

УДК 658.512

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.28>

Кліщ М.Ю.

здобувач наукового ступеня «доктор філософії»,

Хмельницький національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6693-0135>

Klishch Maksym

Khmelnytskyi National University

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛЕРІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF RETAIL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SYSTEMIC TRANSFORMATIONS

У статті визначено основні методологічні підходи до управління бізнес-процесами підприємств ритейлерів в умовах системних трансформацій. Висвітлено основні переваги та недоліки кожного з окреслених підходів. Встановлено, що за умов ведення бізнесу, які характеризуються системними трансформаціями, з-поміж основних підходів до управління бізнес процесами найбільш дієвим є процесний підхід, який сфокусований на досягнення конкурентоспроможності підприємства-ритейлу. У рамках запропонованого підходу та на підставі проведеного контент-аналізу понять «адаптація» та «адаптивність» визначено, що «адаптивність» використовують як характеристику соціально-економічної системи, здібність до пристосування, структурної перебудови, в умовах трансформацій; в той час як адаптація є ознакою конкретного підприємства з метою набуття ним ознак та властивостей характерних для середовища трансформації.

Ключові слова: методологічний підхід, процесний підхід, управління бізнес-процесами, адаптація підприємства-ритейлу, адаптивність підприємства ритейлу.

The article identifies the main methodological approaches to managing business processes of retail enterprises in the context of systemic transformations. The main advantages and disadvantages of each of the outlined approaches are highlighted in details. It has been established that in the conditions of doing business which is characterized by systemic transformations, the most effective among the main approaches to managing business processes is the process approach that is focused on achieving the competitiveness of a retail enterprise. Within the framework of the proposed approach and based on the conducted content analysis of the concepts of "adaptation" and "adaptability". It is determined that "adaptability" is used as a characteristic of the socio-economic system, the ability to adapt, structural restructuring, in the context of transformations; while adaptation is a feature of a specific enterprise in order for it to acquire features and properties characteristic of the transformation environment. It has been established that the application of the proposed approaches allows achieving adaptability and efficiency of business processes, which is based on the efficiency of the enterprise as a whole. Among the analyzed approaches to the business process management system of a retail enterprise, the leading place belongs to the process approach. Therefore, the process approach can be combined with functional, strategic or other approaches. Depending on the degree of adaptation of a retail enterprise to the conditions of transformation of the economic system, approaches to business process management can be combined in different variations. Using a process approach in enterprise management, processes are systematically identified, managed, and consistently interacted. The stages of implementation of approaches to business process management were investigated and analyzed in the article. The point of combination of approaches acts as a bifurcation point, on which the choice of the next approach for the purpose of adapting the enterprise depends.

Keywords: methodological approach, process approach, business process management, adaptation of a retail enterprise, adaptability of a retail enterprise.

Постановка проблеми. Ситуація, що склалася для вітчизняних підприємств-ритейлу під час воєнного стану продемонструвала складність організації процесів реалізації й обслуговування споживачів; зменшення кількості об'єктів ритейлу, що реально можуть обслуговувати споживачів; порушення логістики просування товарів; скорочення товарного портфелю. Безперечно, такий стан речей характеризується неможливістю задоволення споживчого попиту, відсутністю безпечності функціонування в окремих регіонах України та зміною режиму роботи тощо.

Проте, виконання підприємствами ритейлу соціально-економічної ролі щодо забезпечення життєдіяльності населення за будь-яких умов показує, що практично більше 80% об'єктів у різних сегментах ринку на сьогодні працюють й поступово нарощують темпи відновлення. Безумовно, системні трансформації національної економіки не можуть не відобразитись на підходах до управління ключовими процесами, відтак здійснюється відхід від класичних моделей управління до більш гнучких, таких, які перш за все, мають на меті оптимальне просування та реалізацію бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток дослідження теорії структурних трансформацій у вітчизняній та зарубіжній економіці зробили такі відомі вчені, як-от: Д. Кейнс [1], Л. фон Мізес [2], Д. Норт [2], та інші. Теоретико-методологічні аспекти структурних трансформацій в економіці України загалом та компаній-ритейлерів зокрема, висвітлені у працях вітчизняних науковців, а саме: О. Амоша, О. Новікова [3], І. Біла, Н. Салатюк [4] та інші.

Формулювання цілей статті. Головною метою цієї роботи є дослідження науково-теоретичного, методологічного та прикладного значення управління бізнес-процесами та векторів його розвитку в умовах системних трансформацій. Під концепцією управління бізнес-процесами підприємств торгівлі слід розуміти систему поглядів на виконання завдань щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств торгівлі, яка розкриває керівні ідеї та провідний задум реалізації заходів щодо вирішення найважливіших проблем у цій області. В свою чергу, ми уточнюємо дефініцію концепції управління бізнес-процесами підприємств ритейлу в умовах системних трансформацій, та приходимо до висновку, що в цих умовах концепція управління, перш за все, повинна оцінювати адаптацію бізнес-процесів до зовнішнього мінливого середовища. Окрім зазначеного вище, за умов невизначеності, змінності та системних трансформацій, науково-теоретичне та прикладне значення управління бізнес-процесами та детермінування векторів його розвитку, рекомендацій щодо ефективності менеджменту бізнес-процесів потребує належного науково-методичного та методологічного обґрунтування.

Виклад основного матеріалу. За умов ведення бізнесу, які характеризуються системними трансформаціями, з-поміж основних підходів до управління бізнес процесами більш дієвим слід вважати процесний підхід, який є одним із небагатьох способів досягнення конкурентоспроможності підприємства-ритейлу.

Концепція використання процесного підходу ґрунтується на засадах таких відомих теорій:

1. Процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані. А. Файоль, якого вважають основоположником підходу, виділяв п'ять головних функцій управління. Він вважав, що «управляти означає планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати» [5]. Концепція А. Файоля зробила вагомий внесок у розвиток менеджменту. Розроблена ним теорія адміністрування, функцій управління і принципів поведінки досі активно застосовується у практичній діяльності.

Посилення конкуренції в США в 1970-і роки змусило американських підприємців шукати нові способи управління бізнесом. Функціональний підхід (95% українського бізнесу все ще використовує зазначений підхід) перестав бути ефективним, відтак втратила ефективність і концепція розподілу на «білі комірці» і «сині комірці».

В основі процесного підходу, який витіснив функціональний, лежать кілька тез:

1. Клієнт (як внутрішній, так і зовнішній) – головний цензор наших дій;
2. Місія бізнесу – створення цінностей для клієнта;
3. Цінність для клієнтів створюється в процесах;
4. Не виробляти і збувати, а відчувати і реагувати;
5. Бізнес повинен знати як створюється цінність у його процесах;
6. Бізнес повинен постійно підвищувати свою ефективність (через вимірювані метрики);
7. У бізнес-процесів повинні бути власники (фахівці, що відповідають за бізнес-процес у цілому);
8. Персонал – це не ресурс, а капітал [6].

Процесний підхід змінив дизайн бізнесу та фокусування бізнесу: з функцій – на задоволення потреб клієнта (зовнішнього і внутрішнього); з розрізнених функцій – на цілісні бізнес-процеси; з колективної безвідповідальності – на персоналізовану відповідальність; з ієрархічної організаційної структури – на пласку (сплошену).

Перехід до процесного підходу в управлінні бізнесом складається з 2-х великих кроків:

- 1) регламентації бізнес-процесів, яка включає визначення спершу стратегії бізнесу (якщо її немає), а потім перехід до бізнес-процесів і їх вирівнювання / дизайн під розроблену стратегію. Як наслідок — зміна організаційної структури, перевизначення профілів необхідних фахівців під новий підхід до управління;
- 2) автоматизації (айтізації), створення керованої ІТ моделі бізнес-процесів і постійне підвищення їх ефективності [6].

Використанням процесного підходу в управлінні підприємством дозволяє систематично здійснювати ідентифікацію процесів, управління ними та послідовно вибудовувати їх взаємодію.

Вітчизняні дослідники Запужляк І.Б., Зелінська Г.О. та Побігун С.А. виявили, що позитивними проявами імпліmentaції процесного (процесно-орієнтовного) підходу до системи управління є: удосконалення організаційної структури підприємства; оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції; стандартизації та сертифікації системи управління підприємства; соціальної відповідальності та зміні підходів до мотивації праці; переходу до гнучкого та активного розвитку підприємств; налагодженні ефективних комунікацій внутрішнього та зовнішнього середовища, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», тощо [7].

Процесний підхід дозволяє досягнути високої адаптивності підприємств ритейлу, що є ключовою здібністю підприємства ритейлу до його самозбереження, структурної перебудови, перетворення, пристосування в умовах нестабільності або трансформації.

Через плюралізм наукових підходів та трактувань поняття «адаптація» та «адаптивність» не мають чіткого, усіма визнаного, визначення, як і усі поняття, які використовуються у різних галузях знань. Таким чином, існує декілька дефініцій, що свідчить про різнобічність використання понять.

В економічній енциклопедії під поняттям адаптація (від англ. adaptation, від латин. adapto означає пристосовую) розуміють пристосування економічної системи та окремих її суб'єктів до умов зовнішнього середовища, що змінюються: виробництва, праці, обміну, життєвих потреб населення [8]. А. Мельник розглядає адаптацію як процес, який передбачає організацію та управління підприємством, які спрямовані на внутрішню якісну перебудову, її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності відповідно до сучасних вимог ринку та науково-технічного прогресу [9].

У широкому розумінні, «адаптація підприємства – це пристосування суб'єкта підприємницької діяльності до змін зовнішнього середовища». У більш вузькому трактуванні, «адаптація підприємства – це процес розвитку та змін результатів діяльності за будь-яких зовнішніх обставин на ринку без втрати його основних характеристик».

На підставі проведеного контент-аналізу дефініцій «адаптація» та «адаптивність» визначено, що надалі ми адаптивність використовуватимемо як характеристику соціально-економічної системи, здібність (властивість економічної системи) до самозбереження та структурної перебудови, пристосування в умовах глобальних економічних криз, нестабільності, трансформації; в той час як адаптація є ознакою конкретного підприємства з метою набуття ним конкретних ознак та властивостей характерних для середовища трансформації.

Таблиця 1

Групування класифікаційних ознак адаптації підприємства ритейлу

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид адаптації підприємства
1	2	3
1	За сферою реалізації	– економічна; – організаційно-управлінська; – техніко-технологічна; – соціально-трудова; – комплексна; – локальна.
2	За функціональною сферою	– виробнича; – маркетингова; – логістична; – фінансова; – науково-технічна; – адаптація персоналу.
3	За способом дії	– статична; – динамічна.
4	За мірою охоплення	– комплексна; – локальна.
5	За рівнем адаптації	– первинна; – вторинна.
6	За часовою характеристикою	– постійна; – циклічна; – періодична; – одномоментна; – довгострокова; – короткострокова; – оперативна; – стратегічна; – тактична.
7	За ступенем та ефективністю використання засобів виробництва	– інтенсивна; – екстенсивна; – інтегрована.
8	За характером зміни параметрів	– параметрична; – ресурсна; – алгоритмічна; – структурна.
10	За рівнем управління	– вищого рівня управління; – середнього рівня управління; – низового рівня управління.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
13	За ступенем прогнозованості змін зовнішнього середовища	– вимушена; – запланована; – попереджувальна.
14	За кінцевим результатом	– спрямована на виживання; – спрямована на збереження стабільного стану; – спрямована на стійкий розвиток; – конструктивна; – деструктивна
15	За характером змін, що вносяться	– пасивна; – активна; – превентивна; – компенсаційна
16	За рівнем планування	– спонтанна; – запланована
17	За ступенем інвестиційної підтримки	– капіталомістка адаптація; – некапіталомістка адаптація.
18	За ступенем окупності витрат	– витратна адаптація; – прибуткова адаптація.

Джерело: доповнено автором на основі джерела [10]

При функціонально-орієнтованому підході за кожним структурним підрозділом закріплено певні функції, визначені критерії діяльності, надані повноваження та описана область відповідальності. Горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами підприємства досить слабкі, а вертикальні зв'язки в середині функціонального підрозділу між керівником і підлеглими міцні. Функціонально-структурна модель заснована на універсальному принципі розподілу праці між підрозділами, з закріпленням за ними певних функцій (операцій). Головним недоліком такої структури є те, що функції закріплюються між підрозділами різними методами і у процесі діяльності підприємства відбувається нарощування цих функцій. Головні недоліки функціонального підходу такі ж як у і структурного, але вони менш явно виражені.

Стратегічний підхід базується на визначених кроках побудови стратегії підприємства-ритейлу. В основі запропонованого підходу лежить такий алгоритм дій:

1. Визначення стратегії. Зазвичай цей початковий етап планування передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства-ритейлу з метою виокремлення сильних та слабких сторін. Застосування SWOT-аналізу на цьому етапі не лише допомагає зрозуміти поточні позиції, а й будувати стратегію підприємства ритейлу в цілому;

2. Етап комунікації. На цьому етапі відбувається синергія між вищими та нижчими структурними підрозділами підприємства-ритейлу. Підприємства-ритейлу широко застосовують програмне забезпечення ВРМ для вдосконалення процесу комунікації. Управління бізнес-процесами (англ. – ВРМ) – це структурований підхід до оптимізації процесів, як-от підприємства-ритейлу для виконання роботи, обслуговування клієнтів і створення цінності для бізнесу.

3. Чітке визначення цідей на усіх рівнях підприємства-ритейлу. Після визначення стратегії підприємства-ритейлу менеджмент підприємства вимагає встановлення цілей на інших рівнях компанії, тобто на тактичному рівні (управління) та операційному рівні (виконання/виробництво).

4. Постійний моніторинг стратегічного управління бізнес-процесами підприємства-ритейлу.

5. Перегляд стратегії. Через регулярні проміжки часу, залежно від аналізу зовнішнього середовища, підприємство-ритейлу переглядає свої стратегічні плани, щоб завжди покращувати якість продукції і надання послуг клієнтам.

Креативний (творчий) підхід передбачає імпліmentaцію певних прийомів, які дозволяють знайти нестандартні рішення в процесі управління підприємством-ритейлу. Серед креативних прийомів можуть застосовуватись:

1. Процеси розробки та затвердження продукції. Ці процеси забезпечують дотримання вимог, як-от технічних та творчих під час розробки та затвердження творчої продукції.

2. Взаємодія з клієнтом. Ця дія подібна до попередньої. Вивчення бажань клієнта – основний етап реалізації креативного підходу для того, щоб переконатися, що очікування клієнта буде реалізовано.

3. Управління знаннями. Знання – важливий фактор, що впливає на управління бізнес-процесами підприємства-ритейлу, такий етап дозволяє використовувати знання з метою виконання творчих завдань.

Інтеграційний (синергетичний) підхід відображає потреби і тенденції в економіці. Відносини управління пронизують всю соціально-економічну систему. Вона характеризує інтеграцію процесів управління. Інтеграція процесів управління не тільки відображає особливості об'єкта управління, його вимоги до процесів управління, а й формує необхідні ознаки інтеграції в об'єкті, перенаправляє так званий потенціал інтеграції в сферу управлінської діяльності. За такого підходу посилюється взаємозв'язок між окремими підсистемами організації та елементами системи управління, службами, суб'єктами управління тощо. Інтеграційний підхід ґрунтується на законі синергії.

Дослідник бізнес-процесів П. Друкер визначає низку принципів управління за цілями, які повинні бути виконані для його успішного функціонування: цілі мають бути поставлені разом з працівниками; цілі мають бути сформульовані як на кількісному, так і на якісному рівнях; співробітники повинні регулярно отримувати відгуки про те, як вони просуваються в досягненні цілей; співробітники повинні отримувати винагороди за досягнення цілей; зростання і розвиток повинні бути більш пріоритетними ніж покарання [14].

Висновки. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної системи, система управління бізнес-процесами підприємства-ритейлу повинна оцінюватись за показником адаптації складових бізнес-процесів до зовнішнього мінливого середовища. В залежності від ступеня адаптації підприємства-ритейлу до умов трансформації економічної системи, підходи до управління бізнес-процесами можуть поєднуватись у різних варіаціях. Серед проаналізованих підходів до системи управління бізнес-процесами підприємства ритейлу провідне місце належить процесному підходу. Відтак, процесний підхід може поєднуватись з функціональним, стратегічним або іншими підходами. Точка поєднання підходів виступає у ролі точки біфуркації, від якої залежить вибір наступного підходу з метою адаптації підприємства. Застосування запропонованих підходів дозволяє досягнути адаптивність та результативність бізнес-процесів, яка спирається на результативність підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Король М.М. Аналіз і еволюція кейнсової теорії та кейнсіанства, їх вплив на становлення і розвиток науково-кадрового потенціалу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. № 2(10). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_2_41.pdf (дата звернення: 17.12.2024).
2. Економіка та бюрократія у відкритому суспільстві: до 130-ї річниці з дня народження Людвіга фон Мізеса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. 232 с.
3. Амоша О., Новікова О. Проблеми та шляхи забезпечення соціальної орієнтації економіки України. *Журнал європейської економіки*. 2018. № 4. С. 173–184.
4. Біла І.С., Салатюк Н.М. Світовий досвід державного регулювання підприємництва. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 26–30.

5. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/539/517/> (дата звернення: 17.12.2024).
6. Процесний підхід до управління підприємством: вебсайт URL: <https://strategic-ua.com/insights/protsesnyi-pidhid-do-upravlinnya-biznesom-abo-chomu-vam-potribni-biznes-protsesi> (дата звернення: 17.12.2024).
7. Запукхляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.
8. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т., Т.1. Мочерний С.В. Львів : Світ 2005. 616 с.
9. Мельник А.О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1. Ч. 2. Т. 2. С. 135–138.
10. Grosul V., Askerov T. Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and production reserves*. 2019. No. 1/4(45). P. 38–43.
11. Sviridova S.S., & Tolstova S.A. Modern instruments of strategic management agricultural enterprises. *Economics: time realities. Scientific Journal*. 2017. № 2(30). P. 109–116.
12. Chernodubova E. V., & Martynov A. A. Benefits of functional approach to cost management and revenues of the enterprise. *Global and National Problems of Economics*. 2018. № 22. С. 860–865. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (дата звернення: 17.12.2024).
13. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 860 с.
14. Drucker Peter. The practice of management. URL: https://www.academia.edu/28747842/PRACTICE_OF_MANAGEMENT_THE (дата звернення: 17.12.2024).
15. Markovych I.B. Disclosure of the essence of the notion of transformation of the economic space in the system of categories of development of the national economy. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/acro_2014_2_16 (дата звернення: 17.12.2024).

References:

1. Korol M. M. (2013) Analiz i evoliutsiia keinsovoi teorii ta keinsianstva, yikh vplyv na stanovlennia i rozvytok naukovo-kadrovoho potentsialu [Analysis and evolution of Keynesian theory and Keynesianism, their influence on the formation and development of scientific and human resources potential]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 2(10). (accessed December 17, 2024).
2. LRIDU NADU (2012) *Ekonomika ta biurokratiia u vidkrytomu suspilstvi: do 130-yi richnytsi z dnia narodzhennia Liudviha fon Mizesa* [Economics and Bureaucracy in an Open Society: To the 130th Anniversary of Ludwig von Mises' Birth]. 232 p.
3. Amosha O., Novikova O. (2018) Problemy ta shliakhy zabezpechennia sotsialnoi oriantatsii ekonomiky Ukrainy [Problems and ways to ensure the social orientation of the Ukrainian economy]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, no. 4, pp. 173–184.
4. Bila I. S., Salatiuk N. M. (2014) Svitovyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytstva [World experience in state regulation of entrepreneurship]. *Problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 26-30.
5. Pererva I. M. (2021) Perevahy vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management] *Ekonomika ta sypilstvo*, no. 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/539/517/> (accessed December 17, 2024).
6. Protsetsnyi pidhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]: websait. Available at: <https://strategic-ua.com/insights/protsesnyi-pidhid-do-upravlinnya-biznesom-abo-chomu-vam-potribni-biznes-protsesi> (accessed December 17, 2024).
7. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O., Pobihun S. A. (2018) Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools for managing changes in the enterprise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 23, pp. 204–209.
8. Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic Encyclopedic Dictionary]: u 2 t., V.1, Mochernyi S.V. Lviv: Svit 2005. 616 p.
9. Melnyk A. O. (2004) Stanovlennia ta rozvytok poniattia “adaptatsiia pidpriemstva” [The formation and development of the concept of “enterprise adaptation”]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia*. no. 1. p. 2, vol. 2, pp. 135–138

10. Grosul V., Askerov T. (2019). Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and production reserves*. no. 1/4(45). pp. 38–43.
 11. Sviridova S. S., & Tolstova S. A. (2017). Modern instruments of strategic management agricultural enterprises. *Economics: time realities. Scientific Journal*, no. 2(30), pp. 109–116.
 12. Chernodubova E. V., & Martynov A. A. (2018). Benefits of functional approach to cost management and revenues of the enterprise. *Global and National Problems of Economics*, no. 22, pp. 860–865. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf> (accessed December 17, 2024).
 13. Osovskaya H. V., Osovskiy O. A. (2014) *Menedzhment orhanizatsii [Organizational management]: navch. posib.* Kyiv: Kondor, 860 p.
 14. Drucker Peter. The practice of management. Available at: https://www.academia.edu/28747842/PRACTICE_OF_MANAGEMENT_THE (accessed December 17, 2024).
 15. Markovych I. B. Disclosure of the essence of the notion of transformation of the economic space in the system of categories of development of the national economy. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_16 (accessed December 17, 2024).
-