

ДРАЙВЕРИ ПОСТМІЛІТАРНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЇ ТА СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ МІСТА КИЇВ

DRIVERS OF THE POST-MILITARY RECOVERY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATION ECONOMY: STRATEGIES AND SCENARIOS OF THE DEVELOPMENT OF THE CITY OF KYIV

Статтю присвячено стислому розгляду Рамкової стратегії відновлення міста Києва. Зроблено наголос на принциповій ролі та місці міста Київ в економічному та соціальному житті країни. Визнано та доведено, що така рамкова стратегія відновлення повинна стати драйвером в подальшому напрацюванні стратегій та сценаріїв відновлення інших міст країни. Визначено позитивні сторони рамкової стратегії, як доволі нового інструмента управління територіями. Як позитивне напрацювання виокремлено: векторність залучення інвестицій, дорожнє картування та інші питання. Також в статті окреслено і негативні сторони Рамкової стратегії з позиції недосконалості методологічного забезпечення та напрямів рекомендованих інвестиційних інтервенцій. Зроблено низку рекомендацій, що пов'язані саме з якістю управлінського забезпечення виконання таких стратегічних планів.

Ключові слова: інформаційна економіка, національна економіка, стратегії, рамкові стратегії, сценарії, місто, драйвери.

The article is devoted to a brief consideration of the Framework strategy for the recovery of the city of Kyiv. Emphasis is placed on the fundamental role and place of the city of Kyiv in the economic and social life of the country. Kyiv, the capital of the country, appears to be the leader in the development of the Ukrainian economy from the standpoint of a large number of criteria and socio-economic indicators. It has been recognized and proven that such a framework strategy for the recovery of the city of Kyiv should become a driver in the further development of strategies and scenarios for the recovery of other cities of the country. The framework strategy represents a strategic case within the scope of attracting international funding and investments to the city, which defines transparent actions for the recovery of the city of Kyiv, which will allow it to develop taking into account the interests of the community and act as a driving force, a driver of the recovery of the whole of Ukraine with the help of an active private sector. Involvement of international investors in the reconstruction of the city should become a global task, a strategic plan, especially under the conditions of inclusion of such activities in real projects of urban development, formation and implementation of future scenarios. The question of the vision of the future scenario of Ukraine's development, namely positive, negative, neutral, as an option from which scientists and management will be pushed in the development of the reconstruction of the country's cities and towns, becomes desirable. The positive aspects of the researched framework strategy, as a fairly new tool of territory management, have been determined. The following are highlighted as positive developments: the vector nature of investment attraction, the continuation of the strategy developed in pre-war times, road mapping, the promotion of the further development of digitization and informatization, the involvement of various information and intellectual technologies, taking into account the achievements of Ukrainian scientists and management in the format of urban planning and Creative principles of strategy implementation. The article also outlines the negative aspects of the Framework Strategy from the point of view of the imperfection of methodological support and directions of recommended investment interventions. A number of recommendations related to the quality of management support for the implementation of such strategic plans have been made.

Key words: information economy, national economy, strategies, framework strategies, scenarios, city, drivers.

УДК 330.342:352.07

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-13>

Мартінович В.Г.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки
та підприємництва,
Черкаський державний технологічний
університет

Martinovich Victor

Cherkasy State Technological University

Постановка проблеми. Сьогодні для України постає непросте питання відновлення країни, ціна війни нашої країни є надзвичайно високою, втрачаються людські життя та території, руйнується економіка та мігрує населення. Не зважаючи на військовий стан в країні, принциповим вектором руху в питаннях залучення досягнень науково-технічного прогресу залишається інформаційна економіка, як система відносин між людьми, що зорієнтована на пріоритетність якості та кількості інформації, інформаційних ресурсів, інформаційного забезпечення.

За вже проведеними моніторингами, оцінками та первинними розрахунками ситуація є близькою до критичної, сформовано розуміння системного геноциду проти населення нашої країни. Знищена

велика кількість селищ та міст Донецької та Луганської областей (Бахмут, Вугледар, Мар'їнка та інші), частково зруйновано міста Херсон та Запоріжжя, під щоденними обстрілами знаходяться міста Харків, Суми, Київ та інші. Фактів такого руйнування світ ще не знав. Ворог не просто знищує економіку, він реалізує тактику та стратегію повного руйнування територій та знищення населення.

Актуальними постають питання перших напрацювань в тематиці стратегій, планів, прогнозних документів відновлення української економіки та соціуму, що є нагальною потребою, пріоритетним національним інтересом. І драйвером в такому питанні постає місто Київ з представниками влади, місцевого врядування, бізнесу, зацікавленими

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5210-3026>

національними та іноземними стейкхолдерами. В умовах повоєнних часів виникає потреба прискореного відновлення, цільового фінансування, якісного управлінського обслуговування, сценарування станів та процесів майбутнього в форматах найкращих європейських зразків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання відновлення економіки України, міст та селищ активно розглядаються науковцями та владним менеджментом, представниками бізнесу та освітянам, що є реальним визнанням зацікавленості до майбутнього країни з позиції формування нових реалій, відповідних до найкращих світових стандартів. Особливої уваги науковці Єрмолаєв А. В., Парахонський Б. О., Яворська Г. М., Резнікова О. О. приділяють питанням дотримання євроінтеграційних прагнень країни та більшості населення на основі залучення політичної, інституційно-правової, інформаційно-освітньої, економічної, соціальної моделі відтворення систем життєдіяльності [1]; науковця Тарасевич О. В. досліджувала екологічний розвиток міст та системного відновлення територій [2]; Паскаль Л. В., Сергата М. М., Іванчишин Т. М., Козаченко Г. В., Романовська Ю. А. приділяли увагу економічній безпеці міст та відповідним соціально-економічним загрозам [3, с. 73-83; 4, с. 108-120]. Своєї уваги набувають питання прогнозування та сценарування розвитку міст [5, с. 53-64] в умовах криз, конфліктних станів, ведення війни, що розглядають Фінагіна О. В., Зінченко О. А. та Паскаль Л. В. Перелік актуалізованих питань та тематик постмілітарного відновлення України постає значно ширшим з позиції бачення нових напрямів досліджень, а саме напрацювань моделей та сценаріїв допомоги Україні в її економічному відновленні, сценарування міст на платформах «креативної», «кластерної», «інноваційної» моделей, або інтегрування цих напрямів. Але це майбутнє, яке потребує значних зусиль, напрацювань наукової та творчої спільноти, фахівців з різних галузей та видів діяльності.

Постановка завдання. Головним завданням даного дослідження є дослідження Рамкової стратегії відновлення міста Києва як базового кроку постмілітарного відновлення країни в умовах інформаційної економіки.

Мета статті – дослідження специфіки постмілітарного відновлення України в умовах інформаційної економіки та як драйверу стратегії та сценарію розвитку міста Київ.

Науковці наголошують та доводять, що інформаційна економіка, її сучасні інтелектуальні та інноваційно-інформаційні технології допоможуть вирішити величезні виклики, що постануть перед Україною після війни [6, с. 78-85], створяться унікальні перспективи для креативних рішень у відновленні та руху до прогресу, відновлення міст

та селищ [7, с. 167-173; 8, с. 96-99]. Україна має потужні державні та соціальні інститути, але наразі присутнє значне фінансове навантаження для державного бюджету та економіки загалом. Забезпечення ефективного використання ресурсів допоможе зменшити фінансове навантаження на державний бюджет і економіку, сприяючи стабільності та розвитку країни. Використання ресурсів, доступних у приватному секторі та за допомогою міжнародних партнерів, може допомогти в запровадженні нових ініціатив, підвищенні конкурентоспроможності та стимулюванні економічного зростання промисловості та сфери послуг. Такий підхід сприяє залученню додаткових ресурсів і знань, а також забезпечує більшу прозорість і відкритість у використанні ресурсів [9, с. 87–99].

Методи дослідження. В статті використовувалися загальні та спеціальні методи дослідження, такі як: аналізу та синтезу при дослідженні рамкової стратегії та виявленні основних позитивних положень та недоліків; систематизації та узагальнення, системного підходу при аналізі та систематизації наукових доробок вчених по тематиці дослідження прогнозування та сценарування розвитку міст.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українські фахівці з регіонального та консалтингового менеджменту, науковці активно співпрацюючи з найкращими урбаністами, експертами з цільового відновлення територій та міст, фахівцями міжнародних фінансових інституцій Київською міською радою, Київською міською державною адміністрацією та при участі Уряду Великої Британії розробили Рамкову стратегію відновлення міста Києва, що доповнює та продовжує реалізацію Стратегії Києва розроблену та кореговану до 2025 року. Це один з базових кроків до постмілітарного відновлення країни за участю найкращого світового менеджменту, залучення фахівців, при контролі урядових установ Британії та українських державних органів влади.

Рамкова стратегія визначає позитивну повоєнну візію майбутнього міста Києва після завершення війни, яка розпочалась внаслідок незаконного повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації. Зазначена візія та її ключові положення повністю корелюється з чинною Стратегією розвитку міста Києва до 2025 року, згідно з якою, «основна стратегічна мета довгострокового розвитку міста Києва – це підвищення якості життя мешканців, що визначається економічним добробутом і комфортом життя у місті з багатою історичною традицією».

Рамкова стратегія, в свою чергу, спрямована на формування механізмів та інструментів управлінського впливу, відновлення динамічного економічного розвитку міста Києва, сприяння залученню міжнародного фінансування для допомоги

в досягненні його мети, яка полягає в трансформаційних змінах. Рамкова стратегія представляє стратегічний кейс в межах залучення міжнародного фінансування та інвестицій у місто, в якому визначено прозорі дії відновлення міста Києва, що дозволять йому розвиватися з урахуванням інтересів громади та виступати рушійною силою, драйвером відновлення всієї України за допомогою активного приватного сектору [10; 11; 12].

Питання широко розглядалося в пресі, колах науковців та освітян, як початок цільового проектування комплексного процесу відбудови економіки [13], зруйнованої та розпорошеної в галузевому та інфраструктурному забезпеченні.

Київ є найбільшим та найзаможнішим містом України з великим внутрішнім ринком. Його людські ресурси є висококваліфікованими (Україна посідає 8-ме місце у світі за рівнем технічної кваліфікації робочої сили) та конкурентоспроможними за вартістю в порівнянні з європейськими аналогами. Київ є логістичним та фінансовим центром України, в якому розташована значна кількість іноземних та національних компаній, що працюють у швидкозростаючих галузях. ЄС є основним торговельним партнером України (адже, питома вага торгівлі товарами та послугами з ЄС від загального обсягу торгівлі вже у 2021 році становила близько 40 %), частка якого стабільно зростала протягом останнього десятиліття. Значна кількість об'єктів культурної та історичної спадщини міста підтримують його привабливість для внутрішніх та іноземних туристів, кількість яких зросла на 69 % у період 2016–2019 років, що ще більше зміцнює загальноєвропейські зв'язки [10].

Протягом останніх двох десятиріч Київ – столиця країни постає лідером розвитку економіки України з позиції великої кількості критеріїв. А саме: тут у 2022 році сама велика кількість населення (2950702 осіб); кількість підприємств складає 72348; кількість зайнятих працівників (1569393 осіб); кількість найманих працівників (1560920 осіб); витрати на оплату праці (315051377,4 тис. грн.), обсяг реалізованої продукції (4659651779,7 тис. грн.) [14]. Такі цифри доводять, що економіка та соціальна сфера міста Києва постають пріоритетними, лідерськими серед міст країни. Проте, варто зазначити, що за часи війни Київ зазнає серйозних обстрілів, руйнувань та соціальних втрат, що є результатом особливого відношення ворога до цього міста, як центру культури, політикума, індустрії та сфери послуг.

Залучення до відбудови міста міжнародних інвесторів, постає глобальним завданням, стратегічним планом, особливо за умов включення такої діяльності в реальні проекти розвитку міст, формування та реалізації сценаріїв майбутнього. Бажаними постають питання бачення майбутнього сценарію розвитку України (позитивного,

негативного, нейтрального), як варіанту від якого будуть відштовхуватися науковці та менеджмент в питаннях розробки відновлення міст та селищ країни. Потім вже формується бачення сценаріїв відновлення територій на основі затверджених параметрів, індикаторів, управлінських підходів та принципів розміщення продуктивних сил країни.

В цілому Рамкова стратегія формує позитивне бачення дій влади та менеджменту в бажанні залучити та систематизувати надходження інвестицій, ввести в обіг нові терміни, оговорити напрями руху грошей, первинно окреслити відповідальних та напрацювати вектори дорожніх карт.

Найбільш позитивними постають такі положення та напрацювання:

1. Основним позитивним напрацюванням слід визнавати продовження реалізації стратегії розробленої в довоєнні часи (до 2025 року), корегованої на час війни.

2. Наявність чіткого бачення просування подальшого розвитку діджиталізації та інформатизації, залучення різноманітних інформаційних та інтелектуальних технологій.

3. Бачення Києва як моделі європейського «розумного міста» (але це положення доволі розмите).

4. Врахування здобутків українських науковців та менеджменту в форматі урбаністики (як комплексного бачення надбань).

5. Креативні принципи реалізації стратегії (поєднання креативного менеджменту з елементами системи знань щодо розміщення продуктивних сил).

Багато в чому позитивні елементи постають одночасно і негативними з розуміння слабкості знань аналізу економіки та соціальної сфери, методології наукових досліджень, організації системи регіонального та державного управління в нашій країні. Тому опис негативних сторін буде в окремих містах повторювати вже окреслене позитивно, але в іншому баченні, іншому наково-методичному тлумаченні.

Недоліки рамкової стратегії розглянемо з позиції критики деяких найбільш незрозумілих положень та унікально спрощеного бачення:

1. Майбутнє міста, сценарій розвитку міста відсутній (або декілька варіантних сценаріїв), є розмите розуміння процвітаючого майбутнього міста (назва пункту 3.2 рамкової стратегії).

2. Відсутня мета формування безпечного міста з розумінням – економічної, екологічної, техногенної безпеки (в загальному питанні безпеки життєдіяльності відсутнє в тексті стратегії).

3. Стратегію розроблено з запізненням, бо по закінченню війни в Україні фактично одразу перепадає діяти військовий режим і світова спільнота повертає нас до різноманітних міжнародних правових актів, які вимагають від нашої країни

дотримання екологічних та соціо-управлінських угод, фінансових зобов'язань, умов макроекономічної стабільності, реформування владних інституцій (з одного боку це позитивно, але в умовах руйнування економіки це дуже складно виконувати, обтяжно, а інколи й неможливо впровадити).

4. Нечіткі межі впровадження завдань та так званих інвестиційних інтервенцій.

5. Конфліктною постає мета розширення міста Київ. Як автори це бачать – географічно, демографічно, індустріально-бізнесово? Куди ще є перспектива розширювати місто? Це питання і геолокації, ресурсів, збереження навколишнього середовища та інших питань. І така постановка лише нарощує потенціал конфлікту з позиції демографії, принципів та ефективності розміщення продуктивних сил.

6. Відсутність положень щодо розширення інвестицій та стимулювання інновацій в розумні технології та новітні управлінські тренди (особливо характерні для європейської економіки та урбаністики).

7. Неопрацьованість можливостей кластерної економіки з досвідом саме українського менеджменту, нерозвиненість положень кластерного менеджменту, як системи управлінського забезпечення стимулювання малого та середнього бізнесу.

8. Невизначеність урбаністичного бачення майбутнього міста в оцінках архітектурно-будівельних проблем, транспортного забезпечення, інноваційних просторових моделей. В загальній мові не йдеться про модель архітектурно-урбаністичного майбутнього міста. Що закладає підвалини для подальшого знищення історичних кварталів міста, нарощення потенціалу будівництва з зонах рекреацій та парків.

9. Невизначеність умов безпеки від військової агресії, взагалі терміни безпеки та ризиків замінено на «Конфліктну чутливість – для того, щоб вивести громаду міста Києва та Україну в цілому на шлях трансформаційних економічних змін, ключовим фактором яких буде чутливість до впливу війни та внутрішньої напруженості, яка, ймовірно, виникла в її внаслідок. Без цього частина результатів і потенціалу може бути втрачена» [9]. Незрозумілим постає таке бачення для країни, що вже три роки живе в умовах жорсткої військової агресії. Побоєнні стани потребують чіткого бачення, формування умов безпеки життєдіяльності та комплексного цивільного захисту.

10. По тексті рамкової стратегії визначаються потреби міста Київ, але відсутнє розуміння інтересів міста, містян, бізнесу, влади. Балансування, гармонійність інтересів значно б посилювало саме роль та місце Києва в економічному, культурному, соціальному відтворенні не лише Київської області, а й всієї країни.

Також слід наголосити, що процес реалізації рамкової стратегії ускладнюється невизначеністю та наявністю релокованих підприємств, продовженням знищення інфраструктури (енергетичної, транспортної, соціальної), як цільової політики агресора.

Визначення позитивних положень та критика рамкової стратегії не лише відкривають майбутнє поле досліджень в напрямках прогнозування та планування, сценарування та стратегування розвитку територій, а ще й нарощують знання щодо дій по відновленню інших міст. Бажаним постає залучення до таких процесів не лише стейкхолдерів та консультантів з консалтингу, а ще й професіоналів в питаннях розробки планово-програмних документів, експертів з питань архітектурно-будівельної діяльності.

Висновки. Дослідження та стратегування специфіки постмілітарного відновлення України, столиці міста Київ в умовах інформаційної економіки потребує серйозного, науково-орієнтованого відношення з позиції національних інтересів, гармонійних та збалансованих відносин в парадигмі «влада-населення-інвестори (національні та іноземні)». Формат рамкової стратегії постає цікавим, але недосконалим з різних точок зору, в першу чергу просування моделі та технологій розумного міста. І це не просто питання пріоритетності або драйверу в стратегічному плануванні, це значно складніше, бо проблеми та конфлікти на рівні столичних прикладів будуть мати вплив і на інші регіони.

Досвід міста Київ цікаво було б визнати ідеальним прикладом (або хоча б наближеним до ідеалізованого). Але дуже багато зауважень до усіх положень тексту як з позиції наукової та практичної обґрунтованості, розуміння недосконалості методичного забезпечення стратегічного та сценарного планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Європейський проект та Україна : монографія / А.В. Єрмолаєв, Б.О. Парахонський, Г.М. Яворська, О.О. Резнікова [та ін.]. Київ : НІСД, 2012. 192 с.
2. Тарасевич О.В. Екологічно безпечний розвиток міста: науково-методичні та прикладні аспекти. *Економіка та право*. 2020. № 2 (57). С. 45–54. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001169810>
3. Паскаль Л.В., Серрата М.М., Іванчишин Т.М. Прогнози та сценарування розвитку міст України: майбутнє економічної безпеки регіонів. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 73-83.
4. Козаченко Г. В., Романовська Ю. А. Концептуальні засади аналізу розвитку загроз соціально-економічній системі «місто». *Економіка промисловості*. 2022. № 3 (99). С. 108-120.

5. Паскаль Л., Фінагіна О., Зінченко О. Економічні інтереси України: стратегіми, стратегії та сценарії розвитку міст в умовах інноваційно-інформаційної економіки. *European Science*, 2023. № 4. С. 53–64.

6. Matvienko O. Cloud technologies of the information economy: issues of institutionalization and measures of Ukrainian management in the conditions of war. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 70. С. 78–85.

7. Скібська К. О., Новицький Д.С. Інформаційна економіка в системі заходів повоєнного відновлення України. *Бізнес-інформ*. 2024. № 3. С. 167–173.

8. Бітюк І.М., Бердичевська О.О. Перспективи розвитку сфери культури у період воєнного стану. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 4 (110). С. 96–99.

9. Соболева Г., Іванова А. Інформаційна економіка. *Věda a Perspektivy*. 2022. No. 2. P. 87–99.

10. Про схвалення Рамкової стратегії відновлення міста Києва. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MR231534>.

11. Про затвердження Стратегії розвитку міста Києва до 2025 року. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/strategiya-rozvytku-mista-kyieva>.

12. The Kyiv city development strategy Until 2025. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2018/1/11/Strategia.pdf>.

13. Підготовка Рамкової стратегії міста Києва. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/legal/press-room/kyiv-framework-strategy.html>.

14. Головне управління статистики у м. Києві. URL: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2950&lang=1>

REFERENCES

1. Yermolaiev A.V., Parakhonskyi B.O., Yavorska H.M., Reznikova O.O. (2012) *levropeyskyi proekt ta Ukraina : monohrafiia* [The European project and Ukraine: monograph]. Kyiv : NISD, 192 p.

2. Tarasevych O.V. (2020) *Ekolohichno bezpechnyi rozvytok mista: naukovy-metodychni ta prykladni aspekty* [Ecologically safe development of the city: scientific, methodical and applied aspects]. *Ekonomika ta pravo*, no. 2 (57), pp. 45–54. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001169810>

3. Paskal L.V., Serhata M.M., Ivanchyshyn T.M. (2022) *Prohnozy ta stsenuvannia rozvytku mist Ukrainy: maibutnie ekonomichnoi bezpeky rehioniv. Suchasni tendentsii staloho rozvytku: teoriia, metodolohiia, praktyka: kolektyvna monohrafiia* [Forecasts and scenarios of the development of Ukrainian cities: the future of the economic security of the regions.

Modern trends of sustainable development: theory, methodology, practice: a collective monograph]. In prof. T. V. Polozovoi. Kharkiv: KhNURE, pp. 73–83.

4. Kozachenko H.V., Romanovska Yu.A. (2022) *Kontseptualni zasady analizu rozvytku zahroz sotsialno-ekonomichnoi systemi «misto»* [Conceptual principles of the analysis of the development of threats to the socio-economic system "city"]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (99), pp. 108–120.

5. Paskal L., Finahina O., Zinchenko O. (2023) *Ekonomichni interesy Ukrainy: stratyhemy, stratehii ta stsennarii rozvytku mist v umovakh innovatsiino-informatsiinoi ekonomiky* [Economic interests of Ukraine: strategies, strategies and scenarios of the development of cities in the conditions of the innovation and information economy]. *European Science*, no. 4, pp. 53–64.

6. Matvienko O. (2023) *Cloud technologies of the information economy: issues of institutionalization and measures of Ukrainian management in the conditions of war. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 70, pp. 78–85

7. Skibska K.O., Novytskyi D.S. (2024) *Informatsiina ekonomika v systemi zakhodiv povoiennoho vidnovlennia Ukrainy* [Information economy in the system of post-war recovery measures of Ukraine]. *Biznes-inform*, no. 3, pp. 167–173.

8. Bitiuk I.M., Berdychevska O.O. (2023) *Perspektyvy rozvytku sfery kultury u period voiennoho stanu* [Prospects for the development of the sphere of culture during the period of martial law]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (110), pp. 96–99.

9. Soboleva H., Ivanova A. (2022) *Informatsiina ekonomika* [Information economy]. *Věda a Perspektivy*, no. 2, pp. 87–99.

10. *Pro skhvalennia Ramkovoї stratehii vidnovlennia mista Kyieva* [On the approval of the Framework strategy for the recovery of the city of Kyiv]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MR231534>.

11. *Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku mista Kyieva do 2025 roku* [On the approval of the Strategy for the Development of the City of Kyiv until 2025]. URL: <https://kmr.gov.ua/uk/content/strategiya-rozvytku-mista-kyieva>.

12. *The Kyiv city development strategy Until 2025*. Available at: <https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2018/1/11/Strategia.pdf>.

13. *Pidhotovka Ramkovoї stratehii mista Kyieva* [Preparation of the Framework Strategy of the City of Kyiv]. Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/legal/press-room/kyiv-framework-strategy.html>.

14. *Holovne upravlinnia statystyky u m. Kyievi* [Main Department of Statistics in Kyiv]. Available at: <http://www.kyiv.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2950&lang=1>