

Крайник Ольга Петрівна

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки
Львівського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України*
ORCID: 0000-0001-6295-3999
e-mail: okraynyk@gmail.com

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ**

Розглянуто особливості управління територіальною громадою в сучасних умовах. Показано необхідність підвищення якості управління як передумови надання якісних послуг населенню територіальних громад. Запропоновано врахування певних принципів у процесі формування організаційної структури управління. Проведено аналіз видатків на утримання апарату управління в різних територіальних громадах. За результатами аналізу запропоновано підходи до підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Ключові слова: територіальна громада; організаційні структури управління; децентралізація управління; функції і повноваження органів місцевого самоврядування; принципи управління територіальною громадою.

Постановка проблеми. Ефективність реформи місцевого самоврядування в процесі децентралізації значною мірою залежить від якості управління територіальною громадою та спроможності органів місцевого самоврядування ефективно виконувати покладені на них законодавством повноваження та функції. Адаптація підходів місцевого управління до вимог демократичних стандартів та передового зарубіжного досвіду підвищить ефективність використання потенціалу територіальної громади та забезпечить стійкий соціально-економічний розвиток. Адміністративно-територіальні утворення, що виникли як результат децентралізації, відрізняються за рядом факторів, таких як: тип органу місцевого самоврядування, кількість жителів територіальних громад, місце розташування територіальної громади, що потребує врахування таких особливостей при формуванні організаційної структури управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні засади формування підходів та принципів в управлінні територіальними громадами висвітлені в працях українських вчених-економістів, зокрема: І. Райніна, Х. Джурик, С. Серьогіна, Ю. Шарова, Є. Бородіна, Н. Гончарук, С. Коваленко, Т. Яценко та інших.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Важливим і новим підходом у формуванні організаційних структур управління територіальною громадою є використання комплексу чинників, що відображають

особливості певної громади, вивчення взаємозв'язку витрат на управління та ефективності реалізації управлінських рішень, визначення підходів до управління на конкретній території. Особливе значення у цьому контексті полягає у конкретизації факторів, що впливають на формування організаційних структур управління територіальною громадою, визначенні принципів та критеріїв ефективності управління, які необхідно враховувати при виборі варіанту організаційної структури управління територіальною громадою.

Виклад основного матеріалу. Децентралізація управління передбачає надання якісних послуг населенню територіальних громад. Одним із найважливіших завдань у цьому контексті є здатність сформувані дієві органи місцевого самоврядування – обирати голову громади і місцеву раду, а також ефективно впливати на них, брати участь у прийнятті складних рішень та відчувати відповідальність за результати спільної роботи. В цьому контексті І. Райнін зазначає: “В умовах, коли держава відійшла від продуктивних і соціальних функцій, на місцеві органи покладено нові завдання. Виклики часу вимагають, аби органи місцевої влади взяли на себе відповідальність за такі чинники: розвиток місцевої та регіональної економіки; забезпечення зайнятості населення; модернізація держави з метою надання громадянам можливості брати участь в управлінні; залучення соціально виключених верств (соціальна робота); розвиток населених пунктів для забезпечення потреб громадян; заохочення культурного, наукового та технічного прогресу й регіональної інтеграції” [1].

Доцільним є використання системного підходу у формуванні організаційних структур управління територіальною громадою, оскільки такий підхід дозволяє враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на виконання управлінських функцій посадовими особами місцевого самоврядування. Особливістю системного підходу є вивчення впливу взаємовідносин між конкретними складовими організаційної структури і результативністю функціонування системи загалом. Використання системного підходу забезпечує врахування конкретних особливостей територіальної громади, потреб управління на конкретній території та реальних можливостей керівників і спеціалістів вирішувати завдання та приймати управлінські рішення. Це означає, що органи місцевого самоврядування територіальних громад, які утворилися в процесі укрупнення, мають право самостійного вибору типу організаційної структури управління. Для кожного органу місцевого самоврядування вона може бути порізнному сформована і властива лише саме цьому органу місцевого самоврядування. До того ж всі громади є автономними у процесі вибору моделі організаційної структури управління апаратів та виконавчих органів територіального управління. Важливим тут є виключно можливість у повному об'ємі надавати послуги населенню та виконувати власні і делеговані повноваження. Ефективність діяльності таких структур оцінюють передусім мешканці територіальної громади через оцінку рівня та обсягу доступності цих

послуг, покращення житлових, соціальних, освітніх, медичних умов, які задекларував орган місцевого самоврядування. Головне завдання такої структури управління – це ефективна реалізація покладених на них як власних, так і делегованих повноважень, забезпечення соціально-економічного розвитку території.

Формуванню організаційної структури передуює процес визначення функцій і повноважень, які будуть виконуватися органом місцевого самоврядування. До того ж, вони можуть бути досить різноманітними. Так, на думку Х. Джурик: “У контексті дослідження організації системи ОТГ доцільно вивчати цикл “наука – виробництво – збут – фінанси”. Відтак ОТГ включатиме організацію науково-технічного розвитку виробництва, оновлення асортименту, номенклатури кінцевої продукції на підприємствах-учасниках ОТГ, удосконалення технологічного процесу, збут продукції та послуг у всіх підрозділах ОТГ, управління фінансами ОТГ та інші питання” [2].

Укрупнення територіальних громад передбачає, згідно із законодавством, набуття більших повноважень та отримання, відповідно, більшого фінансового ресурсу для їх виконання. Важливою умовою дієздатності органів управління є підхід, який забезпечує реалізацію кожного повноваження окремим структурним підрозділом або окремою посадовою особою місцевого самоврядування. З огляду на те, що форма організаційної структури управління територіально громадою не визначена законодавством, при її формуванні необхідно дотримуватись положень низки нормативно-правових актів, зокрема: Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” [3]; Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4]; штатного розпису апарату та виконавчих органів у встановленому форматі (відповідно до Наказу Міністерства “Про затвердження документів, що застосовуються у процесі виконання бюджету” № 57 від 28.01.2002 р.) [5] тощо.

Організаційна структура апарату та виконавчих органів сільської, селищної, міської ради затверджується відповідною місцевою радою за поданням сільського, селищного, міського голови (відповідно до ст. 26 Закону України “Про місцеве самоврядування”).

Особливо необхідно врахувати, що вибір структури управління значною мірою залежить від фінансових можливостей окремої територіальної громади. Ряд вчених вважають, що “рішення про конкретний перелік структурних підрозділів, штатну чисельність органів місцевого самоврядування, прийматиметься конкретною сільською, селищною, міською радою виходячи з головного принципу – наявність фінансових ресурсів в місцевому бюджеті на утримання відповідного штату. І вже потім враховуватиметься пріоритетність того чи іншого напрямку, що впливатиме” [6].

Проведений аналіз за результатами I півріччя 2020 р. засвідчив, що видатки на утримання апарату управління у розрахунку на 1-го мешканця, тобто співвідношення обсягу видатків на утримання апарату управління, проведених

за рахунок коштів загального фонду, до кількості мешканців відповідної ОТГ (у річному вимірі) в середньому по 872 ОТГ становить 452,6 грн, медіанний показник – 503,4 грн [7]. Водночас, диференціація між максимальними і мінімальними видатками у кожній групі є значною. Розраховані співвідношення між максимальними і мінімальними значеннями видатків, за даними науковців, складають [8]:

– у Групі 1 (більше 15 тис. осіб населення ОТГ) – 8,3 раза (max – 1 204,4 грн, min – 145,8 грн);

– у Групі 2 (від 10 до 15 тис. осіб) – 7,2 раза (max – 1 285,9 грн, min – 179,1 грн);

– у Групі 3 (від 5 до 10 тис. осіб) – 9,5 раза (max – 1 801,0 грн, min – 190,1 грн);

– у Групі 4 (до 5 тис. осіб) – 15,1 раза (max – 2 305,6 грн, min – 152,7 грн);

– у Групі 5 (ОТГ – МОЗ) – 3,3 раза (max – 783,3 грн, min – 247,9 грн).

Ще один показник, що характеризує співвідношення видатків на утримання апарату управління із фінансовими ресурсами ОТГ та розрахований як співвідношення видатків на утримання апарату управління органів місцевого самоврядування із сумою доходів загального фонду (без урахування трансфертів з державного бюджету) в середньому по всіх 872 ОТГ, становить 19,7%. За цього у розрізі груп знову можна бачити значну диференціацію видатків. І Райнін розраховує співвідношення між максимальними і мінімальними значеннями у п'яти групах територіальних громад, а саме [9]:

– у Групі 1 (більше 15 тис. осіб населення ОТГ) – 6,1 (max – 60,1% грн, min – 9,9%);

– у Групі 2 (від 10 до 15 тис. осіб) – 9,2 (max – 89,7% грн, min – 9,8%);

– у Групі 3 (від 5 до 10 тис. осіб) – 13,5 (max – 89,1% грн, min – 6,6%);

– у Групі 4 (до 5 тис. осіб) – 7,1 (max – 86,4% грн, min – 12,1%);

– у Групі 5 (ОТГ – МОЗ) – 5,0 (max – 36,0% грн, min – 7,2%).

Очевидно, що однією з причин такої диференціації видатків на управління є низька фінансова спроможність значної частини територіальних громад. Основним джерелом доходів таких громад є трансферти з державного бюджету.

Тому одним із можливих варіантів забезпечення вирішення проблеми є перегляд підходів до формування об'єднаних територіальних громад з огляду на підвищення їх фінансової спроможності.

Для забезпечення відповідальності за результати ефективності управління територіальною громадою необхідно регулярно аналізувати такі чинники: взаємозв'язки основних структурних підрозділів управління, планування, суб'єктивні умови управління, до яких передусім можна зрахувати відносини у середині управлінської системи. Важливими також є використання сучасних засобів управління, таких як, комп'ютери, засоби інтернет-зв'язку тощо. За результатами аналізу переглядаються структура та функції управління і за потреби здійснюється повна перебудова управлінської діяльності в

територіальній громаді. С. Коваленко вважає, що: “Крім того, доцільно налагодити систему комп’ютерного моніторингу доходів та видатків бюджету територіальної громади для забезпечення прозорості руху бюджетних коштів та підвищення ефективності управління ними на місцевому рівні. Варто наголосити, що зазначена інформація, на нашу думку, повинна бути простою для сприйняття, зрозумілою, відкритою та доступною для мешканців громади та інших зацікавлених осіб, що дозволить проводити її вивчення та аналіз з метою контролю, а також періодично має висвітлюватися місцевими засобами масової інформації” [10].

Визначальний вплив на вибір моделі організаційної структури апарату управління територіальної громади має Стратегічний план розвитку територіальної громади. Тут цілком можна погодитись із думкою Т. Ященко, що: “Планування є найважливішим інструментом будь-якої стратегії управління розвитком території. Такий план є договором, у якому органи влади, ділові кола чи громадські організації ... можуть взяти на себе зобов’язання спільного просування прийнятих або найважливіших проектів та заходів” [11]. Це свідчить про важливість інституційної спроможності органу управління, рівня кваліфікації працівників структурних підрозділів, відповідальних за виконання задекларованих цілей та пріоритетів розвитку території. Для кожного підрозділу органу управління встановлюються стратегічні цілі з метою отримання стратегічних результатів та реалізації визначених завдань, які, загалом, визначають стан соціально-економічного розвитку території. Формування цілей територіальною громадою відбувається залежно від задекларованої місії, окрім того формується система конкретних індикаторів, які визначають ступінь досягнення цілей. Досягнення чи недосягнення рівня запланованих показників є підставою для оцінки ефективності роботи організаційної структури апарату місцевої ради та її виконавчих органів і, загалом, вибраної моделі структури управління територіальною громадою.

Основні принципи формування організаційних структур управління територіальною громадою можуть бути сформульовані так:

1. Організаційна структура управління повинна формуватись із врахуванням стратегічних цілей розвитку території, наявності природних, людських та фінансових ресурсів.

2. Формування структури управління за умови використання системного підходу потрібно пов’язувати із визначенням повноважень і відповідальності кожного спеціаліста та органу управління загалом за виконання покладених на них функцій, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв’язків між ними.

3. Важливо відслідковувати відповідність між функціями і повноваженнями, з одного боку, і можливістю їх повного виконання – з іншого боку, з метою підтримання ефективного функціонування всього органу управління.

4. Організаційна структура управління повинна відповідати економічним та соціально-культурним умовам, що сформувались на конкретній території, рівню централізації і деталізації управлінських функцій, ступеню самостійності керівників на різних рівнях управлінської ієрархії. На практиці це означає, що запозичення успішно функціонуючих структур управління не гарантують досягнення аналогічного результату.

Місцевому самоврядуванню надається багато повноважень у процесі надання якісних соціальних, освітніх, адміністративних та інших послуг населенню територіальної громади. Ефективна організаційна структура забезпечує належний обсяг послуг, належну їх якість та вчасність виконання. Важливим у цьому аспекті є формування критеріїв ефективності роботи органу управління територіальною громадою. До них доцільно зарахувати такі:

- виконання показників зростання місцевої економіки;
- співвідношення витрат на управління з показниками отриманих результатів;
- вчасність, доступність та якість послуг, що надаються жителям територіальної громади;
- рівень співпраці із громадськістю та її участь у соціальних і економічних процесах окремої території;
- оцінка громадськістю роботи органу управління на основі порівняння з сусідніми громадами.

Участь громадськості у місцевому управлінні є важливою складовою успішності місцевого самоврядування. Залучення самих громадян до формування управлінських рішень, що стосуються розвитку території та здійснення контролю за їх виконанням, є свідченням демократизації процесу управління на місцевому рівні. Демократія участі забезпечує отримання довіри громадян до влади, що може дати потужний імпульс для вирішення місцевих проблем та підвищення якості проживання у конкретному селі, селищі або місті.

Серед принципів Європейської хартії місцевого самоврядування є і ті, що декларують нормативне закріплення права громадян брати участь в управлінні державними справами, що належить до загальних для всіх держав Ради Європи демократичних принципів. Згадана хартія регламентує, що це право (розділ 2.31) безпосередньо та ефективно може бути здійснене саме на місцевому рівні [12].

Окремі форми участі громадян описані законами, зокрема Законом України “Про органи самоорганізації населення” [13]. Конституційне право громадян на звернення закріплено Законом України “Про звернення громадян” [14]. У цих законах окреслено форми звернень громадян та способи, якими вони здійснюються, окреслені вимоги до них, а також сформовано процедури реагування на звернення органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливою формою участі громадян є як соціальна, так і активність у сфері екології, захисту навколишнього середовища. Така діяльність може проявлятися у покращенні роботи місцевих шкіл, організації зон відпочинку, організації спортивних і культурних заходів, порушенні зеленої зони тощо.

Вагомий внесок у розвиток демократичних принципів управління та дотримання прав людини вносять неурядові організації та організоване громадянське суспільство. Як свідчить європейський досвід, використання таких механізмів дозволяє враховувати думку та представляти інтереси територіальних громад у процесі формування політики і забезпечує реалізацію демократичного процесу в управлінні.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Отже, формуючи організаційну структуру апарату місцевої ради та її виконавчих органів, закладаються основи можливості майбутнього розвитку території. Ефективне управління територіальною громадою забезпечить функціонування громад, спроможних самостійно вирішувати питання місцевого значення, що сприятиме створенню умов для забезпечення їх соціально-економічного розвитку, удосконалення підходів у визначенні пріоритетів місцевого економічного розвитку та впливу на ці процеси органів місцевого самоврядування. Окрім того, ефективні організаційні структури сприятимуть раціональному розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування територіальних громад та управлінням регіонального рівня, місцевими держадміністраціями та територіальними органами центральних органів виконавчої влади. Формування ефективної організаційної структури управління спроможне забезпечити підвищення рівня добробуту і якості життя мешканців територіальної громади, отримання якісних послуг на місцевому рівні, забезпечення розвитку соціальної інфраструктури, і, загалом, підвищення рівня задоволеності проживанням на повній території.

Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук підходів до підвищення ефективності управління територіальною громадою, аналіз впливу видатків на управління та ефективність управлінських рішень.

Список використаної літератури

1. Райнін І. Л. Організаційна структура системи управління розвитком регіону // Європейські перспективи. 2016. № 2. С. 32.
2. Джурик Х. Б. Формування раціональної організаційно-економічної структури управління ОТГ // Економіка та держава. 2019. № 8. С. 83. (DOI: 10.32702/2306-6806.2019.8.82) (дата звернення: 03.01.2021).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 03.01.2021).
4. Про органи самоорганізації населення : Закон України № 2625-III 11.07.2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14#Text> (дата звернення: 03.01.2021).
5. Про затвердження документів, що застосовуються у процесі виконання бюджету : Наказ Мінфіну № 57 від 28.01.2002 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0086-02> (дата звернення: 03.01.2021).

6. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 70.

7. Райнін І. Л. Організаційна структура системи управління розвитком регіону... С. 32.

8. Там само.

9. Там само.

10. Коваленко С. О. Зміцнення місцевих бюджетів в умовах децентралізації // Актуальні проблеми економіки. 2017. № 6(192). С. 192.

11. Ященко Т. М. Оперативне планування як частина стратегічного планування // Державне управління: теорія та практика. № 2. 2016. URL : <http://www.e-patr.academy.gov.ua/pages/dop/16/files/7d7e3aa5-7e1a-4c67-8f31-b6797330696b.pdf> (дата звернення: 03.01.2021).

12. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 03.01.2021).

13. Про органи самоорганізації населення...

14. Про звернення громадян : Закон України № 393/96-ВР від 21.10.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.01.2021).

Статтю подано: 29.01.2021

Статтю схвалено: 26.03.2021

Krainyk Olha Petrivna

*Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,
Lviv Regional Institute for Public Administration under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-6295-3999

e-mail: okraynyk@gmail.com

DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF TERRITORIAL COMMUNITY MANAGEMENT

Problem setting. The effectiveness of local government reform in the decentralization process largely depends on the quality of territorial community management. Territorial formations differ from each other in a number of factors. This requires taking into account these peculiarities and adherence to certain principles when forming the organizational structure of management.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. An important and new approach in the formation of organizational structures of territorial community management is the use of a set of factors that reflect the characteristics of a particular community, studying the relationship between spending costs on management and the effectiveness of managerial decisions, defining approaches to management in a particular area. Of particular importance in this context is to specify the factors influencing the formation of organizational structures of territorial community management, determining the principles and criteria of management effectiveness, which should be considered when choosing an organizational structure of territorial community management.

Paper main body. Decentralization of management involves the provision of quality services to the population of territorial communities. One of the most important tasks in this

context is the ability to form effective local governments - to elect the head of the community and the local council, but also to effectively influence them, participate in the process of making complex decisions and feel responsible for the results of joint work.

It is advisable to use a systematic approach in the formation of organizational structures for the management of the territorial community. The use of a systematic approach ensures that the specific peculiarities of the territorial community, the needs of management in a particular area and the real ability of managers and professionals to solve problems and make managerial decisions. In particular, it should be borne in mind that the choice of governance structure largely depends on the financial capabilities of the individual territorial community. The analysis of the results of the first half of 2020 showed that the costs of maintaining the administration are very different in different local communities. Based on the results of the analysis, the structure and functions of management are reviewed and, if necessary, a complete restructuring of managerial activities in the local community is carried out. It is important in the process of forming organizational structures of territorial community management to adhere to the proposed principles. In addition, public participation in local government is an important component of the success of local self-government.

Conclusions of the research and prospects for further studies. Thus, when forming the organizational structure and the structure of the local council staff and its executive bodies, the foundations are laid for the possibility of future development of the territory. The formation of an effective organizational structure of management is able to ensure the improvement of the well-being and quality of life of the inhabitants of the territorial community. Further research will focus on finding approaches to improving the management of the local community, analysis of the impact of expenditures on management and the effectiveness of managerial decisions.

Key words: territorial community; organizational structures of management; decentralization of management; functions and powers of local self-government bodies; principles of territorial community management.

References

1. Rainin, I. L. (2016). Orhanizatsiina struktura systemy upravlinnia rozvytkom rehionu. *Yevropeiski perspektyvy*, № 2, pp. 32 [in Ukrainian].
2. Dzhuryk, Kh. (2019). B. Formuvannia ratsionalnoi orhanizatsiino-ekonomichnoi struktury upravlinnia OTH. *Ekonomika ta derzhava*, № 8, pp. 83 [in Ukrainian].
3. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini. № 280/97-BP. (2021) [in Ukrainian].
4. Pro orhany samoorhanizatsii naseleennia. № 2625-Sh. (2001) [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennia dokumentiv, shcho zastosovuiutsia u protsesi vykonannia biudzhetu. № 57. (2002) [in Ukrainian].
6. Serohin, S. M., Sharov, Yu. P., Borodin, Ye. I., Honcharuk, N. T. (Eds.). (2016). *Upravlinnia stratehichnym rozvytkom ob'iednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. pp. 70 [in Ukrainian].
7. Rainin, I. L. (2016). Orhanizatsiina struktura systemy upravlinnia rozvytkom rehionu... pp. 32 [in Ukrainian].
8. Ibid.
9. Ibid.

10. Kovalenko, S. O. (2017). Zmitsnennia mistsevykh biudzhetiv v umovakh detsentralizatsii. *Aktualni problemy ekonomiky*, № 6(192), pp. 192 [in Ukrainian].

11. Yashchenko, T. M. (2016). Operatyvne planuvannia yak chastyna stratehichnoho planuvannia. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, № 2. URL : <http://www.e-patp.academy.gov.ua/pages/dop/16/files/7d7e3aa5-7e1a-4c67-8f31-b6797330696b.pdf> [in Ukrainian].

12. Yevropeiska khartiia mistsevoho samovriaduvannia. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text [in Ukrainian].

13. Pro orhany samoorganizatsii naseleennia...

14. Pro zvernennia hromadian. № 393/96-VR. (1996) [in Ukrainian].

Paper submitted: 29.01.2021

Paper accepted: 26.03.2021

Цитування: Крайник О. П. Напрями підвищення ефективності управління територіальною громадою // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1(66) : у 2 ч. Ч. 2 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 192—201. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233487>).

Citation: Krainyk, O. P. (2021). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia terytorialnoi hromadoiu. *Efficiency of Public Administration*, Issue 1(66), pp. 192-201. (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.66.2021.233487>).