

Муніципальні ППП в Україні: як залучити приватний капітал у відбудову громад

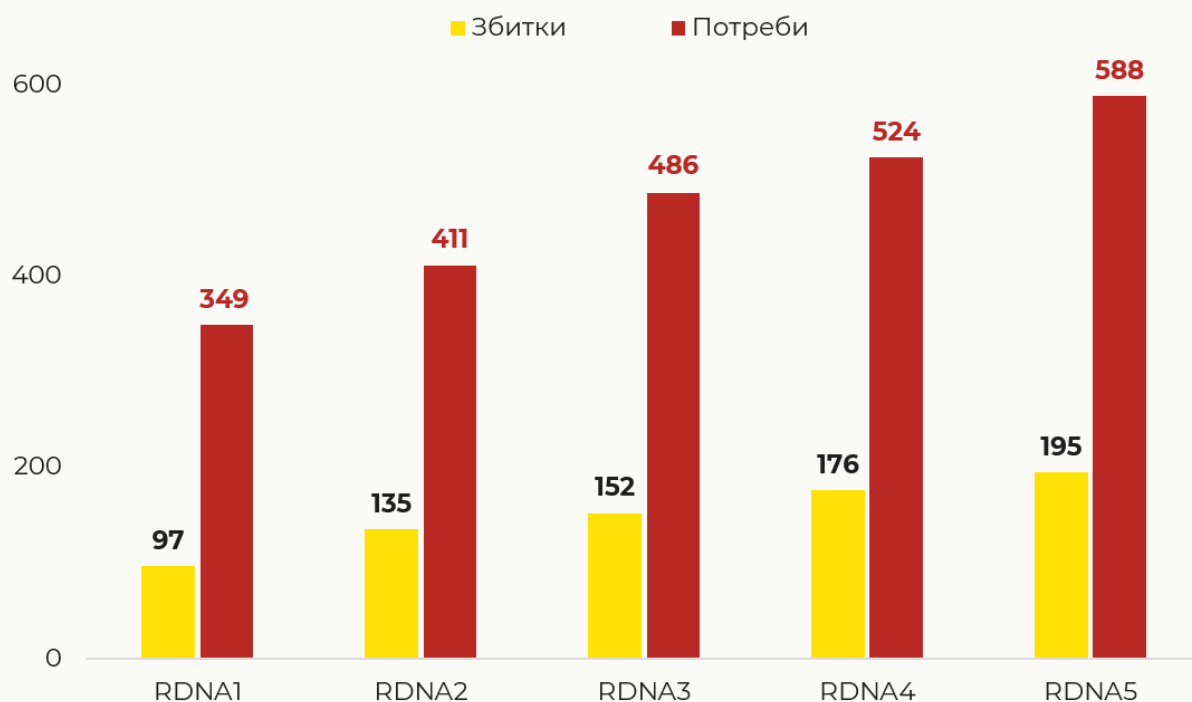
Гданськ, Польща · 24 червня 2026

СТИСЛИЙ ОГЛЯД

Публічно-приватне партнерство (ППП) на муніципальному рівні залишається одним із найменш використаних інструментів залучення приватного капіталу до відбудови України, попри те що потреби у відновленні продовжують зростати, а можливості державного й донорського фінансування — ні. З понад 200 укладених в Україні договорів ППП реально виконуються лише 19, а придатними до формату ППП за результатами аналізу системи DREAM визнано менш ніж 1,5% усіх зареєстрованих публічних інвестиційних проєктів.

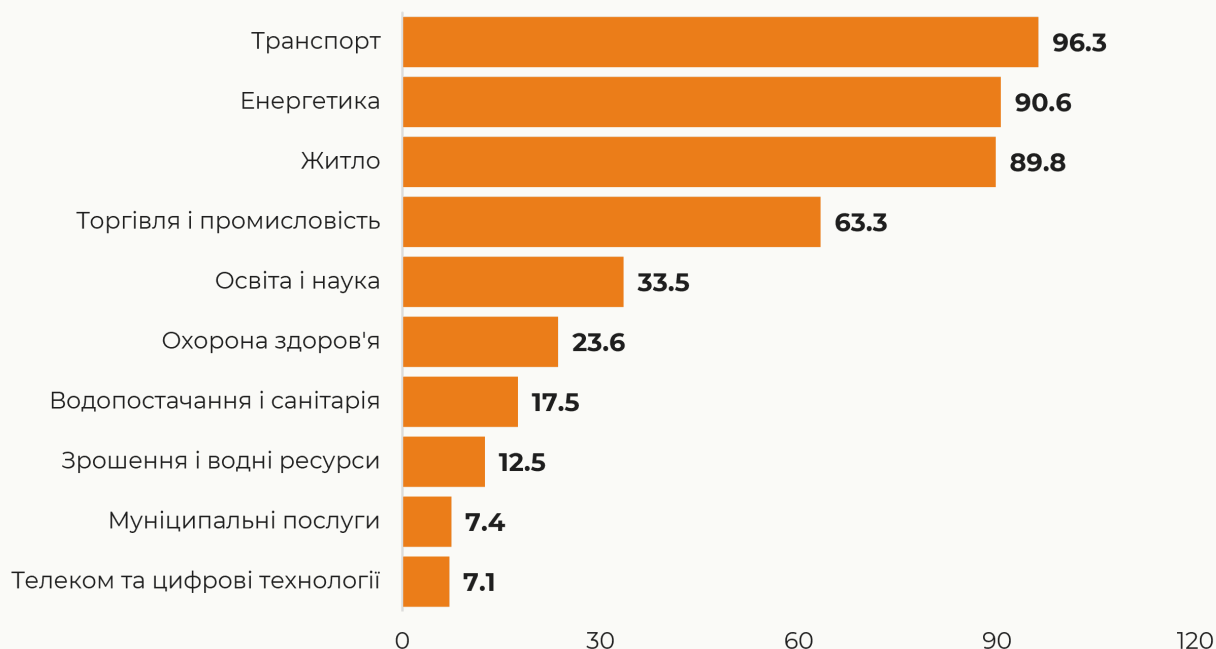
24 червня 2026 року на полях Ukraine Recovery Conference 2026 у Гданську (Польща) аналітичний центр We Build Ukraine спільно з Благодійним фондом «Разом з Kernel» та компанією Kernel, за партнерства Конфедерації будівельників України, провели круглий стіл «Муніципальні ППП в Україні: як залучити приватний капітал у відбудову громад». Із вітальним словом виступили співзасновник We Build Ukraine, радник Президента України з питань інфраструктури та взаємодії з громадами Олександр Кубраков і директорка БФ «Разом з Kernel» Лілія Марачканець; модерувала дискусію співзасновниця We Build Ukraine Анна Юрченко. Учасниками дискусії стали представники органів державної влади та місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних фінансових організацій, експертного середовища та громад, які обговорили стан, бар'єри та практичні кроки для масштабування ППП на рівні територіальних громад.

Ключові оцінки зі звітів RDNA, \$ млрд



Зростання прямих збитків з \$97 млрд (2022) до \$195 млрд (2025) і загальних потреб відновлення — до \$667 млрд за оцінками RDNA5.

Потреби на відновлення та реконструкцію за секторами, доступними до ППП, \$ млрд



Сукупний потенціал проєктів, придатних до реалізації через ППП за секторами, за оцінками We Build Ukraine — близько \$497 млрд.

УЧАСНИКИ

Учасниками дискусії стали представники органів державної влади та місцевого самоврядування, бізнесу, міжнародних фінансових організацій, експертного середовища та громад. Серед спікерів:

- **Олександр Кубраков** — радник Президента України з питань інфраструктури та взаємодії з громадами; співзасновник Аналітичного центру We Build Ukraine
- **Лілія Марачканець** — виконавча директорка БФ «Разом з Kernel»
- **Анна Юрченко** — співзасновниця We Build Ukraine (модераторка дискусії)
- **Іван Слободяник** — виконавчий директор Всеукраїнської асоціації громад
- **Дмитро Забула** — партнер з аудиту, EY
- **Тимур Бондарєв** — партнер-засновник, старший партнер, співкерівник практики нерухомості та будівництва, «Арцінгер»
- **Сергій Новосьолов** — менеджер проєкту технічної допомоги ПРООН із впровадження Програми централізованого теплопостачання України, UNDP
- **Владислав Дергунов** — операційний директор, Nova Ukraine
- **Шарль-Антуан де Кромбрюгге** — посадовець з питань політики, DG ENEST, Європейська комісія; керівник напрямів енергетики, ринків капіталу та страхування в межах Ukraine Investment Framework
- **Юрій Кацер** — партнер, податки та право; керівник юридичної практики, KPMG в Україні
- **Костянтин Синельниченко** — старший менеджер, PwC
- **Деніел Алекс** — старший менеджер develoPPP, DEG Impulse gGmbH
- **Володимир Кудрицький** — керуючий партнер PowerOne Project; інвестор у проєкти розподіленої генерації; колишній голова правління НЕК «Укренерго»
- **Дмитро Беспалов** — співзасновник і директор ProMobility
- **Марцін Анджей Зенєвич** — ключовий експерт, Польське агентство інвестицій і торгівлі
- **Ярослав Белдовський** — перший заступник голови правління, АТ «КредоБанк»
- **Ріаннон Кемпсон** — заступниця директора мережі Східної Європи та Центральної Азії (EECAN), Департамент бізнесу і торгівлі (DBT), Велика Британія

- **Міхал Піоварчик** — заступник директора Департаменту державно-приватного партнерства Міністерства фондів розвитку та регіональної політики Польщі
- **Томас Може** — регіональний директор і координатор гуманітарного реагування, Helvetas Swiss Intercooperation
- **Олена Бойченко** — партнерка консалтингової практики, керівниця напряму консалтингу, Deloitte Ukraine
- **Лев Парцхаладзе** — президент Конфедерації будівельників України



КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ

1. Термінологічна розмитість і обмежена практика реалізації ППП

Учасники констатували, що в Україні досі немає єдиного розуміння того, що вважати проєктом ППП. Олександр Кубраков зазначив, що до цієї категорії часто помилково відносять приватизацію водоканалів 15–20 років тому чи окремі інвестиційні об'єкти у великих містах, тоді як проєктів, реалізованих саме за встановленою законом процедурою, — одиниці. Основна причина — складність і тривалість самої процедури: навіть за спрощеними, «допороговими» процедурами підготовка проєкту до моменту початку будівництва займає щонайменше півтора року.

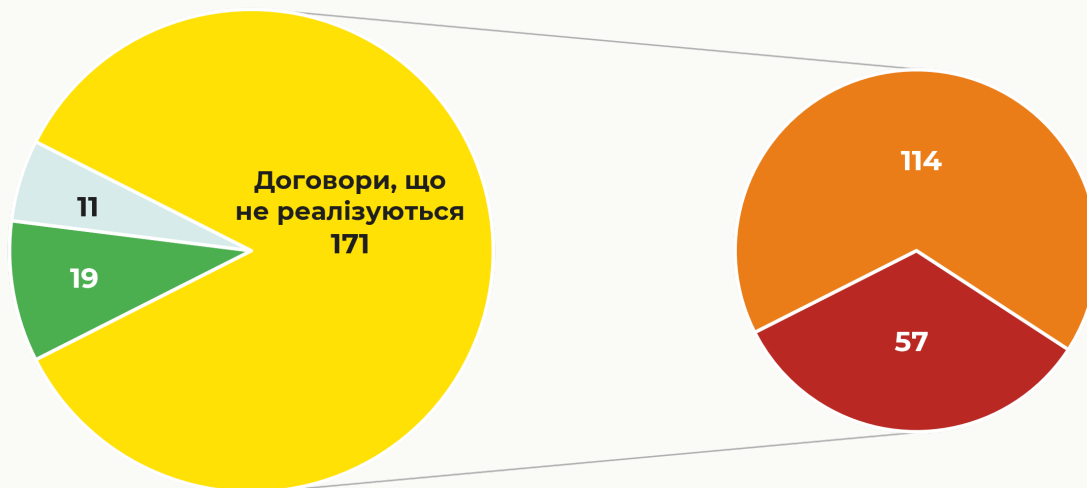
2. Критично низький рівень виконання укладених договорів ППП

За даними реєстру договорів ППП станом на 1 січня 2026 року, з 201 укладеного договору реально працює лише 19 (менш ніж 10%). Решта 90% не виконуються: 114 договорів фактично не виконуються, 57 розірвано або їхній термін минув, ще 11 призупинено через збройну агресію РФ. Реалізовані проєкти сконцентровані здебільшого в кількох областях (Дніпропетровська,

Закарпатська, Київська) і стосуються переважно водопостачання та водовідведення, тепло- й газопостачання, управління відходами — тобто лише близько 15% від кількості проєктів, що були активними чотири роки тому.

Договори, укладені на умовах ППП, які реалізувалися станом на 01.01.2026

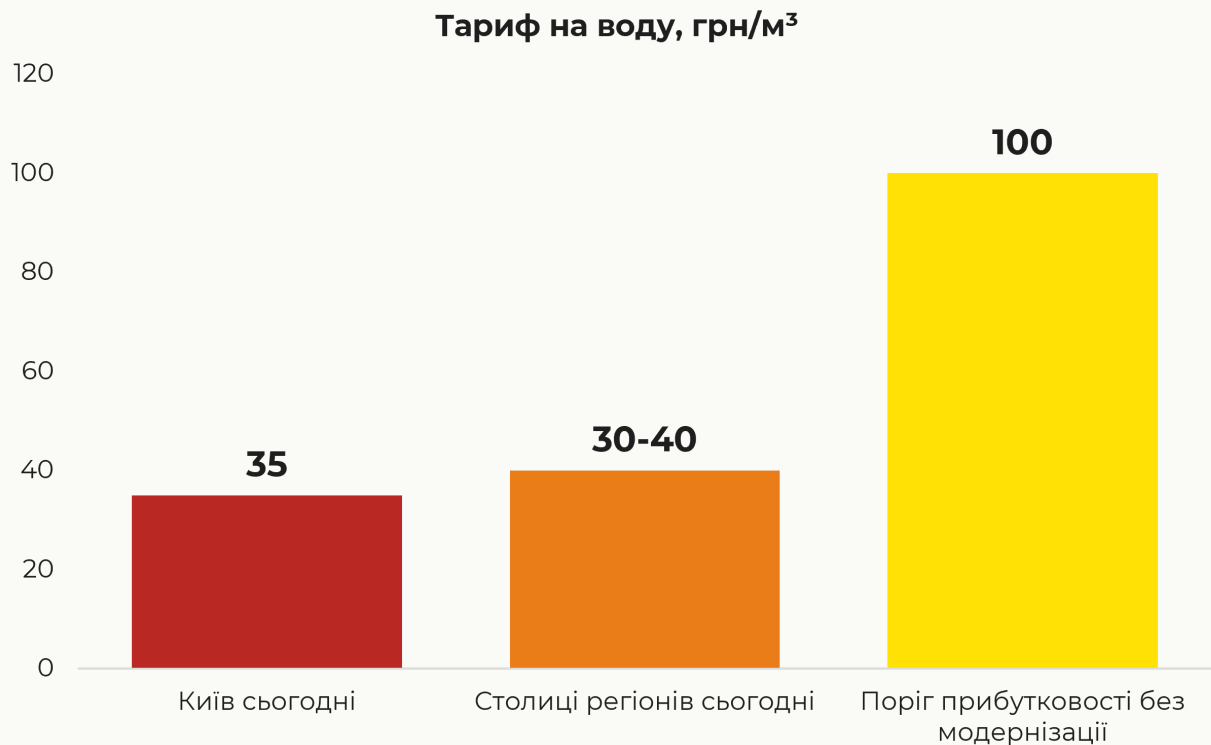
- Реалізуються
- Не виконується
- Призупинено (збройна агресія РФ)
- Розірвано / термін минув



Стан реалізації 201 договору ППП станом на 01.01.2026.

3. Тарифна політика як наскрізний бар'єр для комунальної інфраструктури

Учасники неодноразово наголошували, що без ринкових тарифів на комунальні послуги (водо-, тепло-, електропостачання) жодна модель ППП не запрацює, оскільки приватний інвестор не отримує передбачуваного джерела доходу. Юрій Кацер (KPMG) зауважив, що навіть найдосконаліше законодавство не компенсує відсутності ринкового тарифу: якщо сектор фінансово непривабливий, тривалість підготовки проєкту — місяць чи 15 років — однаково не приведе до результату. Цю тезу підтверджує й кейс приватного інвестора у водну інфраструктуру (BKV Group Management), представлений на заході: сьогоднішній тариф на воду в Києві (35 грн/м³) і в обласних центрах (30–40 грн/м³) у 2,5–3 рази нижчий за поріг прибутковості без модернізації (100 грн/м³, для порівняння — у Варшаві тариф становить 175 грн/м³).



Тарифний розрив як точка входу для приватного капіталу у водну інфраструктуру.

4. Тривалість підготовки проєктів, несумісна з політичними циклами

Тимур Бондарів («Арцінгер») звернув увагу на структурну проблему: підготовка проєкту ППП «під ключ», включно з техніко-економічним обґрунтуванням, займає 3–5 років, тоді як електоральний цикл в Україні змушує посадовця ухвалювати рішення, наслідки якого він, найімовірніше, не побачить і не зможе політично капіталізувати (*«навіть не зможе перерізати червону стрічку»*). Це знижує мотивацію місцевих політиків розпочинати довгі та ризиковані проєкти й підштовхує до «гігантоманії» — прагнення одразу робити великий комплексний проєкт замість поетапного тестування моделі на малих об'єктах.

5. Слабка інституційна спроможність громад: кадри, дані, стандарти управління проєктами

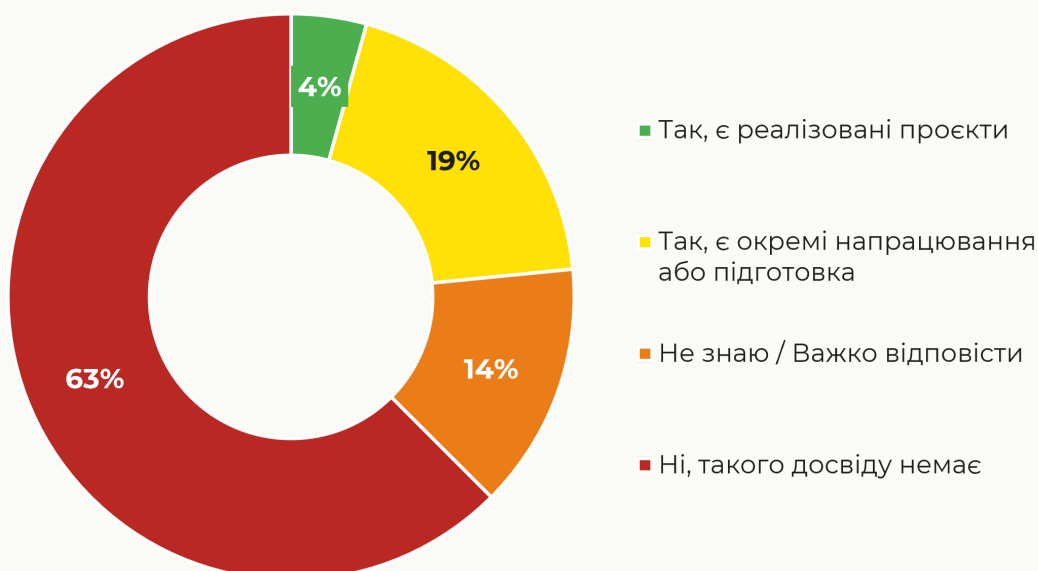
Костянтин Синельниченко (PwC) навів результати дослідження «Швидка оцінка готовності до реалізації» (березень 2026), яке охопило дев'ять організацій, зокрема три великі міські ради: у жодній з них немає окремих посад проєктних менеджерів, сертифікації чи спеціалізованого програмного забезпечення для управління проєктами — інвестиційні проєкти нерідко *«відстежуються у Word»*. Сергій Новосьолов (UNDP) підтвердив: проблема не у

відсутності коштів у громад, а у відсутності спроможності підготувати якісне інженерне обстеження, ТЕО, технічний нагляд і оцінку ризиків до моменту звернення до інвестора чи банкіра. Аналогічну тезу навів і Дмитро Беспалов (Pro Mobility) щодо транспортного планування: громади не збирають дані про транспортний попит, необхідні для інвестиційних розрахунків, хоча це недорого і нескладно.

6. Низька обізнаність громад про механізм ППП і брак практичного досвіду

Опитування, проведене аналітичним центром We Build Ukraine серед представників 256 територіальних громад з усіх регіонів України (46% міських, 19% селищних, 35% сільських громад), показало: лише 16% респондентів добре розуміють механізм ППП, 55% знайомі з ним лише частково, а 23% лише чули цей термін. 63% громад не мають жодного досвіду ППП, і лише 4% можуть похвалитися реалізованим проєктом. Головними бар'єрами громади назвали недостатню обізнаність (71%), відсутність фахівців (58%) і високі ризики воєнного часу (53%) — тоді як складність законодавства визнали проблемою лише 23% респондентів.

Чи має Ваша громада досвід реалізації проєктів ППП?



63% громад не мають досвіду ППП; лише 4% мають реалізовані проєкти.

Що найбільше стримує розвиток ППП у громадах?

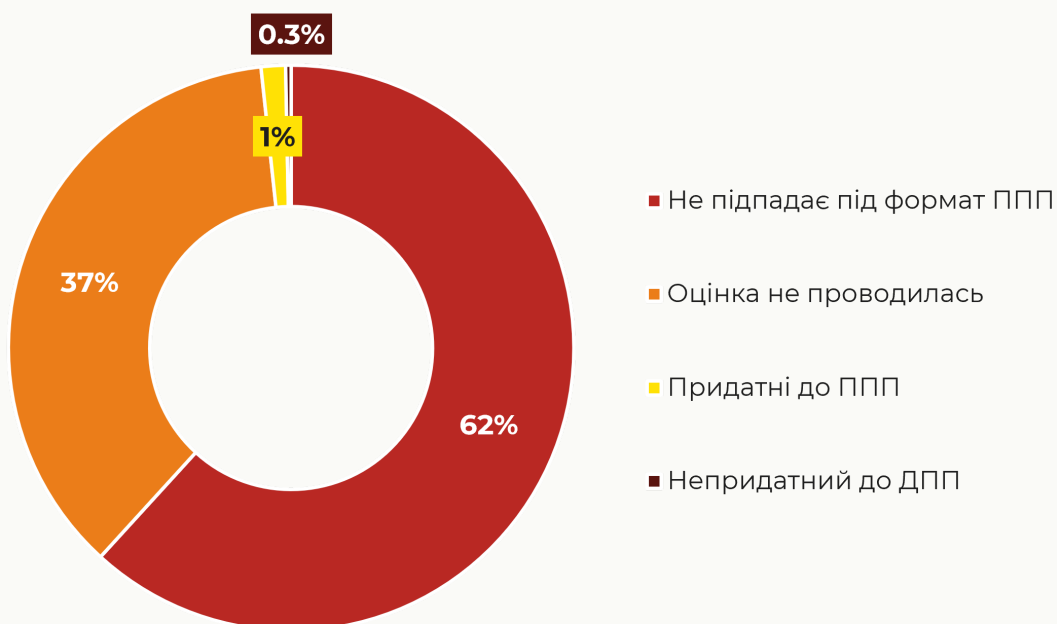


Головні бар'єри: недостатня обізнаність (71%), відсутність фахівців (58%), високі ризики воєнного часу (53%).

7. Розрив між портфелем публічних інвестпроектів (DREAM) і реальною придатністю до ППП

Аналіз системи DREAM, представлений організаторами, показав: із 20 051 публічного інвестиційного проекту сукупною вартістю €152,4 млрд лише 342 проекти (1,7%) пройшли реальну оцінку придатності до ППП, з них придатними визнано лише 279 (1,4%). Найвищу частку придатності до ППП демонструють енергетика (3,6%, 15 проектів) і транспорт (2,3%, 34 проекти), тоді як освіта — попри найбільшу кількість проектів на регіональному й місцевому рівні (115 проектів) — залишається сектором з відносно низькою часткою придатності (1,5%). Аналітики також зафіксували понад 100 суперечливих записів у системі (наприклад, 70–87 проектів без проведеної оцінки, але з відміткою про наявність зацікавлених інвесторів) — це свідчить про брак розуміння механізму ППП вже на етапі внесення проектів їхніми ініціаторами.

Структура проєктів за придатністю до PPP



62% проєктів у DREAM не підпадають під формат PPP, 37% не проаналізовані, лише 1% визнано придатними.

8. Страх адміністративної та кримінальної відповідальності («четвертий партнер»)

Представник польського банку, який фінансував реконструкцію вокзалу в Сопоті за моделлю PPP, назвав це «четвертим П» польського PPP — прокурором: посадовець, який підписує угоду з приватним партнером, наражається на ризик кримінального провадження через питання «чому обрано саме цього інвестора». За його словами, у Польщі цю проблему частково вирішили запровадженням спеціального урядового сертифіката, що підтверджує якість підготовки проєкту PPP. Ця теза прозвучала й раніше в дискусії: Олександр Кубраков зазначав, що громадам часто «набагато приємніше й цікавіше» працювати з приватним капіталом, ніж потім розгрібати питання прокурорського нагляду.

9. Дефіцит кваліфікованих кадрів у будівництві, проєктуванні та містобудуванні

Лев Парцхаладзе (Конфедерація будівельників України) повідомив, що близько 70% будівельників зараз перебувають на фронті, а тривала відсутність практики знижує їхню кваліфікацію. Водночас у багатьох громадах відсутні актуальні генеральні плани, бракує фахівців із проєктування й підготовки документів і немає єдиних стандартів реалізації проєктів. Він також звернув

увагу на корупційну складову у видачі містобудівних умов за відсутності затверджених генпланів, що додатково знижує мотивацію громад їх оновлювати.

10. Обмежений доступ до довгострокового та проєктного фінансування, розрив очікувань міжнародних інвесторів

За словами Юрія Кацера (KPMG), українські банки та фінансові інструменти здебільшого не пристосовані до довгострокового проєктного фінансування ППП: доступні переважно класичні енергосервісні контракти, тоді як інструменти на кшталт муніципальних облігацій (зокрема revenue/conduit bonds за американською моделлю) залишаються нерозвиненими. Міжнародні партнери (Ukraine Investment Framework, DEG, британське Міністерство торгівлі) підтвердили готовність підтримувати підготовку проєктів і надавати гарантії, однак наголосили на розриві очікувань: іноземні інвестори часто сприймають Україну як «сіру зону» без чіткого розуміння правового поля та повноважень громад, а інвестиційна увага здебільшого концентрується на кількох містах та регіонах (Київ, Одеса, Львів, Закарпаття), залишаючи поза увагою десятки менших громад із готовою пропозицією землі та інфраструктурними потребами.



НАПРАЦЬОВАНІ ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток законодавчої та інституційної бази

- **Державна агенція з питань підтримки ДПП** — продовжити публічно оприлюднювати каталог конкретних, добре підготовлених проєктів ППП для приватних та міжнародних партнерів, спираючись на розмежування проєктів за законом № 4510 на допорогові, надпорогові й великі.

- **Профільним інституціям (Мінекономіки, Агенція ДПП)** — вивчити польський досвід запровадження роз'яснювальних настанов («гайдлайнів») до закону, платформи обміну досвідом між громадами та довгострокової (5–7 років) урядової політики ППП, що спирається на систематичний аналіз бар'єрів ринку.
- **КМУ** — розглянути запровадження сертифікації якості підготовки проєктів ППП за прикладом польського «урядового сертифіката» для зниження ризику подальшого кримінального переслідування посадовців громад, які ухвалюють рішення щодо ППП.
- **КМУ та Агенція ДПП** — розглядати суміжні реформи (тарифне регулювання, доступ до реєстрів, прозорість закупівель) як невіддільну частину порядку денного ППП: саме вони формують той рівень передбачуваності й довіри, без якого профільний закон сам по собі не запрацює.

Пришвидшення й спрощення підготовки проєктів

- **Профільним відомствам** — переглянути наскрізний цикл «ідея — договір» як єдину ціль, а не набір розрізнених етапів, і скоротити строки проходження концептуальних записок, ТЕО та структурування для менш масштабних, допорогових проєктів ППП.
- **Громадам і партнерам** — свідомо починати з малих, некритичних проєктів (зупинки громадського транспорту, локальна генерація потужністю 5–15 МВт, окремі об'єкти водоканалу) для напрацювання практики й довіри, перш ніж переходити до масштабних концесій.
- **Конфедерації будівельників України та профільним асоціаціям** — сформувати каталог типових проєктних рішень (школи, лікарні, дитячі садочки, житло, адміністративні будівлі) для швидкої адаптації й тиражування в громадах.
- **Громадам** — пріоритетно оновити генеральні плани та плани просторового розвитку як передумову прозорого й швидкого залучення інвестора.

Розбудова спроможності громад

- **We Build Ukraine та Благодійний фонд «Разом з Kernel»** — розвивати офлайн-школу ППП для громад (пілотно — 20 громад на конкурсній основі) з опрацюванням конкретних проєктів з економічним розрахунком і подальшим пошуком інвесторів.

- **Донорам і партнерам** — надавати громадам методичні рекомендації, типові документи й шаблони, консультаційну підтримку експертів та фінансування підготовки проєктів — саме ці види допомоги громади визначили пріоритетними (навчання — 78%, консультації — 74%, фінансова підтримка підготовки проєктів — 72%).
- **Містам і громадам** — впроваджувати проєктний менеджмент: окремі посади проєктних менеджерів, професійне програмне забезпечення для відстеження проєктів, підготовку кадрів у сфері закупівель і тендерної документації.
- **Громадам** — брати на себе чітку відповідальність за повноту й достовірність даних і зобов'язань, які вони передають потенційному партнеру (статус землі, дозвільна документація, реалістичні строки погоджень): саме на цій інформації інвестор і банк будують свої фінансові розрахунки, і її якість безпосередньо впливає на швидкість ухвалення рішення.
- **Ukraine Investment Framework** — розвивати єдину інформаційну платформу, де інвестор бачить повний шлях проєкту від ідеї до реалізації, включно з даними про громаду, земельну ділянку, процедури підключення й можливості фінансування.

Фінансові та ризикові інструменти

- **Профільним банкам і КМУ** — дослідити застосовність муніципальних облігацій (зокрема conduit/revenue bonds) як інструменту довгострокового фінансування комунальних проєктів, спираючись на досвід США та податкові стимули за аналогією з ОВДП.
- **Юридичним і консультаційним компаніям** — розглядати Joint Venture як гнучку альтернативу класичному ППП там, де законодавство не містить прямих заборон, за умови готовності громад обґрунтовувати управлінські рішення.
- **Міжнародним донорам (DEG, Ukraine Investment Framework, британське Міністерство торгівлі, НЕФКО)** — масштабувати наявні грантові й гарантійні інструменти (зокрема грантову програму DEG до €2 млн на проєкт та кредитну лінію Ukraine Connect до €10 млн) для підготовки проєктів і зниження технологічних і кадрових ризиків.
- **Громадам і центральній владі** — пришвидшити врегулювання ринкових тарифів на комунальні послуги як базової умови інвестиційної привабливості проєктів водо-, тепло- й енергопостачання.

Людський капітал та інклюзивність

- **Партнерам з розвитку (зокрема Helvetas Swiss Intercooperation)** — інвестувати у професійно-технічну освіту, узгоджену з реальним попитом приватного сектору, та у програми залучення до ППП-проектів ветеранів, жінок і ВПО.
- **Бізнесу й громадам** — інтегрувати вимоги щодо працевлаштування вразливих груп у структуру проектів ППП на етапі їх підготовки, а не як додаткову умову.

Міжнародна співпраця та комунікація

- **Польському агентству (Polish Investment and Trade Agency, програма ADM Ukraine)** — переорієнтувати частину навчальних візитів і воркшопів із загального залучення інвестицій саме на тему ППП, з роз'ясненням реальних (а не «дзеркальних» до польських) повноважень українських громад.
- **We Build Ukraine, Forbes Ukraine та Всеукраїнській асоціації громад** — організувати роуд-шоу для показу інвестиційно готових малих і середніх громад (за прикладом громад Авангард, Гоща, Тетіїв, Пісочин), аби змістити увагу інвесторів із чотирьох традиційно «привабливих» локацій (Київ, Одеса, Львів, Закарпаття) на ширше коло громад.



ВИСНОВОК

Дискусія засвідчила: головний бар'єр розвитку муніципального ППП в Україні — не відсутність законодавства (закон № 4510 набув чинності у жовтні 2025 року і, за оцінками юристів-учасників, є одним із найбільш конкурентних у регіоні), а брак інституційної спроможності, довіри та практичного досвіду на

рівні громад, а також незавершеність супутніх реформ — насамперед тарифної. Прозорість і передбачуваність рішень публічної влади та довіра між громадою, бізнесом і інвестором — три взаємопов'язані умови, без яких жоден із наявних інструментів ППП не запрацює системно.

Із понад 200 укладених договорів ППП реально працює менш ніж 10%, а з 20 тисяч публічних інвестиційних проєктів у системі DREAM лише одиниці пройшли оцінку придатності до ППП. Водночас потенціал напряду значний: за оцінками аналітичного центру We Build Ukraine, придатні до ППП проєкти в пріоритетних галузях відновлення (транспорт, енергетика, житло, торгівля й промисловість, освіта, охорона здоров'я, водопостачання) оцінюються приблизно у \$497 млрд.

Рух вперед, за оцінкою учасників, має бути передусім проактивним і взаємним. Громада, яка претендує на приватного партнера, має бути готова відповідати за власні зобов'язання й за якість інформації, яку вона надає, — від статусу землі до реальних даних про попит, — так само як інвестор і держава мають діяти за прозорими й передбачуваними правилами гри. Саме на цьому балансі тримається довіра, яку учасники неодноразово називали дефіцитним ресурсом українського ППП.

Практично це означає: не намагатися одразу реалізувати великий комплексний проєкт, а починати з малих і середніх ініціатив, на яких громада та бізнес можуть напрацювати спільну мову, типові рішення й єдині стандарти підготовки документів; шукати способи скоротити й пришвидшити саму процедуру — від концептуальної записки до підписання договору, — щоб вона не перекривала політичні цикли; і паралельно системно інвестувати у кадровий потенціал громад, без якого жодні інструменти підтримки — консультаційні, методичні чи фінансові — не дадуть стійкого результату. Масштабування муніципального ППП без міжнародної підтримки — фінансової, експертної та кадрової — в умовах воєнного стану виглядає малоімовірним, однак наявні успішні кейси (зокрема реконструкція вокзалу в Сопоті через ППП чи вихід приватного капіталу на ринок водної інфраструктури в Україні) підтверджують, що модель працездатна за належного інституційного супроводу.