

**Стратегія розвитку Моршинської територіальної громади до 2027 року та План заходів із реалізації на 2022-2024 рр.** розроблено в рамках Меморандуму між Моршинською територіальною громадою та Асоціацією місцевих рад «Ради Львівщини» та за фінансової підтримки АМР «Ради Львівщини». Зміст документа є виключно думкою авторів та не обов'язково відображає офіційну позицію Асоціації.

## ЗМІСТ

<b>ЗВЕРНЕННЯ ДО ГРОМАДИ</b> .....	<b>6</b>
<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ</b> .....	<b>8</b>
<b>2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ГРОМАДИ ТА РЕГІОНУ</b> .....	<b>13</b>
2.1. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ГРОМАДИ.....	<b>13</b>
2.2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	<b>17</b>
2.3. ЕКОНОМІКА ГРОМАДИ.....	<b>22</b>
2.4. РОЗВИТОК МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....	<b>245</b>
2.5. РИНОК ПРАЦІ .....	<b>26</b>
2.6. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ .....	<b>28</b>
2.7. МІСЦЕВИЙ БЮДЖЕТ .....	<b>30</b>
<b>3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ</b> .....	<b>32</b>
3.1. СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ МОРШИНСЬКОЇ ГРОМАДИ.....	<b>32</b>
3.2. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ МОРШИНСЬКОЇ ГРОМАДИ ДО 2027 РОКУ.....	<b>32</b>
3.3. РЕЗУЛЬТАТИ ФАКТОРАЛЬНОГО АНАЛІЗУ SWOT .....	<b>35</b>
3.4 АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ ФАКТОРІВ SWOT У КВАДРАНТАХ «ЧИСТИХ» СТРАТЕГІЙ.....	<b>37</b>
<b>4. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ МОРШИНСЬКОЇ ГРОМАДИ</b> .....	<b>43</b>
4.1. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1. РОЗВИТОК КУРОРТНО-ЛІКУВАЛЬНОЇ І ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	<b>44</b>
4.2. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2. ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ГРОМАДИ .....	<b>47</b>
4.3. СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ.....	<b>48</b>
<b>5. УЗГОДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ З ІНШИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ ДОКУМЕНТАМИ ТЕРИТОРІЇ</b> .....	<b>49</b>
<b>6. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ</b> .....	<b>51</b>

## ДОДАТКИ

ДОДАТОК. ПРОФІЛЬ МОРШИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

## ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

Таблиця 1. СПИСОК РОБОЧОЇ ГРУПИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ.....	10
Таблиця 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРОМАД, ВИБРАНИХ ДЛЯ БЕНЧМАРКІНГУ.....	16
Таблиця 3. ЗАРЕЄСТРОВАНІ СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	22
Таблиця 4. ОБСЯГ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ В ПОРІВНЯНИХ ЦІНАХ, МЛН. ГРН. .	23
Таблиця 5. ПОКАЗНИКИ РОБОТИ МАЛОГО БІЗНЕСУ. ....	25
Таблиця 6. ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІНИ ЗАЙНЯТОСТІ ОСІБ... ..	26
Таблиця 7. СЕРЕДНЬООБЛІКОВА КІЛЬКІСТЬ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ (ОСІБ) .....	26
Таблиця 8. ГЕОГРАФІЧНА СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ – ІМПОРТУ, ТИС. ГРН .....	28
Таблиця 9. ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ТОВАРАМИ (ТИС.ДОЛ.США) .....	29

## ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

Рис. 1. СХЕМА ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ... ..	8
Рис. 2. СХЕМА ПОБУДОВИ СТРАТЕГІЇ.....	9
Рис. 3. МОРШИНСЬКА МІСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	13
Рис. 4. КАРТА АВТОМОБІЛЬНИХ ТА ЗАЛІЗНИЧНИХ ДОРІГ. ....	14
Рис. 5. КУРОРТИ СЛОВАЧЧИНИ.....	14
Рис. 6. КУРОРТИ ПОЛЬЩІ .....	15
Рис. 7. ПОРІВНЯННЯ ГРОМАД КОНКУРЕНТІВ. ....	16
Рис. 8. ПОРІВНЯЛЬНА ІСТОРИЧНА ДЕМОГРАФІЧНА ДИНАМІКА МОРШИНА, ТРУСКАВЦЯ ТА СХІДНИЦІ ВІД 1939 РОКУ .....	17
Рис. 9. ФІЗИЧНА КАРТА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ. ....	19
Рис. 10. ЗАЛІЗНИЧНІ ТА АВТОМОБІЛЬНІ МІЖНАРОДНІ ТРАНСПОРТНІ КОРИДОРИ, ЩО ПРОХОДЯТЬ ЧЕРЕЗ ЛЬВІВСЬКУ ОБЛАСТЬ .....	20
Рис. 11. ЗАРЕЄСТРОВАНІ СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ, 2020 Р .....	23
Рис. 12. ПОРІВНЯННЯ ОБСЯГУ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ В ПОРІВНЯНИХ ЦІНАХ .....	24
Рис. 13. НАЙБІЛЬШІ РОБОТОДАВЦІ ГРОМАДИ.....	24
Рис. 14. КІЛЬКІСТЬ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА 10 000 НАСЕЛЕННЯ .....	25
Рис. 15. ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ, ОСІБ .....	26
Рис. 16. СЕРЕДНЬООБЛІКОВА КІЛЬКІСТЬ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ (ОСІБ).....	27
Рис. 17. КІЛЬКІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ЕКОНОМІЧНИМИ СЕКТОРАМИ В КРИНИЦЯ-ЗДРУЙ.....	27
Рис. 18. СТРУКТУРА ЕКСПОРТУ, 2019 Р. ....	28
Рис. 19. КРАЇНИ ТА РЕГІОНИ ЕКСПОРТУ 2019, ТИС.ГРН .....	28
Рис. 20. ПОРІВНЯННЯ ЕКСПОРТУ ТОВАРІВ МОРШИНА, РАЙОНУ ТА ОБЛАСТІ.....	29
Рис. 21. СТРУКТУРА ДОХОДІВ ЗАГАЛЬНОГО ФОНДУ БЮДЖЕТУ МОРШИНСЬКОЇ ГРОМАДИ НА 2021 РІК .....	30
Рис. 22. СТРУКТУРА ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ ГРОМАДИ НА ОДНОГО МЕШКАНЦЯ, ГРН.....	30
Рис. 23. СТРУКТУРА ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ МОРШИНСЬКОЇ ГРОМАДИ У 2021 РОЦІ. ....	31

Рис. 24. СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІЛІ 1. ....	<b>45</b>
Рис. 25. СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІЛІ 2. ....	<b>47</b>
Рис. 26. СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОЇ ЦІЛІ 3. ....	<b>48</b>

## ЗВЕРНЕННЯ ДО ГРОМАДИ



Шановні мешканці !

Моршинська територіальна громада – новостворена громада, до складу якої входить 14 населених пунктів із адміністративним центром – містом Моршином, який є відомим бальнеологічним курортом.

«Стратегія розвитку Моршинської територіальної громади на період до 2027 року» - перший масштабний і системний планувальний документ нашої громади, мета якого створити середовище з високою якістю життя та послуг, затишне, екологічно безпечне, туристично привабливе і комфортне для мешканців, гостей, інвесторів, зі зручною інфраструктурою та розвиненим соціально відповідальним малим та середнім підприємництвом.

Стратегія окреслює чіткий курс розвитку громади на стратегічну перспективу та визначає алгоритм дій не тільки по використанню грошей, а й збільшенню надходжень та розвитку економічного потенціалу. Коли ми вивчили та проаналізували ресурс громади, хочемо реалізувати амбітну, але цілком реальну мету через відібрані проєктні ідеї. Основні акценти зроблені на розвиток лікувально-курортної та туристичної галузей, зміни економічного профілю громади, залучення інвестицій у місто та сільські території громади, підвищення якості життя через розвиток життєво важливої інфраструктури та послуг, вдосконалення системи управління громадою.

У розробці цього важливого документа взяли участь представники різних адміністративних одиниць, депутатського корпусу, бізнесу, курорту та активна молодь.

Стратегія розвитку Моршинської територіальної громади до 2027 року повинна стати чинником, який об'єднає нещодавно розрізнені села й місто Моршин в інтегральну громаду та сформує нову ідентичність усіх мешканців нашої громади.

Запрошую всіх до реалізації Стратегії. Впевнений, що тільки спільними зусиллями ми створимо успішну громаду!

Моршинський міський голова

Руслан Ільницький

## **ВСТУП**

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», постанови Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року», постанови Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів», а також на підставі Договору про співпрацю щодо розроблення Стратегії розвитку Моршинської територіальної громади до 2027 р. та Плану заходів з реалізації Стратегії на 2022-2024 рр. між Асоціацією місцевих рад «Ради Львівщини» та Моршинською міською радою, підписаного 15 травня 2021 р., реалізовано заходи з розроблення Стратегії розвитку Моршинської територіальної громади до 2027 р. та Плану заходів з реалізації Стратегії на 2022-2024 рр.

Стратегія розвитку Моршинської територіальної громади скерована на покращення умов життя як мешканців громади, так і гостей, туристів, інвесторів через поліпшення бізнес- та інвестиційного клімату, його культурної привабливості, якості міського середовища та системи надання ринкових і неринкових послуг. Основою для Стратегії стали конкурентні переваги громади, а також ті можливості, які відкриваються через зміни в його зовнішньому оточенні.

Очікуваними результатами втілення Стратегії повинні стати:

- збільшення кількості робочих місць;
- підвищення рівня доходів домогосподарств;
- підвищення рекреаційної, туристичної та бізнесової привабливості громади через поширення бренду серед інвесторів та туристів;
- підвищення рівня комфортності міського середовища та якості надання послуг.

Реалізація Стратегії передбачається в рамках стратегічного партнерства влади, громади та бізнесу, де кожен партнер зможе знайти своє місце й інтереси та внести відповідний вклад у розвиток міста.

Структура документа Стратегії містить два компоненти – «стратегічний», тобто систему стратегічних і оперативних цілей, досягнення яких повинно призвести до стратегічного бачення розвитку міста, та «операційний», як окремі програми кожного стратегічного напрямку, що складаються з проєктів місцевого розвитку, в рамках яких передбачені реалістичні цілі, конкретні заходи, потенційні виконавці та фінансові ресурси, необхідні для реалізації проєкту. Завершується документ каталогом карток технічних завдань (ТЗ) на проєкти місцевого розвитку.

При підготовці дослідницько-аналітичних розділів Стратегії було використано матеріали Міністерства економічного розвитку й торгівлі України, інших міністерств та відомств, Львівської обласної державної адміністрації, науково-дослідних організацій, Державного комітету статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, Моршинської міської ради та її виконавчих органів.

У процесі опрацювання Стратегії розвитку Моршинської територіальної громади консультанти АМР «Ради Львівщини» здійснювали методичне забезпечення, експертний аналіз даних і результатів досліджень, отриманих під час здійснення процесу планування, забезпечували надання консультаційних послуг із питань, які належать до всіх аспектів стратегічного планування.

## 1. МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРОЦЕС РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Стратегічне планування – системний шлях до управління змінами й досягнення консенсусу в усій громаді, а також створення спільного бачення майбутнього громади, творчий процес визначення проблем та погодження реалістичних цілей, завдань і сценаріїв, здійснення яких вирішить ці проблеми. Стратегічне планування є також ефективним інструментом об'єднання лідерів бізнесу та посадовців місцевої влади для створення публічно-приватних партнерств, що має позитивний вплив на місцевий діловий клімат та конкурентне становище громади, а також на вирішення інших питань, пов'язаних із рівнем життя всіх громадян.

Модель Стратегії підбирається й виходить із потреб територіальної громади міста.

Методологія розробки Стратегії містить кілька рівнів, серед яких – метод стратегічного управління розвитком територіальної громади як територіальної соціально-економічної системи, сукупність процесів (етапів, кроків) при укладанні (розробленні) Стратегії, а також прикладні методики та техніки, які застосовуються в тому чи іншому процесі.

У рамках розроблення Стратегії розвитку громади на практиці метод стратегічного управління застосовується через логічно несуперечливу послідовність процесів або кроків, які відображає наступна схема:

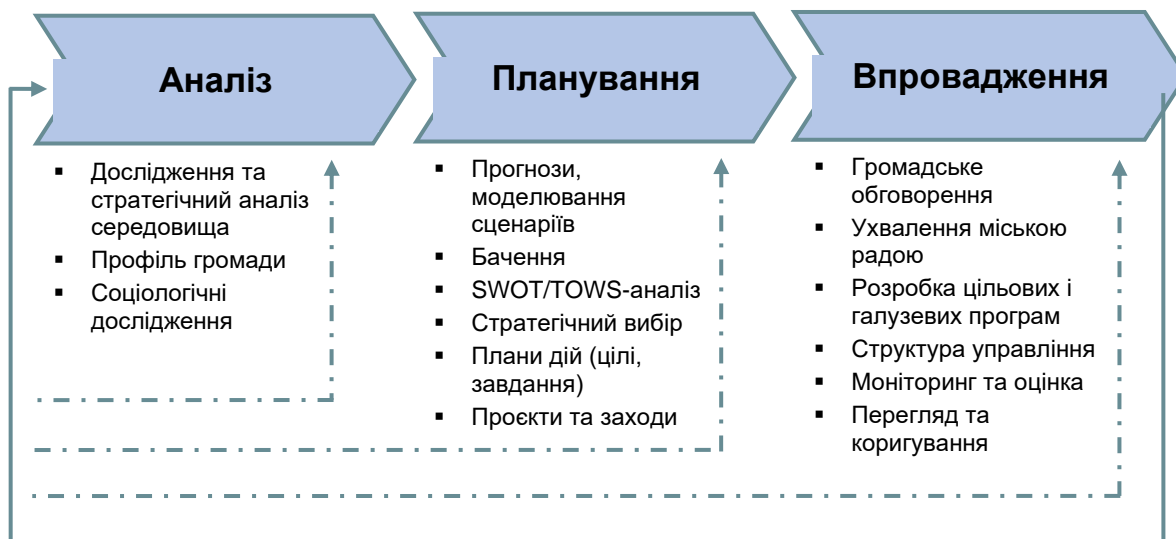


Рис. 1. Схема процесу розробки Стратегії

Як і кожен інший документ, Стратегія має ієрархічну природу, тобто вона складається із цілей, нижчі з яких підпорядковані вищим і перебувають у системних взаємозв'язках між собою. Подана нижче схема показує цю систему цілей Стратегії:

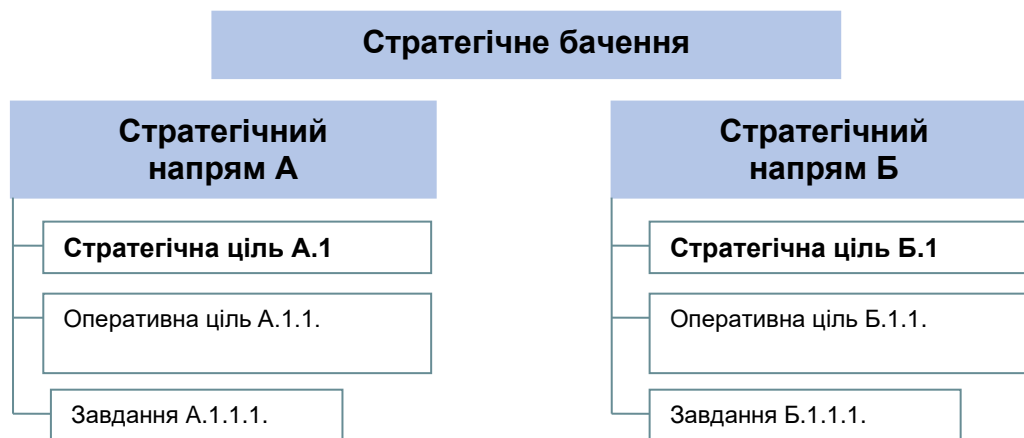


Рис. 2. Схема побудови Стратегії

Методологія підготовки та впровадження Стратегії ґрунтується на припущенні, що її впровадження відбудеться лише за умов об'єднання зусиль виконавців заходів та всіх зацікавлених сторін. У результаті цієї роботи будуть досягнуті визначені цілі, реалізовані спільні проекти, які в цілому забезпечуватимуть сталий розвиток громади.

Документ має модульний характер : окремі його напрями є самодостатніми, автономними, сформованими в розрахунок на подальше впровадження через реалізацію проектів, кожен із яких є окремим елементом впровадження Стратегії, але впливатиме на загальний результат. При потребі документ може бути доповнений іншими напрямами розвитку, які в подальшому громада визначить як ключові.

Стратегія ґрунтується на інших документах стратегічного характеру, зокрема місцевих цільових програмах, які вже прийняті міською радою і впроваджуються її виконавчими органами. Основні положення Стратегії мають враховуватися при розробці щорічних та середньострокових Програм економічного й соціального розвитку громади, галузевих та цільових програм розвитку.

Залучення широкого кола громадян до створення Стратегії розвитку громади дозволяє ідентифікувати та знайти прийнятні шляхи усунення проблем громади, забезпечити налагодження діалогу між громадськістю та владою. При цьому однією з основних складових процесу планування є обов'язкова участь у ньому всіх активних та зацікавлених представників громади. Розроблена таким чином Стратегія відображає інтереси усіх громадян, а тому сприймається громадою як «своя». Створена разом із громадою Стратегія незалежно від особистісних якостей керівників або політичної ситуації спрямовується на покращення стандартів життя, зміцнення місцевої економіки та системи надання послуг.

Рішенням виконавчого комітету Моршинської міської ради від 08.06.2021 р. № 81 була сформована Робоча група з питань розроблення Стратегії розвитку Моршинської територіальної громади. Усього в ході процесу розробки в засіданнях Робочої групи взяло участь 35 активних мешканців.



**Таблиця 1. Список Робочої групи розроблення Стратегії**

Учасники Робочої групи:

1	Ільницький Руслан Якович	голова Робочої групи, міський голова Моршинської ТГ
2	Янків Юрій Ярославович	перший заступник міського голови, заступник голови Робочої групи
3	Манастирська Ольга Зіновіївна	секретар Робочої групи, керуючий справами виконавчого комітету
	Члени Робочої групи	
4	Хомин Руслан Іванович	заступник міського голови
5	Левкович Володимир Іванович	заступник міського голови
6	Воевода Микола Васильович	секретар ради
7	Гнатів Богдан Ярославович	староста сіл Долішне, Горішне, Верхня Лукавиця, Нижня Лукавиця, Смоляний
8	Кашуба Василь Богданович	староста сіл Лисовичі, Баня Лисовицька
9	Ковальчук Іван Миколайович	староста сіл Довге, Станків, Фалиш, Пила
10	Данилів Михайло Ігорович	староста сіл Задеревач, Воля Задеревацька
11	Левкович Тетяна Василівна	начальник управління соціально-гуманітарної політики Моршинської міської ради
12	Мельничук Ірина Андріївна	начальник фінансового управління Моршинської міської ради
13	Пеленська Ірина Романівна	начальник відділу економічного розвитку та інфраструктури Моршинської міської ради
14	Гульчій Іванна Андріївна	начальник юридичного відділу Моршинської міської ради
15	Білас Всеволод Омелянович	віцепрезидент IDS Borjomi International, депутат Львівської обласної ради
16	Баган Юрій Миколайович	Генеральний директор "МЗМВ" Оскар"
17	Муска Олег Васильович	директор ПрАТ "Карпаткурортбуд"
18	Кміть Микола Іванович	голова ради директорів агрохолдингу «МУККО», член наглядової ради Львівської національної академії мистецтв
19	Мельник Олег Володимирович	головний лікар ДП «Санаторій «Моршинкурорт», співзасновник ГО «Асоціація розвитку і промоції Моршина», депутат Моршинської міської ради
20	Сидорак Богдан Михайлович	громадський діяч
21	Кісіль Василь Федорович	директор ДП "Медтехніка"
22	Петрушка Андрій Васильович	директор ТЗОВ "СТРИЙТЕПЛИЦЯ"
23	Суслик Дмитро Миронович	керівник ФГ "Дуброва"
24	Швидченко Юрій Віталійович	директор агрохолдингу «МУККО»,
25	Пилипчій Андрій	депутат Моршинської міської ради
26	Федоренко Володимир Іванович	директор ТРК "Простір"

27	Печеняк Лідія Іванівна	директор готелю “Оберіг”
28	Зелінський Віктор Миколайович	генеральний директор ТОВ “Укргеодор”
29	Шашко Зенон Іванович	житель с. Задеревач
30	Войтановська Лідія Степанівна	Генеральний директор ТзОВ “Діскавері бурове обладнання(Україна)”, депутат Моршинської міської ради
31	Никифорів Віталій Романович	Голова громадської організації “Об’єднання “Наше місто”
32	Магас Мар’яна Богданівна	Голова громадської організації “Асоціація розвитку і промоції Моршина”
33	Гаврилів Дана Любомирівна	Представник молоді
34	Берездецька Іванна	Представник молоді
35	Карпінський Олег	Представник молоді

Методологічний супровід процесу розроблення Стратегії здійснювали консультанти АМР «Ради Львівщини» Олександр Волошинський і Петро Мавко.

21 липня 2021 року у залі засідань НВК «СЗШ-ліцей» м. Моршина відбулося перше засідання Робочої групи, під час якого відбулися:

- презентація результатів опитування підприємців та мешканців Моршинської громади;
- презентація та обговорення результатів соціально-економічного аналізу Моршинської громади;
- формулювання та обговорення прогнозів та сценаріїв розвитку громади;
- огляд основних тенденцій розвитку бальнеологічної сфери в країнах Центральної і Східної Європи;
- формулювання Стратегічного бачення;
- формулювання SWOT-аналізу – ідентифікація факторів SWOT.

На основі напрацювань засідання Робочої групи був розроблений проект SWOT-матриці – проведений аналіз взаємозв’язків факторів SWOT через матрицю SWOT/TOWS та підготовлені базові аналітичні висновки щодо порівняльних переваг, викликів та ризиків розвитку Моршинської громади.

5 серпня 2021 року у залі засідань НВК «СЗШ-ліцей» м. Моршина відбулося друге засідання Робочої групи, під час якого були проведені:

- презентація матриці SWOT/TOWS та аналітичних висновків;
- пропозиція стратегічних цілей (пріоритетів);
- ідентифікація першої версії структури цілей Стратегії.
- затверджено для поширення зацікавлених сторін оголошення про підготовку технічних завдань на проекти розвитку, які відповідають завданням Стратегії.

Упродовж серпня-жовтня 2021 р. відбувалася підготовка технічних завдань на проекти розвитку, які відповідають завданням Стратегії. Усього за цей період зацікавленими в розвитку громади, представниками місцевого самоврядування, місцевих органів державної влади, бізнесу, громадських організацій було підготовлено більше 50 ідей на проекти місцевого розвитку.

27 жовтня 2021 р. у залі засідань НВК «СЗШ-ліцей» м. Моршина відбулося засідання 2-х експертних груп із оцінювання і відбору проектних ідей до Плану заходів із реалізації Стратегії на 2022-2024 рр.

Під час засідання груп було відібрано найрелевантніші проєктні ідеї, а також було відкориговано бюджети найбільш затратних проєктів. Таким чином до Плану реалізації було включено 43 проєктні ідеї загальною вартістю майже 380 млн. грн., 72,2 млн. грн. повинні бути профінансовані з місцевого бюджету. Решта фінансових ресурсів планується отримати з державного бюджету, в тому числі Державного фонду регіонального розвитку, міжбюджетних трансфертів із державного бюджету місцевим бюджетам; коштів обласного (районного) бюджету; коштів, які надходять до бюджетів у рамках програм допомоги і грантів Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ; коштів інвесторів, у тому числі на умовах державно-приватного партнерства, власних коштів підприємств; інших джерел, не заборонених законодавством.

Усі засідання Робочої групи проводились у відкритому режимі, тому всі охочі мали можливість брати участь у розробці Стратегії. Процес розроблення Стратегії постійно висвітлювався у місцевих та регіональних ЗМІ.

## 2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА ГРОМАДИ ТА РЕГІОНУ

### 2.1. Коротка характеристика громади

Моршинська міська територіальна громада — громада в Україні, в Стрийському районі Львівської області. Адміністративний центр — місто Моршин. Відомий бальнеологічний курорт, розташований серед прикарпатських заповідних лісів на висоті 340 м над рівнем моря на території Львівської області, в 14 км від м. Стрия, 95 км від Івано-Франківська та 82 км від обласного центру - міста Львова. Моршинська міська територіальна громада була створена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. №624-р “Про затвердження перспективного плану формування територій громад Львівської області”, до складу якої входять: Моршинська міська рада, Воля-Задеревацька сільська рада, Долішненська сільська рада, Лисовицька сільська рада, Станківська сільська рада .

До складу громади входять 14 населених пунктів: місто Моршин та села Долішне, Горішне, Верхня Лукавиця, Нижня Лукавиця, Смоляний, Довге, Станків, Фалиш, Пила, Задеревач, Воля-Задеревацька, Баня Лисовицька, Лисовичі.

Чисельність населення громади станом на 01.01.2020 – 14537, зокрема міське населення – 5754, сільське населення – 8783. У зв'язку із приєднанням сільських населених пунктів значно збільшилась територія Моршинської міської громади і станом на 01.01.2021 року становить 122,2 км<sup>2</sup>, з яких площа м. Моршина - 2,22 км<sup>2</sup>



Рис. 3. Моршинська міська територіальна громада у Львівській області



Рис. 4. Карта автомобільних та залізничних доріг

#### Короткі характеристики вибраних громад для бенчмаркінгу

Для порівняння проводився аналіз курортів України та курортних громад сусідніх Польщі та Словаччини на їх відповідність профілю послуг, що надаються, та порівняльній кількості населення. Найбільш відповідним курортом за кордоном для порівняння виявилася громада польського міста Криниця-Здруй та українських міст Трускавець та Хмельник.



Рис. 5. Курорти Словаччини



Рис. 6. Курорти Польщі

Таблиця 2. Характеристики громад, вибраних для бенчмаркінгу

Показники	2020				
	Громада Моршинська	Криниця-Здруй	Громада Трускавецька	Громада Хмільницька	Громада Східницька
Територія, км <sup>2</sup>	125,4	145,1	212,9	2049	416,2
Населення	14537	16540	40033	28300	16536
Зайняте населення	2161	3986	10400	5008	
Зареєстровані безробітні	224	827	432	752	
Середня заробітна плата, грн	7530	27360	6033	7862	
Доходи бюджету на 1 жителя, грн	8867	52900	6740	12014	6960
Кількість відпочивальників	9700		92600		12000
Якась одна сильна сторона, що надає перевагу в розвитку(наприклад, підприємство, яке працює, природні ресурси, об'єкт для туризму)	Розвинена курортно-лікувальна інфраструктура, моршинська вода	Курорт із відомими лікувальними водами та Центральним-Східним економічним форумом	Відомий курорт із давньою історією та лікувальною водою «Нафтуса»	Курорт, мінеральні радонові води	Курорт, мінеральні води

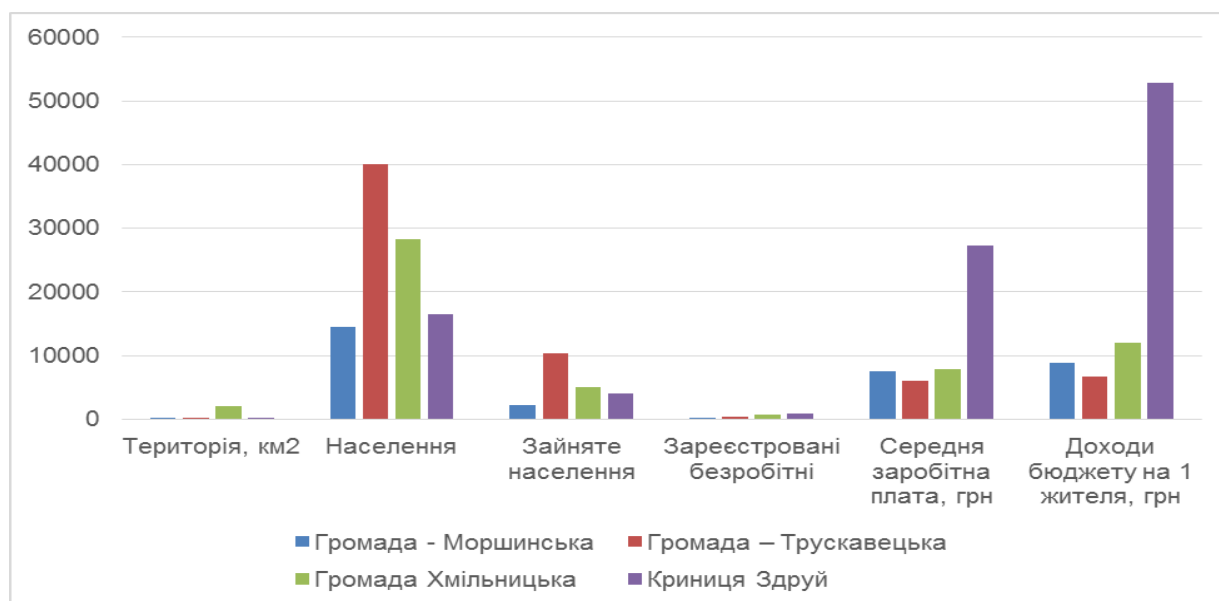


Рис. 7. Порівняння громад конкурентів

Як видно з графіку, наведеного вище, процентне співвідношення зайнятого та незайнятого населення співмірне у всіх громадах. Лише показник доходу на одного

мешканця та середня заробітна плата в польського курорту в кілька разів більша в порівнянні з українськими курортами.

Динаміка зміни населення показує, що в порівнянні з 2004 роком кількість населення м. Моршина зменшилась на 700 осіб. З 6400 до 5700 осіб, **тобто за 16 років на 12%.**

У гміні Криниці-Здруй в 2004 році проживало 16877 осіб, в 2020 - 16596 осіб, тобто зменшилось на **1,7%**

Це вказує на можливі проблеми Моршинської громади з працівниками в найближчі десятиліття, якщо темпи зменшення населення зберуться на попередньому рівні.

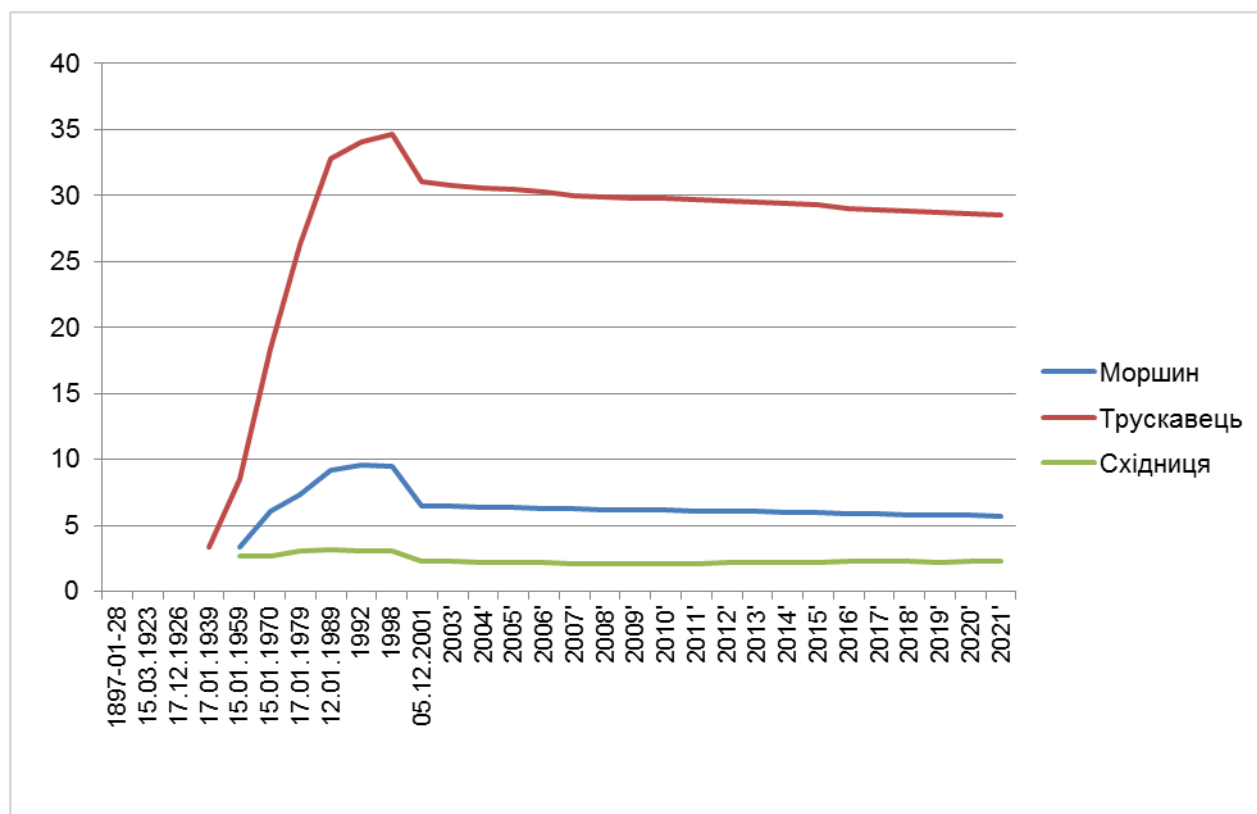


Рис. 8. Порівняльна історична демографічна динаміка Моршина, Трускавця та Східниці від 1939 року

Із діаграми видно, що найбільший демографічний приріст у Трускавці та Моршині припадає на радянський період. Найстрімкіше скорочення припадає на роки демографічної кризи в Україні середини 1990-х років. Східниця зберігає порівняну стабільність у кількості населення.

## 2.2. Коротка характеристика Львівської області

**Львівська область** — адміністративно-територіальна одиниця на заході України. Львівська область є однією з найрозвиненіших областей країни в економічному,



туристичному, культурному та наукових галузях. Область є прикордонним регіоном, що знаходиться на заході України і межує з Республікою Польща (довжина кордону 258 км). На півночі і північному сході область межує з Волинською і Рівненською областями, на сході і південному сході – з Тернопільською й Івано-Франківською областями, на півдні – із Закарпатською областю. Область вигідно розташована на перехресті міжнародних транспортних, економічних, торговельних та культурних шляхів, що сприяє розвитку й поглибленню міждержавного співробітництва, відводить важливу роль регіону в інтеграції України в європейські структури.

Львівська область утворена 27 листопада 1939 року після анексії територій Східної Польщі Радянським Союзом. За адміністративно-територіальним поділом включає в себе 7 районів: Львівський, Дрогобицький, Червоноградський, Стрийський, Самбірський, Золочівський та Яворівський райони, що об'єднують 73 територіальні громади. Загальна площа території області становить 21,8 тис.км<sup>2</sup> (3,61% території України) і є однією з найбільш густонаселених областей України. На території області знаходиться майже 2000 населених пунктів (найвищий показник серед областей України).

Географічно Львівщина є прикордонним регіоном, який на заході безпосередньо межує із Республікою Польща (довжина кордону 258 км).

На півночі і північному сході область межує з Волинською і Рівненською областями, на заході і південному сході – з Тернопільською й Івано-Франківською областями, на півдні – із Закарпатською областю.

Область знаходиться на рівні середньої досяжності до найближчих важливих урбаністичних та економічних центрів.

Відстань від м. Львова:

до столиці м. Києва 541 км;

до Варшави ~398 км,

до Бухареста ~814 км,

до Будапешта ~ 574 км,

до Братислави ~779 км,

до Праги ~ 859 км,

до Берліна ~ 925 км.

На території області виділяють п'ять природних районів – гірські Карпати на півдні, до них прилягає Передкарпатська височина, Подільська височина (плато) – в центральній частині, Мале Полісся і Волинська височина – на півночі.



Рис. 9. Фізична карта Львівської області

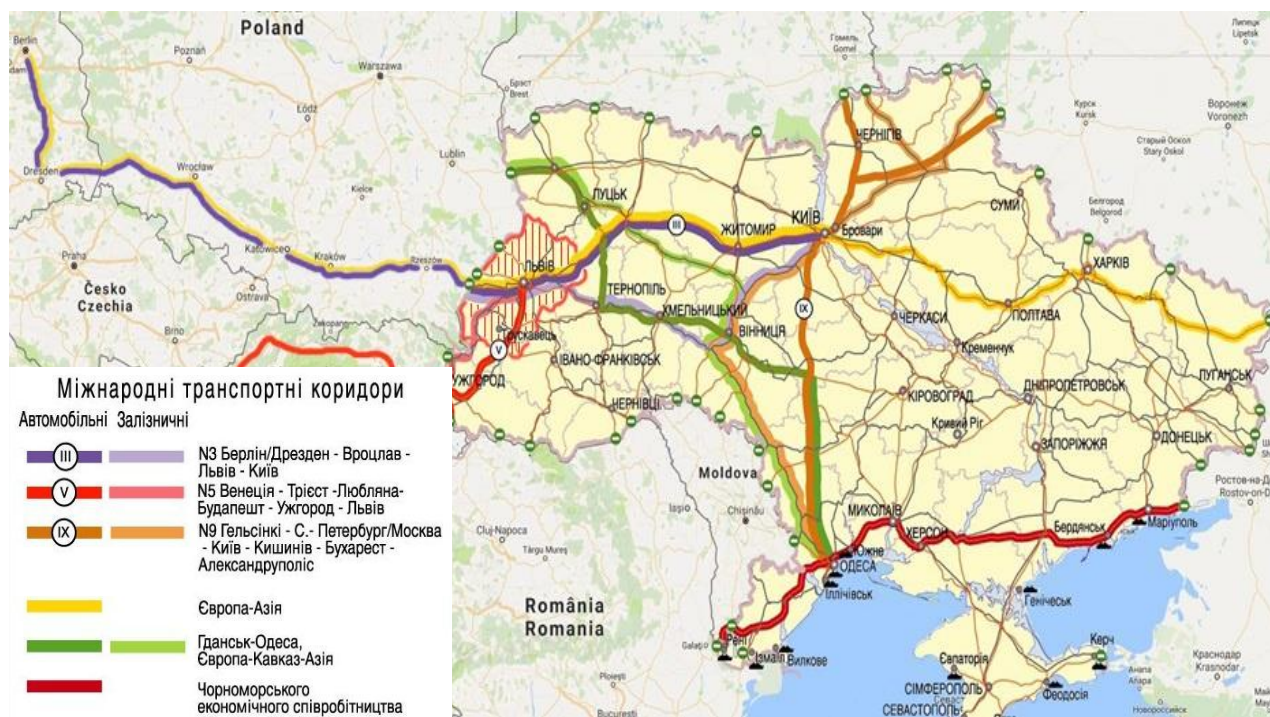
Львівська область забезпечена розвинутою мережею транспортних комунікацій, ділянки яких проходять за напрямками міжнародних європейських доріг, сприяють пропуску транзитних транспортних потоків через регіон, що обумовлює його стратегічне значення у розвитку економіки країни.

Львівська область обслуговує достатньо розвинутий транспортний комплекс, який є найпотужнішим на заході України. З області достатньо близько до кордону з Республікою Польща, що є важливим для товаровиробників, інвесторів і туристичної діяльності.

**Карпатські гори** в межах Львівської області носять назву Східні Бескиди. Вони складаються з ряду повздовжніх паралельних хребтів із м'якими низькогірними формами рельєфу і простягаються з північного заходу від кордону з Польщею на південний схід до вододілу рік Опору і Мізунки. Довжина їх становить 60 км.

**Прикарпатська височина** відділена від Східних Бескидів добре вираженим тектонічним уступом, а на сході межує з Подільською височиною. Вона характеризується грядово-горбистим типом рельєфу із загальним нахилом на північний схід – від Карпат до долини р. Дністер.

**Подільська височина** – це припіднята рівнина, через яку проходять вододіли між ріками басейнів Сяну, Західного Бугу, Прип'яті й Дністра.



**Рис. 10. Залізничні та автомобільні міжнародні транспортні коридори, що проходять через Львівську область**

Через Львівську область проходять міжнародні комунікації, які з'єднують Україну з Польщею, Румунією, Словаччиною та Угорщиною:

**міжнародний Критський транспортний коридор** № 9 Гельсінкі – Выборг – Санкт-Петербург – Псков – Москва – Калінінград – Київ – Любашівка/Роздільна – Кишинів – Бухарест – Димитровград Александруполіс;

**міжнародний транспортний коридор** №5 Венеція-Трієст-Любляна-Будапешт-Ужгород-Львів;

**міжнародний транспортний коридор** №3 Берлін/Дрезден-Вроцлав-Львів-Київ.

**автодороги міжнародного значення** (М-06 Київ – Чоп, М-09 Львів – Рава-Руська, М-10 Львів – Краковець, М-11 Львів – Шегині, М-12 Стрий – Тернопіль – Кропивницький – Знам'янка);

**автодороги національного значення** (Н-02 Львів – Тернопіль, Н-09 Мукачеве – Івано-Франківськ – Рогатин – Львів, Н-10 Стрий – Івано-Франківськ – Чернівці – Мамалига, Н-13 Львів – Самбір – Ужгород, Н-17 Львів – Радехів – Луцьк);

**автодороги регіонального значення** (Р-15 Ковель – Володимир-Волинський – Червоноград – Жовква, Р-39 Броди – Тернопіль, Р-40 Рава-Руська – Яворів – Судова Вишня);

автодороги територіального значення (16 доріг), які сполучають область і Україну з країнами Центральної, Східної та Південно-Східної частини Європи.

Інфраструктура транспортного комплексу складається із споруд та обладнання зовнішнього транспорту (залізничного, автомобільного, повітряного), мережі зовнішніх транспортних артерій, а також внутрішньоміської транспортної системи населених пунктів.

Залізничний, автомобільний і повітряний види транспорту забезпечують вантажні і пасажирські перевезення у всіх видах сполучення – міжнародні, міжрегіональні і внутрішньорегіональні.

Львівська область має розгалужену мережу автомобільних доріг (державного та місцевого значення), яка забезпечує вантажні та пасажирські потоки внутрішньодержавні (України), транзитні транспортні потоки (Європи) та внутрішньообласні.

Територією області проходять ділянки автомобільних транспортних коридорів, які навантажені переважно транспортними потоками з Центральної Європи (коридор №3) та Південної Європи (коридор №5).

Клімат Львівщини помірно-континентальний, із м'якою зимою, зяжкою вологою весною, теплим дощовим літом і відносно сухою теплою осінню. Середня температура січня  $-5^{\circ}\text{C}$ , липня від  $+18^{\circ}\text{C}$  у центральній частині області та до  $+12^{\circ}\text{C}$  в горах. Територія Львівської області належить до зони надмірного зволоження.

Північ області відноситься до зони мішаних лісів, зокрема Малого Полісся; середня частина — до лісостепу, де виділяються пасма Розточчя, Гологір, Вороняк, Опілля та крайньої західної частини Подільської височини. Далі на південь йдуть карпатські передгір'я та Карпати. Вони представлені Бескидами. Південний кордон області співпадає з Верховинським Вододільним хребтом. Територією регіону також проходить Головний європейський вододіл басейнів Чорного та Балтійського морів.

Область багата на корисні копалини: природний газ, нафту, вугілля, сірку, торф, озокерит, кухонну та калійну сіль, сировину для виробництва цементу, вапняки, пісок, будівельні та вогнетривкі глини та ін. У Львівській області знаходиться південна частина Львівсько-Волинського кам'яновугільного басейну та західні частини Передкарпатської нафтогазоносною області та Передкарпатського сірконосного басейну. Найбільшими промисловими центрами є Червоноградський, Львівський та Бориславсько-Дрогобицько-Стебницький.

Львівська область належить до історично-культурного регіону Галичина зі значною концентрацією пам'яток культури – від Княжої доби до середини ХХ століття. Зокрема на території Львівщини на державному обліку перебуває 8 453 пам'ятки культурної спадщини, а також 5 об'єктів, які включені до Списку Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Львівщина належить до областей України з найбільшою кількістю замків. Трускавець, Моршин та Східниця є бальнеологічними курортами міжнародного значення. Загалом Карпатські гори, архітектурні ансамблі Львова та Жовкви, замки та інші пам'ятки, на які багата область, створюють значні можливості для туристичного розвитку регіону.

### 2.3. Економіка громади

На кінець 2020 року у Моршинській громаді зареєстровано 834 суб'єкти підприємницької діяльності, з них 305 юридичних осіб та 529 фізичних осіб.

Таблиця 3. Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності \*

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Усі суб'єкти ЄДРПОУ юридичні особи:</b>						
Громада (м. Моршин)	168	184	187	191	189	194
Район (до адмінтерреформи)						811
Область						74475
<b>Кількість підприємств:</b>						
Громада (м. Моршин)	69	53	59	61	63	58
Район (до адмінтерреформи)	222	163	204	217	229	211
Область	18628	15586	17933	19233	20486	20911
<b>з них малі підприємства</b>						
Громада (м. Моршин)	60	45	51	53	54	49
Район (до адмінтерреформи)	212	151	191	204	216	197
Область	17806	14749	17064	18239	19389	19823

\* У таблиці не враховані державні та комунальні організації (установи, заклади), асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання юридичних осіб, філії (інші відокремлені підрозділи), представництва, товарні біржі, кредитні спілки, споживчі товариства, політичні партії, громадські організації, релігійні організації, профспілки та об'єднання профспілок, благодійні організації, об'єднання співвласників багатоквартирних будинків.

За видами економічної діяльності СПД Моршинської громади розподілені таким чином:

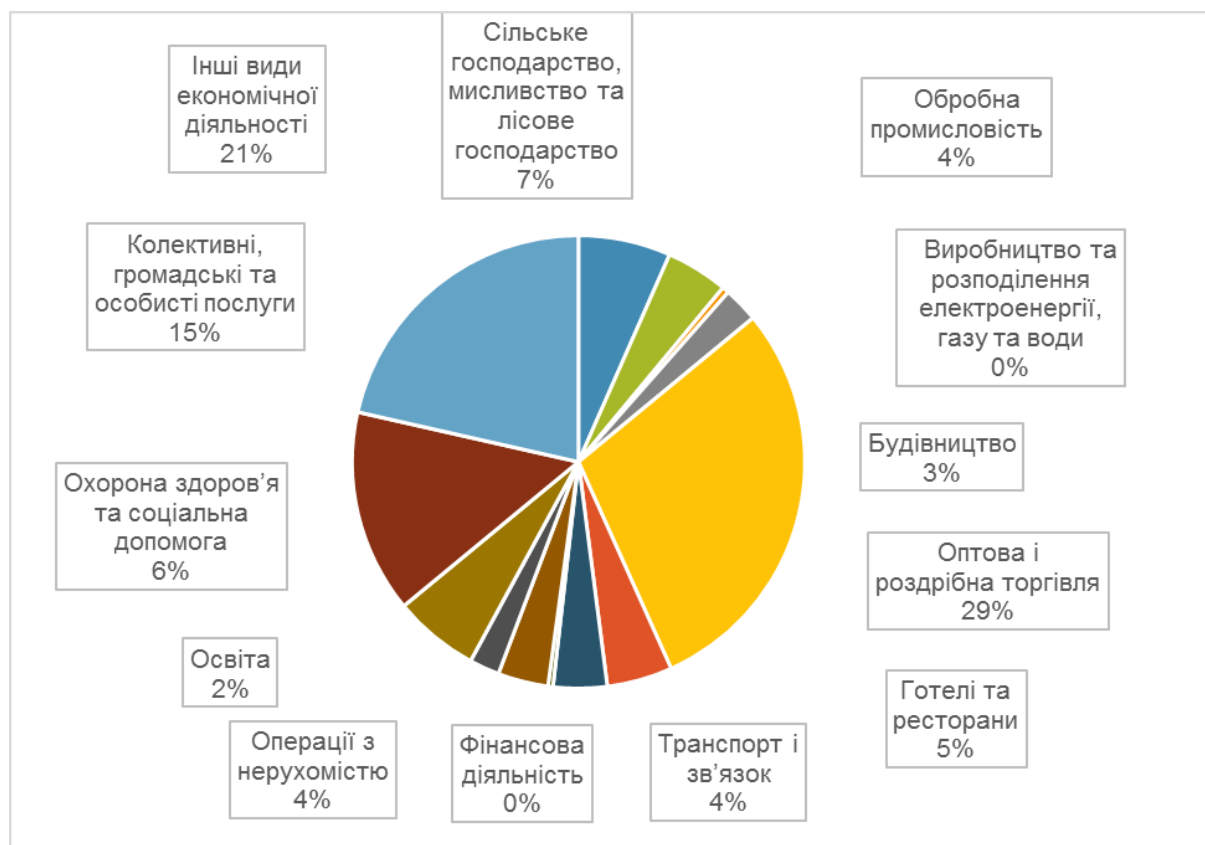


Рис. 11. Зареєстровані суб'єкти господарської діяльності за видами діяльності, 2020 р.

### Структура економіки та розвиток головних секторів

Економіка громади характеризується акцентом на сферу курортології, що має негативні наслідки під час пандемії. Внаслідок створення територіальної громади з'явилися не властиві для курорту сфери економічної діяльності, пов'язані з сільським господарством.

Громада характеризується розвиненим малим та середнім підприємництвом.

Таблиця 4. Обсяг реалізованої промислової продукції в порівняних цінах, млн. грн. \*

Галузі та види діяльності	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Моршин разом, млн.грн.	1100,7	1298,4	1549,6	1925,3	2565,2	
Стрийський район	2198,4	2515,7	3523,9	4735,4	7102,0	6587,6
Львівська область	183102,3	204777,8	262305,2	350762,5	406547,6	423019,2

\* За даними статистичної короткотермінової звітності, якою охоплені великі, середні та вагомні за обсягами малі підприємства.

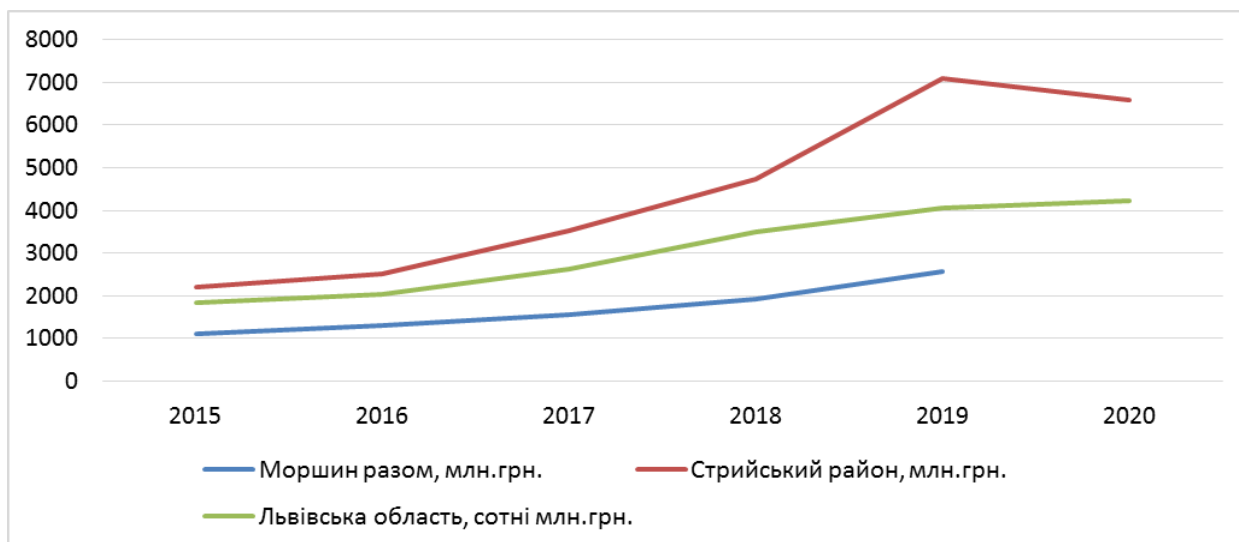


Рис. 12. Порівняння обсягу реалізованої продукції в порівняних цінах

Як видно з рисунку вище, обсяг реалізованої продукції збігається з тенденціями району та області й має прогнозований характер.

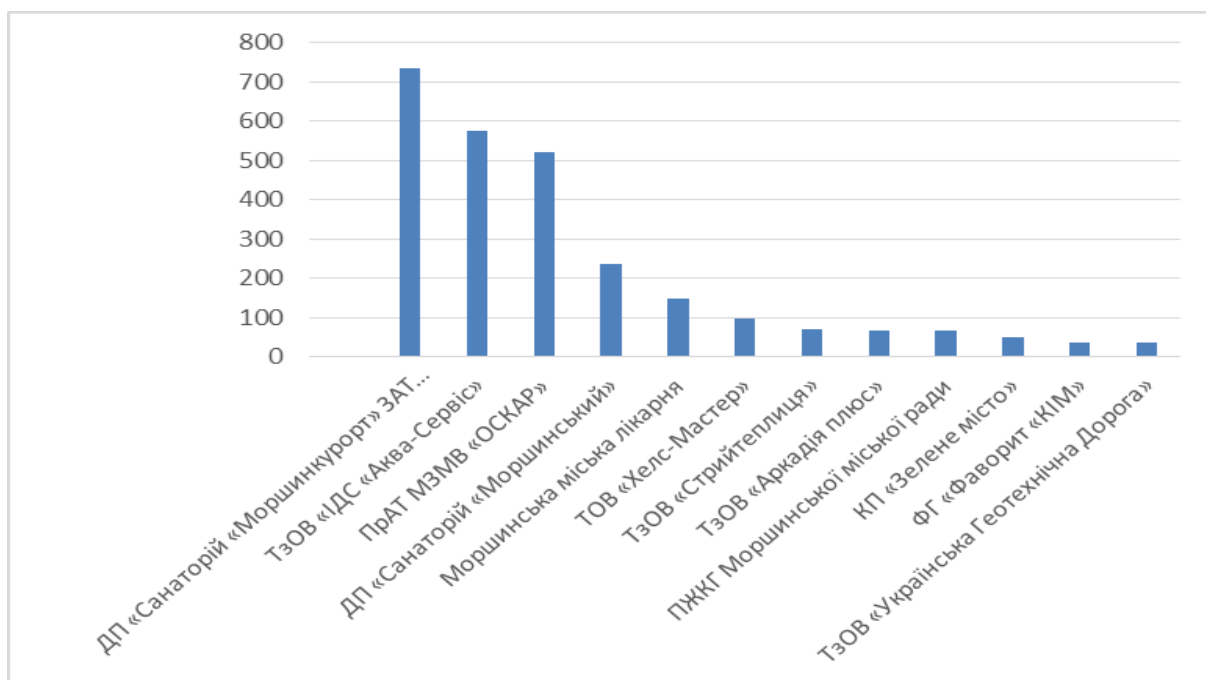


Рис. 13. Найбільші роботодавці громади

## 2.4. Розвиток малого й середнього бізнесу

Таблиця 5. Показники роботи малого бізнесу

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість малих підприємств на 10 000 населення						
м. Моршин	101	76	87	91	93	86
Район (до адмінтерреформи)	34	24	31	33	35	33
Область	70	58	68	72	77	79
Середньорічна кількість найманих працівників, чол.						
м. Моршин	239	297	319	288	214	298
Район	849	752	973	1064	1105	1236
Область	89937	89368	93413	93753	99508	100900
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств, млн. грн.						
м. Моршин	59,8	95,6	92,6	80,6	85,4	126,1
Район	376,4	414,9	743,6	832,1	936,7	1552,5
Область	47259,9	55048,1	71756,3	89809,3	101778,3	117141,9

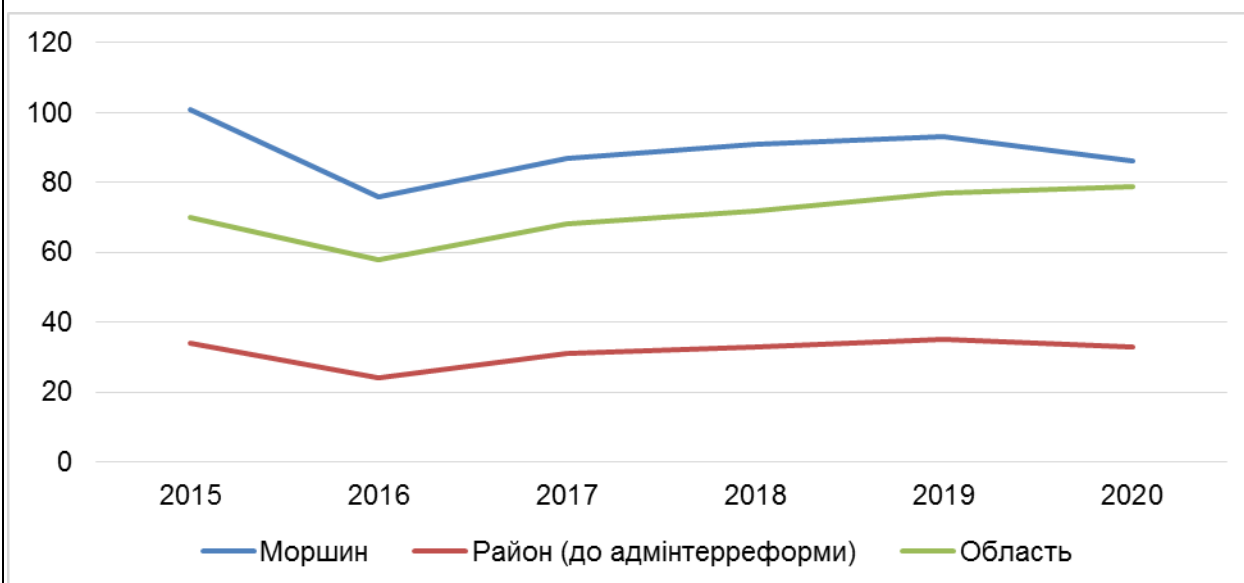


Рис. 14. Кількість малих підприємств на 10 000 населення

З поданого вище графіку видно, що за кількістю малих підприємств на 10 тис. населення Моршинська громада набагато перевищує показники області й особливо району.



## 2.5. Ринок праці

Зайнятість населення Моршинської громади стрімко падає. За останні 7 років зайнятість впала на 19% в порівнянні з обласним показником за цей же період у 1,6%.

Таблиця 6. Загальні тенденції зміни зайнятості, осіб

Регіони	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Громада (Моршин)	3403	3245	2918	2617	2589	2503	2737
найманих	3389	3224	3892	2611	2565	2494	2719
Район (до адмінтерреформи)	6887	7548	8358	8279	9223	8979	8647
найманих	6819	7423	8243	8220	9115	8880	8548
Область	356316	345450	331630	282249	296392	327677	353092
найманих	350143	338741	324911	278155	291181	323247	344601

\* лише юридичні особи (без бюджетних установ і банків)

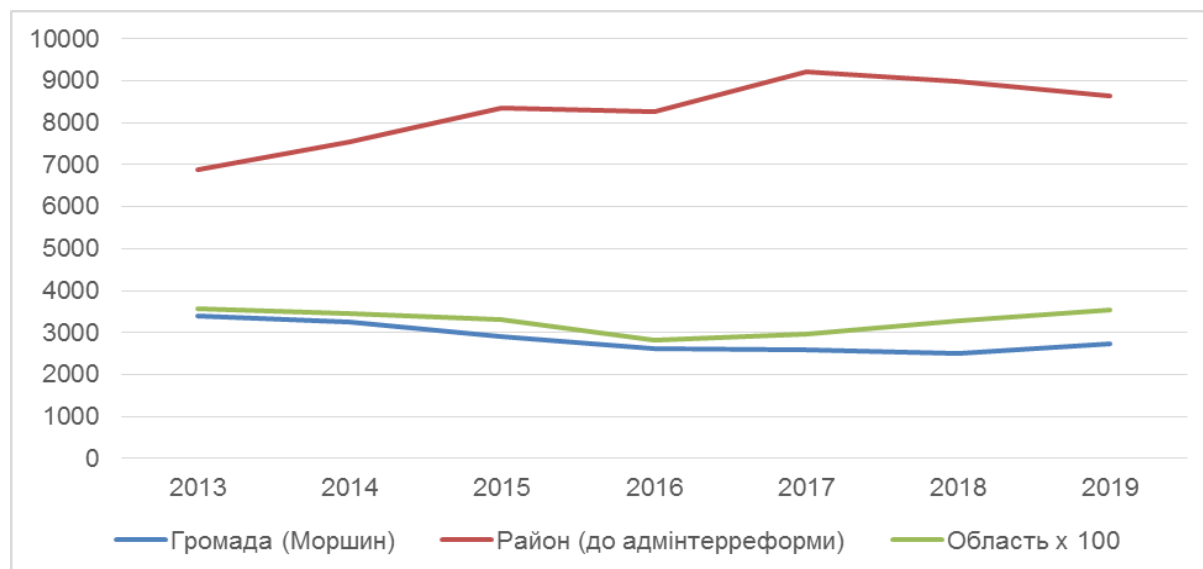


Рис. 15. Зайнятість населення, осіб

Таблиця 7. Середньооблікова кількість штатних працівників (осіб)

Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Моршин	3679	3761	3609	2868	2885	2727	2379	2161
Стрийський район (до адмінтерреформи)	12642	12289	13383	12932	13645	12000	10706	11113
Львівська область	516382	502710	483064	473867	467109	474083	471596	470747

Дані наведено за юридичними особами та відокремленими підрозділами юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

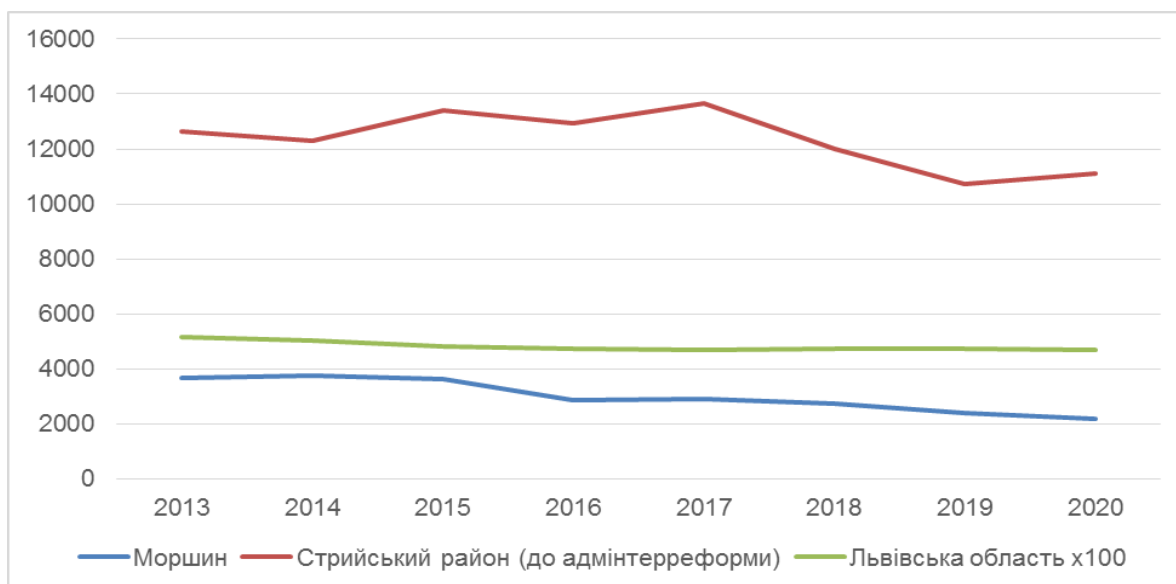


Рис. 16. Середньооблікова кількість штатних працівників (осіб)

Тенденції середньооблікової зайнятості в Моршині показують більший спад у порівнянні до загальнообласного. Це свідчить про швидші темпи падіння економічної активності в місті. Якщо порівнювати з громадою міста-конкурента Криниці-Здруй, то темпи втрати робочих місць вражають.

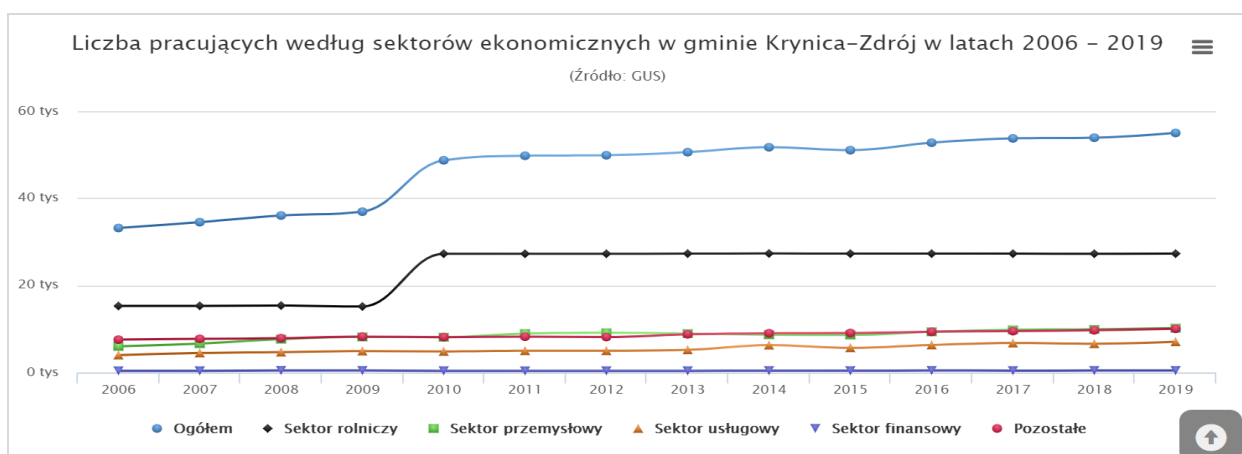


Рис. 17. Кількість працівників за економічними секторами в гміні Криниця-Здруй

За видами економічної діяльності у м. Моршині половина найманих працівників (58,3%) була зайнята у сфері охорони здоров'я та освіти, майже 21,1% – у промисловості міста, 12,3% – у гуртовій і роздрібній торгівлі.

## 2.6. Зовнішньоекономічна діяльність



Рис. 18. Структура експорту, 2019 р.

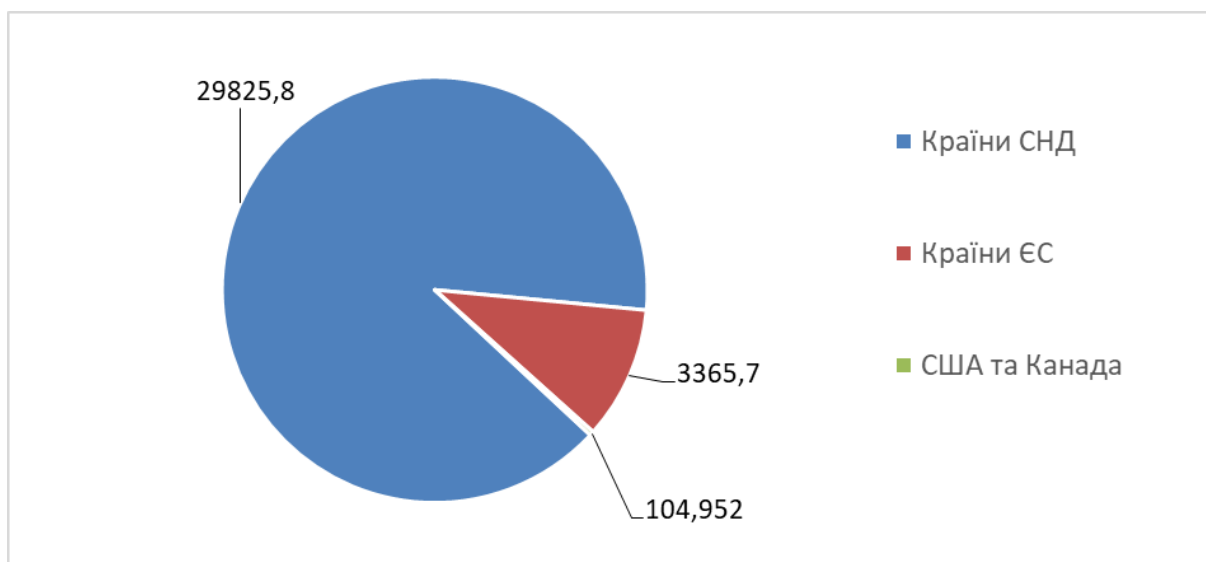


Рис. 19. Країни та регіони експорту 2019, тис.грн

Таблиця 8. Географічна структура експорту – імпорту, тис. грн.

Країни та регіони	Експорт			Імпорт		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Країни СНД	16803,3	26960,4	29825,8	106741,6	7846,7	
Країни ЄС	2031,8	2330,7	3365,7	51504,0	67442,4	245553,6
США та Канада		79,5	104,952			
Країни Близького Сходу та Туреччина				9101,8	5756,6	3964,9
Інші		34,0		44123,6	2417,6	3283,8

Підприємства громади здійснюють імпортно-експортні операції з Молдовою, Російською Федерацією, Канадою, Ізраїлем; Німеччиною, Польщею, Словаччиною, Туреччиною тощо.

Таблиця 9. Зовнішня торгівля товарами (тис.дол.США)

Рік	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Моршин	7722,4	2915,2	3719,8	3241,1	2368,8	3576,2	4772	5206,3
Експорт	1805,7	1949,8	1730,3	1015,9	563,9	861,6	723,7	1126,3
Імпорт	5916,7	965,4	1989,5	2225,2	1804,9	2714,6	4048,3	4080,0
Стрийський район	210031,0	159293,6	164669,7	183436,9	168510,4	155849,8	184894,4	180407,2
Експорт	171077,4	119315,1	143449,5	130928,1	124954,5	122315,5	137295,6	130334,4
Імпорт	38953,6	39978,5	21220,2	52508,8	43556,0	33534,3	47598,9	50072,8
Львівська область	4404278	4717010,8	3946782,2	3777079,2	2654269,7	2974977,9	3767422,2	4604664,9
Експорт	1201931,1	1343535,6	1290869,3	1305077,7	1206324,8	1275566,1	1585154,1	1895635,5
Імпорт	3202346,9	3373475,2	2655912,9	2472001,5	1447944,9	1699411,8	2182268,1	2709029,4

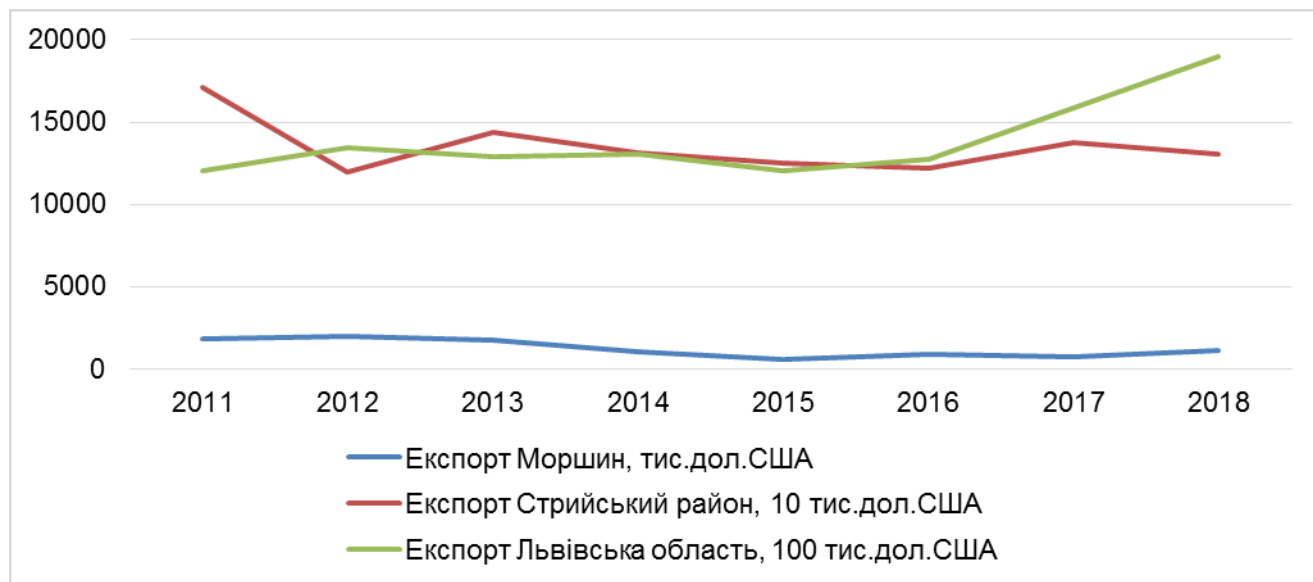


Рис. 20. Порівняння експорту товарів Моршина, району та області

Тенденція зменшення обсягів експорту в Моршинській громаді не відповідає тенденції збільшення експорту загалом по Львівській області в останні роки.

## 2.7. Місцевий бюджет

Дохідна частина бюджету формується з надходжень податків, платежів та міжбюджетних трансфертів.

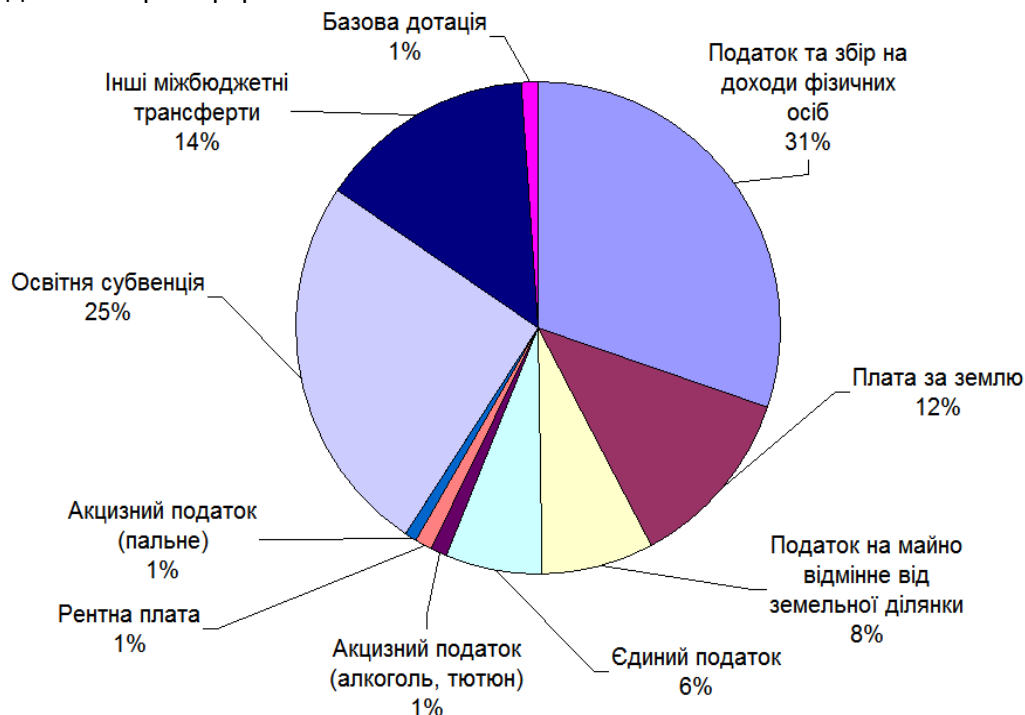


Рис. 21. Структура доходів загального фонду бюджету Моршинської громади на 2021 рік.

Як бачимо, основну частку в структурі доходів загального фонду, без врахування міжбюджетних трансфертів, складає податок на доходи фізичних осіб.

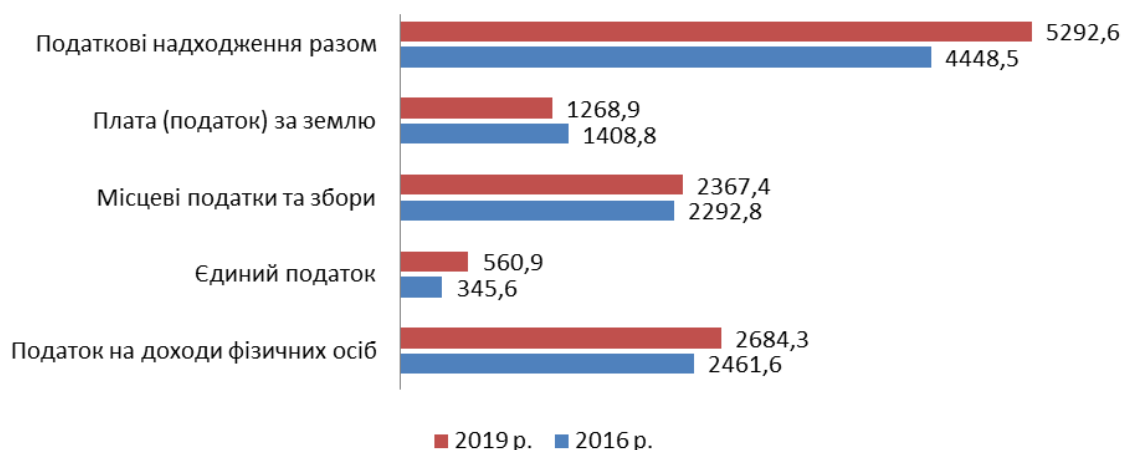


Рис. 22. Структура доходів бюджету громади на одного мешканця, грн.

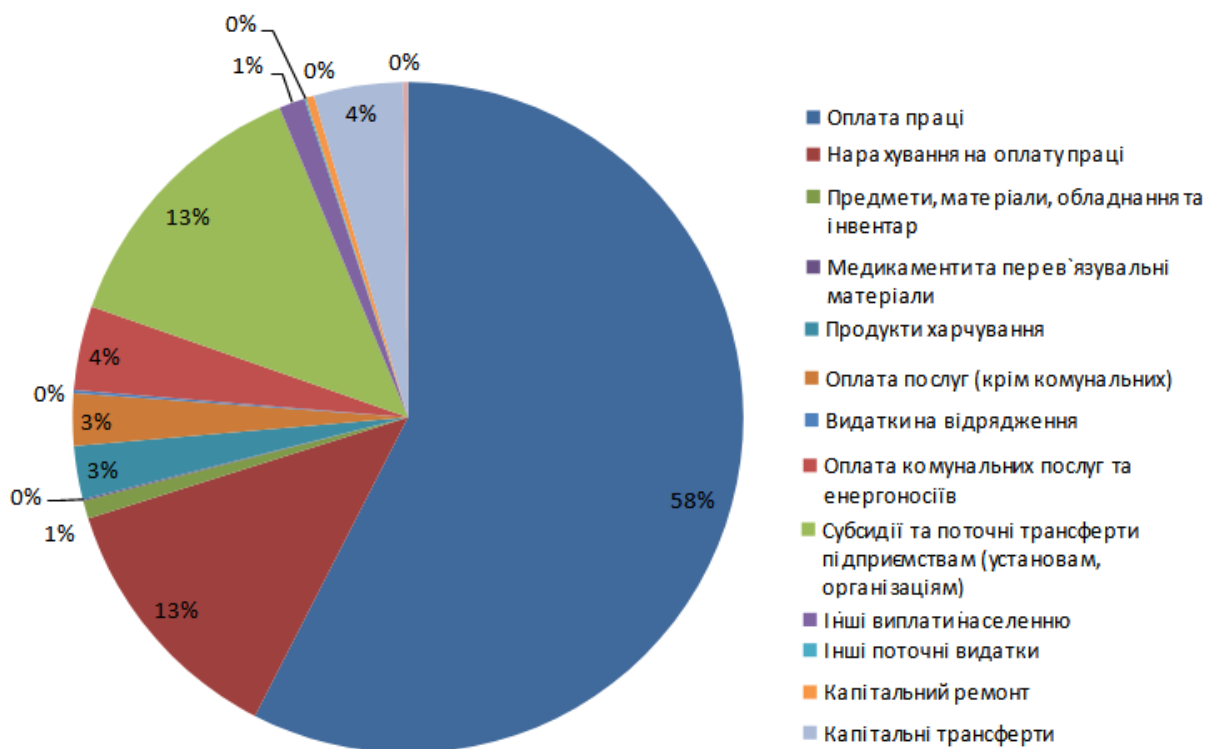


Рис. 23. Структура видатків бюджету Моршинської громади у 2021 році.

### 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ

#### 3.1. Сценарії розвитку Моршинської громади

**Інерційний сценарій.** Події розвиваються за інерцією, геополітична, макроекономічна ситуація та інвестиційний клімат у країні не сприяють регіональному і місцевому розвитку. Громада сповільнює розвиток в усіх сферах: економічній, курортній, культурно-соціальной.

*Базові припущення (критичні параметри системи та значення, яких вони набуватимуть).*

#### Національний і регіональний рівень:

1. Євроінтеграційні процеси продовжуються мляво, влада веде хаотичну різновекторну міжнародну політику. «Економічний безвіз» затримується.
2. Інвестиційний клімат в Україні погіршується, спостерігається відплив інвестицій. У 2020 році чистий відтік прямих іноземних інвестицій України склав \$868,2 млн. порівняно з їх чистим припливом у \$5,86 млрд. у 2019 році.
3. Зростання національного ВВП незначне (3,1% на 2022 та 2023 рр. Прогноз Світового Банку, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>). Однак цей сценарій базується на припущенні, що до кінця 2021 року 50% населення України буде вакциновано. За відсутності прискорення вакцинації відновлення буде повільнішим через додаткові карантинні обмеження.
4. Частка тіньової економіки збільшується ще на 10% до 2027 р.
5. Курс гривні прогнозується стабільним завдяки зовнішнім запозиченням.
6. Війна на Сході України триває, ситуація розвивається до замороженого конфлікту. Видатки на оборонний комплекс зростають.
7. Запуск «Північного потоку-2» ставить під загрозу енергетичну безпеку країни. Фізичні обсяги газу, які проходять зараз через Україну в Європу, скоротяться або зупиняться взагалі.
8. Через пандемію Covid-19 у сфері туристичної індустрії України, зокрема лікувально-оздоровчій, спостерігається суттєвий спад.
9. Державна регіональна політика незмінна, частка коштів на регіональний розвиток залишається на рівні 1% від доходів Державного бюджету України, залишається ручне управління та політичний вплив. Решта коштів на регіональний розвиток розподіляється як субвенція на соціально-економічний розвиток окремих територій.
10. Дефіцит бюджету зростає, тарифи на базові комунальні послуги зростають.
11. Регіон реалізує Стратегію розвитку Львівської області до 2027 р. на рівні 20%.
12. Програми транскордонного співробітництва переходять на фінансування в основному діяльності європейських партнерів. На частку України припадає не більше 30% від загального фінансування.
13. Відбувається подальше скорочення у шкідливих виробничих умовах кількості працівників, яких підприємства направляють на курорти для оздоровлення
14. Щороку більше загальнодержавних завдань перекладається на місцевий рівень без відповідного фінансового забезпечення.

### Місцевий рівень

1. Практично уся економіка громади залежить від мінеральної води (ропи), що значно збільшує ризики при погіршенні її якості (наприклад, можливий вплив від початку видобутку сланцевого газу).
2. Населення громади скорочується стрімкіше, ніж загальне населення області.
3. Значно скорочується кількість штатних працівників.
4. Зростає кількість відпочивальників, що проживають у приватних помешканнях та відповідно частка тіньового сектору лікувально-реабілітаційних послуг.
5. Подальше зменшення іноземних туристів через відсутність міжнародного сертифікату на лікувальні властивості моршинської води.
6. Залишаються непомірно високими витрати бюджету на утримання соціальної та лікувально-оздоровчої інфраструктури, що не дозволяє інвестувати кошти у розвиткові проекти.
7. Зменшується кількість та якість персоналу в лікувально-оздоровчому та готельно-ресторанному бізнесі, що призводить до зниження якості послуг та зменшення відсотку повторних візитів.

### Що відбувається.

Населення громади скорочується. Відзначається його старіння, а також суттєве скорочення працездатного населення. Бюджет розвитку громади майже порожній, ресурсів для інвестицій у критичну інфраструктуру, зокрема новоприєднаних територій, катастрофічно бракує. Робочі місця на територіях не створюються, міграційні процеси посилюються. Громада зберігає монопрофільну структуру економіки, підтримуючи винятково виробництво води «Моршинська» та лікувально-оздоровчу сферу. Незважаючи на маркетингові заходи, туристичний потік не зростає. Інвестиційна активність громади млява, мале підприємництво зосереджене переважно у сфері торгівлі й послуг. Громада недостатньо активна у залученні зовнішніх ресурсів, зокрема ДФРР. Як результат – в громаді скорочуються доходи домогосподарств, погіршується інфраструктура, знижується якість життя.

**Сценарій сталого розвитку.** Макроекономічна ситуація вирівнюється, країна продовжує впроваджувати реформи та поглиблювати євроінтеграцію. В країну починають повертатися інвестори. Туристична сфера повільно відновлюється. Громада впроваджує Стратегію розвитку.

*Базові припущення (критичні параметри системи та значення, яких вони набуватимуть).*

### Національний і регіональний рівень:

1. Євроінтеграційні процеси розвиваються за планом. Україна завершує базові інституційні реформи: земельну, судову, реформу СБУ.
2. Інвестиційний клімат в Україні вирівнюється: внаслідок успішних реформ відновлюється довіра інвесторів, спостерігається повернення інвестицій.
3. Зростання національного ВВП незначне (3,1% на 2022 та 2023 рр. Прогноз Світового Банку, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>). Однак, починаючи з 2023 р., ППВ починає зростати від 3,5% за 2024 р. до 4,5% у 2027 р.
4. Частка тіньової економіки поступово скорочується до рівня 35%



5. Курс гривні прогнозується стабільним завдяки зростанню економіки.
6. Приєднання до Нормандського формату США та Великобританії призводить до суттєвої деескалації військових дій на Сході України. Видатки на оборонний комплекс стабілізуються.
7. Запуск «Північного потоку-2» призводить до деякого скорочення обсягів прокачки газу через ГТС України. Однак внаслідок тиску європейських споживачів газу українська ГТС працює на 70% потужності.
8. Пандемія Covid-19 поступово йде на спад, відкриваються кордони, туристична індустрія України, зокрема лікувально-оздоровча, поступово відновлюється.
9. Державна регіональна політика регулюється Законом про внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики», обсяги ДФРР складають 1,5% від ДБ на 2022 р. та зростають до 3% у 2026 р.
10. Дефіцит бюджету скорочується, тарифи на базові комунальні послуги стабілізуються.
11. Регіон реалізує Стратегію розвитку Львівської області до 2027 р. на рівні 30%.

#### **Місцевий рівень:**

1. Громада активно впроваджує Стратегію розвитку.
2. Громада здійснює активну інвестиційну політику, формуючи портфель інвестиційних пропозицій та просуваючи їх на інвестиційні ринки.
3. Структура економіки змінюється в бік багатопрофільної
4. Бюджет громади збалансований та має достатньо великий відсоток бюджету розвитку.
5. Громада активно залучає фінансування з міжнародної технічної допомоги на реалізацію завдань стратегії.
6. У громаді активно розвивається кластер готельно-ресторанного та лікувально-оздоровчого бізнесу.
7. Населені пункти громади інтегровані в суспільне та економічне життя.
8. Розроблений та впроваджується спільний план просторового розвитку громади та узгоджений із сусідніми громадами.
9. Зменшено витрати на обслуговування території та збільшено інвестиційну привабливість через впровадження проектів міжмуніципального партнерства.

#### **Що відбувається**

Громада активно залучає зовнішній ресурс, зокрема ДФРР, обласний бюджет та міжнародну технічну допомогу. Економіка громади поступово диверсифікується, зберігаючи як базову лікувально-оздоровчу сферу. В громаду заходять стратегічні інвестори, відкриваючи нові підприємства. Мале підприємництво поступово переходить у сферу виробництва та логістичних послуг, формуючи кластери навколо стратегічних інвесторів. Громада підтримує розвиток сільськогосподарського виробництва екологічної продукції на сільських територіях у формі фермерських господарств, СОК, сімейних ферм та ін. Гаслом курорту стає: «Екологічна їжа та моршинська лікувальна вода – запорука Вашого здоров'я!». Зростання доходів бюджету, зокрема бюджету розвитку, дозволяє розвивати критичну інфраструктуру сільських поселеннях громади. Громада підвищує свою привабливість як місце ведення бізнесу, проживання та відпочинку.

### 3.2. Стратегічне бачення розвитку Моршинської територіальної громади до 2027 року

(за результатами засідання Робочої групи 21 липня 2021 р.)

#### Моршинська територіальна громада-2027:

- відомий в Україні і Центрально-Східній Європі бальнеологічний курорт із унікальною моршинською мінеральною водою, лідер на ринку лікувально-оздоровчих послуг України на межі Львівської та Івано-Франківської областей;
- громада високої якості життя та послуг, затишна, екологічно безпечна і комфортна для мешканців, інвесторів та гостей, із розвиненим соціально відповідальним малим і середнім підприємництвом, що забезпечує органічними продуктами місцевий і регіональний ринки;
- громада активної молоді, яка реалізовує власні амбіційні ініціативи та залучена до управління громадою.

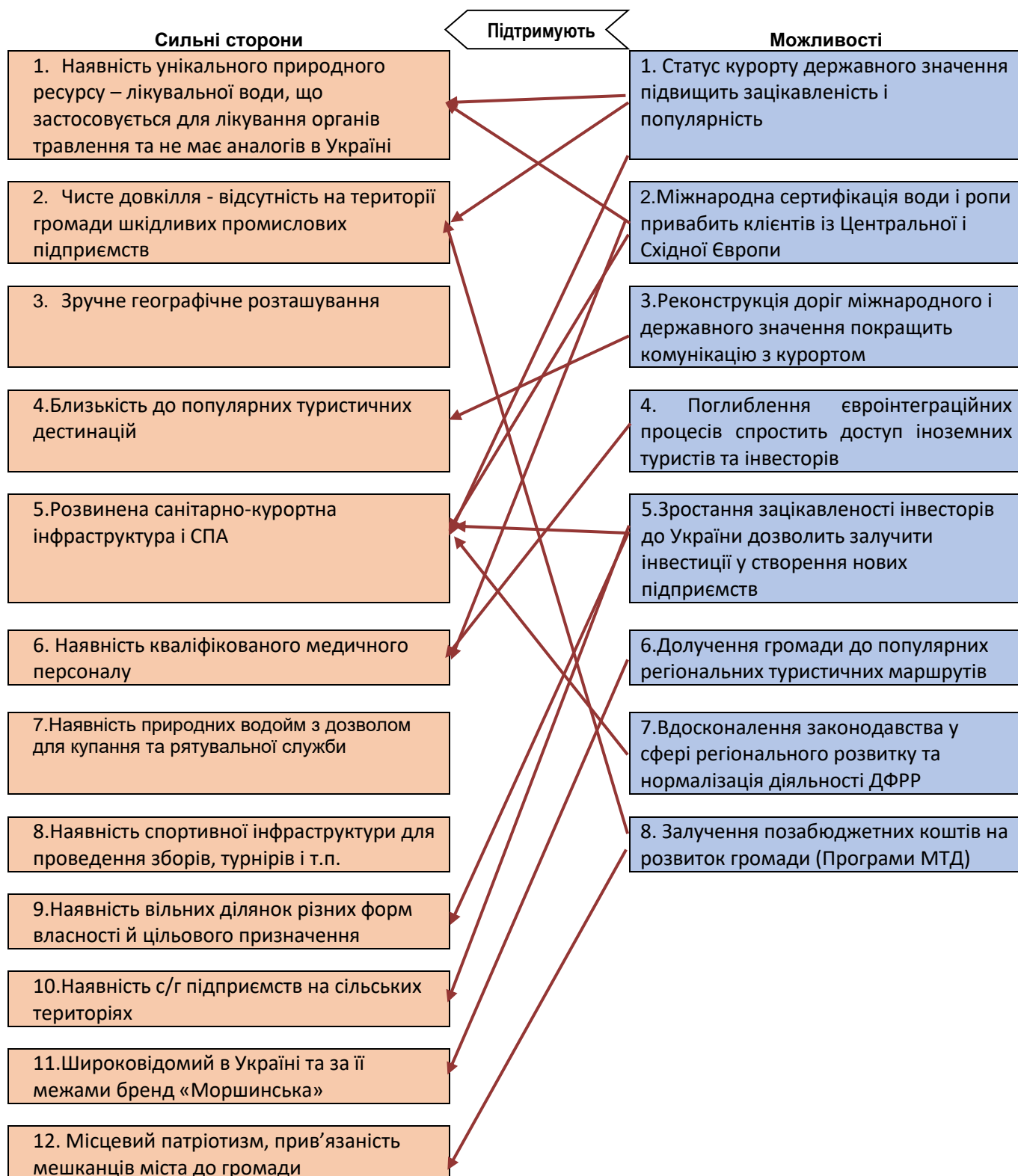
### 3.3. Таблиця факторів SWOT

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність унікального природнього ресурсу – лікувальної води, що застосовується для лікування органів травлення та не має аналогів в Україні.</li> <li>2. Чисте довкілля - відсутність на території громади шкідливих промислових підприємств.</li> <li>3. Зручне географічне розташування.</li> <li>4. Близькість до популярних туристичних дестинацій.</li> <li>5. Розвинена санаторно-курортна інфраструктура і СПА.</li> <li>6. Наявність кваліфікованого медичного персоналу.</li> <li>7. Наявність природних водойм із дозволом для купання та рятувальної служби.</li> <li>8. Наявність спортивної інфраструктури для проведення зборів, турнірів і т.п.</li> <li>9. Наявність вільних ділянок різних форм власності й цільового призначення.</li> <li>10. Наявність с/г підприємств на сільських територіях.</li> <li>11. Широковідомий в Україні та за її межами бренд «Моршинська».</li> <li>12. Місцевий патріотизм, прив'язаність мешканців міста до громади.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність промоції курорту в Україні і світі.</li> <li>2. Рівень надання туристичних, медичних послуг не відповідає світовим (європейським стандартам).</li> <li>3. Нестача (брак) відпочинкової інфраструктури.</li> <li>4. Монопрофільна економіка (бальнеологія – місто, с/г – села).</li> <li>5. Непридатні ґрунти для розвитку рослинництва, крім кормів.</li> <li>6. Неefективне використання земель у сільській місцевості.</li> <li>7. Відсутність інфраструктури підтримки підприємництва.</li> <li>8. Високий рівень тіньової зайнятості (винаймання квартир, пилорами, «ліві» путівки, неофіційний продаж ропи).</li> <li>9. Постійне скорочення чисельності населення.</li> <li>10. Неякісні дорожня інфраструктура та благоустрій (тротуари, зупинки, громадські простори).</li> <li>11. Погане транспортне сполучення з сільськими населеними пунктами громади.</li> </ol>

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Статус курорту державного значення підвищить зацікавленість і популярність.</li> <li>2. Міжнародна сертифікація води і ропи привабить клієнтів із Центральної і Східної Європи.</li> <li>3. Реконструкція доріг міжнародного і державного значення покращить комунікацію з курортом.</li> <li>4. Поглиблення євроінтеграційних процесів спростить доступ іноземних туристів та інвесторів.</li> <li>5. Зростання зацікавленості інвесторів до України дозволить залучити інвестиції у створення нових підприємств.</li> <li>6. Долучення громади до популярних регіональних туристичних маршрутів.</li> <li>7. Вдосконалення законодавства у сфері регіонального розвитку та нормалізація діяльності ДФРР.</li> <li>8. Залучення позабюджетних коштів на розвиток громади (Програми МТД).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пандемія COVID-19 разом із карантинними обмеженнями триває у 2022 р.</li> <li>2. Погіршення інвестиційного клімату в Україні.</li> <li>3. Поглиблення інфляційних процесів.</li> <li>4. Перекладання повноважень із центрального рівня на місцевий без фінансового забезпечення.</li> <li>5. Стрімке зростання вартості енергоносіїв.</li> <li>6. Виїзд молоді на навчання в інші міста та їх неповернення.</li> <li>7. Посилення конкуренції між громадами за людські та фінансові ресурси.</li> </ol>

### 3.4. Аналіз взаємозв'язків факторів SWOT у квадрантах «чистих» стратегій

Сектор «Порівняльні переваги». Тип стратегії – агресивна, наступальна.



## Аналіз в секторі Порівняльні переваги

Найбільш вагомими сильними сторонами громади є наявність мінеральних вод, що використовуються в лікувально-профілактичних цілях та розвинутий санаторно-курортний комплекс. Найбільший вплив на посилення сильних сторін Моршинської громади, а відповідно і її розвиток, мають три зовнішніх фактори: отримання статусу курорту державного значення, євроінтеграційні процеси України, з якими пов'язані інвестиції і міжнародна технічна допомога та міжнародна сертифікація мінеральних вод курорту.

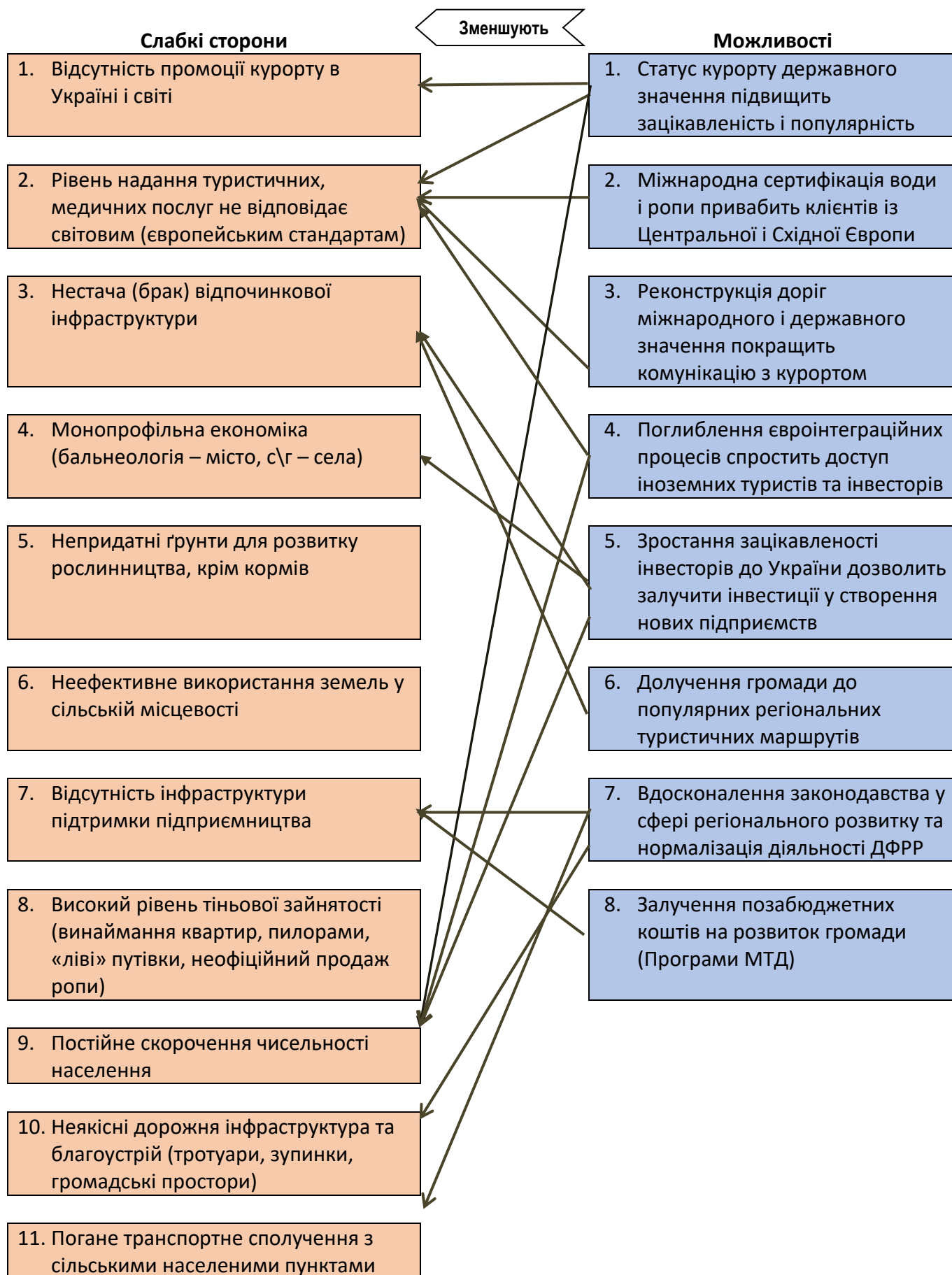
Статус державного курорту сприятиме його **промоції на міжнародному рівні** через Державне агентство розвитку туризму України, яке щорічно бере участь у міжнародних туристичних виставках. У комплексі з отриманням міжнародного сертифікату на мінеральні води це може призвести до збільшення іноземних туристів, що не володіють знайомими для нашого персоналу українською чи російською мовами. Приїзд туристів з іншим культурним корінням, наприклад, із арабських чи азійських країн, призведе до необхідності в **перенавчанні усього персоналу** та володінні іноземними мовами.

Євроінтеграційні процеси сприятимуть збільшенню довіри інвесторів до України загалом і до місцевих громад зокрема. Тому інвестиційні пропозиції громади необхідно активно промувати та залучати інвесторів як **до розвитку санаторно-курортної галузі, розважально-відпочинкової інфраструктури й до інших сфер економічного розвитку, таких, як: екологічне/органічне сільське господарство та пов'язана з ним переробка**. Розміщення громади на території Львівської області, яка потрапляє під дію багатьох програм міжнародної технічної допомоги, особливо транскордонних, дозволить брати участь у набагато більшій кількості конкурсів у порівнянні з громадами Центральної України.

Отже, для використання зовнішніх можливостей для розвитку громади **необхідно створити підрозділи супроводу інвесторів та проєктний відділ**. Підготувати необхідний персонал та забезпечити розвиток даних інституцій, що сприятиме розвитку малого та середнього підприємництва.

Активне використання **бренду «Моршин оздоровлює»** та включення громади в національні та регіональні туристичні маршрути сприятиме більшій популяризації курорту та збільшенню відпочивальників.

Сектор «Виклики». Тип стратегії – динамічна, конкурентна.



громади

### **Аналіз взаємозв'язків у секторі «Виклики»**

Найслабкішими сторонами громади є відсутність промоції курорту в Україні та світі, недостатній рівень надання медичних і туристичних послуг, брак відпочинкової інфраструктури та монопрофільність економіки громади – бальнеологія в місті та с/г виробництво на сільських територіях. Можливостями, які можуть послабити дію цих факторів, є отримання державного статусу курорту, отримання міжнародної сертифікації лікувальної ропи, поглиблення процесів євроінтеграції та зростання зацікавленості інвесторів до інвестицій у Моршинську громаду, що може призвести до зростання туристичних потоків у громаду, створення нових екологічних виробництв, розвитку лікувальної і відпочинкової інфраструктури, підвищення рівня лікувальних послуг, розвиток с/г виробництва та переробки с/г продукції в сільських територіях громади, демографічної стабілізації.

#### **Стратегічні пріоритети:**

- 1) розвиток курортно-оздоровчої сфери,**
- 2) розвиток підприємництва на сільських територіях.**

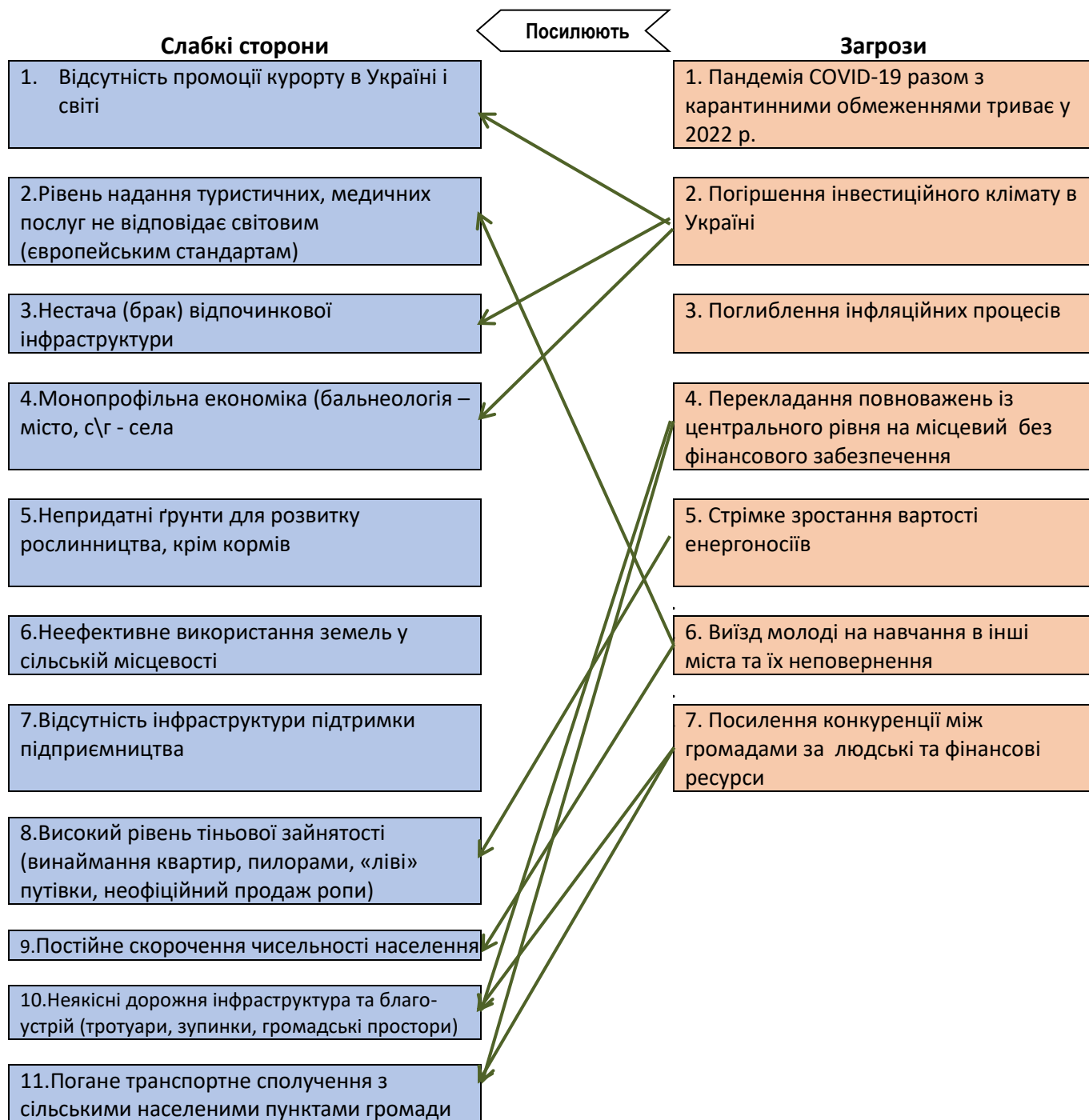
Реконструкція доріг державного значення, активність у залученні коштів ДФРР та міжнародної технічної допомоги, долучення громади до нових туристичних маршрутів дозволить покращити інфраструктуру відпочинку та дозвілля, стан внутрішніх доріг громади та благоустрій, розвинути інфраструктуру підтримки підприємництва та підприємницьку активність мешканців.

Водночас викликами залишаються непридатні ґрунти для вирощування екологічної органічної агропродукції та неефективне використання земель громади.

#### **Стратегічні пріоритети:**

- 1) розвиток інженерної інфраструктури, благоустрій;**
- 2) розвиток підприємницької активності мешканців.**

Сектор «Ризики». Тип стратегії – оборонна.





### Аналіз в секторі Ризику

Як найбільші загрози розвитку Моршинської громади можна відзначити погіршення інвестиційного клімату в Україні, що **заблокує прихід інвесторів у громаду**, перекладання повноважень від держави на громади без фінансової компенсації, що катастрофічно **скоротить бюджет розвитку і не дозволить реалізувати проекти розвитку інфраструктури і благоустрою**, посилить конкуренцію між громадами, що ускладнить залучення ресурсів ДФРР та ймовірно спричинить **перетік кваліфікованих медичних кадрів** до курортів-конкурентів.

Виїзд із громади молоді підсилить тенденцію скорочення населення, а стрімке зростання тарифів на енергоносії **поглибить тіньову економіку громади** та скоротить надходження до бюджету.

### Стратегічні пріоритети:

1) **підвищення компетенцій та спроможностей громади у залученні зовнішніх ресурсів.**

#### 4. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ РОЗВИТКУ МОРШИНСЬКОЇ ГРОМАДИ

У результаті аналізу взаємозв'язків факторів через матрицю SWOT/TOWS були визначені стратегічні пріоритети розвитку Моршинської громади до 2027 р, а саме:

- розвиток курортно-лікувальної і туристичної галузей;
- диверсифікація економіки громади;
- підвищення якості життя.

Під час другого засідання Робочої групи 5 серпня 2021 р. ці стратегічні пріоритети (стратегічні цілі) були розвинуті в операційні цілі та завдання.

Таким чином, отримана структура цілей складається з 3 стратегічних цілей, 8 операційних цілей та 22 завдань.

Структура цілей Стратегії

СЦ	Операційні цілі	Завдання
А. Розвиток курортно-лікувальної і туристичної галузі	А.1.1. Формування системи маркетингу і промоції курорту	А.1.1.1. Формування промоційно-маркетингових продуктів/іміджу/бренду курорту та громади
		А.1.1.2. Просування іміджу курорту та громади на національний та міжнародний ринки оздоровчих та туристичних послуг
	А.1.2. Підвищення інвестиційної привабливості курорту	А.1.2.1. Формування інвестиційного іміджу та портфелю інвестиційних пропозицій курорту та громади
		А.1.2.2. Просування інвестиційної пропозиції громади на національному та міжнародному інвестиційних ринках
	А.1.3. Підвищення туристичної привабливості громади	А.1.3.1. Створення туристичних продуктів (та маршрутів)
		А.1.3.2. Покращення туристичної інфраструктури
А.1.3.3. Підготовка та професійне вдосконалення персоналу		
Б. Диверсифікація економіки громади	Б.1.1. Вдосконалення просторового розвитку громади	Б.1.1.1. Формування сучасної просторово-планувальної документації громади
		Б.1.1.2. Інвентаризація земель та об'єктів комунальної власності громади
	Б.1.2. Покращення підприємницького клімату	Б.1.2.1. Створення та розвиток інфраструктури підтримки бізнесу
		Б.1.2.2. Покращення взаємодії влади та бізнесу
		Б.1.2.3. Підтримка аграрного та неаграрного видів бізнесу на сільських територіях громади
		Б.1.2.4. Розвиток людського капіталу
Б.1.2.5. Підтримка розвитку жіночого підприємництва		
В. Підвищення інфраструктури	В.1.1. Розвиток інженерної інфраструктури	В.1.1.1. Покращання та розвиток доріг та інженерних мереж
		В.1.1.2. Покращання благоустрою, розвиток громадських просторів та зелених зон

		V.1.1.3. Створення безпекового простору та інклюзивності
	V.1.2. Підвищення рівня послуг	V.1.2.1. Зміцнення матеріально-технічної бази закладів освіти, охорони здоров'я та культури
		V.1.2.2. Підтримка інституційного розвитку гуманітарної та соціальної сфери
	V.1.3. Вдосконалення системи управління громадою	V.1.3.1. Створення та підтримка інституцій розвитку громади
		V.1.3.2. Підвищення рівня участі мешканців в управлінні громадою

Монопрофільність громади впливає на перспективи його розвитку та потребує диверсифікації економічної діяльності, а також підвищення якості послуг, пов'язаних із курортно-лікувальною сферою. За останні 7 років зайнятість у м. Моршині впала на 19% в порівнянні з обласним показником за цей же період у 1,6%, що стає величезною загрозою для подальшого успішного розвитку громади. З огляду на це, підтримка малого та середнього бізнесу, не пов'язаного з курортним сектором, є вкрай важливим завданням. Тим важливіше це завдання стоїть перед сільськими територіями, які на сьогодні слабо інтегровані в економіку громади. Туристична сфера в місті також розвинена слабо, хоча вона могла стати підтримуючою сферою для курорту. Включення Моршинської громади в туристичні маршрути регіону дозволить збільшити зайнятість населення та створити нові робочі місця в дотичних сферах обслуговування.

Міське середовище потребує втручання з огляду на непристосованість для маломобільних груп населення та відсутність якісних громадських просторів. Необхідні значні інвестиції в міську інженерну інфраструктуру та покращення послуг для місцевих мешканців.

### Стратегічна ціль 1. Розвиток курортно-лікувальної і туристичної галузі.

Упродовж багатьох років свого історичного розвитку м. Моршин розвивалось як курортно-рекреаційний центр, у якому постійно вдосконалювалась інфраструктура закладів оздоровлення та відпочинку. Становленню та розвитку курорту сприяв природній фактор – мінеральні джерела.

Основу містоутворюючої бази міста складає курортне господарство. Щомісяця Моршин може приймати близько 5000 тисяч відпочивальників. Доповнюють господарський комплекс міста Моршина промисловість, транспорт, капітальне будівництво, установи й організації регіонального значення та інше.

Одним із основних наповнювачів бюджету громади є ДП «Санаторій «Моршинкурорт» ЗАТ «Укрпрофоздоровниця», в якому у 2019 р. було зайнято 736 працівників, хоча пандемія COVID-19 завдала підприємству значних збитків через катастрофічний спад наповнюваності оздоровчих закладів.

Промисловість міста представлена інноваційним підприємством, обладнаним сучасним устаткуванням, ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод «Оскар», а також компанією ТзОВ «ІДС «Аква Сервіс» — дистриб'ютором Моршинського заводу мінеральних вод «Оскар», де виробляють мінеральну воду торгової марки «Моршинська» (газована, слабогазована та негазована).

3 березня 2017 року Моршинська офіційно внесена у List of Natural Mineral Waters EC, це дає право реалізовувати її під маркуванням NATURAL MINERAL WATER на території всіх країн Європейської Співдружності. У 2016 році «Моршинська» отримала найвищу нагороду «Superior Taste Award» («За неперевершений смак») на відкритому дегустаційному конкурсі міжнародного Інституту смаку та якості — The International Taste & Quality Institute (iTQi). Вона стала першою українською водою, відзначеною міжнародною нагородою такого рівня. Виробництво «Оскар» має сертифіковану систему управління безпечністю харчової продукції FSSC 22000. Це дає право без будь-яких додаткових перевірок виробника продавати продукцію заводу «Оскар» у всіх магазинах та торгівельних мережах світу.

На довгостроковий період курортно-оздоровча сфера й надалі залишатиметься пріоритетною галуззю економіки громади, однак пандемія 2020-2021 рр. привнесла розуміння того, що монопрофільність економіки громади є вразливим фактором розвитку.



Рис. 24. Структура стратегічної цілі 1.

### Стратегічна ціль 1

#### РОЗВИТОК КУРОРТНО-ЛІКУВАЛЬНОЇ І ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗИ

Стратегічна ціль скерована на подальший розвиток базової сфери економіки Моршинської громади. Виходячи з аналізу внутрішнього потенціалу та можливостей, головними перешкодами для зміцнення позиції курорту Моршин на внутрішньому і міжнародному ринках є низька впізнаваність курорту та низький рівень маркетингу і промоції. Ефективна маркетингова стратегія повинна підвищити впізнаваність курорту і таким чином підвищити наповнюваність лікувально-оздоровчих закладів. При цьому важливо також підвищити інвестиційну привабливість із метою подальшої розбудови рекреаційної мережі курорту. Галуззю, що підтримує курортно-оздоровчу сферу, міг би стати туризм, який може запропонувати нові послуги для клієнтів курорту, а також створити нові робочі місця. Залучення курортно-лікувального і туристичного потенціалу громади на її економічне зростання є призначенням СЦ 1.

#### Операційна ціль А.1.1 Формування системи маркетингу і промоції курорту

Підвищення рівня впізнаваності і привабливості курорту Моршин тісно пов'язане з маркетинговими і промоційними заходами. Це і створення бренду курорту та його окремих продуктів, зокрема цілющої «Моршинської ропи», яка не має аналогів в Україні, і просування іміджу і продуктів курорту на вітчизняному і міжнародних ринках. Важливим також є формування структур для маркетингової та промоційної активності громади, і в першу чергу – Агенції

**Операційна ціль А.1.2  
Підвищення  
інвестиційної  
привабливості**

розвитку Моршинської громади у формі комунальної установи. На Агенцію буде покладено значний обсяг завдань: управління впровадженням Стратегії розвитку, включно з моніторингом і оцінюванням; проектна діяльність із метою залучення фінансових ресурсів із державного бюджету (ДФРР), обласного бюджету через участь у конкурсах та програмах Міжнародної технічної допомоги; формування та просування бренду курорту Моршин та ін.

Інвестиційний потенціал громади великий, однак у громаді відсутні інструменти його розвитку і підтримки. Підготовка інвестиційних пропозицій неможлива без інвентаризації матеріальних активів громади, в першу чергу земельних ділянок, придатних для інвестицій. Тому одним із ключових завдань у межах цілі є розроблення містобудівних документів (Генеральних планів) для поселень громади та Схеми планування території громади разом із зонуванням земель. Це також дозволить визначити та затвердити пріоритетні функції та призначення окремих територій громади задля її оптимального розвитку. Додатковим інструментом залучення інвестицій стане створення реєстру інвестиційних об'єктів громади.

**Операційна ціль А.1.3.  
Підвищення туристичної  
привабливості громади**

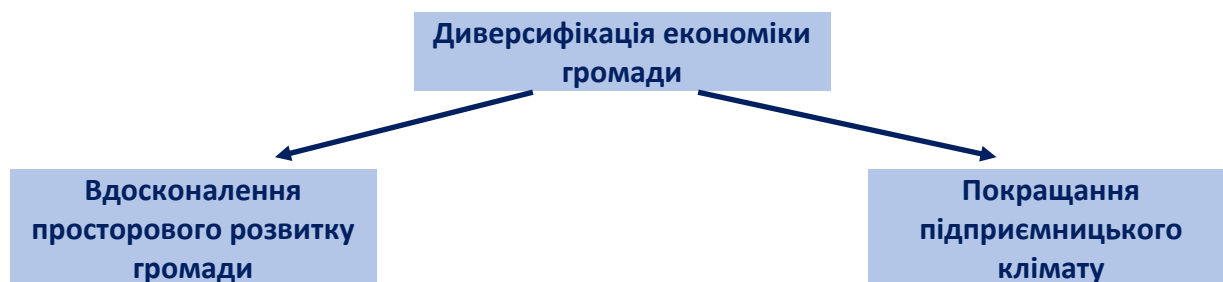
Ціль скерована на:

- формування конкурентоспроможного туристичного продукту громади та утвердження позитивного іміджу Моршинської громади на туристичному ринку;
- розвиток і вдосконалення туристичної інфраструктури;
- ефективне використання об'єктів культурної спадщини та інших туристичних ресурсів;
- забезпечення круглорічної привабливості курорту та громади для туристів;
- підвищення якості та розширення асортименту туристичних послуг;
- підвищення професійного рівня працівників туристичної галузі та обмін досвідом;
- активізація міжнародної співпраці у сфері туризму.

У межах цілі передбачається створення нових туристичних продуктів, зокрема, на сільських територіях (зелений туризм). Планується запровадити постійний щорічний фестиваль «Моршин-фест» як День громади.

**Стратегічна ціль 2. Диверсифікація економіки громади.**

Аналіз внутрішнього потенціалу і зовнішнього середовища громади виявив вразливість її економіки як монопрофільної: у громаді домінують курортно-лікувальна сфера та виробництво мінеральної води «Моршинська». Економічну сферу необхідно підсилити бізнесом, не пов'язаним з базовим для громади сектором. Особливо ця необхідність виявилась після формування внаслідок реформи адміністративно-територіального устрою Моршинської міської територіальної громади та приєднання до Моршина 13 сільських населених пунктів.



**Рис. 25. Структура стратегічної цілі 2.**

**Стратегічна ціль 2  
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ГРОМАДИ**

Реалізація стратегічної цілі 2 пов'язана з підвищенням привабливості громади як місця для ведення бізнесу для підприємців та потенційних інвесторів. Необхідність постановки такої цілі викликано в першу чергу наслідками епідемії COVID-19, що спричинила економічну кризу в базовій для економіки Моршина і громади сфері – курортно-лікувальній. Диверсифікація економіки означає розвиток у громаді бізнесу, напряду не пов'язаних із курортною галуззю та виробництвом води «Моршинська», особливо це стосується приєднаних сільських територій. Громада має на меті створити умови для залучення потенційних інвесторів в альтернативні економічні ніші: виробництва та переробки с/г продукції у сільських поселеннях, неаграрні види бізнесу. Буде звернена особлива увага на підтримку жіночого підприємництва.

**Операційна ціль Б.2.1  
Вдосконалення просторового розвитку громади**

Інвестиційний потенціал громади великий, однак у громаді відсутні інструменти його розвитку і підтримки. Підготовка інвестиційних пропозицій неможлива без інвентаризації матеріальних активів громади, в першу чергу земельних ділянок, придатних для інвестицій. Тому одним із ключових завдань у межах цілі є розроблення містобудівних документів (Генеральних планів) для поселень громади та Схеми планування території громади разом із зонуванням земель. Це також дозволить визначити та затвердити пріоритетні функції та призначення окремих територій громади задля її оптимального розвитку. Додатковим інструментом залучення інвестицій стане створення реєстру інвестиційних об'єктів громади.

**Операційна ціль Б.2.2**

У громаді існує значний підприємницький потенціал,

**Покращення підприємницького клімату**

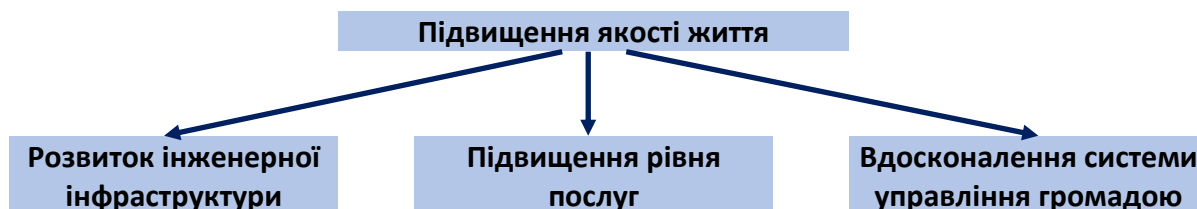
однак для його реалізації громада повинна створити відповідні умови, і в першу чергу – інфраструктуру підтримки бізнесу, зокрема інформаційних ресурсів, консультаційних сервісів тощо. Ціль скерована на підвищення економічної активності у громаді, особливо на сільських територіях шляхом підтримки створення та розвитку сімейних ферм, сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, інших форм с/г підприємництва. Передбачається, що спочатку увага буде звернена на інтенсифікацію виробництва с/г продукції, пізніше – на збільшення доданої вартості виробленої с/г продукції шляхом створення ліній її переробки.

Дрібнотоварна продукція с/г виробників із території громади може реалізуватися під час культурно-масових заходів, їх споживачами стануть туристи та клієнти курорту. Також у перспективі продукція під місцевим брендом буде реалізовуватися на ринках і торгових закладах не лише курорту і району, а й області.

у межах цілі увага також буде надаватися підтримці неаграрних видів бізнесу

Необхідно також активізувати діалог бізнесу та місцевої влади. Для цього передбачається створення Ради підприємців.

**Стратегічна ціль 3. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ**



**Рис. 26. Структура стратегічної цілі 3.**

**Стратегічна ціль 3  
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ**

Ціль системно пов’язана з попередніми стратегічними цілями і скерована на формування комфортних умов проживання як для мешканців, так і для інвесторів, підприємців, туристів і гостей. Потенційному інвестору важливі не тільки наявність виробничих майданчиків чи кваліфікованої робочої сили, а й якісне середовище проживання, якісні комунальні й соціальні послуги, відчуття у мешканців захищеності і впевненості у майбутньому, а особливо у молоді. Громада повинна стати привабливою своїм комфортом і безпекою як для потенційних інвесторів, так і для відпочивальників, туристів та гостей. Складовими комфорту та безпеки територіальної громади є: 1) якісна і надійна технічна (інженерна) інфраструктура, тобто дороги, тротуари, громадські простори, парки і сквери, безперебійне водо- та енергозабезпечення, чистота; 2) якісні соціальні послуги, особливо медичні, які забезпечуються ефективною матеріально-технічною базою (приміщення, обладнання) та кваліфікованим персоналом.

**Операційна ціль В.3.1  
Розвиток інженерної  
інфраструктури**

Найважливішими об'єктами інженерної інфраструктури в межах цілі В.3.1 визначено дороги, зокрема внутрішні комунікації громади, які руйнувались упродовж десятиліть. Внутрішні дороги громади мають велике значення для інтеграції сільських територій у громаду. Значну увагу буде приділено системі водопостачання і водовідведення, каналізаційній системі та очисним спорудам, благоустрою, зокрема рекреаційних територій, модернізації системи поводження з ТПВ, мережам зовнішнього освітлення, технічній підтримці комунальним підприємствам . Також важливим є включення в життя громади людей із особливими потребами через створення безбар'єрних просторів.

**Операційна ціль В.3.2  
Підвищення рівня послуг**

Базовими соціальними послугами у громаді є освітні, культурні, медичні. Найслабшим місцем соціальної сфери є стан матеріально-технічної бази закладів освіти культури, охорони здоров'я. Тому в межах цілі В 3.2. головний акцент зроблено на модернізації бюджетних будівель, зокрема шкіл, садочків, бібліотек та зміні невластивих функцій на нові з врахуванням потреб споживачів.

**Операційна ціль В.3.3.  
Вдосконалення системи  
управління громадою**

Базовим проектом у межах цілі є створення нової інституції, яка взяла б на себе функцію стратегічного прогнозування і управління розвитком громади. Такою інституцією вбачається Агенція розвитку Моршинської громади у формі комунальної установи. Стратегічними цілями організації стануть: 1) впровадження Стратегії розвитку до 2027 року Моршинської міської територіальної громади на принципах державно - приватного і соціального партнерства громадськості, влади та бізнесу; 2) реалізація інфраструктурних проектів громади; 3) розвиток міжмуніципальної співпраці; 4) розвиток міжнародної співпраці.

Важливим елементом у системі управління громадою є залучення мешканців до реалізації проектів розвитку, в першу чергу інфраструктурних та проектів благоустрою. Перевіреним інструментом такого залучення є громадський бюджет. Підсилити ефект залучення можна через ефективну систему інформування.

## **5. УЗГОДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ СТРАТЕГІЇ З ІНШИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ ДОКУМЕНТАМИ ТЕРИТОРІЇ**

Опрацювання Стратегії розвитку Моршинської територіальної громади до 2027 року базувалося на попередніх стратегіях та дослідженнях, що дало можливість зробити



оцінку базового стану розвитку території та розробляти документ в узгодженні з іншими стратегічними документами регіону і громади.

Документи, що використовувались:

- Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років
- План заходів з реалізації у 2021 – 2023 роках Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років (у новій редакції)
- Фінансовий план з реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років
- Програма соціально-економічного та культурного розвитку Моршинської міської територіальної громади на 2021 рік.
- Програма розвитку туризму та промоції Моршинської територіальної громади на 2021-2025 роки.
- Екологічна програма Моршинської міської територіальної громади на 2021-2023 роки.

## 6. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

Реалізація завдань Стратегії передбачає виконання одночасно багатьох завдань різними управліннями та відділами Моршинської міської ради за участі представників громадських організацій та бізнесу, що ставить перед керівництвом громад питання раціонального управління цим доволі складним процесом.

Система управління Стратегією має два рівні: політичний та технічний.

**Політичний** рівень забезпечує особисто міський голова, виконавчий комітет, міська рада. На цьому рівні заслуховуються та затверджуються звіти Комітету з управління впровадженням Стратегії, пропозиції щодо внесення змін та оновлення. Міська рада приймає рішення щодо внесення змін до Стратегії на підставі пропозицій міського голови.

**Технічний** рівень управління і моніторингу виконує Комітет з управління впровадженням Стратегії, який:

- забезпечує виконання завдань Стратегії згідно із затвердженим планом;
- здійснює моніторинг соціально-економічного стану громади за визначеними показниками;
- аналізує співвідношення основних соціально-економічних показників міста та зовнішнього середовища (області, країни, світу тощо);
- вивчає основні політичні, економічні, фінансові, соціальні, наукові, технологічні тенденції, визначає їх впливи на громаду;
- формує пропозиції стратегічних сценаріїв у нових політичних, соціально-економічних умовах зовнішнього середовища;
- аналізує соціально-економічні тенденції найближчих конкурентів у порівнянні з показниками громади, аналізує загрози, які надходять від конкурентів;
- формує пропозиції змін до цілей і завдань, які необхідно вносити до Стратегії як відповідь на виявлені нові загрози й можливості.

Управління процесом реалізації Стратегії розвитку Моршинської територіальної громади проводиться за принципами єдності управління, персональної відповідальності, прозорості та поточної координації дій. Адміністрування процесу реалізації стратегічного плану здійснюється міською радою, виконавчим комітетом та відповідними структурними підрозділами міської ради.

Для координації дій розпорядженням міського голови створюється постійно діючий **Комітет з управління впровадженням Стратегії** (далі – КУВ). До складу КУВ входять відповідальні за виконання завдань Стратегії. Очолює КУВ міський голова. Повний склад КУВ та персональна відповідальність за реалізацію завдань Стратегії визначається розпорядженням міського голови. КУВ збирається не рідше одного разу на півріччя та виконує наступні функції:

- організовує взаємодію підрозділів міської ради, старостинських округів громади, органів державної влади, підприємств та установ в процесі реалізації Стратегії, загальнодержавних програм та проектів;

- здійснює підготовку щорічних звітів про стан реалізації Стратегії, надає їх міському голові та презентує їх на останньому в році засіданні міської ради. Повний текст звіту підлягає обов'язковому розміщенню в мережі Інтернет;
- здійснює підготовку піврічних звітів про стан реалізації Стратегії та надає їх міському голові.

Пропозиції щодо зміни основного тексту Стратегії формуються відділом економічного розвитку та інфраструктури міської ради, обговорюються на чергових та позачергових нарадах КУВ і виносяться на розгляд сесії Моршинської міської ради один раз на рік (за необхідності - двічі на рік).

### **Моніторинг впровадження Стратегії**

Головний сенс моніторингу полягає у виконанні двох взаємопов'язаних функцій – спостереження (відстеження) та попередження. Відстеження проводиться для виявлення відповідності наявного стану речей бажаному результату, а спостереження – для попередження небажаних наслідків.

Моніторинг Стратегії розвитку Моршинської громади включає три рівні:

- 1) моніторинг зовнішнього середовища розвитку громади. Базується на аналізі основних показників, що характеризують ситуацію в державі в цілому та Львівській області, які є стратегічно важливими для громади. Підсумки підводяться один раз на рік, як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту;
- 2) моніторинг процесу реалізації Стратегії відповідно до визначених показників. Звіт про виконання цієї частини моніторингу готується щорічно, як частина зведеного аналітичного моніторингового звіту;
- 3) моніторинг виконання проєктів місцевого розвитку, що складають План реалізації Стратегії. Оцінюється стан виконання кожного проєкту та ступінь досягнення результатів, передбачених технічним завданням на проєкт. Щопівроку (10 березня і 10 вересня) відділ економічного розвитку та інфраструктури міської ради направляє відповідальним за моніторинг виконання Стратегії нагадування про необхідність надати піврічний моніторинговий звіт, а до 15 числа зазначених місяців повинні одержати моніторингові звіти.

На підставі результатів моніторингу один раз на рік відділ економічного розвитку та інфраструктури міської ради виносить на чергове засідання Комітету з управління впровадженням Стратегії проміжний аналіз фінансових потреб, зведений за всіма стратегічними цілями. Затверджений Комітетом з управління впровадженням Стратегії аналіз фінансових потреб надається фінансовому управлінню Моршинської міської ради для врахування під час розробки проєкту бюджету на наступний рік.

## Показники оцінки реалізації Стратегії

(індикатори досягнення результату)

Загальні показники	
1.	Загальна чисельність постійного населення громади
2.	Обсяги фактичних доходів місцевого бюджету на душу населення
3.	Обсяги фактичних видатків місцевого бюджету на душу населення
4.	Середня місячна заробітна плата
5.	Відсоток населення, зайнятого у всіх сферах економіки
6.	Чисельність відпочивальників за рік