МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ
ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
Кафедра культурології та музеєзнавства

Шевцов Олександр Олександрович

ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ КОМАНДИ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУ

спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

галузь знать 02 Культура і мистецтво

Подається на здобуття освітньої кваліфікації бакалавр з менеджменту соціокультурної діяльності

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Шевцов Олександр Олександрович

Науковий керівник: Гетьман Лариса Геннадіївна, кандидат економічних наук, доцент

_____

Дата захисту 9 червня 2026р
Національна шкала відмінно
Кількість балів 92 оцінка ECTS A

Харків –2026

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУ **6**

1.1. Сутність команди в соціокультурній діяльності 6
1.2. Етапи та моделі формування команди 9

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАБЕРСПОРТИВНОІ ОРГАНІЗАЦІІ NAVI **13**

2.1. Аналіз ринку кіберспортивних проєктів в Україні та світі 13
2.2. Історія успіху та етапи розвитку команди NAVI 16
2.3. Аналіз цільової аудиторії та соціокультурних потреб фанатів NAVI 19

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУ ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОМАНДИ. **22**

3.1. Аналітико-планова частина проєкту «NAVI Generation» 22
3.2. Комунікаційна стратегія та рекламна кампанія проєкту «NAVI Generation» 27
3.3. Економічне обґрунтування та бюджетування проєкту «NAVI Generation» 31

ВИСНОВКИ **36**

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ **39**

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми та її актуальність. Цифрові технології швидко змінюють сучасну соціокультурну діяльність, створюючи нові формати дозвілля, спілкування та професійної реалізації [13, с. 22]. Яскравий приклад таких змін - кіберспорт, який перетворився з локального захоплення на велику міжнародну індустрію [10, с. 15].

Сучасні кіберспортивні клуби - це вже не просто команди гравців, а справжні соціокультурні інститути, які об'єднують молодь і формують нові тренди [12, с. 172]. Щоб такий проєкт був успішним, потрібен ефективний менеджмент і злагоджена робота всіх учасників: гравців, тренерів, аналітиків та контент-мейкерів [1, с. 45].

Для нашого дослідження особливо цінним є досвід української організації Natus Vincere (NAVI - з лат. «Народжені перемагати») [28]. Заснована у 2009 році в Києві, вона пройшла шлях від місцевого складу з Counter-Strike до світового бренду [27]. Сьогодні NAVI - це важливий амбасадор України на міжнародній арені.

Позиція клубу яскраво проявляється не лише у спортивних досягненнях, а й у чіткій соціальній відповідальності. З початку повномасштабного вторгнення організація стала партнером UNITED24, збирає кошти для ЗСУ та випускає соціальні проєкти, як-от документальний фільм «Залишаючи дім» [28]. Це виводить NAVI за межі звичайного спорту та перетворює на потужний соціокультурний проєкт національного масштабу [11, с. 62].

Сьогодні клуб має склади у багатьох дисциплінах (Counter-Strike 2 (CS2), Dota 2, VALORANT, League of Legends (LoL) тощо) та підтримує молодих гравців через проєкт NAVI Junior. Дуже показовим прикладом сучасного менеджменту є поточний основний склад NAVI з Counter-Strike 2, де після переходу на міжнародну комунікацію вдалося зібрати чемпіонську, до якої входять українські зірки Валерій «b1t» Ваховський та Ігор «w0nderful» Жданов, фінський капітан Алексі «Aleksib» Віролайнен, румунський стрілець Міхай

«iM» Іван та молодий талант із Косово Дрін «makazze» Шакірі [25]. Керує цим складним міжнародним механізмом видатний український тренер Андрій «B1ad3» Городенський. Аналіз того, як саме формувався цей колектив, як долалися культурні та мовні бар'єри, і як менеджменту вдалося створити єдиний організм, що перемагає на світових чемпіонатах (наприклад, PGL Major Copenhagen 2024 та Esports World Cup 2024), має велику практичну цінність для сучасної науки про управління [7, с. 25].

Ступінь вивчення проблеми. Загальні принципи менеджменту соціокультурної діяльності та командної роботи досить добре досліджені в науці. Проте специфіка управління саме кіберспортивними командами, їхній життєвий цикл та інтеграція різних культур у сучасних реаліях залишаються маловивченими. Більшість авторів зосереджуються на економіці або ігровому процесі, залишаючи поза увагою соціокультурний менеджмент та побудову команди.

Об’єкт дослідження - процеси формування та розвитку проєктних команд у соціокультурній діяльності.

Предмет дослідження - організаційні та управлінські етапи формування команди в кіберспортивному проєкті на прикладі організації Natus Vincere (NAVI).

Мета роботи - теоретично обґрунтувати та практично дослідити етапи становлення команди соціокультурного проєкту на прикладі NAVI, а також розробити рекомендації щодо вдосконалення проєктної діяльності та тімбілдінгу в цій сфері.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні підходи до визначення поняття «команда» в менеджменті соціокультурної діяльності;
- проаналізувати стадії, моделі та життєві цикли розвитку проєктних груп;
- здійснити аналіз історії, українського коріння та специфіки формування мультикультурних складів організації NAVI (на прикладі ростеру з CS2);

- дослідити соціокультурні потреби цільової аудиторії та ринкову ситуацію в сучасній кіберспортивній галузі;
- розробити проєкт соціокультурного заходу, що базується на вивчених принципах формування команд та враховує сучасні інтереси молоді.

Практична значимість роботи полягає в можливості безпосереднього використання отриманих аналітичних результатів та розробленого соціокультурного проєкту на практиці. Висновки щодо ефективного тімбілдінгу, засновані на досвіді NAVI, можуть бути застосовані менеджерами креативних індустрій для створення нових молодіжних хабів, локальних кіберспортивних платформ та освітніх програм, спрямованих на розвиток лідерства та командної взаємодії серед молоді в Україні.

Методи дослідження. У процесі роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний та структурно-функціональний аналіз - для дослідження поняття «команда»; аналіз наукової та методичної літератури - для формування теоретичного підґрунтя; метод кейс-стаді (опис та вивчення досвіду) - для аналізу практичної діяльності Natus Vincere; метод соціокультурного проєктування - для розробки власного заходу; а також методи узагальнення та синтезу для формулювання підсумкових висновків.

Структура роботи. Робота складається з вступу, 3 розділів, висновків; містить 41 сторінку тексту (без додатків), 0 рисунків, 4 таблиць, 2 додатків. Список джерел включає 26 найменувань літератури, 4 електронних публікацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУ

1.1. Сутність команди в соціокультурній діяльності

Розгляд природи командної взаємодії в межах соціокультурного менеджменту потребує відмови від спрощеного розуміння колективу як механічної суми працівників [14, с. 112]. У сучасних реаліях, де проєктна діяльність стає домінуючою формою культурного самовираження, команда постає як динамічна, самоорганізована система [7, с. 26]. Якщо звичайна робоча група може функціонувати на основі формального виконання індивідуальних завдань, то команда в соціокультурній сфері - це насамперед простір спільних цінностей та синергії [26, p. 45].

Для глибшого розуміння цієї специфіки доцільно провести чітку межу між поняттями «робоча група» та «команда», оскільки в менеджменті їх часто помилково ототожнюють. Робоча група зазвичай тримається на авторитарному лідерстві та персональній відповідальності кожного за свою ділянку роботи [21, с. 201]. Натомість команда соціокультурного проєкту, яскравим прикладом якої є організація NAVI, базується на колективній відповідальності за спільний успіх [26, p. 88]. Тут неможлива ситуація, коли маркетинговий відділ «виконав план», а команда програла турнір - поразка чи перемога є спільним результатом, який не ділиться на частки.

Порівняльні характеристики цих двох форм організації праці представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз робочої групи та команди соціокультурного проєкту

Характеристика	Робоча група	Команда (на прикладі NAVI)
Цільова орієнтація	Виконання окремих доручень	Спільна місія та конкретна мета
Тип лідерства	Сильний,	Розподілене лідерство

	централізований лідер	(за ролями)
Відповідальність	Індивідуальна	Колективна та взаємна
Комунікації	Формальні, ієрархічні	Відкриті, горизонтальні
Результат діяльності	Сума індивідуальних зусиль	Синергетичний ефект (1+1>2)

Особливість соціокультурної команди полягає в її мультифункціональності. Успішна реалізація ініціативи вимагає не просто наявності фахівців, а балансу рольових моделей [19, с. 310]. У цьому контексті класична теорія Р. М. Белбіна набуває особливої ваги [23]. Відповідно до неї, ефективна команда - це не збір найкращих професіоналів, а збалансоване поєднання людей з різними психологічними та поведінковими ролями [24, p. 42].

Наприклад, у структурі NAVI ми можемо чітко простежити цей баланс. Капітан команди (IGL) часто бере на себе роль «Координатора», який спрямовує зусилля інших. Тренер виступає «Генератором ідей» або «Стратегом», аналізуючи помилки та пропонуючи нестандартні ходи. Менеджмент організації виконує функцію «Дослідника ресурсів», забезпечуючи зв'язок із зовнішнім світом, спонсорами та технічними партнерами [24, p. 55]. Важливо розуміти: якщо в команді будуть тільки «Генератори ідей», проєкт потоне в теоріях без реалізації. Якщо ж будуть лише «Виконавці» - команді забракне гнучкості для адаптації в динамічному середовищі кіберспорту чи культури.

Сутність команди в соціокультурній діяльності виражається також через її основні функції, які виходять далеко за межі суто виробничих процесів. Окрім досягнення результату (перемоги чи успішного івенту), команда виконує соціалізаційну функцію, формуючи особливу корпоративну культуру. У випадку з NAVI це відчуття приналежності до світового бренду, що мотивує кожного учасника до саморозвитку. Креативна функція команди дозволяє народжувати унікальні соціокультурні продукти - від документального кіно до масштабних благодійних марафонів.

Підсумовуючи цей практичний зріз, можна стверджувати, що команда в соціокультурному менеджменті - це не статична структура, а «живий організм». Його успішність залежить від органічного поєднання індивідуальних талантів та усвідомлення спільної місії. Проте глибинне розуміння природи цього «організму» вимагає залучення не лише практичного спостереження, а й серйозного наукового інструментарію.

Саме тому для комплексного аналізу сутності команди соціокультурного проєкту необхідно спиратися на фундаментальні наукові підходи, які складають методологічне підґрунтя нашого дослідження. Згідно з сучасними вимогами до аналізу соціокультурних явищ, найвищу ефективність демонструє застосування системного, синергетичного, діяльнісного та структурно-функціонального підходів [11, с. 63]. Кожен із них розкриває окрему грань командної роботи на прикладі кіберспортивної організації.

Системний підхід дозволяє розглядати команду не як просте скупчення гравців чи менеджерів, а як цілісну, відкриту систему [15, с. 140]. Відповідно до принципу цілісності, властивості команди NAVI не зводяться до суми індивідуальних навичок її учасників. Навіть якщо зібрати п'ятьох найкращих стрільців світу в одну групу, вони не стануть чемпіонами без системних зв'язків: спільної комунікації, довіри та єдиного бачення гри. Зміна хоча б одного елемента системи (наприклад, заміна тренера чи одного гравця) неминуче призводить до трансформації всієї системи, вимагаючи часу на відновлення балансу.

У тісному зв'язку із системним підходом перебуває синергетичний підхід, який пояснює процеси самоорганізації в команді. Синергетика вивчає складні системи в стані нестабільності. Для кіберспорту це вкрай актуально: команда постійно перебуває в стресових умовах турнірів, зіштовхується з кризами (серія поразок, емоційне вигорання). Синергетичний підхід доводить, що криза в соціокультурному проєкті - це не обов'язково розпад, а точка біфуркації (вибору). Правильний менеджмент у кризовій ситуації дозволяє команді

перейти на якісно новий рівень взаємодії, що неодноразово демонстрував склад NAVI з CS2, здобуваючи перемоги після складних періодів перебудови [6, с. 88].

З позицій діяльнісного підходу, сутність команди розкривається виключно через її спільну діяльність. Колектив формується та розвивається не в теоретичних роздумах, а в процесі вирішення конкретних соціокультурних завдань: підготовки до мейджорів (головний турнір), створення медійного контенту, участі в благодійних ініціативах. Діяльність виступає тим цементом, який об'єднує мультикультурний склад у єдину спільноту. Спільна мета діяльності стирає мовні та культурні бар'єри, перетворюючи розрізнені дії на осмислений соціокультурний акт.

Нарешті, структурно-функціональний підхід дозволяє деталізувати внутрішню архітектуру проєкту. Він передбачає аналіз того, як кожен елемент структури (від CEO організації до SMM-менеджера та психолога команди) виконує свою специфічну функцію для підтримання життєздатності всього організму. Застосування цього підходу допомагає зрозуміти, що в сучасній кіберспортивній організації не буває другорядних ролей: неефективна робота PR-відділу може нівелювати ігрові досягнення складу через втрату спонсорів та лояльності аудиторії.

Отже, застосування комплексу цих методологічних підходів доводить, що команда соціокультурного проєкту - це багатовимірний феномен. Її сутність визначається системною цілісністю, здатністю до синергетичної самоорганізації, спільною діяльністю та чітким функціональним розподілом. Розуміння цих засад є критично важливим для переходу до наступного етапу нашого дослідження - аналізу життєвих циклів та моделей формування команд.

1.2. Етапи та моделі формування команди

Процес перетворення випадкового набору фахівців у цілісну проєктну команду не є миттєвим актом, а являє собою складну еволюційну послідовність етапів [5, с. 114]. У менеджменті соціокультурної діяльності розуміння цієї динаміки дозволяє керівнику не лише прогнозувати можливі кризи, а й

ефективно використовувати потенціал кожного періоду життя команди. Найбільш визнаною та методологічно обґрунтованою моделлю, що описує цей шлях, є концепція Брюса Такмена, яка виділяє п'ять послідовних стадій: формування, конфліктність (штормінг), нормування, функціонування та завершення діяльності [29, p. 385].

Стадія формування характеризується високим рівнем невизначеності. На цьому етапі учасники проєкту лише знайомляться один з одним, вивчають межі допустимої поведінки та намагаються зрозуміти свою роль у загальній структурі [30, p. 420]. У соціокультурному проєкті, де креативна складова є домінуючою, цей етап часто супроводжується пошуком спільного бачення. Якщо проєктувати це на досвід кіберспортивної організації, то стадія формування відповідає моменту анонсу нового ростеру: гравці притираються, вивчають стилі гри один одного, а менеджмент встановлює базові правила внутрішньої дисципліни.

На зміну початковій обережності неминуче приходить стадія конфліктності, або «штормінгу». Це найбільш критичний період, коли учасники починають відстоювати власні погляди на реалізацію проєкту, що призводить до зіткнення інтересів та амбіцій [29, p. 390]. Для соціокультурної сфери штормінг є природним, оскільки творчі особистості часто мають різне бачення художнього чи організаційного результату. У NAVI цей етап часто проявляється через ігрові суперечки чи незадоволення результатами перших тренувань [25]. Роль менеджера тут полягає не в придушенні конфліктів, а в їх конструктивному вирішенні, що закладає фундамент майбутньої довіри.

Етап нормування знаменує собою стабілізацію системи. Команда розробляє власні «правила гри», ієрархію та стандарти комунікації. Саме на цій стадії формується та сама унікальна культура, яка відрізняє один проєкт від іншого. Учасники починають довіряти професіоналізму колег, а конфлікти трансформуються в продуктивні дискусії. Для кіберспортивного клубу це період появи «командної хімії», коли кожен гравець точно знає свою зону відповідальності та розуміє дії партнера без зайвих слів.

Найвищою точкою розвитку є стадія функціонування (етап результативності). Команда досягає піку своєї ефективності, де енергія спрямовується не на внутрішні процеси, а на досягнення мети проєкту [30, p. 425]. Тут проявляється той самий синергетичний ефект, про який ми згадували раніше. Згуртована соціокультурна команда на цьому етапі здатна реалізовувати надскладні завдання в умовах обмеженого часу та ресурсів. Саме в стані функціонування NAVI здобували свої найбільш значущі титули, демонструючи ідеальну синхронізацію всіх ланок організації.

Окрім моделі Такмена, варто звернути увагу на концепцію «командної кривої» Дж. Катценбаха та Д. Сміта, яка візуалізує залежність результативності від рівня командної взаємодії [26, p. 112]. Вона доводить, що між робочою групою та справжньою командою існує небезпечна зона «псевдокоманди» - етап, де ефективність падає нижче початкового рівня через внутрішні чвари. Розуміння цієї моделі є критичним для соціокультурного менеджера, адже воно допомагає усвідомити: будь-яка трансформація (наприклад, зміна мови спілкування на англійську в міжнародному складі) неминуче відкидає команду назад по кривій, вимагаючи нових зусиль для повернення в зону високої результативності.

Особливе місце в сучасних дослідженнях посідає модель життєвого циклу проєкту. На відміну від класичних бізнес-команд, соціокультурні проєкти часто мають чіткі часові межі (фестиваль, турнірний сезон). Це зумовлює актуальність стадії розформування (або завершення) [20, с. 144]. Важливо не просто закрити проєкт, а провести рефлексію, проаналізувати здобутий досвід та зберегти людський капітал для майбутніх ініціатив. В індустрії кіберспорту це проявляється через аналіз сезону та прийняття рішень про трансфери чи подовження контрактів.

Побудова моделі формування команди в соціокультурній сфері також неможлива без урахування фактору лідерства. Якщо на етапі формування лідер має бути директивним, встановлюючи правила, то на етапі функціонування його роль трансформується в підтримуючу. Лідер соціокультурного проєкту - це

модератор творчої енергії, який забезпечує баланс між індивідуальною свободою креаторів та жорсткими вимогами дедлайнів і бюджетів.

Таким чином, розгляд моделей та етапів формування команди дозволяє зробити висновок: розвиток колективу є нелінійним процесом, що потребує специфічних інструментів управління на кожній стадії. Успіх соціокультурного проєкту прямо залежить від здатності менеджменту провести команду крізь «штормінг» до стадії високої результативності, зберігаючи при цьому унікальну ідентичність та мотивацію учасників. Отримані теоретичні висновки стають фундаментом для переходу до другого розділу нашої роботи, де ми детально проаналізуємо ці процеси на реальному досвіді організації Natus Vincere.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАБЕРСПОРТИВНОІ ОРГАНІЗАЦІІ NAVI

2.1. Аналіз ринку кіберспортивних проєктів в Україні та світі

Дослідження досвіду конкретної кіберспортивної організації неможливе без глибокого розуміння середовища, у якому вона функціонує. Ринок кіберспорту (eSports) сьогодні являє собою одну з найбільш динамічних галузей цифрової економіки та масштабний соціокультурний простір [10, с. 25]. Перетворившись із локальних LAN-турнірів (LAN - Local Area Network, локальна мережа) початку 2000-х років на багатомільярдну індустрію, кіберспорт сформував власну екосистему, яка включає розробників ігор, турнірних операторів, професійні клуби, стрімінгові платформи та спонсорів.

Глобальний ринок кіберспорту: стан та тренди 2024-2026 років

Світовий ринок кіберспорту продовжує демонструвати стабільне зростання аудиторних та фінансових показників. За даними аналітичних агентств, загальна аудиторія кіберспорту у світі у 2025-2026 роках перетнула позначку в 640 мільйонів осіб, з яких майже половина - це так звані «ентузіасти» (глядачі, які дивляться турніри регулярно) [12, с. 173]. Таке зростання зумовлене глибоким проникненням інтернету, розвитком стрімінгових платформ (Twitch, YouTube) та зміною парадигми споживання контенту серед молоді (поколінь Z та Альфа).

Особливістю сучасного глобального ринку є жорстка конкуренція між дисциплінами та платформами. За кількістю переглянутих годин у світі традиційно лідирують ПК-дисципліни: League of Legends (LoL), яка у 2024 році зібрала понад 749 мільйонів годин перегляду, та Counter-Strike 2 (CS2), що стабільно тримається в трійці лідерів [25]. Проте новим потужним трендом останніх років став стрімкий розвиток мобільного кіберспорту. Такі ігри, як Mobile Legends: Bang Bang та PUBG Mobile, захопили азійський ринок і встановлюють абсолютні рекорди за піковою кількістю глядачів (понад 5,6 млн одночасно на турнірах серії M). Це свідчить про диверсифікацію ринку:

розробникам доводиться боротися за лояльність аудиторії, пропонуючи продукти, доступні на різних пристроях.

З економічної точки зору, ринок кіберспорту трансформується. Якщо раніше основним джерелом доходу команд були призові фонди, то сьогодні значна частка бюджетів (близько 60-70%) формується за рахунок спонсорських контрактів та продажу медіаправ [17, с. 201]. Спонсорами кіберспорту стають не лише виробники комп'ютерної периферії, а й глобальні бренди з традиційних секторів: автоконцерни, платіжні системи, виробники напоїв та модні доми. Це підтверджує тезу про те, що кіберспорт вийшов за межі субкультури і став універсальним маркетинговим інструментом.

Український ринок кіберспорту: виклики та трансформації

Український кіберспортивний ринок має унікальну траєкторію розвитку. З одного боку, Україна історично є однією з найсильніших кіберспортивних націй у Європі (з потужною школою CS та Dota 2), з іншого - повномасштабна війна внесла суттєві корективи у функціонування індустрії. Попри економічні та логістичні складнощі, відсутність можливості проводити великі офлайн-турніри в країні та проблеми з фінансуванням, український ринок у 2024-2026 роках продемонстрував вражаючу стійкість [10, с. 45].

Ключовим досягненням вітчизняного ринку стала абсолютна українізація контенту та відмова від російськомовних трансляцій. Згідно з даними аналітичної платформи Esports Charts, у 2025 році україномовні трансляції кіберспорту зібрали понад 25,16 мільйона годин перегляду, що стало новим абсолютним рекордом (на 30,5% більше, ніж у 2024 році) [12, с. 175]. Ця тенденція посилилася і на початку 2026 року: лише за перший квартал трансляції CS2 українською мовою набрали 5,6 млн годин перегляду. Основну роль у цьому соціокультурному зрушенні відіграли такі студії, як Maincast, які не лише переклали трансляції, а й створили якісний локальний продукт, залучивши нову аудиторію.

Держава також почала відігравати активнішу роль у формуванні ринку. Завдяки діяльності Федерації кіберспорту України (UESF) та Української

професійної кіберспортивної асоціації (UPEA), кіберспорт отримав офіційне визнання [9]. Міністерство молоді та спорту України додало eSports до Єдиного календаря національних спортивних подій. Це дозволило організаціям отримувати офіційний статус, проводити студентські та аматорські ліги, а гравцям - представляти країну на міжнародній арені як офіційним збірним.

Конкурентне середовище та ключові гравці

Ринок кіберспортивних проєктів в Україні має яскраво виражену ієрархічну структуру. На вершині цієї піраміди знаходиться об'єкт нашого дослідження - організація Natus Vincere (NAVI) [28]. Вона є не просто лідером українського ринку, а глобальним брендом категорії «Tier-1», який має найбільшу фан-базу, найдорожчі спонсорські контракти та склади в понад десяти дисциплінах. NAVI задає стандарти менеджменту, маркетингу та соціальної відповідальності для всього регіону.

Однак, ринок не є монопольним. В останні роки з'явилася низка амбітних українських організацій, які формують міцний середній клас [27] (категорії «Tier-2» та ближче до «Tier-1»):

- Monte - команда, яка стала справжнім феноменом, увірвавшись у світові топи з CS2. Їхній підхід відзначається агресивним скаутингом молодих талантів та відкритою, емоційною комунікацією з фанатами, що швидко зробило їх «народною» командою.
- Passion UA - відносно молодий, але надзвичайно амбітний соціокультурний проєкт, створений за ініціативи та підтримки зірки українського футболу Олександра Зінченка. Ця організація є унікальним прикладом злиття аудиторій класичного спорту та кіберспорту. Зробивши ставку виключно на український ростер у CS2, Passion UA швидко здобули прихильність локального ком'юніті та довели ефективність поєднання потужних інвестицій із чітким патріотичним позиціонуванням.
- B8 Esports - організація, заснована легендарним українським кіберспортсменом Данилом «Dendi» Ішутіним. Вона фокусується на

розвитку в Dota 2 та CS2, роблячи ставку на медійність свого засновника та довгостроковий розвиток молодих складів.

- IKLA та інші локальні клуби, які активно конкурують на європейських онлайн-турнірах, виконуючи роль важливого майданчика для старту кар'єри початківців.

Важливою характеристикою сучасного конкурентного середовища є те, що клуби змагаються не лише за турнірні результати, а й за увагу аудиторії. Соціокультурні потреби фанатів змінилися: їм уже недостатньо просто бачити якісну гру. Аудиторія вимагає від брендів чіткої громадянської позиції, створення розважального контенту (влогів, подкастів, документальних фільмів), мерчу та безпосередньої взаємодії через соціальні мережі. Ті організації, які ігнорують ці потреби і залишаються суто «спортивними командами», швидко втрачають лояльність і, як наслідок, інтерес спонсорів.

Кіберспорт в Україні та світі остаточно сформувався як зріла соціокультурна індустрія. Він володіє власною інфраструктурою, величезною залученою аудиторією та стабільними фінансовими потоками. В умовах високої конкуренції та глобалізації успішне функціонування кіберспортивного проєкту вимагає від менеджменту застосування передових методів формування команд та побудови бренду. Безумовним еталоном такого підходу на вітчизняному ринку є історія розвитку організації NAVI.

2.2. Історія успіху та етапи розвитку команди NAVI

Лідерство в цій індустрії вимагає не лише фінансових інвестицій, а й системного підходу до побудови команди. Безумовним еталоном такого підходу на вітчизняному та світовому просторі є українська організація Natus Vincere (NAVI). Історія її розвитку - це не просто хронологія спортивних перемог, а яскравий приклад еволюції соціокультурного проєкту, який пройшов усі класичні стадії життєвого циклу команди: від локальної групи ентузіастів до глобального бренду з багатомільйонною аудиторією [6, с. 110].

Організація була заснована наприкінці 2009 року в Києві за підтримки мецената Мурата Жумашевича (відомого в кіберспорті як Arbalet) [28]. З моменту створення назва «Natus Vincere», що в перекладі з латини означає «Народжені перемагати», стала не просто маркетинговою вивіскою, а місією, навколо якої формувалася корпоративна культура проєкту. Перший етап становлення команди пов'язаний із легендарним складом у дисципліні Counter-Strike 1.6. Цей ростер продемонстрував феноменальний приклад синергії, коли за один 2010 рік команда здобула перемоги на трьох головних світових чемпіонатах: Intel Extreme Masters, ESWC та WCG [27]. З точки зору соціокультурного менеджменту, цей період став етапом формування первинного ядра аудиторії та закладення базових цінностей клубу: дисципліни, інноваційного підходу до тренувань та відданості спільній меті.

Проте будь-яка команда, як відкрита система, неминуче зіштовхується з кризами перехідних періодів. Трансформація дисципліни на нову версію Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO) у 2012-2013 роках стала для NAVI серйозним випробуванням. Відбулася зміна поколінь гравців, що супроводжувалася тривалим етапом «штормінгу» (за Б. Такменом) [29, p. 392] та пошуком нової ідентичності. Цей період турбулентності завершився у 2016 році, коли до лав організації приєднався гравець, якому судилося змінити не лише історію NAVI, а й світовий кіберспорт загалом - Олександр «s1mple» Костилєв.

Поява s1mple стала каталізатором переходу команди на якісно новий рівень функціонування [25]. Протягом наступних років Олександр закріпив за собою неформальний, але загальновизнаний титул «Короля CS», неодноразово визнаючись найкращим гравцем світу. З позицій командних ролей за Мередітом Белбіним, s1mple виступав потужним «Мотиватором» та «Генератором результату» [23, p. 55]. Його агресивний, безкомпромісний та віртуозний стиль гри змушував інших членів команди постійно тягнутися до вищих стандартів. Абсолютним піком цієї епохи, що продемонстрував ідеальну стадію командного функціонування, стала перемога на PGL Major Stockholm 2021 [27]. Тоді склад

NAVI виграв головний турнір світу, не віддавши суперникам жодної карти за весь чемпіонат, що досі залишається унікальним досягненням в історії дисципліни.

Важливо зазначити, що феномен Олександра Костилєва вийшов далеко за межі суто спортивних результатів. Він став справжнім соціокультурним амбасадором українського кіберспорту. Через свою публічну діяльність, участь у благодійних зборах (зокрема, масштабні донати для UNITED24 з початком повномасштабного вторгнення) та безпрецедентну медійність, s1mple популяризував індустрію серед широких верств населення, довівши, що кіберспортсмен може бути рольовою моделлю та лідером думок національного масштабу.

Новий, драматичний етап життєвого циклу проєкту розпочався у 2022 році з початком повномасштабної війни росії проти України. NAVI, як соціально відповідальна українська організація, опинилася перед екзистенційним вибором. Керівництво прийняло безпрецедентне управлінське рішення - повністю розірвати зв'язки з російським ринком, відмовитися від роботи з гравцями, які не висловили чіткої антивоєнної позиції, та перевести комунікацію організації на українську та англійську мови [28]. Цей крок означав руйнування старого, успішного російськомовного ростеру та необхідність будувати команду з нуля. У теорії проєктного менеджменту це яскравий приклад керованої кризи, коли цінності компанії ставляться вище за короткострокові спортивні та фінансові результати.

Стратегія подолання цієї кризи базувалася на формуванні міжнародного (європейського) складу в новій версії гри - Counter-Strike 2. Головним архітектором цього процесу став видатний український тренер та аналітик Андрій «B1ad3» Городенський. Перед менеджментом постало надзвичайно складне завдання: об'єднати гравців із різними культурними бекграундами, подолати мовний бар'єр (перехід на внутрішньоігрову комунікацію англійською) та вибудувати нову командну хімію.

Цей процес супроводжувався скептицизмом з боку частини аудиторії, проте структурно-функціональний підхід B1ad3 приніс історичні плоди. Зібравши навколо досвідченого Валерія «b1t» Ваховського талановитих європейців (зокрема капітана Алексі «Aleksib» Віролайнена, що став ідеальним тактичним координатором) та українського снайпера Ігоря «w0nderful» Жданова, NAVI створили команду нового зразка. Тріумфальна перемога цього інтернаціонального складу на першому в історії мейджорі з CS2 - PGL Major Copenhagen 2024, а згодом і на престижному Esports World Cup, остаточно довела життєздатність нової моделі [25].

У період 2025-2026 років еволюція команди не зупинилася. Інтеграція нових талантів, таких як молодий косовар Дрін «makazze» Шакірі, підкреслює головний принцип сучасного управління NAVI: команда є безперервним процесом. Менеджмент не чекає на стадію «розформування» чи глибокої кризи, а проводить точкові заміни та оновлення ростеру ще на етапі функціонування, забезпечуючи тим самим стійкість системи на довгі роки.

Успіх організації не є випадковим збігом обставин чи результатом гри окремих зірок. Це наслідок глибоко продуманого соціокультурного менеджменту, здатності до адаптації в кризових умовах (переходи між версіями гри, війна, зміна мови комунікації) та вміння будувати навколо спортивної команди потужну ціннісну платформу. Така еволюція бренду була б неможливою без постійної взаємодії з головним активом будь-якого соціокультурного проєкту - його фанатами. Аналіз потреб та особливостей цієї цільової аудиторії стане предметом розгляду в наступному підрозділі.

2.3. Аналіз цільової аудиторії та соціокультурних потреб фанатів NAVI

Ефективне функціонування команди соціокультурного проєкту неможливо розглядати у відриві від її цільової аудиторії. У класичному спорті взаємодія з фанатами часто має односторонній характер: глядач споживає видовище з трибун або через екран телевізора. Натомість кіберспорт, бувши

цифровим феноменом за своєю природою, передбачає безперервну, двосторонню та високоінтерактивну комунікацію між командою та її прихильниками. Фан-база організації Natus Vincere (відома як "NAVI Nation") є не просто споживачем контенту, а повноцінним учасником соціокультурного процесу, який безпосередньо впливає на розвиток бренду [28].

Демографічний та психографічний портрет аудиторії NAVI характеризується переважанням представників поколінь Y (міленіали) та Z (зумери) [18, с. 102]. Це "цифрові аборигени", для яких інтернет є природним середовищем спілкування та соціалізації. Згідно з дослідженнями кіберспортивного ринку, ця аудиторія відрізняється високим рівнем критичного мислення, імунітетом до прямої агресивної реклами та гострою потребою в автентичності. Вони шукають у брендах не лише розвагу, а й відображення власних цінностей.

Аналіз взаємодії NAVI зі своїми вболівальниками дозволяє виділити три ключові соціокультурні потреби, які організація успішно задовольняє:

1. Потреба у приналежності та ідентифікації. У сучасному атомізованому суспільстві молодь гостро відчуває потребу належати до спільноти однодумців. Вболівання за NAVI створює ефект "віртуального племені", де фанати з різних куточків світу об'єднуються навколо спільних емоцій від перемог та поразок. Особливої ваги ця потреба набула в Україні після 2022 року. Відмова NAVI від російськомовного вектору та чітка патріотична позиція трансформували команду з просто кіберспортивного клубу на національний символ. Вболівання за українську організацію на міжнародній арені стало для вітчизняної молоді формою вираження національної ідентичності та гордості.

2. Потреба в емоційному залученні та парасоціальних зв'язках. Сучасному глядачеві недостатньо бачити гравців лише під час офіційних матчів. Аудиторія прагне "зазирнути за лаштунки", зрозуміти психологію гравців, побачити їхні внутрішні конфлікти та процес тренувань. Менеджмент NAVI геніально задовольняє цю потребу через створення унікального контенту: регулярних відеоблогів (влогів) з турнірів, документальних фільмів та подкастів. Цей

контент формує парасоціальні зв'язки - психологічний феномен, за якого глядач починає сприймати медійних осіб (гравців, тренера) як своїх близьких знайомих. Це значно підвищує рівень емоційної прив'язаності до бренду та лояльності в періоди турнірних невдач.

3. Потреба в соціально значущій діяльності [13, с. 60]. Аудиторія покоління Z характеризується високим рівнем соціальної відповідальності. Вони хочуть підтримувати організації, які роблять світ кращим. Діяльність NAVI в цьому напрямку є показовою. Інтеграція благодійних зборів у розважальні трансляції (наприклад, збори на автомобілі, дрони чи медичне обладнання через платформу UNITED24) дозволяє фанатам відчути свою співучасть у великій, соціально значущій справі. Таким чином, кіберспортивний проєкт стає платформою для масового волонтерства та громадянської активності [28].

Окрім того, важливим інструментом задоволення потреб аудиторії є мерчендайзинг (випуск фірмового одягу та аксесуарів). Для фаната NAVI придбання джерсі команди - це не просто покупка одягу, а акт соціальної маніфестації, спосіб маркування "свій-чужий" у соціокультурному просторі міста чи університету.

Успіх організації Natus Vincere базується на трьох стовпах: глибокому розумінні глобальних трендів індустрії, грамотному управлінні життєвими циклами внутрішніх команд (зокрема складом з CS2) та віртуозній роботі з соціокультурними потребами аудиторії. Трансформація клубу в соціально відповідальний національний бренд доводить, що сучасний кіберспорт має величезний потенціал для реалізації проєктів, спрямованих на розвиток молоді. Отримані аналітичні дані та вивчений досвід управління командою формують необхідне підґрунтя для розробки власного соціокультурного проєкту, який буде представлено в наступному, практичному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СОЦІОКУЛЬТУРНОГО ПРОЄКТУ ТА ФОРМУВАННЯ ЙОГО КОМАНДИ.

3.1. Аналітико-планова частина проєкту «NAVI Generation»

На основі проведеного в попередніх розділах аналізу теоретичних засад формування команд та практичного вивчення досвіду функціонування кіберспортивної організації Natus Vincere, виникає об’єктивна потреба в імплементації здобутих знань у практичну площину. Сучасний етап розвитку креативних індустрій в Україні вимагає створення інноваційних форматів роботи з молоддю, які б поєднували їхні природні інтереси (зокрема, захоплення відеоіграми) з освітніми, соціалізаційними та патріотичними завданнями. Відповіддю на цей виклик є розробка авторського соціокультурного проєкту - Всеукраїнського молодіжного кібер-інтенсиву «NAVI Generation».

Концептуальне обґрунтування та місія проєкту

Традиційні підходи до молодіжного дозвілля часто ігнорують специфіку покоління Z, пропонуючи застарілі формати взаємодії. Натомість кіберспорт виступає природним середовищем для сучасної молоді. Проєкт «NAVI Generation» використовує кіберспорт не як самоціль, а як потужний інструмент соціокультурного впливу.

Місія проєкту полягає у формуванні нової генерації соціально відповідальних лідерів, менеджерів та командних гравців через їх залучення до інтенсивного освітньо-практичного процесу, побудованого на стандартах професійного кіберспорту [11, с. 64]. Ми прагнемо довести, що навички, здобуті в процесі організації кіберспортивних подій та гри в команді (комунікація, стресостійкість, вирішення конфліктів, стратегічне планування), є абсолютно релевантними для будь-якої сфери сучасного життя.

Дерево цілей проєкту

Для ефективного управління проєктом необхідно чітко структурувати його цілі за допомогою методу декомпозиції.

- Генеральна мета: Організувати та провести комплексний молодіжний кібер-інтенсив тривалістю 2,5 місяці з фінальним благодійним стрім-марафоном.
- Освітня ціль: Забезпечити учасникам (як гравцям, так і майбутнім менеджерам) доступ до передових знань у сфері командної взаємодії, психології та event-менеджменту.
- Соціокультурна ціль: Створити безпечний, інклюзивний офлайн-простір для соціалізації молоді, подолання проблеми цифрової ізоляції та виховання культури екологічного спілкування (Fair Play) в інтернеті.
- Благодійна ціль: Акумулювати кошти під час фінального шоу-матчу для передачі їх до фонду UNITED24 на підтримку потреб ЗСУ, тим самим залучивши молодь до національного волонтерського руху.

Етапи реалізації проєкту та таймінг

Проєкт має складну архітектуру і реалізується протягом 10 тижнів. Він поділяється на три взаємопов'язані фази, кожна з яких виконує специфічну функцію у формуванні команд [30].

Фаза 1. Відкритий онлайн-лекторій та відбір (Тижні 1-3)

Проєкт стартує з широкої освітньої кампанії. Протягом двох тижнів проводиться серія з 6 відкритих вебінарів. Тематика лекцій охоплює основи проєктного менеджменту, психологію роботи в команді (стадії за Б. Такменом) [29], специфіку комунікацій та основи broadcast-режисури. Спікерами виступають запрошені фахівці з індустрії (менеджери, психологи, коментатори). Важливою інновацією є створення відкритого відеоархіву: всі лекції записуються та публікуються у вільний доступ.

На третьому тижні відбувається відбір до офлайн-частини. Учасники поділяються на два треки:

- Трек «Гравці» (20 осіб): відбір соло-гравців на основі їхнього ігрового рейтингу та психологічного тестування на нетоксичність. Беремо виключно соло-гравців, щоб штучно створити команди і запустити процес їхнього формування з нуля.

- Трек «Менеджери» (15 осіб): відбір на основі мотиваційних есе та вирішення практичних кейсів.

Фаза 2. Практичний офлайн-кемп-тімбілдінг (Тижні 4-9)

Основна, найдовша частина проєкту. Кемп проходить на базі заміського комплексу поблизу Львова, що забезпечує ізоляцію від зовнішніх факторів та максимальне занурення в процес.

Гравці об'єднуються у 4 склади по 5 осіб. Відповідно до теорії формування команд, вони проходять стадії «штормінгу» та «нормування» під наглядом менторів. Їхній розклад включає тактичні тренування, фізичні активності та обов'язкові сесії з психологом для подолання внутрішньокомандних конфліктів.

Водночас трек «Менеджери» проходить практику в реальних умовах. Вони розподіляють ролі (SMM, event-менеджер, технічний адміністратор) і повністю беруть на себе забезпечення життєдіяльності кемпу та підготовку до фіналу. Вони вчаться вирішувати кризові ситуації, генерувати контент та працювати зі спонсорськими інтеграціями.

Фаза 3. Гранд-фінал: Благодійний марафон (Тиждень 10)

Кульмінація проєкту, що триває протягом вихідних днів (субота-неділя). Чотири сформовані команди зустрічаються в турнірній сітці (наприклад, у дисципліні CS2). Усю технічну організацію трансляції, коментування матчів та модерацію чатів здійснюють випускники треку «Менеджери». Головним KPI цього етапу є не лише визначення переможця турніру, а й обсяг зібраних благодійних донатів від глядачів трансляції.

Організаційна структура управління проєктом

Для успішної реалізації такого масштабного інтенсиву необхідна чітка структурно-функціональна матриця управління. Команда організаторів проєкту (кураторів) формується за ієрархічним принципом:

1. Керівник проєкту (Project Manager): здійснює загальне стратегічне управління, контроль бюджету та комунікацію з ключовими партнерами (базою відпочинку, фондами).

2. Спортивний директор (Head Mentor): відповідає за трек «Гравці», розробляє методологію тренувань, курує роботу запрошених тренерів та психологів.

3. Керівник освітнього та event-напрямку: курує трек «Менеджери», організовує лекторій та контролює процес підготовки стажерами фінального марафону.

4. Технічний директор (CTO): забезпечує безперебійну роботу комп'ютерного обладнання на локації, налаштування серверів та керує broadcast-командою під час стріму.

5. PR та маркетинг-менеджер: відповідає за зовнішню комунікацію, просування проєкту в медіа та залучення інфлюенсерів.

SWOT-аналіз проєкту «NAVI Generation»

Будь-яке аналітичне планування вимагає критичної оцінки середовища. Для цього було проведено SWOT-аналіз нашого соціокультурного ініціативи, результати якого представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз проєкту «NAVI Generation»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Унікальне поєднання освіти, кіберспорту та благодійності; - Висока залученість цільової аудиторії завдяки популярності кіберспорту; - Залучення досвідчених менторів; - Офлайн-формат, що сприяє глибокому тімбілдінгу.	- Висока вартість організації офлайн-кемпу (оренда, техніка, харчування); - Складність логістики та забезпечення безпеки неповнолітніх учасників; - Ризик емоційного вигоряння учасників через інтенсивний графік.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Залучення грантового фінансування від міжнародних організацій та	

локальних спонсорів; - Масштабування проєкту на інші регіони України в майбутньому; - Інформаційна підтримка від лідерів думок (інфлюенсерів).	- Форс-мажорні обставини (відключення електроенергії, погіршення безпекової ситуації); - Технічні збої під час фінальної трансляції; - Низька конверсія глядачів у донати під час благодійного стріму.

Управління ризиками

На основі виявлених у SWOT-аналізі слабких сторін та загроз, розроблено стратегію управління ризиками [2, с. 115].

Для мінімізації безпекових та енергетичних ризиків локація кемпу (база біля Львова) обирається з обов'язковою наявністю обладнаного укриття та потужних автономних генераторів. Для запобігання емоційному вигоранню та некерованим конфліктам (на стадії «штормінгу»), у штаті проєкту на постійній основі працює кризовий психолог. Його завдання - проводити щоденний моніторинг емоційного стану учасників та фасилітувати складні дискусії всередині новостворених команд. Технічні ризики нівелюються наявністю резервних каналів зв'язку (Starlink) та дублюючого обладнання для трансляції.

Аналітико-планова частина проєкту «NAVI Generation» спирається на ґрунтовний прорахунок усіх етапів життєвого циклу ініціативи. Декомпозиція цілей, чітке визначення ролей в організаційній структурі та наявність стратегії управління ризиками роблять цей проєкт життєздатним та готовим до практичної реалізації. Наступним стратегічним кроком є розробка комунікаційної кампанії, яка дозволить донести місію проєкту до цільової аудиторії та забезпечити необхідну кількість учасників.

3.2. Комунікаційна стратегія та рекламна кампанія проєкту «NAVI Generation»

Успішна реалізація будь-якого сучасного соціокультурного проєкту неможлива без побудови ефективної комунікаційної стратегії. У контексті кіберспорту, який є повністю цифровим феноменом, комунікація з цільовою аудиторією відіграє визначальну роль. Рекламна та PR-кампанія інтенсиву «NAVI Generation» розроблена як комплексна мультиканальна система, метою якої є створення потужного інформаційного поля навколо проєкту, залучення мотивованих учасників та забезпечення максимального розголосу для фінального благодійного збору.

Сегментація цільової аудиторії та ключові повідомлення (Key Messages) [7, с. 29]

Для оптимізації рекламних бюджетів та підвищення конверсії, загальну аудиторію проєкту було сегментовано на чотири ключові групи. Для кожної з них розроблено унікальний комунікаційний підхід:

1. Молоді таланти (соло-гравці 16-20 років). Це ядро проєкту. Вони амбітні, багато часу проводять у грі, слідкують за кумирами (такими як s1mple чи b1t).
    - Ключове повідомлення: «Перетвори своє захоплення на кар'єру. Пройди школу NAVI та стань чемпіоном у команді однодумців».
    - Канали: TikTok, ігрові пабліки в Telegram, таргетована реклама в Instagram.
2. Майбутні менеджери соціокультурної діяльності (18-23 роки). Студенти профільних спеціальностей, креатори, початківці в SMM та івент-менеджменті.
    - Ключове повідомлення: «Кіберспорт - це не лише гра. Отримай реальний кейс в організацію топового івенту та прокачай свої скіли в менеджменті».
    - Канали: Студентські чати, партнерські публікації на ресурсах університетів (наприклад, академій культури та креативних індустрій), профільні Telegram-канали для маркетологів.

3. Батьки та освітяни. Оскільки проєкт передбачає виїзд молоді на двомісячний офлайн-кемп поблизу Львова, ця аудиторія приймає фінальне рішення.
    - Ключове повідомлення: «Кіберспорт - це безпечне середовище для розвитку лідерства. Ваш підліток отримає навички командної роботи під наглядом професійних психологів та менторів».
    - Канали: Facebook, публікації в традиційних онлайн-ЗМІ.
4. Широка аудиторія глядачів (фанати NAVI, донатори). Ця група долучається на фінальному етапі марафону.
    - Ключове повідомлення: «Підтримай молоді таланти та допоможи ЗСУ. Твій донат наближає перемогу».
    - Канали: Twitch, YouTube трансляції, анонси від лідерів думок.

Візуальна ідентичність та інструментарій контент-мейкерів

Проєкт використовує впізнаваний візуальний код - фірмові чорно-жовті кольори NAVI, доповнені динамічними графічними елементами, що символізують молодіжну енергію. Для оперативного створення візуального контенту (особливо під час самого кемпу, коли працюватимуть менеджери-стажери) стратегія передбачає використання гнучких хмарних інструментів.

Замість важких професійних програм, які потребують тривалого рендеру, команда організаторів використовуватиме платформи типу Canva для швидкого створення афіш, розкладів та історій, а також браузерний редактор Photopea для оперативної обробки фотографій гравців з кемпу, створення мемів та результатів матчів прямо під час турніру. Це оптимізує час та дозволяє зберігати високий темп публікацій, що є критично важливим для утримання уваги покоління Z.

Етапи проведення рекламної кампанії

Комунікаційна кампанія розгортається у чотири послідовні етапи, кожен з яких відповідає життєвому циклу самого проєкту [19, с. 401]. Для наочності інструментарій та фокус кожного етапу систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Медіа-план та етапи рекламної кампанії проєкту «NAVI Generation»

Етап кампанії (Таймінг)	Основне завдання	Ключові інструменти та формати контенту
Етап 1. Тизер та Анонс (1-й місяць)	Створення інтриги, залучення масової аудиторії на відкритий онлайн-лекторій.	- Запуск челенджу в TikTok за участю гравців основи NAVI; - Публікація промо-ролика на YouTube; - Посіви в Telegram-каналах про ігри та кіберспорт.
Етап 2. Конверсія та Відбір (3-4 тиждень)	Переведення слухачів лекторію в статус аплікантів. Збір анкет у кемп.	- Таргетована реклама (Retargeting) на тих, хто відвідував лекції; - Публікація мотиваційних постів «Історія успіху» в Instagram; - Email-розсилка зареєстрованим слухачам лекцій.
Етап 3. Закулісся (Reality) (2-й та 3-й місяць)	(2-й та 3-й місяць)Підтримка інтересу аудиторії до подій всередині офлайн-кемпу. Прогрів до фіналу.	- Щоденні короткі влоги (Reels/TikTok) від менеджерів-стажерів; - Інтерв'ю з учасниками про подолання конфліктів (етап штормінгу); - Інтерактивні опитування в Telegram «За яку команду вболіваєш?».
Етап 4. Промо фіналу (Останній тиждень)	Максимізація кількості глядачів на благодійному стрімі. Збір коштів.	- Анонси від запрошених зірок (інфлюенсерів); - Публікація турнірної сітки та складу команд; - Прес-релізи в українські

		онлайн-ЗМІ про масштабний благодійний івент.

Інфлюенс-маркетинг та офлайн-партнерства

Особлива роль у рекламній кампанії відводиться лідерам думок. Окрім прямої підтримки від головного складу NAVI, комунікаційна стратегія передбачає залучення кастерів (коментаторів) студії Maincast, які володіють високим рівнем довіри серед україномовної аудиторії.

Крім цифрових каналів, проєкт виходить в офлайн-простір через крос-партнерства з класичними соціокультурними закладами. Сучасні модернізовані міські бібліотеки та молодіжні простори використовуються як хаби для розміщення фізичних афіш з QR-кодами, що ведуть на реєстрацію. Це дозволяє залучити ту частину молоді, яка цікавиться креативними індустріями, але перебуває поза інформаційною «бульбашкою» професійного кіберспорту.

Антикризові комунікації та модерація

Враховуючи високу емоційність кіберспортивної аудиторії та проведення прямих трансляцій, невід'ємною частиною стратегії є антикризовий PR [1, с. 210]. У межах проєкту створюється чіткий гайдлайн для модераторів чатів (на платформах Twitch та Telegram). Головні принципи:

- Нульова толерантність до токсичності: миттєве блокування за образи за національною чи гендерною ознакою, використання нецензурної лексики стосовно учасників кемпу.
- Алгоритм дій при технічних збоях: у разі падіння серверів або проблем зі світлом під час гранд-фіналу, SMM-відділ має заздалегідь підготовлені «заглушки» з текстом вибачення та таймером відновлення трансляції, щоб уникнути масового відтоку глядачів.
- Прозорість благодійності: щоденне оновлення інформації про стан зборів на офіційних ресурсах проєкту для підтримки високого рівня довіри до ініціативи.

Розроблена комунікаційна частина проєкту «NAVI Generation» являє собою замкнений цикл взаємодії з аудиторією. Вона переводить потенційного учасника від стадії первинної зацікавленості через освітній етап до глибокої емоційної прив'язаності до новостворених команд. Використання сучасних графічних інструментів, залучення інфлюенсерів та проактивна робота з ризиками дозволяють забезпечити необхідне охоплення. Наступним кроком для реалізації цієї масштабної кампанії та самого інтенсиву є детальне економічне обґрунтування та розрахунок кошторису, що представлено в наступному підрозділі.

3.3. Економічне обґрунтування та бюджетування проєкту «NAVI Generation»

Реалізація будь-якої масштабної соціокультурної ініціативи вимагає ретельного фінансового планування. Економічна частина проєкту «NAVI Generation» розроблена з урахуванням специфіки проведення тривалих виїзних заходів (офлайн-кемпів) та вимог до високотехнологічного забезпечення кіберспортивних турнірів. Головним завданням цього підрозділу є формування прозорого та збалансованого кошторису, а також визначення потенційних джерел фінансування, що забезпечать життєздатність проєкту без втрати його соціальної та благодійної значущості.

Модель фінансування проєкту

Оскільки проєкт має виражену соціальну (навчання молоді) та благодійну (збір коштів для ЗСУ) мету, класична комерційна модель монетизації через продаж квитків є недоцільною. Тому фінансова стратегія базується на диверсифікації [8, с. 102] (залученні кількох незалежних джерел фінансування):

1. Грантова підтримка. Проєкт ідеально підходить під критерії програм Українського культурного фонду (УКФ) у секторах «Креативні індустрії» або «Культурні та креативні простори», а також грантових програм від міжнародних фондів (наприклад, USAID), що підтримують розвиток молодіжного лідерства та інтеграцію молоді. Очікується покриття до 40%

загального бюджету за рахунок грантів (переважно на освітню частину та логістику).

2. Спонсорські пакети (B2B партнерства). Враховуючи популярність бренду NAVI та кіберспорту загалом, проєкт є надзвичайно привабливим для ендемічних спонсорів (виробників комп'ютерної техніки, периферії, енергетичних напоїв) та неендемічних партнерів (банківського сектору, телекомунікаційних компаній). Для них розробляються пакети «Генеральний партнер» та «Технічний партнер». Технічний партнер може надати комп'ютери та сервери за бартером, що суттєво зменшить капітальні витрати.
3. Краудфандинг та донати. Кошти, зібрані під час фінального стрім-марафону, не йдуть на покриття витрат проєкту - вони у повному обсязі перераховуються до фонду UNITED24. Однак наявність цієї благодійної складової є головним аргументом для залучення великих корпоративних спонсорів, які прагнуть реалізувати політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Структура витрат та орієнтовний кошторис

Для проведення інтенсиву тривалістю 2 місяці (60 днів) на базі поблизу Львова для 35 учасників (20 гравців + 15 менеджерів) та 10 членів організаційної команди (разом 45 осіб), сформовано попередній бюджет [17, с. 450]. Розрахунки наведено у національній валюті (гривні) з урахуванням ринкових цін станом на 2026 рік.

Таблиця 3.3

Орієнтовний кошторис соціокультурного проєкту «NAVI Generation»

Стаття витрат	Опис та обґрунтування витрат	Сума (грн)
1. Оренда локації та проживання	Оренда заміського комплексу (Львівська обл.) на 60 днів для 45 осіб. Включає конференц-зал для лекцій та ігрові зони.	1 650 000
2. Харчування	Комплексне 3-разове харчування + кава-	1 350 000

учасників	брейки та снеки для 45 осіб протягом 60 днів.	
3. Технічне забезпечення	Оренда 25 потужних ігрових ПК, моніторів, периферії, мережевого обладнання та серверів на 2 місяці.	450 000
4. Broadcast-забезпечення	Оренда камер, професійного світла, мікшерних пультів та послуги ПТС для проведення фінального дводенного стріму.	250 000
5. Фонд оплати праці (ФОП)	Гонорари команди: Project Manager, спортивний директор, кризовий психолог, технічний адміністратор, оператори.	600 000
6. Маркетинг та PR	Таргетована реклама, створення промо-роликів, поліграфія, зовнішня реклама.	150 000
7. Мерчендайзинг	Виготовлення фірмових джерсі, худі, бейджів та подарункових боксів для учасників і менторів.	200 000
8. Логістичні та адміністративні витрати	Трансфер учасників до бази, оплата інтернет-провайдеру (Starlink + оптоволокно), медичне страхування.	150 000
9. Резервний фонд (Форс-мажор)	Близько 7% від загальної суми на випадок непередбачуваних витрат (пальне для генераторів, екстрені заміни техніки).	336 000
РАЗОМ:	Загальна прогнозована вартість реалізації проєкту	5 136 000

Економічне обґрунтування статей бюджету

Аналіз кошторису показує, що найбільшу питому вагу (понад 55%) становлять витрати на проживання та харчування. Це зумовлено обраним форматом офлайн-кемпу, який є необхідною умовою для глибокого тімбілдінгу та проходження командою всіх психологічних стадій формування. Економія на цій статті (наприклад, переведення проєкту в онлайн) нівелює саму

соціокультурну суть інтенсиву, оскільки позбавить молодь можливості живої соціалізації.

Цікавим економічним рішенням є стаття «Технічне забезпечення». Замість закупівлі комп'ютерної техніки (що збільшило б бюджет мінімум на 3-4 мільйони гривень і створило б проблему амортизації та зберігання обладнання після кемпу), стратегія передбачає довгострокову оренду. Більш того, саме ця стаття є першою в черзі на покриття за рахунок бартеру з генеральним технічним спонсором.

Фонд оплати праці оптимізовано завдяки специфіці проєкту: значну частку організаційної та технічної роботи (SMM, ведення трансляції, модерація, дизайн) виконують менеджери-стажери в межах своєї навчальної практики. Вони отримують не зарплату, а безцінний досвід, сертифікати та можливість подальшого працевлаштування в клубах рівня NAVI, Monte чи Passion UA. Оплачується лише праця ключових експертів (психологів, технічних директорів), які здійснюють нагляд за стажерами.

Соціально-економічна ефективність (SROI)

Оцінка успішності соціокультурного проєкту не може вимірюватися виключно фінансовим прибутком. Для аналізу таких ініціатив використовується показник соціального повернення інвестицій (SROI - Social Return on Investment) [6, с. 120].

Ефективність проєкту «NAVI Generation» оцінюється за трьома критеріями:

1. Освітній ефект: 35 молодих фахівців (гравців та менеджерів) отримують практичні навички, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці креативних індустрій України.
2. Інформаційний ефект: Відкриті відеолекції переглянуть тисячі українських підлітків, що безкоштовно підвищить рівень їхньої цифрової та проєктної грамотності.
3. Благодійний KPI: Головним фінансовим показником успішності стане сума, зібрана під час гранд-фіналу. Очікуваний прогноз збору становить 1

500 000 грн. Ці кошти будуть напряму перераховані на закупівлю медичного обладнання або безпілотних систем через платформу UNITED24. Таким чином, інвестовані в проєкт кошти спонсорів генерують пряму фінансову користь для держави в умовах воєнного стану.

Розроблений у третьому розділі авторський проєкт «NAVI Generation» доводить, що кіберспорт є надзвичайно гнучкою та ефективною платформою для соціокультурного проєктування. Завдяки детальному аналітичному плануванню, чіткій комунікаційній стратегії та збалансованому бюджету, ініціатива здатна вирішити комплекс завдань: від практичного навчання молоді принципам командної роботи до задоволення їхніх духовних та патріотичних потреб.

Створення штучних умов для формування команд з нуля дозволяє на практиці застосувати моделі Б. Такмена та Р. Белбіна, проаналізовані в теоретичній частині роботи. Запропонований кошторис та диверсифікована модель фінансування доводять реалістичність впровадження цього інтенсиву. Такий проєкт може стати еталоном для українських кіберспортивних організацій, демонструючи, як інтелектуальний потенціал геймінгу можна трансформувати в потужний інструмент розвитку суспільства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було теоретично обґрунтовано та практично досліджено особливості формування і розвитку команди в межах соціокультурного проєкту на прикладі організації Natus Vincere. Робота дозволила сформулювати низку висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення для сфери менеджменту соціокультурної діяльності.

На основі аналізу наукової літератури встановлено, що команда в соціокультурній сфері - це не просто група фахівців, а складна, динамічна система, що базується на синергії індивідуальних талантів, спільній ідентичності та колективній відповідальності за кінцевий результат. Доведено, що ключовою відмінністю команди від робочої групи є наявність розподіленого лідерства та високий рівень взаємозалежності учасників. Застосування системного, синергетичного та діяльнісного підходів дозволило визначити команду як «живий організм», успішність якого залежить від балансу рольових моделей. Класична теорія Р. Белбіна [23] підтвердила свою релевантність для кіберспортивних проєктів: для сталого розвитку організації необхідно поєднувати ролі стратегів (тренерів), координаторів (капітанів) та виконавців (гравців), що забезпечує гнучкість системи в умовах високої конкуренції.

Досліджено динаміку формування команди через призму моделі Б. Такмена [29]. Встановлено, що будь-який соціокультурний проєкт неминуче проходить через стадії формування, штормінгу, нормування та функціонування. Роль менеджера на кожному етапі трансформується: від директивного встановлення правил на початку до модерації та психологічної підтримки на піку результативності. Виявлено, що для кіберспорту критично важливою є стадія «штормінгу», оскільки саме конструктивне вирішення внутрішньоігрових та особистісних конфліктів закладає фундамент для майбутньої «командної хімії».

Аналіз ринку кіберспорту в Україні та світі засвідчив його остаточну трансформацію в зрілу соціокультурну індустрію. Встановлено, що український

ринок, попри виклики повномасштабної війни, демонструє стійкість та активну українізацію контенту. Організація NAVI виступає безумовним лідером галузі, задаючи стандарти професійного менеджменту. Досвід NAVI доводить, що успіх бренду сьогодні залежить не лише від спортивних досягнень, а й від чіткої громадянської позиції та здатності адаптуватися до глобальних змін (перехід на міжнародні склади, зміна мови комунікації). Феномен Олександра «s1mple» Костилєва підтвердив роль окремої особистості як соціокультурного амбасадора, що здатний популяризувати індустрію та залучати молодь до благодійних ініціатив.

З'ясовано, що цільова аудиторія сучасних кіберспортивних проєктів (покоління Z) має специфічні соціокультурні потреби: прагнення до автентичності, потреби у приналежності до спільноти та залученості до соціально значущих справ [10, 28]. Встановлено, що ефективний менеджмент NAVI успішно задовольняє ці потреби через створення якісного медіаконтенту, розвиток парасоціальних зв'язків та активну співпрацю з платформою UNITED24, що перетворює фанатів на активних учасників волонтерського руху.

У межах практичної частини роботи розроблено авторський проєкт - Всеукраїнський молодіжний кібер-інтенсив «NAVI Generation». Проєкт інтегрує освітні лекції, офлайн-кемп у Західній Україні та благодійний стрім-марафон. Головною особливістю проєкту є штучне створення умов для формування команд з нуля (соло-гравців), що дозволяє на практиці відпрацювати навички тімбілдінгу. Проєкт демонструє, як менеджер соціокультурної діяльності може використовувати геймінг для виховання лідерських якостей, патріотизму та професійної орієнтації молоді [11, 13].

Економічне обґрунтування та комунікаційна стратегія проєкту підтвердили його життєздатність та соціальну ефективність (SROI). Доведено, що поєднання грантового фінансування та спонсорської підтримки дозволяє реалізувати масштабний благодійний захід, який приносить пряму користь державі. Використання сучасних діджитал-інструментів (Canva, Photopea,

TikTok) менеджерами-стажерами проєкту дозволяє забезпечити високий рівень залученості аудиторії за відносно низьких витрат на виробництво контенту.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що мета роботи досягнута, а завдання виконані в повному обсязі. Дослідження підтвердило гіпотезу про те, що успіх сучасного соціокультурного проєкту в кіберспорті прямо залежить від системного управління етапами розвитку команди та здатності менеджменту поєднувати інтереси гравців, фанатів і суспільства. Отримані результати можуть бути використані організаторами молодіжних івентів, менеджерами кіберспортивних клубів та фахівцями з соціокультурного проєктування для створення ефективних ініціатив у майбутньому.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Богоявленська Ю. В., Загородніх О. А. Проектний аналіз : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 335 с.
3. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів. 2-ге вид. Київ : Британська Рада в Україні, 2000. 96 с.
4. Верба В. А., Загородніх О. А. Проектний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2000. 322 с.
5. Веретенников В. І., Тарасенко Л. М., Гевлич Г. І. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 279 с.
6. Войтенко О. С. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2020. 276 с.
7. Данченко О. Б., Рибалко І. В., Меленчук В. М., Березенський Р. В. Проєктний підхід у творчій сфері // Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2020. № 1. С. 24-30.
8. Єрмошенко М. М., Плужников І. О. Аналіз і оцінка інвестиційних проектів : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Нац. акад. управління, 2006. 155 с.
9. Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 № 2778-VI (Редакція від 30.08.2025). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17 (дата звернення: 20.03.2026).
10. Імас Є. В., Борисова О. В., Шинкарук О. А. Кіберспорт : монографія. Київ : Олімпійська література, 2021. 601 с.
11. Кондрашова Н. В. Проєктна діяльність як метод управління культурною сферою: творчий та комунікативний потенціал // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв : наук. журнал. 2021. № 3. С. 61-66.
12. Костинець Ю. В., Неговська Ю. О. Кіберспортивні клуби як суб'єкти бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. № 60.
13. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2017. 122 с.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

15. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.

16. Пасічник В. Д., Акіліна О. В. Планування змін та реструктуризація підприємств : конспект лекцій. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2006. 149 с.

17. Пересада А. А., Майорова Т. В., Ляхова О. О. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 733 с.

18. Петрова І. В. Дозвілля в зарубіжних країнах : підручник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

19. Скібіцька Л. І., Щелкунов В. І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 616 с.

20. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 221 с.

21. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 608 с.

22. Шепітко Г. Ф. Контролінг : навч. посіб. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2005. 136 с.

23. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. 3rd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 206 p.

24. Belbin R. M. Team Roles at Work. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 165 p.

25. HLTV.org : сайт. URL: https://www.hltv.org/ (дата звернення: 14.02.2026).

26. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Boston : Harvard Business School Press, 2015. 291 p.

27. Liquipedia Counter-Strike Wiki : сайт. URL: https://liquipedia.net/counterstrike/Main_Page (дата звернення: 14.02.2026).

28. Natus Vincere : офіційний сайт. URL: https://navi.gg/ua (дата звернення: 14.02.2026).

29. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. 1965. Vol. 63, № 6. P. 384-399.

30. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited // Group & Organization Studies. 1977. Vol. 2, № 4. P. 419-427.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління проєктом «NAVI Generation»

1. Візуальна схема ієрархії та підпорядкованості в проєкті



2. Матриця функціональних обов'язків керівного складу проєкту

Посада / Роль у проєкті	Ключові функціональні обов'язки та зони відповідальності
Керівник проєкту (Project Manager)	- Загальне стратегічне управління та координація всіх ланок інтенсиву; - Контроль виконання бюджету та фінансова звітність; - Взаємодія з ключовими партнерами, грантодавцями (УКФ/USAID) та представниками фонду UNITED24; - Затвердження фінального медіа-плану та кошторису.
Спортивний директор (Head Mentor)	- Розробка методології тренувального процесу для треку «Гравці»; - Координація роботи запрошених тренерів та аналітиків дисципліни CS2; - Моніторинг ігрового прогресу команд, скаутинг та формування складів; - Контроль дотримання правил Fair Play та внутрішнього регламенту кемпу.
Керівник освітнього та event-напрямку	- Координація відкритого онлайн-лекторію на першому етапі проєкту; - Управління треком «Менеджери» (розподіл обов'язків серед стажерів); - Менторська підтримка студентів під час розробки концепції Гранд-фіналу; - Організація логістики, проживання та розкладу занять у кемпі.
Технічний директор (CTO)	- Забезпечення безперебійної роботи комп'ютерної техніки та серверів; - Координація роботи з генеральним технічним спонсором проєкту; - Керівництво broadcast-командою під час підготовки та проведення фінального стрім-марафону; - Налаштування резервних каналів зв'язку (Starlink, автономні генератори).
Кризовий психолог	- Щоденний моніторинг психоемоційного стану учасників офлайн-кемпу; - Проведення групових тренінгів із тімбілдінгу та стресостійкості; - Фасилітація та конструктивне вирішення внутрішньокомандних конфліктів на стадії штормінгу; - Психологічна підготовка гравців до стресових умов фінальних матчів.

ДОДАТОК Б

Анкета-заявка для відбору учасників кібер-інтенсиву «NAVI Generation»

БЛОК 1. Загальна інформація про кандидата

1. Прізвище, ім'я, по батькові: _____
2. Вік (повних років): _____ (допускаються учасники 16-23 років)
3. Місто проживання / Навчальний заклад: _____
4. Контактний номер телефону (Telegram): _____
5. Електронна пошта: _____

БЛОК 2. Вибір напрямку (треку) участі

Будь ласка, оберіть один із напрямків, на який ви подаєте заявку:

[ ] Трек «Гравці» (участь у формуванні команди з CS2)

[ ] Трек «Менеджери» (організація кемпу, SMM, broadcast-забезпечення)

БЛОК 3. Профільні питання (заповнюється залежно від обраного треку)

ДЛЯ ТРЕКУ «ГРАВЦІ»:

6. Ваша основна ігрова роль (Снайпер, Капітан/IGL, Рифлер, Сапорт): _____

7. Ваш поточний рівень гри (рейтинг FACEIT / звання у грі): _____

8. Посилання на ваш профіль Steam та FACEIT: _____

9. Чи маєте ви попередній досвід гри в команді (онлайн-мікси, локальні LAN-турніри)?

[ ] Так (опишіть коротко): _____

[ ] Ні, я соло-гравець

ДЛЯ ТРЕКУ «МЕНЕДЖЕРИ»:

10. Яка роль в організації івентів вас цікавить найбільше?

[ ] SMM та створення контенту

[ ] Технічне забезпечення (робота зі стрімом, OBS)

[ ] Робота з учасниками (адміністрування кемпу

11. Чи маєте ви досвід реалізації соціокультурних, студентських або кіберспортивних проєктів? (Додайте посилання на портфоліо за наявності): _____

БЛОК 4. Психологічний блок та мотивація (обов'язково для всіх)

12. Чому ви хочете стати частиною проєкту «NAVI Generation»? (Напишіть 3-4 речення про вашу мотивацію):

13. Уявіть ситуацію: ваша команда програє важливий раунд через грубу помилку одного з гравців, і починається конфлікт. Ваші дії?

14. Як ви ставитеся до конструктивної критики від тренерів чи менторів?

[ ] Готовий прислухатися і змінювати свій підхід

[ ] Важко сприймаю, але намагаюся працювати над собою

[ ] Вважаю, що краще знаю, як діяти в моїй зоні відповідальності

БЛОК 5. Згода на обробку даних та умови участі

[ ] Я підтверджую, що у разі проходження відбору готовий/готова присвятити 2 місяці офлайн-кемпу (з _____ по _____ 2026 року).

[ ] Я даю згоду на обробку моїх персональних даних та використання фото/відеоматеріалів з моєю участю в комунікаційній кампанії проєкту.

Дата заповнення: «___» _____ 2026 р. Підпис: _____