

Федченко С.В.

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛІЗУ У ВИЗНАЧЕННІ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СПОРТИВНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

Стаття присвячена сценарному аналізу як методу прогнозування складних соціально-економічних систем в умовах високої невизначеності для формування адаптивної політики держави щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту. Обмеженість бюджетних ресурсів у поєднанні з потребою масштабної відбудови створює передумови для активного залучення приватного капіталу через механізми співпраці влади, бізнесу і спортивної спільноти на підтримку спорту. Умовою успішності партнерства різних суб'єктів суспільних відносин визначається трансформаційне лідерство держави.

Розглянуто сценарний аналіз як інструмент стратегічного планування, що дозволяє визначити можливі шляхи розвитку досліджуваної системи в умовах високої невизначеності. На відміну від традиційних методів прогнозування, які базуються на екстраполяції існуючих тенденцій, сценарний підхід передбачає розробку кількох альтернативних варіантів майбутнього, що дозволяє підготуватися до різних ситуацій та підвищити адаптивність системи управління. Здійснено формування обґрунтованих сценаріїв розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері України на основі проведення аналізу ключових ризиків та можливостей, які можуть вплинути на цей процес. На основі системного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів визначні основні групи ризиків та можливостей.

Зроблено узагальнення, що представлені сценарії розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері мають значний потенційний вплив на всю систему публічного управління в Україні, особливо в контексті післявоєнного відновлення, цифровізації та розвитку механізмів позабюджетного фінансування. У рамках базового сценарію система публічного управління трансформуватиметься в напрямку підвищення ефективності, прозорості та інноваційності.

Ключові слова: сценарний аналіз, сфера фізичної культури і спорту, державно-приватне партнерство, сценарії розвитку державно-приватного партнерства, стратегічне планування, повоєнне відновлення.

Постановка проблеми. В умовах сучасних геополітичних та економічних викликів, які постали перед Україною, питання пошуку ефективних механізмів розвитку спортивної інфраструктури набуває особливої актуальності. Військова агресія Російської Федерації призвела до значних руйнувань об'єктів критичної інфраструктури, включаючи спортивні споруди, що вимагає нових підходів до їх відновлення та модернізації. Обмеженість бюджетних ресурсів у поєднанні з потребою масштабної відбудови створює передумови для активного залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства (ДПП).

Спортивна сфера України потребує значних інвестицій для забезпечення її розвитку відповідно до європейських стандартів, але невизначеність щодо майбутнього перебігу подій

ускладнює процес стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. У цьому контексті сценарний аналіз як метод прогнозування складних соціально-економічних систем в умовах високої невизначеності набуває ключового значення для формування адаптивної політики держави у сфері розвитку ДПП [13]. Післявоєнне відновлення України, імплементація євроінтеграційних реформ та трансформація підходів до фінансування спортивної галузі вимагають науково обґрунтованого бачення можливих шляхів розвитку ДПП з урахуванням множинних ризиків та можливостей, що формує значний дослідницький інтерес до цієї проблематики.

Огляд останніх досліджень. Проблематика державно-приватного партнерства у спортивній сфері та застосування сценарного аналізу для стратегічного планування розвитку галузей наці-

ональної економіки розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні та практичні аспекти розвитку ДПП у різних галузях економіки досліджували І. В. Запатріна [5], яка розглядала інституційні механізми реалізації проєктів ДПП в Україні, та В. В. Круглов [8], що аналізував проблеми та перспективи розвитку ДПП як інструменту для удосконалення управління і залучення інвестицій в економіку України. Особливості реалізації механізмів ДПП у сфері фізкультури і спорту розглядали О. А. Гонтарук [3] і І. Є. Гоцул [4].

Питання державного регулювання розвитку у сфері фізичної культури і спорту, включаючи застосування механізмів партнерства саме у спортивній сфері висвітлювали О. М. Вавренюк і С. М. Домбровська [1], які досліджували державне регулювання розвитку фізичної культури і спорту в Україні, та О. Р. Шевчук [14] і І. Л. Гасюк [2], що аналізували правові та організаційно правові засади і механізми державного управління спортивною сферою.

Методологічні аспекти сценарного аналізу та його застосування для прогнозування розвитку соціально-економічних систем досліджували С. А. Попов [11], який запропонував методику побудови сценаріїв розвитку складних систем, та М. С. Згуровський [6], що розробив підходи до методології застосування системного аналізу.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, питання використання сценарного аналізу для прогнозування перспектив розвитку ДПП саме у спортивній сфері України в контексті післявоєнного відновлення залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює актуальність обраної теми та формує поле для подальших наукових розвідок.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування застосування сценарного аналізу для визначення перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері України в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції, формулювання базового та песимістичного сценаріїв розвитку ДПП у 2025-2027 роках та розробка відповідних "дорожніх мап" публічно-управлінських рішень для кожного сценарію.

Виклад основного матеріалу. Сценарний аналіз як інструмент стратегічного планування дозволяє визначити можливі шляхи розвитку досліджуваної системи в умовах високої невизначеності. На відміну від традиційних методів прогнозу-

вання, які базуються на екстраполяції існуючих тенденцій, сценарний підхід передбачає розробку кількох альтернативних варіантів майбутнього, що дозволяє підготуватися до різних ситуацій та підвищити адаптивність системи управління.

У контексті дослідження перспектив розвитку ДПП у спортивній сфері України сценарний аналіз набуває особливого значення з огляду на високий рівень невизначеності щодо геополітичної ситуації, темпів економічного відновлення та інтенсивності міжнародної підтримки. Формування кількох сценаріїв дозволяє визначити ключові фактори впливу, оцінити їхній потенційний ефект та розробити відповідні стратегії реагування.

Для проведення сценарного аналізу перспектив розвитку ДПП у спортивній сфері України, спираючись на данні з різних джерел [7, 9, 10, 12, 13], необхідно спочатку визначити ключові припущення, які лежать в основі всіх сценаріїв. На основі аналізу геополітичних, економічних та інституційних факторів можна сформулювати такі базові припущення:

1. Україна продовжуватиме рух у напрямку євроінтеграції та імплементації відповідних реформ, у тому числі у сфері державно-приватного партнерства.

2. Процес післявоєнного відновлення України триватиме щонайменше до 2030 року і потребуватиме значних інвестицій в інфраструктуру, зокрема спортивну.

3. Геополітична ситуація в регіоні залишатиметься напруженою, з високими ризиками ескалації конфлікту з Росією та потенційними загрозами для безпеки в Європі.

4. Економічне відновлення України відбуватиметься поступово, з поверненням до довоєнних показників не раніше 2028-2029 років.

5. Підтримка України з боку міжнародних партнерів, зокрема ЄС та США, збережеться, але може бути менш інтенсивною порівняно з 2022-2024 роками.

Для формування обґрунтованих сценаріїв розвитку ДПП у спортивній сфері України необхідно провести аналіз ключових ризиків та можливостей, які можуть вплинути на цей процес. На основі системного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів можна визначити наступні основні ризики та можливості (Таблиця 1).

Аналіз представлених ризиків та можливостей дозволяє сформувати базовий та песимістичний сценарії розвитку ДПП у спортивній сфері України на період 2025-2027 років.

Базовий сценарій передбачає поступове відновлення економіки України та помірне зростання інтересу інвесторів до проєктів ДПП у 2025-2027 роках. Цей сценарій ґрунтується на припущенні про стабілізацію безпекової ситуації та поступове впровадження структурних реформ, які сприятимуть покращенню інвестиційного клімату [9].

Ключовими елементами *базового сценарію* є:

- Стабілізація безпекової ситуації на сході України та перехід до активної фази відбудови зруйнованої інфраструктури, у т.ч. спортивної.
- Покращення інвестиційного клімату завдяки проведенню структурних реформ, боротьбі з корупцією та гармонізації законодавства з нормами ЄС.
- Збереження помірного рівня бюджетної підтримки розвитку спортивної галузі (до 0,3% ВВП) та активізація зусиль із залучення приватних інвестицій через механізми ДПП.
- Реалізація 5-7 пілотних проєктів ДПП у сфері спортивної інфраструктури на національному рівні та до 20 проєктів на регіональному/місцевому рівні.
- Впровадження нових моделей ДПП, таких як контракти життєвого циклу та змішаного

фінансування (blended finance), для модернізації ключових спортивних об'єктів.

– Залучення міжнародних інвесторів та фінансових інституцій до участі в проєктах ДПП у спортивній галузі, у т.ч. в рамках програм післявоєнного відновлення.

За базовим сценарієм очікується поступове зростання кількості та масштабів проєктів ДПП у спортивній галузі протягом 2025-2027 років, що відображено в Таблиці 2.

Реалізація базового сценарію потребуватиме активної та скоординованої діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та міжнародних партнерів для створення сприятливих умов залучення інвестицій та успішної імплементації проєктів ДПП у спортивній сфері.

Песимістичний сценарій передбачає реалізацію ключових ризиків та загроз, що суттєво ускладнить розвиток ДПП у спортивній галузі. Цей сценарій ґрунтується на припущенні про погіршення безпекової та економічної ситуації, що призведе до відтоку інвестицій та обмеження можливостей держави з підтримки спортивної інфраструктури.

Основними складовими *песимістичного сценарію* є:

Таблиця 1

Ключові ризики та можливості розвитку ДПП у спортивній галузі України

Ризики	Можливості
1. Ескалація воєнного конфлікту та поширення бойових дій	1. Зростання інтересу міжнародних інвесторів до проєктів відбудови України
2. Нестабільність у країнах ЄС через енергетичну та міграційну кризи	2. Активізація євроінтеграційних процесів та гармонізація законодавства з нормами ЄС
3. Зниження інвестиційної привабливості України через корупційні ризики та недосконалість правового поля	3. Реформування судової системи та посилення гарантій захисту прав інвесторів
4. Дефіцит бюджетних ресурсів для фінансування масштабних інфраструктурних проєктів	4. Запровадження нових фінансових інструментів для залучення приватного капіталу (інфраструктурні облігації, фонди проєктного фінансування тощо)
5. Зміна геополітичних пріоритетів США та згорання програм підтримки України	5. Поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, Світовий банк, ЕІВ тощо) для реалізації проєктів ДПП
6. Посилення економічного та політичного тиску з боку Росії, у т.ч. через гібридні впливи	6. Використання механізмів ДПП для стимулювання розвитку регіонів та подолання наслідків російської агресії
7. Відтік кваліфікованих кадрів та "brain drain" внаслідок тривалої нестабільності в країні	7. Залучення провідних міжнародних експертів та консультантів для реалізації проєктів ДПП у спортивній галузі

Джерело: систематизовано на основі [10, 13].

Таблиця 2

Прогнозні показники розвитку ДПП у спортивній галузі за базовим сценарієм

Показник	2025	2026	2027
Кількість проєктів ДПП у спортивній галузі	5	8	12
Загальна вартість проєктів ДПП (млн дол. США)	150	250	400
Частка приватних інвестицій у структурі фінансування проєктів ДПП	60%	65%	70%

Джерело: розраховано на основі [7, 12, 13].

– Ескалація воєнного конфлікту з Росією та поширення бойових дій на нові території України, що призведе до руйнування критичної інфраструктури та відтоку інвестицій.

– Дестабілізація ситуації в країнах ЄС внаслідок поглиблення енергетичної та міграційної криз, що обмежить їхні можливості з підтримки України та негативно вплине на інвестиційний клімат.

– Згорання програм міжнародної допомоги Україні, у т.ч. з боку США, через зміну геополітичних пріоритетів та "втому" від українського питання.

– Збереження високого рівня корупції та недовіри інвесторів до українських державних інституцій через провал судової реформи та відсутність гарантій захисту прав власності.

– Посилення економічної кризи в Україні внаслідок значного скорочення експорту, девальвації національної валюти та зростання боргового навантаження, що суттєво обмежить бюджетні можливості для підтримки проєктів ДПП.

За песимістичним сценарієм очікується згорання інвестиційних планів приватних партнерів, призупинення вже започаткованих проєктів та відмова держави від нових ініціатив через брак ресурсів (Таблиця 3).

У цьому випадку основним механізмом розвитку спортивної інфраструктури стануть державні капітальні вкладення та гуманітарна допомога міжнародних організацій. Використання моделей концесії чи контрактів життєвого циклу буде практично неможливим через високі ризики для приватних партнерів та відсутність довгострокового бачення розвитку галузі.

Системний аналіз перспектив розвитку ДПП у сфері фізкультури і спорту спирається на систему принципів, яка дозволяє глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними елементами та рівнями такої системи конструктивної взаємодії.

Принцип цілісності дозволяє розглядати розвиток ДПП у спортивній галузі як єдину систему, що складається з багатьох взаємопов'язаних компонентів – від нормативно-правової бази та інституційного забезпечення до конкретних проєктів

та їх учасників. Зміни в одному елементі системи неминуче впливають на інші, формуючи складну мережу причинно-наслідкових зв'язків. Наприклад, погіршення геополітичної ситуації може призвести до скорочення інвестицій та згорання проєктів ДПП, тоді як успішні реформи здатні покращити бізнес-клімат та привабити нових партнерів.

Принцип ієрархічності вказує на необхідність враховувати різні рівні системи – від загальнодержавного до регіонального та локального. Рішення та дії на кожному з цих рівнів можуть як підсилювати, так і послаблювати одне одного. Наприклад, зусилля місцевої влади з покращення інвестиційної привабливості регіону можуть нівелюватися негативними тенденціями на національному рівні, такими як погіршення макроекономічної ситуації чи корупційні скандали.

Принцип динамічності передбачає, що система ДПП постійно змінюється та розвивається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Ті умови та припущення, на яких базуються сценарії, не є статичними – вони можуть швидко трансформуватися, породжуючи нові виклики та можливості. Геополітична ситуація в регіоні є складною і залежить від багатьох непередбачуваних змін, що вимагає гнучкості та адаптивності системи управління ДПП.

Принцип невизначеності вказує на те, що жоден зі сценаріїв не може вважатися абсолютно точним прогнозом майбутнього – це лише "мисленнєві експерименти", які допомагають краще зрозуміти спектр можливих траєкторій розвитку системи. Реальна ситуація з високою ймовірністю відхилитиметься від змодельованих сценаріїв під впливом різноманітних випадкових факторів та "чорних лебедів".

Принцип емерджентності передбачає, що властивості системи ДПП не зводяться до простої суми властивостей її елементів – у процесі їх взаємодії можуть виникати нові, неочікувані якості та ефекти. Наприклад, успішна реалізація навіть кількох пілотних проєктів ДПП у спортивній галузі може створити "історію успіху", яка суттєво підвищить довіру інвесторів та активізує ринок.

Таблиця 3

Прогнозні показники розвитку ДПП у спортивній галузі за песимістичним сценарієм

Показник	2025	2026	2027
Кількість проєктів ДПП у спортивній галузі	2	1	0
Загальна вартість проєктів ДПП (млн дол. США)	50	30	0
Частка приватних інвестицій у структурі фінансування проєктів ДПП	40%	30%	0%

Джерело: розраховано на основі [7, 12, 13].

Принцип зворотних зв'язків дозволяє розглядати систему ДПП як динамічну рівновагу, що підтримується через постійну взаємодію "керуючої" та "керованої" підсистем. Зміни у нормативно-правовому полі впливають на поведінку учасників ринку, які, у свою чергу, через зворотний зв'язок сигналізують про необхідність подальших реформ.

Принцип альтернативності вимагає розглядати кожен сценарій не ізольовано, а в контексті інших можливих варіантів розвитку подій. Порівняння сценаріїв дозволяє краще зрозуміти переваги та недоліки кожного з них, а також виявити критичні точки біфуркації, в яких невеликі зміни можуть кардинально змінити траєкторію розвитку системи.

Враховуючи принципи системного аналізу та особливості представлених сценаріїв, можна запропонувати "дорожні мапи" публічно-управлінських рішень, спрямованих на максимізацію позитивних ефектів та мінімізацію ризиків у кожному випадку.

Запропонуємо загальні риси «дорожньої мапи» публічно-управлінських рішень для базового сценарію:

1. Розробка та затвердження Стратегії розвитку спортивної галузі України на період до 2035 року з чітким визначенням ролі та пріоритетів ДПП.

2. Внесення змін до законодавства для усунення регуляторних бар'єрів та покращення інвестиційного клімату у сфері ДПП (наприклад, щодо гарантій прав інвесторів, механізмів вирішення спорів, податкових стимулів тощо).

3. Створення національного Фонду розвитку спортивної інфраструктури для акумулювання бюджетних коштів та їх спрямування на підтримку проєктів ДПП.

4. Запуск пілотних проєктів ДПП у пріоритетних сегментах спортивної галузі (наприклад, будівництво багатофункціональних спортивних комплексів у регіонах, модернізація олімпійських баз тощо) із застосуванням різних моделей (концесія, контракти життєвого циклу тощо).

5. Проведення широкої інформаційної кампанії для популяризації ДПП серед потенційних інвесторів та місцевих громад, роз'яснення переваг та можливостей різних форматів співпраці.

6. Налагодження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації проєктів ДПП, у т.ч. через залучення незалежних експертів та створення публічних баз даних.

7. Активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, IFC тощо) для залучення пільгового фінансування та технічної допомоги для проєктів ДПП у спортивній галузі.

«Дорожня мапа» публічно-управлінських рішень для *песимістичного сценарію*, на наш погляд, має наступні показники:

1. Концентрація обмежених бюджетних ресурсів на підтримці найбільш критичних об'єктів спортивної інфраструктури та недопущенні їх руйнування внаслідок військових дій чи занепаду.

2. Перегляд та оптимізація існуючих проєктів ДПП з метою мінімізації ризиків для державного бюджету та забезпечення їх життєздатності в умовах кризи (наприклад, через перегляд умов концесійних угод, відтермінування інвестиційних зобов'язань тощо).

3. Посилення переговорних позицій держави щодо залучення міжнародної фінансової та гуманітарної допомоги для підтримки критично важливих проєктів розвитку спортивної інфраструктури.

4. Стимулювання розвитку державно-приватного партнерства на місцевому рівні через надання додаткових повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування (наприклад, щодо залучення інвестицій, визначення пріоритетів розвитку спортивної інфраструктури тощо).

5. Запровадження механізмів державних гарантій та страхування інвестицій для мінімізації ризиків приватних партнерів у проєктах ДПП, що реалізуються в умовах нестабільності.

6. Проведення інвентаризації та оптимізації використання існуючих спортивних об'єктів державної та комунальної власності, у т.ч. через їх передачу в управління приватним партнерам на умовах оренди чи концесії.

7. Реалізація антикризових заходів з підтримки спортивної галузі (наприклад, введення податкових канікул для інвесторів, надання цільових субсидій для покриття операційних витрат спортивних об'єктів тощо).

Представлені сценарії розвитку ДПП у спортивній сфері мають значний потенційний вплив на всю систему публічного управління в Україні, особливо в контексті післявоєнного відновлення, цифровізації та розвитку механізмів позабюджетного фінансування. У рамках базового сценарію система публічного управління трансформуватиметься в напрямку підвищення ефективності, прозорості та інноваційності. Зокрема, розробка та затвердження Стратегії розвитку спортивної галузі з чітким визначенням ролі ДПП стане потужним сигналом для інвесторів та закладе підґрунтя для подальших реформ. Зазначений на рівні центральних органів управління такий підхід вплине на всю архітектуру системи управ-

ління, оскільки активізує процес узгодження галузевих та регіональних програм розвитку

Вплив сценарного підходу потребує удосконалення нормативно-правової бази забезпечення розвитку ДПП у галузі спорту з метою усунення перешкод та створення привабливих умов для приватних інвестицій у спортивну інфраструктуру. Запровадження податкових стимулів, спрощення регуляторних процедур та посилення гарантій прав інвесторів суттєво підвищать привабливість проєктів ДПП, а створення спеціалізованих інститутів, таких як, можливо, Фонд розвитку спортивної інфраструктури, дозволить акумулювати бюджетні та позабюджетні кошти і спрямовувати їх на реалізацію пріоритетних проєктів.

Сприятиме залученню приватних інвесторів та посиленню громадського контролю цифровізація процесів підготовки та реалізації проєктів ДПП через впровадження електронних платформ для управління проєктним циклом, проведення конкурсних процедур та моніторингу

Сценарний аналіз перспектив розвитку ДПП у спортивній сфері формує застережливу гіпотезу щодо вірогідності застосування у означеній системі песимістичного сценарію. Відповідно до такої гіпотези, публічне управління змушене буде переорієнтуватися на антикризові заходи та мінімізацію ризиків. Важливим фактором впливу на механізми ДПП у спортивній сфері стане обмеженість бюджетних ресурсів та згортання програм міжнародної допомоги.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений сценарний аналіз перспектив розвитку державно-приватного партнерства у спортивній сфері України ДПП у 2025-2027 роках дозволяє сформулювати певні висновки.

1. Розвиток ДПП у спортивній галузі України значною мірою залежатиме від геополітичної ситуації в регіоні, стабільності економіки та успішності реформ. Базовий сценарій передбачає поступове зростання кількості та масштабів проєктів ДПП завдяки покращенню інвестиційного клімату та цілеспрямованій політиці держави з підтримки галузі. Песимістичний сценарій відображає суттєві виклики та ризики, які можуть призвести до згортання ДПП та переходу до прямого бюджетного фінансування розвитку спортивної інфраструктури.

2. Застосування принципів системного аналізу (цілісності, ієрархічності, динамічності, невизначеності, емерджентності, зворотних зв'язків та альтернативності) дозволило глибше зрозуміти взаємозв'язки між різними елементами та рівнями системи ДПП у спортивній сфері, що є важли-

вим для розробки ефективних стратегій розвитку галузі в умовах високої невизначеності.

3. Реалізація базового сценарію потребуватиме комплексних реформ, спрямованих на покращення інвестиційного клімату, удосконалення законодавства, запровадження нових фінансових механізмів та розбудову ефективної системи управління проєктами ДПП. Натомість, песимістичний сценарій змушуватиме систему управління переорієнтуватися на антикризові заходи та мінімізацію ризиків в умовах загострення безпечових та економічних проблем.

4. Для максимізації шансів на реалізацію базового сценарію необхідно зосередитись на пріоритетних завданнях, таких як забезпечення сталого миру та деокупація територій, проведення структурних реформ для покращення бізнес-клімату, розробка чіткої стратегії розвитку спортивної галузі, покращення координації між органами влади та приватним сектором, запровадження інноваційних фінансових інструментів та активна співпраця з міжнародними партнерами.

5. Розроблені "дорожні мапи" публічно-управлінських рішень для кожного сценарію можуть слугувати орієнтиром для органів державної влади та місцевого самоврядування при розробці стратегій розвитку спортивної галузі та залучення приватних інвестицій через механізми ДПП. Гнучкість та адаптивність системи управління є ключовими факторами успіху в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

6. Вплив представлених сценаріїв на систему публічного управління в Україні є значним і багатоаспектним. Базовий сценарій сприятиме трансформації системи в напрямку підвищення ефективності, прозорості та інноваційності, тоді як песимістичний сценарій змушуватиме її функціонувати в режимі "ручного управління" та постійного реагування на кризові явища.

7. Сценарний аналіз як інструмент стратегічного планування має високу цінність для визначення перспектив розвитку ДПП у спортивній сфері України, оскільки дозволяє враховувати множинні фактори впливу, оцінювати ризики та можливості, а також розробляти адаптивні стратегії для різних варіантів майбутнього.

Подальші дослідження щодо використання сценарного аналізу розвитку ДПП можуть бути спрямовані на розробку методології оцінки ефективності проєктів співпраці держави, бізнесу і спортивної спільноти у сфері фізкультури і спорту, аналізу зарубіжного досвіду у цьому питанні і його адаптації до українських реалій.

Список літератури:

1. Вавренюк О.М., Домбровська С.М., Палюх В.В. Державне регулювання фізичної культури і спорту в Україні: теорія та методологія. Харків, 2020. 313 с.
2. Гасюк І.Л. Організаційно-правові засади державного управління фізичною культурою й спортом: сучасний стан і тенденції розвитку. Університетські наукові записки. 2020. № 3(75). С. 45-53.
3. Гонтарук О.А. Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері фізкультури і спорту в Україні в нинішніх умовах. Rehabilitation & Recreation. 2024. № 4. С. 158-170.
4. Гоцул І.Є. Реалізація державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72). № 6. С. 75-79.
5. Запатріна І.В. Публічно-приватне партнерство для цілей сталого розвитку. Київ: Либідь, 2020. 259 с. DOI: 10.36030/2310-2837-3(102)-2020-98-109.
6. Згуровський М.З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування. Київ: Наукова думка, 2022. 726 с. DOI: 10.15407/akademperiodyka.422.174.
7. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія до 2030 року. Київ, 2021. 418 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п>
8. Круглов В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент відновлення інфраструктури українських міст. Актуальні проблеми державного управління. 2022. № 1(60). С. 62–76. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>.
9. Національний інститут стратегічних досліджень. Експертна дискусія «Стратегія післявоєнного відновлення та розвитку України». Київ: НІСД, 2022. 156 с. URL: <https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertna-dyskusiya>
10. Міністерство розвитку громад та територій України. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Київ, 2023. URL: <https://mtu.gov.ua/content/erzhavnoprivatne-partnerstvo-publicprivate-partnerships.html>
11. Попов С.А. Сценарне моделювання: методика восьми кроків. URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_3846
12. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року». URL: <file:///D:/Downloads/67af55f1bf67e779983736.pdf>
13. Світовий банк. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. Київ, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
14. Черняк О.І., Захарченко П.В., Клебанова Т.С. Теорія хаосу в економіці: підручник. Бердянськ: Ткачук О.В., 2021. 244 с.
15. Шевчук О.Р. Правовий механізм державного регулювання фізичної культури й спорту. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2018. Вип. 2. С. 189-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2018_2_28

Fedchenko S.V. USE OF SCENARIO ANALYSIS IN DETERMINING PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE SPORTS SPHERE OF UKRAINE

The article is devoted to scenario analysis as a method of forecasting complex socio-economic systems in conditions of high uncertainty for the formation of an adaptive state policy on the development of public-private partnership in the field of physical education and sports. The limited budget resources combined with the need for large-scale reconstruction create the prerequisites for the active attraction of private capital through mechanisms of cooperation between the government, business and the sports community in support of sports. The condition for the success of partnerships between various subjects of public relations is determined by the transformational leadership of the state.

Scenario analysis is considered as a strategic planning tool that allows determining possible ways of developing the studied system in conditions of high uncertainty. Unlike traditional forecasting methods based on extrapolation of existing trends, the scenario approach involves the development of several alternative future options, which allows you to prepare for different situations and increase the adaptability of the management system. The formation of substantiated scenarios for the development of public-private partnership in the sports sector of Ukraine was carried out based on an analysis of key risks and opportunities that may affect this process. Based on a systematic analysis of internal and external factors, the main groups of risks and opportunities are identified.

It is summarized that the presented scenarios for the development of public-private partnership in the sports sector have a significant potential impact on the entire public administration system in Ukraine, especially in the context of post-war reconstruction, digitalization and the development of extra-budgetary financing mechanisms. Within the framework of the baseline scenario, the public administration system will be transformed towards increasing efficiency, transparency and innovation.

Key words: *scenario analysis, sphere of physical culture and sports, public-private partnership, scenarios for the development of public-private partnership, strategic planning, post-war recovery.*