

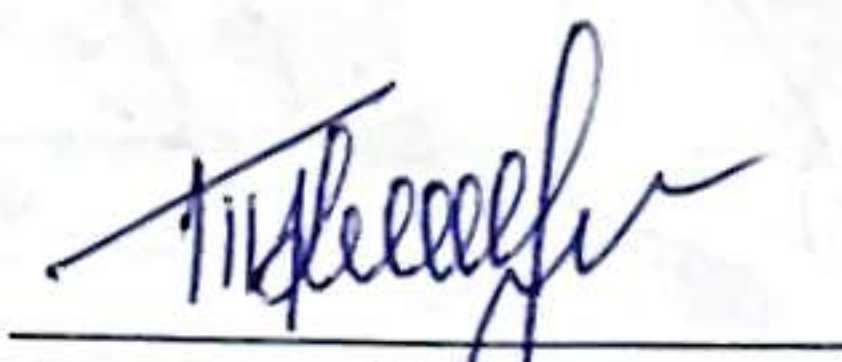
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

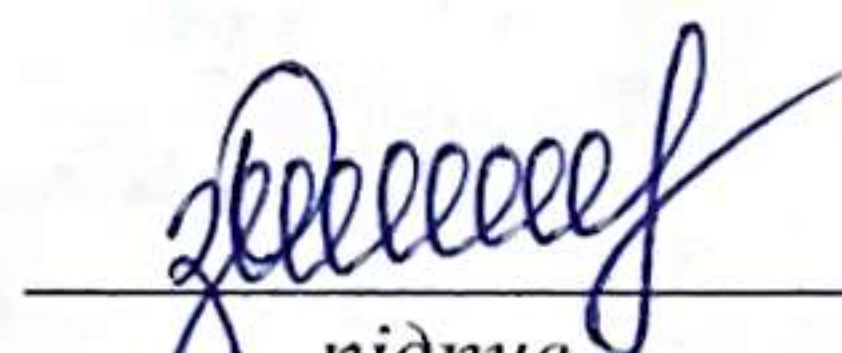
на тему: «Економічні перспективи співпраці між містами-побратимами: аналіз ефективності»

здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня, II курсу,
групи ЕМРМ-24-1,
спеціальності 051 «Економіка»,
освітня програма «Економіка міста
та регіону»


підпис

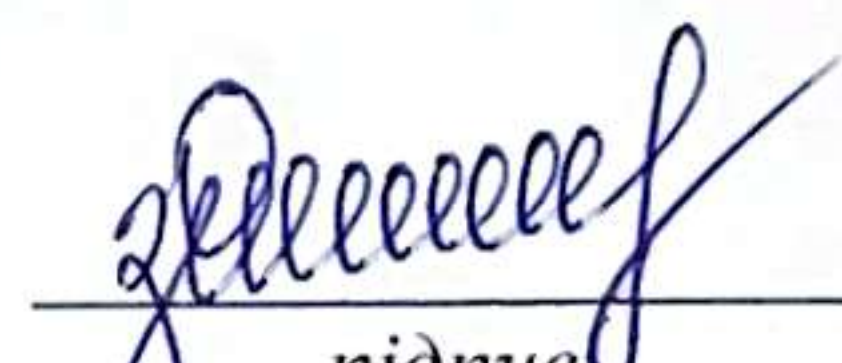
Ткаченко Андрій Олегович

Науковий керівник:


підпис

Скорик Марина Олегівна
канд. екон. наук, доцент

Гарант освітньо-професійної
програми:


підпис

Скорик Марина Олегівна
канд. екон. наук, доцент

Допущено до захисту за рішенням кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
протокол від « 12 » 01 2026 р. № 7


підпис

Паянок Тетяна Миколаївна
канд. екон. наук, доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація №

84

номер

21.01.26.

дата

підпис завідувача лабораторії

Результат
перевірки

до захисту, на
доопрацювання

20.01.26.

дата

ініціали, прізвище наукового кер

Результат захисту

90

оцінка

3.02.26р.

дата захисту

Голова комісії

підпис

І. В. Охріменко

ініціали, прізвище

Члени комісії

підпис

М. О. Скорик

ініціали, прізвище

підпис

П. М. Талмон

ініціали, прізвище

підпис

Т. Б. Юрєва

ініціали, прізвище

БЛА

Об'єкти кон

ОЦІНЮВ

1. Зміст випускно
теоретичного матері
практичним, вмі
матеріал в логіч
наявність висновків
2. Дотримання вимо
3. Вчасне виконанн
у встановлені кафе
4. Рецензент

РАЗО

1. Доповідь
2. Роздатковий м
3. Знання теор
матеріалу, в
запитання
4. Апробація (у

ЗАГАЛЬН

ПЕРЕВЕД

Оцінка
бальною

90

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 30	24		16.01.2026 Скорик М.О.
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 10	8		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

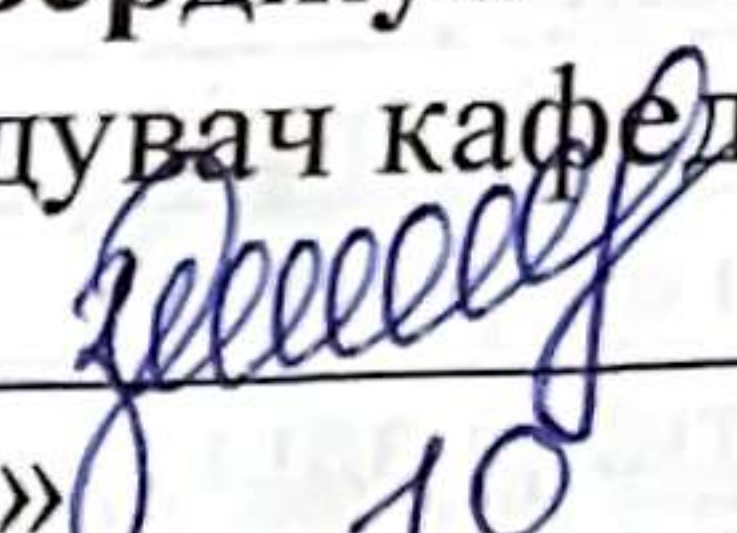
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	3.02.26	Охрименко Т. Скорик М. Пашенко Т. Юрєва П. Телішук М.

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економічної політики та сталого розвитку
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка міста та регіону»

Затверджую
Завідувач кафедри
 М. О. Скорик
«23» 10 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Ткаченка Андрія Олеговича

прізвище, ім'я, по батькові студента в родовому відмінку

1. **Тема кваліфікаційної роботи:** «Економічні перспективи співпраці між містами-побратимами: аналіз ефективності», затверджена наказом ректора від «02» 12. 2024 № 1798.

2. **Строк здачі закінченої роботи:** «16» січня 2026 р.

3. **Мета роботи:** є обґрунтування економічних перспектив співпраці між містами-побратимами на основі аналізу її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо посилення результативності партнерських відносин.

Об'єкт дослідження: процеси міжмуніципального співробітництва в системі розвитку міських територій.

Предмет дослідження: економічні відносини та механізми співпраці між містами-побратимами на прикладі міста Вінниця та міста Кельце.

4. **Вихідні дані до роботи:** офіційні статистичні дані, стратегічні документи розвитку міст, матеріали міжнародних програм співробітництва та відкриті аналітичні джерела.

5. **Перелік графічного матеріалу:** таблиці.

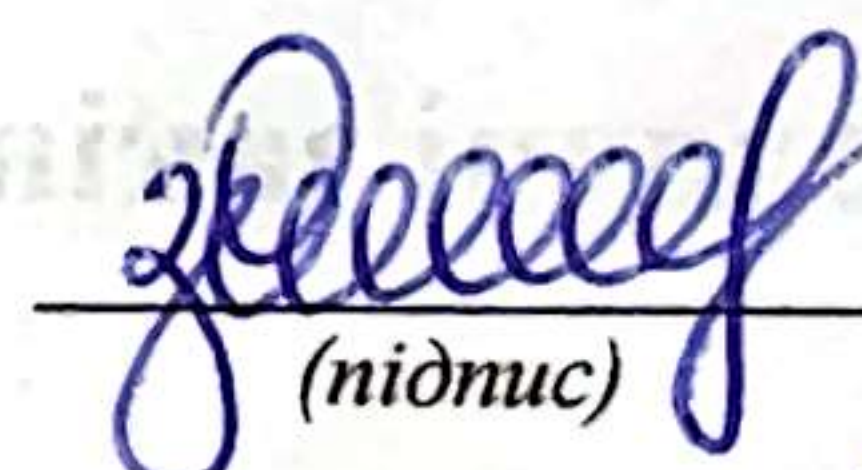
6. **Зміст кваліфікаційної роботи** (перелік питань за кожним розділом):
Сутність міжмуніципального співробітництва й інститут міст-побратимів: концептуальні засади, цілі та роль. Економічні форми та інструменти партнерства міських громад. Методичні підходи до оцінювання ефективності співпраці між містами-побратимами. Соціально-економічна характеристика міст Вінниця та Кельце. Поточний стан та динаміка партнерських відносин між містами. Оцінювання ефективності економічної співпраці на основі визначених показників. Ключові проблеми та бар'єри у реалізації партнерських ініціатив. Пропозиції щодо посилення економічної взаємодії (інвестиційні, інноваційні та інституційні аспекти). Економіко-організаційне обґрунтування очікуваних результатів запропонованих заходів.

7. Календарний план виконання роботи:

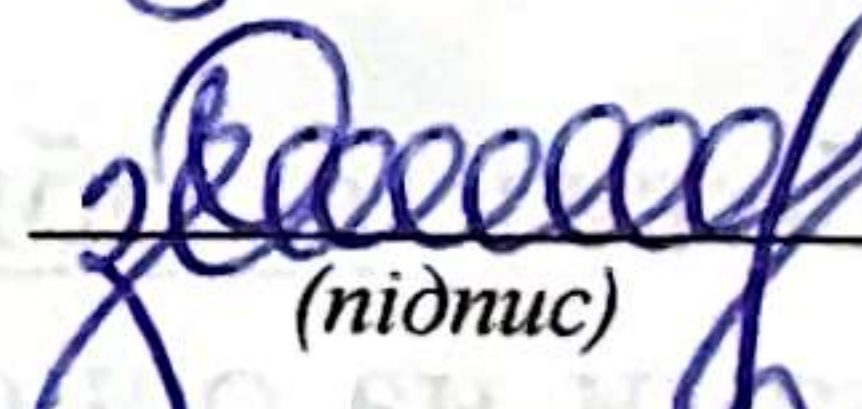
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми, вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 23.10.2024	23.10.202
2	Підготовка розділу роботи та подання його керівнику	до 15.04.2025	15.04.202
2.1	перший розділ		
2.2	другий розділ	до 27.06.2025	27.06.202
2.3	третій розділ	до 25.11.2025	20.11.202
2.4	вступ і висновки	до 09.01.2026	20.11.202
3	Попередній захист роботи	20.01.2026	20.01.202
4	Отримання відгуку керівника роботи	16.01.2026	16.01.202
5	Отримання зовнішньої рецензії	16.01.2026	
6	Допуск до захисту завідувача кафедри	21.01.2026	21.01.202
7	Захист кваліфікаційної роботи	06.02.2026	03.02.202

8. Дата видачі завдання: «23» 10. 2024 р.

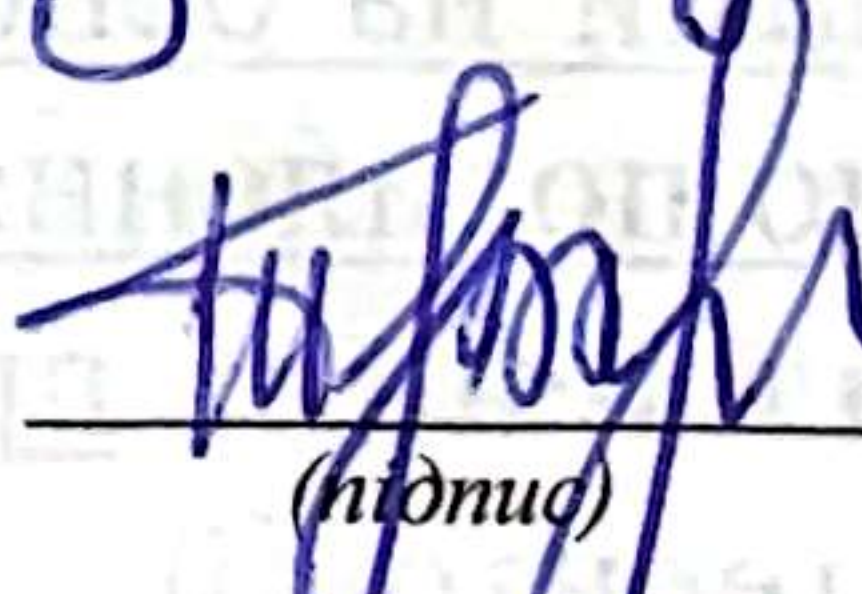
9. Керівник кваліфікаційної роботи

 М. О. Скорик
(підпис) ініціали, прізвище

10. Гарант освітньо-професійної програми

 М. О. Скорик
(підпис) ініціали, прізвище

11. Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

 А. О. Ткаченко
(підпис) ініціали, прізвище

«Економ

Мета роботи
містами-побратим
рекомендацій що

Для досягнен
завдань:

– вивчити с
міст;

– охарактер
– визначити

побратимами;

– узагальни

партнерства;

– проаналі

Кельце;

– здійснити

містами;

– розробити

відносин та обг

Предметом

містами-побрат

Об'єктом

співробітництва

Базою дос

Кельце, а також

матеріали міжн

За резул

економічної еф

індикаторного

проектів, а та

економічної ск

Одержані

самоврядуванн

співпраці з міс

міжнародних г

установам для

щодо підвищен

Кваліфіка

джерел з 38 на

Ключові с

ефективність, п

економічний р

Рік викон

Рік захист

АНОТАЦІЯ

«Економічні перспективи співпраці між містами-побратимами: аналіз ефективності»

Мета роботи полягає в обґрунтуванні економічних перспектив співпраці між містами-побратимами на основі аналізу її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо посилення результативності партнерських відносин.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- вивчити сутність та роль міжмуніципального співробітництва у розвитку міст;
- охарактеризувати інститут міст-побратимів та його економічний потенціал;
- визначити основні економічні форми та механізми співпраці між містами-побратимами;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності міжміського партнерства;
- проаналізувати соціально-економічні характеристики міст Вінниця та Кельце;
- здійснити оцінювання ефективності економічної співпраці між зазначеними містами;
- розробити пропозиції щодо підвищення результативності партнерських відносин та обґрунтувати очікувані економічні результати їх реалізації.

Предметом дослідження є економічні відносини та механізми співпраці між містами-побратимами на прикладі міста Вінниця та міста Кельце.

Об'єктом дослідження виступають процеси міжмуніципального співробітництва в системі розвитку міських територій.

Базою дослідження є органи місцевого самоврядування міста Вінниця та міста Кельце, а також офіційні статистичні дані, стратегічні документи розвитку міст, матеріали міжнародних програм співробітництва та відкриті аналітичні джерела.

За результатами дослідження удосконаленні підходів до оцінювання економічної ефективності співпраці між містами-побратимами шляхом поєднання індикаторного аналізу та прикладної оцінки результативності партнерських проєктів, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо посилення економічної складової міжміського партнерства.

Одержані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування та агенціями розвитку для планування і оцінювання ефективності співпраці з містами-побратимами, а також для підготовки проєктів із залученням міжнародних грантів та інвестицій. Вони також корисні науковим та аналітичним установам для дослідження міжмуніципальної співпраці і розробки рекомендацій щодо підвищення економічної віддачі партнерських ініціатив.

Кваліфікаційна робота містить 72 сторінки, 17 таблиць, список використаних джерел з 38 найменувань.

Ключові слова: міста-побратими, міжмуніципальна співпраця, економічна ефективність, партнерські проєкти, міжнародне співробітництво, локальний економічний розвиток, гранти та інвестиції, інституційні ініціативи.

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2025.

Рік захисту роботи: 2026.

ABSTRACT

«Economic Prospects of Cooperation Between Sister Cities: Efficiency Analysis»

The objective of the research is to substantiate the economic prospects of sister-city cooperation based on an analysis of its effectiveness and to develop practical recommendations for enhancing the performance of partnership relations.

To achieve this objective, the following **tasks** have been set:

- To examine the essence and role of inter-municipal cooperation in urban development;
- To characterize the institution of sister cities and its economic potential;
- To identify the primary economic forms and mechanisms of cooperation between sister cities;
- To summarize methodological approaches for evaluating the effectiveness of inter-city partnerships;
- To analyze the socio-economic characteristics of the cities of Vinnytsia and Kielce;
- To evaluate the effectiveness of economic cooperation between the aforementioned cities;
- To develop proposals for increasing the effectiveness of partnership relations and substantiate the expected economic outcomes of their implementation.

The subject of the study is the economic relations and cooperation mechanisms between sister cities, using the example of Vinnytsia and Kielce.

The object of the study is the processes of inter-municipal cooperation within the system of urban area development.

The research base consists of the local self-government bodies of Vinnytsia and Kielce, as well as official statistical data, strategic city development documents, materials from international cooperation programs, and open analytical sources.

The scientific novelty/results of the study lie in the improvement of approaches to evaluating the economic efficiency of sister-city cooperation by combining indicator analysis with the applied performance assessment of partnership projects, as well as in the development of practical recommendations for strengthening the economic component of inter-city partnerships.

The practical significance of the results is that they can be utilized by local self-government bodies and development agencies for planning and evaluating cooperation with sister cities, as well as for preparing projects involving international grants and investments. They are also valuable for scientific and analytical institutions researching inter-municipal cooperation and developing recommendations to increase the economic return on partnership initiatives.

Technical details: The qualification work consists of 72 pages, 17 tables, and a list of references including 38 titles.

Keywords: sister cities, inter-municipal cooperation, economic efficiency, partnership projects, international cooperation, local economic development, grants and investments, institutional initiatives.

Year of completion: 2025.

Year of defense: 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ МІСТ-ПОБРАТИМІВ	7
1.1. Сутність міжмуніципального співробітництва й інститут міст-побратимів: концептуальні засади, цілі та роль	7
1.2. Економічні форми та інструменти партнерства міських громад	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності співпраці між містами- побратимами.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ МІСТА ВІННИЦЯ (УКРАЇНА) ТА МІСТА КЕЛЬЦЕ (ПОЛЬЩА)	23
2.1. Соціально-економічна характеристика міст Вінниця та Кельце.....	23
2.2. Поточний стан та динаміка партнерських відносин між містами	33
2.3. Оцінювання ефективності економічної співпраці на основі визначених показників.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СПІВПРАЦІ МІЖ ВІННИЦЕЮ ТА КЕЛЬЦЕ В КОНТЕКСТІ ПІДСИЛЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ	48
3.1. Ключові проблеми та бар'єри у реалізації партнерських ініціатив.....	48
3.2. Пропозиції щодо посилення економічної взаємодії (інвестиційні, інноваційні та інституційні аспекти).....	52
3.3. Економіко-організаційне обґрунтування очікуваних результатів запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах децентралізації, євроінтеграційних процесів та посилення ролі територіальних громад економічний розвиток міст дедалі більше залежить від ефективності міжмуніципального співробітництва. Інститут міст-побратимів традиційно розглядався як інструмент культурної та гуманітарної взаємодії, однак сучасні виклики трансформують його у потенційний механізм економічного зростання, залучення інвестицій та поширення управлінських і технологічних практик. Водночас в Україні співпраця між містами-побратимами часто має декларативний характер, а її економічна результативність залишається недостатньо оціненою, що зумовлює актуальність дослідження ефективності та перспектив такого партнерства на прикладі конкретних міст.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематика міжмуніципального співробітництва та партнерських зв'язків між містами висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у контексті регіонального розвитку, публічного управління та територіальної економіки. У працях зарубіжних дослідників значна увага приділяється інституційним моделям міського партнерства, ролі мережевого управління, парадипломатії та транскордонного співробітництва у стимулюванні локального економічного розвитку міст [1; 3; 5; 18; 21; 24].

Вітчизняні науковці зосереджуються переважно на нормативно-правових аспектах міжмуніципальної взаємодії, питаннях децентралізації, інституційної спроможності територіальних громад і стратегічного розвитку територій [25; 26; 28; 31; 32; 35]. Водночас економічна ефективність співпраці саме між містами-побратимами, методи її кількісного оцінювання та аналіз практичних результатів реалізації партнерських проєктів залишаються недостатньо систематизованими, що обґрунтовує доцільність подальших економікр-прикладних досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування економічних перспектив співпраці між містами-побратимами на основі аналізу її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо посилення результативності партнерських відносин. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- вивчити сутність та роль міжмуніципального співробітництва у розвитку міст;
- охарактеризувати інститут міст-побратимів та його економічний потенціал;
- визначити основні економічні форми та механізми співпраці між містами-побратимами;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності міжміського партнерства;
- проаналізувати соціально-економічні характеристики міст Вінниця та Кельце;
- здійснити оцінювання ефективності економічної співпраці між зазначеними містами;
- розробити пропозиції щодо підвищення результативності партнерських відносин та обґрунтувати очікувані економічні результати їх реалізації.

Об'єкт дослідження – процеси міжмуніципального співробітництва в системі розвитку міських територій.

Предмет дослідження – економічні відносини та механізми співпраці між містами-побратимами на прикладі міста Вінниця та міста Кельце.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до міжмуніципального співробітництва; порівняння – для зіставлення соціально-економічних показників міст-побратимів; системний аналіз – для дослідження взаємозв'язків між формами партнерства та їх результатами; статистичні методи – для обробки та інтерпретації емпіричних даних; моделювання та прогнозування – для

оцінювання перспектив економічної співпраці; графічні та табличні методи – для наочного подання результатів дослідження.

База досліджень. Базою дослідження є органи місцевого самоврядування міста Вінниця та міста Кельце, а також офіційні статистичні дані, стратегічні документи розвитку міст, матеріали міжнародних програм співробітництва та відкриті аналітичні джерела.

Новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до оцінювання економічної ефективності співпраці між містами-побратимами шляхом поєднання індикаторного аналізу та прикладної оцінки результативності партнерських проєктів, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо посилення економічної складової міжміського партнерства.

Апробація результатів роботи. Результати роботи апробовано та оприлюднено у вигляді тез доповіді на XXI Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці» (Ірпінь, 2025) [38] та IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики» (м. Ірпінь, 06 травня 2025 р.), за матеріалами яких опубліковано збірники тез у форматі PDF.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ МІСТ-ПОБРАТИМІВ

1.1. Сутність міжмуніципального співробітництва й інститут міст-побратимів: концептуальні засади, цілі та роль

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління та зростання ролі територіальних громад міжмуніципальне співробітництво набуває особливого значення як інструмент вирішення соціально-економічних проблем розвитку міст. Посилення процесів децентралізації, глобалізації та європейської інтеграції зумовлює необхідність пошуку нових форм взаємодії між органами місцевого самоврядування, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності міських територій, ефективніше використання ресурсів та адаптацію до зовнішніх викликів. Однією з таких форм є інститут міст-побратимів, який упродовж тривалого часу еволюціонував від переважно символічного партнерства до інструменту практичної міжміської взаємодії.

Для ґрунтовного розуміння ролі міжмуніципального співробітництва та інституту міст-побратимів у системі розвитку міських територій доцільно насамперед розглянути сутність цього явища, його наукові трактування та основні етапи становлення. У зв'язку з цим у наступному підрозділі зосереджено увагу на аналізі поняття міжмуніципального співробітництва та еволюції його форм у контексті розвитку сучасних міст.

Міжмуніципальне співробітництво (ММС) у сучасній науковій літературі розглядається як форма горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування, спрямована на спільне вирішення завдань розвитку територій, підвищення ефективності управління та оптимізацію використання ресурсів. На відміну від ієрархічних моделей публічного управління, ММС базується на принципах добровільності, партнерства, взаємної вигоди та інституційної автономії учасників [25; 31; 32; 38].

У зарубіжних дослідженнях міжмуніципальне співробітництво трактується ширше – як складова мережевого управління та локальної дипломатії міст (city diplomacy), що дозволяє муніципалітетам виступати самостійними акторами у міжтериторіальних та міжнародних процесах [1; 18; 21]. У цьому контексті ММС охоплює не лише координацію надання публічних послуг, а й реалізацію спільних економічних, інноваційних, інфраструктурних та інвестиційних проєктів.

Вітчизняні науковці, з огляду на особливості реформування системи місцевого самоврядування, акцентують увагу на правовому та організаційному вимірах міжмуніципального співробітництва, розглядаючи його як інструмент підвищення спроможності територіальних громад в умовах децентралізації [25; 28; 31]. При цьому ММС трактується як механізм концентрації фінансових, кадрових і управлінських ресурсів для досягнення спільних цілей розвитку.

Еволюція міжмуніципального співробітництва відбувалася під впливом змін у соціально-економічному розвитку територій та глобальних трансформацій управління. На початкових етапах міжміська взаємодія мала переважно неформальний або символічний характер і була орієнтована на культурні обміни та гуманітарні ініціативи. Згодом, у міру ускладнення економічних процесів і зростання конкуренції між містами, співробітництво набуло більш інституціоналізованих форм, зокрема у вигляді асоціацій міст, транскордонних об'єднань та партнерських мереж [24; 5].

Сучасний етап розвитку міжмуніципального співробітництва характеризується переходом до прагматично орієнтованих моделей, у межах яких ключову роль відіграють економічні результати, ефективність реалізованих проєктів і здатність партнерства генерувати додану вартість для міських територій [2; 6; 15; 19]. У цьому контексті інститут міст-побратимів розглядається як одна з форм ММС, що поєднує елементи довгострокових партнерських відносин із можливістю реалізації конкретних економічних ініціатив. З метою узагальнення еволюційних етапів міжмуніципального співробітництва доцільно подати їх у систематизованому вигляді (табл. 1.1).

Еволюція міжмуніципального співробітництва та домінуючі характеристики

Етап розвитку	Часовий період	Домінуючі форми співпраці	Основні цілі
початковий	післявоєнний період – 1970-ті рр.	культурні обміни, символічні партнерства	налагодження діалогу, гуманітарна взаємодія
інституціональний	1980-ті – початок 2000-х рр.	формалізовані угоди, мережі міст, асоціації	обмін управлінським досвідом, координація політик
прагматичний	з 2000-х рр. донині	проектне партнерство, економічна співпраця, інвестиційні ініціативи	підвищення конкурентоспроможності, економічний розвиток

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 5; 6; 18; 24].

Отже, міжмуніципальне співробітництво пройшло шлях від неформальної та символічної взаємодії до складної системи інституційних і економічних зв'язків між містами. Усвідомлення цієї еволюції є необхідною передумовою для подальшого аналізу інституту міст-побратимів як специфічної форми ММС, що поєднує історичні традиції партнерства з сучасними завданнями економічного розвитку.

Інститут міст-побратимів є однією з найбільш упізнаваних і тривалих форм міжміського партнерства, що сформувалася як відповідь на потребу у стабільних горизонтальних зв'язках між муніципалітетами. У міжнародній практиці для означення цього явища використовуються терміни *sister cities* та *town twinning*, які відображають ідею довгострокової «пари» міст, пов'язаних формалізованими відносинами співпраці. В історичному вимірі побратимство виникло як механізм налагодження взаєморозуміння та довіри після масштабних політичних конфліктів, однак надалі зміст цих відносин розширився й охопив управлінські, освітні, культурні та економічні компоненти [24; 5].

З позицій сучасної теорії міського розвитку та локальної дипломатії міст-побратимів доцільно трактувати як інструмент *міської парадипломатії*, що дозволяє муніципалітетам реалізовувати взаємодію поза рамками суто національних каналів, формуючи власні партнерські пріоритети та спільні проекти [18; 21; 1]. У цьому сенсі побратимство виступає не лише символічним

статусом, а організаційною формою, здатною забезпечувати обмін знаннями, доступ до мереж міжнародної підтримки, розбудову інституційної спроможності та створення умов для економічної кооперації.

У практиці реалізації побратимських відносин можна виокремити кілька базових моделей, що відрізняються ступенем інституціоналізації та домінуючими цілями. Найбільш традиційною є символічно-культурна модель, в межах якої партнерство підтримується через протокольні контакти, культурні обміни, комунікацію між громадами, освітні та молодіжні ініціативи. Її значення полягає у формуванні соціального капіталу та довіри – передумови для переходу до складніших форм співпраці [24; 5]. Другою є управлінсько-інституційна модель, орієнтована на обмін управлінськими практиками, технологіями міського менеджменту, спільне навчання персоналу, адаптацію стандартів і рішень у сфері планування, транспорту, комунальної інфраструктури. У цій моделі побратимство фактично виконує функцію «каналу трансферу інституційних інновацій», що підсилює управлінську спроможність міста [1; 21]. Третьою є економічно-проектна модель, що фокусується на конкретних проектах: залученні фінансування, підтримці підприємництва, організації ділових місій, кооперації у сфері інвестицій та розвитку локальної економіки. Дослідження, присвячені результативності побратимства, підкреслюють, що саме проектна й економічна спрямованість є ключовою для переходу від «формального партнерства» до відчутних ефектів для міської економіки [6; 19; 2; 15].

Отже, побратимство може мати різні типи залежно від змісту взаємодії: комунікативно-репутаційне (підтримка міжнародної присутності міста та його бренду), функціональне (обмін управлінськими рішеннями, технологіями), проектне (реалізація конкретних ініціатив), економічне (підтримка бізнес-контактів, інвестицій, торгівельної та інноваційної співпраці). Для цілей цього дослідження найбільш важливим є останній вимір, оскільки саме він забезпечує можливість вимірювання ефективності та формування обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення результативності партнерства.

Водночас інститут міст-побратимів має чіткі відмінності від інших форм міжмуніципального співробітництва. По-перше, мережі міст та тематичні міські платформи зазвичай об'єднують значну кількість учасників і будуються навколо спільної політики або проблеми (наприклад, сталий розвиток, клімат, цифровізація), тоді як побратимство переважно має формат двосторонніх або обмежених багатосторонніх відносин, у яких важливими є сталість контактів і довгостроковість взаємних зобов'язань [12; 8].

По-друге, асоціації міст здебільшого виконують представницькі та координаційні функції, захищаючи інтереси муніципалітетів, формуючи спільні позиції та стандарти, однак вони не завжди передбачають реалізацію конкретних двосторонніх проєктів. По-третє, проєктне партнерство як форма ММС часто має чітко визначені строки, бюджет та донорські вимоги, тоді як побратимство може виступати «довгостроковою рамкою», в межах якої окремі проєкти запускаються ситуативно, але базуються на вже сформованій довірі та каналізованій комунікації [6; 20].

Отже, інститут міст-побратимів доцільно розглядати як специфічну форму міжміського партнерства, що поєднує символічну складову довгострокових відносин із потенціалом практичної реалізації управлінських та економічних ініціатив. Це створює підґрунтя для наступного етапу дослідження – аналізу цілей та мотивів формування побратимських зв'язків і визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності міських територій.

Формування партнерств між містами-побратимами зумовлюється поєднанням стратегічних цілей і практичних мотивів, що відображають як інституційні потреби муніципалітетів, так і ширший контекст розвитку територій. У класичному розумінні побратимство виникало як канал налагодження довіри та стабільних комунікацій між громадами, однак у сучасних умовах його функціональне наповнення істотно розширилося. На цьому тлі ключовою особливістю партнерств міст-побратимів є їх довгостроковість і здатність «утримувати» співпрацю в різних сферах, адаптуючись до змін економічного середовища та пріоритетів місцевої політики [24; 21; 18].

Систематизація цілей побратимства зазвичай включає політичний, соціально-культурний, управлінський і економічний виміри. Політична складова традиційно пов'язана з розширенням міжнародної присутності міста, формуванням зовнішньої репутації та підтримкою публічної дипломатії на локальному рівні.

У цьому сенсі міста виступають не лише адміністративними одиницями, а активними суб'єктами міжнародної взаємодії, здатними самостійно ініціювати партнерства й просувати власні інтереси через горизонтальні зв'язки [18; 21]. Соціально-культурні цілі орієнтовані на розвиток людського капіталу, міжкультурний обмін, освітні програми, молодіжні ініціативи та комунікацію громад, що формує основу довіри й соціальної підтримки співпраці. Управлінська складова фокусується на трансфері управлінських технологій, підвищенні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та впровадженні кращих практик міського менеджменту [1; 21].

В межах даного дослідження визначальним є економічний блок цілей, оскільки саме він створює можливість переходу від «декларативного партнерства» до вимірюваних результатів.

Економічні цілі побратимства можуть проявлятися у стимулюванні ділових контактів, підтримці інвестиційної співпраці, розвитку інноваційних проєктів, участі у грантових програмах і формуванні нових каналів ресурсного забезпечення міського розвитку. Дослідження, присвячені ефективності побратимських зв'язків, підкреслюють, що їх економічна цінність найчастіше реалізується через проєктний компонент, доступ до міжнародних мереж та інституцій, а також через накопичення «репутаційного капіталу» міста, який опосередковано впливає на інвестиційну привабливість та конкурентні позиції території [19; 6; 2; 8].

Для уточнення місця інституту міст-побратимів у системі міжмуніципального співробітництва доцільно порівняти його з іншими поширеними формами міжміської взаємодії – мережами міст, асоціаціями та проєктним партнерством

Порівняння інституту міст-побратимів з іншими формами міжмуніципального співробітництва

Критерій	Форми міжмуніципального співробітництва			
	міста-побратими (sister cities / town twinning)	мережі міст (city networks)	асоціації міст	проектне партнерство
Кількість учасників	переважно 2 (інколи кілька)	багато (десятки / сотні міст)	багато (об'єднання учасників)	2+ учасники під конкретний проект
Горизонт взаємодії	довгостроковий, сталий	довгостроковий, але тематично орієнтований	довгостроковий	обмежений строками проекту
Основний зміст	рамкові відносини + можливість запуску різних ініціатив	тематичний обмін політиками / практиками, адвокація	представництво інтересів, координація, стандарти	реалізація конкретних заходів з бюджетом і KPI
Ступінь формалізації	формалізована угода / меморандум, регулярні контакти	правила членства, робочі групи, платформа	статут / членство, органи управління	договір / грантова угода, технічне завдання
Тип очікуваних результатів	соціально-культурні, управлінські та потенційно економічні (за умов активності)	переважно інституційні / політичні (policy), інколи проекти	переважно інституційні / представницькі	переважно практичні, вимірювані результати
Вимірюваність економічного ефекту	середня: залежить від наявності економічних проектів	часто опосередкована	як правило опосередкована	висока: KPI / бюджет / результат
Ключова перевага	довіра, сталість, «пара» міст як платформа для різних ініціатив	масштаб, доступ до мережевого ресурсу	лобізм, спільний голос міст	конкретика, результативність, контроль

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 20; 21; 24].

Наведене порівняння засвідчує, що побратимство поєднує довгострокову рамку співпраці та потенціал запуску конкретних ініціатив, однак рівень вимірюваності економічного ефекту істотно залежить від фактичного наповнення партнерства проектами.

Водночас мотиви створення партнерств не зводяться лише до формально задекларованих цілей. На практиці вони формуються під впливом ресурсних обмежень та потреби муніципалітетів у зовнішніх компетенціях. Одним із поширених мотивів є прагнення отримати доступ до управлінського та технологічного досвіду, який дозволяє прискорити модернізацію міської інфраструктури та підвищити якість публічних послуг без надмірного «випробування помилками». Іншим мотивом є необхідність диверсифікації джерел фінансування та посилення фінансової спроможності через участь у міжнародних програмах, фондах та інструментах підтримки. У цьому контексті партнерські зв'язки можуть розглядатися як «інституційний міст» до зовнішніх ресурсів – грантів, технічної допомоги, партнерських інвестицій або пілотних проєктів [16; 30]. Окремо слід виділити мотиви, пов'язані з економічним позиціонуванням і конкурентною боротьбою між містами. У міру того як міста конкурують за інвестиції, трудові ресурси, інноваційні бізнеси та туристичні потоки, міжнародні партнерства стають інструментом зміцнення бренду території, формування позитивного образу та інтеграції в ширші економічні й мережеві структури. Це пояснює, чому у сучасних моделях міжміської співпраці значення набуває не стільки факт наявності партнерства, скільки його здатність продукувати конкретні економічні результати та забезпечувати вимірюваний внесок у розвиток міста [19; 15].

Отже, цілі та мотиви створення побратимських зв'язків можна розглядати як багаторівневу систему, де соціально-культурна та управлінська взаємодія виступають необхідною основою, а економічний компонент – критерієм практичної результативності партнерства. Це безпосередньо підводить до наступного підрозділу, у якому доцільно розглянути роль міжмуніципального співробітництва у системі розвитку міських територій та уточнити, через які механізми такі партнерства можуть впливати на конкурентоспроможність і економічний потенціал міста.

Таким чином, міжмуніципальне співробітництво є формою горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування, яка поступово

перейшла від епізодичних контактів до стійких моделей партнерства, орієнтованих на практичний результат. Інститут міст-побратимів у цій системі виступає довгостроковою рамкою співпраці: він забезпечує сталі канали комунікації, накопичення довіри між громадами та можливість реалізації спільних ініціатив. Водночас ефективність побратимства визначається не фактом наявності угоди, а змістовним наповненням взаємодії – наявністю конкретних проєктів, управлінських рішень і економічних результатів, які можуть бути зафіксовані та оцінені.

1.2. Економічні форми та інструменти партнерства міських громад

Економічне партнерство міських громад у межах міжмуніципального співробітництва та побратимських зв'язків проявляється через сукупність форм взаємодії, які створюють додану вартість для розвитку територій. На відміну від культурно-комунікативних активностей, економічна співпраця має прикладний зміст: вона пов'язана із залученням ресурсів, підтримкою підприємництва, розвитком інфраструктури, підвищенням управлінської спроможності та формуванням конкурентних переваг міста як економічної системи [18; 21; 1]. У сучасних підходах міста розглядаються як активні учасники зовнішніх взаємодій, здатні через партнерства впливати на власні можливості розвитку, виходячи за рамки суто внутрішньої ресурсної бази [18; 21].

Економічні форми партнерства доцільно класифікувати за двома ознаками:

- 1) характером інструменту (проєктний, інституційний, інвестиційно-комунікаційний);
- 2) ступенем вимірюваності результату (прямі/опосередковані ефекти).

Такий підхід важливий для подальшого аналізу ефективності, оскільки різні форми співпраці продукують різний тип результатів – від «м'яких» (довіра, репутація, мережеві контакти) до вимірюваних (фінансування, інфраструктурні

об'єкти, зміни показників бюджету чи інвестиційної активності) [6; 19; 20]. Найбільш прикладною і придатною для оцінювання є проєктна форма співпраці, коли міські громади реалізують спільні ініціативи у визначених сферах (інфраструктура, енергоефективність, цифрові сервіси, муніципальна мобільність, управління міськими послугами). У цій формі результативність залежить від якості проєктного циклу: постановки проблеми, вибору механізму фінансування, моделі управління, здатності забезпечити співфінансування та досягти цільових показників [20; 6]. Проєктна співпраця, як правило, забезпечує найвищу прозорість результатів, оскільки має бюджети, календарні плани, KPI та процедури моніторингу.

Окремим напрямом виступає партнерство, орієнтоване на локальний економічний розвиток, що включає ділові місії, B2B-комунікації, участь у виставках і форумах, підтримку контактів між підприємствами міст-партнерів, промоцію інвестиційного потенціалу та інструменти «економічної дипломатії» міста [19; 2]. У таких моделях ключовим є перехід від одиничних контактів до системної інфраструктури взаємодії: регулярних подій, каналів комунікації, партнерських офісів/відповідальних підрозділів, а також механізмів супроводу інвестора чи підприємця. Дослідження ефектів *city-to-city cooperation* показують, що економічний результат часто з'являється не миттєво, а як накопичувальний ефект від мережових зв'язків і репутації, що підсилює інвестиційну привабливість та створює «вікна можливостей» для проєктів [2; 6; 19].

Третьою групою є інституційно-управлінські інструменти, які економічні за своєю природою, навіть якщо не завжди дають прямий фінансовий результат у короткостроковому періоді. Йдеться про трансфер управлінських практик, цифрових рішень, підходів до міського планування, організації комунальних сервісів, бюджетування, управління проєктами та залучення фінансування. Для українських громад це особливо релевантно, оскільки підвищення управлінської спроможності безпосередньо впливає на здатність готувати якісні проєктні заявки, освоювати кошти та реалізовувати програми розвитку [25; 31; 32; 28]. У цьому ж контексті важливими є інструменти залучення міжнародного

фінансування, де на перший план виходять спроможність, прозорість процедур і проєктна дисципліна [30].

З огляду на потребу чіткої подальшої операціоналізації, економічні форми та інструменти партнерства доцільно узагальнити у вигляді таблиці з прив'язкою до можливих показників результативності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Економічні форми та інструменти партнерства міських громад і можливі показники результативності

Форма партнерства	Типові інструменти	Очікуваний результат	Приклади показників для оцінювання
Проектна співпраця	спільні інфраструктурні / сервісні проєкти, спільні програми модернізації	матеріалізований результат, покращення міських сервісів	обсяг залученого фінансування; кількість реалізованих проєктів; виконання KPI проєкту
Інвестиційно-комунікаційна	бізнес-місії, B2B, інвест-промоція, ярмарки/форуми, супровід інвестора	пожвавлення економічних зв'язків, інвестиційні наміри/угоди	кількість бізнес-контактів / подій; динаміка капітальних інвестицій; кількість інвестпроєктів
Інституційно-управлінська	обмін практиками управління, навчальні програми, цифрові рішення, стандарти процедур	підвищення спроможності та якості управління	кількість впроваджених управлінських рішень; швидкість / якість підготовки проєктів; індикатори прозорості / керованості
Фінансово-донорська	участь у міжнародних програмах, гранти, техдопомога, партнерські фонди	зовнішні ресурси для розвитку, співфінансування	сума грантових коштів; частка співфінансування; кількість успішних заявок
Мережево-репутаційна	включення в міжнародні платформи, тематичні міські ініціативи	репутаційний капітал і доступ до мереж	частота міжнародних взаємодій; кількість партнерів; відображення міста у міжнародних ініціативах

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 19; 20; 16; 25; 30; 38].

Відтак економічне партнерство міських громад слід трактувати не як одну форму активності, а як набір інструментів з різною логікою результативності, що принципово для подальшого аналізу співпраці Вінниці та Кельце: оцінювання має спиратися не на факт існування партнерства, а на те, які саме інструменти

були застосовані, який результат вони дали, і наскільки цей результат можна зафіксувати через показники соціально-економічного розвитку та реалізовані ініціативи [19; 2; 20].

Таким чином, економічне партнерство міських громад доцільно розглядати як сукупність взаємодоповнювальних форм і інструментів, що відрізняються рівнем інституціоналізації та характером результатів. Найбільш вимірюваними є проєктні та фінансово-донорські інструменти, які дають конкретні показники у вигляді обсягів залученого фінансування, реалізованих ініціатив та досягнутих KPI. Водночас інвестиційно-комунікаційні та інституційно-управлінські форми часто забезпечують відкладений ефект через підвищення спроможності, накопичення мережевого та репутаційного капіталу і створення передумов для інвестиційних рішень. Такий підхід дозволяє надалі оцінювати співпрацю міст не формально, а через фактичне наповнення партнерства інструментами та результатами, що можуть бути зафіксовані й порівняні.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності співпраці між містами-побратимами

Оцінювання ефективності співпраці між містами-побратимами потребує спеціального методичного підходу, оскільки побратимство як форма міжміського партнерства поєднує різні типи результатів: від комунікаційних і інституційних до проєктних та економічних. У теорії міської дипломатії та парадипломатії міста розглядаються як суб'єкти, здатні через партнерські зв'язки отримувати ресурси, знання, доступ до мереж і можливостей розвитку, однак економічний ефект такої взаємодії не є автоматичним і залежить від того, якими інструментами наповнено партнерство та наскільки системно вони застосовуються [1; 18; 21]. Відтак оцінювання має фіксувати не лише наявність формальної угоди, а насамперед змістовну активність і її результати.

У наукових дослідженнях міських партнерств підкреслюється, що ефективність доцільно аналізувати як «ланцюг результативності»: вхідні ресурси та організація співпраці → інструменти й дії → безпосередні продукти (outputs) → результати (outcomes) → ширший вплив (impact) [20; 22; 3]. Така логіка дозволяє розмежовувати рівні, на яких можна робити різні за силою висновки. Наприклад, кількість спільних заходів або меморандумів характеризує активність, але не підтверджує економічної ефективності; натомість реалізовані проєкти, залучені ресурси чи стійкі економічні формати взаємодії вже дають підстави говорити про результативність, хоча й тут необхідна коректна інтерпретація [19; 6].

Методично виправданим у рамках дослідження є комбінований підхід, що поєднує дві взаємопов'язані площини оцінювання: портфельну (інструментальну) оцінку та індикаторну (результативну) оцінку. Портфельна складова відповідає на запитання: що саме робиться в межах партнерства, якими інструментами, з якою регулярністю та керованістю. Індикаторна складова відповідає на запитання: які зміни можна зафіксувати як результати цих інструментів у вимірюваних параметрах [20; 22]. Поєднання двох складових дає можливість уникнути двох типових методичних помилок:

- по-перше, зведення оцінки до опису активностей без результатів;
- по-друге, приписування партнерству змін, які могли бути зумовлені іншими чинниками міського розвитку [20; 19].

Портфельна оцінка ґрунтується на формуванні реєстру ініціатив партнерства та їх класифікації за економічним змістом. У межах побратимських відносин до портфеля можуть входити: спільні проєкти і програми, ініціативи у сфері залучення фінансування, бізнес-формати (ділові місії, B2B-комунікації, ярмарки, форуми), управлінські обміни (навчання, трансфер практик), а також мережеві активності (участь у ширших міських платформах чи програмах) [6; 20; 22]. Важливо, що портфельний аналіз фіксує не тільки перелік заходів, а й їх «економічну вагу» та управлінську якість: наявність бюджету чи джерела фінансування, цільових показників, відповідальних виконавців, повторюваності

форматів. У межах портфельного підходу доцільно застосовувати критерії оцінки якості інструментів, які дозволяють відрізнити формальну активність від системної співпраці. Такими критеріями можуть бути: регулярність (одноразово / періодично / постійно), масштаб (локальний / міський / міжрегіональний), ресурсна забезпеченість (наявність бюджету / співфінансування), керованість (план, KPI, моніторинг), інституційна закріпленість (чи перетворилося на процедури / програми), тиражованість (чи може формат бути повторений / розширений) [22; 3; 19]. З практичної точки зору саме така оцінка відповідає на питання, чи є партнерство «живим механізмом», чи лишається набором символічних контактів.

Індикаторна оцінка передбачає добір показників, які (1) мають логічний зв'язок з інструментами партнерства, (2) здатні відображати зміни у динаміці, (3) допускають порівняння до/після або між періодами активності співпраці. Важливо, щоб показники не були «надто загальними». Якщо співпраця переважно проєктна – релевантними стають показники залучених ресурсів, кількості реалізованих ініціатив, виконання цільових параметрів проєктів. Якщо співпраця має інвестиційно-діловий акцент – релевантними стають показники, що відображають ділову активність та інвестиційну динаміку (або їх проксі), доповнені підтвердженнями результатів бізнес-форматів [19; 2]. Якщо акцент на управлінських обмінах – релевантними стають показники інституційної спроможності та якості управління (наявність процедур, програм, проєктної дисципліни), що в українських умовах тісно пов'язано з логікою децентралізації та міжмуніципальної взаємодії [25; 31; 32; 28].

Для теоретичної рамки доцільно структурувати індикатори за блоками, що узгоджуються з економічною логікою партнерства:

- проєктно-фінансові (ресурси, проєкти, виконання результатів);
- інвестиційно-ділові (комерційні контакти, інвестиційні ініціативи, підтримка підприємництва);
- бюджетно-управлінські (спроможність планувати, готувати та реалізовувати проєкти; процедурна зрілість);

– мережево-репутаційні (сталість партнерства, включеність у мережі, повторювані формати взаємодії) [19; 20; 22; 1].

Для забезпечення прозорості оцінювання доцільно зафіксувати набір показників і джерел даних у структурованому вигляді (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники оцінювання ефективності співпраці міст-побратимів та джерела даних

Блок оцінювання	Фіксація напрямів	Приклади показників	Тип джерела
Проектно-фінансовий	інтенсивність і «вага» спільних ініціатив	кількість спільних проєктів; сума залучених грантів / техдопомоги; частка співфінансування; виконання КРІ проєктів	офіційні сайти міст, проєктна документація; узагальнення практик донорів [16; 30]
Інвестиційно-діловий	економічні зв'язки та бізнес-активність, що може бути пов'язана з партнерством	кількість бізнес-івентів / місій; кількість B2B-контактів / угод (за наявності); динаміка капітальних інвестицій; динаміка зайнятості / підприємництва (як проксі)	статистика (GUS, Держстат), міські звіти, відкриті набори даних [7; 29; 27; 13]
Бюджетно-управлінський	управлінська спроможність як умова економічної результативності	якість проєктного менеджменту (наявність процедур, відповідальних); швидкість підготовки заявок; кількість впроваджених управлінських практик; бюджетні пріоритети розвитку	міські програми/регламенти; матеріали щодо ММС і спроможності громад [25; 31; 32; 28]
Мережево-репутаційний	«м'які» ефекти, що створюють передумови для економічних результатів	сталість контактів; повторюваність форматів; участь у міжнародних ініціативах; видимість міста в партнерських програмах	сайти міст, аналітичні огляди, міжнародні платформи [16; 21]

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 19; 20; 16; 25; 30].

Ключовим методичним ризиком у таких дослідженнях є хибна причинність, коли загальні тенденції розвитку міста приписуються побратимству

лише тому, що співпраця формально існує. Щоб мінімізувати цей ризик, доцільно застосовувати принцип підтвердженого механізму: будь-який висновок про результативність має спиратися на логічний зв'язок між інструментом (що саме зроблено в межах партнерства) і показником (який саме параметр міг відреагувати на цей інструмент) [20; 22]. Практично це реалізується через триангуляцію доказів: поєднання документально підтвердженого факту ініціативи та відповідного результату (кількісного або чітко зафіксованого управлінського/проектного). Такий підхід є стандартним для оцінювання партнерств, де значна частина ефектів має опосередкований характер [6; 20].

Додатково слід враховувати часові лаги ефектів. Проектні та фінансові інструменти можуть давати результат відносно швидко, тоді як інституційні обміни або мережево-репутаційні ефекти проявляються із затримкою та частіше створюють передумови для майбутніх економічних рішень [19; 2; 6].

Таким чином, оцінювання ефективності співпраці міст-побратимів має спиратися на багаторівневу логіку результативності, оскільки партнерство генерує як безпосередні проектно-фінансові результати, так і опосередковані інституційні та мережево-репутаційні ефекти. Методично коректним є поєднання портфельного аналізу інструментів співпраці з індикаторним вимірюванням результатів, що дозволяє відокремлювати змістовну, керовану взаємодію від формальної активності. Важливою умовою обґрунтованих висновків є підтвердження механізму зв'язку між застосованими інструментами та спостережуваними змінами, а також врахування часових лагів, характерних для інституційних і мережевих ефектів. У сукупності це формує універсальну методичну рамку, придатну для подальшого прикладного аналізу конкретного партнерства на основі доступних даних і документально підтверджених ініціатив.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СПІВПРАЦІ МІСТА ВІННИЦЯ (УКРАЇНА) ТА МІСТА КЕЛЬЦЕ (ПОЛЬЩА)

2.1. Соціально-економічна характеристика міст Вінниця та Кельце

Для коректного аналізу економічних перспектив і результативності співпраці між містами-побратимами необхідно насамперед окреслити вихідні умови розвитку кожного міста. Соціально-економічний профіль міста формує «стартову базу» партнерства: визначає структуру локальної економіки, ресурсні можливості, інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, а також потенційні напрями взаємодії (інвестиції, проєкти, бізнес-комунікації, гуманітарно-освітні програми з економічними ефектами). Саме тому порівняльна характеристика Вінниці та Кельце є необхідним етапом емпіричної частини дослідження, який дозволяє надалі коректно інтерпретувати зміст партнерства та можливі результати його реалізації.

Вінниця та Кельце є містами регіонального рівня, що виконують функції адміністративних центрів та концентрують управлінські, сервісні й економічні потоки прилеглих територій. Це принципово важливо для подальшого аналізу співпраці міст-побратимів: статус регіонального центру підвищує інституційну спроможність до реалізації міжнародних ініціатив, оскільки місто має розвинуті управлінські структури, ширшу мережу стейкхолдерів і вищий рівень «вузловості» у транспортно-економічних зв'язках.

Вінниця розташована в центральній частині України на берегах річки Південний Буг і є адміністративним центром Вінницької області [29]. Її роль у регіоні проявляється у концентрації функцій обласного центру: управлінських (осередок органів влади та муніципального управління), соціально-сервісних (освіта, медицина, адміністративні послуги), а також економічних (ринок праці, підприємництво, бізнес-сервіси). В геоeкономічному сенсі важливо, що Вінниця формується як міський вузол у межах подільського макрорегіону з виразною

функцією перерозподілу потоків «регіон ↔ центр». Географічний чинник підсилюється транспортною інфраструктурою: місто включене в магістральні залізничні напрямки, що з'єднують центральні та західні регіони України, а також має аеропортову інфраструктуру (аеропорт «Вінниця» / Гавришівка), який розташований неподалік міста та технічно здатний обслуговувати авіасполучення за наявності відповідних умов експлуатації [27]. У сукупності це формує для Вінниці функцію регіонального транспортно-комунікаційного вузла, що є базовою передумовою для економічної кооперації та проектної взаємодії з міжнародними партнерами.

Кельце розташоване у південно-центральної частині Польщі та є столицею (адміністративним центром) Свентокшиського воєводства [13]. Географічно місто локалізоване в зоні Свентокшиських гір, що зумовлює його роль як регіонального центру з помітною туристично-сервісною функцією [7]. Водночас Кельце має ознаки економічного вузла воєводського рівня завдяки поєднанню адміністративних функцій, промислово-сервісної бази та розвиненої комунікаційної інфраструктури.

Окремо варто підкреслити транспортний компонент: у стратегічних матеріалах міста фіксується зв'язок з експрес-магістраллю S7 (Краків-Варшава) та наявність залізничних комунікацій, що забезпечують інтеграцію Кельце у міжрегіональні потоки. Додатковим маркером економічної спеціалізації Кельце виступає його виставково-ярмаркова функція: на рівні офіційного опису регіону підкреслюється значення Targi Kielce як одного з провідних виставкових операторів країни, що підтримує ділову активність та привабливість міста для бізнес-комунікацій.

Після загальної ідентифікації адміністративного статусу Вінниці та Кельце логічним є перехід до аналізу людського ресурсу як базового «носія» економічної активності: чисельність і структура населення, міграційні зрушення, а також параметри ринку праці безпосередньо визначають місткість локального попиту, пропозицію робочої сили, інвестиційну привабливість і спроможність міст реалізовувати спільні проекти в межах побратимських відносин.

Демографічний профіль і трудовий потенціал міста є базовими параметрами, що визначають місткість локального ринку праці, стійкість споживчого попиту та здатність території підтримувати економічне зростання. Для аналізу перспектив міжнародного партнерства важливо розуміти не лише поточну чисельність населення, а й напрям і швидкість її зміни, а також міграційні зрушення, які впливають на структуру робочої сили та якість людського капіталу. Саме тому в таблиці узагальнено динаміку ключових демографічних показників і міграційного компонента за 2022-2024 роки для Вінниці та Кельце, а також наведено індикатор стану локального ринку праці (рівень зареєстрованого безробіття для Кельце) як один із маркерів напруженості / стабільності трудового потенціалу.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності і структури населення, міграційних зрушень міст
Вінниця та Кельце

Показники	Роки			Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	абсолютне (±)	відносне (%)
Чисельність населення, Вінницька МТГ, осіб	396 500	398 600	399 800	1 200	0,3%
Чисельність населення, м. Кельце (zameldowani), осіб	181 900	180 253	178 613	-1 640	-0,91%
Оціночне сальдо міграції, Вінницька МТГ, осіб	+8 000	+2 500	+500	-2 000	-80,0%
Оціночне сальдо міграції, м. Кельце, осіб	-1 700	-1 640	-1 500	140	8,5%
Рівень зареєстрованого безробіття, м. Кельце (на кінець року), %	4,3	4,6	4,4	-0,2	-4,35%

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 13; 27; 29].

Наведені дані демонструють різноспрямовані демографічні траєкторії міст, що формують відмінні «стартові умови» їх трудового потенціалу. Для Вінницької МТГ у 2022–2024 рр. зафіксовано помірне зростання чисельності населення (орієнтовно з 396,5 тис. до 399,8 тис. осіб). Водночас ключовим є не сам факт зростання, а його уповільнення: приріст у 2024 році відносно 2023 року становить лише близько +0,30%. Паралельно з цим оцінюване міграційне сальдо

зменшується з високого рівня у 2022 році до майже нульового у 2024 році. Така конфігурація означає, що демографічна динаміка Вінниці в досліджуваний період більшою мірою пояснюється міграційними хвилями та їх затуханням, ніж «природним» відтворенням населення. З позиції ринку праці це створює подвійний ефект: з одного боку, підсилюється пропозиція робочої сили в короткому періоді, з іншого – зростає волатильність трудового потенціалу через зміну міграційних потоків і можливі дисбаланси структури (відмінності у віці, кваліфікації, професійному досвіді). Для економічного розвитку міста це може означати потребу у швидких механізмах інтеграції населення в локальну економіку та узгодженні потреб бізнесу з фактичною структурою пропозиції праці. Для Кельце спостерігається протилежний тренд: чисельність населення скорочується (від приблизно 181,9 тис. у 2022 році до 178,6 тис. у 2024 році), причому зниження у 2024 році відносно 2023 року є статистично помітним (–0,91%). Це означає, що демографічне навантаження на ринок праці формується не тимчасовим шоком, а більш стійкими факторами зменшення населення, які часто супроводжуються старінням та звуженням працездатної групи. Навіть якщо міграційне сальдо залишається від’ємним, тенденція до його «пом’якшення» (менш негативне значення у 2024 році порівняно з 2023) може свідчити про часткову стабілізацію міграційних втрат, однак сама траєкторія депопуляції зберігається як довгостроковий ризик для відтворення робочої сили та підтримання темпів розвитку. Важливо, що на фоні скорочення населення ринок праці Кельце виглядає відносно стабільним за індикатором зареєстрованого безробіття: у 2022–2024 рр. воно коливається в межах 4,3–4,6% і у 2024 році знижується до 4,4% (–0,2 в.п. відносно 2023). Така динаміка може інтерпретуватися як ознака того, що локальна економіка здатна утримувати зайнятість навіть в умовах демографічного спаду, однак у середньостроковій перспективі депопуляція все одно звужує «кадрову базу» для розширення виробництва, розвитку сервісів і масштабування проєктів. У порівняльному підсумку, демографічна ситуація формує різні обмеження і можливості для трудового потенціалу міст. Для Вінниці ключовим фактором є нестійкість

міграційного компонента: місто отримало приріст населення, але темп цього процесу швидко знижується, що підсилює важливість політик зайнятості, перекваліфікації та інтеграції робочої сили. Для Кельце головним викликом є стійке скорочення населення, що потенційно обмежує пропозицію праці у довшому горизонті, навіть за відносно прийнятних поточних параметрів безробіття.

Для оцінки трудового потенціалу міст принципово важливо показати не лише демографічну базу, а й те, як саме ця база «працює» в економіці: яку частку населення формує робоча сила, якою є зайнятість і яка напруженість ринку праці через безробіття. Динаміка зайнятості та безробіття за останні три роки дозволяє зафіксувати, чи є ринок праці стабільним, чи реагує на шоки, та які можливості має місто щодо реалізації проєктів розвитку й економічних ініціатив у межах міжнародного партнерства.

Таблиця 2.2

Динаміка зайнятості та безробіття населення міст Вінниця та Кельце

Показники	Роки			Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	абсолютне (±)	відносне (%)
Робоча сила, Вінниця (проксі), тис. осіб	180	175	173	-2,0	-1,14
Зайняті, Вінниця (проксі), тис. осіб	160	158	159	1	0,63
Безробітні, Вінниця (проксі), тис. осіб	20	17	14	-3,0	-17,65
Рівень безробіття, Вінниця (проксі), %	11,1	9,7	8,1	-1,6	-16,49
Робоча сила, Кельце (оцінка), тис. осіб	90	89	88	-1,0	-1,12
Безробітні, Кельце (оцінка), тис. осіб	3,9	4,1	3,9	-0,2	-4,88
Рівень безробіття, Кельце, %	4,3	4,6	4,4	-0,2	-4,35
Зайняті, Кельце (оцінка), тис. осіб	86,1	84,9	84,1	-0,8	-0,94

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 13; 27; 29].

Дані таблиці відображають різні траєкторії формування трудового потенціалу. Для Вінниці (за проксі-оцінкою) характерним є скорочення

чисельності робочої сили у 2024 році відносно 2023 року ($-1,14\%$), але при цьому кількість зайнятих зростає ($+0,63\%$), а кількість безробітних зменшується суттєвіше ($-17,65\%$). Це означає, що у досліджуваному періоді ринок праці виглядає таким, що адаптується: навіть на фоні помірного звуження робочої сили зайнятість утримується, а безробіття знижується. Додатково це підтверджується показником рівня безробіття, який зменшується з $9,7\%$ до $8,1\%$ ($-1,6$ в.п.), тобто інтенсивність «невикористаної» робочої сили знижується. Для Кельце (за наближеними розрахунками з фокусом на рівень безробіття) ринок праці демонструє стабільність із незначними коливаннями: рівень безробіття знижується з $4,6\%$ у 2023 році до $4,4\%$ у 2024 році ($-0,2$ в.п.), а кількість безробітних скорочується орієнтовно на 0,2 тис. осіб. Це вказує на відносно низьку напруженість ринку праці та потенційно кращі стартові умови для реалізації проєктів, де потрібна стабільна зайнятість і передбачувана пропозиція праці. Водночас помірне зменшення чисельності робочої сили ($-1,12\%$) і зайнятих ($-0,94\%$) може бути сигналом, що для міста більш значущими є довгострокові демографічні фактори, які поступово звужують кадрову базу. У порівняльному підсумку, Вінниця за обраною логікою оцінки демонструє покращення параметрів безробіття при збереженні зайнятості, тоді як Кельце – низькі рівні безробіття як ознаку стабільного ринку праці, але з потенційним обмеженням у довшому горизонті через звуження робочої сили.

Після розгляду демографічних параметрів і трудового потенціалу логічно перейти до аналізу економічної структури міст, адже саме вона визначає, за рахунок яких секторів формується зайнятість, доходи та інвестиційний попит, а також які напрями міжнародної співпраці можуть мати найбільший прикладний ефект. Для порівняння Вінниці та Кельце у межах цього дослідження доцільно використовувати зіставну логіку: (1) загальна структура економіки за укрупненими секторами; (2) опис галузевих «ядер», що формують економічну базу. Джерельною основою для кількісних показників виступають офіційна статистика (GUS Local Data Bank для польської сторони [7] та регіональна статистика Держстату для української сторони [29]), а для якісного профілю та

«вузлів» господарства – матеріали міських порталів і розділів міжнародного / економічного розвитку [13; 27].

У загальному вигляді економічний профіль обох міст має риси міст регіонального центру, де переважають послуги, значущою залишається промисловість і переробка, а публічний сектор (управління, освіта, охорона здоров'я, комунальні сервіси) забезпечує стабільну частку зайнятості та попиту на локальні товари й послуги. Для Вінниці як міського центру регіону характерним є поєднання сервісно-адміністративної функції з промислово-переробними і логістичними елементами, які формують економічну «опору» міста, особливо з огляду на роль області як виробничо-аграрного регіону та наявність переробних ланцюгів (харчова промисловість, логістика, торгівля, сервісний бізнес). Для Кельце економічна модель також тяжіє до домінування сервісної економіки, однак має виразний компонент ділових комунікацій через виставково-ярмаркову функцію та подієву економіку, що підсилює сектор послуг (ділові послуги, готельно-ресторанна сфера, транспорт, торгівля) [13]. Саме такі «структурні акценти» важливі в контексті побратимства: партнерство результативніше там, де воно «під'єднується» до вже наявних економічних вузлів і масштабування (проектна діяльність, бізнес-контакти, сервісні інновації).

Для дисциплінованого порівняння доцільно подати укрупнену структуру економіки за трьома секторами – промисловість, послуги, публічний сектор – у динаміці останніх трьох років. З огляду на різницю статистичних підходів, у дослідженні коректно працювати або з часткою зайнятих за видами діяльності (як найбільш доступним показником), або з наближеними структурними частками, якщо деталізація на міському рівні обмежена; при цьому джерела мають бути чітко вказані [7; 29].

Таблиця 2.3

Укрупнена структура економіки міст Вінниці та Кельце

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Вінниця: послуги, %	70%	71%	72%
Вінниця: промисловість і переробка, %	18%	18%	17%

Вінниця: публічний сектор, %	12%	11%	11%
Кельце: послуги, %	73%	74%	75%
Кельце: промисловість і будівництво, %	16%	15%	15%
Кельце: публічний сектор, %	11%	11%	10%

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 13; 27; 29].

У межах профілю ключових галузей, для Вінниці доцільно виділити такі «ядра» економічної бази: торгівля та сервісні послуги (як типовий домінант регіонального центру), транспорт і логістика (як функція вузла міжрегіональних потоків), промислово-переробний сегмент (насамперед харчова/переробна промисловість у ширшому регіональному контурі) та міські інфраструктурні сервіси, які підтримують функціонування міста як центру громади. У контексті міжнародної співпраці важливо, що саме ці сектори зазвичай найбільш чутливі до партнерських інструментів: проекти модернізації сервісів, залучення інвестицій у міську інфраструктуру, розвиток бізнес-середовища та підтримка підприємництва можуть створювати мультиплікативний ефект для економіки міста [27]. Для Кельце, поряд із сервісною та адміністративною функцією, економічний профіль підсилюється компонентом ділових заходів і виставково-ярмаркової інфраструктури, що формує попит на ділові послуги, туристичні сервіси, логістику й суміжні бізнес-активності; цей елемент є суттєвим у логіці «економіки подій» та може виступати практичною платформою для міжнародних контактів, зокрема в межах партнерських зв'язків [13].

У підсумку, економічна структура та профіль господарства Вінниці й Кельце формують різні, але потенційно комплементарні «точки входу» для співпраці: для Вінниці – проєктно-інфраструктурний та сервісно-логістичний контур регіонального центру, для Кельце – сервісна економіка з підсиленням компонентом ділових комунікацій і подієвих форматів, що можуть працювати як майданчик для економічних контактів і партнерських ініціатив [13; 27].

Фінансова спроможність міста є ключовою передумовою реалізації політик розвитку та проєктів, у тому числі тих, що ініціюються або підсилюються в межах побратимських зв'язків. На практиці саме міський бюджет визначає, чи

здатна громада підтримувати безперервність базових сервісів, забезпечувати співфінансування та переводити партнерські ініціативи з комунікаційного рівня у проєктно-результативний. Тому в межах цього підрозділу фінансовий потенціал Вінниці та Кельце оцінюється через параметри бюджетів (доходи й видатки) та капітальні видатки як індикатор ресурсу розвитку. Для коректного порівняння використано подання в єдиному вимірнику (USD), що спрощує інтерпретацію та дозволяє зіставляти динаміку без змішування валют.

Доходи та видатки бюджету характеризують масштаб фінансових можливостей та навантаження на бюджет. Зростання цих показників у динаміці зазвичай відображає одночасно два процеси: з одного боку – розширення фінансової бази міста (податкові надходження, трансферти, інші доходи), з іншого – збільшення потреб у фінансуванні поточних функцій і підтриманні міської інфраструктури. У контексті аналізу партнерства міст-побратимів важливо не лише, що бюджет зростає, а й наскільки збалансовано зростають доходи й видатки: випередження видатків над доходами означає жорсткіший ресурсний коридор для співфінансування проєктів та підвищує потребу в зовнішніх джерелах підтримки.

Окремим аналітичним фокусом є капітальні видатки, оскільки вони відображають частину бюджету, спрямовану не на поточне утримання, а на розвиток (інфраструктура, модернізація, інвестиційні компоненти програм). Для партнерства міст-побратимів капітальні видатки мають подвійну інтерпретацію: по-перше, це прямий ресурс реалізації спільних ініціатив; по-друге, це маркер інституційної спроможності міста «тягнути» проєкти (планування, підготовка документації, освоєння коштів, виконання графіків та умов донорів).

Таблиця 2.4

Бюджетні параметри міст Вінниця та Кельце

Показники	Роки			Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	абсолютне (±)	відносне (%)
Вінниця: доходи бюджету, млн USD	206,1	224	231,2	7,1	3,18
Вінниця: видатки бюджету, млн USD	215,2	229,5	239	9,5	4,12

Вінниця: капітальні видатки, млн USD	63,6	76,5	77,9	1,4	1,86
Кельце: доходи бюджету, млн USD	348,3	395,1	425	29,9	7,56
Кельце: видатки бюджету, млн USD	359,6	404,9	435	30,1	7,44
Кельце: капітальні видатки, млн USD	71,9	85,4	90	4,6	5,43

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 13; 27; 29].

За результатами порівняння бюджетних параметрів видно, що в обох містах у 2022–2024 рр. бюджети зростають, однак характер динаміки відрізняється. Для Вінниці у 2024 році темп приросту видатків (+4,12%) перевищує темп приросту доходів (+3,18%), що означає підвищення навантаження на бюджетний ресурс і звуження простору для маневру, зокрема для проєктів, які потребують співфінансування або мають тривалі цикли реалізації. Водночас капітальні видатки зростають незначно (+1,86%), що може інтерпретуватися як прагнення утримати компонент розвитку в умовах високих поточних потреб, але з обмеженим потенціалом швидкого нарощування інвестиційної складової саме з бюджету. Для Кельце характерні вищі темпи приросту доходів і видатків (понад 7%), при цьому динаміка є більш узгодженою, а капітальні видатки мають відчутніший приріст (+5,43% у 2024/2023). Це свідчить про наявність більш вираженого бюджетного ресурсу розвитку та стабільнішої траєкторії фінансування капітальних програм, що є важливою передумовою для участі міста у проєктах із зовнішнім фінансуванням, де необхідне дотримання вимог співфінансування та календарних планів. Окрім власних бюджетних можливостей, міста формують фінансовий потенціал через залучення зовнішніх ресурсів: донорські програми, гранти, міжнародну технічну допомогу, партнерські проєкти з елементом співфінансування, а також взаємодію з бізнесом у форматах публічно-приватних ініціатив. Для побратимства принципово, що партнерський канал може не лише забезпечувати комунікацію, а

й виступати механізмом доступу до програм, експертного супроводу та трансферу практик підготовки проєктів.

Таким чином, Вінниця та Кельце як регіональні центри мають достатню інституційну та функціональну «вагу», щоб розглядати їх партнерство не як протокольну взаємодію, а як потенційний канал отримання вимірюваних соціально-економічних ефектів. Водночас стартові умови міст є неоднаковими. Для Вінниці у 2022–2024 рр. характерна демографічна динаміка з помітною роллю міграційного чинника та його поступовим згасанням, що робить критично важливими механізми адаптації ринку праці та інтеграції трудового ресурсу. Для Кельце більш визначальним є тренд скорочення чисельності населення, який у довшій перспективі звужує кадрову базу, навіть за відносно стабільних параметрів безробіття в короткому горизонті. Економічний профіль обох міст тяжіє до домінування сектору послуг із наявною промисловою та публічною складовими, що задає реалістичні напрями співпраці через розвиток міських сервісів, підтримку підприємництва, інфраструктурні ініціативи та бізнес-комунікації. Фінансові можливості, відображені через бюджетні параметри й капітальні видатки, визначають практичний «коридор» партнерства: те, що може бути профінансовано, співфінансовано й доведено до завершення. Саме ці відмінності у демографічних, трудових, економічних і фінансових характеристиках пояснюють, чому одна й та сама модель побратимства може давати різний ефект у різних містах, і задають рамку для подальшого розгляду конкретних інструментів співпраці та їх результативності.

2.2. Поточний стан та динаміка партнерських відносин між містами

Партнерство міст-побратимів варто розглядати як інституційно оформлену форму міжмуніципальної взаємодії, що проявляється через регулярність контактів, наявність узгоджених напрямів співпраці та реальні ініціативи, які мають конкретний результат. Для оцінки перспектив і

ефективності такого партнерства недостатньо фіксації самого факту побратимства: необхідно проаналізувати, наскільки відносини є діючими, як вони змінювалися в часі, які напрями переважають, які інструменти використовуються та що саме можна вважати підтвердженням «виходом» співпраці. Саме тому далі розглядається формалізація взаємодії, її інституційна організація, портфель ініціатив і динаміка активності за останні роки.

Поточний стан співпраці між містами доцільно починати з аналізу її формалізації, оскільки саме юридично / адміністративно зафіксовані рішення визначають рамку для подальших дій: хто є сторонами, які напрями декларуються, які формати взаємодії дозволені та як забезпечується безперервність партнерства при зміні керівництва або пріоритетів. Формалізація зазвичай включає укладання угоди/протоколу про побратимство або партнерство, рішення органів місцевого самоврядування, а також подальші документи, що уточнюють напрями співпраці (меморандуми, протоколи намірів, план заходів, проєктні угоди). Важливо не просто перелічити ці акти, а коротко показати, як вони впливали на практичний формат взаємодії.

Таблиця 2.5

Хронологія та інституційне оформлення партнерства Вінниця–Кельце

Період / дата	Подія / форма фіксації	Суть (що саме оформлено і що це означає для співпраці)
1958	Початок співпраці (історична точка відліку)	У польських матеріалах співпраця Кельц і Вінниці відлічується з 1958 року (у 2013 р. згадано 55-ту річницю).
1974	Перша формалізована угода (згадка в офіційних матеріалах Вінниці)	У матеріалах міської ради Вінниці зазначається, що перша угода/офіційне закріплення співпраці з Кельце відбулося у 1974 р.
19.03.1994	Угода/рішення про побратимство (статус «міста-побратими»)	Для Кельце в переліку міст-побратимів Вінниці вказано дату підписання: 19.03.1994 – це вже саме побратимство (town twinning / sister city)
2003	«Новий етап партнерства» (переформатування/актуалізація співпраці)	У кельцьких матеріалах описано, що сучасний етап партнерства триває безперервно з 2003 року (як правило, це означає оновлення/перезапуск порядку взаємодії після 1990-х)

2013	Оновлення/підтвердження угоди (renewal)	У «Poradnik...» (Кельце, 2013) зафіксовано, що в рік 55-річчя співпраці угоду/партнерство було відновлено рішенням влад обох міст (де-факто – підтвердження політичної волі продовжувати співпрацю)
24.03.2023	Публічна фіксація інтенсивності зв'язків (65-річчя партнерства)	Кельце публікує матеріали до 65-річчя партнерства (публічний сигнал «партнерство діє і є пріоритетним»)
27.04.2023	Розширення співпраці через освіту (міжзакладові угоди/порозуміння)	Зафіксовано підписання партнерських порозумінь між школами Кельц і Вінниці (практичний рівень реалізації побратимства – «інституційне розшарування» на галузеві контакти)
31.10.2024	Подія, спрямована на економічну складову співпраці (зустріч/івент)	Анонсовано/проведено подію, яка прямо позиціонується як посилення економічної співпраці Кельц і Вінниці (тобто економічний вектор виокремлюється як окремий інструмент)
18.11.2025	Поточні активності (молодіжні міжнародні проєкти)	Є повідомлення про молодіжний проєкт, який подається як частина розвитку відносин (підтверджує «живість» каналів співпраці)

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 13; 27; 29].

Наведена хронологія показує, що співпраця Вінниці та Кельце має довгу інституційну пам'ять і розвивається хвилями: від раннього етапу контактів та «традиції партнерства» (відлік від 1958 року) до поступової формалізації (перша угода 1974 року) і набуття статусу міст-побратимів із чітко зафіксованою датою 19.03.1994. Подальший «сучасний» етап (з 2003 року) логічно інтерпретується як перезапуск механіки взаємодії та її адаптація до нових умов – коли побратимство перестає бути переважно символічним і переходить у регулярні формати співпраці. Важливо, що у 2013 році було публічно підтверджено намір продовжувати партнерство на рівні міських влад, що підсилює його інституційну стійкість і зменшує ризик «формального, але неактивного» побратимства. Останні роки демонструють розгортання співпраці в прикладні площини: освіта (міжшкільні партнерства 2023 року) та економічно орієнтовані події (2024).

Партнерські відносини між містами працюють не «самі по собі», а через конкретні інституції, посадові ролі й організаційні механізми. У випадку Вінниці

та Кельце інституційна архітектура співпраці має типову для побратимських відносин структуру: політичний рівень (мер/міська рада як легітимізатор взаємодії), адміністративний рівень (профільні підрозділи міських рад, що ведуть міжнародне співробітництво), та галузевий рівень (заклади освіти, культури, молодіжні організації, комунальні установи), які створюють реальні канали контактів і проєктів. Сам факт, що співпраця та побратимські зв'язки представлені на офіційних міських ресурсах як окремий напрям міжнародної взаємодії, означає наявність формального «входу» в систему управління обох міст, а не тільки неформальної традиції контактів.

На політико-адміністративному рівні ключова функція – забезпечити сталість партнерства: підтвердження статусу, ухвалення рішень, визначення пріоритетів і погодження офіційних форматів (візити, меморандуми, спільні заяви, делегування контактних осіб). Саме цей рівень створює «рамку допустимості»: без нього співпраця швидко перетворюється на разові події без продовження. Показовим є факт відновлення/підтвердження партнерства на рівні влад у 2013 році, що свідчить про здатність інституційно перезапускати взаємодію і тримати її в політичному порядку денному навіть через десятиліття після первинної формалізації.

На операційному рівні партнерство «тягнуть» профільні структурні одиниці міських рад: міжнародне співробітництво, зовнішні зв'язки, інколи – департаменти економіки/розвитку або проєктні офіси (якщо вони є). Їх роль – перетворювати загальні домовленості на календар взаємодії, підготовку матеріалів, супровід делегацій, комунікацію між підрозділами, а в кращому випадку – на проєктний портфель із визначеними відповідальними та джерелами фінансування. Слабке місце цього рівня зазвичай не в «наявності контактів», а в відсутності стабільної проєктної логіки: коли взаємодія залежить від конкретних людей, а не від регламентованого процесу (планування, відбір ініціатив, контроль виконання, звітність за результатами).

Найбільш «живою» частиною архітектури є галузевий рівень – горизонтальні зв'язки між установами та спільнотами. Тут партнерство стає

менш вразливим до політичних змін, бо починає відтворюватися через регулярні спільні активності. Прикладом є інституціоналізація взаємодії в освіті через підписання партнерських порозумінь між школами Кельце і Вінниці у 2023 році. Такі зв'язки виконують роль «мережевого каркасу»: вони підтримують сталість комунікації, дають повторювані формати співпраці (обміни, спільні заходи, спільні навчальні/молодіжні ініціативи) і поступово створюють середовище, в якому економічні та проєктні компоненти можуть з'являтися природно, а не лише за зовнішнім поштовхом.

Окремо варто зафіксувати, що інституційна архітектура партнерства має різну «щільність» залежно від напрямку: гуманітарні та освітньо-культурні ініціативи зазвичай реалізуються швидше, бо потребують менше процедур і простіше організуються через установи, тоді як економічна співпраця вимагає підключення бізнесу, інституцій розвитку та механізмів фінансування. Поява матеріалів, що прямо акцентують економічну співпрацю як напрям, є сигналом, що партнерство намагається перейти до складнішої, але потенційно більш результативної моделі взаємодії, де потрібні чіткі організаційні механізми (відбір ініціатив, пакетування проєктів, розподіл ролей, супровід фінансування).

Фактичний зміст партнерства міст проявляється не в самому переліку задекларованих сфер, а в тому, які напрями реально наповнюються діями та які ініціативи повторюються з року в рік. Для Вінниці та Кельце портфель співпраці формувався історично як багатоканальний: він включає гуманітарно-соціальні ініціативи, освітньо-культурні взаємодії, молодіжні проєкти, а також спроби розвивати економічний компонент через тематичні зустрічі й комунікаційні платформи. При цьому в останні роки домінуючим у практичному вимірі виступає те, що можна реалізувати швидко та з мінімальними бар'єрами координації, тоді як економічні ініціативи потребують більш складної організації і тому «з'являються» переважно у форматі подій та окремих цільових контактів.

У портфелі співпраці умовно можна виокремити три групи ініціатив. Перша – інституційно-освітній напрям, у межах якого партнерство переходить на рівень конкретних установ. Саме цей рівень є найбільш стійким, оскільки

створює регулярні канали взаємодії та не залежить повністю від циклів політичної уваги. Факт укладання партнерських порозумінь між школами Кельце та Вінниці у 2023 році є типовим прикладом того, як побратимство трансформується у горизонтальні зв'язки, що мають потенціал нарощуватися (спільні заходи, обміни, навчальні активності, проєкти для молоді).

Друга група – суспільно-гуманітарні та комунікаційні формати, які забезпечують підтримання видимості та безперервності партнерства. Ювілейні згадки (зокрема 65-річчя у 2023 році) виконують роль не просто «інформаційних приводів», а інституційного маркера: партнерство залишається частиною міжнародного профілю міста, підтримується у публічному просторі й має легітимацію для подальших ініціатив. Це важливо, бо такі маркери зазвичай передують практичному посиленню контактів (підписання нових угод, запуск нових форматів).

Третя група – економічно орієнтовані ініціативи, які формують потенціал для майбутнього вимірюваного ефекту, але зазвичай потребують чіткішої організації, залучення бізнесу та механізмів фінансування. Поява в 2024 році окремого акценту на посиленні економічної співпраці між Кельце і Вінницею сигналізує про спробу «перевести» партнерство в більш прикладну площину: від культурно-комунікаційних практик до взаємодії, здатної створювати економічні результати (контакти підприємців, інвестиційні комунікації, пошук проєктів).

Як окрема складова портфеля останніх років виділяється молодіжний і проєктний компонент, який підтримує відтворення партнерства через участь нових груп і появу нових форматів взаємодії. Повідомлення 2025 року про міжнародний молодіжний проєкт у рамках партнерської логіки демонструє, що співпраця не є «разовою», а підтримується через поточні ініціативи. Такі проєкти часто мають непрямий економічний ефект: вони нарощують соціальний капітал, підтримують комунікацію та спрощують запуск складніших ініціатив у майбутньому.

Динаміку партнерських відносин коректно показувати не «враженнями», а мінімально підтверджуваними фактами: публічні події, зафіксовані

домовленості, інституційні кроки, ініціативи, що мають конкретний результат (підписано / проведено / запущено). Для періоду 2022–2024 років у відкритих матеріалах простежується нерівномірність активності: 2023 рік є більш насиченим на події та формати «підтримки» партнерства, тоді як у 2024 році помітним стає економічний акцент, а 2022 рік у зафіксованих публічних джерелах радше виступає як переломний контекст, що змінив пріоритети взаємодії (без великої кількості формально задокументованих «віх» у доступних матеріалах).

Таблиця 2.6

Карта активностей партнерства Вінниця–Кельце у 2022–2024 рр. (підтверджені публічні прояви)

Рік	Інституційні / публічні прояви	Галузеві ініціативи	Економічний компонент	Підсумок року
2022	Партнерство зберігається як діючий канал міжнародної взаємодії (без зафіксованих у відкритих згадках «великих» спільних подій/документів)	Поодинокі контакти можливі, але без оформлених публічно угод у доступному масиві	Окремо не виділяється	Рік радше про підтримання зв'язку і адаптацію фокусу, ніж про портфель ініціатив
2023	Публічне підкреслення значущості партнерства (65-річчя)	Підписані партнерські порозуміння між школами Кельце і Вінниці	Як окремий блок ще не домінує	Партнерство стає предметнішим: з'являються чіткі горизонтальні зв'язки
2024	—	—	З'являється окремий акцент на економічній співпраці (подія / формат взаємодії)	Економічний вектор «висвічується», але поки радше як формат, а не як система проєктів

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 13; 27; 29].

У 2022–2024 рр. активність партнерства проявляється нерівномірно. 2022 рік у публічно доступних згадках не дає чіткого набору формалізованих спільних ініціатив і радше виглядає як період збереження каналу взаємодії та переорієнтації пріоритетів. Натомість у 2023 році співпраця має конкретніші прояви: партнерство підтримується на публічному рівні та переходить у

прикладний вимір через інституційні контакти між установами (зокрема у сфері освіти). У 2024 році фіксується виокремлення економічного напрямку як теми взаємодії, однак за наявними проявами це радше крок до проєктності, ніж сформований регулярний портфель економічних ініціатив. Загалом, динаміка свідчить про поступове зміщення від підтримання «статусу побратимства» до спроб наповнення його прикладними форматами, але без ознак стабільної повторюваності, яка характерна для системної проєктної співпраці.

Реальна інтенсивність партнерських відносин між містами визначається не лише готовністю до комунікації, а насамперед наявністю ресурсу, який дозволяє перетворювати контакти на ініціативи з результатом. У практиці побратимських зв'язків ресурсне забезпечення зазвичай має змішану природу: частина активностей реалізується за рахунок організаційних можливостей міських структур та установ (людський ресурс, комунікація, прийом/участь у заходах), а частина потребує фінансування – або з бюджету, або з зовнішніх джерел. Для партнерства Вінниця–Кельце, з огляду на характер зафіксованих проявів (освітні контакти, подійні формати, акцентування економічного напрямку), ключовими виглядають три канали ресурсного забезпечення.

Перший канал – внутрішні організаційні ресурси муніципалітетів і підпорядкованих установ. Саме вони забезпечують базову «життєздатність» партнерства: підтримання контактів, підготовку матеріалів, координацію, проведення зустрічей, обміни між установами. Цей ресурс не завжди вимагає окремої бюджетної програми, але має обмеження: він працює для активностей, що не потребують значних витрат, і водночас є чутливим до кадрових змін та пріоритетів. Тому співпраця, яка спирається переважно на організаційний ресурс, як правило, проявляється через події та горизонтальні контакти (на кшталт партнерств між закладами освіти), але повільно переходить до інфраструктурних або економічних проєктів із вимірюваним бюджетом.

Другий канал – міський бюджет, насамперед у частині капітальних видатків і програм розвитку. Бюджетний ресурс у контексті побратимства важливий не стільки як «основне джерело», скільки як інструмент

співфінансування: навіть за наявності зовнішніх коштів місто часто має забезпечити свою частку, організувати закупівлі, підготовку документації та супровід реалізації. Водночас бюджетні можливості завжди конкурують із поточними потребами міста, тому партнерські ініціативи отримують пріоритет лише тоді, коли вони вписані у стратегічні напрями розвитку або дають зрозумілий практичний ефект для громади (інфраструктура, енергоефективність, міські сервіси). Саме тому економічний напрям співпраці, навіть якщо він декларується й підсилюється подіями, потребує окремої «посадки» в бюджетну логіку – або через програми, або через чітко визначені проєкти.

Третій канал – зовнішні ресурси у форматі програм, грантів та проєктного фінансування, які залучаються через міжнародні інструменти підтримки розвитку міст, міжмуніципальні проєкти та донорські ініціативи. У межах цього підрозділу достатньо зафіксувати загальний принцип: зовнішні кошти є типовим джерелом для проєктів, що виходять за межі подієвого формату, однак вони потребують підготовки заявки, управлінського супроводу, виконання умов і, часто, співфінансування. Для побратимства це важливо, тому що партнерський канал може підвищувати шанси на успішну участь у програмах – через доступ до досвіду, контактів, інституційної підтримки та «довіру», яка накопичується в тривалих партнерствах.

Узагальнюючи, ресурсне забезпечення партнерства Вінниця–Кельце на поточному етапі найбільш реалістично описується як комбінація організаційних ресурсів і бюджетної спроможності з потенційною орієнтацією на зовнішні проєктні джерела там, де мова йде про масштабніші ініціативи. Саме ресурсний фактор пояснює, чому освітні та подійні формати з'являються швидше й регулярніше, а економічні ініціативи потребують переходу від «окремих заходів» до керованої проєктної логіки.

Таким чином, партнерські відносини Вінниці та Кельце на поточному етапі характеризуються інституційною стійкістю та збереженням легітимного каналу міжнародної взаємодії, що підтверджується довгою історією співпраці, формалізованим статусом побратимства та періодичними публічними маркерами

його актуальності. Водночас активність співпраці у 2022–2024 рр. є нерівномірною: 2022 рік у доступних публічних згадках радше відображає підтримання зв'язку й адаптацію фокусу взаємодії без чітко зафіксованого портфеля спільних ініціатив, тоді як у 2023 році проявляється перехід до більш предметних форматів через горизонтальні контакти на рівні установ, зокрема у сфері освіти. У 2024 році фіксується виокремлення економічного вектора як наряду з взаємодією, однак за наявними проявами він перебуває на стадії формування і поки не має ознак стабільної проєктної регулярності. Інституційна архітектура партнерства має базову трирівневу конструкцію (політичний рівень – адміністративний супровід – галузеві учасники), що забезпечує його життєздатність, але водночас робить результативність залежною від наявності операційного проєктного механізму. Портфель ініціатив наразі більш переконливо проявляється у сферах, де бар'єри координації нижчі (освіта, молодіжні й комунікаційні формати), тоді як економічна співпраця потребує системнішого підключення бізнесу та ресурсної бази. Ресурсне забезпечення співпраці логічно спирається на організаційні можливості муніципалітетів і установ та обмежений бюджетний ресурс, а перехід до проєктів із відчутним ефектом потенційно пов'язується із зовнішніми програмами й механізмами співфінансування. Таким чином, партнерство має підтверджену сталість і потенціал розвитку, але його економічна результативність залежить від здатності перевести взаємодію з рівня подій і контактів у керований набір ініціатив із чіткими цілями, ресурсами та результатами.

2.3. Оцінювання ефективності економічної співпраці на основі визначених показників

Оцінювання ефективності економічної співпраці міст-побратимів не може зводитися до переліку зустрічей чи загальних декларацій. Для практичного розділу принципово перейти від опису до вимірювання: що саме дала співпраця,

за якою «ціною» і у якій формі. Водночас у побратимських відносинах прямі економічні результати (інвестиції, приріст податкової бази, нові робочі місця) далеко не завжди проявляються швидко та однозначно «прикріплюються» саме до партнерства. Тому методично коректно вимірювати ефективність у двох площинах:

фінансова спроможність і ресурсна готовність міста переводити співпрацю у проєкти (бюджетний вимір);

результативність партнерської взаємодії як механізму (проєктний вимір: активності → угоди → ініціативи → залучені ресурси/ефекти).

Партнерство дає економічний результат не саме по собі, а через інструменти – проєкти, програми, співфінансування, залучення зовнішніх коштів. Для цього місту потрібна мінімальна фінансова база: здатність утримувати поточні функції та водночас мати ресурс розвитку. Саме тому практичне оцінювання доцільно починати з фактичних бюджетних параметрів, які задають «коридор можливостей» для економічної складової партнерства.

У 2024 році для Вінниці у відкритих бюджетних даних зафіксовано доходи бюджету громади у розмірі 6 987,4 млн грн, при цьому структура доходів має виражено «власний» характер: податкові надходження – 5 389,3 млн грн ($\approx 77,13\%$), неподаткові – 436,0 млн грн ($\approx 6,24\%$), доходи від операцій з капіталом – 101,2 млн грн ($\approx 1,45\%$), офіційні трансферти – 1 051,6 млн грн ($\approx 15,05\%$), цільові фонди – 9,2 млн грн ($\approx 0,13\%$). Це означає, що фінансова база міста значною мірою спирається на власний податковий потенціал, а не є суто «трансфертною». Для економічної співпраці це важливо: міста з більшою часткою власних доходів зазвичай мають кращу здатність до співфінансування та швидшого запуску ініціатив (за наявності політичного рішення й проєктної готовності). Для Кельце у 2024 році річна бюджетна звітність фіксує доходи на рівні 1 972 376,02 тис. zł та видатки 2 049 285,54 тис. zł, тобто бюджет виконується з дефіцитом 76 909,51 тис. zł. Практично це означає, що економічні ініціативи в межах партнерства мають бути або (а) фінансово «легкими» для міста, або (б) структурованими так, щоб залучати зовнішнє фінансування і не

створювати довгих бюджетних зобов'язань без джерела покриття. Дефіцит сам по собі не є «погано», але він задає вищу чутливість до бюджетних обмежень і підсилює роль грантів/проектного фінансування.

По-перше, у Вінниці домінує податковий компонент доходів (понад три чверті), що створює відносно стійку базу для співфінансування ініціатив за умови, що вони будуть інтегровані у бюджетні програми розвитку. По-друге, частка доходів від капітальних операцій у Вінниці є невеликою ($\approx 1,5\%$), що непрямо вказує: масштабні інфраструктурні/інноваційні проекти економічного партнерства логічніше будувати через зовнішні джерела (програми, гранти) та механізми співфінансування, а не очікувати, що бюджет розвитку сам по собі стане головним драйвером. По-третє, для Кельце дефіцит у 2024 році означає потребу у більш «жорсткому» відборі ініціатив: перевагу мають проекти з зовнішнім фінансуванням, коротким горизонтом реалізації або чіткими вимірюваними результатами, які виправдовують залучення ресурсу.

Щоб оцінити ефективність саме партнерства, потрібно перейти від загальних бюджетів до того, що партнерство генерує як механізм. Для цього використовується мінімальний набір KPI, які реально підтверджуються публічно і не вимагають доступу до внутрішньої управлінської звітності.

KPI-1. Щільність економічно орієнтованих активностей (за рік).
Формула: кількість публічно зафіксованих економічних подій/форматів (бізнес-зустрічі, економічні сесії, заходи з економічним фокусом) / рік. У 2024 році для пари Вінниця–Кельце публічно фіксується окремий формат із акцентом на економічну співпрацю. Це означає, що економічна складова не є «вигаданою», але вона поки проявляється як поодинокий формат, а не як регулярний календар заходів. Практичний висновок: економічний напрям на стадії запуску; оцінювати ефективність потрібно не за абсолютними «ефектами вже зараз», а за здатністю створити портфель проектів.

KPI-2. Інституційне «розшарування» партнерства (показник стійкості механізму). Формула: кількість галузевих угод/порозумінь між установами, що працюють незалежно від мерійних циклів. У 2023 році зафіксовано підписання

партнерських порозумінь між школами Кельце і Вінниці. Це прямо не «економіка» в грошах, але це критично для економічної ефективності: такі зв'язки створюють мережу учасників, підвищують повторюваність взаємодій і зменшують ризик того, що партнерство залишиться тільки «урочистим статусом».

КРІ-3. Відносна «вартість партнерства» для бюджету (показник адекватності витрат). Формула (коли будуть дані видатків на міжнародну діяльність/прийом делегацій): витрати на партнерські заходи / доходи бюджету $\times 100\%$. Навіть без точних сум у цій роботі важливо зафіксувати правило: якщо витрати малі, але є інституційні результати (угоди, проєкти), ефективність механізму вища; якщо витрати ростуть, а залишаються тільки події – ефективність низька. На основі вже наявних проявів (2023 – інституційні угоди; 2024 – економічний формат) логічно трактувати партнерство як таке, що має тенденцію до прикладності, але потребує «переводу» у портфель ініціатив, щоб ефективність можна було рахувати у грошах і показниках.

Для практичної оцінки запропонуємо три блоки КРІ:

1. Індекс інституційної спроможності партнерства (IIS) – показує, чи партнерство «живе» як механізм, а не як назва.

2. Індекс портфеля ініціатив (IPI) – показує, чи є повторювані дії/взаємодії, а не одиничний випадок.

3. Індекс економічної орієнтації (IEO) – показує, чи є економічний компонент як окремий зміст.

Щоб індекси були прозорі, кожен із них розкладається на прості критерії зі шкалою 0–2 (мінімум довільності; максимум відтворюваності).

(А) IIS – інституційна спроможність (0–6 балів): А1. Офіційний канал/визнання партнерства на рівні муніципалітету: 0/1/2; А2. Наявність «виходу» на установи/підсистеми (освіта, молодь, культура тощо): 0/1/2; А3. Публічна регулярність згадок/активностей (не менше 1 помітного прояву в році): 0/1/2.

(В) ІРІ – портфель ініціатив (0–6 балів): В1. Кількість зафіксованих ініціатив у році (0; 1; ≥ 2): 0/1/2; В2. Різноманітність форм (одна сфера чи ≥ 2 сфери): 0/1/2; В3. Наявність «результату на виході» (угода/порозуміння/подія з предметом): 0/1/2

(С) ІЕО – економічна орієнтація (0–6 балів): С1. Економічна тема виділена як окремий предмет взаємодії: 0/1/2; С2. Є хоча б один економічний формат (зустріч/подія/платформа): 0/1/2; С3. Є ознаки залучення економічних акторів (бізнес/агенції/економічні підрозділи): 0/1/2. На практиці економічний блок у побратимстві часто стартує з С1–С2, а С3 формується пізніше; це відповідає еволюційній логіці партнерств у літературі [22; 6].

Таблиця 2.7

Розрахунок індексів результативності партнерства Вінниця-Кельце

Рік	ІІС (0–6)	ІРІ (0–6)	ІЕО (0–6)	Композитний індекс ефективності ІЕ* (0–6)
2022	2	1	0	1,1
2023	4	3	1	2,9
2024	4	3	3	3,4

* $ІЕ = 0,4 \times ІІС + 0,3 \times ІРІ + 0,3 \times ІЕО$ (ваги обрано так, щоб інституційна спроможність мала найбільший вплив; без неї економічні формати не масштабуються).

– 2022: партнерство як канал існує (ІІС не нуль), але портфель ініціатив у відкритих проявів слабкий (ІРІ низький), економічної орієнтації як окремої теми не видно (ІЕО = 0).

– 2023: з’являється інституціоналізація на рівні установ (школи) $\rightarrow$ ІІС і ІРІ ростуть; економічного акценту ще мало (ІЕО лише 1 як «передумова»).

– 2024: інституційна база зберігається, а економічний компонент стає предметним (окремий економічний формат) $\rightarrow$ ІЕО піднімається, а ІЕ зростає.

Отримана динаміка композитного індексу (1,1 $\rightarrow$ 2,9 $\rightarrow$ 3,4) відображає не «успіх у грошах», а перехід партнерства в більш економічно придатний стан. У 2022 році ефективність механізму у вимірі економічної співпраці була низькою з практичної точки зору: канал партнерства зберігається, але він не генерує достатньо фіксованих ініціатив і не має економічної рамки, яку можна було б

перетворювати на проекти. Така ситуація типова для партнерств, які існують «за інерцією»: їхня формальна наявність не гарантує результативності [20; 22].

У 2023 році відбувається важливий структурний зсув – партнерство перестає бути виключно «між меріями» і починає проявлятися через установи. Це прямо підвищує економічний потенціал співпраці, навіть якщо сама ініціатива не є економічною: горизонтальні зв'язки формують стабільність, повторюваність контактів і організаційну тканину партнерства. У термінах ефективності це означає, що партнерство набуває рис механізму, здатного «проводити» проектні ініціативи: з'являються учасники, які можуть підтримувати взаємодію незалежно від політичного циклу [6; 22].

У 2024 році партнерство переходить у площину економічної співпраці як окремого напрямку, що створює передумови для залучення бізнесу, економічних підрозділів та агенцій розвитку. Це свідчить про відхід від переважно соціокультурної взаємодії, однак економічний блок поки не має системного характеру: відсутні регулярні проекти та паралельні інструменти. Тому наразі доцільно говорити про формування економічного вектора, а не про підтверджену економічну віддачу.

Оцінювання ефективності співпраці між Вінницею та Кельце має здійснюватися на двох рівнях. На фінансовому рівні обидва міста володіють ресурсною базою для підтримки партнерства, проте з різними обмеженнями: бюджет Вінниці ґрунтується переважно на власних податкових доходах, тоді як для Кельце у 2024 році актуальною є потреба в зовнішньому фінансуванні. На проектному рівні у 2023–2024 роках зафіксовано перехід до прикладної взаємодії через інституційні угоди та виокремлення економічного напрямку. Водночас наявні дані радше свідчать про становлення економічного вектора, що зумовлює доцільність подальшого аналізу портфеля ініціатив із поступовим переходом до оцінки фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СПІВПРАЦІ МІЖ ВІННИЦЕЮ ТА КЕЛЬЦЕ В КОНТЕКСТІ ПІДСИЛЕННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1. Ключові проблеми та бар'єри у реалізації партнерських ініціатив

Реалізація партнерських ініціатив у межах побратимських відносин має дві взаємопов'язані складові: інституційну (наявність оформленого каналу взаємодії, узгоджених правил, відповідальних і процедур) та прикладну (здатність перетворювати наміри на конкретні дії, проєкти та результати). Для міського партнерства економічна результативність, як правило, не виникає «автоматично» від самого статусу міст-побратимів: вона є похідною від якості управління ініціативами, ресурсного забезпечення та здатності сторін витримувати проєктну дисципліну в умовах зовнішніх шоків. У випадку України з 2022 року таким визначальним шоком стала війна, яка різко змінила пріоритети місцевого розвитку, структуру витрат, рівень ризику та вимоги до прозорості. Це означає, що бар'єри реалізації партнерських ініціатив між Вінницею та Кельце слід розглядати не лише як «технічні» труднощі координації, а як комплекс обмежень, що проявляється одночасно на стратегічному, операційному та ресурсному рівнях.

Передусім війна трансформувала зміст партнерства: класична логіка побратимства, орієнтована на обміни, культурні контакти та символічну дипломатію, поступово зміщується до логіки стійкості й відновлення, де цінність партнерства визначається здатністю допомогти місту зберегти спроможність функціонування, модернізувати сервіси й залучити ресурси на критичні потреби. У цьому контексті партнерство стає більш затребуваним, але водночас складнішим в управлінні: підвищується чутливість до безпекових ризиків, невизначеності строків, обмежень мобільності та логістики, а також зростає вартість управлінських помилок. Інакше кажучи, війна діє як «прискорювач вимог»: якщо в мирний час епізодичність контактів могла бути прийнятною, то в

умовах кризового середовища результат дають насамперед ті партнерства, які здатні швидко переходити до структурованих ініціатив, підтверджених планом, ресурсом і відповідальними.

Звідси впливає перший системний бар'єр – розрив між формальною наявністю партнерства та його проєктною реалізацією. У побратимських зв'язках, навіть довготривалих, нерідко домінує подієвий формат (візити, зустрічі, символічні дати), тоді як економічний ефект потребує іншої організаційної архітектури: портфеля ініціатив, їх пріоритизації, паспортизації, управління ризиками та моніторингу. Якщо партнерство не має внутрішньо закріпленого механізму трансформації «ідеї» в проєкт (із чітким циклом: ініціація → планування → фінансування → виконання → оцінка), то навіть за наявності політичної волі та позитивного фону воно залишається в площині підтримання контактів. У воєнний період цей розрив посилюється, оскільки адміністративні команди обох міст працюють у режимі високого навантаження, і будь-яка ініціатива без ясного інструментарію «не проходить» через конкуренцію пріоритетів.

Другий бар'єр має інституційно-управлінську природу і пов'язаний із фрагментацією відповідальності. Міжмуніципальні ініціативи зазвичай перетинають декілька підрозділів: міжнародне співробітництво, економіку та розвиток, гуманітарний блок, освіту, інфраструктуру, комунальні підприємства. За відсутності єдиного оператора (координатора/проєктного офісу) виникає типова ситуація «розмитих ролей»: контакти є, але немає власника результату; ідеї обговорюються, але не доводяться до плану; партнери очікують взаємності, але не бачать оперативного зворотного зв'язку. Війна додає до цього кадрові ризики (ротації, перерозподіл функцій, перевантаження), які роблять партнерство вразливим до «залежності від персоналій». У таких умовах навіть сильна ініціатива може зупинитися не через відсутність змісту, а через відсутність процедурного «носія».

Третій блок бар'єрів – ресурсно-фінансовий. Економічні ініціативи, особливо ті, що виходять за межі комунікаційних заходів, потребують хоча б

мінімального фінансування: підготовки документації, проєктування, співфінансування, закупівель, технічного супроводу. У воєнний період бюджети громад знаходяться під додатковим тиском – зростає частка критичних витрат, зменшується простір для «гнучкого» фінансування, ускладнюється довгострокове планування. Для партнерства це означає, що економічна складова буде реалістичною лише в двох випадках: або вона є бюджетно «легкою» (невеликі витрати, швидкі результати), або вона структурована під зовнішні програми з чіткими правилами й співфінансуванням. Проблема полягає в тому, що залучення зовнішніх ресурсів саме по собі є управлінським завданням: потрібні компетенції підготовки заявок, відповідність процедур, прозорість і доказовість результатів. Таким чином, ресурсний бар'єр у партнерстві часто проявляється не як «немає грошей», а як «немає готовності пройти процедурний цикл донорського/проєктного фінансування».

Четвертий бар'єр пов'язаний із асиметрією інституційних середовищ та процедур. Вінниця і Кельце працюють у різних нормативних і процедурних системах, а війна додатково посилює регуляторну складність для української сторони (пріоритети безпеки, закупівельні особливості, часові обмеження). Навіть коли цілі співпраці збігаються, «вузьким місцем» стають погодження, строки, вимоги до документації, різні цикли бюджетування та звітності. Через це економічно орієнтовані ініціативи нерідко зупиняються на етапі узгодження або «втрачають темп», що знижує довіру учасників і підсилює ризик повернення партнерства до подієвого формату як найбільш простого й швидкого.

П'ятий бар'єр має змістовний характер і стосується вимірюваності результатів. Економічна ефективність партнерства не може бути доведена без мінімальної системи показників, джерел даних і регулярного моніторингу. Якщо ініціатива не має паспорта (мета, очікуваний результат, ресурс, відповідальні, строки, показники), то її неможливо коректно оцінити – а отже, неможливо накопичувати доказову базу ефективності. У мирний час цей недолік часто компенсується «репутаційною» логікою побратимства, але у воєнний період, коли ресурси дефіцитні, а зовнішні партнери працюють у режимі підвищеного

комплаєнсу, вимірюваність стає фактично передумовою продовження підтримки. Тобто слабкість КРІ та звітності знижує не лише внутрішню керованість партнерства, а й його здатність залучати ресурси та масштабувати ініціативи.

Узагальнюючи, ключові бар'єри реалізації партнерських ініціатив у парі Вінниця–Кельце можна згрупувати як:

- недостатня проєктна організованість партнерства та розрив між контактами і результатами;
- фрагментація відповідальності й залежність від персоналій;
- обмеженість ресурсів і складність проходження процедур зовнішнього фінансування;
- процедурна асиметрія та різні цикли планування;
- дефіцит вимірюваності та доказовості економічного ефекту.

Війна в цій конфігурації виступає не просто зовнішнім ускладненням, а фактором, що підвищує роль управлінської дисципліни й робить критичними інструменти, які в мирний час могли вважатися «другорядними».

Таким чином, війна зробила партнерські ініціативи одночасно більш потрібними й більш складними в реалізації: зросли ризики, невизначеність строків, бюджетні обмеження та вимоги до прозорості, а отже зменшилась «похибка на імпровізацію». На цьому фоні головні бар'єри мають управлінську природу: партнерство часто не доводиться до проєктної форми, відповідальність розпорошена між підрозділами, ініціативи залежать від конкретних людей, а процедурні відмінності та складність погоджень гальмують темп виконання. Додатково проблему підсилює слабка вимірюваність результатів: без фіксації цілей, ресурсів і показників складно довести економічний зміст і підтримувати регулярність ініціатив.

У підсумку ключова межа ефективності проходить не по «наявності партнерства», а по здатності організувати його як керовану систему ініціатив із чіткими ролями, процедурами та контролем результату.

3.2. Пропозиції щодо посилення економічної взаємодії (інвестиційні, інноваційні та інституційні аспекти)

Посилення економічної взаємодії в межах побратимства Вінниця–Кельце доцільно розглядати не як «додаток» до культурної дипломатії, а як окремий керований контур співпраці, який має власні цілі, інструменти та вимірювані результати. У сучасних умовах такий контур неможливо вибудувати лише через епізодичні події чи протокольні контакти: економічний ефект виникає тоді, коли партнерство набуває ознак інституційного механізму, здатного продукувати портфель ініціатив і переводити їх у проєкти з фінансуванням, виконавцями та контролем результату.

Література щодо міжміського партнерства підкреслює, що стійкий результат забезпечують ті моделі співпраці, де є зрозуміла архітектура управління, повторюваність взаємодій і спеціалізація на конкретних напрямках, а не «розпорошення» на широкий перелік декларативних сфер [20; 22; 6; 18].

Війна для українських громад змінила не лише ризиковий профіль, а й структуру попиту на партнерство. Якщо раніше домінували обміни та гуманітарні формати, то тепер економічна взаємодія логічно концентрується навколо стійкості міської інфраструктури, енергоефективності, модернізації муніципальних сервісів, цифрових рішень, підтримки МСП і підготовки до відновлення. Саме ці напрями є найбільш придатними для «перекладу» в інвестиційні та проєктні рішення, оскільки вони мають зрозумілу економіку, потенціал зовнішнього фінансування і чіткі соціально-економічні результати. У цьому сенсі побратимство з польським містом може працювати як канал інституційного трансферу (процедури, планування, проєктний менеджмент) і як міст до європейських мереж та програм, але лише за умови, що українська сторона здатна запропонувати структурований портфель потреб і проєктів, а не лише запит «на співпрацю загалом» [16; 9; 18].

Щоб пропозиції мали прикладний характер, доцільно відразу розвести їх на три взаємопов'язані блоки: інституційний (як організувати механізм),

інвестиційний (як зібрати ресурс і зробити пропозицію привабливою), інноваційний (як створити додану вартість і конкурентність). Інституційний блок є базовим, бо без нього інвестиційні та інноваційні ініціативи «розчиняються» у фрагментації відповідальності та процедурних затримках, що типово для city-to-city cooperation, коли партнерство не має оператора і діє переважно через події [22; 20].

У рамках інституційних пропозицій першочерговим кроком має стати створення стійкого «контуру економічної співпраці» як регулярної управлінської практики. Практично це означає закріплення відповідального координатора (або невеликої робочої групи) з боку кожного міста та формалізацію мінімального циклу управління: щорічний план економічної співпраці, квартальні точки звірки прогресу, паспорт ініціативи, реєстр проєктів і коротка підсумкова звітність. Важливо, щоб ці інструменти не виглядали як «бюрократія»: їх мета – зробити ініціативи відтворюваними й незалежними від персоналій, а також придатними для донорських процедур, які вимагають чіткого опису цілей, бюджету, строків та результатів. В умовах війни така дисципліна є не формальністю, а передумовою довіри й фінансування. Доречною формою є запровадження стандартного «паспорта проєкту/ініціативи», де на одній сторінці фіксуються мета, короткий опис, відповідальні, партнерські ролі, кошторис/джерела, ризики, показники і календар. Паралельно доцільно сформувати просту матрицю відповідальності між департаментами: міжнародне співробітництво забезпечує канал і комунікацію, економіка/розвиток – зміст і підготовку проєктів, фінанси – співфінансування й контроль, юридичний блок – відповідність процедур, профільні департаменти – технічне виконання. Такий підхід узгоджується з управлінською логікою партнерств, де ключовим фактором успіху визнається наявність стійкої «альянсної спроможності» та процедур переходу від стратегії до реалізації [22; 6].

На цьому тлі доцільно застосувати SWOT (табл. 3.1) не як «опис заради опису», а як інструмент TOWS-логіки (табл. 3.2), що відразу перетворює діагностику в управлінські рішення.

SWOT-матриця економічної взаємодії (Вінниця–Кельце)

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
S ₁ . Довгостроковий статус побратимства і накопичена довіра між містами (нижчі «витрати входу» на взаємодію).	W ₁ . Нерівномірність активності: економічний компонент проявляється епізодично, без стабільного циклу «план → проекти → результат».
S ₂ . Наявність офіційних каналів комунікації та міжнародного співробітництва в управлінській структурі міст.	W ₂ . Недостатня проектна організація: брак єдиного оператора/координатора економічного напрямку, розпорошення відповідальності.
S ₃ . Позитивний потенціал «інституційного трансферу» від Кельце (практики ЄС, процедурність, проєктний менеджмент).	W ₃ . Дефіцит вимірюваності: слабка паспортизація ініціатив, відсутність KPI/регулярної звітності саме по економічній співпраці.
S ₄ . Близькість Польщі як партнера (порівняно простіша логістика та комунікація, культурна сумісність).	W ₄ . Обмежені внутрішні ресурси (час, кадри) в органів місцевого самоврядування, особливо в Україні під час війни.
S ₅ . Можливість швидко запускати «м'які» економічні формати: B2B-зустрічі, ярмарки контактів, обміни практиками, спільні концепти.	W ₅ . Недостатня залученість бізнесу та агенцій розвитку на системній основі (часто все тримається на контактах, а не на інструментах).
O – Можливості	T – Загрози
O ₁ . Доступ до програм підтримки України та муніципальних проєктів (відновлення, стійкість, енергоефективність, цифровізація, міські сервіси).	T ₁ . Воєнні ризики: безпекові обмеження, непередбачуваність строків, ризик зриву планів і перенесення пріоритетів.
O ₂ . Формування інвестиційного пакета під зовнішнє фінансування + локальне співфінансування (модель «донор + місто»).	T ₂ . Бюджетний тиск і скорочення гнучких видатків; обмежені можливості співфінансування в Україні, дефіцитні/напружені бюджети.
O ₃ . Запуск регулярних B2B і кластерних контактів (МСП, підрядники відновлення, міські технології, IT/сервіси).	T ₃ . Процедурна асиметрія та комплаєнс: різні правила закупівель, звітності, погоджень; ризики затягування реалізації.
O ₄ . Інноваційні пілоти «місто як тестовий полігон» (енергомоніторинг, Smart City-сервіси, цифрові платформи).	T ₄ . Втома стейкхолдерів від «подій без результату», падіння мотивації бізнесу та партнерів при відсутності швидких перемог.
O ₅ . Розширення участі установ і спільнот (освіта/молодь/публічні сервіси) як мережевої основи для економічних проєктів.	T ₅ . Залежність від персоналій: кадрові ротації, вигорання команд, переривання комунікацій та спад наступності.

Джерело: сформовано автором.

Для пари Вінниця–Кельце сильними сторонами виступають довготривалість партнерства, наявність довіри та накопиченого каналу взаємодії, а також потенціал інституційного трансферу з боку польського міста. Слабкими – відсутність стабільного оператора економічного напрямку, нерівномірність

активності і дефіцит вимірюваності результатів. Можливості – доступ до програм відновлення, енергоефективності, цифровізації, розвитку міських сервісів і підтримки МСП; загрози – безпекові ризики, бюджетні обмеження, процедурна складність і втома від «ініціатив без результату».

Таблиця 3.2

TOWS-матриця економічної взаємодії (Вінниця–Кельце)

	О – Можливості	Т – Загрози
S – Сильні сторони	SO-стратегії (використати сильні сторони, щоб реалізувати можливості): 1) спільний «портфель 3–5 проєктів» під програми відновлення/стійкості; 2) щорічний економічний порядок денний (тематика 3–4 напрями) + інвестпрофілі; 3) регулярний B2B-matchmaking під відновлення/міські сервіси.	ST-стратегії (використати сильні сторони, щоб знизити загрози): 1) перевага дистанційних форматів + короткі пілоти; 2) стандартизований паспорт проєкту і ризик-матриця; 3) розведення ініціатив на «швидкі» та «довгі» з різними вимогами до ресурсів.
W – Слабкі сторони	WO-стратегії (усунути слабкі сторони, використовуючи можливості): 1) створити координатора/проєктний контур економічної співпраці; 2) запровадити KPI і щоквартальний короткий звіт; 3) вбудувати донорські процедури (комплаєнс/закупівлі) у стандарт підготовки проєктів.	WT-стратегії (мінімізувати слабкі сторони і захиститися від загроз): 1) пріоритизація: відсікати ініціативи без ресурсу / відповідального / результату; 2) зменшити залежність від персоналій (дублювання ролей, регламент, календар); 3) фіксувати результат «на виході» (угода, заявка, пілот, контракт, кошти).

Джерело: сформовано автором.

Звідси впливають чотири типи стратегій: «SO» – використати довіру й канал для входу в програми та мережі; «WO» – ліквідувати слабкі місця через проєктний офіс, паспортизацію, KPI і регулярний цикл; «ST» – мінімізувати ризики війни через переведення ініціатив у дистанційні формати та проєкти з зовнішнім фінансуванням; «WT» – відсікати слабкі ініціативи через пріоритизацію й критерії відбору, щоб не витратити ресурс на події активності без ефекту [20; 22; 18].

Інвестиційний блок пропозицій має виходити з того, що партнерство між містами саме по собі не є інвестором; воно може виконувати роль

«інвестиційного каталізатора», якщо створює умови: інформаційні, організаційні та процедурні. У практичному вимірі це означає підготовку спільного інвестиційного «пакета» у двох контурах. Перший – для зовнішніх програм і фінансових інституцій: перелік пріоритетних проєктів з готовністю до подачі (concept note), приблизними бюджетами, очікуваними результатами і моделлю співфінансування. Другий – для бізнесу: короткі інвестпрофілі, можливості кооперації, умови розміщення, муніципальні стимули та контактна інфраструктура (єдина точка входу, супровід, «aftercare»). Критично важливо, щоб цей пакет не був «загальним»: він має бути сфокусований на 3–4 темах, де співпраця може принести найбільшу економічну віддачу і має шанс на фінансування. Для Вінниці в умовах війни логічними виглядають проєкти стійкості інфраструктури (енергоефективність, резервні джерела енергії для критичних об’єктів, модернізація водопостачання й тепла), відновлення міських сервісів, цифрові рішення для управління, а також підтримка МСП і зайнятості. Для Кельце, як міста в ЄС, природною є роль партнера з досвідом процедур, технічних рішень та включення у мережі. Практика city diplomacy показує, що економічні результати виникають тоді, коли партнерство переходить від «широкої співпраці» до спеціалізації та проєктних ланцюгів із чіткими акторськими ролями [9; 18; 6].

Окремим напрямом інвестиційного посилення є створення «економічних мостів» для МСП: не декларативних, а організованих у форматі регулярної B2B-взаємодії. Реалістичним, не перебільшеним інструментом може бути щорічна (або піврічна) онлайн-сесія «Vinnytsia–Kielce Business Matchmaking» із вузькою тематикою (наприклад, муніципальні послуги й технології, енергоефективність будівель, IT-рішення для міст, переробка відходів, міська мобільність). Паралельно доцільно підготувати короткий реєстр локальних підприємств, які потенційно зацікавлені в експорті/кооперації або в участі в проєктах відновлення як підрядники. Економічна логіка такого інструменту проста: партнерство дає «довіру входу», а результатом має стати не кількість зустрічей, а кількість релевантних контактів, подальших переговорів і хоча б кілька пілотних угод чи

участей у проєктах. У літературі підкреслюється, що сестринські зв'язки можуть працювати як канал зниження транзакційних витрат входу на нові ринки, але лише коли є організована інфраструктура взаємодії, а не разові контакти [6; 19; 17].

Інноваційний блок пропозицій потрібний не для «модності», а як спосіб створити додану вартість і відрізнити економічну співпрацю від стандартного набору контактів. У воєнний період інноваційність має практичний вимір: швидкі цифрові рішення, дистанційні формати, технології енергоощадності, дані для управління. Реалістичною пропозицією є запуск спільного формату «urban living lab» на базі 1–2 муніципальних задач Вінниці, де Кельце виступає партнером із практиками та консультацією, а українська сторона – майданчиком застосування й тестування. Це можуть бути, наприклад, рішення з енергомоніторингу бюджетних установ, цифрові інструменти для управління зверненнями/комунальними сервісами, або інструменти прозорого відбору й супроводу проєктів відновлення. У такій логіці інноваційність полягає в методі: спільне прототипування, пілот, оцінка, масштабування. Важливо, що такі проєкти не потребують одразу великих бюджетів, але створюють управлінський ефект: підвищують спроможність міста працювати з даними, формують навички проєктного управління і роблять ініціативи «видимими» для донорів. На рівні теорії міських мереж і партнерств інноваційна взаємодія якраз і розглядається як канал перенесення практик та формування нових управлінських можливостей [12; 14; 17].

Щоб усі три блоки працювали не паралельно, а як єдина система, потрібен набір мінімальних правил відбору ініціатив. Пропонується застосовувати критерії, які одночасно підвищують економічний зміст і знижують ризики воєнного часу: по-перше, пріоритет ініціатив із коротким циклом підготовки та чітким виходом (пілот, концепт, заявка, меморандум із планом); по-друге, концентрація на 3–4 напрямках, де можливе зовнішнє фінансування й технічна підтримка; по-третє, вимога до кожної ініціативи мати паспорт і KPI; по-четверте, вбудована модель ризик-менеджменту (що робимо при зриві

строків/обмеженні мобільності/зміні бюджетних умов). Саме такий підхід дозволяє уникнути найтипівішої помилки побратимських зв'язків – «портфель без пріоритетів», коли партнерство продукує багато ідей, але не продукує результату [22; 20; 6].

У підсумку посилення економічної взаємодії Вінниця–Кельце має спиратися на перехід від подієвого партнерства до портфельного управління ініціативами, де інституційні механізми забезпечують регулярність і відповідальність, інвестиційні інструменти формують зрозумілу пропозицію для програм і бізнесу, а інноваційний контур створює додану вартість через пілоти та перенесення практик. В умовах війни така модель є найбільш реалістичною: вона не вимагає «великих грошей одразу», але підвищує спроможність партнерства генерувати проєкти, залучати ресурси та фіксувати економічні результати в доказовій формі, що особливо важливо для подальшої оцінки ефективності та масштабування співпраці.

3.3. Економіко-організаційне обґрунтування очікуваних результатів запропонованих заходів

Запропоновані в підрозділі 3.2 заходи спрямовані на переведення економічної взаємодії в межах побратимства Вінниця–Кельце з подієвого формату у керовану проєктну модель, у якій наявні чіткі ролі, інструменти, календар та вимірювані результати. Економіко-організаційне обґрунтування очікуваних результатів ґрунтується на тезі, що ефект партнерства у міській економіці проявляється передусім через три канали: (1) залучення зовнішніх ресурсів (проєктні кошти, технічна допомога, програми), (2) зниження транзакційних витрат для бізнесу та муніципалітету (швидший доступ до контактів, процедур, рішень, типових документів, практик), (3) формування інституційної спроможності (проєктний менеджмент, комплаєнс, дані, моніторинг), що підвищує віддачу від кожної наступної ініціативи. Для воєнного

періоду ці канали набувають особливої ваги: навіть за відсутності негайних «великих» інвестицій партнерство може давати відчутний ефект через прискорення проєктного циклу, підвищення якості заявок та зменшення ризику зриву реалізації.

Перший очікуваний результат стосується організаційної керованості співпраці: запровадження координатора економічного напрямку, стандарту «паспорта ініціативи», реєстру проєктів і квартального циклу звірки прогресу знижує ризик фрагментації відповідальності та залежності від персоналій. Організаційний ефект проявляється не лише в «порядку», а у вимірюваних змінах: скорочується час від появи ідеї до оформлення проєкту, зростає частка ініціатив, що мають завершений результат (заявка, меморандум із планом, пілот, контракт), підвищується прозорість і відтворюваність процесів.

Для практичного вимірювання цього ефекту доцільно застосувати показники «проєктної дисципліни», які не залежать від масштабів фінансування, але безпосередньо відображають спроможність виконання:

Таблиця 3.3

Показники організаційної результативності (проєктний цикл)
економічної взаємодії (Вінниця-Кельце)

Показник	Зміст	Формула розрахунку КРІ	Очікуваний напрям зміни
Частка ініціатив із паспортом	Чи оформлена ініціатива як проєкт	К-сть ініціатив із паспортом / загальна к-сть ініціатив	зростання
Середній час підготовки ініціативи	Швидкість переходу від ідеї до заявки/пілоту	(Дата подачі/старту – дата ініціації) середнє	зниження
Частка завершених ініціатив	Яка частина має «вихід»	К-сть ініціатив із завершеним результатом / загальна к-сть	зростання
Регулярність управління	Чи відтворюється цикл	К-сть квартальних звірок / рік	стабілізація (4/рік)

Джерело: сформовано автором.

Організаційно це означає, що партнерство перестає «зникати» між подіями та отримує сталість як управлінська практика. Економічно це означає

зниження втрат від неузгодженості та повторних циклів, а також підвищення шансів залучення зовнішніх коштів (бо донорські механізми чутливі до якості планування та звітності).

Другий очікуваний результат – підвищення здатності партнерства залучати зовнішні ресурси у проєкти міського розвитку. В умовах обмеженого бюджетного простору ключовою формою економічного результату стає не «пряме зростання доходів», а збільшення обсягів фінансування ініціатив через програми, гранти, технічну допомогу та інші проєктні джерела. Саме тому в межах економіко-організаційного обґрунтування доцільно фіксувати два типи фінансових показників: (а) показники залучення ресурсів, (б) показники «важеля» (скільки зовнішніх коштів вдалося залучити на 1 одиницю місцевого співфінансування).

Таблиця 3.4

Показники фінансового ефекту та «важеля» проєктів партнерства Вінниця-Кельце

Показник	Формула	Інтерпретація
Обсяг залучених коштів у партнерських проєктах	Σ (гранти + програми + технічна допомога), грн/зл/€	Прямий вимір масштабу результату
Коефіцієнт фінансового важеля (Leverage)	Зовнішні кошти / співфінансування міста	Скільки ресурсів «притягнуто» на 1 грн/зл
Частка партнерських проєктів у капітальних видатках	Обсяг партнерських проєктів / капвдатки міста	Вага партнерства у розвитку
Вартість залучення 1 грн зовнішніх коштів	Адм. витрати на підготовку/управління / зовнішні кошти	Ефективність «управління ресурсом»

Джерело: сформовано автором.

У цьому контексті особливо важливим є те, що запропонована модель не потребує завищених припущень: достатньо, щоб у портфелі з'явилися навіть 1–2 проєкти з зовнішнім фінансуванням, і вже можна зафіксувати важіль та фінансову вагу співпраці. В умовах війни це є реалістичним критерієм, адже повномасштабні інвестиційні проєкти можуть мати довший горизонт, тоді як

проектні програми і технічна допомога працюють швидше й дають вимірюваний фінансовий результат у коротшому циклі.

Третій очікуваний блок результатів пов'язаний із бізнесом та МСП. У побратимських відносинах бізнес-ефект часто виникає не як «масовий приплив інвесторів», а як організоване розширення контактів, доступу до підрядних можливостей та нових ринків, а також зниження транзакційних витрат входу. Запропоновані інструменти (регулярний B2B-matchmaking, реєстр зацікавлених підприємств, єдина точка входу для супроводу контактів) створюють базу для того, щоб економічні взаємодії мали продовження після події: від зустрічі → до переговорів → до участі у проєктах/контрактах.

Для оцінювання цього ефекту доцільно застосувати показники, що фіксують «воронку» бізнес-взаємодії, а не лише кількість заходів:

Таблиця 3.5

Показники результативності B2B-каналу співпраці Вінниця-Кельце

Етап	Показник	Формула розрахунку
Вхід	К-сть залучених МСП/організацій	к-сть учасників у реєстрі/заходах
Контакти	К-сть релевантних B2B-матчів	к-сть підтверджених пар контактів
Продовження	К-сть follow-up переговорів	к-сть підтверджених повторних контактів
Результат	К-сть угод/участей у проєктах	контракти, підряди, спільні заявки
Якість	Конверсія «контакт → переговори → угода»	частка переходів між етапами

Джерело: сформовано автором.

Економічна логіка цих показників полягає в тому, що навіть при невеликій кількості угод з'являється вимірюваний ефект від механізму: партнерство перестає бути «комунікаційним фоном» і починає працювати як канал комерційної кооперації. У воєнний час особливу вагу мають підрядні можливості під відновлення та міські сервіси, де кооперація з польськими компаніями може проявлятися через спільну участь у проєктах або постачання технологічних рішень.

Четвертий блок очікуваних результатів пов'язаний із інноваційними заходами (living lab, пілотні рішення, цифрові інструменти управління,

енергомоніторинг). Їхня економічна доцільність полягає не тільки в потенційній економії ресурсів, а в зниженні ризику великих інвестицій за рахунок тестування. Пілот дозволяє підтвердити працездатність рішення на малому масштабі, після чого масштабування стає управлінськи й фінансово обґрунтованим.

Для обґрунтування інноваційних результатів доцільно застосувати дві групи показників: (а) показники впровадження, (б) показники економії / ефективності.

Таблиця 3.6

Показники інноваційного ефекту (пілоти та масштабування) співпраці Вінниця-Кельце

Показник	Як рахувати	Очікуваний ефект
К-сть запущених пілотів	за календарем/реєстром	матеріалізація інноваційного контуру
Частка пілотів, що масштабовані	пілоти, що перейшли у масштаб / всі пілоти	якість відбору та управління
Економія ресурсів (за пілотом)	(витрати «до» – витрати «після»)	фінансовий outcome (де можливо)
Час обробки процесів/звернень	середній час «до/після»	ефект продуктивності

Джерело: сформовано автором.

У випадку міських сервісів та енергоефективності такі показники здатні дати вимірюваний ефект навіть без великих інвестицій: наприклад, скорочення витрат на енергію в окремих будівлях, зменшення аварійності або прискорення управлінських процесів. Організаційно це також підсилює інвестиційний блок: донори й програми охочіше підтримують рішення, які пройшли пілот і мають зафіксований результат.

Сукупний очікуваний результат запропонованих заходів можна представити як перехід від «партнерства-статусу» до «партнерства-механізму». Організаційно це означає появу портфеля ініціатив, керованого циклу та відповідальних; економічно – підвищення здатності залучати ресурси та конвертувати взаємодію у проєкти і бізнес-результати; інноваційно – створення каналу тестування й перенесення практик, який знижує ризики великих рішень.

Щоб уникнути декларативності, механізм фіксації результатів має бути простим і регулярним: щоквартальна коротка звітність (1–2 сторінки) з чотирма блоками: організаційні KPI, фінансові/проектні KPI, B2B-воронка, інноваційні пілоти (табл. 3.7). Саме така форма дозволяє забезпечити доказовість ефективності співпраці навіть у воєнний період, коли частина результатів має непрямий характер, але може бути підтверджена через факти виконання, залучені ресурси та відтворюваність механізму.

Таблиця 3.7

Шаблон щоквартального звіту про економічну співпрацю Вінниця–Кельце

Період звіту: ____ квартал 20__ року							
Відповідальний підрозділ/координатор: _____							
Контактна особа: _____							
1. Короткий підсумок за квартал (5–7 речень) У звітному кварталі реалізовано ____ ініціатив(и) економічного спрямування, з них ____ завершено результатом (заявка/пілот/угода/захід). У роботі перебуває ____ ініціатив(и), ____ перенесено/призупинено (з причин: _____). Зовнішні ресурси/можливості фінансування опрацьовано за ____ програм(ами), підготовлено ____ концепт-нот(и) / подано ____ заявок. B2B-канал охопив ____ компаній/організацій, сформовано ____ релевантних контактів, зафіксовано ____ follow-up переговорів. Ключові ризики кварталу: ____. Пропозиції/рішення на наступний квартал: _____.							
2. Реєстр ініціатив і статус виконання (портфель):							
№	Назва ініціативи	Напрямок (інвест./іннов./інст.)	Статус (план / в процесі / завершено)	Вихід кварталу (результат)	Відповідальні (UA/PL)	Строк наступного кроку	Ризики / блокери
1							
2							
3							
3. KPI організаційної результативності (проектна дисципліна)							
KPI	Формула	Значення за квартал	Наростаючим з початку року	Ціль (річна)	Коментар		
Частка ініціатив із «паспортом»	$N(\text{паспортизованих}) / N(\text{усіх})$						
Частка ініціатив із визначеним KPI	$N(\text{з KPI}) / N(\text{усіх})$						
Частка завершених ініціатив	$N(\text{заверш.}) / N(\text{усіх})$						
Середній час від ініціації до «виходу»	Avg (днів)						
Проведено координаційних звірок	кількість			4/рік			

4. Фінансово-проектні результати (залучення ресурсів):

Показник	Одиниця	За квартал	Наростаючим	Джерело підтвердження	Коментар
Подано заявок (гранти/програми)	шт.			реєстр заявок	
Схвалено/в процесі розгляду	шт.			лист / кабінет програми	
Обсяг залучених коштів (approved)	грн/зл/€			рішення / угода	
Співфінансування міста (план/факт)	грн/зл			бюджет / кошторис	
Коефіцієнт важеля	разів			зовн.кошти / співфінансування	
Адмінвитрати на підготовку (оцінка)	грн/зл			робочий облік	

5. Бізнес-канал (B2B) і партнерства МСП:

Етап	KPI	За квартал	Наростаючим	Коментар
Залучення	К-сть МСП / організацій у реєстрі / заходах			
Контакти	К-сть релевантних B2B-матчів			
Продовження	К-сть follow-up переговорів			
Результат	К-сть угод / підрядів / спільних заявок			
Якість	Конверсія контакт → переговори			
Якість	Конверсія переговори → результат			

6. Інноваційні пілоти / «urban living lab»:

Пілот/рішення	Статус	Об'єкт (де тестується)	KPI «до/після»	Попередній ефект	Рішення щодо масштабування

7. Ризики та коригувальні дії:

Ризик	Імовірність (Н/С/В)	Вплив (Н/С/В)	План реагування	Відповідальний	Статус

8. План на наступний квартал:

- 1) _____;
- 2) _____;
- 3) _____;
- 4) _____;
- 5) _____.

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, запропоновані заходи мають економічний сенс лише тоді, коли їх результат можна зафіксувати й порівняти з витраченим ресурсом, тому ключовим виходом є не декларація ефекту, а механізм його вимірювання.

Очікувані результати концентруються у трьох практичних каналах: підвищення проєктної дисципліни (ініціативи переходять у паспорт, план, відповідальних і завершений «вихід»), зростання здатності залучати зовнішнє фінансування та формування відтворюваного B2B-каналу для МСП і підрядних можливостей. Додаткову цінність створює інноваційний контур через пілоти, які дозволяють отримати вимірюваний ефект або обґрунтовано відмовитися від масштабування без втрат. Регулярний щоквартальний звіт із портфелем ініціатив, KPI та ризик-реєстром переводить оцінку економічної взаємодії в доказову площину: результати стають порівнюваними у часі, а ефективність партнерства може підтверджуватися даними (заявки, залучені кошти, коефіцієнт важеля, конверсії B2B-воронки, частка завершених ініціатив), що мінімізує ризик «активності без результату» і створює керовану основу для подальшого нарощування економічної співпраці.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у дослідженні обґрунтовано економічні перспективи співпраці між містами-побратимами (на прикладі міст Вінниця–Кельце) на основі аналізу її ефективності та розроблено практичні рекомендації щодо посилення результативності партнерських відносин. Для досягнення поставленої мети вирішено ряд завдань, за результатами чого отримано такі ключові висновки.

1. Міжмуніципальне співробітництво є формою горизонтальної взаємодії органів місцевого самоврядування, яка поступово перейшла від епізодичних контактів до стійких моделей партнерства, орієнтованих на практичний результат. Інститут міст-побратимів у цій системі виступає довгостроковою рамкою співпраці: він забезпечує сталі канали комунікації, накопичення довіри між громадами та можливість реалізації спільних ініціатив. Водночас ефективність побратимства визначається не фактом наявності угоди, а змістовним наповненням взаємодії – наявністю конкретних проєктів, управлінських рішень і економічних результатів, які можуть бути зафіксовані та оцінені

2. Економічне партнерство міських громад доцільно розглядати як сукупність взаємодоповнювальних форм і інструментів, що відрізняються рівнем інституціоналізації та характером результатів. Найбільш вимірюваними є проєктні та фінансово-донорські інструменти, які дають конкретні показники у вигляді обсягів залученого фінансування, реалізованих ініціатив та досягнутих КРІ. Водночас інвестиційно-комунікаційні та інституційно-управлінські форми часто забезпечують відкладений ефект через підвищення спроможності, накопичення мережевого та репутаційного капіталу і створення передумов для інвестиційних рішень. Такий підхід дозволяє надалі оцінювати співпрацю міст не формально, а через фактичне наповнення партнерства інструментами та результатами, що можуть бути зафіксовані й порівняні

3. Оцінювання ефективності співпраці міст-побратимів має спиратися на багаторівневу логіку результативності, оскільки партнерство генерує як безпосередні проєктно-фінансові результати, так і опосередковані інституційні та мережево-репутаційні ефекти. Методично коректним є поєднання портфельного аналізу інструментів співпраці з індикаторним вимірюванням результатів, що дозволяє відокремлювати змістовну, керовану взаємодію від формальної активності. Важливою умовою обґрунтованих висновків є підтвердження механізму зв'язку між застосованими інструментами та спостережуваними змінами, а також врахування часових лагів, характерних для інституційних і мережевих ефектів. У сукупності це формує універсальну методичну рамку, придатну для подальшого прикладного аналізу конкретного партнерства на основі доступних даних і документально підтверджених ініціатив

4. Вінниця та Кельце як регіональні центри мають достатню інституційну та функціональну «вагу», щоб розглядати їх партнерство не як протокольну взаємодію, а як потенційний канал отримання вимірюваних соціально-економічних ефектів. Водночас стартові умови міст є неоднаковими. Для Вінниці у 2022–2024 рр. характерна демографічна динаміка з помітною роллю міграційного чинника та його поступовим згасанням, що робить критично важливими механізми адаптації ринку праці та інтеграції трудового ресурсу. Для Кельце більш визначальним є тренд скорочення чисельності населення, який у довшій перспективі звужує кадрову базу, навіть за відносно стабільних параметрів безробіття в короткому горизонті. Економічний профіль обох міст тяжіє до домінування сектору послуг із наявною промисловою та публічною складовими, що задає реалістичні напрями співпраці через розвиток міських сервісів, підтримку підприємництва, інфраструктурні ініціативи та бізнес-комунікації. Фінансові можливості, відображені через бюджетні параметри й капітальні видатки, визначають практичний «коридор» партнерства: те, що може бути профінансовано, співфінансовано й доведено до завершення. Саме ці відмінності у демографічних, трудових, економічних і фінансових характеристиках пояснюють, чому одна й та сама модель побратимства може

давати різний ефект у різних містах, і задають рамку для подальшого розгляду конкретних інструментів співпраці та їх результативності

5. Партнерські відносини Вінниці та Кельце на поточному етапі характеризуються інституційною стійкістю та збереженням легітимного каналу міжнародної взаємодії, що підтверджується довгою історією співпраці, формалізованим статусом побратимства та періодичними публічними маркерами його актуальності. Водночас активність співпраці у 2022–2024 рр. є нерівномірною: 2022 рік у доступних публічних згадках радше відображає підтримання зв'язку й адаптацію фокусу взаємодії без чітко зафіксованого портфеля спільних ініціатив, тоді як у 2023 році проявляється перехід до більш предметних форматів через горизонтальні контакти на рівні установ, зокрема у сфері освіти. У 2024 році фіксується виокремлення економічного вектора як напрямку взаємодії, однак за наявними проявами він перебуває на стадії формування і поки не має ознак стабільної проєктної регулярності. Інституційна архітектура партнерства має базову трирівневу конструкцію (політичний рівень – адміністративний супровід – галузеві учасники), що забезпечує його життєздатність, але водночас робить результативність залежною від наявності операційного проєктного механізму. Портфель ініціатив наразі більш переконливо проявляється у сферах, де бар'єри координації нижчі (освіта, молодіжні й комунікаційні формати), тоді як економічна співпраця потребує системнішого підключення бізнесу та ресурсної бази. Ресурсне забезпечення співпраці логічно спирається на організаційні можливості муніципалітетів і установ та обмежений бюджетний ресурс, а перехід до проєктів із відчутним ефектом потенційно пов'язується із зовнішніми програмами й механізмами співфінансування. Таким чином, партнерство має підтверджену сталість і потенціал розвитку, але його економічна результативність залежить від здатності перевести взаємодію з рівня подій і контактів у керований набір ініціатив із чіткими цілями, ресурсами та результатами

6. Практичне вимірювання ефективності економічної співпраці у випадку Вінниці та Кельце має базуватися на двох рівнях. На рівні фінансових передумов

видно, що міста мають достатні бюджети для підтримки партнерських ініціатив, але їхні бюджетні обмеження різні: Вінниця має більш «власну» структуру доходів із домінуванням податкових надходжень, тоді як для Кельце помітним обмеженням є дефіцит виконання бюджету у 2024 році, що підсилює необхідність зовнішнього фінансування для масштабних економічних ініціатив. На рівні проєктного прояву партнерства у 2023-2024 роках фіксуються конкретні елементи переходу від статусної взаємодії до прикладної: інституційні угоди на рівні установ та виділення економічного напрямку у форматі окремої активності. Разом з тим, поточний масив підтверджених даних радше вказує на формування економічного вектора, ніж на наявність стабільного набору проєктів із уже вимірними фінансовими ефектами; тому подальше оцінювання ефективності доцільно будувати як аналіз портфеля ініціатив (кількість, регулярність, інституційні результати, залучені ресурси) з поступовим переходом до грошових ефектів у міру появи проєктів із прозорими бюджетами та результатами

7. Війна зробила партнерські ініціативи одночасно більш потрібними й більш складними в реалізації: зросли ризики, невизначеність строків, бюджетні обмеження та вимоги до прозорості, а отже зменшилась «похибка на імпровізацію». На цьому фоні головні бар'єри мають управлінську природу: партнерство часто не доводиться до проєктної форми, відповідальність розпорошена між підрозділами, ініціативи залежать від конкретних людей, а процедурні відмінності та складність погоджень гальмують темп виконання. Додатково проблему підсилює слабка вимірюваність результатів: без фіксації цілей, ресурсів і показників складно довести економічний зміст і підтримувати регулярність ініціатив

8. Посилення економічної взаємодії Вінниця–Кельце має спиратися на перехід від подієвого партнерства до портфельного управління ініціативами, де інституційні механізми забезпечують регулярність і відповідальність, інвестиційні інструменти формують зрозумілу пропозицію для програм і бізнесу, а інноваційний контур створює додану вартість через пілоти та перенесення практик. В умовах війни така модель є найбільш реалістичною: вона не вимагає

«великих грошей одразу», але підвищує спроможність партнерства генерувати проєкти, залучати ресурси та фіксувати економічні результати в доказовій формі, що особливо важливо для подальшої оцінки ефективності та масштабування співпраці

9. Очікувані результати від запропонованих заходів концентруються у трьох практичних каналах: підвищення проєктної дисципліни (ініціативи переходять у паспорт, план, відповідальних і завершений «вихід»), зростання здатності залучати зовнішнє фінансування та формування відтворюваного B2B-каналу для МСП і підрядних можливостей. Додаткову цінність створює інноваційний контур через пілоти, які дозволяють отримати вимірюваний ефект або обґрунтовано відмовитися від масштабування без втрат. Регулярний щоквартальний звіт із портфелем ініціатив, KPI та ризик-реєстром переводить оцінку економічної взаємодії в доказову площину: результати стають порівнюваними у часі, а ефективність партнерства може підтверджуватися даними (заявки, залучені кошти, коефіцієнт важеля, конверсії B2B-воронки, частка завершених ініціатив), що мінімізує ризик «активності без результату» і створює керовану основу для подальшого нарощування економічної співпраці

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acuto M. *Global Cities, Governance and Diplomacy: The Urban Link*. London : Routledge, 2013. 212 p.
2. Atanga R. A., Chen M., Jin Y., Iiden A., Yu J. Going global? City-to-city cooperation in secondary cities and local development outcomes in Sub-Saharan Africa. *Habitat International*. 2024. Vol. 154. Art. 103208
3. Bontenbal M. Strengthening urban governance in the South through city-to-city cooperation: towards an analytical framework. *Habitat International*. 2009. Vol. 33, No. 2. P. 181–189.
4. Bontenbal M., van Lindert P. Transnational city-to-city cooperation: Issues arising from theory and practice. *Habitat International*. 2009. Vol. 33. No. 2. P. 131–133
5. Clarke N. Globalising care? Town twinning in Britain since 1945. *Geoforum*. 2011. Vol. 42, No. 1. P. 115–125.
6. Franco M., Marmelo E. Sister-city relationships as a form of inter-organizational cooperation: exploring the nature of these relationships. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2014. No. 41E. P. 75–89
7. Główny Urząd Statystyczny (GUS). Local Data Bank. URL: <https://bdl.stat.gov.pl>
8. Han X., Wang J., Wei Y. Sister-city partnerships and the Belt and Road Initiative: evidence from partner cities and firms. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. 2022. Vol. 35, No. 1. P. 3416–3436.
9. Herrschel T., Newman P. *Cities as International Actors: Urban and Regional Governance Beyond the Nation State*. London : Palgrave Macmillan, 2017. 258 p.
10. Huang Y., Dong M., Zhao Y. Sister-city Ties and Chinese Outward Foreign Direct Investment: A Spatial Econometric Analysis. *China & World Economy*. 2024. Vol. 32. No. 1. P. 231–258

11. Jayne M., Hubbard P., Bell D. Twin cities: Urban imaginaries and international partnerships. *Cities*. 2019. Vol. 85. P. 63–71.
12. Kern K., Bulkeley H. Cities, Europeanization and multi-level governance: Governing climate change through transnational city networks. *Journal of Common Market Studies*. 2009. Vol. 47, No. 2. P. 309–332.
13. Kielce.eu – Official City Portal. International cooperation / Sister cities. URL: <https://www.kielce.eu/.../miasta-partnerskie>
14. Leitner H., Sheppard E. Transnational urban networks and the remaking of political space. *Urban Geography*. 2002. Vol. 23, No. 5. P. 438–459.
15. Moggi S., Sargolini M. City-to-city cooperation as a tool for sustainable local development. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 3. Art. 826.
16. OECD Urban Policy / City Partnerships. URL: <https://www.oecd.org/regional/urbandevelopment>
17. Payre R. The importance of being connected: City networks and urban governance. *Urban Studies*. 2010. Vol. 47, No. 13. P. 2603–2621.
18. Tavares R. *Paradiplomacy: Cities and States as Global Players*. Oxford : Oxford University Press, 2016. 296 p.
19. Tham A., Shim C. (Re)evaluating sister-cities for economic development? *Pracademic viewpoints. Cities*. 2025. Vol. 158. Art. 105637
20. Tjandradewi B. I., Marcotullio P. J., Kidokoro T. Evaluating city-to-city cooperation: a case study of the Penang and Yokohama experience. *Habitat International*. 2006. Vol. 30, No. 3. P. 357–376.
21. van der Pluijm R., Melissen J. *City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Politics*. The Hague : Netherlands Institute of International Relations Clingendael, 2007. 36 p.
22. Villiers de J. C. Success factors and the city-to-city partnership management process – from strategy to alliance capability. *Habitat International*. 2009. Vol. 33. No. 2. P. 149–156
23. Wu G., Li X., Hu Z. Evolving connections: Understanding the dynamics behind the Sino-foreign sister city network. *Cities*. 2024. Vol. 152. Article 105219.

24. Zelinsky W. The Twinning of the World: Sister Cities in Geographical and Historical Perspective. *Annals of the Association of American Geographers*. 2011. Vol. 81, No. 1. P. 1–31.
25. Батанов О. В. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент розвитку територіальних громад. *Право України*. 2019. № 5. С. 118–130.
26. Буряк П. Ю., Козоріз М. А. Роль міжнародного муніципального співробітництва у соціально-економічному розвитку міст. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 5 (139). С. 45–50.
27. Вінницька міська рада. Міжнародне співробітництво. URL: <https://vmr.gov.ua/.../Міжнародне-співробітництво>
28. Ганущак Ю. І. Економічні ефекти міжмуніципального співробітництва територіальних громад. *Міське самоврядування та регіональний розвиток*. 2021. № 2. С. 37–44.
29. Державна служба статистики України. Регіональна статистика: Вінницька область. URL: <https://vin.ukrstat.gov.ua>
30. Жидик Я. О. Оцінка спроможності територіальних громад для залучення міжнародного фінансування. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.104>
31. Кравченко В. І., Пітцик М. В. Міжмуніципальне співробітництво в умовах децентралізації влади в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 4–9.
32. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Міжмуніципальне співробітництво: теорія та практика реалізації в Україні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 5–15.
33. Лендъел М. О. Територіальне партнерство та мережеві форми розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 15–23.
34. Мельник М. І., Шевчук В. О. Інституційні механізми міжнародної співпраці міст у контексті європейської інтеграції. *Економічний часопис-XXI*. 2018. № 9–10. С. 52–56.

35. Паливода К. В. Міста-побратими як форма міжнародного співробітництва органів місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. С. 1–8.

36. Петренко Н. О. Міжнародне муніципальне партнерство як чинник підвищення конкурентоспроможності міст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 30. С. 112–117.

37. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Міжтериторіальна співпраця в системі регіонального розвитку України. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 23–31.

38. Ткаченко А. Економічні перспективи співпраці між містами-побратимами. Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці [Електронне видання] : збірник тез за матеріалами XXI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. – Ірпінь : Державний податковий університет, 2025. – 384 с. ; PDF-формат ; мережеве видання ; інституційний депозитарій.