

Ягодзінський С. М.

serhii.yahodzinskyi@e-u.edu.ua

*доктор філософських наук, професор, проректор,
Європейський університет, м. Київ*

Козинець А. О.

anatoliy.kozinets@e-u.edu.ua

*старший викладач кафедри економіки, фінансів та обліку,
Європейський університет, м. Київ*

СТРАТЕГІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджуються питання розробки стратегії удосконалення системи управління персоналом. Запропоновано заходи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства. Зазначено, що на сьогодні є три основні принципи ефективної системи управління підприємством: ефективний підбір нових кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу. Акцентовано увагу на тому, що сучасна тенденція підготовки кадрів у провідних компаніях – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій, нових форм організації праці. Саме для цього потрібно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен має можливість максимально розвиватися. Розглянуто категорії матеріального та нематеріального стимулювання. Авторами обґрунтовано тезу про те, що з метою підтримки певного рівня ефективності системи управління персоналом потрібно, щоб компанія використовувала декілька інноваційних прийомів, зокрема: систематично проводила перевірку існуючої системи управління персоналом на відповідність поставленим цілям; залучала працівників з дирекції підтримки бізнесу до розробки та періодичного перегляду стратегічних цілей компанії та до розробки й аналізу системи управління підприємством тощо. Розроблено структуру мотиваційного механізму, запропоновано напрями його удосконалення. Зроблено акцент на тому, що під час формування системи мотивації персоналу потрібно підвищити зацікавленість персоналу у особистих результатах; узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії і завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників; надати можливість для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників; підтримувати новаторські ідеї та дії працівників. Систематизовано та узагальнено пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Запропоновано для підвищення мотивації персоналу ТОВ «Lifecell» впроваджувати наступні заходи: додаткові виплати за високі показники в роботі; премії за відсутність лікарняних, оплати абонементів у спортзал; грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування); компенсації витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту тощо.

Ключові слова: стратегія, управління персоналом, мотивація, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання.

Yahodzinskyi Serhii

serhii.yahodzinskyi@e-u.edu.ua

*Doctor of Philosophy, Professor, Vice-rector,
European University, Kyiv*

Kozynets Anatolii

anatoliy.kozinets@e-u.edu.ua

*Senior Lecturer at the Department of Economics, Finance and Accounting,
European University, Kyiv*

STRATEGY FOR IMPROVING THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Abstract. *The article examines issues of developing a strategy for improving the personnel management system. Measures to increase the effectiveness of the motivation of the company's personnel are proposed. It is noted that today there are three main principles of an effective enterprise management system: effective recruitment of new personnel; staff development and training; staff motivation. Attention is focused on the fact that the modern trend of personnel training in leading companies is the creation of a system of continuous training of specialists and workers so that personnel can easily adapt to new technologies and new forms of work organization. This is why it is necessary to create special conditions for employees, in which everyone has the opportunity to develop as much as possible. The categories of material and non-material stimulation are considered. The authors substantiated the thesis that in order to maintain a certain level of effectiveness of the personnel management system, the company should use several innovative techniques, in particular: systematically check the existing personnel management system for compliance with the set goals; involved employees from the business support department in the development and periodic review of the company's strategic goals and in the development and analysis of the enterprise management system, etc. The structure of the motivational mechanism is developed, directions for its improvement are proposed. Emphasis is placed on the fact that during the formation of the staff motivation system, it is necessary to increase the staff's interest in personal results; agree with the staff on ways to achieve the company's goals and tasks by improving the individual abilities of each employee; provide an opportunity to increase the level of professionalism and increase the productivity of employees; support innovative ideas and actions of employees. Systematized and summarized the priority types of material and non-material stimulation of employees. In order to increase the motivation of the personnel, the limited liability company «Lifecell» is proposed to implement the following measures: additional payments for high indicators at work; premiums for absence of sick leave, payment of subscriptions to the gym; cash payments for birthdays, weddings, anniversaries, in emergency situations (death of loved ones, robbery); compensation of employee expenses for travel to the enterprise or organization of official transport, etc.*

Key words: strategy, personnel management, motivation, financial incentives, non-financial incentives.

JEL Classification: J530, M120

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

Постановка проблеми. Однією з найважливіших складових системи управління персоналом компанії є розвиток персоналу. Якщо підприємство прагне бути конкурентоспроможним, то воно повинно постійно впроваджувати нові технології, виготовляти якісну продукцію та послуги, й активно займатися розвитком своїх працівників. Провідні компанії усього світу інвестують до 10% від загального фонду заробітної плати у розвиток свого персоналу, у той час як вітчизняні компанії інвестують у розвиток персоналу лише 1%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів управління персоналом займаються такі вчені, як: А. Гордійчук [5], Н. Гриценко [1], В. Дергачова [4], О. Лисенок [3], І. Ольмезова [4], І. Смолинець [6] та ін. Однак ці питання

набувають особливої актуальності в умовах пандемії та війни й потребують подальшого поглибленого вивчення.

Формулювання цілей статті. Мета статті – запропонувати стратегію по удосконаленню управління персоналом підприємства на прикладі оператора мобільного зв'язку «Lifecell».

Виклад основного матеріалу. На сьогодні є три основні принципи ефективної системи управління підприємством: ефективний підбір нових кадрів; розвиток та навчання персоналу; мотивація персоналу.

Мотивація персоналу повинна включати у себе стратегії, що пов'язані між собою, політику, процеси та процедури здійснення винагороди працівників компанії. Величина винагороди визначається внеском працівника у досягнення певних результатів компанії,

також його вміннями і компетенцією, разом з цим беруться до уваги посада, на якій працює співробітник та вартість цієї посади на ринку.

Під час формування системи мотивації персоналу потрібно [2]:

- підвищити зацікавленість персоналу у особистих результатах;

- узгодити з персоналом способи досягнення цілей компанії і завдань через підвищення індивідуальних здібностей кожного з працівників;

- надати можливість для покращення рівня професіоналізму та зростання результативності праці працівників;

- підтримувати новаторські ідеї та дії працівників.

У системі мотивації працівників повинні обов'язково бути чотири елементи:

- надання компанії ресурсів для роботи (робоче місце, повний соціальний пакет, страховка, заробітна плата та інше);

- розуміння керівництвом всіх аспектів роботи своїх підлеглих;

- наявність певних орієнтирів, на які буде направлена робота працівників;

- вмиле використання системи покарань, якf не буде негативно впливати на мотивацію працівників, а, навпаки, підвищувати її.

Систему мотивації персоналу можна поділити на шість складових. Їх зображено на рис. 1. Складова «керівництво» означає – ефективну співпрацю керівників з підлеглими, хороше ставлення керівників до працівників, участь персоналу разом з керівниками у вирі-

шенні проблем компанії. Організація праці передбачає зручне робоче місце, безпеку при виконанні службових обов'язків, гнучкість графіків роботи. Корпоративна культура компанії – участь персоналу у корпоративній культурі компанії, узгодження інтересів компанії та працівників. Соціальний захист працівників – надання працівникам компанії соціальних пільг, послуг, певних переваг, медичне страхування та охорона здоров'я працівників. Кадрова політика – надання працівникам можливості постійно підвищувати свій рівень знань та свою кваліфікацію. Інформаційна система – надання працівникам інформації про загальний стан компанії на ринку.

Ефективна система мотивації працівників допоможе компанії «Lifecell» досягти своїх найголовніших цілей та зайняти провідне місце у галузі. Щоб завжди підтримувати відповідний рівень ефективності системи управління персоналом потрібно, щоб компанія «Lifecell» використовувала декілька інноваційних прийомів:

- потрібно систематично проводити перевірку вже існуючої системи управління персоналом, щоб система відповідала цілям «Lifecell»;

- залучати працівників з дирекції підтримки бізнесу до розробки та періодичного перегляду стратегічних цілей компанії та постійно інформувати дирекцію підтримки бізнесу про нові цілі компанії та їхній прогрес;

- участь вищого керівництва компанії у розробці та аналізі системи управління підприємством на постійній основі;

- за результатами роботи підприємства матеріально нагороджувати персонал за виконану роботу та за досягнення цілей, що були перед ними поставлені.

Також потрібно аналізувати зміни, що відбуваються на ринку праці, в економіці країни, загрози та можливості компанії. Ці фактори дуже впливають на працівників та мотивацію. Працівник буде ефективніше включатися у реалізацію планів компанії тільки тоді, коли він буде їх розуміти. Ще одним важливим фактором для підвищення продуктивності праці є збільшення витрат на оплату праці персоналу. Підвищення заробітної плати позитивно впливає на залученість до роботи та вмотивованість персоналу.

Варто зазначити, що економічну мотивацію персоналу поділяють на два підвиди: матері-



Рис. 1. Складові системи мотивації персоналу

альну і нематеріальну. Що стосується вибору способу нематеріальної мотивації, то існує багато її різноманітних видів залежно від психологічного типу співробітників, залежно від фінансових і матеріальних можливостей підприємства, залежно від специфіки діяльності компанії тощо.

Існують такі типи нематеріальної мотивації персоналу:

– соціальна мотивація. Цей тип мотивації доцільно використовувати до працівників, які прагнуть просування за кар'єрними сходинками, зайняття високих посад тощо. Працівників, налаштованих на швидке кар'єрне просування, необхідно стимулювати, даючи їм важливі доручення, залучати до управління та прийняття рішень;

– психологічна мотивація. Визначальним фактором цього типу мотивації є спілкування, соціально-психологічний клімат всередині колективу, міжособистісна комунікація. Тут важливою є атмосфера у колективі. Можливість вільно виражати свою точку зору, доносити свою думку, можливість вільної комунікації з колегами та керівництвом, а також дружні стосунки всередині робочої групи. Природно, що у колективі з доброзичливими, приємними, дружніми відносинами працівники самореалізуються, не бояться виражати власну думку та якісно виконують свою роботу, орієнтуючись на інших;

– моральна мотивація. Така мотивація пов'язана із прагненням визнання досягнень працівників, самореалізацією, потребою у повазі не тільки з боку колег, але й з боку керівництва. Така мотивація є ефективною для працівників, які потребують визнання своєї роботи, її результатів, що виражається у вигляді усної похвали, надання різноманітних відзнак, почесних грамот, заохочень;

– організаційна мотивація. Така мотивація стосується зручності та якості робочого процесу, робочого місця та умов праці. Організаційними стимулами можуть бути технічне оснащення робочого місця (новітні комп'ютери і різна оргтехніка, нове обладнання, яке спрощує та полегшує процес трудової діяльності), виділення спеціального приміщення для відпочинку та проведення вільного часу, забезпечення транспорту до робочого місця і додому, харчування на території підприємства.

Вибір виду нематеріальної мотивації багато у чому залежить від можливостей ком-

панії, від специфіки її діяльності, а також від керівництва. Однак ознаки та характеристики нематеріальної мотивації персоналу варто закладати в корпоративну культуру компанії, відносини між керівництвом і підлеглими, між відділами всередині компанії та між компанією і зовнішнім світом.

Найцікавішим для працівників є можливість кар'єрного просування, гнучкий графік роботи та можливість навчання персоналу. Отже, для підвищення мотивації персоналу ТОВ «Lifecell» доцільно впроваджувати наступні заходи:

– додаткові виплати за високі показники в роботі: премії, бонуси, відсотки від угод, збільшення окладу;

– премії за відсутність лікарняних, оплату абонементів у спортзал;

– оплату медичної страховки;

– грошові виплати на день народження, весілля, ювілей, при надзвичайних ситуаціях (смерть близьких, пограбування);

– компенсацію витрат співробітників на проїзд до підприємства або організація службового транспорту;

– спеціальні компенсаційні виплати від організації для заохочення заслужених працівників, які вийшли на пенсію;

– безкоштовні або частково оплачені путівки для службовців і їх членів сім'ї у санаторії або на бази відпочинку.

Сучасна тенденція підготовки кадрів у провідних компаніях – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій, нових форм організації праці, щоб компанія досягала максимальних результатів. Саме для цього потрібно створити спеціальні умови для працівників, в яких кожен має можливість максимально розвиватися.

Загалом, навчання складається з двох процесів – засвоєння нових знань та навичок і їх практичне застосування у роботі. Основним методом для розвитку працівника будь-якої компанії є навчання. Навчання поділяється на індивідуальне та комплексне. Під індивідуальним розуміється навчання відносно кожного співробітника, а під комплексним – навчання на рівні компанії. Працівники під час навчання повинні отримувати знання та вміння, що будуть використані у майбутньому у своїй роботі, навчання працівників повинно допомагати компанії досягти своїх основних



Рис. 2. Форми навчання працівників компанії

цілей. Також однією з основних рис навчання персоналу у ТОВ «Lifecell» має бути універсальність, щоб здобуті знання працівниками могли бути використані у різних відділах компанії. Відповідальними за навчання та розвиток повинні бути самі працівники, що здобувають знання та безпосередній їх керівник, що допомагає працівнику у розвитку та може направляти працівника у процесі навчання. Потрібно, аби компанія надавала працівнику під час самостійного навчання: навчальні матеріали, відеоуроки, аудіоуроки, навчальні посібники, особливо по тих темах, що не представлені, або представлені у незначних обсягах у мережі Інтернет. Форми навчання працівників компанії зображено на рис. 2.

Існує перелік форм навчання, які є найбільш ефективними та приносять хороші результати. Серед таких форм є відвідування працівником лекцій та семінарів, курсів для підвищення кваліфікації, що можуть надаватися як самим підприємством, так і зовнішніми компаніями, що спеціалізуються у тій чи іншій сфері.

Також важливим є самостійне навчання працівників, яке повинно керуватися та пере-

вирятися безпосереднім керівником. Само-стійне навчання є найдешевшою формою розвитку працівників для компанії, адже не потрібно витратити фінанси на оплату роботи внутрішнього відділу, що займається безпосередньо навчанням працівників, на оплату зовнішніх курсів, на оплату додаткової роботи наставника.

Наставництво – це ще одна форма навчання. Його суть полягає у тому, що новий співробітник закріплюється за досвідченим його колегою та у процесі щоденної роботи досвідчений працівник передає свої знання та вміння новому колезі. Для того, щоб наставник був зацікавлений у навчанні нового спеціаліста, повинна бути введена додаткова оплата наставнику за процес навчання. Також у кінці випробувального терміну компанія має оцінити знання молодого працівника та, відповідно до цього, докладені зусилля наставника для досягнення гарних результатів у процесі навчання. Ці форми навчання частіше за все використовуються при розвитку працівників компанії.

Курси підвищення кваліфікації працівника – це ще одна форма навчання, що може бути використана компанією. При цьому затрати на працівника під час навчання лягають на плечі компанії. Також ефективною формою навчання співробітників є тренінги. Ця форма виділяється серед інших за рахунок того, що дозволяє швидко пристосувати працівника до його основних обов'язків та завдань, що є максимально наближеними до його щоденної роботи. Також ця форма навчання часто застосовується при потребі перевести працівника на посаду вище або при переведенні з одного відділу в інших, що є наближений до попереднього відділу працівника. Основою для тренінгів є багато практики та мало теорії. Тренінг може бути використаний як до робітників, що тільки влаштувалися у компанію, так і до досвідчених працівників.

Варто використовувати й інші методи навчання, що не так популярні у вітчизняних компаніях, але є дуже популярними за кордоном. Метод розгляду ситуацій – метод дає можливість працівникам проаналізувати різні ситуації, знайти методи для вирішення певних проблем того чи іншого характеру, обговорити методи вирішення у групі. Цей метод підійде для управлінського персоналу. Адже саме у них часто виникають різні нестан-

дартні ситуації, що потребують нестандартних шляхів для вирішення.

Наступним є метод мозкового штурму – його суть полягає у тому, що він потребує, щоб працівники вигадували багато шляхів для вирішення тієї чи іншої проблеми за короткий термін, а також аналізували варіанти та обирали найефективніший з них. Мозковий штурм проводиться у невеликих групах працівників з різними спеціальностями та займає від 20 до 40 хвилин.

Метод мотиваційних історій – його суть полягає у донесенні певної інформації до працівників через історії. Метод дозволяє ефективно донести до працівників інформацію, підштовхнути на ті чи інші вчинки. Також дуже ефективний метод навчання – майстер-клас. Його суть полягає у тому, що людина, яка є професіоналом, пояснює як потрібно вирішувати проблеми різного характеру у певній сфері. Майстер-клас особливо ефективний для нових спеціалістів.

Ще одним методом навчання є коучинг. Суть методу у тому, що працівник, що навчається, закріплюється за особою, яка займає вищу позицію у компанії та допомагає працівнику в отриманні певних результатів за допомогою передання досвіду роботи. Коучинг відрізняється від наставництва тим, що вся робота направляєється на досягнення певних результатів через способи, які працівник, що навчається, повинен сам для себе визначити та зрозуміти. Роль коуча полягає у тому, що він повинен допомогти працівнику знайти цей спосіб.

І одним із найпопулярніших зараз методів навчання є дистанційне навчання. Цей метод під собою розуміє цілу сукупність різних інформаційних технологій, що передбачають навчання без фізичної присутності працівників у місці, де проводять навчання. Сьогодні реалізувати дистанційне навчання для працівників компанії дуже легко, адже технології на високому рівні. Можна дуже ефективно навчати своїх співробітників на відстані.

Потрібно застосовувати індивідуальні методи навчання для кожної категорії працівників. Адже всі вищеперераховані методи навчання та розвитку мають свої переваги та недоліки, що можуть підійти одній категорії працівників і не підійти іншій. Потрібно також періодично проводити аналіз знань працівників, що були отримані під час навчання. Система перевірки знань дає можливість про-

вести загальну оцінку розвитку персоналу, його навичок. В атестації працівників повинні брати участь всі керівники та спеціалісти компанії.

Також важливо змінити форму організації праці для співробітників «Lifecell» та перевести більшість працівників у сучасних умовах на віддалену роботу. Віддалена робота – це форма організації праці, коли робітник виконує всю свою роботу у будь-якому зручному для себе місці, за умови, що місце роботи фіксоване та затверджене роботодавцем. Важливою умовою при віддаленій роботі є те, що працівник повинен додержуватися всіх своїх обов'язків, що були передбачені у трудовому договорі при влаштуванні на роботу та у трудовому договорі про віддалену роботу. Також виконувати роботу працівник повинен з адреси, що була зазначена у трудовому договорі про віддалену роботу.

Якщо за якихось умов працівник не може виконувати роботу із зазначеного місця, то він має право змінити своє робоче місце. Зміна робочого місця проводиться за умови, що працівник повідомить свого роботодавця не менше ніж за три робочі дні перед самою зміною місця. Якщо роботодавець відмовляє працівнику у зміні робочого місця, то до відмови роботодавець повинен додавати документ із обґрунтованими причинами, які пояснюють через що працівнику відмовлено.

Компанія повинна надавати працівнику список гарантій при віддаленій роботі:

- віддалена робота не несе за собою ніяких змін у нормуванні, оплаті праці та жодним чином не впливає на обсяг прав співробітника;
- компанія повинна забезпечити працівнику безпечні для життя та здоров'я умови праці;
- компанія повинна забезпечити працівника інформаційними матеріалами, інструментами, що потрібні працівнику для виконання його службових обов'язків у режимі віддаленої роботи.

Якщо працівник під час віддаленої роботи використовує свої інструменти (у разі, якщо компанія не надала їх), то працівник має право на отримання компенсації за зношування інструментів праці. Розмір компенсації за зношування інструментів визначається роботодавцем за погодженням з робітником.

У трудовому договорі про віддалену роботу повинні бути визначені такі положення:

– працівник має право поєднувати роботу віддалено з виконанням його робочих обов'язків на робочому місці на території компанії;

– повинні бути зазначені терміни та порядки отримання працівником, необхідних для виконання своїх обов'язків, інструментів, програмно-технічних засобів, засобів для захисту інформації та інше;

– терміни та порядок подачі працівниками звітів про виконану роботу;

– період вільного часу, коли працівник може відійти на перерву;

– розмір, порядок та терміни відшкодування працівникам компенсації за використання інструментів, обладнання, програмно-технічних засобів, засобів захисту інформації та інших засобів, що є власністю працівника;

– порядок виплати працівникам за витрати, що пов'язані з виконанням своїх обов'язків при віддаленій роботі.

Висновки. Отже, сучасна тенденція підготовки кадрів – це створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для того, щоб персонал легко адаптувався до нових технологій та нових форм організації праці. Для удосконалення системи управління персоналом потрібно, аби стратегія компанії базувалася на наступних напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гриценко Н. В. Роль управління персоналом у бізнесі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 210–211.

2. Кустрич Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

3. Лисенок О. В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7–8. С. 56–61.

4. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підпри-

ємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

5. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217–224.

6. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

REFERENCES

1. Hrytsenko N. V. (2017) Rol' upravlinnya personalom u biznesi [The role of personnel management in business]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 58 (spets. vyp.). P. 210–211.

2. Kustrich L. O. (2022) Innovatsiyni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats' Uman's'koho natsional'noho universytetu sadivnytstva*. Vyp. 100 (2). P. 250–262.

3. Lysenok O. V. (2022) Doslidzhennya innovatsiynykh metodiv upravlinnya personalom banku [Research on innovative methods of bank personnel management]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 7–8. P. 56–61.

4. Ol'mezova I. K., Derhachova V. V. (2021) Upravlinnya personalom yak skladova stratehiyi pidpryyemstva [Personnel management as a component of enterprise strategy]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka»*. № 17 (2). P. 35–37.

5. Pot'omkina O. V., Hordiychuk A. I. (2022) Transformatsiya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh tsyfrovizatsiy i ekonomiky [Transformation of the personnel management system of the enterprise in conditions of digitalization of the economy]. *Ekonomichninauka. Seriya : Rehional'na ekonomika*. Vyp. 19. P. 217–224.

6. Smolynets' I. B., Levkiv H. Ya. (2021) Upravlinnya personalom v umovakh didzhytalizatsiyi [Personnel management in conditions of digitalization]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya : Ekonomichna*. Vyp. 101. P. 94–100.

Стаття надійшла до редакції 20 квітня 2023 р.