

УДК 338:658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-4>

Копитко Марта Іванівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Вінічук Марія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-поведінкових,
гуманітарних наук та економічної безпеки,
Інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ
вулиця Городоцька, 26, Львів, 79000, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6588-1254>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Анотація. У статті досліджено питання антикризового управління енергетичними підприємствами на основі актуалізації кризових ситуацій в Україні. Війна російської федерації проти України спричинила масштабні руйнування енергетичної інфраструктури в цілому та електростанцій різного виду, зокрема, значна частина із яких розміщуються та знаходяться на тимчасово окупованих країною-агресором територіях. Проаналізовано вплив дестабілізуючих чинників, що виникають внаслідок постійних ракетних атак на об'єкти критичної інфраструктури України та спричиняють масштабні руйнування, на стан та динаміку зміни обсягів виробництва електроенергії та доведено їх деструктивний характер. Здійснено оцінку наслідків кризових явищ у діяльності організації енергетичної сфери. У зв'язку із поступовим відновленням знищених енергетичних підприємств та внаслідок деокупації українських територій, виникає необхідність здійснення особливого виду антикризового управління, яке не було ніколи застосоване у вітчизняній менеджерській практиці, однак надзвичайно актуалізувалося в сучасних умовах нестабільності та невизначеності. Тому, на фоні необхідності відновлення діяльності підприємств енергетичної галузі, запропоновано формувати команду антикризового управління із менеджерів (в т.ч. менеджер із навчання персоналу), юристів, фінансистів, фахівців з економічної безпеки, фахівців з інформаційно-комунікаційних зв'язків, психологів, оскільки система антикризового менеджменту повинна бути побудована таким чином, щоб дозволяла не лише виявляти та враховувати вплив кризових ситуацій, застосовувати заходи для їх нейтралізації, а й реалізовувати заходи щодо управління знаннями та інтелектуальним потенціалом, інформаційно-комунікаційною системою, корпоративною культурою, комплаєнс-ризиками з метою досягнення бажаного рівня економічної та фізичної безпеки.

Ключові слова: антикризове управління, конкурентоспроможність підприємств, управління енергетичними підприємствами, кризові ситуації, економічна безпека підприємств, економічна безпека підприємства, економіка знань, інтелектуалізація менеджменту.

Копытко Марта, Виничук Марія
Lviv State University of Internal Affairs

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENERGY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE KNOWLEDGE ECONOMY AND INTELLECTUALIZATION OF MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the issue of anti-crisis management of energy enterprises based on the actualization of crisis situations in Ukraine. The war of the Russian Federation against Ukraine caused large-scale destruction of the energy infrastructure in general and power plants of various types, in particular, a large part of which are located and are located in the territories temporarily occupied by the aggressor country. The influence of destabilizing factors arising as a result of constant missile attacks on the objects of critical infrastructure of Ukraine and causing large-scale destruction, on the state and dynamics of changes in the volume of electricity production was analyzed, and their destructive nature was proved. An assessment of the consequences of crisis phenomena in the activities of energy sector organizations was carried out. In connection with the gradual restoration of destroyed energy enterprises and as a result of the deoccupation of Ukrainian territories, there is a need to implement a special type of anti-crisis management, which has never been used in domestic management practice, but has become extremely relevant in modern conditions of instability and uncertainty. Therefore, against the background of the need to restore the activities of enterprises in the energy industry, it is proposed to form an anti-crisis management team consisting of managers (including personnel training managers), lawyers, financiers, economic security specialists, information and communication specialists, psychologists, since the anti-crisis management system must be built in such a way that it allows not only to identify and take into account the impact of crisis situations, to apply measures to neutralize them, but also to implement measures to manage knowledge and intellectual potential, the information and communication system, corporate culture, compliance risks with in order to achieve the desired level of economic and physical security.*

Key words: *anti-crisis management, competitiveness of enterprises, management of energy enterprises, crisis situations, economic security of enterprises, economic security of enterprises, economy of knowledge, intellectualization of management.*

Вступ. У 2022 р. вітчизняна економіка зазнала суттєвого негативного впливу війни. Такої кількості кризових ситуацій у сфері бізнесу не було за всі роки незалежності України. Орієнтовна вартість відбудови України та відновлення її економіки (станом на вересень 2022 р.) була оцінена Світовим банком у 349 млрд дол. США, натомість збитки від знищених ланцюгів виробництва та економічних потоків перевищили 250 млрд дол. [1]. Загалом війна знищила понад 35% економіки України [2]. Немає підприємства чи організації, яка б не зазнала негативних наслідків на результати своєї діяльності через війну. Тому виникає необхідність дослідження методів, які дозволять адаптувати діяльність вітчизняного бізнесу енергетичної сфери до кризових умов функціонування. При цьому акцент у дослідженнях необхідно ставити на інтелектуалізацію процесу менеджменту.

Метою статті є дослідження перспектив антикризового управління енергетичними

підприємствами в умовах кризових ситуацій шляхом застосування положень економіки знань та інтелектуалізації менеджменту.

У процесі діяльності кожної організації криза – особливе явище. З одного боку, можливість її виникнення може стати причиною деструктивних загроз і, як наслідок, краху організації, а з іншого – стимулювати її до позитивного оновлення та стати можливістю для її подальшого розвитку.

Поняття кризи в організації досить складно пояснити через її багатомірність. Цю концепцію можна застосувати не лише до економічних явищ, а й до соціальних, технічних, організаційних і правових, до окремих осіб і груп у системі управління із внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Криза, зазвичай, означає складну ситуацію, яка або існує, або може виникнути. В універсальному розумінні слово криза розуміється як поворотний момент у будь-якому ході подій, етап або подія, що супроводжується зміною [3, с. 28].

Кризу можна розуміти як стан, який загрожує виживанню компанії, досягненню її цілей, обмежує час, доступний для вжиття необхідних стабілізаційних та/або адаптаційних заходів, і дивує своєю появою тих, хто приймає рішення, створюючи таким чином умови сильного тиску. Крім того, кризові явища створюють специфічну ситуацію небезпеки, хаосу та тимчасового дефіциту, а також байдужості та пасивності. Криза тісно пов'язана з кризовими станами спричинених впливом кризових ситуацій, яка стосується стану, який є результатом формування певних несприятливих явищ у часі, що не становить прямої загрози існуванню організації, але означає незадовільний стан його діяльності з точки зору змін у середовищі.

Ключовим визначенням кризового стану на підприємстві є еквівалент такого стану, що супроводжується розвитком фінансових результатів на рівні, що загрожує існуванню (спричиняє банкрутство), і може унеможливити процес ведення діяльності організацією.

Кризові явища мають суттєвий вплив та формують нові можливості для організацій і, як наслідок, мають вплив на формування конкурентних переваг. Дослідженням особливостей формування конкурентних переваг займалися ряд іноземних (Портер М., Боумен К., Грант Р., Дей Д., Хемел Д. та інші) та вітчизняних вчених (Клименко С., Балабанова Л., Герасимчук З., Шнипко О. та інші). Проте, жоден із перелічених дослідників не вивчав особливостей втримання конкурентних переваг у ході військових дій та надмірного впливу кризових ситуацій на розвиток держави та економіки.

Українські енергетичні підприємства ніколи не стикалися із такими масштабами фізичних руйнувань та актуалізацією такої кількості дестабілізуючих факторів, тому саме антикризове управління є тим методом, який дозволить поступово відновлювати роботу. Специфікою даного процесу є те, що всі дії повинні бути максимально ефективними, точними та швидкими. З цією метою виникає необхідність розробки специфічного підходу до формування команди антикризо-

вого управління та підбору методів, зокрема до акцентування всієї діяльності на інноваціях та інтелектуалізації даного процесу.

Матеріали та методи. Методологічна база дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів економічного аналізу та наукового пізнання, зокрема: дослідження сутності кризи та антикризового управління підприємством здійснено з використанням методу системного аналізу, синтезу, наукової абстракції; емпіричні розрахунки проведені на основі методу спостереження, порівняння, статистичного аналізу та аналогії; формування результатів дослідження та висновків зроблено за допомогою методу систематизації та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять звітні дані вітчизняних та міжнародних установ і організацій.

Результати. З початком повномасштабної війни енергетичні підприємства в Україні зіткнулися із рядом нових та нетипових загроз та кризових явищ, які суттєво впливають на ефективність та фізичну можливість продовжувати працювати.

Законодавчі обмеження через пошкодження вітчизняної енергетичної інфраструктури та необхідності першочергового забезпечення внутрішнього попиту у електроенергії суттєво вплинули на рівень доходів енергетичних підприємств.

Перелік законодавчих обмежень у сфері виробництва та продажу електроенергії в Україні в умовах воєнного часу [4]:

1. Необхідність сплати гарантованому покупцю за послуги із забезпечення безпеки постачання електроенергії. Така вартість сягає 80% доходів від експорту електроенергії.

2. Необхідність отримання ліцензії для здійснення діяльності щодо зберігання електроенергії. Важливим аспектом є те, що заборонено одночасно здійснювати діяльність з розподілу, зберігання та передачі електроенергії, транспортування та розподілу природного газу, бути гарантованим покупцем та оператором ринку.

3. Продовження дії фіксованих цін на електроенергію для побутових споживачів.

4. Зобов'язання продавати електроенергію за двосторонніми договорами на електронних аукціонах;

5. Ряд обмежень з використання доходів від продажу електроенергії шляхом зобов'язання обов'язковості витрат на ремонтні роботи тощо.

Постійні ракетні атаки на об'єкти критичної інфраструктури спричиняють щораз нові руйнування, а це негативно впливає на обсяги виробництва електроенергії, так за даними Звіту ООН про енергетичні збитки України (рис. 1), які знизилися у понад 30% за період січня-квітня 2022–2023 рр.

Окрім традиційних джерел виробництва електроенергії, суттєвих руйнувань та неможливості подальшої експлуатації через тимчасову окупацію зазнають і «зелені» виробники електроенергії. Так, найпотужніші вітрові та сонячні електростанції знаходяться на півдні України (рис. 2). За офіційними даними на кінець весни 2023 р. Україна втратила понад 90% вітрових електростанцій та 45–50% сонячних електростанцій [6].

У зв'язку із деокупацією територій на півдні та встановленні додаткових засобів ППО повільно починають відновлювати роботу окремі південні сонячні електростанції (рис. 3).

Так, на початку 2023 р. почав діяти перший деокупований об'єкт – Трифонівська СЕС, потужністю 10МВт, яка належить ДТЕК, також відновила роботу перша черга Тилігульської вітряної електростанції (проекта потужність до 114 МВт). Станом на початок літа 2023 р. ДТЕК на окупованих територіях втратила три вітрові електростанції загальною потужністю 500 МВт, що становить практично 50% від обсягів загальної потужності відновлювальної енергетики ДТЕК.

Таким чином, відновлення роботи об'єктів-виробників електроенергії потребує врахування впливу актуальних кризових явищ та формування системи управління на основі комплексу антикризових та адаптаційних механізмів.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень доцільно постійно враховувати та відслідковувати ознаки та наслідки кризових явищ у діяльності організацій (рис. 4).

Необхідно розуміти, що кризові стани мають не тільки негативний вплив, вони є тим фактором, який стимулює прийняття найбільш специфічних рішень та сприяє кардинальній перебудові бізнесу. Здебільшого, за звичайних умов функціонування керівникам дуже складно наважитися на такого роду управлінські рішення.



Рис. 1. Рівень виробництва електроенергії у січні-квітні 2022–2023 рр., ТВт-год.

Джерело: [5]

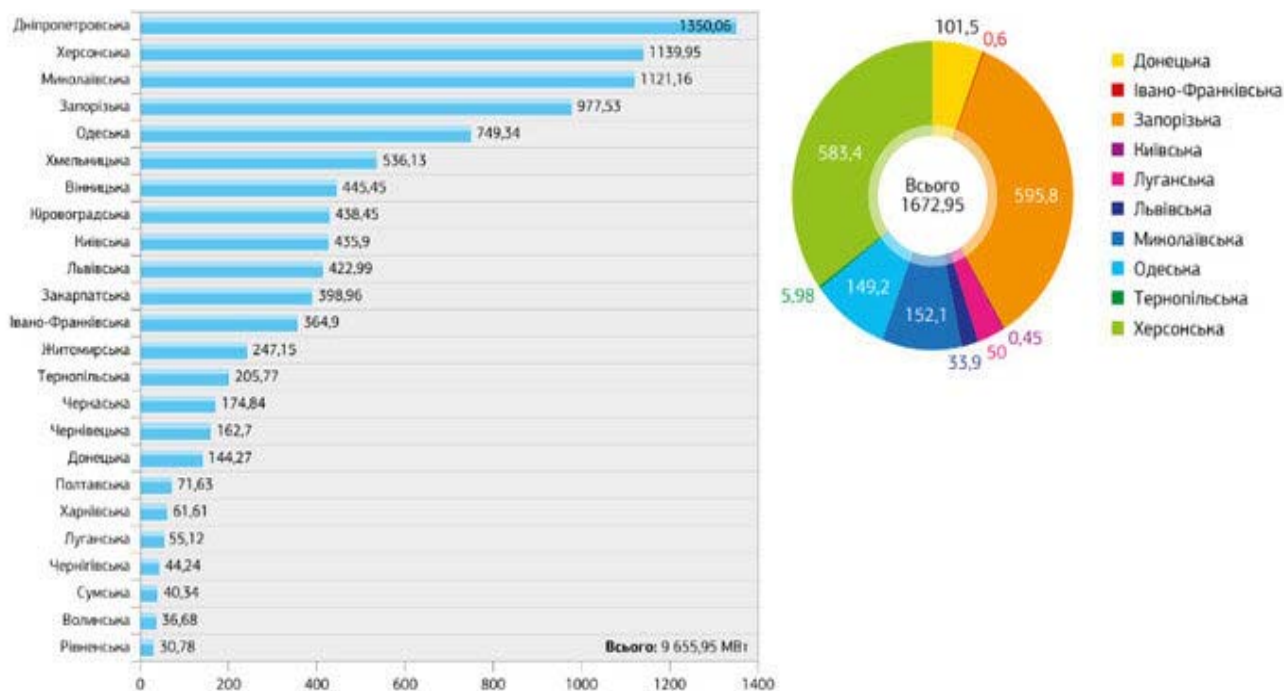


Рис. 2. Встановлена потужність ВДЕ в Україні у 2021 р. МВт, кругова діаграма – вітрова потужність МВт

Джерело: [7]



Рис. 3. Діючі та окуповані об'єкти «зеленої» енергетики України

Джерело: [8]

На відмінно від традиційних криз, кризи воєнного часу мають більш специфічні наслідки і потребують специфічних методів для відносної стабілізації ситуації, адже досить часто повністю стабілізувати ситуацію неможливо через ведення воєнних дій.

Можна погодитися із твердженням науковців Ватченка Б. С., Шаранова Р. С., що криза воєнного стану має системний, а не локальний характер, характеризується глобальною ланцюговою реакцією з наявністю фізичної небезпеки, ускладненим доступом до ресурсів

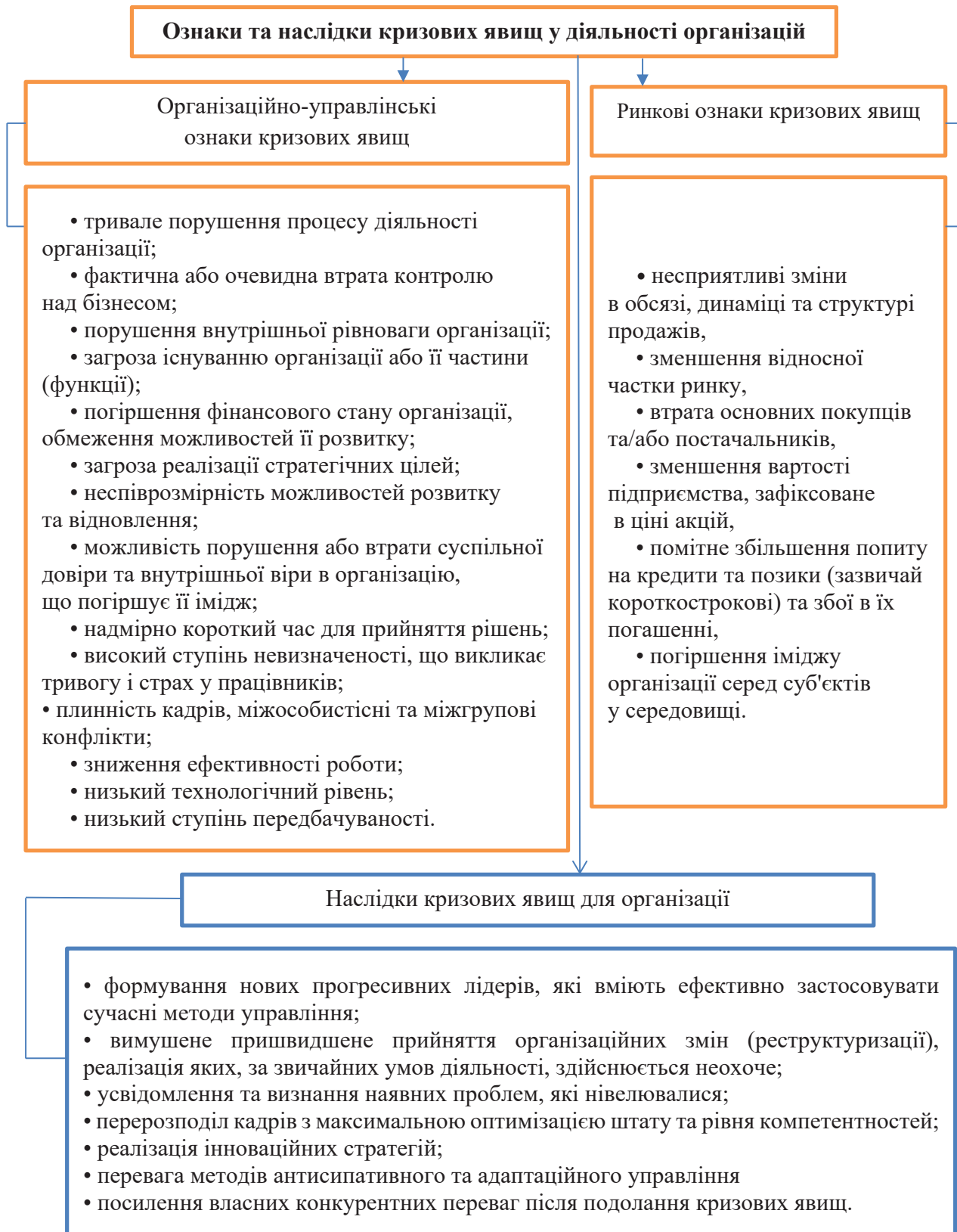


Рис. 4. Ознаки та наслідки кризових явищ в діяльності організації

Джерело: авторська розробка на основі [9; 10]

та інфраструктури, необхідністю погодження власних дій із представниками військових адміністрацій та інших державних органів, дефіцитом трудових ресурсів через еміграцію населення та призов чоловіків на службу до ЗСУ (рис. 5).

Вагомий вплив на подолання кризи у діяльності енергетичних підприємств чи адаптації до роботи в процесі впливу кризових ситуацій має вмiла організація роботи менеджерів. Тобто, система антикризового менеджменту повинна бути побудована таким чином, що дозволяє не лише виявляти та враховувати вплив кризових ситуацій, застосовувати заходи для їх нейтралізації, а й реалізовувати заходи щодо управління знаннями та інтелектуальним потенціалом, інформаційно-комунікаційною системою, корпоративною культурою, комп-

ласнс-ризиками з метою досягнення бажаного рівня економічної та фізичної безпеки.

У мінливих безпекових умовах антикризові заходи повинні бути побудовані на високоефективній системі навчання персоналу. Саме ознайомлення менеджерів із передовими інтелектуальними напрацюваннями у сфері антикризового менеджменту сприятимуть виробленню власної корпоративної системи із моніторингу, оцінювання, організації та планування антикризових заходів із розробленням заходів антисипативного та адаптаційного управління в залежності від ступеня впливу дестабілізуючих факторів.

Доцільно погодитися із думкою Супрун В. [12], що для досягнення високого ступеня ефективності команду антикризового управління доцільно формувати із менеджерів



Рис. 5. Відмінні риси традиційної кризи та кризи воєнного часу

Джерело: [11]

(в т.ч. менеджер із навчання персоналу), юристів, фінансистів, фахівців з економічної безпеки, фахівців з інформаційно-комунікаційних зв'язків, психологів. Саме таке поєднання компетентнісно-професійного підходу дозволить реалізовувати антикризові заходи на основі врахування міждисциплінарних взаємозалежностей і тим самим сприятиме охопленню максимального кола вразливостей системи.

Якщо розглядати внутрішніх стейкхолдерів кризової ситуації, то найбільшу роль у подоланні кризи на підприємстві відіграють менеджери. Від їх участі та вжитих дій залежить успіх заходів, спрямованих на оновлення організації. Однак, не можна недооцінювати роль і ставлення працівників компанії, яка постраждала від кризи. Співробітники дуже часто беруть безпосередню участь у процесі порятунку компанії, головним чином тому, що вони є групою, яка безпосередньо постраждала від наслідків кризи. Часто на них впливає призупинення виплати премій, скорочення зарплат і, нарешті, скорочення штату.

Визначальну роль у процесі антикризового управління енергетичними підприємствами має застосування підходу управління інтелектуальним капіталом, адже саме інноваційно-інтелектуальні заходи у кризових ситуаціях дозволяють отримати найкращі результати у процесі управління.

Саме управління інтелектуальним капіталом на підприємстві є системою паралельних, співіснуючих, взаємопроникаючих і допоміжних процесів, які свідчать про прогресуючу інтелектуалізацію організації [13]. На початковому етапі широкі ідеї та загальні концепції продуктів і послуг, сформульовані членами вищого керівництва, розробляються висококласними інженерами, технологами, конструкторами або програмістами, а потім матеріалізуються у формі багатих на знання продуктів і послуг. На наступному етапі переважна більшість працівників, орієнтованих на високий рівень професіоналізму, беруть участь у процесі організаційного навчання через навчання, семінари, спеціалізовані комп'ютерні програми, обмін знаннями.

В іншому процесі, з використанням інформаційних методів та інструментів, попередній досвід команд і людей компанії збирається та поширюється у формі кодифікованих передових практик, процедур застосування, технічних рішень тощо. Поступово компанія перетворюється з виробничої майстерні в структуру, що поєднує провідну виробничу функцію (щодо збутової чи сервісної функції) з освітньою чи дослідницькою функцією. Отже, сучасну компанію можна визначити як складне ціле, яке одночасно є виробничим цехом, університетом, науково-впроваджувальним підрозділом, бібліотекою, механізмом функціонування якої базується на організаційних знаннях.

Висновки. Енергетична система в Україні зазнала масштабних руйнувань внаслідок війни, через поступову де окупацію та відбудову енергетичні підприємствами починають налагоджувати роботу. Такий процес й надалі супроводжується низкою кризових явищ, які виникають як у процесі роботи, так і внаслідок активних бойових дій. Тому однією з умов втримання негативного зовнішнього впливу є здійснення антикризового управління. Важливою умовою його ефективності є акцент на інтелектуалізації менеджменту у даному процесі, якому притаманні такі риси: здатність швидко знаходити раціональні рішення на основі врахування кваліфікаційної складності та широкого професіоналізму, здатності передбачати результати, аналізувати декілька варіантів розвитку подій та оцінювати наслідки їх настання, здатність до швидкого пошуку та аналізу інформації з подальшою трансформацією її в управлінські рішення, вміння залучати до процесу управління необхідних фахівців в залежності від потреби та координувати діяльність команди для досягнення максимально ефективних рішень, високий ступінь комунікабельності та креативності, вміння генерувати нові ідеї, високий рівень самоконтролю та само менеджменту у поєднанні з відповідальністю, розуміння необхідності дотримання норм соціальної відповідальності, власний високий рівень патріотизму та активна громадська позиція.

Список використаних джерел:

1. Салліван А., Ржеутська Л. Як війна вплинула на економіку України. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplnula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916>
2. Копутко М., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. (2022) Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*. Vol. 22. No. 6. P. 13–18.
3. Nowakowski M. K., Rzemieniak M. L. *Kryzys i przetrwanie w marketingu*. Difin, Warszawa, 2003. 172 p.
4. Енергетика під час війни в Україні: які зміни в регулюванні? URL: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann
5. Виробництво електроенергії в Україні у січні–квітні 2023 рр. зменшилося на 19,4%. Українська енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vyrobnytstvo-ee-v-ukraini-u-sichni-kvitni-2023-roku-zmenshylosia-na-194>
6. Україна втратила 90% вітрової енергетики та 40-50% сонячної. URL: <https://delo.ua/energetics/ukrayina-vtratila-90-vitrovoyi-energetiki-ta-40-50-sonyachnoyi-galushhenko-405781>
7. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлення енергетики України до, під час та після війни. 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>
8. Що залишилося від «зеленої» енергетики в Україні. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/24/700431>
9. Zelek A. *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, 2003.
10. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>
11. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
12. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 399–403.
13. Подлужна Н. О., Петченко М. В., Якушев О. В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 104–109.

References:

1. Sullivan A., Rzheutska L. How the war affected the economy of Ukraine. Available at: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplnula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916> [in Ukrainian]
2. Копутко М., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Y., Doroshenko T. (2022) Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 6, pp. 13–18.
3. Nowakowski M. K., Rzemieniak M. L. (2003) *Crisis and survival in marketing*. Difin, Warsaw.
4. Energy during the war in Ukraine: what changes in regulation? Available at: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann [in Ukrainian]
5. Electricity production in Ukraine in January-April 2023 decreased by 19.4%. Ukrainian energy industry. Available at: <https://ua-energy.org/uk/posts/vyrobnytstvo-ee-v-ukraini-u-sichni-kvitni-2023-roku-zmenshylosia-na-194> [in Ukrainian]
6. Ukraine has lost 90% of wind energy and 40-50% of solar energy. Available at: <https://delo.ua/energetics/ukrayina-vtratila-90-vitrovoyi-energetiki-ta-40-50-sonyachnoyi-galushhenko-405781/> [in Ukrainian]
7. Konechenkov A., Omelchenko V. (2023) Sector of energy restoration of Ukraine before, during and after the war. Available at: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny> [in Ukrainian]
8. What is left of "green" energy in Ukraine. 2023. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/24/700431/> [in Ukrainian]
9. Zelek A. (2003) *Crisis management in an enterprise. Strategic perspective*. Warsaw: Institute of Organization and Management in Industry "Orgmasz".
10. Lyashenko N. V. (2012) Prychyny vynykнення, funktsii ta vplyv kryzovykh yavyshech na upravlinnia pidpriemstvom [Causes, functions and impact of crisis phenomena on enterprise management]. *Efficient economy*, no. 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>

11. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in conditions of war]. *Economic space*, no. 182, pp. 38–43.
12. Suprun V. O. (2015) Modeli antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloï ekonomichnoi kryzy [Models of anti-crisis management of a machine-building enterprise in conditions of a long-term economic crisis]. *Financial space*, no. 2, pp. 399–403.
13. Podluzhna N. O., Petchenko M. V., Yakushev O. V. (2020) Vyklyky transformatsii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh [Challenges of transformation of anti-crisis management of enterprises in modern conditions]. *Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. Series: Economic sciences*, issue 57, pp. 104–109.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2023