

ЭКОНОМИКА

ECONOMY

Научная статья

УДК 338.436.33:339.13

doi: 10.55196/2411-3492-2023-2-40-147-154

Механизм анализа конкурентоспособности организаций АПК

Фатима Ехьяевна Караева^{✉1}, **Агнеса Валерьевна Шахмурзова**²,
Камбот Анзорович Макоев³

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова, проспект
Ленина, 1в, Нальчик, Россия, 360030

^{✉1}fatima64@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0001-8911-5469>

²ashakhmurzova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5573-6926>

³kambot-makoev@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуется механизм оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования перерабатывающей отрасли АПК с учетом внутренней и внешней среды. Конкурентоспособность определяется как катализатор совершенствования качественных характеристик результатов производственной деятельности. Рассмотрены факторы формирования стратегии организаций на основе воздействия конкурентных преимуществ в условиях риска и неопределенности. Поскольку данный процесс не на краткосрочную перспективу, то четко прослеживается и связь между уровнем конкурентоспособности субъекта и формированием стратегии. Конкурентное преимущество определено как элемент с конкретной ценностью, что и дает ему превосходство над другими конкурентами. Оценка внутренней и внешней стороны объекта исследования предлагается проводить с точки зрения стратегического анализа как основы для разработки стратегического плана развития на перспективу. С учетом этого представлены соответствующие матрицы позиционирования с параметрами «вероятность» и «воздействие» с определением угроз и возможностей по различным уровням, а также схемы SWOT-анализа сильных и слабых сторон функционирования организаций АПК. Сегменты исследования конкурентоспособности оценены с точки зрения правового, социального, научно-технологического аспектов, отводится определенная роль и рекламной индустрии. Обозначена значимость природно-климатического фактора в развитии и конкурентоспособности организаций АПК.

Ключевые слова: конкурентоспособность, экономическая среда, агропромышленный комплекс, SWOT-анализ, угроза, возможности

Для цитирования. Караева Ф. Е., Шахмурзова А. В., Макоев К. А. Механизм анализа конкурентоспособности организаций АПК // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. 2023. № 2(40). С. 147–154. doi: 10.55196/2411-3492-2023-2-40-147-154

Original article

Mechanisms for analyzing the competitiveness of organizations

Fatima E. Karaeva^{✉1}, **Agnesa V. Shakhmurzova**², **Kambot A. Makoev**³

Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, 1v Lenin Avenue, Nalchik,
Russia, 360030

^{✉1}fatima64@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0001-8911-5469>

²ashakhmurzova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5573-6926>

³kambot-makoev@yandex.ru

Abstract. The article examines the mechanism for assessing the competitiveness of business entities, taking into account the internal and external environment. Competitiveness is defined as a catalyst for improving the qualitative characteristics of results production activities. The factors of formation of the strategy of organizations based on the impact of competitive advantages in conditions of risk and uncertainty are considered. The increase in competitiveness is directly related to the formation of stronger competitive positions on a long-term basis. Since this process is not for the short term, the relationship between the level of competitiveness of the subject and the formation of the strategy is clearly traced. A competitive advantage is defined as an element with a certain value, which gives it superiority over other competitors. The assessment of the internal and external side of the study object is proposed to be carried out from the point of view of strategic analysis as the basis for the development of a strategic development plan for the future. Taking this into account, the corresponding positioning matrices with the parameters "probability" and "impact" are presented with the definition of threats and opportunities at different levels, as well as SWOT schemes for analyzing the strengths and weaknesses of the functioning of subjects. The segments of the competitiveness study are evaluated from the point of view of the right, social, scientific and technological aspects, a certain role is assigned to the advertising industry.

Keywords: competitiveness, economic environment, agro-industrial complex, SWOT analysis, threat, opportunities

For citation. Karaeva F.E., Shakhmurzova A.V., Makoev K.A. Mechanism for analyzing the competitiveness of agribusiness organizations. *Izvestiya of Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov.* 2023;2(40):147–154. (In Russ.). doi: 10.55196/2411-3492-2023-2-40-147-154

Введение. Современный темп развития экономики для успешной деятельности организаций АПК требует быть мобильными, вовремя внедрять новые технологии, следить за ситуацией на рынке, а все это в комплексе способствует повышению конкурентоспособности, управлению рисками. В нестабильности экономической среды одной из главных проблем субъектов агропромышленного комплекса становится определение возможности образования, анализа и способов уменьшения рисков событий для поддержания определенного уровня конкурентоспособности. Состояние развития АПК, его конкурентоспособность в немалой степени зависят и от природно-климатического фактора. Так как регион в основной массе специализируется на сельскохозяйственном производстве, то, соответственно, высока роль природного фактора в развитии АПК. В конкурентной борьбе для выживания необходимо стремиться к получению преимуществ, что далее поспособствует формированию эффективной стратегии развития. Прежде чем создать стратегию деятельности, следует определить потенциал развития, определяя угрозы и возможности внутреннего и внешнего характера, исходя из этого следует определить задачи согласно целевым

установкам. Конкуренция является своего рода катализатором, заставляя рыночных участников постоянно совершенствоваться, улучшая качественные характеристики по всем позициям текущей деятельности. В противном случае удержать и сохранить уже имеющиеся позиции на рыночном сегменте будет очень непросто.

Цель исследования – оценка внутренней и внешней среды субъектов хозяйствования в АПК для выявления сегментов, подверженных влиянию рисков событий в процессе конкурентной борьбы.

Материалы, методы и объекты исследования. В качестве объекта исследования выступает внутренняя и внешняя среда организаций АПК и их подверженность различным видам угроз в конкурентной борьбе, а также комплекс экономико-организационных отношений, возникающих в процессе исследования внешней стороны взаимодействия. Методика исследования включает классические приемы статистико-экономического анализа в виде сравнения, детализации, группировки различных факторов по экономическому содержанию влияния на объекты оценки. Наибольший акцент сделан на методике исследования внутренней и внешней среды организации АПК в виде

стратегического анализа, так как данный вид анализа наиболее глубоко исследует и выявляет возможности и угрозы, а также перспективы развития субъекта.

Результаты исследования. Оценку конкурентоспособности провели по одному из субъектов перерабатывающей отрасли АПК региона ООО «Зеленая Компания», которая производит консервированную сельхозпродукцию, занимает определенный сегмент рынка, как внутри региона, так и за ее пределами. Результаты финансово-производственной деятельности динамично повышаются, но, тем не менее, необходимо постоянно искать новые инновационные пути развития. Каждому субъекту в современном мире приходится функционировать в жесткой конкурентной борьбе, когда организационная мобильность и быстрая реакция на внешние изменения экономической системы становятся важными составляющими для поддержания стабильности своих позиций. Понятие конкурентоспособности многогранное и многозначительное, зависящее от сегмента и объекта исследования. Но, тем не менее, все эти понятия имеют общую основу для раскрытия сущности данного термина, когда конкурентные преимущества становятся залогом выживаемости. Конкурентное преимущество и конкурентоспособность – понятия по существу различные. Конкурентное преимущество можно определить как элемент, обладающий какой-то ценностью, что и дает ему превосходство над другими конкурентами. Конкурентное преимущество находится в непосредственной связи с эффективностью использования ресурсного потенциала [1]. Далее выделим некоторые обозначения понятия конкурентоспособности.

Федеральный закон «О защите конкуренции» № 135-ФЗ от 26.07.2006 г. «конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке»¹.

¹Федеральный закон «О защите конкуренции» № 135-ФЗ от 26.07.2006 г., ст. 4, п. 7 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

В частности, в толковом словаре С. И. Ожегова дано следующее понятие конкурентоспособности – «способный выдержать конкуренцию, противостоять конкурентам» [2].

Макконель К. Р. конкуренцию обозначает наличием на рынке большего количества независимых покупателей и продавцов, которые свободно могут участвовать на рынке и покидать его [3].

Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации должен разрабатываться с применением системного, комплексного и других подходов, а сама стратегия должна быть научно обоснована [4].

Как известно, всякий субъект хозяйствования функционирует под влиянием комплекса факторов внутренней и внешней среды. Для того чтобы оценить их достаточно точно и с определенной степенью детализации, следует рассматривать их различные аспекты исследования:

- если анализировать правовой сегмент, то он позволяет установить допустимые уровни границы взаимодействия с другими сторонами правовой системы;

- изучение социальных параметров макроокружения разрешает определить жизненный уровень населения, его отношение к различным аспектам;

- анализ научно-технологического развития позволяет выявить основные элементы движения в данной области, способствующие росту конкурентных преимуществ;

- следует отметить важность рекламной индустрии, а также информационную безопасность в вопросах сохранения своих позиций на рыночных структурах.

Комплексность оценки данных направлений и определит желаемый результат взаимодействия со всеми участниками рыночной конъюнктуры. Основу анализа при этом определяет конкурентная оценка внешней среды. Данный вид анализа строится на использовании схем пяти сил М. Портера [5]. Согласно данной теории, на деятельность организации оказывают влияние:

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза товаров и услуг-заменителей;
- способность поставщиков выдвигать свои условия;
- угроза появления на рынке новых конкурентов;

- способность покупателей выдвигать свои условия.

Большая доля рынка имеет преимущество в расходах над потенциальными конкурентами, что определяется эффективностью опыта.

Там, где применяется концептуальный подход кривой опыта, при определенном рыночном уровне ценовой стратегии крупнейший конкурент тем самым будет владеть большей долей прибыли. И напротив, владение наименьшей сравнительной долей рынка полагает некоторое отставание в части снижения издержек.

Для проведения оценки внешней среды организации по переработке сельскохозяйственной продукции (ООО «Зеленая Компания») построим матрицу вероятностей/воздействий. В данной схеме позиционируются показатели внешней среды, которые оказывают положительное влияние на возможности организации, в другой – параметры внешней среды, оказывающие негативное влияние на субъект (угрозы).

Матрицы приведены в таблицах 1 и 2 по оценочным показателям: высокий уровень, средний и низкий.

Таблица 1. Матрица позиционирования уровней возможностей внешней среды
Table 1. Environmental Capability Level Positioning Matrix

Вероятность Воздействие	Высокий уровень	Средний уровень	Слабый уровень
Сильное	повышение уровня жизни; рост качества рекламных технологий	сотрудничество с новыми контрагентами	снижение налогового бремени
Умеренное	банкротство организаций-продавцов; динамичное развитие отрасли информационных услуг	снижение ценовой категории на сырье и производимую продукцию; повышение уровня менеджмента	снижение императивных нормативов законодательства; динамичное снижение безработицы
Слабое	некорректное поведение конкурентов; внесение изменений в дизайн упаковки	совершенствование технологического производственного процесса	предложения сотрудничества с отечественными предпринимателями

Таблица 2. Матрица позиционирования уровней угроз внешней среды
Table 2. Environmental Threat Level Positioning Matrix

Вероятность Воздействие	Высокий уровень	Средний уровень	Слабый уровень
Сильный уровень	изменение правил относительно ввозимой продукции	неритмичность поставляемой продукции; повышение темпов инфляции	рост конкурентных преимуществ у конкурентов; скачки курсовых разниц
Умеренный уровень	снижение жизненного уровня населения; повышение налогов, пошлин	изменение предпочтений покупателей; ужесточение норм законодательства	появление совершенно новых видов товарной массы; появление новых конкурентных концернов
Слабый уровень	изменение цен; повышение уровня безработицы	появление принципиально новых фирм; усиление конкуренции	национализация бизнеса определенного сегмента; ухудшение политической ситуации

Оценка внутренней среды по своей сути – административное исследование функциональных зон. При анализе внутренней среды организации нужно уделить особое внима-

ние организационному аспекту, т. е. существованию таких правил, как, в частности, вознаграждение за результаты работы, предоставление льгот и иные социальные гарантии.

Внутренняя среда организации – это тот потенциал, который определяет возможности ее развития, выживания в некотором отрезке времени. Но вместе с тем следует помнить, что она может нести негативные тенденции, вплоть до банкротства, если не поддерживать соответствующим ресурсным потенциалом ее жизнедеятельность.

Вместе с тем внешняя среда организации является источником, который питает ее соответствующими ресурсами для поддержания ее жизнедеятельности на определенном уровне. Любая функционирующая организация постоянно сталкивается с внешней средой при определенных обстоятельствах. Но следует помнить, что внешние ресурсы любого вида исчерпаемы, ими пользуются и иные организации, и в таком случае есть вероятность их недополучения, а значит, могут быть негативные последствия.

В данном аспекте точность информации играет не последнюю роль. Маркетинговое подразделение организации применяет определенные усилия при сборе информации,

создании имиджа, разработки новых конкурентных направлений в сферах деятельности. Рекламная политика не всегда бывает успешной и может быть направлена не на создание каких-то предпочтений потребителей и не на реализацию собственных конкурентных преимуществ. Их функция заключается в изучении параметров рыночного потенциала, сборе, анализе данных исследуемого рынка и на этой основе формирования плана деятельности, определении объемов производимой продукции.

Маркетинговая политика организации – «формула успеха», которая в основном направлена на параметр эффективности производства, так как в сбытовой сфере основной упор делается на увеличение рентабельности, приспособившая сеть реализации под потребителей. Организация имеет больше шансов занимать одни из первых позиций в конкурентной борьбе, находясь ближе к покупателю. Для получения более конкретной оценки сил организации и ситуации на рынке составим матрицу SWOT-анализ (табл. 3).

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа
Table 3. SWOT Matrix

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Точный мониторинг рыночной среды 2. Отлаженный механизм сбыта товаров 3. Широкий ассортимент производимой продукции 4. Высокий уровень контроля качества 5. Высокий уровень рентабельности 6. Рост оборотного капитала 7. Высокая квалификация работников 8. Достаточный уровень известности в регионе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбои в снабжении ТМЦ 2. Неразвитая рекламная сеть 3. Средний уровень ценообразования 4. Незначительный удельный вес в ВВП страны 5. Безучастность работников при принятии определенных управленческих решений 6. Невысокий размер уровня оплаты труда
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост жизненного уровня населения 2. Повышение рекламной политики 3. Развитие отрасли информационных услуг 4. Появление совершенно новых поставщиков 5. Уменьшение цен на ТМЦ и готовую продукцию 6. Снижение налогового бремени 7. Повышение уровня менеджмента 8. Снижение уровня безработицы 9. Совершенствование технологического процесса производства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение предпочтений покупателей 2. Появление взаимозаменяемых товаров 3. Изменение правил и норм на ввозимую продукцию 4. Неритмичность поставки продукции 5. Появление совершенно нового товара 6. Снижение жизненного уровня населения 7. Рост инфляции 8. Ужесточение законодательных норм 9. Изменение цен на товары 10. Появление конкурентных концернов 11. Рост преимуществ у конкурентов 12. Усиление общей конкуренции

В рамках организации после исследования внешнего и внутреннего механизма следует выделить возможность охвата большей доли рынка, расширение ассортимента выпускаемой продукции, а также освоение новых направлений деятельности (табл. 4). До того времени, пока организация не исчерпала возможности роста в рамках отрасли – стратегия эффективна, улучшая продукт или выпуская новый [6].

В конкурентных условиях перед организациями стоят задачи, которые необходимо учитывать при выработке стратегии, составлении планов на ближайшую и отдаленную перспективу, где и закладываются высокий уровень эффективной деятельности и качественное удовлетворение запросов потребителей, а это требует в полной мере учитывать возможности, использовать все имеющиеся у компании преимущества, а также слабости и вероятные вызовы [7].

Таблица 4. Результат SWOT-анализа
Table 4. SWOT result

Сила и возможности	Сила и угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Овладение новой долей рынка, выпуск новых видов продукции и оказание услуг позволит организации увеличить финансовый капитал. 2. Достаточно высокий уровень известности способствует выходу на новые рыночные структуры. 3. Квалифицированный персонал организации, контроль качества продукции, неудачное поведение со стороны конкурентов, а также развитие рекламной сети дадут возможность оставаться на рынке долгое время. 4. Правильно выбранная стратегия позволит реализовать все возможности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкурентных преимуществ, существующая политика государства, рост инфляции и налогов, изменение вкусовых предпочтений потребителей могут повлиять на реализацию стратегии. 2. Появление новых конкурентов способствует росту дополнительных финансовых расходов. 3. Известность в рыночной среде станет защитой от товаров-заменителей и повлияет на рост преимуществ в условиях конкуренции. 4. Правильно проведенный мониторинг определит изменения во вкусовых предпочтениях потребителей.
Слабость и возможности	Слабость и угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост внешней конкуренции, политическая обстановка, скачки инфляции и рост налогов, изменение спроса напрямую влияют на реализацию стратегии. 2. Появление новых конкурентов способствует росту расходов. 3. Высокий имидж – своего рода защита от товаров-аналогов, увеличивает преимущества в конкуренции. 4. Точный мониторинг позволяет правильно оценить изменения в спросе покупателей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление сильных конкурентов, очень низкий уровень сервиса и неэффективная ценовая политика приведут к снижению конкурентной позиции. 2. Жесткая государственная политика может привести к неблагоприятной ситуации. 3. Непродуманная рекламная система не сможет удержать покупателей в случае изменения спроса. 4. Незагруженность производственных мощностей в условиях инфляции может привести субъект хозяйствования к банкротству.

Так, при SWOT-анализе, когда происходит структурирование фактов деятельности организации, их сопоставление, выявляются ранее не замеченные связи, и, как следствие, в дальнейшем бывает легче продвигать свой товар. Надо учитывать охват исследуемых факторов, которые зависят от масштабов деятельности, и чем точнее сформулированы параметры исследования, тем конкретнее будут полученные итоги, и наоборот.

Выводы. Таким образом, выработка стратегии развития организаций АПК является не самоцелью – это один из важных аспектов конкурентной борьбы, а также защита от множества видов рискованных ситуаций, которым подвергаются организации в процессе хозяйствования. Эта сложная работа по расширению конкурентных преимуществ обретает смысл в случае успешной реализации стратегии развития. Выбор стратегии следует про-

водить строго с учетом исследования ключевых параметров, характеризующих ее состояние, ассортиментную политику, способность быстро реагировать на изменения внешней среды. Значимость такого взаимодействия организации с внешней средой способствует поддержанию ее потенциала на необходимом уровне на долгосрочную перспективу.

Список литературы

1. Мурачаева С. З., Байсиева Д. А., Шокумова Р. Е. Анализ конкурентных преимуществ Кабардино-Балкарской Республики // Наука, образование и бизнес: новый взгляд или стратегия интеграционного взаимодействия: сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции, посвященной памяти первого Президента КБР В. М. Кокова: Нальчик, 2022. С. 41–44.
2. Толковый словарь русского языка С. И. Ожегова [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=11698/>
3. Макконнел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Москва: ИНФРА-М, 1999. 974 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Методика разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации // Современная конкуренция. 2011. № 3(27). С. 113–116.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Паблицер, 2011. 454 с.
6. Караева Ф. Е., Дзуганова М. А. Стратегическое управление организацией и оценка возможностей и угроз // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. 2020. № 3(29). С. 146–151.
7. Козырская И. Е. Конкуренция компаний: приемы и подходы при оценке конкурентных преимуществ // Baikal Research Journal. 2015. Т. 6. No 5. DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).6.

References

1. Murachaeva S.Z., Baysieva D.A., Shokumova R.E. Analysis of the competitive advantages of the Kabardino-Balkarian Republic. *Nauka, obrazovaniye i biznes: novyy vzglyad ili strategiya integratsionnogo vzaimodeystviya* [Science, education and business: a new look or strategy for integration interaction]: *sbornik nauchnykh trudov po materialam II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Nalchik, 2022. Pp. 41–44. (In Russ.)
2. *Tolkovyy slovar' russkogo yazyka S.I. Ozhegova* [Explanatory dictionary of the Russian language by S.I. Ozhegov]. Available from: <http://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=11698/>
3. McConnell K.R., Brew S.L. *Ekonomiks: Printsipy, problemy i politika* [Economics: Principles, problems and politics]. Moscow: INFRA-M, 1999. 974 p. (In Russ.)
4. Fatkhutdinov R.A. Method of development and implementation of the strategy of improvement of the organization competitiveness. *Modern Competition*. 2011;3(27):113-116. (In Russ.)
5. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Moscow: Al'pina Publisher, 2011. 454 p. (In Russ.)
6. Karaeva F.E., Dzuganova M.A. Defining an organization's development strategy and its impact. *Izvestiya of Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov*. 2020;3(29):136–140. (In Russ.)
7. Kozyrskaya I.Ye. Competition of companies: methods and approaches in assessing competitive advantages. *Baikal Research Journal*. 2015;6(5). DOI: 10.17150/2411-6262.2015.6(5).6. (In Russ.)

Сведения об авторах

Караева Фатима Ехьяевна – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова», SPIN-код: 7126-6339, Author ID: 337664

Шахмурзова Агнеса Валерьевна – кандидат экономических наук, заместитель заведующего отделением среднего профессионального образования, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова», Author ID: 958927

Макоев Камбот Анзорович – аспирант 1 года обучения факультета «Экономика и управление», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет имени В. М. Кокова»

Information about the authors

Fatima Ye. Karaeva – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, SPIN-code: 7126-6339, Author ID: 337664

Agnesa V. Shakhmurzova – Candidate of economic sciences, Deputy Head of the Department of Secondary Vocational Education, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov, Author ID: 958927

Kambot A. Makoev – graduate student of 1 year of study at the Faculty of Economics and Management, Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov

Авторский вклад. Все авторы принимали непосредственное участие в планировании, выполнении и анализе данного исследования. Все авторы настоящей статьи ознакомились и одобрили представленный окончательный вариант.

Author's contribution. All authors were directly involved into the planning, execution and analysis of this study. All authors of this article have read and approved the submitted final version.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest. The authors declare no conflict of interest.

*Статья поступила в редакцию 16.02.2023;
одобрена после рецензирования 10.03.2023;
принята к публикации 16.03.2023.*

*The article was submitted 16.02.2023;
approved after reviewing 10.03.2023;
accepted for publication 16.03.2023.*