

Необхідність удосконалення механізму контролю при впровадженні проєктів в системі управління підприємствами енергетичної галузі

The need to improve the control mechanism during the implementation of projects in the management system of energy industry enterprises

Вікторія Сотник

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, e-mail: vikasotnyk@ukr.net, ORCID: 0000-0003-0507-2348

Viktoriia Sotnyk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, e-mail: vikasotnyk@ukr.net, ORCID: 0000-0003-0507-2348

Національний університет біоресурсів та природокористування України, м. Київ, Україна

The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Received: January 18, 2025 | Revised: February 22, 2025 | Accepted: February 28, 2025

DOI: 10.33445/sds.2025.15.1.17

Мета роботи: розкриття необхідності проведення та удосконалення механізму контролю за впровадженням інноваційних проєктів та прийняття вважених управлінських рішень в підприємствах енергетичної галузі.

Метод дослідження: аналіз та синтез, індукція та дедукція, структурний аналіз.

Результати дослідження: обґрунтовано, що завдяки проєктам створюються унікальні послуги та продукти з конкретними вихідними параметрами, тобто необхідними ресурсами, показниками та термінами реалізації, а також з вимогами до якості та врахуванням можливих ризиків. В залежно від способів втілення проєктів в підприємствах енергетичної галузі було виділено декілька типів проєктів та ефектів, які може отримати кожне підприємство від їх впровадження. Визначено роль керівника та відповідальних осіб в процесі впровадження проєктів та розглянуто механізм контролю на кожному окремому етапі втілення проєктів. Окреслено напрями вдосконалення механізму контролю за ефективністю впровадження проєктів в підприємствах енергетичної галузі, які дозволять оптимізувати їх діяльність та підвищити ефективність.

Теоретична цінність дослідження. результати проведеного дослідження допоможуть підвищити ефективність діяльності підприємств енергетичної галузі.

Тип статті: описовий, методичний.

Purpose: the need to improve the existing control mechanism during the implementation of projects in the management mechanism of energy industry enterprises.

Method: analysis and synthesis, induction and deduction, and structural analysis.

Findings: it is substantiated that thanks to projects, unique services and products are created with specific initial parameters, i.e. the necessary resources, indicators and implementation deadlines, as well as with quality requirements and taking into account possible risks. Depending on the methods of implementing projects in energy industry enterprises, several types of projects and effects that each enterprise can receive from their implementation were identified. The role of the manager and responsible persons in the process of project implementation was determined and the control mechanism at each separate stage of project implementation was considered. Directions for improving the mechanism for controlling the effectiveness of project implementation in energy industry enterprises were outlined, which will allow optimizing their activities and increasing efficiency.

Theoretical implications: the results of the research will help to increase the efficiency of energy industry enterprises.

Paper type: descriptive, methodical.

Ключові слова: механізм контролю, підприємства енергетичної галузі, проєкти, управління.

Key words: control mechanism, energy industry enterprises, projects, management.

Вступ

На успішне функціонування та подальший розвиток національної економіки в першу чергу впливає функціонування всіх суб'єктів господарювання, в тому числі в енергетичній галузі. Тому більшість підприємств цієї сфери направляють свої зусилля на те, що впроваджувати в свою діяльність ефективні та інноваційні проєкти, що дозволять країні увійти у світову економічну систему на рівноправних засадах з дотриманням принципів енергоефективності та енергозбереження виробництва. При цьому саме впровадження таких проєктів дозволить вирішити низку питань як глобального характеру, що стосуються кліматичних змін та обмеженості енергетичних ресурсів, так і питань національного значення, що спрямовуються

на зростання конкурентоспроможності економіки, забезпечення енергетичної незалежності та безпеки. З використанням існуючих концепцій управління проектами можна розробляти та впроваджувати інноваційні проекти в різні підприємствах, залучаючи при цьому не лише власні кошти, а кошти з державного та місцевого бюджету, грантові ресурси міжнародних організацій, спонсорські внески, кредити та інші додаткові фінансові ресурси. Саме інструменти та методи проектного менеджменту є перевіреними та досконалими і можуть використовуватися в управлінні діяльністю підприємств енергетичної галузі.

Теоретичні основи дослідження

Дослідженням впровадження проектів в діяльність підприємства енергетичної галузі займалася плеяда вчених, а саме О. Овсієнко, О. Савченко, В. Світлична, О. Мних та ін. На необхідності своєчасного та ефективного контролю за впровадженням проектів в діяльність досліджуваних підприємств акцентували увагу такі вчені як А. Аболхасанзад, І. Трембач, Б. Трембач, В. Шашко В.О. та ін. Проте залишається значна кількість практичних проблем в системі управління підприємств енергетичної галузі, оскільки брак фінансування та різні політичні, економічні та соціальні ризики негативні впливають на можливість реалізації інноваційних проектів. Тому ця тема є важливою та актуальною, що вимагає імплементації іноземного досвіду під час реалізації проектів на підприємствах енергетичної галузі та проведення своєчасного контролю за цим процесом.

Постановка проблеми

Важливим завданням для підприємств енергетичної галузі є впровадження інноваційних проектів у свою діяльність та прийняття виважених управлінських рішень. Для цього використовують різні проекти, які спрямовані на отримання економічного, технологічного, екологічного та соціального ефекту. При цьому в загальній системі управління підприємствами має бути ефективний та своєчасний механізм контроль за процесом впровадження проектів.

Результати

Важливим завданням підприємств енергетичної галузі в сучасних умовах, які склалися в країні є впровадження інноваційних проектів в енергетичну сферу для того, щоб підвищити енергостійкість країни та забезпечити безперебійну діяльність всіх суб'єктів господарювання в цьому напрямку. Враховуючи особливості проектного менеджменту та основні процеси і тенденції в напрямку енергоефективного розвитку країни саме на рівні підприємств можемо відзначити, що запровадження енергоефективних проектів є унікальною можливістю для всіх без виключення суб'єктів господарювання здійснювати ефективно свою діяльність з визначеними датами початку та завершення проектів. Завдяки таким проектам створюється унікальні послуги та продукти з конкретними вихідними параметрами, тобто необхідними ресурсами, показниками та термінами реалізації, а також вимогами до якості та врахуванням можливих ризиків.

В залежно від способів втілення проектів в підприємствах енергетичної галузі розрізняють такі типи проектів (рис. 1).

Звичайно, можна виділяти й інші типи проектів, які також дозволять досягнути енергетичну ефективність на підприємствах. Вони можуть залежати від виду економічної діяльності, конкретного регіону, стану енергоспоживання на виробництві, наявних можливостей, в тому числі й фінансових. Зазначимо, що такі проекти дуже схожі з інвестиційними проектами, зокрема їх спільними ознаками є:

наявність пакета як технічного, так і економічного обґрунтування з детальним описом мети та основних способів її втілення;

комплексом конкретних заходів, які необхідно здійснити для реалізації мети з урахуванням методології управління проектами;

обґрунтуванням доцільності та ефективності реалізації проектів на рівні підприємств та регіону [2].

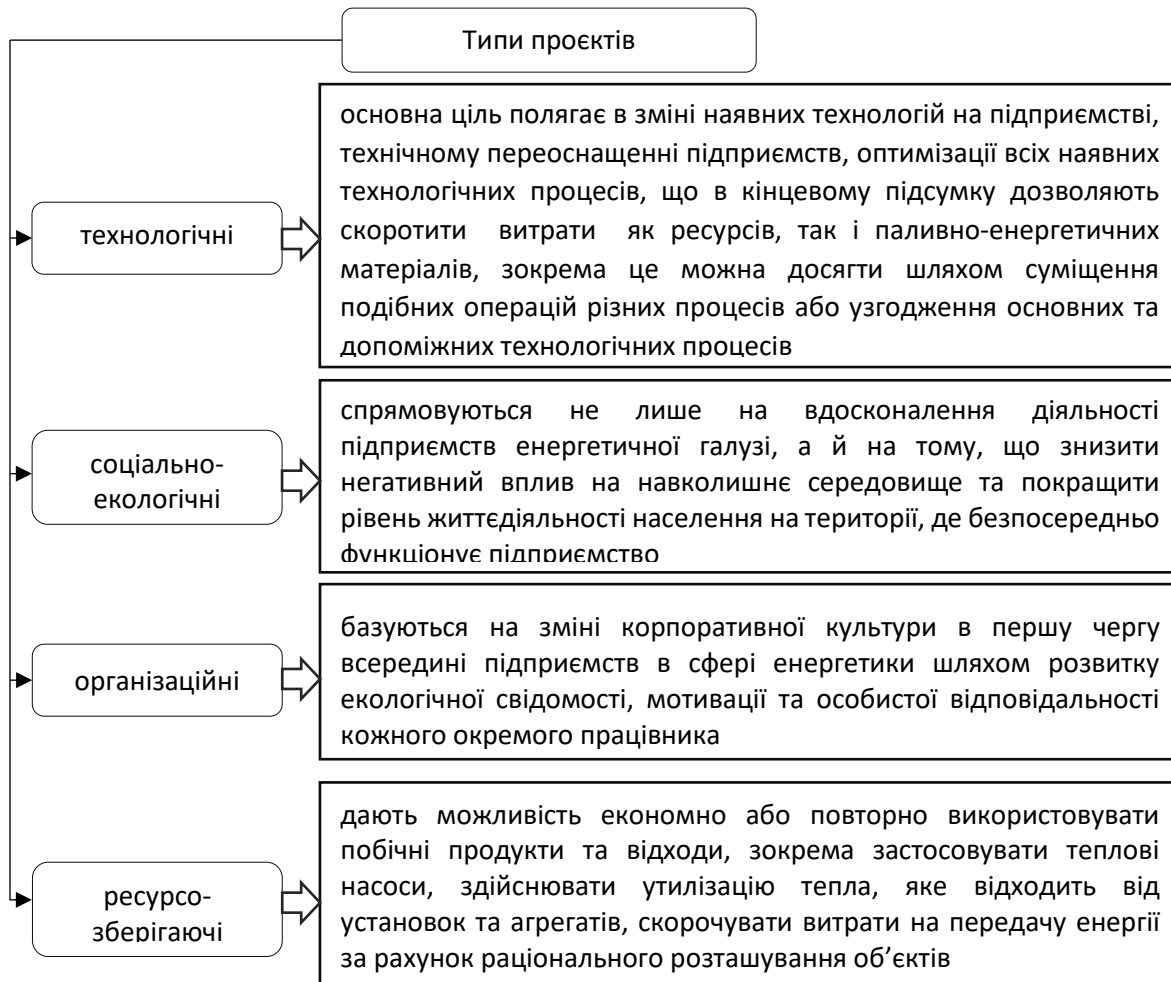


Рисунок 1 – Типи проектів, які впроваджуються в підприємствах енергетичної галузі*

Джерело: побудовано на основі [1].

Особливістю впровадження проектів в підприємствах енергетичної сфери є поєднання чотирьох ефектів, а саме економічного, технологічного, соціального та екологічного. Основні результати, які отримують завдяки реалізації цих проектів у досліджуваних підприємствах відображено на рис. 2.

Безпосередньо контроль за реалізацією конкретного проекту, а саме дотриманням лімітів фінансування, термінів виконання та досягнення запланованих показників покладається на керівника підприємства енергетичної галузі та відповідальних виконавців за проекти. Під контролем керівника та профільних спеціалістів проводиться оцінка вирішення наступних питань:

розробки планів реалізації проектів, для цього формуються графіки ресурсів та графіки виконання робіт;

проведення планування фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, які необхідні для реалізації проектів;

вибору оптимальних джерел залучення інвестиційних ресурсів, які спрямовуються на реалізацію проектів, при цьому можуть залучатися як власні кошти, так і державне

фінансування, спонсорські внески, кредитні ресурси;
 визначення оптимальної організаційної структури, яка б сприяла реалізації проєктів;
 проведення аналізу можливих ризиків, які впливають на реалізацію проєктів та
 розробка заходів для їх мінімізації;



Рисунок 2 – Ефекти від впровадження проєктів в підприємствах енергетичної галузі*

Джерело: побудовано на основі [3].

здійснення планування заходів, які б дозволяли забезпечувати відповідну якість кінцевих показників проєктів;
 організація своєчасної поставки необхідних комплектуючих для реалізації проєктів, це можуть пусконаладжувальні установки, енергозберігаюче обладнання та ін.;

забезпечення безперебійної роботи із запуску обладнання для впровадження проєктів;
 здійснення експлуатації технологій та обладнання;
 проведення своєчасного моніторингу та контролю всього процесу впровадження проєктів в підприємствах [4].

Як вже зазначалися проєкти, які впроваджуються в підприємства енергетичної галузі можуть бути забезпечені фінансовими ресурсами із застосуванням різних механізмів та джерел фінансування. Важливою підтримкою реалізації цих проєктів є фінансова підтримка держави, яка може бути у вигляді прямих надходжень із державного чи місцевого бюджету, субсидій на реалізацію проєктів, які стосуються забезпечення енергоефективності країни, часткової компенсації вартості обладнання, яке необхідно закупити для впровадження проєктів, відшкодування витрат на відсотки по кредиту, надання податко

Social Sciences а

визначений термін. Крім цього можна скористатися підтримкою міжнародних організацій. Так, значні фінансові можливості надаються міжнародними організаціями у сфері впровадження енергоефективних проєктів, зокрема Європейським банком реконструкції та розвитку, International Resources Group, УкрЕСКО, Північною екологічною фінансовою корпорацією, Європейським інвестиційним банком. Також варто акцентувати увагу на які саме проєкти ці організації надають допомогу. Європейський банк реконструкції та розвитку вважає, що саме енергоощадність є важливим пріоритетом для введення бізнесу в Східній і Центральній Європі, тому надає підтримку підприємства енергетичної сфери в Україні. При цьому банк ставить конкретні вимоги перед керівником підприємства та проєктним менеджером. Так, потрібно слідкувати не лише за цільовим використанням фінансових ресурсів, а й сприяти створенню нового кредитного продукту, тобто фінансувати проєкти, що дають високі результати енергетичної ефективності [5].

Для того, щоб отримати додаткове фінансування від Європейського банку реконструкції та розвитку підприємства енергетичної галузі варто ознайомитися із критеріями відбору таких проєктів:

кредитна лінія може застосовуватися для фінансування проєктів, які мають на меті підвищення енергоефективності на промислових підприємствах та у сфері відновлюваної енергетики;

проєкти повинні бути пов'язані з інвестиціями саме в основні активи підприємства та устаткування, включаючи енергетичну інфраструктуру;

підприємство не повинно виробляти, поширювати та рекламувати алкогольні напої та тютюн, зброю, азартні ігри та інші види діяльності, які входять до Списку обмежень, що мають вплив на навколишнє середовище та забороняються ЄБРР;

реалізація всіх проєктів повинна мати на меті зменшення розміру споживання енергоресурсів, тобто тепла, газу та електроенергії, тепла не менше, ніж на 10%;

проєкти, які впроваджуються в галузі поновлюваних джерел енергії мають фінансуватися з обов'язковим економічним обґрунтуванням;

максимальний обсяг наданого кредиту на один проєкт не повинно перевищувати 5 млн. євро;

всі позичальники мають бути фінансово незалежними компаніями та пройти процедуру кредитного оцінювання;

всі без виключення проєкти мають відповідати екологічним стандартам та нормам.

Формування механізму управління підприємств енергетичної галузі при впровадженні проєктів буде більш ефективним за рахунок запровадження системи енергетичного менеджменту, що має відповідати міжнародному стандарту ISO 50001. Стандарту ISO 50001 включає в себе прямі та непрямі фінансові, репутаційні та організаційні вигоди, що забезпечують конкурентоспроможний рівень підприємства, як на вітчизняному ринку, так і на міжнародному [6]. Завдяки енергоменеджменту можна реалізувати системний підхід до підвищення енергоефективності підприємств енергетичної галузі, що дасть змогу розроблювати ефективну енергетичну політику із чіткими цілями та ефективним контролем за досягненням планових показників та загальної ефективності різних проєктів. В цьому аспекті вагоме місце посідає сертифікація відповідності діяльності підприємства вимогам стандарту ISO 50001. Існуюча практика впровадження проєктів в підприємствах енергетичної галузі показує, що підвищення енергоефективності можна досягнути за рахунок низьковитратних організаційних змін в загальній системі управління підприємства, в тому числі за рахунок впровадження системи енергоменеджменту. Система енергоменеджменту є більш організаційною інновацією, яка спрямована на досягнення такого ефекту як "одиниця залученої інвестиції = одиниці економії енергії". Завдяки такій системі менеджменту підприємства вже за перші два роки отримують близько 10-20 % економії енергії [7].

Тому важливою складовою в системі управління підприємствами енергетичної галузі є запровадження ефективного, своєчасного та результативного механізму контролю (рис. 3), що дозволить не лише впроваджувати проекти, а й виходити на нові ринки із залученням міжнародної допомоги.

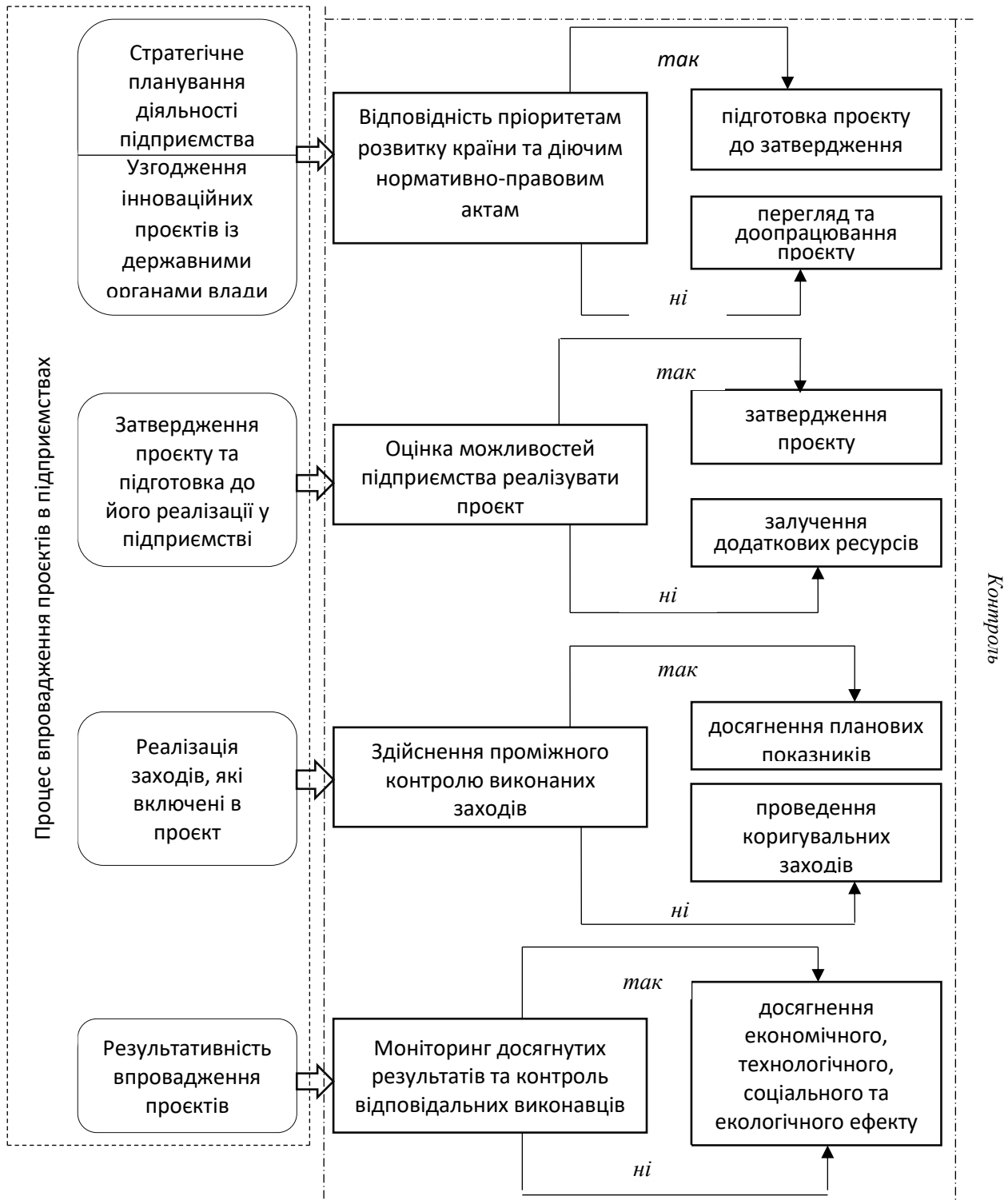


Рисунок 3 – Механізм проведення контролю за впровадженням проектів в підприємствах енергетичної галузі*

Джерело: побудовано на основі [4].

З метою обґрунтування ефективності реалізації проєкту в підприємствах енергетичного сектору оцінюються всі прийняті управлінські рішення відносно вибору та ступеня реалізації запропонованих заходів. Керівники та відповідальні виконавці повинні керуватися чіткими критеріями економічної доцільності, які включають в себе наступні показники:

економічну ефективність, що визначається відношенням витрат, які понесені на реалізацію проєктних заходів та очікуваного рівня вигод, що виражається у вигляді прибутку; рівень окупності вкладених інвестицій в проєкт та період, за який вони окупилися, в тому числі й за рахунок скорочення витрат на енергію;

технічну можливість впровадження проєкту, що оцінюється шляхом співвідношення ефективності прийнятих технічних рішень з можливостями самого підприємства, існуючої інфраструктури та можливостями для її подальшої модернізації, ця складова включає в себе довгострокові вигоди, які проявляються внаслідок скорочення загальних витрат підприємства, підвищення надійності системи та зменшення експлуатаційних витрат;

соціальний та екологічний ефект визначається по тих проєктах, які мають вплив на навколишнє середовище та населення.

Контроль за діяльністю підприємств в енергетичній галузі та впровадженням проєктів в них на державному рівні покладається на Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП), яка є незалежним колегіальним органом. Відповідно до постанови НКРЕКП від 13 листопада 2024 року № 1940 “Про затвердження Плану здійснення заходів державного контролю суб’єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, на 2025 рік” [8] та статті 19 Закону України “Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг” [9] було затверджено наступні заходи в сфері контролю за діяльністю досліджуваних підприємств:

1) вимагання від суб’єкта господарювання проведення своєчасної та належної перевірки, усунення виявлених порушень відповідно до діючих нормативно-правових вимог у сфері енергетики;

2) обов’язкове фіксування процесу перевірки та підписання складеного акту із використанням аудіо- та відеотехніки;

3) в разі необхідності призначення експертизи та надання пояснень працівниками підприємств з пред’явленням відповідних підтверджуючих документів;

4) затвердження та прийняття рішень на основі здійсненої перевірки;

6) стягнення штрафних санкцій та вживання відповідних заходів внаслідок порушення законодавчих вимог;

7) надання пропозицій до діючих інвестиційних програм на основі моніторингу та перевірки затвердження рішень про встановлення або зміну тарифів на товари або послуги підприємств, що здійснюють свою діяльність у сферах енергетики [10].

Основними напрямками вдосконалення механізму контролю за ефективністю впровадження проєктів в підприємства енергетичної галузі є наступні:

1. Обов’язкове затвердження на державному рівні форми резюме оцінки проєктів, які плануються впроваджуватися саме в підприємствах енергетичної галузі з такими складовими елементами як:

резюме поточного стану діяльності підприємства за визначеними показниками;

опис проєкту, який планується впроваджуватися;

процес організації виконання та фінансування проєктів;

очікувані результати від реалізації проєктів;

форми додатки до оцінки потенціалу підприємства після впровадження проєкту;

2. Забезпечення взаємодії державних органів влади, міжнародних організацій та інших суб'єктів господарювання, які залучені до реалізації проєктів в питаннях, які стосуються розробки та запровадження підходів до проведення контролю;
3. Розробка модельних контрольних методичних рекомендацій та стандартів, метою яких є оцінка ефективності впровадження проєктів;
4. Імплементация зарубіжного досвіду в механізм контролю за проєктами;
5. Удосконалення механізму обміну даними з питань, які стосуються контролю за проєктами в досліджуваних підприємствах [11].

Висновки

Механізм контролю на кожному підприємстві має важливе значення, особливо в тих суб'єктах господарювання, які впроваджують інноваційні проєкти із залученням додаткового фінансування. Для того, щоб вдосконалити наявний механізм контролю в загальній системі управління підприємствами енергетичної галузі при впровадженні проєктів необхідно обов'язково затвердити на державному рівні форми резюме оцінки проєктів, які плануються впроваджуватися з відповідними складовими елементами; забезпечити взаємодію державних органів влади, міжнародних організацій та інших суб'єктів господарювання, які залучені до реалізації проєктів в досліджуваних підприємствах в питаннях, які стосуються розробки та запровадження підходів до проведення контролю; розробити модельні контрольні методичні рекомендації, стандарти та імплементувати зарубіжний досвід у цю сферу, а також удосконалити механізм обміну даними з питань, які стосуються контролю за такими проєктами.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013). Fifth Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2013. URL: http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf. [Дата звернення 16 січня 2025].
2. Мних О. Б., Савченко О. К. (2020) Факторне середовище диверсифікації розвитку енергетичних підприємств у ринкових умовах. *Бізнес Інформ*. 1. 149–155. [Дата звернення 16 січня 2025].
3. Овсієнко О. В. (2022) Підприємства-постачальники на енергетичному ринку України: нові виклики регуляторного середовища. *Ефективна економіка*. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_20. [Дата звернення 16 січня 2025].
4. Polozova T., Musiienko V., Storozhenko O., Peresada O., Geseleva N. (2019) Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security. *Journal of security and sustainability issues*. 8 (3). 387-397. [Дата звернення 16 січня 2025].
5. Hikmet L., Asan N., Yezgul I. (2021) The Relationship Between Energy Security and Renewable Energy Technologies in European Countries. *In Energy Security Challenges and Environmental Sustainability in the Energy Sector*. IGI Global. 77–97. [Дата звернення 16 січня 2025].

6. ISO 50001 : Система енергетичного менеджменту. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf. [Дата звернення 16 січня 2025].
7. Шашко В.О., Трембач І.О., Трембач Б.О. (2017). Впровадження системи енергетичного менеджменту на основі стандарту ISO 50001 для підвищення енергетичної ефективності промислових підприємств. *Економіка і суспільство*. 8. 398–404. [Дата звернення 16 січня 2025].
8. Про затвердження Плану здійснення заходів державного контролю суб'єктів господарювання, що провадять діяльність у сферах енергетики та комунальних послуг, на 2025 рік: постанова НКРЕКП від 13 листопада 2024 року № 1940. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zatverdzhennya-planu-zdijsnennya-zahodiv-derzhavnogo-kontrolyu-subyektiv-gospodaryuvannya-shcho-provadyat-diyalnist-u-sferah-energetiki-ta-komunalnih-poslug-na-2025-rik>. [Дата звернення 16 січня 2025].
9. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : Закон України від 22.09.2016 № 1540-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text>. [Дата звернення 16 січня 2025].
10. Світлична В. Ю. (2019) Система контролінгу підприємств енергетичного комплексу. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2. 94–98. [Дата звернення 16 січня 2025].
11. Аболхасанзад А. (2019) Інтегральна оцінка діяльності енергетичних підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 1. 149-157. [Дата звернення 16 січня 2025].

References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013). Fifth Edition (PMBOK Guide) an American National Standard ANSI/PMI 99-001-2013. Available from : http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf. [View date January 16, 2025].
2. Mnykh O.B., Savchenko O.K. (2020) Faktorne seredovyshche dyversyfikatsii rozvytku enerhetychnykh pidpriumstv u rynkovykh umovakh. *Biznes Inform*. 1. 149-155. [View date January 16, 2025].
3. Ovsiienko O. V. (2022) Pidpriumstva-postachalnyky na enerhetychnomu rynku Ukraini: novi vyklyky rehuliatornoho seredovyshcha. *Efektivna ekonomika*. № 10. Available from : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_20. [View date January 16, 2025].
4. Polozova T., Musiienko V., Storozhenko O., Peresada O., Geseleva N. (2019) Modeling of energy-saving processes in the context of energy safety and security. *Journal of security and sustainability issues*. 8 (3). 387-397. [View date January 16, 2025].
5. Hikmet L., Asan N., Yezgul I. (2021) The Relationship Between Energy Security and Renewable Energy Technologies in European Countries. *In Energy Security Challenges and Environmental Sustainability in the Energy Sector*. IGI Global. 77-97. [View date January 16, 2025].
6. ISO 50001 : Systema enerhetychnoho menedzhmentu. Available from : https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_50001_2020.pdf. [View date January 16, 2025].
7. Shashko V.O., Trembach I.O., Trembach B.O. (2017). Vprovadzhennia systemy enerhetychnoho menedzhmentu na osnovi standartu ISO 50001 dlia pidvyshchennia enerhetychnoi efektyvnosti promyslovykh pidpriumstv. *Економіка і суспільство*. 8. 398–404. [View date January 16, 2025].

8. Pro zatverdzhennia Planu zdiisnennia zakhodiv derzhavnoho kontroliu subiektiv hospodariuvannia, shcho provadiat diialnist u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh, na 2025 rik : Postanova NKREKP vid 13 lystopada 2024 roku № 1940. Available from : <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zatverdzhennya-planu-zdiisnennya-zahodiv-derzhavnogo-kontrolyu-subyektiv-gospodaryuvannya-shcho-provadyat-diyalnist-u-sferah-energetiki-ta-komunalnih-poslug-na-2025-rik>. [View date January 16, 2025].
9. Pro Natsionalnu komisiuu, shcho zdiisniuie derzhavne rehuliuivannia u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh : Zakon Ukrainy vid 22.09.2016 № 1540-VIII. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text>. [View date January 16, 2025].
10. Svitlychna V. Yu. (2019) Systema kontrolinhu pidpriemstv enerhetychnoho kompleksu. *Komunalne hospodarstvo mist. Serii: Ekonomichni nauky*. [View date January 16, 2025].
11. Abolkhasanzad A. (2019) Intehralna otsinka diialnosti enerhetychnykh pidpriemstv. *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 1. 149-157. Available from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-2022-p#Text>. [View date January 16, 2025].