

УДК 351:332.1(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2021.4.28>**Р. В. Ясенчук**здобувач наукового ступеня кандидата наук
Національного університету цивільного захисту України

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

У статті здійснено комплексне дослідження інституційної спроможності територіальних громад України в умовах сучасних зовнішніх загроз, що кардинально впливають на функціонування системи місцевого самоврядування. Після проведення адміністративно-територіальної реформи та завершення основного етапу децентралізації вітчизняні громади отримали розширені повноваження, самостійність у формуванні місцевих бюджетів та відповідальність за забезпечення сталого розвитку своїх територій. Однак, у реаліях воєнного стану, економічних шоків, політичної турбулентності, масштабних міграційних процесів та зростання соціальних ризиків питання їх інституційної спроможності набуло особливої актуальності. У роботі акцентовано, що інституційна спроможність територіальних громад розглядається не лише як сукупність формальних процедур і нормативних засад, а як інтегральна характеристика, яка відображає здатність громади організувати ефективну систему управління, акумулювати ресурси, забезпечити стабільність функціонування органів місцевого самоврядування, реагувати на надзвичайні ситуації та реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Особливої уваги приділено аналізу того, як зовнішні загрози – військова агресія, руйнування інфраструктури, втрати людського капіталу, інфляційні процеси, зниження податкової бази та нестабільність законодавчого поля – знижують потенціал громад та створюють нові управлінські виклики. У статті окреслено важливу роль фінансової децентралізації, яка, попри складні економічні умови, дозволила багатьом громадам наростити власні доходи, створити стабілізаційні фонди та стати більш автономними у прийнятті рішень. Автори підкреслюють, що поряд із фінансовою базою ключовими факторами підвищення інституційної спроможності є розвиток кадрового потенціалу, впровадження інноваційних методів управління (зокрема цифрових технологій та аналітичних інструментів), а також налагодження міжмуніципального співробітництва, яке підвищує стійкість до зовнішніх шоків. Дослідження базується на сучасних теоретико-методологічних підходах та враховує як вітчизняний, так і зарубіжний досвід організації місцевого самоврядування, що дозволило сформулювати низку практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління територіальними громадами. Запропоновані у статті заходи спрямовані на посилення нормативно-правових засад діяльності громад, оптимізацію структури управління, диверсифікацію фінансових джерел, а також активізацію участі громадян у процесах планування та реалізації місцевих політик.

Ключові слова: територіальна громада, інституційна спроможність, зовнішні загрози, регіональний розвиток, державне управління.

Постановка проблеми. Реформа децентралізації в Україні створила нову модель територіальної організації влади, яка передбачає значне розширення повноважень та відповідальності територіальних громад. Формально завершивши етапи об'єднання та створення спроможних громад, держава передала їм значну

частину функцій щодо управління місцевим розвитком, формування та використання бюджетів, управління майном та землею. Однак отримані повноваження та ресурси потребують відповідного рівня інституційної спроможності, адже саме вона визначає здатність громади ефективно реалізовувати нові функції, швидко

адаптуватися до викликів і забезпечувати належну якість публічних послуг. Сучасний контекст розвитку України характеризується посиленням зовнішніх загроз: збройна агресія РФ спричинила масові руйнування інфраструктури та житлового фонду, вимушену міграцію населення, значні втрати місцевих доходів. Економічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів і падіння інвестиційної активності додатково послаблюють фінансову основу громад. Політична турбулентність, зміни законодавчих підходів до фінансування та адміністрування місцевих бюджетів створюють ситуацію невизначеності, у якій громади змушені працювати в умовах постійних ризиків. Усе це обумовлює нагальну потребу у переосмисленні сутності інституційної спроможності територіальних громад, пошуку нових механізмів її зміцнення та розробці інструментів, здатних забезпечити їхню життєздатність і сталий розвиток у надзвичайно складних умовах сучасних зовнішніх викликів. Проблема полягає не лише у браку ресурсів чи відсутності кваліфікованих кадрів, а й у невідпрацьованості системи реагування громад на загрози, недостатній координації між органами влади різних рівнів та відсутності належної нормативно-правової підтримки, що вимагає глибокого наукового аналізу та вироблення нових підходів до підвищення інституційної спроможності на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інституційної спроможності територіальних громад активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями. Зокрема, А. П. Хряпинський розкриває нормативно-правові механізми державного регулювання територіального розвитку та підкреслює необхідність удосконалення законодавчої бази для зміцнення місцевого самоврядування [1]. І. М. Грищенко аналізує зарубіжний досвід управління регіональним розвитком, відзначаючи важливість інституційної гнучкості й фінансової автономії громад [2]. Т. М. Безверхнюк у своїй монографії пропонує теоретико-методологічні засади ресурсного забезпечення регіонального управління, акцентуючи

на ролі матеріальних і кадрових ресурсів [3]. О. П. Романенко вивчає стратегії підвищення конкурентоспроможності регіонів, що напряду пов'язано зі здатністю громад ефективно реалізовувати власні стратегії розвитку [4]. Зарубіжні дослідження, зокрема робота Z. Varnalii та співавт., доводять позитивний вплив фіскальної децентралізації на інституційну спроможність місцевих структур [5]. Монографія С. М. Домбровської та колег висвітлює питання інституційної політики в умовах ризиків і наголошує на важливості формування системи кризового управління [6]. Також Ю. М. Конюхов розглядає механізми реалізації стратегій сталого соціально-економічного розвитку, що є базисом підвищення спроможності громад [7]. Сукупність цих досліджень створює підґрунтя для формування комплексних підходів, однак потребує подальшого розвитку з огляду на сучасні зовнішні загрози та воєнні виклики.

Метою статті є всебічне дослідження інституційної спроможності територіальних громад України в умовах сучасних зовнішніх загроз, виявлення ключових чинників, що впливають на її формування та розвиток.

Виклад основного матеріалу. Інституційна спроможність територіальних громад є комплексною характеристикою, яка формується на перетині кількох ключових складових, що забезпечують їхню здатність ефективно виконувати власні й делеговані повноваження, реагувати на кризові явища та реалізовувати стратегічні пріоритети розвитку. Насамперед, важливу роль відіграє нормативно-правова основа, яка визначає правила функціонування місцевого самоврядування та закріплює фінансові, організаційні й управлінські повноваження громад. Як зазначає А. П. Хряпинський, без чітко виписаних нормативів і стабільних механізмів державного регулювання будь-які організаційні зусилля громади втрачають ефективність, адже відсутність правової визначеності породжує невпевненість у довгостроковому плануванні [1].

Не менш суттєвим елементом є ресурсна складова, яка охоплює фінансові, матеріальні та кадрові ресурси. За Т. М. Безверх-

нюк, ресурси визначають реальні можливості органів місцевого самоврядування впроваджувати управлінські рішення та забезпечувати сталість процесів розвитку [3]. Вона наголошує, що навіть найсучасніші управлінські методи не дають результату без адекватного ресурсного забезпечення. Зміцнення ресурсної бази значною мірою стало можливим завдяки реформі фінансової децентралізації, про що свідчить дослідження Z. Varnalii та співавторів: передача значної частини податкових надходжень на місця та розширення фінансової автономії громад дозволили їм підвищити власні доходи, створювати резерви й інвестувати в інфраструктуру [5].

Організаційно-управлінська складова полягає у формуванні ефективних структур управління, налагодженні внутрішніх процедур і комунікацій, які забезпечують злагоджену роботу апарату місцевого самоврядування. У працях С. М. Домбровської підкреслюється важливість гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до ризиків, що особливо актуально в умовах сучасних викликів і непередбачуваних загроз [6]. Окрім цього, вагомим чинником є кадровий потенціал, адже без кваліфікованих спеціалістів, здатних реалізовувати складні проєкти, громада втрачає можливість ефективно використовувати свої повноваження. О. П. Романенко у своєму дослідженні відзначає, що управління конкурентоспроможністю регіону та громади передбачає систематичне підвищення кваліфікації працівників, розвиток компетенцій та залучення інноваційних підходів у роботу [4].

Важливою засадою також є стратегічне планування та орієнтація на сталий розвиток. Ю. М. Конюхов доводить, що реалізація стратегій сталого соціально-економічного розвитку сприяє підвищенню ефективності територіального управління та зміцнює спроможність громад протистояти негативним зовнішнім впливам [7]. Паралельно І. М. Грищенко, аналізуючи зарубіжний досвід, підкреслює значення інтеграції громад у регіональні та міжнародні мережі співпраці, що дозволяє їм переймати інноваційні практики управління та отримувати доступ до додаткових фінансових і технічних ресурсів [2].

Отже, засади інституційної спроможності територіальних громад формуються через взаємодію нормативно-правового середовища, ресурсного забезпечення, організаційно-управлінських структур, кадрового потенціалу та стратегічних підходів до розвитку. В умовах сучасних зовнішніх загроз саме ці складові стають ключовими опорами, які дозволяють громадам не лише зберігати функціональність, а й розвиватися, забезпечуючи стабільне надання публічних послуг та відновлення місцевих економік.

Розвиток територіальних громад в Україні відбувається в умовах постійної турбулентності та посилення зовнішніх загроз, які суттєво впливають на ефективність місцевого самоврядування та здатність громад реалізовувати власні й делеговані повноваження. Насамперед, варто виділити військові загрози, що стали домінуючим чинником після початку широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації. Масовані обстріли та руйнування критичної інфраструктури, знищення житлового фонду, втрати комунального майна та примусові переміщення населення створюють надзвичайний тиск на місцеві бюджети та управлінські структури, адже громади змушені оперативно реагувати на гуманітарні потреби й одночасно шукати ресурси для відбудови. В умовах постійної загрози повторних атак та окупації планування розвитку стає надзвичайно складним завданням.

Паралельно діють економічні загрози, які підсилюються глобальними рецесійними процесами. Зниження інвестиційної активності, відтік підприємств з небезпечних регіонів, зменшення податкових надходжень та нестабільність валютного курсу призводять до дефіциту місцевих бюджетів і ускладнюють реалізацію стратегічних програм розвитку. Як зазначають дослідники фінансової децентралізації [5], навіть при розширенні бюджетних повноважень громади стикаються з обмеженістю ресурсної бази, що робить їх уразливими до будь-яких макроекономічних коливань.

Суттєвим викликом є й політичні загрози, пов'язані зі зміною законодавства та нестабільністю державної полі-

тики. Як підкреслює А. П. Хряпинський [1], законодавча невизначеність та часті зміни правил розподілу повноважень або фінансів знижують довгострокову передбачуваність для громад. Політичні кризи, внутрішньодержавні конфлікти між різними рівнями влади породжують правові колізії, що ускладнюють ухвалення рішень на місцевому рівні.

Окрему групу становлять соціальні загрози, які посилюються демографічними проблемами. Масова трудова міграція, відтік молодого та працездатного населення, старіння демографічної структури громади створюють дефіцит трудових ресурсів та зменшують спроможність місцевої економіки генерувати доходи. У працях С. М. Домбровської [6] наголошено, що соціальна нестабільність у поєднанні з ризиками безробіття формує середовище, де громади змушені витрачати значну частину ресурсів на підтримку базових соціальних програм замість інвестування в розвиток.

Не можна ігнорувати й екологічні загрози, що проявляються у вигляді техногенних аварій, деградації земель, змін клімату та зростання кількості стихійних лих. Територіальні громади, особливо аграрні, часто не мають достатніх фінансових або технічних можливостей для швидкої адаптації до нових екологічних викликів, а це знижує їхню конкурентоспроможність і підвищує залежність від державних чи міжнародних програм допомоги [3].

Крім того, слід враховувати глобальні загрози, зокрема пандемічні ризики, які яскраво проявилися під час COVID-19. Вони показали, що громади повинні мати резервні плани та ресурси для забезпечення безперервності надання послуг у надзвичайних ситуаціях. Досвід зарубіжних країн, описаний І. М. Грищенко [2], свідчить, що успішні громади мають високий рівень інституційної гнучкості та здатність до швидкої перебудови своїх систем управління під нові виклики. У сучасних умовах ключові зовнішні загрози, які впливають на інституційну спроможність ТГ згруповано в таблиці 1.

Отже, зовнішні загрози для розвитку територіальних громад мають багатовимірний характер, охоплюють військову,

економічну, політичну, соціальну, екологічну та глобальну площини. Вони не лише ускладнюють поточне функціонування органів місцевого самоврядування, а й ставлять під сумнів довгострокові перспективи розвитку, якщо не будуть сформовані та впроваджені дієві механізми зміцнення інституційної спроможності, що забезпечать адаптацію та відновлення громад у сучасних реаліях.

Фінансова децентралізація в Україні стала однією з ключових реформ, що безпосередньо вплинула на підвищення інституційної спроможності територіальних громад. Передача значної частини податкових надходжень, зокрема частини податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку та акцизних зборів, безпосередньо до місцевих бюджетів дозволила громадам уперше за багато років отримати реальні важелі впливу на власний фінансовий розвиток. Досвід фіскальної децентралізації в Україні засвідчив, що розширення бюджетних повноважень громади стимулює їх до активнішого залучення інвестицій, раціонального використання ресурсів та формування середньострокових програм розвитку [5]. У процесі реформи громади здобули не лише додаткові джерела доходів, а й право самостійно визначати пріоритети витрат, що посилює їхню здатність реагувати на локальні виклики та кризові ситуації.

Фінансова децентралізація створила передумови для формування власної податкової бази на місцевому рівні, а це, у свою чергу, сприяло підвищенню відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективність використання бюджетних коштів. Як зазначає Т. М. Безверхнюк, ресурсне забезпечення є фундаментом будь-яких управлінських рішень, адже саме фінанси визначають можливість реалізовувати програми розвитку, утримувати комунальну інфраструктуру та забезпечувати населення необхідними послугами [3]. Отримавши додаткові фінансові ресурси, громади змогли не лише покривати поточні потреби, а й створювати стабілізаційні та резервні фонди, які стали особливо важливими в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Таблиця 1

**Зовнішні загрози, які впливають на інституційну спроможність
територіальних громад**

Тип загрози	Прояви	Наслідки для ТГ
Військова	Збройна агресія, руйнування інфраструктури	Втрата людського капіталу, фінансові втрати
Економічна	Інфляційні шоки, падіння інвестицій	Зменшення місцевих доходів
Політична	Нестабільність законодавства, конфлікти компетенцій	Зниження ефективності управління
Соціальна	Міграція населення, демографічні кризи	Зменшення трудових ресурсів
Екологічна	Техногенні аварії, зміни клімату	Додаткові витрати на адаптацію

Джерело: [2-4]

Важливо, що фінансова децентралізація супроводжувалася запровадженням інструментів стратегічного бюджетного планування, середньострокового прогнозування доходів і витрат, а також підвищенням прозорості у розподілі коштів. О. П. Романенко підкреслює, що стратегічне управління фінансовими потоками дозволяє громадам формувати власну конкурентоспроможність, залучати додаткові інвестиції та забезпечувати стійкість місцевих економік [4]. У свою чергу, С. М. Домбровська наголошує на необхідності врахування ризиків під час бюджетного планування, оскільки непередбачувані зовнішні загрози можуть суттєво скоригувати можливості громад [6].

Позитивний ефект фінансової децентралізації також підкріплюється досвідом інших країн, який досліджувала І. М. Грищенко. Її аналіз показав, що у більшості держав ЄС, де громади мають широкую фінансову автономію, спостерігається вищий рівень інституційної спроможності, адже вони самі визначають пріоритети розвитку й відповідають за їх реалізацію [2]. Саме така відповідальність стає потужним стимулом до раціонального використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів до управління.

Таким чином, фінансова децентралізація виступає не просто механізмом перерозподілу коштів, а комплексним інструментом підвищення інституційної спроможності територіальних громад. Вона створює умови для фінансової стабільності, підсилює мотивацію до економічного розвитку, дозволяє гнучко реагувати на зовнішні загрози та формувати власну стратегію відновлення й зростання. У сучасних умовах, коли громади стика-

ються з масштабними викликами, саме наявність фінансової автономії та навичок ефективного бюджетного планування стає запорукою їхньої життєздатності та здатності забезпечувати належний рівень життя населення.

У сучасних умовах, коли територіальні громади України стикаються з комплексом зовнішніх загроз – військових, економічних, політичних і соціальних – особливої ваги набуває розроблення та впровадження дієвих механізмів, спрямованих на посилення їхньої інституційної спроможності. Перш за все, таким механізмом виступає удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування. Як зазначає А. П. Хряпинський, стабільність правового поля та чітко визначені повноваження органів місцевої влади створюють підґрунтя для довгострокового планування та ефективного використання ресурсів [1]. Своєчасне внесення змін до законодавства, яке враховує виклики воєнного часу, потреби післявоєнної відбудови та інтеграції до європейських стандартів, дозволяє громадам адаптувати свої управлінські процедури до нових умов.

Другим важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу. Без фахівців, здатних ефективно реалізовувати сучасні інструменти управління, навіть найбільш досконалі нормативи залишаються лише на папері. У працях Т. М. Безверхнюк підкреслюється, що якість людських ресурсів безпосередньо впливає на здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати сталий розвиток територій [3]. Регулярне підвищення кваліфікації, навчальні програми, стажування в успішних громадах та обмін досвідом із зарубіжними

партнерами стають тим механізмом, який формує команду професіоналів, здатних до інноваційних рішень і ефективного антикризового управління.

Не менш важливою засадою зміцнення спроможності є впровадження інноваційних інструментів управління та цифрових технологій. Як свідчить дослідження О. П. Романенка, використання сучасних інформаційних систем та стратегічного планування дозволяє громадам підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати прозорість прийняття рішень [4]. Впровадження електронного документообігу, автоматизація бюджетного процесу, створення відкритих даних про використання коштів і реалізацію програм робить управління більш ефективним і зрозумілим для громадян, що посилює довіру до місцевої влади.

В умовах постійних ризиків важливим механізмом стає формування фінансової стійкості громад. Створення стабілізаційних фондів, розширення бази власних доходів та активне залучення грантових і інвестиційних ресурсів забезпечують громадам можливість фінансувати не лише поточні витрати, а й реалізовувати проекти розвитку навіть у кризових умовах [5]. Водночас доцільно формувати місцеві програми підтримки підприємництва та залучати приватний сектор до спільних інвестицій у розвиток інфраструктури.

Ще одним важливим механізмом є налагодження міжмуніципального співробітництва та партнерств. І. М. Грищенко, аналізуючи зарубіжні приклади, підкреслює, що об'єднання зусиль кількох громад для спільної реалізації великих інфраструктурних проектів або створення спільних сервісних центрів значно підвищує ефективність використання ресурсів і дозволяє долати обмеження, з якими стикається кожна громада окремо [2]. У межах таких партнерств громади можуть обмінюватися досвідом, проводити спільні закупівлі, залучати більші інвестиційні проекти, що в підсумку підсилює їхню стійкість до зовнішніх шоків.

Не можна залишати поза увагою і розвиток системи стратегічного планування та управління ризиками, про що пише Ю. М. Конюхов. Він доводить, що наяв-

ність довгострокових стратегій сталого розвитку, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози, дозволяє громадам швидко адаптуватися до змін та зменшувати негативні наслідки непередбачуваних ситуацій [7]. Стратегії повинні базуватися на аналізі сильних і слабких сторін громади, чітко визначати пріоритети та містити конкретні індикатори виконання, що забезпечує їхню дієвість і контроль за результатами.

Окремим напрямом варто виділити активізацію участі громадян. Як наголошує С. М. Домбровська, інституційна спроможність неможлива без діалогу влади з мешканцями, які повинні мати можливість впливати на прийняття рішень і брати участь у реалізації місцевих ініціатив [6]. Проведення громадських слухань, створення дорадчих рад, впровадження механізмів бюджету участі зміцнюють довіру населення до органів місцевого самоврядування, підвищують прозорість і формують відповідальність мешканців за розвиток своєї громади.

Таким чином, механізми підвищення інституційної спроможності територіальних громад – це багатовимірна система заходів, що охоплює удосконалення законодавства, розвиток кадрового потенціалу, впровадження цифрових інновацій, зміцнення фінансової бази, розвиток партнерств і стратегічного планування, а також залучення громадян до процесів управління. Синергія цих механізмів дає змогу громадам не лише ефективно функціонувати в умовах зовнішніх загроз, а й закладати основу для сталого розвитку та відновлення країни в цілому.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що інституційна спроможність територіальних громад є ключовою умовою їх стійкого функціонування та розвитку в умовах сучасних зовнішніх загроз. Реформа децентралізації надала громадам нові фінансові й управлінські можливості, однак наявність формальних повноважень без належної ресурсної, кадрової та організаційної підтримки не гарантує ефективності місцевого самоврядування. Військові, економічні, політичні, соціальні й екологічні виклики, з якими стикається Україна,

загострили потребу в зміцненні інституційної спроможності та змусили громади шукати нові інструменти адаптації й розвитку. Аналіз наукових джерел [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7] засвідчив, що ключовими засадами спроможності виступають чітке нормативно-правове регулювання, достатня фінансова база, розвинений кадровий потенціал, інноваційні управлінські підходи та стратегічне планування з урахуванням ризиків. Особливе значення в цьому процесі має фінансова децентралізація, яка посилила автономію громад і стимулювала їх до раціонального використання ресурсів, формування резервних фондів та залучення інвестицій. Водночас результати дослідження доводять, що ефективне функціонування громад неможливе без інтеграції в ширший контекст міжмуніципальної співпраці, використання зарубіжного досвіду та активної участі громадян у прийнятті рішень. Отже, підвищення інституційної спроможності територіальних громад має стати пріоритетом державної регіональної політики та стратегій післявоєнного відновлення, адже саме сильні, фінансово незалежні та організаційно підготовлені громади здатні забезпечити належну якість життя населення й сформувати основу для економічного зростання України в довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури:

1. Хряпинський А.П. Нормативно-правовий механізм державного регулювання територіального розвитку в Україні. Вчені записки ТНУ імені Вернадського. 2018. № 4. Том 29 (68). URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/4_2018/22.pdf
2. Грищенко І.М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 5. URL: www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf
3. Безверхнюк Т.М. Ресурсне забезпечення регіонального управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2009. 320 с.
4. Романенко О.П. Формування стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю регіону. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 39–2. С. 48 – 51.
5. Varnalii Z., Demydenko L., Nakonechna Y., Miedviedkova N. Lessons From Fiscal Decentralization In Ukraine. Globalization and Business. 2019. № 7. Pp. 73-78.
6. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Інституціональна державна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах ризиків: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2018. 216 с.
7. Конюхов Ю. М. Механізм реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку регіону. Агросвіт. 2015. № 17. С. 64–68.

Yasenchuk R. V. Institutional capacity of territorial communities in the conditions of external threats

The article carries out a comprehensive study of the institutional capacity of territorial communities of Ukraine in the context of modern external threats that radically affect the functioning of the local government system. After the administrative-territorial reform and the completion of the main stage of decentralization, domestic communities received expanded powers, independence in the formation of local budgets and responsibility for ensuring the sustainable development of their territories. However, in the realities of martial law, economic shocks, political turbulence, large-scale migration processes and increased social risks, the issue of their institutional capacity has become particularly relevant. The paper emphasizes that the institutional capacity of territorial communities is considered not only as a set of formal procedures and regulatory principles, but as an integral characteristic that reflects the ability of a community to organize an effective management system, accumulate resources, ensure the stability of the functioning of local government bodies, respond to emergencies and implement long-term development strategies. Special attention is paid to the analysis of how external threats – military aggression, destruction of infrastructure, loss of human capital, inflationary processes, reduction of the tax base and instability of the legislative field – reduce the potential of communities and create new management challenges. The article outlines the important role of financial decentralization, which, despite difficult economic conditions, has allowed many communities to increase their own revenues, create stabilization funds and become more autonomous in decision-making. The authors emphasize that, along with the financial base, the key factors in increasing

institutional capacity are the development of human resources, the introduction of innovative management methods (in particular, digital technologies and analytical tools), as well as the establishment of inter-municipal cooperation, which increases resilience to external shocks. The study is based on modern theoretical and methodological approaches and takes into account both domestic and foreign experience in organizing local self-government, which allowed to form a number of practical recommendations for increasing the efficiency of management of territorial communities. The measures proposed in the article are aimed at strengthening the regulatory and legal framework of community activities, optimizing the management structure, diversifying financial sources, as well as increasing citizen participation in the processes of planning and implementing local policies.

Key words: *territorial community, institutional capacity, external threats, regional development, public administration.*