д. Лофтеснес (Grosse; Loftesness, 2017). Остання передбачає адаптацію стилю керівництва до рівня зрілості команди та конкретних умов діяльності.

На основі порівняльно-зіставного та структурного аналізу нами було виокремлено провідні ознаки лідерства, а саме:

- *вплив на інших* – здатність мотивувати та спрямовувати команду до досягнення цілей;
- *комунікативність* – ефективна взаємодія з підлеглими та партнерами;
- *гнучкість і адаптивність* – уміння змінювати стиль управління залежно від ситуації;
- *стратегічне мислення* – формування довгострокового бачення розвитку організації чи проекту;
- *емоційний інтелект* – здатність розуміти емоції членів команди, створювати сприятливий психологічний клімат.

Під таким кутом зору можемо стверджувати, лідерство є комплексним феноменом, що включає як особистісні якості, так і навички ефективного управління. Вибір моделі лідерства залежить від специфіки діяльності, структури колективу та поставлених завдань, що особливо важливо в мистецьких і хореографічних проєктах (Валенкевич; Балагуровська, 2018).

У межах нашого дослідження особливу увагу доцільно приділити проблемі командної роботи та її впливу на ефективність управління хореографічними проєктами. Керуючись термінологічним аналізом, поняття «командна робота» (англ. teamwork) виник у другій половині ХХ століття в контексті досліджень менеджменту та організаційної поведінки. Його активне використання розпочалося в середині ХХ століття завдяки працям соціальних психологів і теоретиків управління, таких як Курт Левін, який досліджував групову динаміку та Дуглас МакГрегор, котрий розглядав роль мотивації у спільній діяльності. Історично поняття командної роботи було пов'язане з військовою справою та спортом, де ефективність діяльності залежала від злагоджених дій усіх членів команди. Згодом даний підхід перейшов у сферу бізнесу, освіти та мистецтва, де командна робота стала ключовим фактором успіху.

Ми з'ясували, командна робота – це форма організації діяльності, за якої група осіб взаємодіє на засадах координації, розподілу

обов'язків і спільної відповідальності з метою досягнення спільного результату. На відміну від звичайної групової роботи, де кожен виконує індивідуальні завдання, у команді відбувається інтеграція зусиль, що сприяє синергії. Під таким кутом зору ми характеризуємо *командну роботу як процес узгодженого співробітництва між учасниками групи, що базується на спільних цілях, довірі та відповідальності за кінцевий результат.*

Акцентуємо, в сучасному світі командна робота набуває особливої актуальності через такі фактори, як:

- *складність завдань* – низка сучасних проєктів вимагають міждисциплінарного підходу, де необхідна взаємодія фахівців з різних сфер;
- *глобалізація* – розвиток цифрових технологій та міжнародної співпраці потребує ефективної комунікації в командах, що працюють у різних культурних середовищах;
- *інноваційність* – колективний розум і командна взаємодія сприяють генерації нових ідей, що є критично важливим у креативних індустріях, включаючи хореографію та мистецтво;
- *гнучкість і адаптивність* – сучасні організації переходять від жорстких ієрархічних структур до гнучких команд, що можуть швидко реагувати на виклики.

Саме тому, командна робота є невід'ємним елементом ефективного управління та реалізації творчих і бізнес-проєктів. Вона дозволяє досягати високих результатів завдяки спільній відповідальності, взаємній підтримці та використанню сильних сторін кожного члена команди (Михаліцька; Яцик 2024).

Зауважимо, управління хореографічними проєктами є важливим напрямом у сфері мистецького менеджменту, що поєднує творчу діяльність з організаційно-економічними підходами. Воно охоплює планування, координацію, реалізацію та оцінку проєктів у сфері хореографічного мистецтва. В умовах сучасного культурного простору ефективно управління хореографічними проєктами стає ключовим фактором успішної реалізації мистецьких ініціатив та розвитку танцювальних колективів.

Ми стверджуємо, в освітньому просторі, управління хореографічними проєктами передбачає цілеспрямовану діяльність, пов'язану з плануванням, організацією, реалізацією та оцінкою творчих ініціатив, спрямованих на створення, постановку і презентацію

танцювальних творів. Такий проєкт може охоплювати як окремі сценічні номери, так і комплексні хореографічні програми – концерти, фестивалі, конкурси або освітньо-практичні заходи (майстер-класи, семінари, тренінги) (Ткаченко, 2024).

Управлінський процес передбачає інтеграцію мистецьких, педагогічних, організаційних та комунікаційних стратегій, що забезпечують якісну реалізацію задуманого. Особливої ваги набувають лідерські якості керівника проєкту та ефективна командна взаємодія, які безпосередньо впливають на досягнення поставлених цілей, мотивацію учасників і якість кінцевого результату.

На основі порівняльно-зіставного та структурного аналізу нами було виокремлено основні компоненти управління хореографічними проєктами, а саме:

- планування – передбачає розробку концепції проєкту, визначення його освітньо-культурної мети, окреслення цільової аудиторії (учасників і глядачів), створення фінансової моделі, прогнозування ресурсів та визначення часових меж реалізації. На цьому етапі особливо важливо, щоб лідер виявляв стратегічне мислення та вміння формувати бачення майбутнього результату;

- організація – включає структурування команди, делегування повноважень, логістику репетиційного і творчого процесу, налагодження внутрішньої комунікації. Командна взаємодія тут виступає основною умовою ефективного функціонування творчого колективу, де кожен учасник усвідомлює свою роль і відповідальність;

- реалізація – охоплює практичне втілення хореографічного задуму через постановчу роботу, репетиції, музичний і сценічний супровід, виготовлення костюмів, оформлення сцени, залучення технічного персоналу. Лідер проєкту в даний період виконує функції мотиватора, координатора та наставника, підтримуючи продуктивний творчий клімат у колективі;

- контроль і коригування – постійний моніторинг виконання запланованих дій, аналіз проміжних результатів, гнучке реагування на непередбачувані обставини. Ефективне лідерство в цьому процесі проявляється через здатність своєчасно ухвалювати управлінські рішення та зберігати довіру й командну єдність у складних ситуаціях;

- оцінка результатів – включає підсумковий аналіз досягнення цілей, рівня залученості учасників, художньої якості проєкту, зворотного зв'язку від аудиторії та перспектив подальшого розвитку.

Це також момент педагогічного осмислення, який дозволяє виявити сильні й слабкі сторони реалізованої ініціативи та закласти підґрунтя для наступних проєктів.

Доцільно констатувати, управління хореографічними проєктами в освітньому середовищі виходить за межі технічної організації подій і набуває комплексного характеру. Воно поєднує мистецький креатив, освітню мету та управлінську компетентність, серед яких ключову роль відіграють лідерство і командна взаємодія як чинники формування продуктивного середовища для розвитку хореографічної творчості (Поплавський, 2001).

В контексті мистецької та педагогічної діяльності хореографічні проєкти вирізняються низкою специфічних особливостей, які зумовлюють складність і багатовекторність управлінського процесу. Їх реалізація потребує не лише високого рівня творчості, а й здатності ефективно поєднувати організаційні, комунікативні та лідерські навички. В освітньому просторі останні мають ще й виховне та професійно-орієнтоване значення, спрямоване на формування компетентного, ініціативного і командно зорієнтованого молодого фахівця. Так, ключовими особливостями управління хореографічними проєктами ми називаємо:

- синтетичний характер – хореографічне мистецтво інтегрує в собі музику, пластику, сценографію, дизайн костюмів, світлові та звукові ефекти, що потребує тісної співпраці представників різних творчих професій. Управлінець повинен вміти об'єднувати всіх цих фахівців в ефективну команду та координувати їхню діяльність задля досягнення єдиного художнього результату;

- висока залежність від людського чинника – особистісні якості, професійний досвід, мотивація учасників проєкту, а також стиль лідерства керівника значною мірою визначають хід і результат реалізації творчого задуму. Командна взаємодія базується на довірі, емоційному інтелекті та здатності до конструктивного діалогу;

- динамічність та гнучкість – творчі проєкти часто потребують адаптації до змін: кадрових, технічних, фінансових. Управлінець повинен оперативно реагувати на непередбачувані обставини, проявляючи стратегічне мислення, емоційну стійкість і здатність зберігати командний дух;

- міждисциплінарність – ефективне управління вимагає знань не лише з хореографії, а й з менеджменту, психології, маркетингу,

культурології, педагогіки. Такий комплексний підхід дозволяє формувати багатовимірні освітні проекти, спрямовані як на творчий розвиток, так і на особистісне зростання учасників;

- обмежені часові рамки – репетиційний та концертний процеси мають чіткі терміни, тому управління часом, ресурсами й людьми є ключовою навичкою проєктного лідера. Умови стислих дедлайнів формують потребу в ефективному розподілі обов'язків, чіткому плануванні та делегуванні (Ткаченко, 2024).

Якісне управління хореографічними проєктами є запорукою не лише художнього успіху, а й реалізації освітніх і виховних завдань. У педагогічному контексті воно виступає інструментом розвитку в студентів ключових компетентностей – креативності, відповідальності, вміння працювати в команді, приймати рішення, критично мислити. Під таким кутом зору доцільно зауважити, що результатом ефективного управління є:

- підвищення професійного рівня учасників освітнього процесу, зокрема студентських танцювальних колективів, шляхом залучення їх до реальних мистецьких проєктів;

- оптимізація використання ресурсів – людських, фінансових, матеріально-технічних, що є важливим аспектом управлінської ефективності;

- створення конкурентоспроможних хореографічних продуктів, здатних презентувати освітній заклад на міжрегіональному та міжнародному рівнях;

- формування середовища для розвитку лідерства і командної співпраці, що має довготривалий виховний і професійно-зорієнтуючий ефект;

- популяризація танцювального мистецтва серед широкої аудиторії, розширення культурного впливу освітніх закладів через соціокультурні проєкти та фестивалі (Терешко, 2021).

Таким чином, особливості хореографічного проєктування вимагають від керівника не лише професійних управлінських навичок, а й розвиненого лідерського потенціалу, здатності до налагодження ефективної взаємодії в колективі. Саме завдяки гармонійному поєднанню лідерства і командної роботи хореографічний проєкт в освітньому просторі перетворюється на інструмент гармонійного розвитку особистості, пошуку і реалізації творчого «Я» кожного його учасника.

### **Висновки та перспективи подальших наукових пошуків.**

Управління хореографічними проектами в освітньому просторі є багаторівневим процесом, що поєднує мистецьку творчість, педагогічну мету та сучасні управлінські підходи. Проведений порівняльно-зіставний та структурний аналіз дозволив виокремити основні компоненти цього процесу – планування, організацію, реалізацію, контроль і оцінку результатів – кожен з яких потребує виважених рішень, стратегічного мислення та гнучкості в управлінні.

Доведено, ключовими чинниками ефективності хореографічних проектів виступають лідерство керівника і командна взаємодія. Саме ці складові забезпечують згуртованість учасників, високий рівень відповідальності, творчої ініціативи та продуктивності на всіх етапах реалізації проекту. Зурахуванням специфіки хореографічної діяльності в освітньому середовищі, управлінець має не лише координувати дії команди, а й виступати наставником, мотиватором, комунікатором і стратегом. В умовах міждисциплінарної взаємодії та обмежених ресурсів саме здатність до ефективного лідерства і побудови дієвої команди стає вирішальним чинником досягнення високого освітньо-культурного результату.

Встановлено, управління хореографічними проектами постає як комплексний, інтегрований процес, у якому органічно поєднуються мистецькі, педагогічні й управлінські стратегії. Його результатом є не лише якісний мистецький продукт, а й формування в учасників важливих особистісних і професійних компетентностей, розвиток креативності, ініціативності та готовності до командної діяльності в умовах сучасного освітнього простору.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів порушеної нами проблеми та засвідчує необхідність її подальшого розроблення за такими перспективними темами, як формування лідерських якостей у майбутніх керівників хореографічних колективів в умовах мистецької освіти; моделі ефективної командної взаємодії в хореографічному середовищі; розвиток управлінських компетентностей у викладачів і керівників мистецьких закладів; впровадження інноваційних методів менеджменту в управління хореографічними проектами.

### **ЛІТЕРАТУРА**

- Валенкевич, Л., Балагуровська, І. (2018). Лідерство як чинник ефективного керівництва. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 4, 31 – 35. (Valenkevych, L., Balagurovska, I. (2018). Leadership as a factor of effective management. *Bulletin of SumDU. Series «Economy»*, 4, 31 – 35).

- Михаліцька, Н., Яцик, М. (2024). *Лідерство та комунікації в організації*. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 512 с. (Mykhalytska, N., Yatsyk, M. (2024). *Leadership and Communication in Organizations*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 512 p.).
- Поплавський, М. (2001). *Фестивально-конкурсний менеджмент у хореографії: теорія, історія, практика*, 560 с. (Poplavsky, M. (2001). *Festival and Competition Management in Choreography: Theory, History, Practice*, 560 p.).
- Ткаченко, І. (2024). Інформаційне моделювання управлінського та освітнього процесу спеціальності «Хореографія» у закладі вищої освіти України. *Екзистенційні виклики освіти, науки, безпеки та здоров'я в сучасних умовах: пошуки молодих вчених*, 158 – 160. (Tkachenko, I. (2024). Information modeling of the management and educational process of the specialty «Choreography» in a higher education institution of Ukraine. *Existential challenges of education, science, safety and health in modern conditions: searches of young scientists*, 158 – 160).
- Терешко, Н. (2021). Менеджмент у сфері сучасного хореографічного мистецтва України. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 42, 62 – 66. (Tereshko, N. (2021). Management in the sphere of contemporary choreographic art of Ukraine. *Current Issues in the Humanities*, 42, 62 – 66).
- Crowley, D. (2018). *Smart Teams: How to Work Better Together*. USA : Wiley, 208 p.
- Dyer, G., Dyer, J. (2019). *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*, 256.
- Grosse, A., Loftesness, D. (2017). *Scaling Teams: Strategies for Building Successful Teams and Organizations*. USA: O'Reilly, 274 p.

### SUMMARY

**Tkachenko Iryna.** Leadership and Team Interaction as Factors of Effective Management of Choreographic Projects in the Educational Space.

*The article examines the specifics of managing choreographic projects within the educational space, with a focus on leadership and team interaction as key factors in their effective implementation. A comparative and structural analysis of the main stages of the management process is conducted, including planning, organization, implementation, monitoring, and evaluation of results. The peculiarities of choreographic project development are highlighted, in particular its synthetic nature, dependence on the human factor, dynamism, interdisciplinarity, and time limitations. It is substantiated that the effective management of choreographic initiatives requires well-developed managerial, communicative, and pedagogical competencies. The study shows that the combination of leadership and coordinated teamwork creates favorable conditions for a creatively active educational environment and fosters the professional growth of participants involved in choreographic projects.*

**Key words:** project management, choreography, leadership, team interaction, arts education, educational space, choreography management, project activity, competencies, creative process.