

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту ННІЕіУ

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу підприємства»**

Виконала: здобувач 5 курсу, групи ЗУП-5-1

_____ Рафальський Тарас Григорович
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис)

Керівник к.е.н., доц. Бергер Аліна Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ (підпис)

Рецензент, д.е.н., проф. Пестухова О.М.
(прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

“26” жовтня 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Рафальського Тараса Григоровича

1. Тема роботи «Формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу підприємства»

керівник роботи Бергер А.Д., к. е. н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19 жовтня 2020 року № 843-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ТерА»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні підходи до формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу підприємства. Розділ 2. Аналіз іміджу керівників та кадрового забезпечення в АТ «ТерА». Розділ 3. Формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу АТ «ТерА».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 5 рисунках та 21 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 26 жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	26.10.20-06.11.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	07.11.20-10.11.20	<i>виконано</i>
3.	Підготовка розділу 1 «Теоретичні підходи до формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу підприємства»	11.11.20-02.12.20	<i>виконано</i>
4.	Підготовка розділу 2 «Аналіз іміджу керівників та кадрового забезпечення в АТ «ТерА».	03.12.20-13.12.20	<i>виконано</i>
5.	Підготовка розділу 3 «Формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу АТ «ТерА».	14.12.20-19.12.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	20.12.20-23.12.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення списку літератури, всієї роботи	24.12.20-03.01.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	04.01.21-10.01.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	11.01.21-15.01.21	<i>виконано</i>
10.	Підготовка презентації, доповіді на захист	16.01.21-09.02.21	<i>виконано</i>
11.	Захист роботи	12.02.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ Т. Г. Рафальський
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ А. Д. Бергер
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рафальський Т.Г. Формування позитивного іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ТерА» за 2018-2019 рр.

У першому розділі роботи дослідженні теоретичні підходи до сутності іміджу керівника, його основних положень, місця у корпоративному іміджі компанії, особливостей формування для забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

У другому розділі роботи проаналізовано передумови розвитку та загальна характеристика діяльності АТ «ТерА». Проведено аналіз кадрового забезпечення товариства. Оцінені чинники формування іміджу керівників, що впливають на діяльність АТ «ТерА».

У третьому розділі роботи запропоновані сучасні напрямки становлення позитивного іміджу керівника. Для формування іміджу керівника запропоновано створення особистого брендингу генерального директора товариства. Розраховано економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на показники діяльності і рівень конкурентоспроможності персоналу АТ «ТерА» на перспективу.

Робота містить 109 сторінок, 5 рисунків, 21 таблицю, 65 використаних джерел.

Ключові слова: імідж керівника, акціонерне товариство, брендинг, інформаційні технології, економічна ефективність.

ANNOTATION

Rafalsky Taras. Formation of a positive image of the head as a factor of competitiveness of the enterprise personnel. - Manuscript.

This thesis for a bachelor's degree was performed on the materials of JSC "TerA" for 2018-2019. The first section of the study examines the theoretical approaches to the essence of the image of the head, his main provisions, the place in the corporate image of the company, the peculiarities of the formation to ensure the competitiveness of enterprise personnel.

In the second section of the thesis the preconditions of development and the general characteristic of activity of JSC "TerA" are analyzed. An analysis of the company's staffing was conducted. The factors of image formation of managers influencing the activity of JSC "TerA" are carefully assessed.

In the third section of the thesis modern directions of formation of a positive image of the head are offered. To form the image of the head, it is proposed to create a personal branding of the general director of the company.

The economic efficiency of the proposed measure and its impact on the performance and level of competitiveness of the staff of JSC "TerA" for the future are calculated.

The work contains 109 pages, 5 figures, 21 tables, 65 sources used.

Key words: image of the head, joint-stock company, branding, information technologies, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Імідж керівника: основні положення, поняття, фактори впливу.....	10
1.2. Місце іміджу керівника в корпоративному іміджі компанії.....	16
1.3. Особливості формування іміджу керівника для забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІМІДЖУ КЕРІВНИКІВ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В АТ «ТерА».....	32
2.1. Загальна характеристика та передумови розвитку АТ «ТерА».....	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення АТ «ТерА».....	43
2.3. Оцінка впливу іміджу керівників на діяльність АТ «ТерА».....	54
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТерА».....	61
3.1. Основні напрямки становлення позитивного іміджу керівника.....	61
3.2. Створення особистого брендингу генерального директора товариства.....	66
3.3. Економічна ефективність запропонованого заходу та його вплив на показники діяльності і рівень конкурентоспроможності АТ «ТерА».....	72
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

ВСТУП

В умовах активізації глобалізаційних процесів, функціонування нових механізмів господарювання, орієнтованих на світову ринкову економіку, перед підприємствами постає необхідність працювати, враховуючи закони і вимоги сучасного ринку, опановуючи новий тип економічної поведінки. Тому одним з головних завдань підприємств різних форм власності є пошук нових способів управління персоналом, які підвищують ефективність виробництва за рахунок всебічного розвитку і розумного використання творчих сил і можливостей працівника, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності.

Провідне місце у підвищенні ефективності управління персоналом та економічної діяльності підприємства відведено керівникові. Управлінський персонал більшою мірою, ніж інші категорії, відчув у процесі своєї трудової діяльності жорсткість вимог до зміни менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. Це пояснюється тим, що результатом діяльності керівника є загальні кінцеві результати діяльності керованої системи. Від першої особи багато в чому залежить прийняття важливих рішень, а також те, як буде сприйнята компанія громадськістю. Імідж керівника є одним з основних факторів формування іміджу підприємства, що забезпечує його інтенсивне процвітання.

Інтерес дослідників до цієї проблеми зростає у зв'язку з наступними факторами. Бурхливий розвиток таких сфер соціальної практики, як реклама, «паблік релейшнз», іміджологія, комунікаційний менеджмент потребують наукового обґрунтування природи, закономірностей формування та функціонування іміджу. У зв'язку з чим актуалізується та імідж керівника як фактор, який впливає на свідомість і поведінку як окремих індивідів, так і великих соціальних груп. Ринкові відносини в даний момент часу впливають на всі сфери життя суспільства. Збільшується число фірм, компаній, що вимагають великого штабу керівників, здатних приймати грамотні, раціональні рішення, що

вміють працювати з великими масами людей і бути вільними у своїх вчинках. Тому від керівників потрібен високий професіоналізм і компетентність.

Численні публікації, виконані в психології управління, соціальної психології організації, відбивають рівень розробленості даної проблематики і свідчать, що саме від професійності керівника залежить не тільки зовнішня конкурентоспроможність організації на ринку, але і рівень корпоративної культури, міра прихильності співробітників до своєї організації, імідж організації та інше.

Проте недостатньо дослідженими залишаються питання формування іміджу керівника як фактору конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних підходів для формування іміджу керівника як фактору конкурентоспроможності персоналу підприємства АТ «ТерА».

Об'єктом дослідження є формування іміджу керівника підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, і практичні аспекти формування іміджу керівника як фактор конкурентоспроможності персоналу в АТ «ТерА».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

дослідити теоретичні підходи до формування іміджу керівника як фактору конкурентоспроможності персоналу підприємства.

- обґрунтувати особливості формування іміджу керівника у сучасних умовах;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику АТ «ТерА»;
- проаналізувати кадрове забезпечення АТ «ТерА»;
- оцінити вплив іміджу керівника на діяльність АТ «ТерА»;
- запропонувати пропозиції щодо формування іміджу керівника як фактора конкурентоспроможності персоналу АТ «ТерА»;
- обґрунтувати захід з створення особистого брендингу генерального директора АТ «ТерА»;

- розрахувати економічну ефективність заходу та його вплив на покращення економічної діяльності АТ «ТерА».

Методи дослідження: системний, статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу, аналізу та порівняння, метод експертних оцінок (опитування).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти з регулювання діяльності акціонерних товариств, проект трудового кодексу зі змінами та доповненнями, державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний обсяг роботи – 109 сторінок, який містить 21 таблицю, 5 рисунків. Список використаних джерел складається з 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Імідж керівника: основні положення, поняття, фактори впливу

Сучасні умови функціонування підприємств характеризується постійними динамічними змінами. Діяльність будь-якої організації визначається професіоналізмом керівника персоналу в цілому. Імідж керівника є одним з елементів іміджу організації. Позитивний імідж може стати конкурентною перевагою при створенні образу організації на ринку [16, с. 43].

Не випадкове вивчення психологічних і соціально-психологічних основ професіоналізму сучасних керівників різного рівня викликає підвищений інтерес вітчизняних дослідників (А. Биков, А. Шестаков та ін.), соціальної психології (А. Реан, Н. Кузьміната ін.); організації (Е. Шришина, І. Алехіна, І. Криксунова та ін.), відображають рівень розробленості даної проблематики й переконливо свідчать, що саме від професіоналізму керівника залежать не тільки зовнішня конкурентоспроможність організації на ринку, але й рівень корпоративної культури, міра прихильності співробітників до своєї організації, мотивація трудової діяльності, імідж організації та ін.

Іміджеологія – це нова науково-прикладна дисципліна, що виникає на збігу психології, соціології, філософії, культурології та низці інших наук. Іміджеологія вивчає закономірності формування, функціонування й керування іміджем людини, організації, товару й послуг [14, с. 36].

Імідж – це образ ділової людини, уявлення інших про неї, часто цілеспрямовано створюване. Але в літературі імідж – це ваш образ в очах інших. Імідж – набір значень, завдяки якому будь-який об'єкт є відомим і завдяки будь-який об'єкт є відомим і завдяки якому люди певним чином описують його, запам'ятовують і ставляться до нього [2, с. 4].

Імідж – це те враження, яке справляє особистість (організація, інституція) на іншу людину або суспільну групу [6, с. 118]. Першочерговим психологічним підґрунтям управління іміджом особистості (організації) виступають знання того, як будують сприйняті та інтерпретовані будь-які факти, відомості, що стосуються цієї особистості або організації, іншою людиною чи групою людей.

Г. Поченцов визначає імідж як звернене ззовні «Я» людини, так зване публічне «Я». Він зараховує поняття іміджу як до людей, так і до товарів, організацій, країн. П. Берд розглядає імідж як загальне враження, яке людина справляє на інших, як загальну картину особистості в очах інших людей [6, с. 3].

«Імідж – це мистецтво управляти враженням» (Е. Гофман). Везіння може стати реальністю. Потрібно лиш знайти правильний код. Це означає правильно сформувані імідж. Тоді замок до успішності відкриється [30, с. 7].

Сутність сучасного управління полягає у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу людей на досягнення спільних цілей. Управління – цілеспрямований вплив керівника на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності. Однією із найважливіших передумов цього є психологічні знання про специфіку, закономірності індивідуальної і групової життєдіяльності, впливу на неї. Цією теоретичною і прикладною проблематикою займається психологія управління, що продукує знання про психологічні основи, соціально-психологічну, соціокультурну, етнопсихологічну специфіку управлінської діяльності, чинники її ефективності, джерела керівництва і лідерства, причини конфліктів в управлінні, особливості і способи їх подолання, психологічні детермінанти діяльності керівників, стилів керівництва тощо [31, с. 99].

Родоначальник теорії наукової організації праці Ф. Тейлор описав зміст роботи керівника організації такими словами: «Плануй – роби – дивись – впливай». Складові цієї формули є основою визначення фаз управлінського циклу в діяльності керівника організації [26, с. 223]. Що стосується значення поняття «керівник», то на перший погляд воно очевидне. Однак на практиці це не так, оскільки цей термін використовується у різних, не завжди правильних

значеннях. Із цим поняттям пов'язані погляди на посаду в структурі апарату управління, функціональною сферою діяльності, статусом особи, рівнем управління, сферою підпорядкування тощо.

Керівник – це завжди суб'єкт правління, практичні дії якого пов'язані з організацією діяльності підлеглих, сукупна праця яких спрямована на досягнення поставлених цілей [1, с. 71].

Імідж керівника – це цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих та підлеглих, який відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятим в організації і очікуванням, що пред'являються до керівника [2, с. 5].

Формування іміджу відбувається як свідомо, так і мимоволі. Особистий імідж – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Формуючи імідж, потрібно спиратись на власні особистісні характеристики: темперамент, характер, зовнішність [1, с. 42]. Імідж керівника в цьому контексті розглядається як компонент загального корпоративного іміджу організації та один із чинників ефективного позиціонування організації в конкурентному середовищі. Тобто створення іміджу є однією з сфер діяльності керівника, яка спроможна передати інформацію про нього та про організацію в цілому. При цьому процес сприйняття залежить як від керівника, так і від тієї соціальної групи, на яку спрямовується вплив. Окремі науковці вважають, що імідж керівника, особистості не можна розглядати як психологічний засіб для досягнення прагматичних завдань, імідж – це етична змістовність особистості, яка представлена зовнішніми засобами [6, с. 218].

Аналіз досліджень літератури дозволив виділити у структурі іміджу керівника три важливих блоки.

Перший з них пов'язаний з особистістю носія іміджу і являє собою комплекс характеристик його якостей.

Другий блок характеризує стан і поведінку його в соціальному середовищі. І третій з них показує застосування цих якостей у професійній діяльності керівника.

Формування іміджу керівника може проходити двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано.

✓ *Стихійно*, тобто це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску. Людина виступає тією особистістю, якої він є насправді (або тим, ким йому найлегше бути).

Імідж такого роду не вимагає змін у тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури та займаної посади [12, с. 83]. Іншими словами це процес створення іміджу без усіляких зусиль, тобто само по собі. У першому випадку це звичайний процес, який проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення людини як індивідуальності;

✓ *Цілеспрямовано*, цей спосіб передбачає активне формування іміджу. Тут створення іміджу пов'язано з надяганням деякої маски, і успіх у цьому випадку обумовлений двома основними чинниками: наскільки правильно вибрана маска, і наскільки вона близька особистості самого керівника.

Другий фактор впливає на швидкість і легкість процесу формування іміджу, а також є передумовою гармонійного вбудовування маски в структуру особистості керівника [12, с.85]. Тобто є особистим іміджом, що чітко продуманий, так як він створюється із певними довгостроковими цілями.

Припускає активне формування, яке пов'язане зі штучним створенням іміджу та проведенням спеціальних заходів, процедур індивідуальної та організаційної роботи. Він використовується у наступних випадках:

- керівник є «чужим» по відношенню до організації (у разі антикризового управління);
- керівник не має великого досвіду управління;
- в системі управління персоналом є конфліктні точки;
- розмір організації настільки великий, що співробітники не можуть скласти адекватне уявлення про діяльність керівника та його особистості (і це призводить до зниження трудової мотивації);

– існують зовнішні причини для створення іміджу керівника як такого собі аналогу «торгової марки» підприємства [15, с. 107].

Імідж керівника містить інформацію про вдалі дії керівника, які є прикладом, зразком поведінки для підлеглих. Тому необхідно виділити наступні критерії вибору моделей поведінки: модель поведінки повинна відповідати поставленим цілям організації і самого керівника; відповідати законам та нормам, прийнятим у суспільстві; уособлювати собою моральну бездоганність; перебувати в єдності зі сформованою обстановкою, ситуацією; мати самокритичну оцінку власної моделі поведінки. Особливу значимість набувають компоненти вигляду і поведінки, що утворюють імідж. Відображення цих компонентів виконує дві функції: «безпосереднього розрізнення і пізнання» їх серед інших компонентів вигляду і в загальній картині поведінки, і «інтерпретацію того психологічного змісту, який, як здається учасникам діяльності, укладений в цих компонентах – сигналах» [18, с. 79]. Водночас, імідж керівника впливає на процес обміну інформацією, сприяє усуненню дефіциту інформації, необхідної для прийняття рішення, підвищуючи тим самим ефективність управління.

Основою ефективної діяльності організації є керівник, який здатен керувати підлеглими не тільки за допомогою наказів, але й використовуючи різноманіття управлінського ресурсу керівника. Однією із складових такого ресурсу є його імідж. Розуміння основ його формування і вдосконалення дозволяє керівнику успішно здійснювати необхідну в управлінській діяльності стратегію поведінки, реалізовуватися і розвиватися як особистість в умовах професійної діяльності.

На думку психологів, на процес сприйняття інших людей та формування враження про ту чи іншу людину значно більший вплив справляє те, як людина виглядає та як подає інформацію, ніж те, що саме вона говорить. Тобто створюючи власний зовнішній образ ми сигналізуємо навколишньому середовищу про рівень самооцінки, те місце в соціумі, яке особа відводить собі

[5, с. 183]. У сучасному розумінні імідж – це стереотипний образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості.

Основою іміджу є система ролей, якими людина послуговується у своєму житті. Доповнюється імідж іншими характеристиками. Тобто імідж це образ, форма життєпрояву людини, завдяки якій отримують зовнішнє висвітлення особистісно-ділові якості.

Імідж у цілому виступає як людське визнання, оціночне ставлення. Формування іміджу відбувається як свідомо, так і мимоволі. Особистий імідж – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників.

Формуючи імідж, потрібно спиратись на власні особистісні характеристики: темперамент, характер, зовнішність. Імідж керівника в цьому контексті розглядається як компонент загального корпоративного іміджу організації та один із чинників ефективного позиціонування організації в конкурентному середовищі. Тобто створення іміджу є однією з сфер діяльності керівника, яка спроможна передати інформацію про нього та про організацію в цілому. При цьому процес сприйняття залежить як від керівника, так і від тієї соціальної групи, на яку спрямовується вплив.

Окремі науковці вважають, що імідж керівника, особистості не можна розглядати як психологічний засіб для досягнення прагматичних завдань, імідж – це етична змістовність особистості, яка представлена зовнішніми засобами [34, с. 107].

Оскільки імідж залежить від ролі і статусу, котрі виконує людина в суспільстві, то коли ми говоримо про імідж керівника, маємо на увазі усю сукупність соціально-типових властивостей. Імідж керівника має розглядатися у контексті тієї ролі, яку особа виконує в суспільстві, та місця в управлінській ієрархії. Дослідниками встановлено, що якості, котрі успадковуються індивідом генетично, утворюють ядро іміджу. Тобто об'єктом конструювання іміджу може бути лише гнучка частина його структури, представлена характеристиками набутими у процесі життєдіяльності.

Імідж керівника формується на основі його діяльності і передбачає демонстрацію найкращих рис. Зауважимо, що тільки перетворювальна діяльність спонукає і спрямовує до самовдосконалення [31, с. 48].

Імідж керівника, сформований відповідно до соціальних потреб і очікувань середовища є чинником неформального управлінського впливу на соціальну групу та сприяє формуванню організаційної та корпоративної культури в організації, покращує психологічний клімат та виконавчу дисципліну. Залежність іміджу керівника від очікувань оточуючих вимагає відповідних поведінкових установок, які відповідають рольовій позиції. Очікування оточуючих не завжди усвідомлюються керівником, бо мають неформальний характер, але вони істотно впливають на його імідж.

Знання вимог соціального середовища, їх вивчення істотно впливає на адаптування іміджевих характеристик керівника в їх свідомості. Риси, котрі керівник має демонструвати широкому загалу, повинні бути співзвучними, чітко окресленими, яскраво вираженими і стабільними.

1.2. Місце іміджу керівника в корпоративному іміджі компанії

Імідж організації – це цілісне сприйняття організації різними групами громадськості, що формується на основі зберігається в їх пам'яті інформації про різні сторони діяльності організації [33, с. 104].

Імідж організації – комплекс уявлень, думок, почуттів і поведінкових тенденцій щодо даної організації, що існують у кожному сегменті її громадськості. Іншими словами, імідж організації – це сукупність всіх механізмів, які керують поведінкою людей щодо організації. У дане поняття включається сприйняття, осмислення і переживання того, що організація робить, говорить, і того, що говориться про організацію за її межами. Імідж організації виражається в тому, як люди сприймають персонал, товари, політику, перспективи даної організації і як вони (емоційно і поведінково) реагують на це.

Організації для її ефективного функціонування в суспільстві потрібен відповідний імідж. Тільки та організація може не мати іміджу, яка абсолютно замкнута для суспільства, а таких організацій в сутності не буває. Ефективним є такий імідж, у змісті якої є почуття гордості (за приналежність до даної організації, за честь співпраці з нею), впевненість у корисності та надійності партнерства. Імідж завжди супроводжує функціонування якої-небудь групи. Він є важливим фактором в міжгрупових відносинах, оскільки інші групи мають певне уявлення один про одного. Соціально-психологічним механізмом імідж організації в суспільстві є громадська думка.

Зміст поняття іміджу організації включає дві складові [33, с. 103]. Описову (інформаційну) складову, яка представляє собою образ організації, або сукупність всіх уявлень (знань) про організацію. І складову, пов'язану зі ставленням, або оцінну складову. Оцінна складова існує в силу того, що зберігається в пам'яті інформація не сприймається байдуже, а пробуджує оцінки і емоції, які можуть володіти різною інтенсивністю, оскільки конкретні риси образу організації можуть викликати більш-менш сильні емоції, пов'язані з їх прийняттям або осудом. Люди оцінюють організацію через призму свого минулого досвіду, ціннісних орієнтацій, загальноприйнятих норм і моральних принципів. Образ і оцінка піддаються лише умовному концептуальному розрізненню. У реальності вони нерозривно пов'язані і утворюють єдине ціле.

Так, імідж організації можна розглядати як існуючу у свідомості людей систему уявлень (образів) та оцінок, об'єктом яких вона є.

Структура іміджу організації має ієрархічну будову [15, с. 211]. Кожен рівень ієрархії надає дію на сусідній верхній рівень за допомогою композиції відповідного внеску (пріоритетів) елементів нижнього рівня по відношенню до елементу верхнього рівня. Ранжування за пріоритетом обумовлено тим, що елементи одного рівня характеризуються різним ступенем важливості для різних індивідів. Той чи інший елемент набуває велику важливість залежно від особливостей індивіда або відповідно до обставин, в яких даний індивід знаходиться.

Імідж керівника є однією з найважливіших частин корпоративного іміджу. Керівник фірми повинен бути лідером за будь-яких умов. Природа лідерства усвідомленням того, що процес складної взаємодії між людьми в соціальних системах, їх спільної діяльності завжди вимагає певної організації та керівництва, заснованих на авторитарно-легітимному нав'язуванні волі.

Місце і роль особистого іміджу керівника у формуванні корпоративного іміджу визначаються двома групами факторів [16, с. 43].

Перша група – це фактори, що обумовлюють функціонування фірми в соціальному середовищі. До них відносяться: необхідність організації та управління нею; об'єктивно існуючі зв'язки фірми з громадськістю, клієнтами, державними установами, споживачами; необхідність ідентифікації індивідуальних, групових та суспільних інтересів.

Друга група – це особистісні чинники, або якісні характеристики керівника. Найважливішими з їх числа, на думку Вебера, є почуття, відповідальність і окомір. Почуття, або пристрасті, М. Вебер розумів як орієнтацію лідера на суть справи, пристрасну відданість їй.

Представляючи собою складний феномен, імідж керівника структурно складається з наступних компонентів [30, с. 8]:

- особистісного (психофізіологічні особливості керівника, тип особистості, характер, особиста чарівність, моральні і комунікативні якості);
- соціального (рівень освіти, статус керівника, моделі його рольової поведінки, норми і цінності, стиль спілкування, зв'язок з різними соціальними групами);
- професійного (стиль керівництва, рівень спеціальної підготовки, професіоналізм, трудовий досвід, володіння формами і методами навчання і виховання, розвинені аналітичні здібності).

У сучасних умовах керівник повинен мати безліч якісних характеристик. У тому числі такі характеристики, як висока аналітичність розуму, професійна компетентність, інноваційність мислення, схильність до громадської діяльності, вміння генерувати ідеї, приймати правильні рішення і впроваджувати їх у життя,

послідовність принципів і переконань при досить розвиненою готовності до сприйняття альтернативних думок, сильна воля, цілеспрямованість, наполегливість, непохитна віра в правильність обраної мети і шляхів її досягнення.

Історичний досвід та сучасний розвиток суспільних відносин переконливо свідчать про те, що базові та інші важливі якості керівника організації безпосередньо впливають на формування та вдосконалення корпоративного іміджу.

Логічно розглядати керівника і корпоративний імідж як цілісну систему. Саме керівників організації ми найчастіше бачимо в засобах масової інформації і саме від них отримуємо велику частину інформації про функціонування організації і, отже, асоціюємо з ними всю її діяльність.

Імідж керівника можна розділити на «внутрішній» і «зовнішній». «Внутрішній» характеризується взаємовідношенням керівника і персоналу організації, точніше сприйняттям керівника працівниками організації [29, с. 23]. Керівник повинен прагнути до створення споживацького способу у персоналу причому керівнику потрібно самому боротися над створенням свого іміджу.

У невеликій організації керівник має можливість формувати свій імідж шляхом прямої взаємодії з усіма співробітниками організації. У великих же компаніях керівник взаємодіє в основному з менеджерами вищої та середньої ланки. У таких випадках можуть виникати певні проблеми, оскільки можливі спотворення інформації на увазі того, що кожен ступінь управління додає іміджу керівника своє забарвлення. Щоб уникнути таких спотворень в організаціях створюються легенди та історії про керівника, які до співробітників через різні інформаційні канали, такі як корпоративні буклети із зверненнями першої особи компанії, інформаційні бюлетені, електронна пошта. Атмосфера всередині компанії, позитивні та негативні ставлення співробітників до керівників і політики компанії, яка виражається, перш за все, в ступені відданості співробітників своєї фірми [23, с. 24-27].

Внутрішній імідж важко піддається коригуванню, але він значно важливіший для репутації компанії та її успішної діяльності. Співробітники організації, як правило, хочуть бачити в особі свого керівника захисника і попечителя готового допомогти їм у важку хвилину. Тому в легендах краще показувати керівника саме в цьому ракурсі.

Формування «внутрішнього» іміджу важливо не тільки для злагодженої роботи самої організації, але і для формування його «зовнішнього» іміджу, так як співробітники передають своє особисте сприйняття керівника в зовнішнє середовище. «Зовнішній» імідж це сприйняття керівника суспільством в цілому і тими групами людей, інтереси яких надають небудь вплив на діяльність організації.

«Внутрішній» імідж керівника часто відрізняється від «зовнішнього». Багато якості, властиві керівникам організацій, не стають надбанням громадськості. Їх можна виявити тільки при входженні в організацію і зіткненні з усіма організаційними процесами. Часто нові співробітники, наймаються на посаду в підпорядкування конкретного керівника під впливом іміджу створеного засобами масової інформації, відчувають глибоке розчарування при зіткненні з ним в роботі.

«Внутрішній» імідж в більшості випадків має також мотивуючої функцією, де повага і довіра до лідера може стати хорошим стимулом для успішної роботи та розвитку підлеглих. Керівник задає норми взаємодії в організації. Якщо норми прийняті більшістю членів організації, то це стає підставою для згуртування колективу, зниження кількості конфліктних ситуацій і, як наслідок, формування сприятливого організаційного клімату [29, с. 26]. Це також доводить, що імідж керівника є одним з важливих складових організації.

Якщо організація «авторська», тобто керівник одночасно є і власником компанії, то компанія стає «продовженням» особистості керівника. Це особливий випадок – імідж керівника та організації спочатку «зрошені», і це накладає особливу відповідальність – кожна дія керівника відбивається у всіх аспектах функціонування компанії.

Таким чином, імідж керівника є невід'ємною частиною корпоративного іміджу, і грають велику роль при формуванні іміджу всієї організації. Сучасний розвиток суспільства показує, що успішна діяльність організації багато в чому залежить від умілого й грамотного керівництва.

1.3. Особливості формування іміджу керівника для забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства

Створення позитивного образу багато в чому визначає успіх діяльності людини. Влада над людьми залежить не тільки від сили, розуму і волі, але і від створюваного вами враження і привабливості.

Розглянемо ті якості керівника, що цінувалися за всіх часів [36, с. 130]:

1. Вірність слову; слово дорожче будь-якого договору;
2. Вміння приймати неординарні рішення, що дозволяють успішно діяти і вирішувати проблеми;
3. Ерудованість і широта знань у багатьох питаннях;
4. Привабливий зовнішній вигляд.

Статура, зріст мають значення для кар'єри. Великі люди сприймаються як більш значні, це сприяє їх більш швидкому просуванню, вони споконвічно виділяються. Амбіційні люди маленького росту вважають, що їхній ріст – виклик долі, тому вони багато працюють. Їхнє життя присвячене тріступінчастій схемі – робота, робота, робота, щоб на них не дивилися звисока, але помітили.

У діловому спілкуванні велике значення має стать. Якщо чоловік не бачить у співбесідниці жінку, це різко погіршує її імідж. Аналогічно і жінка хоче бачити в діловому партнері чоловіка, якщо цього немає – його іміджеві нанесена втрата.

Твердість у відношенні з партнерами, підлеглими знижує імідж, тому що сприймається як бездушність.

Зміцнити імідж допоможуть наступні рекомендації [45, с. 92]:

- будьте тверді, говорячи про проблему, але м'які з людьми;
- наводьте тверді аргументи в м'які вираження;

➤ у діловому контакті приміряйте інтереси, а не позиції – цього досить.

Імідж страждає, коли людина починає відстоювати свої позиції, боротися за те, що не має значення для справи.

Зловживання твердженнями, категоричність суджень, безапеляційність знижують імідж керівника. Навпаки, задаючи питання, керівник демонструє інтерес до співрозмовника і його думці. Психологічна перевага на стороні того, хто задає питання, а не відповідає на них. Це є прихованим компліментом, що підвищує імідж керівника.

Успіху сприяє імідж порядної людини. У політичному і діловому житті скомпрометувати конкурента – значить знищити його.

Відсутність приятельських відносин зі співробітниками і підлеглими також працює на позитивний імідж керівника. Його сприймають як строгою, недоступною, зайнятою тільки справою людини. У нашій країні на імідж керівника погано впливає наближення до себе своїх родичів, спадкоємців, членів родини.

Імідж керівника залежить від естетического враження, що складається в його підлеглих. Перше враження залежить від зовнішнього вигляду, манери поведінки, стилю одягу.

Формування позитивного іміджу керівника багато в чому визначається його вмінням спілкуватися з підлеглими. Існує ряд перевірених прийомів. До їхнього числа відноситься прийом швидкого запам'ятовування імен і по батькові. Щоб швидко запам'ятати ім'я і по батькові, необхідно кілька разів повторити його вголос. Запам'ятовувати можна і по асоціації з іменами знайомих, видатних діячів і т.д. Можна думкою повторити про себе ім'я і по батькові або дати установку на запам'ятовування: "мені необхідно запам'ятати цю людину", "ця людина мені дуже потрібна" і т.д. [51, с. 248].

Чим більш персоніфіковане звертання до людини, тим воно краще діє. При розмові з підлеглим можна поцікавитися його самопочуттям, запитати, чи усю вдома в порядку. Це значно підвищує імідж керівника як людини турботливого,

уважного і т.д. В окремих випадках можна зробити комплімент щодо того, як добре виглядає жінка [2, с. 5].

Одним із прийомів створення позитивного іміджу керівника є вміння робити компліменти підлеглим. Багато керівників побоюються захвалити, перехвалити підлеглих. Взагалі в нашій країні існує явний перекис убік твердого звертання з підлеглими. У нас не прийнято хвалити підлеглих, покарання переважають над заохоченнями, у той час як психологами встановлено, що заохочення є кращим, чим покарання, стимулом до праці.

Людину в окулярах навколишні сприймають як більш начитану. Деякі люди з відмінним зором (особливо японські бізнесмени) спеціально носять окуляри без діоптрій, намагаючись у такий спосіб підвищити свій імідж. Разом з тим окуляри з затемненими стеклами є перешкодою для спілкування, тому що можуть дратувати співрозмовника тим, що ховають ока співрозмовника. У цілому чим скромніше одяг, тим вище імідж керівника.

За результатами соціологічного опитування на тему "Яким ви бажаєте бачити свого керівника" був складений сучасний ідеальний образ керівника, з погляду підлеглого [46, с. 39]:

- ✓ він один з нас;
- ✓ він кращий з нас;
- ✓ він дасть нам більше, ніж кожен з нас.

Одяг – важлива частина іміджу людини. Старомодно одягнений керівник може догодити в очах навколишніх у розряд консерваторів: костюм вийшов з моди, а виходить, і погляди несучасні. У гардеробі керівника повинне бути кілька видів костюмів.

Вечірній костюм – одяг зобов'язуючий. Ідеальне сполучення – біла (або в тонку смужку) сорочка, краватка класичних розцвічень, чорні або темно-коричневі носки, чорні туфлі. На роботу такий костюм носити не рекомендується, він для дозвілля (презентації, зустрічі, вечірки і т.д.).

Діловий костюм допускає більш вільні сполучення. Необхідно враховувати гаму квітів. Краще сполучення – відтінки коричневого і синього

кольорів, що додають виглядові керівника авторитетність. Найпростіша реалізація такого сполучення - у краватках. Для виступу на серйозних нарадах, коли треба максимально привернути увагу, виділитися серед інших, краще надягти синій костюм, білу сорочку і червону краватку. Бляклі тони костюма і краватки не привернуть увагу і притуплять інтерес до виступаючого. При тривалому виступі яскраві тони і деталі одягу викликають наростаюче роздратування.

Вибір костюма залежить від фігури. Якщо ваша фігура не підходить під опис "високий, стрункий чоловік", то двобортний костюм зі свого гардероба краще виключити і вибрати однобортний. Можна сполучити піджаки і штани різного виду .

Особливо потрібно зупинитися на іміджі ділової жінки. Найбільш підходящий одяг для роботи – діловий костюм: спідниця з піджаком, блузкою, жакетом. Плаття припустимі в жарку погоду.

Зачіска – елегантна, прикрас повинно бути якнайменше, але дорогих. Не слід зловживати косметикою.

Важливим фактором формування позитивного іміджу керівника є ефект сприйняття його підлеглими.

Ефекти сприйняття – це психологічні особливості, у силу яких ми сприймаємо людину або відносимося до нього певним чином. Існує багато прикладів, коли люди блискуче роблять свою справу, але в багатьох інших областях виявляються безпомічними.

Ефект ореола. Людина, що добились великих успіхів у якійсь одній області, люди, які її оточують вважають здатним на більше й в інших областях. Численні факти доводять, що для цього немає належних основ, що це омана, однак у свідомості людей цей ефект звичайно спрацьовує безвідмовно.

Для підтвердження існування ефекту ореола був проведений наступний експеримент. Групі роздали завдання, потім, не перевіряючи, одній половині учасників сказали, що вони прекрасно справилися з роботою, а іншої – що погано. Після цього група одержує ще одне завдання зразково такої ж складності,

як і перше. У результаті більшість з тих, кого похвалили, другу роботу зробили краще, ніж ті, чия перша робота була названа незадовільною. Таким чином, при виконанні короткострокових планів ефект ореола діє, хоча і не на всіх людей в однаковому ступені.

Ґрунтом для виникнення ефекту ореола є особисті враження від короткострокових результатів. Дослідження психологів показують, що в людини, що випробує задоволення, спостерігається поліпшення гостроти зору, слуху, дотику і підвищується впевненість у собі, у своїх можливостях і здібностях.

Люди по-різному реагують на невдачу. Слабку людину невдача дезорганізує, гнітить, виводить із себе, сильного – мобілізує. Видатний винахідник Едісон говорив: "Кожна невдала спроба – це ще і крок уперед" [64, с. 112]. Поразкою людини завжди вважається ситуація, якщо він упокорився з нею. А якщо людина не упокорила – це тимчасова невдача. Це справедливо для сильних особистостей. Багато видатних особистостей вважали, що поразка набагато корисніше перемоги, оскільки перемога розслаблює, а поразка змушує діяти, шукати.

Ефект невдахи. Люди, що потерпіли невдачу, що оточують переважно вважають здатним на менше й в інших справах. Психологічною основою є факт короткострокового гнітючої дії невдачі. Особливо важливо це в бізнесі. Фірми і ділові люди охоче говорять про свої успіхи і ховають невдачі.

Ефект порядку. При надходженні суперечливої інформації (перевірити яку неможливо) ми схильні віддавати перевагу тієї, що надійшла першою. Змінити думка дуже важка. Особливо це помітно в розмові з керівником: уже якщо той прийняв рішення, то повертатися до нього більше не хоче. Це характерна риса поведінки будь-якої людини. Просто керівник може собі дозволити стояти на своєму, а підлеглий – не завжди. Досвідчені керівники у випадку суперництва намагаються донести до керівництва свою точку зору раніш інших співробітників ("встигнути докласти першим керівництву", "засвітитися" і т.д.).

Ефект приємної і неприємної людини. Приємному для нас співрозмовникові ми схильні приписувати більше достоїнств, тому що він викликає в нас позитивні емоції. Потреба в позитивних емоціях – одна з найважливіших потреб людини. Тому люди, яких задовольняє ця потребу, ми оберігаємо, не допускаємо поганих думок про неї. Для посилення позитивних емоцій ми наділяємо людини всілякими достоїнствами.

Ефект проєкції. Приємному для нас співрозмовникові ми схильні приписувати достоїнства, а неприємному – недоліки. Коли людина мила, приємний, то в ньому представляються всі гарним, навіть недоліки здаються милими або не помічаються.

Ефект "іrrадіації краси". Дослідження психолога Л. Я. Гозмана показали, що фізична привабливість чоловіка істотно залежить від зовнішності жінки, у суспільстві з якою він постійно з'являється. Є визначена вигода від спілкування з зовні привабливими людьми – поруч з ними і тебе самого можуть оцінити вище.

На закінчення необхідно підкреслити, що за всіх часів цінувалися і будуть цінуватися такі якості керівника, як [63, с. 160]:

- ✓ чесність, порядність, принциповість. Ці якості відзначаються в першу чергу і є основою для будь-якої оцінки керівника і створення його іміджу;
- ✓ справедливість, повага до інших людей, уміння тримати своє слово, обов'язковість, доброзичливість, привітність, стриманість і урівноваженість. Ці якості безпосередньо зв'язані з психологічним кліматом у колективі і визначають взаємини між керівником і підлеглими;
- ✓ об'єктивність, організованість, дисциплінованість.

Від цих ділових якостей керівника залежить результативність його діяльності.

Усе більше керівників, намагаючись втриматися на Олімпі, не шкодують грошей на особистий PR, адже значення позитивного іміджу конкретної особистості у сучасному діловому середовищі невпинно зростає. Між тим дехто з вітчизняних управлінців і власників бізнесу переконаний: цей вид піару є черговою модною забавкою для тих, кому нема чим зайнятися.

На практиці поки все теоретично. Діаметрально протилежні погляди на необхідність подібних послуг аж ніяк не вплинули на загальну тенденцію зростання попиту на них. Наразі піар для перших осіб компанії пропонує чи не кожна друга рекламна агенція.

Не до кінця розуміють свою роль виконавці послуг з особистого піару. Ті, що працюють у спеціалізованих агентствах, для кожного керівника пропонують шаблонні рішення на кшталт розміщення піар-матеріалів про його діяльність та інтерв'ю з величезними фотографіями у рейтингових виданнях. Інколи агенції, працюючи над іміджем замовника, користуються технологіями політичного піару (останнім часом він набув неабиякого розвитку). Однак ефективні методики розкрутки кандидата на виборну посаду абсолютно безсилі у ситуації, коли потрібно створити імідж першої особи компанії.

„Придворні” піарники в основному є універсальними спеціалістами. Вони взаємодіють з пресою, відповідають за фірмовий стиль організації, її комунікації, імідж тощо. Особистий піар для них є справою номер сто двадцять сім. Якщо при цьому керівництво не зацікавлене в розвитку подібного напряму PR-діяльності, про нього ніхто й не згадує.

Отже, якщо бути відвертими, професійний піар для перших осіб компанії сьогодні існує в Україні лише теоретично. Особистий піар покликаний формувати позитивний імідж перших осіб компанії для їхньої ефективної взаємодії з персоналом, партнерами, клієнтами і навіть конкурентами. На відміну від загального піару особистий діє у чітко визначеній площині – корпоративній. Однак це зовсім не означає, що зовнішнє середовище знаходиться поза його увагою. Будь-який вид PR-послуг передбачає комунікативний зв'язок із зовнішнім світом.

Неприпустимо поєднувати в одній людині обов'язки PR-менеджера компанії і її керівника. Як мінімум, такий підхід виявиться не результативним.

Західні спеціалісти з особистого піару наголошують на важливості формування позитивного іміджу управлінця серед персоналу. Чим краще люди

сприйматимуть свого керівника – тим успішніше працюватиме компанія [65, с.56].

Високий соціальний статус, керівна посада, успіхи на професійній ниві, хороша освіта та визначні особистісні якості самі по собі працюють на імідж. „Статусний” власник бізнесу неодмінно має займатися благодійністю. Не зайвим для іміджу стане членство у професійних спілках та асоціаціях, а також постійна участь у фахових семінарах або конференціях. Керівник, якому зрозумілі усі проблеми, що стосуються сфери діяльності його компанії, мимоволі викликає повагу. Завдання ж особистого піарника – продемонструвати чесноти свого „протеже” корпоративному загалу. Він подбає, аби отримані керівником нагороди (дипломи, подяки) були помітні кожному, хто зайде до його кабінету, а інформація про блискучу доповідь на міжнародній конференції швидко поширилася офісом [43, с. 78].

Результативність особистого піару помітна не відразу – досягти поставленої мети можна, як мінімум, через рік. Якщо підкоригувати імідж потрібно терміново, піарники використовують експрес-методи. Так, підвищити статус керівника серед підлеглих можна, замінивши в його кабінеті...крісло. Висока спинка стільця на підсвідомому рівні змушує ставитися з повагою до того, хто на ньому сидить. Не випадково імператори та королі сиділи на тронах, висота спинки яких інколи сягала 2,5 м. Загалом, чим монументальніше і дорожче директорське крісло, тим соліднішим здається керівник. Добре, якщо стілець може обертатися. Така модель асоціюється з владою і свободою. Втім, зазначені експрес-методи дають нетривалий ефект і докорінно змінити ситуацію та моментально покращити імідж керівника не в змозі.

Для підвищення статусу об'єкта піар-акції серед партнерів по бізнесу рекомендується використовувати прийом його героїзації. Мішенню впливу при цьому виступає архетип героя. Найкраще зарекомендувала себе інтелектуальна героїзація. Так, керівник підприємства може виступити ініціатором внесення радикальних, однак потрібних, змін до закону, яким регламентується професійна діяльність підприємств, що працюють в одній сфері. Оскільки людській

свідомості важко втриматися в межах власне інтелектуального успіху, його краще матеріалізувати. Приміром, непогано позначається на іміджі написання фахових посібників, де автор пропонує неординарне вирішення проблеми, якою вже давно переймаються більшість підприємств-партнерів.

Умілий піар-менеджер повинен при кожній слушній нагоді підкреслювати переваги керівника, водночас добре маскуючи його недоліки.

Особистий PR покликаний створювати позитивний імідж першої особи компанії не лише для персоналу і партнерів, а й для конкурентів. Мета піару у цій ситуації – виховати у конкурентів повагу. Закрита позиція керівника – не найкращий спосіб заявити про себе. Досягти поваги простіше, самостійно йдучи на контакт з конкурентами. Категорично забороняється будь-яка критика, у пресі мають бути лише схвальні відгуки про діяльність підприємств-конкурентів. Якщо сказати щось хороше проблематично, краще утриматися від коментарів. Спілкуючись із конкурентами, варто уникати конфліктогенів. Ними можуть бути різні прояви агресії, відверта демонстрація власних переваг. Сформуванню позитивний імідж, дозволяючи собі грубість, погрози, насмішки, безапеляційність, нав'язування порад або обман, – марна справа

Формуванню позитивного іміджу першої особи компанії серед персоналу сприяє використання прийому „Він – один із нас”. Публіці імпонує ситуація, коли успішна людина не відсторонюється від простих людей, намагається зрозуміти їхні проблеми і якимось чином зарадити неприємностям. Саме тому політики для досягнення атракції завжди намагаються „зарисуватися” у подібному амплуа. Згадайте Леніна, що несе колоду, на суботнику, а із свіжіших прикладів – Віктора Ющенка, який лопатою намагається погасити пожежу. Улюблений керівник не цурається будь-якої роботи, навіть коли йдеться про прибирання чи ремонт принтера...

Спеціалісти з особистого піару зізнаються: сформуванню позитивний імідж керівника складно, якщо в його оцінках відсутня амбівалентність – поєднання протилежних якостей. Приміром, „добрий, однак суворий” керівник має більше шансів сподобатися. Ігнорування цього простого правила робить образ керівника

штучним, а отже, неприємним для більшості людей. Занадто правильних і позитивних, м'яко кажучи, недолюблюють.

Вся сила – в спілкуванні. Важливою складовою особистого піару є грамотна організація комунікації керівника. Як наголошувалося вище, PR не був би собою без взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме тому не слід нехтувати можливістю розміщувати інтерв'ю з об'єктом піару на сторінках спеціалізованих видань. Краще обирати саме фахові видання, рейтингові більше підійдуть політикам.

Позитивно позначається на іміджі також самостійна підготовка керівниками статей до тих же спеціалізованих видань та оперативне надання коментарів на вимогу журналістів. Радіо і телебачення штурмувати не варто. Подібні кроки доцільні, якщо у майбутньому керівник збирається розпочати політичну кар'єру.

Комунікації із зовнішнім середовищем повинні здійснюватися цілеспрямовано: і піар-менеджер, і сам керівник мають чітко усвідомлювати їх остаточну мету.

Спілкуючись із підлеглими, партнерами і конкурентами (по суті різними соціальними групами), необхідно мати найповнішу інформацію про них і відповідно до цього вибудовувати стратегію спілкування.

Західні піарники представляють публіці своїх підопічних у різних амплуа, в результаті чого досягають стабільного успіху. Чим багатограннішим уявляється керівник, тим більше прихильників він має [58, с. 194].

Сьогодні успішна комунікація можлива за умови, що об'єкт піару має неабиякі акторські здібності. Як і політики, перші особи компанії повинні добре володіти собою, демонструючи лише необхідну в даний момент інформацію. При цьому в поведінці неприпустимі награність та штучність.

Керівник, якому імпонує більшість підлеглих, котрий має дружні стосунки з партнерами по бізнесу і спокійно спілкується з конкурентами, завжди має бути впевненим у власних силах, ідеях та переконаннях.

Ораторській майстерності такого управлінця можна лише позаздрити – пояснити найскладніше він може простими і зрозумілими фразами. Заслужити любов і повагу аудиторії можна також через досконале володіння техніками прихованого управління людьми. Що тут скажеш, успіху досягають люди талановиті. Тож, аби особистий піар приніс очікувані результати, талановитим має бути не лише PR-менеджер, а й сам керівник. А талант, як відомо, має досить несправедливу формулу: 2% – унікальні здібності, решта – тяжка щоденна робота [59, с. 135].

Соціологічні дослідження показують, що більшості українців притаманні патерналістські настрої. Імідж керівника компанії тільки виграє, якщо надати йому „батьківських” рис. Ця вимога є відображенням фрейдистських поглядів на проблему лідерства, з якими важко не погодитися. Фрейд свого часу висловив упевненість, що маса потребує лідера так само, як родина – авторитетного батька. Батько виступає гарантом захищеності та стабільності. Він здатний взяти на себе будь-яку відповідальність. Глава сім’ї – суворий, може покарати, однак усе це лише на користь. Подібні соціальні очікування є досить стійкими. Тож головне – грамотно ними скористатися [56, с.42].

Підсумовуючи вищевикладене, вважаємо, що головними методологічними засадами побудови іміджу керівника організації є :

1. Визначення основних потреб аудиторії, а в разі потреби окремих її сегментів, і на цій основі – побудова «каркаса» ділового іміджу.
2. Доповнення «каркасу» професійного іміджу необхідними характеристиками з урахуванням потреб масової суспільної свідомості в бажаному образі й можливостей суб’єкта їх демонструвати «природно».
3. Перекладення основних характеристик іміджу на різні канали комунікації у зрозумілих, доступних для масової аудиторії формах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІМІДЖУ КЕРІВНИКІВ ТА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В АТ «ТерА»

2.1. Загальна характеристика розвитку діяльності АТ «ТерА»

Підприємство засноване в 1945 році під назвою «Артіль «Харчокомбінат». В склад артілі входили кондитерський цех та цех безалкогольних напоїв і три млини: Тернопільський, Ігровецький, Довжанський.

В 1953 році згідно Постанови Ради Міністрів СРСР по укрупненню і спеціалізації підприємств до складу харчокомбінату влилися артілі Харчопром та Промфруктовод, додалися нові цехи: оцтовий та винний.

В 1963 році з метою укрупнення до харчокомбінату був приєднаний завод безалкогольних напоїв. Кількість працівників досягла 150 чол. Підприємство стало випускати більше продукції, розширився її асортимент. Було побудовано оцтовий цех, введена в дію лінія розливу безалкогольних напоїв.

В 1965 році введено в дію цех круп'яних паличок. Ведучою галуззю стала продукція цеху безалкогольних напоїв і підприємство було перейменовано на «Завод безалкогольних напоїв». Працювали такі цехи: вафельний, зефірний, кукурудзяних паличок, дражерувальний, крупщех.

В 1971 році введено в експлуатацію новий корпус підприємства — кондитерський цех по випуску пряників, печива, зефіру і завод був переіменований на Тернопільський завод продтоварів.

В 1976 році закрито крупщех, а в 1978 р. були від'єднані безалкогольний та оцтові цехи і з складу заводу самостійно виділився кондитерський цех в тому числі дільниці по виробництву вафель, пряників, печива, зефіру.

У грудні 1992 року на заводі введено в дію новий виробничий корпус, в якому на даний час працюють лінії по виробництву зефіру, мармеладу, зтяжних та цукрових сортів печива.

18 лютого 1994 р. завод отримав статус орендного підприємства.

В 1996 році відповідно до Указу Президента України «Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі» № 66 від 19.01.95 р. та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області від 06.02.96 р. підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика». В липні 2000 р., у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів, товариство перейменоване у ВАТ «ТерА».

ВАТ спеціалізується на випуску різноманітних кондитерських виробів: вафлі, пряники, печиво, зефір, мармелад, драже, східні солодоці, цукерки асортимент яких налічує понад 80 найменувань. Освоєно також випуск хлібо-булочних та макаронних виробів [50].

За підсумками роботи 2000 року ВАТ «ТерА» визнано переможцем конкурсу «Підприємство-2000» у номінації «Зроблено в Тернополі».

22 лютого 2011 року на підставі рішення загальних зборів акціонерів, відкрите акціонерне товариство перейменоване в ПАТ «ТерА».

Згідно з абзацем 1 та 2 ч. 4 ст. 3 Закону про АТ повне найменування акціонерного товариства українською мовою повинне містити лише його організаційно-правову форму (акціонерне товариство). Тип акціонерного товариства не є обов'язковою складовою найменування акціонерного товариства. Акціонерне товариство самостійно визначає необхідність зазначати у своєму найменуванні його тип, передбачений ст. 5 Закону «Про акціонерне товариство». Отже, товариство має скорочену назву – АТ «ТерА».

Основні види продукції: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Загалом всі кондитерські вироби можна згрупувати в 8 товарних груп, а саме: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне і цукрове, пряники, сушки, цукерки. Згадана продукція виробляється в асортименті [50].

У 2018 році обсяги виробництва (в натуральному та грошовому виразі): 1966 т., що становить 50351 тис.грн. Середньореалізаційні ціни: 27,96 грн./кг. Сума виручки: 45556 тис. грн. [50].

У 2019 році обсяги виробництва (в натуральному та грошовому виразі): 1704 т., що становить 50907 тис.грн. Середньореалізаційні ціни: 29,87 грн./кг. Сума виручки: 50907 тис. грн. Це свідчить, що за 2 роки товариство розвивається екстенсивним шляхом за рахунок зростання цін на власну продукцію [50].

Загальна сума експорту: Товариством в звітному році експортовано продукції на суму 5994 Євро, 3 т 690 кг. Перспективність виробництва окремих товарів, виконання робіт та надання послуг: За прогнозами аналітичних інституцій у наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва та необхідність виживання підприємств в умовах подорожчання сировини та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. За цих обставин, раціональним та аналітично обґрунтованим рішенням є орієнтація підприємства на виробництво та реалізацію фасованої продукції, оновлення упаковки для стратегічно важливих продуктів та збільшення виробництва/реалізації шляхом створення умов доступності виробів фабрики для широкої споживчої аудиторії. Крім того, на ринку є вільні ніші, зокрема, у снековій групі та в групі вафельної продукції для діабетиків із заміниками цукру.

Залежність від сезонних змін: Виробництво та реалізація продукції фабрики, за винятком борошняних виробів, характеризується яскраво вираженою сезонністю: пік виробництва/продажів досягається в останні місяці року, що традиційно пов'язано з новорічними святами, а в перші місяці року відбувається спад реалізації. Крім того, враховуючи специфіку споживання кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від погодніх умов.

Основні ринки збуту: Однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери, кондитерська фабрика ТерА зокрема, вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали ТерА мають такий вигляд: - продаж офіційним дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська області); - прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам (Тернопільська, Хмельницька, Київська області); - продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область) - продаж через локальні торгівельні мережі (Тернопільська, Київська області).

Основні клієнти: ТОВ "Тера-Ів", Класік і Ко. Основні ризики в діяльності: кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик. Заходи емітента щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту: Товариство укладає угоди виключно з відомими та фінансово стабільними сторонами. Операції з новими клієнтами здійснюються на основі попередньої оплати. Дебіторська заборгованість підлягає постійному моніторингу. Товариство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Товариство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозні потоки грошових коштів від операційної діяльності. Валютний ризик визначається як ризик того, що вартість фінансового інструменту коливатиметься внаслідок зміни курсів обміну валют. Товариство контролює валютний ризик шляхом управління валютною позицією. Канали збуту, які використовує емітент: прямий і непрямий (Дворівневий канал). Методи продажу, які використовує емітент: Гуртова та роздрібна торгівля. Джерела сировини, їх доступність та динаміку цін: Сировина для виготовлення продукції переважає вітчизняного походження, тільки 5% імпортована (какао, чорнослив,

кунжут, мак, агар, арахіс). Дана сировина легко доступна на нашому ринку. Динаміка цін на сировину: на сьогодні ціни на сировину завдяки інфляції зростають високими темпами, тому така динаміка росту цін негативно впливає на діяльність Товариства.

Інформація про особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність товариство: ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку: Товариство у 2019 році не впроваджувало нових технологій у виробництво. Проте рівень технологій на товаристві є високим, всі лінії роботизовані та автоматизовані.

Інформація про конкуренцію в галузі: конкуренція на внутрішньому ринку солодощів досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами та торговими мережами з власними пекарнями. За результатами аналітичних досліджень, причина такої активності в тому, що українці – ласуни. Країна входить у десятку любителів солодощів у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг.

Конкурентними перевагами виробника та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичних рецептур, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, без використання консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками безпеки; відповідність вимогам сертифікації управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007. Перспективні плани розвитку емітента: на майбутнє товариство не планує значних інвестицій у виробництво, номенклатура продукції залишається сталою.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання: ТОВ

"Міськмолокозавод"(Івано Франківськ) (жир кондитерський, маргарин), ПП Клепач (борошно пшеничне, вівсяне), ПП "Мужилівський" (Тернопіль) - (арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив), ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ (цукор, борошно пшеничне), ТОВ "Крок" (какао), УкрАрома ТОВ (ароматизатори в асортименті), ТОВ "Реалгруп" (ящики картонні), ТОВ "Христина" (ящики картонні), Шоколадна компанія МИР ТОВ (глазур шоколадна, кондитерська) та ін. Вони, а також інші невеликі компанії, забезпечують підприємство всіма необхідними сировинними ресурсами для належної роботи підприємства. Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості. Саме тому реакція на зміни споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на місце фабрики на кондитерському ринку.

У 2015 році підприємство інвестувало в основні засоби близько 401 тис. грн. Основні напрямки витрачання коштів - Термозапаячна машина S560 NA 1179 вартістю 104,9 тис.грн.у виробничий цех, Газорегуляторний пункт шарового типу ШГРУ-50/F50 (96,7 тис.грн.) і Котел ДЕФРО КДР (52,4 тис.грн.) для економії виробничого використання газу та ряд інших об'єктів ОЗ в межах планового оновлення фізично зношених засобів виробництва.

У 2016 році підприємство придбало основних засобів на суму 382 тис. грн. У вафельно-пряничний цех придбали за 30 тис. грн. жируловлювач для очищення стоків води, у цех печива і сушки було придбано змінний вузол на Б4-58 на суму 39 тис. грн., насос імперерний С-150 вартістю 34 тис. грн., просіювач цукру-54 тис. грн. та транспортерна стрічка – 50 тис. грн. на лінію вівсяного печива та інше придбання основних засобів, яке здійснювалось з метою оновлення обладнання.

У 2017 році підприємство інвестувало в основні засоби близько 639 тис. грн: придбана витяжна системи В1 у всі виробничі дільниці 86 тис. грн, машина універсальна для бараночних виробів 1208 вартістю 419 тис. грн. [50].

У 2018 році підприємство інвестувало в основні засоби близько 274 тис. грн: придбана бараночна машина Б4-58 вартістю 150 тис. грн., стрічка модульна MO885 Mscropitch – 59 тис. грн. насос U18S-180/2T, Pentax –13тис.грн., сервер 36 тис. грн.

У 2019 році товариство придбало горизонтальну пакувальну машину "Rearl1" на суму 1000 тис. грн; комплект термотрансферного принтера 8018 на суму 70 тис. грн.; компресор EVO V-0/6/10 на суму 14 тис. грн.; кондиціонер GREE GWH24AAD на суму 63000 тис. грн.; комп'ютерної техніки на загальну суму 54 тис. грн.; сервер відеоспостереження в комплекті на суму 35 тис. грн.

Виробничі потужності: вафельно-пряничний цех (дільниці з виготовлення вафель та пряників), цех печива та сушки (дільниці з виготовлення цукрового печива, зтяжного печива та сушки), зефірний цех (дільниці з виготовлення мармеладу та цукерок, зефіру, драже, глазурованих кондитерських виробів) (рис. 2.1). Ступінь використання обладнання: близько 100%.

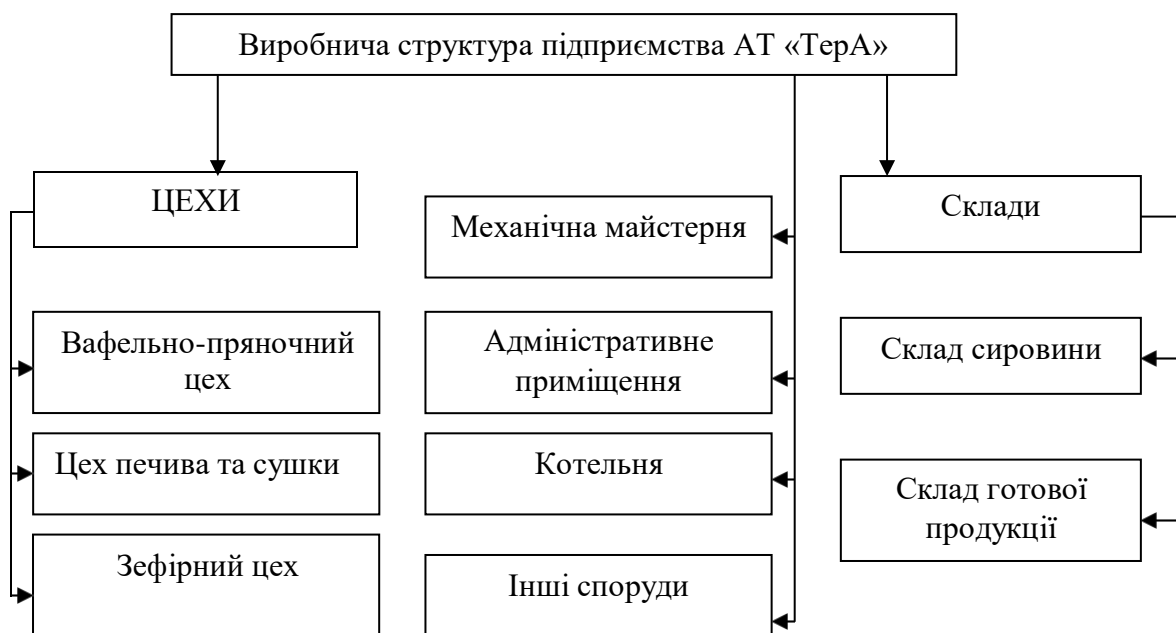


Рис. 2.1. Виробнича структура АТ «ТерА»

Основною метою підприємства є задоволення потреб рекламного сегмента ринку та створення широкого асортименту для диверсифікації

продукції, що дає змогу орієнтуватися на різні вимоги споживачів. Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп
АТ «ТерА» за 2018-2019 роки**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5
Вафлі	195	172	-23	-11,8
Печиво	242	204	-38	-15,7
Пряники	169	131	-38	-22,5
Мармелад	263	225	-38	-14,4
Зефір	338	307	-31	-10,1
Цукерки	376	365	-11	-2,9
Драже	181	145	-36	-19,9
Сушка	202	155	-47	-23,3
<i>Разом</i>	1966	1704	-262	-13,3

Розраховано на підставі фінансової звітності [52]

Як ми бачимо із табл. 2.1 у 2019 р. порівняно із 2018 загальний обсяг виготовленої продукції зменшився на 262 тон або на 13,3 %.

У структурі асортименту зменшилося виробництва майже всіх видів продукції за асортиментними групами: вафлі на 23 тон або 11,8%, печива – 38 т або 15,7%, пряники – 38 т або 22,5%, мармелад – 38 т або 14,4%, зефір – 31 т або 10,1%, цукерки – 11 т або 2,9%, драже – 36 т або 19,9%, сушки – 47 т або 23,3%.

Далі у таблиці 2.2. проаналізуємо динаміку структури асортименту продукції товариства за 2 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції АТ «ТерА» за 2018-2019 роки

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	
1	2	3	4	5	6
Вафлі	4562	4828	9,1	9,7	0,6
Печиво	6934	8358	13,8	16,4	2,6
Пряники	3675	3617	7,3	7,1	-0,2
Мармелад	6504	6364	12,9	12,5	-0,4
Зефір	8210	6578	16,3	12,9	-3,4
Цукерки	13160	14552	26,1	28,5	2,4
Драже	5554	5388	11,0	10,5	-0,5
Сушка	1752	1222	3,5	2,4	-1,1
Разом	50351	50907	100	100	x

Розраховано на підставі фінансової звітності [52]

Як ми бачимо із табл. 2.2 у 2019 році порівняно з 2018 роком обсяг виготовленої продукції у вартісному виразі у сукупній структурі асортименту продукції збільшилась: вафлі на 0,6 %, печива – 2,6%, цукерки – 2,4%. Натомість кількість виготовленої продукції – пряників, мармеладу, зефіру, драже, сушки у структурі асортименту зменшилась в загальному підсумку на 5,6 %.

Можна зробити висновок, що в принципі у звітному році порівняно з базовим не відбулося серйозних структурних змін, а саме регулювання структурою асортименту залежить від попиту на солодку продукцію.

Під час здійснення виробничо-господарської діяльності перед підприємством постає безліч різноманітних завдань, успішне вирішення яких визначає стабільність та міцність його фінансово-економічного стану. У табл. 2.3 наведемо основні економічні показники діяльності підприємства.

**Основні економічні показники діяльності підприємства АТ «ТерА»
за 2018-2019 роки**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 р.	2019 р.	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробництва продукції у діючих цінах	тис. грн.	50351	50907	556	1,1
2. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	т	1966	1704	-262	-13,3
3. Чистий дохід від реалізації продукції, послуг	тис. грн.	49495	42774	-6721	-13,6
4. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	211	210	1	0,5
5. Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	2787	2870	83	3,0
6 Фонд оплати праці	тис. грн.	13741	15243	1502	10,9
7. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	44668	47596	2928	6,6
8. Валовий прибуток	тис. грн.	4827	4822	-5	-0,1
9. Інші операційні доходи	тис. грн.	539	16378	15839	в 29 разів
10. Адміністративні витрати	тис. грн.	4317	4615	298	6,9
11. Витрати на збут	тис. грн.	7501	6710	-791	-10,5
12. Інші операційні витрати	тис. грн.	1583	353	-1230	-77,7
13. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	58069	59274	1205	2,1
14. Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-8035	-122	7913	98,5
15. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-6589	-100	6489	98,5
16. Продуктивність праці	тис. грн./осіб	238,63	242,41	3,78	1,6
17. Продуктивність праці	т /осіб	9,36	8,07	-1,29	-13,8
18. Середньомісячна заробітна плата працівника	грн.	5452,78	6048,81	596,03	10,9
19. Фондовіддача	грн.	18,07	17,73	-0,34	-1,9
20. Фондоозброєність	грн./осіб	14,67	15,10	0,43	2,8
21. Рентабельність продукції	%	8,31	8,13	-0,18	х

Розраховано на підставі фінансової звітності [52]

Обсяг виробництва продукції у діючих цінах зріс у 2019 р. порівняно з 2018 роком на 556 тис. грн. або 1,1% у зв'язку із зростанням цін на продукцію.

Водночас обсяг виробництва продукції у натуральному виразі зменшився на 262 тон або 13,3%.

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 6721 тис. грн. або 13,6%, що говорить про проблемі питання у товаристві зі збутом готової продукції.

Хоча собівартість реалізованої продукції збільшилась на 2928 тис. грн. або 6,6%. Спостерігається позитивна тенденція зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції за рахунок зниження: витрат на збут на 791 тис. грн. або 10,5%, інших операційних витрат на 1230 тис. грн. або 77,7%. Крім того, відбулося зростання операційних доходів товариства на 15839 тис. грн. або в 29 разів. Отже, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 1205 тис грн. або 2,1%.

Все сприяло зниженню збитковості товариства у 2019 році з 8035 тис. грн. (2018 року) до 122 тис. грн.

Середньооблікова чисельність ПВП товариства змінилася на 1 особу. Зокрема, збільшився фонд оплати праці на 1502 тис. грн. або 10,2%. Тому, середньомісячна заробітна плата працівників товариства зросла на 596,03 грн. або 10,9% у порівнянні з минулим роком.

Показники продуктивності праці повністю відображають стан діяльності товариства. Зокрема, продуктивність у вартісному виразі зросла на 1,6%, продуктивність у натуральному виразі зменшилася на 13,8%.

Підвищилась фондоозброєність товариства на 2,8% за рахунок збільшення вартості основних виробничих засобів 3%. Водночас фондовіддачу трохи зменшилась на 1,9%.

У 2019 році незначно зменшилась рентабельність продукції, у порівнянні з минулим роком, на 0,18%.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення АТ «ТерА»

Достатня забезпеченість підприємств потрібними кадрами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва продукції і підвищення ефективності товариства. Зокрема, від забезпеченості підприємства людськими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, прибуток і низка інших економічних показників. Проаналізуємо кадровий склад товариства у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Загальний кадровий склад товариства

Категорія	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	Кількість	Питома вага %	Кількість	Питома вага %	Абсолютне, +; –	Відносне, %
Керівники, професіонали, фахівці, службовці	27	12,80	25	11,91	-2	-7,4
Робітники виробничих цехів	163	77,25	165	78,57	2	0,6
Непромисловий персонал	21	9,95	20	9,52	-1	-4,8
Всього працюючих	211	100,0	210	100,0	x	x

Як і повинно бути на підприємстві, основне місце серед працюючих займають робітники виробничих цехів: у 2018 році – 163 осіб або 77,25%; у 2019 році – 165 осіб або 78,57%. Керівники, професіонали, фахівці і службовці – 11,91%, що вважається нормальним показником (табл. 2.4). Але для більш ефективної роботи підприємства необхідно розширювати торгову мережу або фірмову торгівлю, а значить приділити увагу непромислому персоналу, якій зазнав скорочення у 2019 році на 1 працівника або 4,8%.

Аналіз структури працівників підприємства товариства за 2 роки представлено у таблиці 2.5.

Аналіз структури працівників підприємства товариства

Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення, +/-
	осіб	%	осіб	%	
Чисельність всього:	211	100	210	100	-1
- Промислово-виробничий персонал	190	90,0473	190	90,4761	–
- Непромисловий персонал	21	9,9526	20	9,95239	-1
Структура промислово-виробничого персоналу:					
- робітники	163	84	165	85	2
-службовці, всього:	27	16/100	25	15/100	-2
з них:					
- керівники	6	22,22	5	20	-1
- професіонали, фахівці	21	77,78	20	80	-1

У 2019 р. порівняно із 2018 р. загальна чисельність працівників підприємства зменшилася на 1 особу (табл. 2.5). Це пов'язано із розширенням виробництва. Чисельність працівників залишилася незмінною за рахунок найму працівників промислово-виробничого персоналу, тобто працівників які безпосередньо будуть зайняті на виробництві. Кількість працівників непромислового персоналу зменшилися на 1 особу.

Іншою важливою характеристикою персоналу підприємства є статеві-вікова структура. Спочатку розглянемо співвідношення чоловіків та жінок на підприємстві (рис. 2.2).

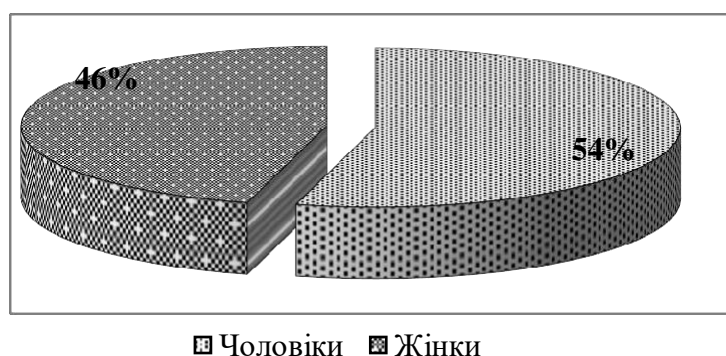
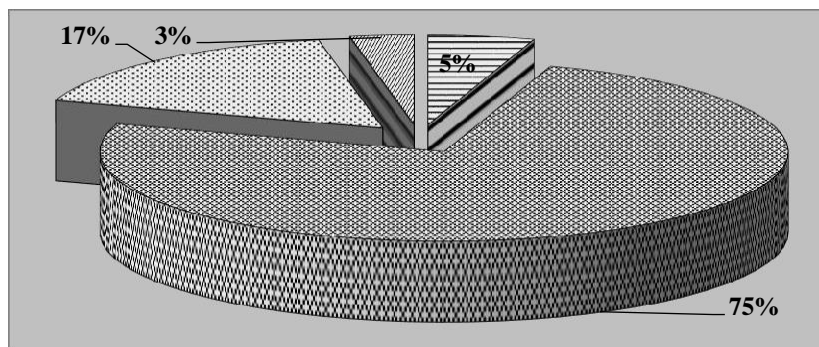


Рис. 2.2. Співвідношення чоловіків та жінок в АТ «ТерА» у 2019 році

Як ми бачимо з рис. 2.2 на підприємстві працюють жінок – 46% і чоловіків – 54%.

На рис. 2.3 узагальнено та представлено вікову структуру персоналу

досліджуваного підприємства.

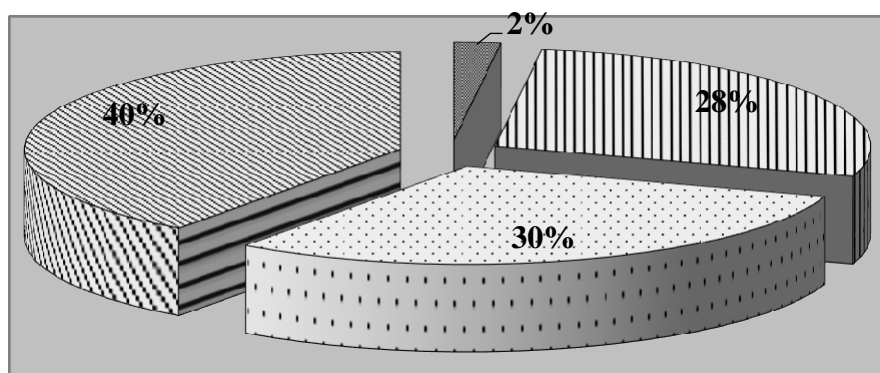


□ 18-23 ▨ 23-45 □ 45-60 ▩ 60 і більше

Рис. 2.3. Поділ працівників за віковими групами в АТ «ТерА» у 2019 році

З рис. 2.3 ми бачимо, що в основному на підприємстві працюють працівники віком від 23 до 45 років, їх частка складає майже 75 %. Отже, персонал підприємства доволі молодий. Це, в здебільшого, працівники, які влаштовуються на роботу після закінчення вищого навчального закладу. Друга за величиною групу (майже 17 %) складають працівники віком від 45 до 60 років. Дві найменші групи це працівники віком від 18 до 23 років та ті, котрі старші 60 років. Частки цих груп складають 5 % і 3 % відповідно. Якщо групу працівників віком від 18 до 23 років майже повністю складає допоміжний персонал, то працівники старше 60 років це, в основному, керівники вищої ланки управління.

Структуру працівників за стажем роботи на підприємстві представлено на рис.2.4.



▨ до 1 року ▨ від 1 до 5 □ від 5 до 10 ▩ більше 10

Рис. 2.4. Структура працівників за стажем роботи в АТ «ТерА» у 2019 році

Як бачимо з рис. 2.4, основну частку працівників складають працівники, що працюють на підприємстві від 1 до 5 років, від 5 до 10 років та більше 10 років. Їх частка налічує 98 % разом. Частка тих, хто працює на підприємстві менше одного року налічує 2 %.

Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Завданням планування розвитку персоналу є визначення майбутніх вимог, що ставляться до робочих місць, а також планування заходів, необхідних для професійного розвитку працівників.

У плануванні розвитку персоналу важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Освітня структура товариства за 2 роки представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Освітня структура персоналу товариства за 2018 – 2019 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.	
	Всього, осіб	%	Всього, осіб	%
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників	211	100	210	100
- працівники, які мають вищу освіту	161	76,3	159	75,7
з них: жінки	81	38,4	81	38,6
чоловіки	80	37,9	78	37,1
- середньо-спеціальна	42	19,9	44	20,9
з них: жінки	11	5,2	12	5,7
чоловіки	31	14,7	32	15,2
- метод індивідуального учнівства	8	3,8	7	3,3
з них: жінки	3	1,4	3	1,4
чоловіки	5	2,4	4	1,9
- працівники, що володіють однією або декількома суміжними професіями	4	1,9	5	2,4
з них: жінки	2	0,95	3	1,4
чоловіки	2	0,95	2	1,0

Отже, як бачимо, працівники, що володіють однією або декількома суміжними професіями збільшується із рока в рік, і ця кількість у 2019 р. зростає на 1 особу в порівнянні з 2018 р. Кількість працюючих – жінок і чоловіків майже пополювині, тому що у товаристві високий рівень автоматизації і механізації виробничих процесів. Хорошим фактором для підприємства є те, що воно не орієнтується лише на працівників з вищою освітою, а й дає можливість пройти навчання методом індивідуального учнівства.

Дуже важливою характеристикою є рух кадрів на підприємстві. Для більш точного аналізу руху персоналу дані представимо у динаміці по двох роках. Дані щодо руху кадрів представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз руху працівників підприємства в АТ «ТерА»

Показники	Од. вим.	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	211	210	1	99,5
2. Прийнято за рік	осіб	13	7	-6	53,8
3. Вибуло за рік, всього	осіб	12	8	-4	33,3
в т. ч.:					
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	2	4	2	100
- з причин скорочення штатів	осіб	10	4	-6	60
4. Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	212	209	3	98,6
6. Коефіцієнт загального обороту	%	11,8	7,1	-4,7	x
7. Коефіцієнт обороту по прийому	%	6,2	3,3	-2,9	x
8. Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	5,7	3,8	-1,9	x
9. Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,95	1,90	0,95	x
10. Коефіцієнт постійності кадрів	%	99,5	100,5	1,0	x

З таблиці 2.8 ми бачимо, що у 2019 році порівняно із 2018 році кількість працівників підприємства зменшилися на 1 особу. Крім того, у 2019 році на роботу було прийнято на 6 працівника менше, ніж у 2018 році.

Разом із цим зменшилися облікова чисельність працівників до 209 осіб. Коефіцієнт загального обороту у 2019 році зменшився 4,7 % порівняно із 2018

році. Це пов'язано із збільшенням звільнених працівників у 2018 році – 12 осіб, у 2019 році – 8 осіб.

Коефіцієнт по прийому зменшився на 2,9 %, коефіцієнт по вибуттю зменшився на 1,9 %. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,95 %, що є хорошим показником для підприємства, адже відсутні великі економічні втрати, що зумовлює підвищення продуктивності праці. За даними, отриманими з таблиці, можна зробити висновок, що на підприємстві невеликий оборот нових кадрів, що в свою чергу забезпечує високий показник постійності кадрів – на рівні 100,5 %.

В АТ «ТерА» здійснюється професійне навчання кадрів підприємства. Використання коштів на професійне навчання персоналу (у % відношенні до фонду оплати праці) становила у 2018 та у 2019 рр. – 0,25 %. Розглянемо детальніше підготовку кадрів в товаристві у табл. 2.8 – 2.9.

Таблиця 2.8

Підготовка кадрів в АТ «ТерА» у 2018 році

Назва показника	Навчено у 2018 р., всього, осіб	у тому числі:			
		первинна професійна підготовка		перепідготовка	
		всього	з них жінки	всього	з них жінки
1. Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), всього	8	5	2	3	1
1.1. безпосередньо на виробництві, всього	8	5	2	3	1
У тому числі за формами навчання: - індивідуальна	8	5	2	3	1

Проаналізувавши таблицю 2.8, можна зробити висновок, що у 2018 р. навчено новим професіям 15 осіб. Первинну професійну підготовку пройшли всього 7 осіб з них 4 жінки, а перепідготовку пройшли 8 осіб, з них 6 жінок. Була індивідуальна форма навчання.

Підготовка кадрів в АТ «ТерА» у 2019 році

Назва показника	Навчено у 2019 році, всього, осіб	у тому числі:			
		первинна професійна підготовка		перепідготовка	
		всього	з них жінки	всього	з них жінки
1	2	3	4	5	6
1. Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка), всього	7	5	2	2	1
1.1. безпосередньо на виробництві, всього	7	5	2	2	1
У тому числі за формами навчання: - індивідуальна	7	5	2	2	1

Як бачимо з таблиці, у 2019 р. навчено новим професіям 7 осіб. Прошли первинну професійну підготовку 5 осіб, з них 2 жінки, а перепідготовку проходили 2 особи, з них 1 жінка. Форма навчання у них була індивідуальна.

Розглянемо динаміку підвищення кваліфікації працівників, яке здійснювалось на підприємстві протягом аналізованого періоду (табл. 2.10- 2.11).

Таблиця 2.10

Підвищення кваліфікації працівників в АТ «ТерА» у 2018 році

Назва показника	Навчено у 2018 р., осіб	у тому числі:					із них жінки
		керівники	професіонали, фахівці	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники		
					всього	підвищили кваліфікаційний розряд	
1. Підвищили кваліфікацію, всього	10	1	-	1	8	8	3
у т. ч. :							
1.1. безпосередньо на виробництві	8	-	-	-	8	8	3
1.2. у навчальних закладах різних типів за договорами	2	1	-	1	-	-	-

Отже, з таблиці бачимо, що всього у 2018 р. підвищили кваліфікацію 10 особи, а саме: 1 керівник – 1, технічний службовець –1, які пройшли курси підвищення кваліфікації у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя; кваліфіковані та інші робітники – 8, з них 3

жінки, які проходили підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві. Взагалі, підвищили кваліфікаційний розряд 8 осіб.

Таблиця 2.11

Підвищення кваліфікації працівників в АТ «ТерА» у 2019 році

Назва показника	Навчено у 2019 р., осіб	у тому числі:					із них жінки
		керівники	професіонали, фахівці	технічні службовці	кваліфіковані та інші робітники		
					всього	підвищили кваліфікаційний розряд	
1. Підвищили кваліфікацію, всього	9	1	1	-	7	7	3
у тому числі:							
1.1. безпосередньо на виробництві	7	-	-	-	7	7	3
1.2. у навчальних закладах різних типів за договорами	2	1	1	-	-	-	-

Що стосується 2019 р., то протягом цього періоду підвищила кваліфікацію всього 9 осіб (з них 1 керівник, 1 професіонал/фахівець). Топ менеджмент підвищував кваліфікацію у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя на спеціальностях 075 «Маркетинг» і 072 «Фінанси, банківська справа і страхування». Всього було 7 кваліфікованих та інших робітників, з них підвищили кваліфікаційний розряд 7 осіб. В тому числі на навчання, що здійснювалось безпосередньо на виробництві було направлено 3 жінки.

Отже, в АТ «ТерА» з метою безперервного удосконалення професійних знань, розвитку творчого потенціалу працівників, покращенню і розвитку інноваційних якостей протягом 2018-2019 рр. проводилась цілеспрямована робота з підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Узагальнений аналіз із питання професійного навчання в АТ «ТерА» у 2018- 2019 роки наведено у таблицях 2.12-2.13.

Статистика професійного навчання в АТ «ТерА» у 2018 р.

Показник	Значення, тис. грн.
1	2
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	49495
2. Чисельність ПВП, осіб, в т.ч. працівники, що пройшли професійне навчання	190 10
3. Витрати на робочу силу, грн. В т.ч. витрати на навчання: прямі; непрямі	13741 32,5 0,69
4. Фонд робочого часу, всього	803074,5
5. Відпрацьовані продуктивні години	716688
6. Години професійного навчання	1047

1) Частка співробітників підприємства, які пройшли професійне навчання:

$$10 / 190 * 100 = 5,3\%$$

За таких масштабів професійного навчання кожен співробітник підприємства пройде підвищення кваліфікації раз в 5 років.

2) Частка витрат часу на професійне навчання у загальному балансі робочого часу підприємства:

$$1047 / 803074,5 * 100 = 0,13\%$$

Отриманий результат свідчить про недостатню увагу підприємства до професійного навчання.

3) Середня кількість годин професійного навчання на одного навченого працівника:

$$1047 / 10 = 104,7 \text{ год}$$

тобто трохи більше 13 робочих днів.

4) Загальна величина витрат на професійне навчання персоналу підприємства складається з прямих, непрямих витрат на навчання та втраченої продуктивності, пов'язаної з відсутністю працівників на робочих місяцях під час професійного навчання:

втрати продуктивності:

$$13741000 / 716688 = 5,2 \text{ грн.}$$

$$1047 * 5,2 = 5444,4 \text{ грн.}$$

Отже, загальна величина витрат на професійне навчання становитиме:

$$32500 + 690 + 5444,4 = 38634,4 \text{ грн.}$$

5) Обсяг витрат на навчання в обсязі реалізованої продукції:

$$38634,4 / 1000 / 49495 * 100 = 0,08\%$$

6) Витрати на професійне навчання на одного навченого працівника:

$$38634,4 / 10 = 3863,44 \text{ грн.}$$

7) Витрати на 1 год професійного навчання:

$$38634,4 / 1047 = 36,9 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.13

Статистика професійного навчання в АТ «ТерА» у 2019 р.

Показники	Значення
1	2
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	42774
2. Чисельність ПВП, осіб, в т.ч. працівники, що пройшли професійне навчання	190 9
3. Витрати на робочу силу, грн. В т.ч. витрати на навчання: прямі; непрямі	15243 33,05 3,05
4. Фонд робочого часу, всього	850986
5. Відпрацьовані продуктивні години	754207,2
6. Години професійного навчання	1650

1) Частка співробітників підприємства, які пройшли професійне навчання:

$$9 / 190 * 100 = 4,7\%$$

За таких масштабів професійного навчання кожен співробітник підприємства пройде підвищення кваліфікації раз в 5 років.

2) Частка витрат часу на професійне навчання у загальному балансі робочого часу підприємства:

$$1650 / 850986 * 100 = 0,19\%$$

Отриманий результат свідчить про недостатню увагу підприємства до професійного навчання.

3) Середня кількість годин професійного навчання на одного навченого працівника:

$$1650 / 9 = 183,3 \text{ год.}$$

тобто, трохи менше 23-х робочих днів.

4) Загальна величина витрат на професійне навчання персоналу підприємства складається з прямих, непрямих витрат на навчання та втраченої продуктивності, пов'язаної з відсутністю працівників на робочих місяцях під час професійного навчання:

втрати продуктивності:

$$\frac{1759450}{754207,2} = 2,33 \text{ грн.}$$

$$1650 * 2,33 = 3844,5 \text{ грн.}$$

Отже, загальна величина витрат на професійне навчання становитиме:

$$33050 + 3050 + 3844,5 = 39944,5 \text{ грн.}$$

5) Обсяг витрат на навчання в обсязі реалізованої продукції:

$$39944,5 / 1000 / 42774 * 100 = 0,09\%$$

6) Витрати на професійне навчання на одного навченого працівника:

$$39944,5 / 9 = 4438,3 \text{ грн.}$$

7) Витрати на 1 год професійного навчання:

$$39944,5 / 1650 = 24,2 \text{ год.}$$

Проаналізувавши статистику професійного навчання за 2018–2019 рр., можна зробити висновок, що загальна величина втрат продуктивності та на навчання є відповідно у 2018 р. – 38634,4 грн та 0,08 %, а у 2019 р. – 39944,5 грн. та 0,09 %. Як бачимо, середня кількість годин професійного навчання на 1 навченого працівника припадає у 2018 р. – 104,7 год., а у 2019 – 183,3 год. Частка співробітників організації, які пройшли професійне навчання становить у 2018 р. – 4,7 %, а у 2019 р. – 5,3 %. Витрати професійного навчання на 1 год. є такими: у 2018 р. – 36,9 грн./год., а у 2019 – 24,2 грн./год. Витрати на професійне навчання

на 1 навченого працівника становлять у 2018 р. – 3863,44 грн./особу, а у 2019 р. – 4438,3 грн./особу. Витрати на професійне навчання в основному підвищилися у 2019 році порівняно з 2018 роком за рахунок зростання цін на навчання топ-менеджерів у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя. Водночас за 2 роки спостерігається загальна тенденція до суттєвої економії керівництва товариства на професійному навчанні працівників, що пов'язано із збитковістю товариства.

2.3. Оцінка впливу іміджу керівника на діяльність АТ «ТерА»

Імідж керівника, як потужний мотиватор функціонування колективу, організації, впливає на співробітників в плані їх самовираження, емоційного стану кожного працівника та соціально-психологічного клімату колективу в цілому, причетності до роботи на фірмі з ефективним менеджментом. Особливість управлінських ролей керівника полягає в безпосередньому впливі на підлеглих, котрий має ґрунтуватися на особистому прикладі, регулярному спілкуванні, попередженні емоційної притупленості, поєднанні вимогливості і демократизму, проведенні принципової лінії роботи, оптимізації власних амбіцій. Позитивний імідж управлінця постає важливим чинником більш досконалого функціонування організації [21, с. 45].

На формування іміджу сприяє низка об'єктивних та суб'єктивних факторів. До цих факторів належать: спосіб діяльності, професійні та особисті якості, та якості, котрі розвиваються та вдосконалюються відповідно до соціальних потреб. Базовою вимогою до конструювання іміджу є наявність лідерських якостей, насамперед у професійній сфері. За таких умов керівник, окрім посадової влади, може користуватись експертною неформальною владою фахівця, володіти лідерством професійного управління [26, с.222].

Керівники товариства «ТерА»: генеральний директор, заступник директора, головний бухгалтер, головний технолог, головний інженер. Усі

мають вищу відповідно до профіля роботи освіту і понад 20 років професійного стажу у кондитерській галузі.

Найважливішим критерієм іміджу керівника є відповідність цього іміджу корпоративній культурі. В системі управління персоналом існують досить жорсткі уявлення про те, який керівник повинен бути в організації з певним типом корпоративної культури. На думку дослідників для культури кланового типу необхідний керівник, патерналістського типу, що має образ заступника, захисника, тобто керівник, орієнтований на персонал, при цьому велика увага приділяється його харизмі. У культурі підприємницького типу оптимальним для керівника є імідж демократичного керівника, орієнтованого на досягнення ринкових цілей. В ієрархічній культурі найбільш прийнятним буде імідж керівника як талановитого менеджера, що є ефективним координатором й організатором.

У діяльності керівника також провідне місце посідає його авторитет, а не суто владні повноваження. Авторитет формується перш за все справами службовими та особистими. Величезне значення має бажання та вміння керівника викликати симпатію в оточуючих, майстерність координування та регулювання складнощів у процесі людських взаємин [32, с.230].

Щодо конкретних професійних якостей, які слугують основою для конструювання іміджу керівника слід зупинитись на Я-концепції та її впливі на формування іміджу. Я-концепція – це стійка система уявлень про себе, свою діяльність, на основі якої будується взаємодія з іншими людьми.

Позитивна Я-концепція визначається такими чинниками: відчуттям власної значущості, впевненість в тому, що ви імпонуєте іншим людям, впевненості у здатності до того чи іншого виду діяльності [16, с. 43].

Вплив іміджу керівника на оточення відбувається за формулою AIDA, де А – привернення уваги; І – пробудження зацікавленості іміджем; Д – пробудження потреби здійснити дію; А – здійснення дії. Схема поетапного управління за допомогою іміджу керівника виглядає таким чином (рис.2.5):

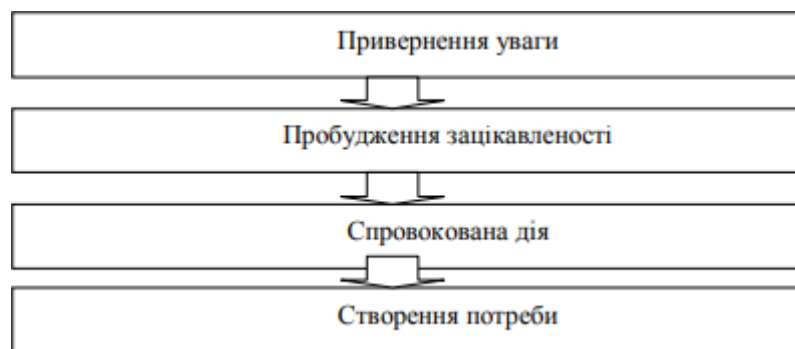


Рис.2.5. Схема поетапного управління за допомогою іміджу керівника
Джерело: Складено автором на основі [14, с.35].

Важливе значення для формування іміджу керівника мають інтелектуальні здібності, особливості емоційної, вольової сфер, здатність до емпатії, спостережливість, проникливість. Загалом розвиток особистісних характеристик у процесі іміджування – важлива умова позитивного особистісного зростання, професійної успішності, можливості самореалізації.

Імідж керівника відповідає ідеальному більшою мірою і вимагає вдосконалення деяких елементів

Пропонуємо такий механізм конструювання іміджу:

- 1) виявлення очікувань аудиторії, соціальної групи, рис та характеристик, якими повинен оволодіти суб'єкт, який претендує на позитивний імідж;
- 2) конструювання іміджу у відповідь на очікування аудиторії;
- 3) розробка стратегії формування іміджу, плану дій;
- 4) безпосереднє формування іміджу, тобто перетворення дій у практичну площину;
- 5) моніторинг процесу формування іміджу, коригування моделі іміджу, стратегії та результатів [41, с.99].

Отже, у складі іміджу керівника виділяють декілька груп компонентів, надамо оцінку кожному з них в таблиці 2.14.

Оцінка складових іміджу генерального директора АТ «ТерА»

№ з/п	Показник	Значення показника	Норматив	Фактична оцінка
1	Візуальне сприйняття людини	Ступінь фізичної привабливості; ступінь виразності манер і їх привабливість; одяг і аксесуари	15	10
2	Інтелектуальне сприйняття людини	Особистісні характеристики, що проявляються під час комунікації і прийнятті управлінських рішень	25	25
3	Статусне сприйняття	Оцінка стратифікаційного статусу особи; посада; професія	10	10
4	Соціальний фон	Стратифікаційні характеристики оточення (належність до соціальної групи; соціальний статус)	10	10
5	Вплив інтер'єру на сприйняття людини	Просторові характеристики; кольорове оформлення кабінету, фотографії, особисті речі	5	5
6	Відносини з родиною	Сімейні цінності керівника, його сім'я, діти, стосунки з батьками, участь у соціальних акціях відкритих для громадськості	5	3
7	Відносини з державними органами та іншими організаціями	Відносини з державними установами формуються на основі професіоналізму, відкритості та взаємоповаги. Виступи, доповіді на регіональних зустрічах у керівництва. Рівень публічності керівника.	15	7
8	Відносини із ЗМІ	Ведення сайту, наявність власної сторінки (Instagram Facebook Twitter) розміщення статей про новини товариства. Рівень відкритості інформації для ЗМІ.	15	5
Усього			100	75

Джерело: Складено автором на основі даних діяльності підприємства

$$\text{Рівень позитивного іміджу керівника} = \frac{\sum \text{Показників імідж}}{\sum \text{Норматив імідж}} * 100 \quad (2.1)$$

$$\text{Рівень позитивного іміджу керівника} = 75 / 100 * 100 = 75\%$$

Формування, підтримання та розвиток іміджу потребує виваженої, ґрунтовної, контрольованої діяльності щодо створення, закріплення та посилення позитивної громадської думки про організацію (особистість, продукцію, послугу тощо). Скоординовані дії щодо впливу на громадську думку, за допомогою PR-заходів, спрямовані на формування або зміну на свою користь

уявлень (поведінки) людей. Використання PR-заходів у процесі формування і просування іміджу підприємства також дозволяє встановити, підтримувати і зміцнювати зв'язки і взаєморозуміння між підприємством і громадськістю.

Керівник підприємства здійснює управлінську діяльність через систему відносин із колективом працівників, студентами, батьками, адміністративними та контрольними інстанціями, різними громадськими організаціями. Імідж керівника – це публічне «Я» людини [51, с.248]. Класифікація іміджу керівника у науковій літературі є багатогранною.

Загальні підходи до класифікації іміджу: типологічний, функціональний та комунікативний. Відповідно до вищезазначеної класифікації вченими була розроблена відповідна структура іміджу керівника, яка має цілісний характер та складається з комплексу узгоджених характеристик різного змісту, а саме:

- *зовнішній образ*: зовнішній вигляд(зачіска, одяг, аксесуари) та кінестичний імідж (ходьба, жести, осанка);

- *стиль поведінки*: спрямування особистості і його міжособистісні відносини з оточуючим середовищем(мотиви, здібності, ціннісні орієнтації), мовні особливості, середовищний імідж (житло, кабінет, автомобіль), толерантність та самовіддача справі;

- *стиль керівництва* (автократичний, ліберальний, демократичний, наставницький) - соціально-демографічні: стать, вік, рівень освіти, сімейний стан) - внутрішні характеристики (темперамент, характер, здібності, інтереси, самооцінка тощо) [63, с.159].

Як бачимо, імідж побудовано не лише на зовнішньому вираженні, але й на особистісних якостях. Причому особистий імідж у педагогічній сфері роботи є базою, а зовнішній – надбудовою. Це пов'язано з тим, що на відмінну від політичної сфери діяльності, шоу – бізнесу тощо, які не мають постійної аудиторії, керівник освітньої установи, задіяний у довготривалому безпосередньому контакті з відносно стабільним колективом, який має постійну можливість співвідносити відповідність його зовнішнього образу та внутрішніх

якостей, що вимагає від керівника як високоморальних так і психологічних характеристик [35, с.264].

Досвід зарубіжних іміджмейкерів вказує на те, що при формуванні іміджу керівнику слід звертати увагу і на планування поза робочого часу, тобто хобі, спорт, інтереси тощо. Проте вітчизняні спеціалісти зазначають, що кабінет керівника повинен говорити про нього, як спеціаліста в даній галузі, а не про людину, яка захоплюється волейболом чи улюбленим котом та рекомендують не облаштовувати кабінет предметами, які свідчать про хобі управлінця [29, с. 26].

Позитивний імідж керівника вирішує ряд управлінських проблем, через здійснення комплексу функцій [33, с.102]:

- номінативна функція допомагає виокремити керівника серед інших менеджерів;
- нормативна функція має на меті сформувати соціально-психологічний клімат за допомогою норм поведінки в товаристві;
- мотиваційна функція базується на бажаннях працівників бути такими ж як керівник;
- комунікативна функція забезпечує оптимальний обмін інформації між різними каналами зв'язку.

Імідж – це інструмент спілкування з масовою свідомістю. Отже, керівникові слід ретельніше приділяти увагу власному іміджу та не забувати, що імідж керівника передусім повинен відповідати вимогам часу, бути гнучким та цілісним. Позитивний імідж керівника сьогодні – це гарантований успіх організації завтра.

Отже, узагальнюючи проведений детальний аналіз створення позитивного іміджу керівника, робимо висновок, що слід дотримуватись таких рекомендацій:

1. Цілеспрямоване формування іміджу можливе шляхом спирання на реальні характеристики особистості, а не за умови його цілком штучного створення, що стверджує необхідність індивідуального підходу до кожного керівника.

2. Створення іміджу ґрунтується не тільки на активізації реальних якостей керівника, які визнаються соціально бажаними в тій або іншій сфері, а й на знанні закономірностей, пов'язаних з процесом міжособистісного сприймання.

3. Елементи зовнішності, манер, одягу та інші невербальні компоненти комунікації, при цілеспрямованому формуванні іміджу комплексно входять до структури самопрезентації. Розвиток навичок самопрезентації у керівника, як можливості подати себе іншим людям сприяє більш адекватному сприйняттю керівника з боку оточуючих його людей.

4. При формуванні іміджу керівника необхідно враховувати очікування підлеглих щодо особистості управлінця, які істотно впливають на його образ.

5. Керівники вищої ланки управління, які створюють власний імідж, або їх іміджмейкери повинні враховувати роль засобів масової інформації (ЗМІ) при формуванні іміджу.

6. Створити позитивний та привабливий власний імідж – означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність організації. Тому, формуючи власний імідж, керівник формує імідж всієї організації. Позитивний імідж, який веде до емоційних реакцій довіри і, нерідко, симпатії, може сприяти більш швидкому процесу створення загальних інтересів і мотивувати інших як можна продуктивніше. Крім того, при всіх інших ситуативних умовах позитивний імідж дає більше гарантій для здійснення співробітництва, ніж конфронтації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТЕРА»

3.1. Основні напрямки становлення позитивного іміджу керівника

Сутність сучасного управління полягає у спрямуванні ділового, творчого, лідерського потенціалу людей на досягнення спільних цілей. Управління – цілеспрямований вплив керівника на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності. Однією із найважливіших передумов цього є психологічні знання про специфіку, закономірності індивідуальної і групової життєдіяльності, впливу на неї. Цією теоретичною і прикладною проблематикою займається психологія управління, що продукує знання про психологічні основи, соціально-психологічну, соціокультурну, етнопсихологічну специфіку управлінської діяльності, чинники її ефективності, джерела керівництва і лідерства, причини конфліктів в управлінні, особливості і способи їх подолання, психологічні детермінанти діяльності керівників, стилів керівництва тощо [5, с. 4].

Керівник сучасного підприємства, зокрема генеральний директор акціонерного товариства, є насамперед публічним діячем, оскільки в своїй роботі він постійно вступає в спілкування з п'ятьма соціальними групами: працівниками, стрейкхолдерами, акціонерами, представниками державних органів, споживачами готової продукції. Виходячи з настільки широкого соціального плацдарму, на якому доводиться працювати генеральному директору товариства, йому просто необхідно бути привабливою, цікавою та авторитетною особистістю.

Сучасний генеральний директор компанії має пройти професійне навчання з різних напрямків: економіка підприємства, соціальний менеджмент, менеджмент та маркетинг, магістратуру, а ще краще аспірантуру в менеджменті, різноманітні курси підвищення професійної кваліфікації, вивчати досвід керівників-лідерів щодо передових методів управління трудовими колективами.

Сучасний директор просто повинен уміти обирати єдино вірний та оптимальний спосіб власних дій, які б працювали на зміцнення позитивного іміджу його особи та ввіреного йому товариства.

Для цього керівник має володіти високим рівнем сформованості наступних компетенцій:

- ✓ здійснення оптимального відбору ідей оновлення виробничого процесу і ефективного управління на основі використання аналітичних та експертних методів (дослідження в різних напрямках до прийняття рішення);

- ✓ стратегічне планування; творчий підхід до реалізації планів; розвиток рівня емпатичного розуміння особистісних інтересів та зацікавленостей людей;

- ✓ уміння вибудовувати ефективне співробітництво, вести за собою (захопити інших певною ідеєю);

- ✓ здатність залучати прибічників і симпатиків (правильно розставляючи акценти, доступно розповідати про вигоди);

- ✓ «непомітність» керівника в організації діяльності;

- ✓ створення умов для стимулювання розвитку власної ініціативи працівників та їх самоздатність стійності шляхом делегування повноважень;

- ✓ уміння ризикувати;

- ✓ здійснення виходу на зовнішні ресурси;

- ✓ планування розвитку товариства на основі реалізації проєктів; планування і здійснення інноваційних змін у діяльності з урахуванням опору персоналу нововведенням [6: 94].

Керівник має володіти на високому рівні такими якостями, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності:

- організаторські, комунікативні, аналітично здібності;

- здатність керувати, виявляти якості лідера у спілкуванні з підлеглими, керувати собою, абстрагувати;

- уміння виявляти ділові якості підприємця;

- високий рівень понятійного мислення [7: 30].

Формування лідерських якостей і вмій у керівників компаній є одним із найважливіших завдань, яке потребує вирішення в сучасній системі підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати HR-менеджери, які сприяти розвитку лідерства в трудових колективах і створення відповідних умов для: стимулювання і мотивації працівників, сприяння їх професійному розвитку; вирішення сучасних завдань саморозвитку впевненості працівників у своїх силах; забезпечення змістової і скоординованої праці в колективі [8, с.5].

Процес створення іміджу багатогранний і складний. На враження впливає буквально кожна деталь. Тут важливо все: стиль одягу й зовнішній вигляд, аксесуари – навіть ці складові говорять про переваги їхнього власника й про рівень його успішності. Головна функція іміджу – приведення дій керівника у відповідність із очікуванням підлеглих. Ця функція з'являється, виходячи з найпростішої вимоги з'ясованості дій людини для навколишніх [9: 40].

Вважається, що люди судять про нас по зовнішньому враженню, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд знайомства і по першим п'яти секундам нашої розмови. Саме такі якості особистості, як зовнішність, голос і вміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль і в нашій кар'єрі, і у всьому житті. Кожного разу, коли ви встаєте, щоб виголосити промову на діловій нараді, взяти участь у теле- або радіо- дискусії, звернутися до аудиторії, провести прес-конференцію, відповісти репортерам, ви виступаєте перед публікою. Про вас судять ваші колеги, начальство, радіослухачі і телеглядачі, репортери і так далі. Якщо ваш зовнішній вигляд не вселяє поваги або ваша манера триматися залишає бажати кращого, то слухачі просто відключаються від вас. В такому разі ви не зможете донести до людей те, що ви хотіли їм повідомити – і все не через те, що ваше повідомлення було нецікавим, а тому, що щось в вашій манері говорити або у вашій зовнішності поставило бар'єр між вами і слухачами.

Якщо ви знаєте, що гарно одягнені, вдало причесані, знаходитесь в гарній фізичній формі, то ви будете просто випромінювати упевненість в собі. Якщо ж ви відчуваєте, що у вас щось не так, щось не співпадає з вашим особистим

стандартом, то мимоволі ви починаєте зосереджуватися саме на цьому елементі. Простий, стриманий одяг – підтримка для вас. Окрім всього іншого, він дозволяє глядачу бачити саме вас, а не те, що на вас одягнено. Таким шляхом ви зможете ненав'язливо вражати свою індивідуальність. Манера одягатися доволі багато розкаже про вас – про вашу освіту, про те, що ви собою представляєте і до чого прагнете. Ваш голос важливий так само, як ваша зовнішність, манери, текст вашого виступу. Неприємний голос може виявитися ахілесовою п'ятою вашого іміджу. Він може перекреслити всі ваші гідності. Інакше кажучи, ваш голос повинен сприяти вашій кар'єрі, а не псувати її. Людина, по виду своєї діяльності змушена бути публічною особистістю, змушена в будь-якій ситуації пересуватися граціозно і з гідністю, зберігаючи повну впевненість в собі [10, с. 10, 19-23, 90,93,179].

Великого значення у формуванні професійного іміджу сучасного керівника становить управлінська культура (культура управління). Відсутність чіткого визначення поняття «культура управління», «управлінська культура», розмитість змістовних характеристик, рівнів і критеріїв оцінки культури керівника навчального закладу не сприяють практичному втіленню ідеї її розвитку. Відтак постає пріоритетне завдання проведення цілеспрямованого дослідження проблеми формування професійно-менеджерської культури.

Культура притаманна різним формам людського існування як його характерна та обов'язкова ознака. Культура виступає як специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений у продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм, духовних цінностей, у сукупності ставлення людей до природи, до самих себе, а також їх відношень між собою. Професійну культуру І. Зазюн, Н. Крилова, А. Радугін, В. Праворотов та інші вчені розглядають як систему соціальних якостей, що безпосередньо забезпечує рівень трудової діяльності. За енциклопедичним словником, професійна культура характеризує «рівень та якість професійної підготовки» [3: 402]. Професійна культура є родовим поняттям по відношенню до менеджерської (управлінської) культури, яка є видовим поняттям і характеризується системою

управлінських знань і вмінь, професійних та особистісних якостей, рівнем розвитку мотиваційно-ціннісної сфери вчителя як керівника.

Управлінську культуру розглядають як рівень розвитку творчих сил і здібностей керівника (Є. Березняк), культуру праці керівника (В. Співак), сукупність положень, принципів, норм і завдань керівника (Б. Гаєвський, Ю. Палеха), системне явище, яке поєднує особистісні якості керівника та його мотиви (С. Королук) [11, с. 113].

Позитивний імідж сучасного керівника компанії формуються плінною працею, роботою над собою. Імідж керівника формується за рахунок не лише його зовнішнього вигляду й манер та поведінки, а й вміння говорити та загальних розумових здібностей. У результаті проробленої роботи задля формування сприятливого іміджу керівника може стати своєрідним мірилом рівня розвитку особистості, як професіонала і в подальшому рівня розвитку товариства.

3.2. Створення особистого брендингу генерального директора товариства

Найбільш ефективним засобом уникнення негативного впливу асиметричної інформації є підтримка власної позитивної репутації.

Репутація – це сукупність суджень про особистість, що підкріплюється соціальною оцінкою чи усталеними уявленнями. Репутаційний менеджмент – це управління процесом формування і коригування репутаційних характеристик, доведення їх до цільової аудиторії. Природне прагнення зберегти власну позитивну репутацію, а отже орієнтація на результат, не лише обмежує негативний вплив інформаційної асиметрії, а й забезпечує належний рівень суспільних взаємовідносин [21, с.38]. Саме тому, особливо актуальною у сучасних умовах стає послуга особистого брендингу. Визнання є по суті репутацією. Визнання настає внаслідок певної події (наприклад, висвітлення конкретного факту в ЗМІ). Якщо подія відбулася лише один раз, варто зазначити, що визнання згасатиме. Одночасно нівелюватиметься набута репутація, для

підтримки якої не вистачає повторюваності, яку можна використовувати для прогнозування. Репутація має володіти характеристикою передбачуваності та повторюваності. Публічні особи часто не знають, як сприймають їх інші, але часом відчують, як вони впливають інших і намагаються змінити свою поведінку, щоб отримати сприятливі враження [34, с. 107]. Часто розглядається в асоціації з різними "тактиками впливу", які можуть використовуватися для управління своїми враженнями, такі спроби керувати іншими часто мають конкретну мету, наприклад, підвищення рейтингів ефективності. Походження повністю пов'язане із сутністю поза особою, але все ще безпосередньо впливає на репутацію людини.

Походження людини – це ідентифікація її відмінності або спільності по відношенню до інших [32, с.230]. У процесі самореклами як професіонала можна використовувати різні інформаційно-комунікаційні засоби, такі як:

- блоги (містять окремі публікації блогу у вигляді тексту, малюнків тощо, як правило, в хронологічному порядку); портали професійних мереж (дозволяють представляти свій професійний профіль в Інтернеті та ділитися своїми досягненнями, будуючи таким чином ділову мережу);
- форуми для обговорення (сьогодні є одним з найпопулярніших методів спілкування обміну інформацією, думками);
- соціальні мережі (пов'язують однодумців із подібними інтересами, ставши дуже хорошим маркетинговим інструментом і чудовим способом передачі конкретної інформації);
- інтерактивний контент (дозволяють людям рекламувати себе в мережі, розміщуючи відео, презентації);
- сайти для розміщення фотографій (Instagram); персональний веб-сайт (цілодобове джерело достовірної, оновленої інформації про людину та її цілі, діяльність, досягнення, пристрасті тощо).

Ці інструменти є найважливішими в процесі створення особистого бренду завдяки ефективності спілкування, однак традиційні засоби, такі як

листи, телефон тощо, поки що не втратили свого значення. І, звичайно, ніщо не може замінити перевищити ефект особистого спілкування.

Репутація не полягає у прихильності: це сукупність оціночних суджень, які особа чи суб'єкт господарювання отримують з боку громадськості.

Критерії ефективного особистого брендингу:

- Реальність – особистий власний бренд повинен будуватися на дійсно існуючій особистості;
- Моральність – необхідність морально-етичних норм поведінки, формальних та неформальних правил, що встановлені в суспільстві;
- Специфічність – слід орієнтуватися на одну сферу спеціалізації;
- Влада – людину слід сприймати як визнаного експерта в певній галузі, а також як ефективного лідера;
- Унікальність – бренд має особливим, мати свої власні риси, бути несхожим на інших.

Для створення і підтримання позитивного іміджу державного службовця доцільно використовувати різні засоби масової комунікації [8]. Відсутність адекватної оцінки, мала емоційна насиченість і реалістичність матеріалів, що висвітлюються в засобах масової інформації, не сприяють створенню позитивного іміджу генерального директора.

Імідж і репутація часом можуть зближуватися і ототожнюватися. Найчастіше в основі брендингу лежить фокусування на таких професійних та особистих рисах, які мають бути притаманними для державних службовців та складати основу їх особистого іміджу як: гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, ерудованість, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, вміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю [18, с.82]. Як і репутація, імідж – це суспільно сформоване бачення, що базується на нашій власній оцінці нас самих, а не на сприйнятті з боку сторонніх.

По суті, наш імідж – це власне сприйняття нашої репутації. Висновки з даного дослідження. Таким чином, сучасний брендинг керівника потребує змін та впровадження інноваційних стратегій його покращення на рівні підприємства, регіональному. Формування нового іміджу керівників має здійснюватися на основі принципу покращення особистих моральних якостей та професійних рис, важливих у діловому світі.

Створити позитивний та привабливий індивідуально-особистісний імідж – означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність організації. Завдяки правильно підбраному іміджу можливе швидке отримання прихильності оточуючих, розширення сфери доброзичливих контактів і досягнення найбільш продуктивних результатів у своїй діяльності.

У цьому контексті перевагами є поліпшення організації праці і, як наслідок, отримання задоволення від виконання роботи; підвищення мотивації праці; зниження рівня стресів; зменшення помилок під час виконання своїх функцій; досягнення професійних успіхів.

Сучасний конкурентоспроможний управлінець практично здатен до постійної динаміки, самореалізації, покращенню ділової репутації володіє новою інформацією та вмінням оперувати нею, впроваджує передові технології управління, раціонально використовує свій час і ресурси, створює власний імідж, постійно працює над собою для того, щоб ефективно управляти іншими і гідно представляти підприємство.

Мета персонального брендингу – допомогти оточенню зрозуміти керівника, почути, оцінити належним чином, розгледівши унікальну особу. Потенційні клієнти мають зрозуміти, що керівник не просто професіонал своєї справи, але ще і розділяє їх життєві цінності й принципи. З цим набагато складніше. Якщо в частині роботи усе максимально зрозуміло: в усіх сферах однією зі складових успішної особи є перемоги і досягнення на професійному терені, то з особовою мотивацією справи йдуть складніше. Тому керівник

повинен чітко уявляти собі, яке враження хочете справити, і, усе, що він робить, має відповідати тому, що хоче він донести до кінцевого адресата.

У сфері корпоративних відносин, безумовно, спрацьовує ефект закритості інформації, корпоративної етики і стандартів, а також маси інших політик і регламентів, які підписує співробітник при прийнятті на роботу. Необхідно чітко стежити, щоб в ході соціальної активності не винести "сміття з хати" або не наговорити або написати зайвого. З цим складно, так, але цілком реально контролювати. Кожному "товару" відповідає певна ринкова ціна. Якщо "товар" розкручений і досить відомий, то ціна відповідатиме очікуваною. Для розуміння сказаного: вартість бренду Apple за станом на 2019 рік – близько 183 мільярдів доларів США, вартість бренду Google – 132 мільярди доларів США і тому подібне. Безумовно, необхідно завжди пам'ятати, що *успіх без публічності або публічність без підтверджених успішних кейсів не працює*. Усі ці складові являються, і будуть невід'ємною частиною особистого бренду [62, с.103].

Усередині будь-якої організації основним завданням співробітника є довести роботодавцю свою цінність, корисність і економічну вигоду. Тому поряд з вибудовуванням особових, психологічних взаємин з колегами, не варто забувати і про просування своїх заслуг. Це не буде хвастощами, а буде, передусім, підтвердженням рівня займаної посади і якості послуг, що надаються. Виграні справи або успішні кейси допоможуть і в різних корпоративних конфліктах, коли потрібно буде не просто довести свою правоту, але і зуміти переконати опонентів, ґрунтуючись на своєму бекграунді.

На сьогодні в успішних людей куди більше можливостей і інструментів, чим було у мене навіть не двадцять, а якихось десять років тому. Відповідь знову очевидна, і цим ми користуємося щодня – *соціальні мережі*.

Керівник отримує можливість довести своїм колегам, знайомим або просто незнайомим людям свою цінність, як особистості, як професіонала і як потенційного партнера у бізнесі або в окремо взятому питанні. Не варто також забувати, що соціальне середовище, визнання, популярність, стандарти краси, загальноприйняті фізичні параметри, питання, пов'язані з формуванням особи, -

усе це формується і шліфується теж онлайн. Упевнений, що серед ваших знайомих в соціальних мережах є дуже багато хороших професіоналів своєї справи, які правильно навчилися просувати свій бренд, успішно використовуючи особисті, ділові і спортивні досягнення, грамотно розставляючи акценти і звертаючи увагу на деталі, шліфуючи свій особистий бренд щоденною, копіткою роботою. Ці люди знають, що вони продають і розуміють ті цінності, які хочуть з ними розділити їх потенційні клієнти. Але не варто забувати, що зайва активність на своїх професійних сторінках Facebook, приміром, може створити враження, що у вас є надлишок вільного часу. Досить регулярності і різноманітності, але не надмірності. Необхідно вчитися достукатися у своїх постах і темах до глибинного - *до почуттів і емоцій*.

Люди забудуть, що керівник говорив, забудуть, що він робив, але ніколи не забудуть, що він змусив їх відчувати. Правильно побудований особистий бренд – це не просто якість, а ще і життєві образи, віяння і навіть мода.

Як одного разу сказав відомий фінансист і мільярдер Ворен Бафіт: "Потрібно 20 років, щоб створити репутацію, і 5 хвилин, щоб її зруйнувати". Це ключовий момент успішного бренду. Тому що репутація вибудовується дійсно роками діями, перемогами і поразками, висловлюваннями і особистими позиціями, принциповістю і умінням йти на компроміси. Тому якщо для керівника важлива репутація, створений діловий або особистий образ, з роками знадобиться все більше зусиль, щоб уміти вчасно зупинитися і не зробити того кроку, який може коштувати усього досягнутого за життя.

Звичайно, ніхто не застрахований від помилок і кожен має право оступитися. Але не кожному це можуть пробачити. І для тих, хто успішно і довго вибудовував свою репутацію, є причина: вони заробили право поводитися так само. Іншими словами, рівень самовираження має відповідати досягненням.

Для створення особистого брендингу генерального директора на початковому етапі запропоновано:

❖ створення власної сторінки Instagram і Facebook (фотографії, презентації);

❖ розміщення статей про керівництво, новини і акції товариства на сайті;

❖ створення форуму серед тернопільчан: «Зробимо українські ласощі краще!!!» з урахуванням думок, звертань споживачів, їхнього бачення кондитерської продукції, відповідями керівників і фахівців товариства.

Отже, вплив технологій брендингу позитивно відобразиться на оцінці складових іміджу генерального директора, дані наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вплив технологій брендингу на оцінку складових іміджу генерального директора АТ «ТерА»

№ з/п	Показник	Значення показника	Норматив	Фактична оцінка
1	Візуальне сприйняття людини	Ступінь фізичної привабливості; ступінь виразності манер і їх привабливість; одяг і аксесуари	15	10
2	Інтелектуальне сприйняття людини	Особистісні характеристики, що проявляються під час комунікації і прийнятті управлінських рішень	25	25
3	Статусне сприйняття	Оцінка стратифікаційного статусу особи; посада; професія	10	10
4	Соціальний фон	Стратифікаційні характеристики оточення (належність до соціальної групи; соціальний статус)	10	10
5	Вплив інтер'єру на сприйняття людини	Просторові характеристики; кольорове оформлення кабінету, фотографії, особисті речі	5	5
6	Відносини з родиною	Сімейні цінності керівника, його сім'я, діти, стосунки з батьками, участь у соціальних акціях відкритих для громадськості	5	5
7	Відносини з державними органами та іншими організаціями	Відносини з державними установами формуються на основі професіоналізму, відкритості та взаємоповаги. Виступи, доповіді на регіональних зустрічах у керівництва. Рівень публічності керівника.	15	10
8	Відносини із ЗМІ	Ведення сайту, наявність власної сторінки (Instagram Facebook Twitter) розміщення статей про новини товариства. Рівень відкритості інформації для ЗМІ.	15	15
Усього			100	95

Складено на підставі даних про підприємства

Запровадження технологій брендінгу для покращення іміджу генерального директора сприяє підвищенню рівня його іміджу до 95%, що є міцним мотиватором для подальшого саморозвитку, самоудосконалення і набуття нових професійних навичок з метою підвищення ефективності діяльності і рівня конкурентоспроможності товариства АТ «ТерА».

3.3. Економічна ефективність запропонованого заходу та його вплив на показники діяльності і рівень конкурентоспроможності АТ «ТерА»

Провідне місце у підвищенні ефективності економічної діяльності акціонерного товариства відведено керівникові. Це пояснюється тим, що результатом діяльності керівників є загальні кінцеві економічні результати діяльності підприємства, його рівень конкурентоспроможності на ринку. Від першої особи багато в чому залежить прийняття важливих управлінських рішень з високим рівнем ризику. Імідж керівника є одним з основних факторів формування іміджу підприємства, що забезпечує його інтенсивне зростання на перспективу. Економічна ефективність діяльності товариства на пряму залежить від знань і професійності керівників. Аналіз прийняття управлінських рішень керівником товариства на показники діяльності товариства наведені у табл. 3.2.

Позитивні зміни, які відбулися у 2019 році в економічній діяльності можна умовно запропонувати у проєктному періоді:

1) Збільшення інших операційних доходів у 2019 році відбулося за рахунок доходу від списання кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу – з 539 тис. грн. (2018 р.) до 16378 тис. грн.

На кінець 2019 року залишилось кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу на суму 12458 тис. грн. (баланс 2019 р.)

Прогнозні значення приросту кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу у проєктному періоді знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати наведені у табл. 3.2.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу, %.	4,8	4,7	5,2	5,1	4,5	5,0	4,9

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу, %.	4,8	4,7	5,2	5,1	4,5	5,0	4,9	34,2
Кред сер	4,89							
Відхилення	-0,09	-0,19	0,31	0,21	-0,39	0,11	0,01	
ΔK^2	0,0081	0,0361	0,0961	0,0441	0,1521	0,0121	0,0001	0,3487

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень приросту кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу, %:

$$\Delta K \text{ заборг} = (4,6+4,7+5,2+5,1+4,5+5+4,9)/7 = 4,89 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = a / O_c * 100 = 0,3487*100 / 4,89 = 7,1\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне збільшення приросту кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 4,89% як середнє значення ряду:

4,8	4,7	5,2	5,1	4,5	5,0	4,9
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

де песимістичне (найменше) значення (П) – 4,5, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 5,2.

Розраховуємо прогностні значення приросту кредиторської заборгованості, що виникла в ході операційного циклу в результаті формування брендінгу генерального директора:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (5,2 + 4 \times 4,5 + 4,89) / 6 = 4,68 \%$$

Отже, можна вважати, що за рахунок покращення іміджу генерального керівника – удосконалення комунікаційних зв'язків, розширення навиків домовлятися з контрагентами і торговельними організаціями інші операційні доходи зростуть :

$$\Delta \text{Інші опер. доходи (проект)} = 12458 * 4,68 / 100 = 583 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Загальні інш. опер доходи (проект)} = 483 + 16378 = 16961 \text{ тис. грн.}$$

2) Скорочення інших операційних витрат у 2019 році відбулося за рахунок зниження собівартості реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат, пов'язаних з їх реалізацією з 1583 тис. грн. (2018 р.) до 353 тис. грн.

Прогностні значення відсотку зниження собівартості реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат у проектному періоді знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати наведені у табл. 3.4-3.5.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Відсоток зниження собівартості реалізованих виробничих запасів, %.	0,44	0,46	0,55	0,48	0,46	0,45	0,52

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення:

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Відсоток зниження собівартості реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат, %	0,44	0,46	0,55	0,48	0,46	0,45	0,52	3,36
% виробничий запас середні	0,48							
Відхилення	-0,04	-0,02	0,07	0	-0,02	-0,03	0,04	
ΔK^2	0,0016	0,0004	0,0049	0	0,0004	0,0009	0,0016	0,0098

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень відсотку зниження собівартості реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат, %:

$$\Delta B \text{ виробничі запаси} = (0,44+0,46+0,55+0,48+0,46+0,45+0,52)/7 = 0,48 \%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = a / O_c * 100 = 0,0098 * 100 / 0,48 = 2,04\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне зниження відсотку собівартості реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 0,48 % як середнє значення ряду:

0,44	0,46	0,55	0,48	0,46	0,45	0,52
------	------	------	------	------	------	------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 0,44, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 0,52.

Розраховуємо прогностні значення відсотку зниження собівартості реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат у результаті формування брендінгу генерального директора:

$$OP = (O + 4 \times B + P) / 6 = (0,52 + 4 \times 0,44 + 0,48) / 6 = 0,46\%$$

Умовно можна вважати, що за рахунок покращення іміджу генерального керівника – удосконалення комунікаційних зв'язків, розширення навиків домовлятися з контрагентами і постачальниками собівартість реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат, пов'язаних з їх реалізацією – 3204 тис. грн. (баланс 2019 р.) знизиться на 0,46 %:

$$\Delta \text{Інші опер. витрати} = 3204 * 0,46 / 100 = 15 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Загальні інш. опер. витрати} = 353 - 15 = 338 \text{ тис. грн.}$$

Зведемо отримані результати для наочності у таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

**ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДУ СТВОРЕННЯ
БРЕНДУ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА АТ «ТЕРА»**

№	Показник	Значення, тис.грн.
1	За рахунок удосконалення комунікаційних зв'язків, розширення навиків домовлятися з торговими контрагентами і торговельними організаціями приріст кредиторської заборгованості становитиме 4,68% , що збільшить інші операційні доходи	583
2	Покращення домовленостей з контрагентами і постачальниками знизить собівартість реалізованих виробничих запасів, яка для цілей бухгалтерського обліку складається з їх облікової вартості та витрат, пов'язаних з їх реалізацією на 0,46% , що знизить інші операційні витрати	-15
	РАЗОМ	568

Проаналізуємо в таблиці 3.7 вплив прийняття управлінських рішень генеральним керівником товариства на показники діяльності товариства.

Вплив прийняття управлінських рішень генеральним керівником товариства на проєктні показники діяльності товариства АТ «ТерА»

№ з/п	Показник	2019 р.	Проєкт	Відхилення	
				Абсолютне, +;–	Відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	42774	42774	–	–
2	Собівартість реалізованої продукції	47596	47596	–	–
3	Валовий прибуток	4822	4822	–	–
4	Інші операційні доходи	16378	16961*	+583	3,6
5	Адміністративні витрати	4615	4615	–	–
6	Витрати на збут	6710	6710	–	–
7	Інші операційні витрати	353	338*	–15	–4,2
8	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	59274	59259	–15	–0,03
9	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	– 122	476	+598	в 5 разів

Результати аналізу свідчать, що завдяки ефективним управлінським рішенням генерального директора АТ «ТерА» при формуванні його позитивного іміджу можна позбутися збитковості діяльності й отримати прибуток у розмірі 598 тис. грн.

Наявність прибутку буде сприяти зростанню рівня конкурентоспроможності товариства на регіональному ринку, надасть додаткові фінансові можливості для впровадження інновацій та інтенсивного розвитку персоналу компанії.

ВИСНОВКИ

У розділі першому досліджено теоретичні підходи до формування позитивного іміджу керівників підприємства.

Імідж – це образ ділової людини, уявлення інших про неї, часто цілеспрямовано створюване. Але в літературі імідж – це ваш образ в очах інших. Імідж – набір значень, завдяки якому будь-який об'єкт є відомим і завдяки будь-який об'єкт є відомим і завдяки якому люди певним чином описують його, запам'ятовують і ставляться до нього.

Імідж – це те враження, яке справляє особистість (організація, інституція) на іншу людину або суспільну групу. Першочерговим психологічним підґрунтям управління іміджом особистості (організації) виступають знання того, як будують сприйняті та інтерпретовані будь-які факти, відомості, що стосуються цієї особистості або організації, іншою людиною чи групою людей.

Імідж керівника містить інформацію про вдалі дії керівника, які є прикладом, зразком поведінки для підлеглих. Тому необхідно виділити наступні критерії вибору моделей поведінки: модель поведінки повинна відповідати поставленим цілям організації і самого керівника; відповідати законам та нормам, прийнятим у суспільстві; уособлювати собою моральну бездоганність; перебувати в єдності зі сформованою обстановкою, ситуацією; мати самокритичну оцінку власної моделі поведінки. Особливу значимість набувають компоненти вигляду і поведінки, що утворюють імідж. Відображення цих компонентів виконує дві функції: «безпосереднього розрізнення і пізнання» їх серед інших компонентів вигляду і в загальній картині поведінки, і «інтерпретацію того психологічного змісту, який, як здається учасникам діяльності, укладений в цих компонентах – сигналах» [18, с. 79]. Водночас, імідж керівника впливає на процес обміну інформацією, сприяє усуненню дефіциту інформації, необхідної для прийняття рішення, підвищуючи тим самим ефективність управління. Основою іміджу є система ролей, якими людина послуговується у своєму житті. Доповнюється імідж іншими характеристиками.

Тобто імідж це образ, форма життєпрояву людини, завдяки якій отримують зовнішнє висвітлення особистісно-ділові якості.

Імідж у цілому виступає як людське визнання, оціночне ставлення. Формування іміджу відбувається як свідомо, так і мимоволі. Особистий імідж – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників.

Формуючи імідж, потрібно спиратись на власні особистісні характеристики: темперамент, характер, зовнішність. Імідж керівника в цьому контексті розглядається як компонент загального корпоративного іміджу організації та один із чинників ефективного позиціонування організації в конкурентному середовищі. Тобто створення іміджу є однією з сфер діяльності керівника, яка спроможна передати інформацію про нього та про організацію в цілому. При цьому процес сприйняття залежить як від керівника, так і від тієї соціальної групи, на яку спрямовується вплив.

Дослідження проведене на даних акціонерного товариства «ТерА», яке займається виробництвом сухарів і сухого печива; виробництвом борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, виробництвом какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів.

Обсяг виробництва продукції у діючих цінах зріс у 2019 р. порівняно з 2018 роком на 556 тис. грн. або 1,1% у зв'язку із зростанням цін на продукцію. Водночас обсяг виробництва продукції у натуральному виразі зменшився на 262 тон або 13,3%. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 6721 тис. грн. або 13,6%, що говорить про проблемі питання у товаристві зі збутом готової продукції. Хоча собівартість реалізованої продукції збільшилась на 2928 тис. грн. або 6,6%. Спостерігається позитивна тенденція зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції за рахунок зниження: витрат на збут на 791 тис. грн. або 10,5%, інших операційних витрат на 1230 тис. грн. або 77,7%. Крім того, відбулося зростання операційних доходів товариства на 15839 тис. грн. або в 29 разів. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 1205 тис грн. або 2,1%. Все сприяло зниженню збитковості товариства у 2019 році з 8035 тис. грн. (2018 року) до 122 тис. грн.

Середньооблікова чисельність ПВП товариства за 2 роки залишається без змін. Зокрема, збільшився фонд оплати праці на 1502 тис. грн. або 10,2%. Тому, середньомісячна заробітна плата працівників товариства зросла на 659,1 тис. грн. або 10,9% у порівнянні з минулим роком. Показники продуктивності праці повністю відображають стан діяльності товариства. Зокрема, продуктивність у вартісному виразі зросла на 1,1%, продуктивність у натуральному виразі зменшилася на 13,3%. Підвищилась фондоозброєність товариства на 2,8% за рахунок збільшення вартості основних виробничих засобів 3%. Водночас фондовіддачу трохи зменшилась на 1,9%.

У 2019 році порівняно із 2018 році кількість працівників підприємства зменшилися на 1 особу. Крім того, у 2019 році на роботу було прийнято на 6 працівника менше, ніж у 2018 році. Разом із цим зменшилися облікова чисельність працівників до 209 осіб. Коефіцієнт загального обороту у 2019 році зменшився 4,7 % порівняно із 2018 році. Це пов'язано із збільшенням звільнених працівників у 2018 році – 12 осіб, у 2019 році – 8 осіб.

Коефіцієнт по прийому зменшився на 2,9 %, коефіцієнт по вибуттю зменшився на 1,9 %. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,95 %, що є хорошим показником для підприємства, адже відсутні великі економічні втрати, що зумовлює підвищення продуктивності праці. За даними, отриманими з таблиці, можна зробити висновок, що на підприємстві невеликий оборот нових кадрів, що в свою чергу забезпечує високий показник постійності кадрів – на рівні 100,5 %.

Керівники товариства «ТерА»: генеральний директор, заступник директора, головний бухгалтер, головний технолог, головний інженер. Усі мають вищу відповідно до профіля роботи освіту і понад 20 років професійного стажу у кондитерській галузі.

Генеральний директор підприємства здійснює управлінську діяльність через систему відносин із колективом працівників, студентами, батьками, адміністративними та контрольними інстанціями, різними громадськими

організаціями. Імідж керівника – це публічне «Я» людини. Рівень позитивного іміджу генерального директора складає 75%. Тому запропоновані заходи:

Цілеспрямоване формування іміджу можливе шляхом спирання на реальні характеристики особистості, а не за умови його цілком штучного створення, що стверджує необхідність індивідуального підходу до кожного керівника.

Створення іміджу ґрунтується не тільки на активізації реальних якостей керівника, які визнаються соціально бажаними в тій або іншій сфері, а й на знанні закономірностей, пов'язаних з процесом міжособистісного сприймання.

Елементи зовнішності, манер, одягу та інші невербальні компоненти комунікації, при цілеспрямованому формуванні іміджу комплексно входять до структури самопрезентації. Розвиток навичок самопрезентації у керівника, як можливості подати себе іншим людям сприяє більш адекватному сприйняттю керівника з боку оточуючих його людей.

При формуванні іміджу керівника необхідно враховувати очікування підлеглих щодо особистості управлінця, які істотно впливають на його образ.

Керівники вищої ланки управління, які створюють власний імідж, або їх іміджмейкери повинні враховувати роль засобів масової інформації (ЗМІ) при формуванні іміджу.

Створити позитивний та привабливий індивідуально-особистісний імідж – означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність організації. Завдяки правильно підбраному іміджу можливе швидке отримання прихильності оточуючих, розширення сфери доброзичливих контактів і досягнення найбільш продуктивних результатів у своїй діяльності.

Мета персонального брендингу – допомогти оточенню зрозуміти керівника, почути, оцінити належним чином, розгледівши унікальну особу. Потенційні клієнти мають зрозуміти, що керівник не просто професіонал своєї справи, але ще і розділяє їх життєві цінності й принципи. З цим набагато складніше. Якщо в частині роботи усе максимально зрозуміло: в усіх сферах однією зі складових успішної особи є перемоги і досягнення на професійному

терені, то з особовою мотивацією справи йдуть складніше. Тому керівник повинен чітко уявляти собі, яке враження хочете справити, і, усе, що він робить, має відповідати тому, що хоче він донести до кінцевого адресата.

У сфері корпоративних відносин, безумовно, спрацьовує ефект закритості інформації, корпоративної етики і стандартів, а також маси інших політик і регламентів, які підписує співробітник при прийнятті на роботу.

Для створення брендингу генерального директора на початковому етапі запропоновано:

- створення власної сторінки Instagram і Facebook (фотографії, презентації);
- розміщення статей про керівництво, новини і проведення соціальних (регіональних) акцій товариства на сайті;
- створення Форуму серед тернопільчан: «Зробимо українські ласощі краще!!!» з урахуванням думок, звертань споживачів, їхнього бачення кондитерської продукції, відповідями керівників і фахівців товариства.

Запровадження технологій брендингу для покращення іміджу генерального директора сприяє підвищенню рівня його іміджу до 95%, що є міцним мотиватором для подальшого саморозвитку, самоудосконалення і набуття нових професійних навичків з метою підвищення ефективності діяльності і рівня конкурентоспроможності товариства АТ «ТерА».

Результати розрахунку економічної ефективності свідчать, що завдяки управлінським діям генерального директора АТ «ТерА» при формування його позитивного іміджу можна позбутися збитковості діяльності й отримати прибуток у розмірі 598 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адонина В. В. Оценка социально-психологических характеристик руководителя: подходы, методы, инструментарий. *Зб. наук. праць «Економіка. Менеджмент. Підприємництво»*. СНУ ім. В. Даля. 2015. № 23 (I). С. 69–74.
2. Акаймова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. *Віче*. 2016. №2. С. 2–5.
3. Анупрієнко О. Л. Гендерні особливості іміджу керівника в державному управлінні. *Університетські наукові записки*. 2019. № 4. С. 290-295.
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Формалізація дій керівників організації як результат процесу управління. *Економічний простір*. 2018. № 78. С. 200-213.
5. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Х.: Академия, 2018. 250 с.
6. Берд П. Продай себя. Тактика совершенствования вашего имиджа. Минск.: Основа, 2017. 368 с.
7. Бишоф Анита. Самоменеджмент: эффективно и рационально. М. : СмартБук, 2019. 123 с.
8. Блэк К. Конкретный и конкурентный PR: Прямое и эффективное руководство для специалистов по PR, имиджу и рекламе. М.: Эксмо, 2014. 272 с.
9. Блинов А. В., Василевская О. Н. Искусство управления персоналом. М. : Гелан, 2015. 247 с.
10. Бодалев А. А. О качествах личности, нужных для успешного общения // *Личность и общение: Избр. труды*. М., 2013. С.55-64.
11. Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство : пер. с франц. М. : ИМИДЖ-Контакт. 2016. 233 с.
12. Виноградова Е. Г. Имидж – профессиональная характеристика руководителя: справочник руководителя. К.: 2016. № 6. С. 79–85.

13. Воднік В. М. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування Бюлетень. 2019. № 5. С.36-70.
14. Давыдов Д. Г. Имидж в контексте психологической теории *Имиджелогия: тенденции и перспективы развития*. 2018. № 4. С. 34-39.
15. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение СПб.: Речь, 2019. 275 с.
16. Делія О. В. Імідж керівника як чинник оптимізації управління персоналом Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 32(2). С. 42-44.
17. Денисенко Л. П. Основні напрями вдосконалення соціально-психологічних властивостей керівника ліцею для оптимізації його управлінської діяльності *Наукові праці МАУП*. 2016. Вип. 3. С. 168-172.
18. Димченко Н. С. Формування особистості менеджера як професійного керівника організації *Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент*. 2019. Вип. 9 (1.1). С. 79-83.
19. Друкер. П. Эффективный руководитель. М.: Издательство «Эксмо», 2012. 127 с.
20. Дуднєва Ю. Е., Кір'ян О. І. Імідж керівника як управлінська та соціально-психологічна категорія *Вісник національного технічного університету «ХПИ»*. 2012. № 15. С. 83-87.
21. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография Красноярск : СибЮИ МВД России, 2019. 288 с.
22. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 368 с.
23. Журавльов В. В. Вимоги до особистості і кваліфікації тренера-психолога в ході тренінгової підготовки керівників до професійно-управлінської діяльності *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. № 1. С. 238-249.

24. Зубкова М. О. Аналіз зв'язку понять "організатор", "керівник", "лідер" у науковій літературі *Педагогіка та психологія*. 2016. Вип. 42. С. 45-55.
25. Каменюкин А. Г., Копак Д. В. Стресс-менеджмент : учебное пособие. СПб. : Питер, 2012. 208 с.
26. Кіяшко В. І. Поняття та роль керівника в діяльності сучасного підприємства *Форум права*. 2018. № 1. С. 221-224.
27. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М.: Дело, 2018. 240 с.
28. Козлова В. Г. Модель мотивації до навчання керівників Управління розвитком. 2017. № 20. С. 104-107.
29. Колоскова М. Внутренний имидж руководителя компании *Персонал Микс*. 2017. № 6. С. 23-27.
30. Коротич О. Б. Формування позитивного іміджу керівників державних інституцій *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 2. С. 3-9.
31. Кузин Ф. А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. М. : Ось-89, 2012. 512 с.
32. Куцій О. А., Яремко Л. Р. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2019. Вип. 1. С. 224-232.
33. Лозовський О. М., Дрончак І. В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 101-104
34. Лозовський О. М., Іванчук Д. О. Психологічні фактори у формуванні позитивного іміджу керівника *Professional education: methodology, theory and technologies*. 2019. Vol. 9. С. 103-114.
35. Лугова В. М., Гринь Р. С. Зростання ролі особистісної компетентності керівника в умовах гуманістичного підходу до управління *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 263-266.

36. Мазник Л. В. Вплив іміджу керівника на мотивацію діяльності співробітників як основний фактор формування корпоративної культури. *Наукові праці НУХТ*. 2010. № 32. С. 129-132.
37. Мармоза О. І. Імідж як спосіб професійної соціалізації керівника навчального закладу *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2019. Вип. 33. С. 263-269.
38. Михеев В. И. Социально-психологические аспекты управления. 3-е переизд. М.: Русь, 2015. 244 с.
39. Могила Д. В. Тенденції розвитку правового регулювання трудових відносин за участю керівників підприємств, установ, організацій як працівників *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. Вип. 63. С. 390-395.
40. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Знання; КОО, 2014. 435 с.
41. Новаченко Т. В. Сучасна сутність керівника-лідера в контексті його авторитету *Право та державне управління*. 2019. № 2. С. 98-102.
42. Новаченко Т. В. Генезис авторитету керівника в умовах українського модерну та постмодерну *Право та державне управління*. 2019. № 3. С. 9-14.
43. Омаров А. М. Руководитель: учебное издание. М.: Дело, 2015. 210 с.
44. Орликовський М. О., Осовська Г. В., Ткачук В. І. Самоменеджмент : практикум : навч. посіб. для студ. екон. вузів. К. : Кондор-Видавництво, 2012. 410 с.
45. Панасюк А. Ю. Вам нужен имиджмейкер. Или о том, как создать свой имидж. М., 2018. 239 с.
46. Перельгина Е. Б. Психология имиджа: учеб. пособие М.: Аспект Пресс, 2012. 223 с.
47. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін . Прийняття управлінських рішень. навч посіб./ за ред. Ю. Є. Петруні. 2- ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
48. Поплавська А.П. Дослідження конфліктної поведінки керівників підприємства *Проблеми сучасної психології*. 2018. № 1. С. 41-46.

49. Продіус О.І., Песчанська В.Г., Смородінова А.С. Роль самоменеджменту в формуванні іміджу керівника *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 21. Вип. 7(4). С. 119-125.
50. Про компанію «ТерА»_Офіційний сайт: URL: <http://tera.ua/about/>
51. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар’єри управлінця *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2018 .№ 6. С. 233-250.
52. Річна звітність /Регулярна інформація емітента ТерА URL: <http://tera.ua/reg-info-emitenta/>
53. Савченко Б. Г. Організаторські здібності керівника державного управління *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1. С. 396-401.
54. Семенова Л. М. Генезис и современное состояние проблемы формирования профессионального имиджа *Вестник Томского государственного университета*. 2019. №326. С. 194-199.
55. Согачева О. В., Симоненко Е. С. Имидж организации как фактор и индикатор ее конкурентоспособности *Молодой ученый*. 2014. № 19. С. 367-369.
56. Стрига М. Ю. Талант керівника – дар рідкісний. *Бібліотечна планета*. 2020. № 2. С. 39-46.
57. Тимошко Г. М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах іміджелогії *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. 2014. Вип. 122. С. 276-279.
58. Тихонова В. О., Добровольська Н. А. Творчий підхід формування професійного іміджу керівника соціального закладу *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2018. № 3(2). С. 191-198.
59. Ульяновский А. В. Корпоративный имидж: Технологии формирования для максимального роста бизнеса М. : Эксмо, 2018. 400 с.
60. Фединець Н. І. Навики керівника при управлінні змінами в організації *Економічний форум*. 2014. № 2. С. 167-172.

61. Хомуленко Т. Б., Падафет Ю. Г., Скориніна О. В. Теоретичні та практичні аспекти дослідження іміджу. Х. : ІНЖЕК, 2015. 272 с.
62. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
63. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 157-161.
64. Шепель В. Имиджелогия или как нравиться людям М.: Народное образование, 2012. 635 с.
65. Яцура В., Хоронжий А., Жигайло Н. Психологія керівника. Навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 256 с.

ДОДАТКИ

Титульний аркуш

23.04.2020

(дата реєстрації емітентом електронного документа)

№ 3974

(вихідний реєстраційний номер електронного документа)

Підтверджую ідентичність та достовірність інформації, що розкрита відповідно до вимог Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, затвердженого рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 03 грудня 2013 року № 2826, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 24 грудня 2013 року за № 2180/24712 (із змінами) (далі - Положення).

Директор

(посада)

Мамай Олександр Васильович

(підпис)

(прізвище та ініціали керівника)

Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2019 рік

I. Загальні відомості

1. Повне найменування емітента: Приватне акціонерне товариство "ТерА"
2. Організаційно-правова форма: Приватне акціонерне товариство
3. Ідентифікаційний код юридичної особи: 00375697
4. Місцезнаходження: 46006, Тернопільська обл., м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11
5. Міжміський код, телефон та факс: (0352) 52-44-38, (0352) 25-57-11
6. Адреса електронної пошти: terazbut@gmail.com
7. Дата та рішення наглядової ради емітента, яким затверджено річну інформацію, або дата та рішення загальних зборів акціонерів, яким затверджено річну інформацію емітента (за наявності): Рішення наглядової ради емітента від 03.03.2020, протокол №1
8. Найменування, ідентифікаційний код юридичної особи, країна реєстрації юридичної особи та номер свідоцтва про включення до Реєстру осіб, уповноважених надавати інформаційні послуги на фондовому ринку, особи, яка здійснює оприлюднення регульованої інформації від імені учасника фондового ринку:

II. Дані про дату та місце оприлюднення річної інформації

Повідомлення розміщено на власному веб-сайті учасника фондового ринку

<http://tera.ua/reg-info-emitenta/>

(адреса сторінки)

23.04.2020

(дата)

Зміст

Відмітьте (X), якщо відповідна інформація міститься у річній інформації

1. Основні відомості про емітента	X
2. Інформація про одержані ліцензії (дозволи) на окремі види діяльності	
3. Відомості про участь емітента в інших юридичних особах	
4. Інформація щодо посади корпоративного секретаря	
5. Інформація про рейтингове агентство	
6. Інформація про наявність філіалів або інших відокремлених структурних підрозділів емітента	X
7. Судові справи емітента	
8. Штрафні санкції емітента	
9. Опис бізнесу	X
10. Інформація про органи управління емітента, його посадових осіб, засновників та/або учасників емітента та відсоток їх акцій (часток, паїв)	X
1) інформація про органи управління	X
2) інформація про посадових осіб емітента	X
- інформація щодо освіти та стажу роботи посадових осіб емітента	X
- інформація про володіння посадовими особами емітента акціями емітента	X
- інформація про будь-які винагороди або компенсації, які виплачені посадовим особам емітента в разі їх звільнення	
3) інформація про засновників та/або учасників емітента, відсоток акцій (часток, паїв)	
11. Звіт керівництва (звіт про управління)	X
1) вірогідні перспективи подальшого розвитку емітента	X
2) інформація про розвиток емітента	X
3) інформація про укладення деривативів або вчинення правочинів щодо похідних цінних паперів емітентом, якщо це впливає на оцінку його активів, зобов'язань, фінансового стану і доходів або витрат емітента	X
- завдання та політика емітента щодо управління фінансовими ризиками, у тому числі політика щодо страхування кожного основного виду прогнозованої операції, для якої використовуються операції хеджування	X
- інформація про схильність емітента до цінових ризиків, кредитного ризику, ризику ліквідності та/або ризику грошових потоків	X
4) звіт про корпоративне управління	X
- власний кодекс корпоративного управління, яким керується емітент	X
- кодекс корпоративного управління фондової біржі, об'єднання юридичних осіб або інший кодекс корпоративного управління, який емітент добровільно вирішив застосовувати	X
- інформація про практику корпоративного управління, застосовувану понад визначені законодавством вимоги	X
- інформація про проведені загальні збори акціонерів (учасників)	X
- інформація про наглядову раду	X
- інформація про виконавчий орган	X
- опис основних характеристик систем внутрішнього контролю і управління ризиками емітент	X
- перелік осіб, які прямо або опосередковано є власниками значного пакета акцій емітента	X
- інформація про будь-які обмеження прав участі та голосування акціонерів (учасників) на загальних зборах емітента	X
- порядок призначення та звільнення посадових осіб емітента	X
- повноваження посадових осіб емітента	X

12. Інформація про власників пакетів 5 і більше відсотків акцій із зазначенням відсотка, кількості, типу та/або класу належних їм акцій	X
13. Інформація про зміну акціонерів, яким належать голосуючі акції, розмір пакета яких стає більшим, меншим або рівним пороговому значенню пакета акцій	
14. Інформація про зміну осіб, яким належить право голосу за акціями, сумарна кількість прав за якими стає більшою, меншою або рівною пороговому значенню пакета акцій	
15. Інформація про зміну осіб, які є власниками фінансових інструментів, пов'язаних з голосуючими акціями акціонерного товариства, сумарна кількість прав за якими стає більшою, меншою або рівною пороговому значенню пакета акцій	
16. Інформація про структуру капіталу, в тому числі із зазначенням типів та класів акцій, а також прав та обов'язків акціонерів (учасників)	X
17. Інформація про цінні папери емітента (вид, форма випуску, тип, кількість), наявність публічної пропозиції та/або допуску до торгів на фондовій біржі в частині включення до біржового реєстру	X
1) інформація про випуски акцій емітента	X
2) інформація про облігації емітента	
3) інформація про інші цінні папери, випущені емітентом	
4) інформація про похідні цінні папери емітента	
5) інформація про забезпечення випуску боргових цінних паперів	
6) інформація про придбання власних акцій емітентом протягом звітного періоду	
18. Звіт про стан об'єкта нерухомості (у разі емісії цільових облігацій підприємств, виконання зобов'язань за якими здійснюється шляхом передання об'єкта (частини об'єкта) житлового будівництва)	
19. Інформація про наявність у власності працівників емітента цінних паперів (крім акцій) такого емітента	
20. Інформація про наявність у власності працівників емітента акцій у розмірі понад 0,1 відсотка розміру статутного капіталу	X
21. Інформація про будь-які обмеження щодо обігу цінних паперів емітента, в тому числі необхідність отримання від емітента або інших власників цінних паперів згоди на відчуження таких цінних паперів	
22. Інформація про загальну кількість голосуючих акцій та кількість голосуючих акцій, права голосу за якими обмежено, а також кількість голосуючих акцій, права голосу за якими за результатами обмеження таких прав передано іншій особі	X
23. Інформація про виплату дивідендів та інших доходів за цінними паперами	
24. Інформація про господарську та фінансову діяльність емітента	X
1) інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)	X
2) інформація щодо вартості чистих активів емітента	X
3) інформація про зобов'язання емітента	X
4) інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції	
5) інформація про собівартість реалізованої продукції	
6) інформація про осіб, послугами яких користується емітент	X
25. Інформація про прийняття рішення про попереднє надання згоди на вчинення значних правочинів	
26. Інформація про вчинення значних правочинів	
27. Інформація про вчинення правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість	
28. Інформація про осіб, заінтересованих у вчиненні товариством правочинів із заінтересованістю, та обставини, існування яких створює заінтересованість	
29. Річна фінансова звітність	X
30. Аудиторський звіт незалежного аудитора, наданий за результатами аудиту фінансової звітності емітента аудитором (аудиторською фірмою)	

31. Річна фінансова звітність поручителя (страховика/гаранта), що здійснює забезпечення випуску боргових цінних паперів (за кожним суб'єктом забезпечення окремо)
32. Твердження щодо річної інформації X
33. Інформація про акціонерні або корпоративні договори, укладені акціонерами (учасниками) такого емітента, яка наявна в емітента
34. Інформація про будь-які договори та/або правочини, умовою чинності яких є незмінність осіб, які здійснюють контроль над емітентом
35. Відомості щодо особливої інформації та інформації про іпотечні цінні папери, що виникла протягом звітного періоду X
36. Інформація про випуски іпотечних облігацій
37. Інформація про склад, структуру і розмір іпотечного покриття
- 1) інформація про розмір іпотечного покриття та його співвідношення з розміром (сумою) зобов'язань за іпотечними облігаціями з цим іпотечним покриттям
- 2) інформація щодо співвідношення розміру іпотечного покриття з розміром (сумою) зобов'язань за іпотечними облігаціями з цим іпотечним покриттям на кожен дату після змін іпотечних активів у складі іпотечного покриття, які відбулися протягом звітного періоду
- 3) інформація про заміни іпотечних активів у складі іпотечного покриття або включення нових іпотечних активів до складу іпотечного покриття
- 4) відомості про структуру іпотечного покриття іпотечних облігацій за видами іпотечних активів та інших активів на кінець звітного періоду
- 5) відомості щодо підстав виникнення у емітента іпотечних облігацій прав на іпотечні активи, які складають іпотечне покриття станом на кінець звітного року
38. Інформація про наявність прострочених боржником строків сплати чергових платежів за кредитними договорами (договорами позики), права вимоги за якими забезпечено іпотеками, які включено до складу іпотечного покриття
39. Інформація про випуски іпотечних сертифікатів
40. Інформація щодо реєстру іпотечних активів
41. Основні відомості про ФОН
42. Інформація про випуски сертифікатів ФОН
43. Інформація про осіб, що володіють сертифікатами ФОН
44. Розрахунок вартості чистих активів ФОН
45. Правила ФОН
46. Примітки:
- Інформація про одержані ліцензії на окремі види діяльності не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.
- Відомості про участь емітента в інших юридичних особах не розкрито, тому що Товариство не є учасником (акціонером) будь-яких інших юридичних осіб.
- Інформація щодо посади корпоративного секретаря не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.
- Інформація про рейтингове агентство не розкрита, тому що Товариство в звітному періоді не користувалось послугами рейтингового агентства, не має діючих договорів з рейтинговими агентствами та не має визначених рейтингів.
- Інформація про судові справи емітента не розкрита, тому що на початок звітного року відсутні судові справи, за якими розглядаються позовні вимоги на суму 1 та більше відсотків активів станом на початок звітного року, стороною в яких виступає емітент, або його посадові особи; відсутні судові справи, провадження за якими відкрито на суму 1 або більше відсотків активів на початок року, стороною в яких виступає емітенту звітному році та відсутні судові справи,

рішення за якими набрало чинності у звітному році.

Інформація про штрафні санкції емітента не розкрита, тому що в звітному періоді органами державної влади штрафні санкції не накладались.

Інформація про будь-які винагороди або компенсації, які мають бути виплачені посадовим особам емітента в разі їх звільнення не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Інформація про засновників та/або учасників емітента не розкрита, оскільки на кінець звітного періоду засновники/учасники акціями емітента не володіли.

Інформація про зміну акціонерів, яким належать голосуючі акції, розмір пакета яких стає більшим, меншим або рівним пороговому значенню пакета акцій не розкрита, тому що в звітному році така інформація не виникала.

Інформація про зміну осіб, яким належить право голосу за акціями, сумарна кількість прав за якими стає більшою, меншою або рівною пороговому значенню пакета акцій не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Інформацію про зміну осіб, які є власниками фінансових інструментів, пов'язаних з голосуючими акціями акціонерного товариства, сумарна кількість прав за якими стає більшою, меншою або рівною пороговому значенню пакета акцій не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Інформація про облігації емітента, Інформація про інші цінні папери, випущені емітентом, Інформація про похідні цінні папери емітента не розкрита тому що Товариство не здійснювало випуск/емісію таких цінних паперів.

Інформація про забезпечення випуску боргових цінних паперів не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Інформація про придбання власних цінних паперів емітентом протягом року не розкрита, тому що Товариство не здійснювало придбання власних акцій.

Звіт про стан об'єкта нерухомості не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Інформація про наявність у власності працівників емітента цінних паперів (крім акцій) такого емітента не розкрита, тому що Товариство не здійснювало випуск/емісію інших цінних паперів.

Інформація про будь-які обмеження щодо обігу цінних паперів емітента, в тому числі необхідність отримання від емітента або інших власників цінних паперів згоди на відчуження таких цінних паперів не розкрита, тому що будь-які обмеження щодо обігу цінних паперів відсутні.

Інформація про виплату дивідендів та інших доходів за цінними паперами не розкрита, тому що Товариство не здійснювало виплату дивідендів та інших доходів у звітному періоді.

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції, Інформація про собівартість реалізованої продукції не розкрита, тому що Товариство не займається видами діяльності, що класифікуються як переробна, добувна промисловість або виробництво та розподілення електроенергії, газу та води за класифікатором видів економічної діяльності.

Інформація про прийняття рішення про попереднє надання згоди на вчинення значних правочинів, Інформація вчинення значних правочинів, Інформація про вчинення правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, Інформація про осіб, заінтересованих у вчиненні товариством правочинів із заінтересованістю, та обставини, існування яких створює заінтересованість не розкрита, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Аудиторський звіт незалежного аудитора, наданий за результатами аудиту фінансової звітності емітента аудитором (аудиторською фірмою) не розкрито, тому що Товариство не здійснювало аудиторської перевірки своєї річної фінансової звітності за звітний рік, оскільки згідно діючого законодавства Товариство не відноситься до таких, що зобов'язані здійснювати обов'язковий аудит.

Річну фінансову звітність поручителя (страховика/гаранта), що здійснює забезпечення випуску боргових цінних паперів не розкрито, тому що відповідно до вимог рішення НКЦПФР №2826 приватне акціонерне товариство не розкриває таку інформацію у складі річної інформації.

Інформація про акціонерні або корпоративні договори, укладені акціонерами (учасниками) такого емітента, Інформація про будь-які договори та/або правочини, умовою чинності яких є незмінність осіб, які здійснюють контроль над емітентом не розкрита, тому що в звітному році такі договори не уклалися (або емітенту невідомо про укладення таких договорів).

Інформація згідно пунктів 36-45 Змісту не розкрита, у зв'язку з тим, що Товариство не здійснювало випуску іпотечних облігацій, іпотечних сертифікатів, сертифікатів ФОН.

III. Основні відомості про емітента

1. Повне найменування

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

2. Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи (за наявності)

3. Дата проведення державної реєстрації

31.12.1991

4. Територія (область)

Тернопільська обл.

5. Статутний капітал (грн)

1749636,5

6. Відсоток акцій у статутному капіталі, що належать державі

0

7. Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу державного (національного) акціонерного товариства та/або холдингової компанії

0

8. Середня кількість працівників (осіб)

190

9. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД

10.72 - Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.71 - Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.82 - Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

10. Банки, що обслуговують емітента

1) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у національній валюті

Філія АТ "Приватбанк" м.Тернопіль

2) МФО банку

338783

3) Поточний рахунок

UA823387830000026006055109333

4) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у іноземній валюті

д/н

5) МФО банку

д/н

6) Поточний рахунок

д/н

15. Відомості про наявність філіалів або інших відокремлених структурних підрозділів емітента

1) Найменування

Київська філія Приватного акціонерного товариства "ТерА"

2) Місцезнаходження

Україна, 04073, Київська обл., м.Київ, вул. Сирецька, 25А

3) Опис

Дата прийняття рішення про утворення філії: 22 червня 2015р.; Назва уповноваженого органу, що його прийняв: Наглядова рада; Причини прийняття такого рішення: розширення ринку збуту кондитерських виробів власного виробництва на території міста Києва та Київської області та інших регіонів; Повне найменування філії: Київська філія Приватного акціонерного

товариства "ТерА"; Місцезнаходження філії: 04073, місто Київ, вулиця Сирецька, 25А; Функції, які буде виконувати філія: оптова торгівля кондитерськими та хлібо-булочними виробами; роздрібна торгівля хлібо-булочними борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля з лотків та на ринках харчовими продуктами; діяльність автомобільного вантажного транспорту; здавання в оренду власного нерухомого майна та інші види діяльності з метою ведення підприємницької діяльності та отримання прибутку. Директор філії - Дячук Георгій Вікторович. Призначений на посаду з дати державної реєстрації філії безстроково.

XI. Опис бізнесу

Зміни в організаційній структурі відповідно до попередніх звітних періодів

Приватне акціонерне товариство "ТерА" (Тернопільська кондитерська фабрика) є стабільно функціонуючим підприємством з понад 65 річною історією. Початок відліку свого створення підприємство бере в 1945 р.: тоді одразу після війни шляхом об'єднання дрібних кустарів в класичну соціалістичну модель господарювання була створена "Артіль "Харчокомбінат"". В склад артіль входили кондитерський цех та цех безалкогольних напоїв і три млини: Тернопільський, Ігровецький, Довжанський. За час свого існування ПАТ "ТерА" неодноразово змінювала свою назву: в зв'язку з укрупненням чи спеціалізацією до підприємства приєднувалися (чи виокремлювалися зі складу) окремі виробничі підрозділи чи дрібні промислові об'єкти. Так, зокрема, в 1953 році згідно Постанови Ради Міністрів СРСР по укрупненню і спеціалізації підприємств до складу харчокомбінату влилися артіль Харчопром та Промфруктовод, додалися нові цехи: оцтовий та винний. В 1963 році з метою укрупнення до харчокомбінату був приєднаний завод безалкогольних напоїв. В 1965 році було введено в дію цех круп'яних паличок. На той час в складі підприємства працювали такі цехи: вафельний, зефірний, кукурудзяних паличок, дражерувальний, крупцех. В 1971 році введено в експлуатацію новий корпус підприємства - кондитерський цех по випуску пряників, печива, зефіру і завод був переіменований на Тернопільський завод продтоварів. В 1976 році закрито крупцех, а в 1978 р. були від'єднані безалкогольний та оцтові цехи і з складу заводу самостійно виділився кондитерський цех в тому числі дільниці по виробництву вафель, пряників, печива, зефіру. В грудні 1992 року на заводі введено в дію новий виробничий корпус, в якому на даний час працюють лінії по виробництву зефіру, мармеладу, зтяжних та цукрових сортів печива. Загальна спеціалізація та частка основної продукції в структурі виробництва обумовлювали найменування підприємства: Завод безалкогольних напоїв (1965-1971 рр.), Тернопільський завод продтоварів (1971-1994 рр.), Тернопільська кондитерська фабрика (1994-2000 рр.). 18 лютого 1994 р. підприємство отримало статус орендного. В 1996 році відповідно до Указу Президента України "Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі" № 66 від 19.01.95 р. та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області від 06.02.96 р. Тернопільський завод продтоварів перетворено у відкрите акціонерне товариство "Тернопільська кондитерська фабрика". В 2000 р. згідно рішення Загальних зборів акціонерів Тернопільська кондитерська фабрика була перейменована в відкрите акціонерне товариство "ТерА". В тому ж році було зареєстровано логотип та торгову марку підприємства. 1 березня 2011 р. ВАТ "ТерА" перейменовано в публічне акціонерне товариство "ТерА" згідно протоколу Загальних зборів акціонерів № 1 від 22 лютого 2011 р. 29.11.2017 р. на загальних зборах акціонерів було прийнято рішення про перейменування Товариства у Приватне акціонерне товариство "ТерА". Жорсткий економічний відбір об'єктивно визначив і оптимальну виробничу структуру товариства: в складі підприємства нині діють вафельно-пряничний цех (дільниці по виготовленню вафель та пряників), цех печива та сушки (дільниці по виготовленню цукрового печива, зтяжного печива та сушки), зефірний цех (дільниці по виготовленню мармеладу та цукерок, зефіру, драже, глазуrowаних кондитерських

виробів). Таким чином, основним видом діяльності Товариства є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, і виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. На сьогоднішній день Товариство є одним із стабільно функціонуючих підприємств м.Тернополя. В існуючих економічних умовах перед менеджментом підприємства поставлено декілька важливих цілей його розвитку: збереження та подальше розширення ринків збуту готової продукції, розробка та впровадження нових методів роботи з наявними та потенційними покупцями споживачами продукції підприємства, покращення споживчих характеристик кондитерських виробів ТМ "ТерА", вдосконалення асортиментної політики тощо.

Змін в організаційній структурі Товариства у звітному році не було.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб), середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб), чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб), фонду оплати праці. Крім того, зазначаються факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року. Зазначається кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу (осіб) - 177;

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 0;

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня) (осіб) - 0;

Фонд оплати праці (тис.грн.) - 13804,9;

В порівнянні з попереднім звітним періодом розмір фонду оплати праці збільшився на 335 тис.грн.

На Товаристві працює кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам Товариства.

Належність емітента до будь-яких об'єднань підприємств, найменування та місцезнаходження об'єднання, зазначаються опис діяльності об'єднання, функції та термін участі емітента у відповідному об'єднанні, позиції емітента в структурі об'єднання
Товариство до об'єднань не належить.

Спільна діяльність, яку емітент проводить з іншими організаціями, підприємствами, установами, при цьому вказуються сума вкладів, мета вкладів (отримання прибутку, інші цілі) та отриманий фінансовий результат за звітний рік по кожному виду спільної діяльності

Товариство не здійснює спільної діяльності.

Будь-які пропозиції щодо реорганізації з боку третіх осіб, що мали місце протягом звітного періоду, умови та результати цих пропозицій

Пропозицій щодо реорганізації товариства з боку третіх осіб не було.

Опис обраної облікової політики (метод нарахування амортизації, метод оцінки вартості запасів, метод обліку та оцінки вартості фінансових інвестицій тощо)

Бухгалтерський облік на Товаристві здійснюється фінансово-економічним відділом, який очолює головний бухгалтер. Кількісний та якісний склад фінансово-економічного відділу визначається штатним розписом, а обов'язки кожного працівника бухгалтерського підрозділу регламентується відповідними посадовими інструкціями. Бухгалтерський облік ведеться на основі Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань, і господарських операцій підприємств і організацій затвердженого наказом Міністерства фінансів України від

30.11.1999 р. № 291 зі змінами і доповненнями з використанням окремих субрахунків другого порядку для більш детального розкриття інформації щодо окремих господарських операцій. Бухгалтерський облік на підприємстві здійснюється механізованим способом за допомогою програмного продукту "1:С Підприємство" версія 7.7 "Бухгалтерський облік для України" з елементами ручної обробки деяких господарських операцій.

Метод нарахування амортизації: Амортизація всіх об'єктів основних засобів, за виключенням малоцінних необоротних матеріальних активів, здійснюється прямолінійним методом (річна сума амортизації визначається шляхом ділення вартості, яка амортизується, на строк корисного використання об'єкта. Вартість, яка амортизується - первісна або переоцінена необоротних активів за вирахуванням їх ліквідаційної вартості).

Метод обліку та оцінки вартості запасів: Придбання запасів - за первісною вартістю. Оцінка вибуття запасів здійснюється за методом ФІФО.

Метод обліку та оцінки вартості фінансових інвестицій: Оцінка фінансових інвестицій за справедливою вартістю.

Основні види продукції або послуг, що їх виробляє чи надає емітент, за рахунок продажу яких емітент отримав 10 або більше відсотків доходу за звітний рік, у тому числі обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі), середньо реалізаційні ціни, суму виручки, окремо надається інформація про загальну суму експорту, а також частку експорту в загальному обсязі продажів, перспективність виробництва окремих товарів, виконання робіт та надання послуг; залежність від сезонних змін; про основні ринки збуту та основних клієнтів; основні ризики в діяльності емітента, заходи емітента щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту; про канали збуту й методи продажу, які використовує емітент; про джерела сировини, їх доступність та динаміку цін; інформацію про особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент, рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку; інформацію про конкуренцію в галузі, про особливості продукції (послуг) емітента; перспективні плани розвитку емітента; кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання, у разі якщо емітент здійснює свою діяльність у декількох країнах, необхідно зазначити ті країни, у яких емітентом отримано 10 або більше відсотків від загальної суми доходів за звітний рік

Основні види продукції: виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Загалом всі кондитерські вироби можна згрупувати в 8 товарних груп, а саме: вафлі, зефір, мармелад, драже, печиво здобне і цукрове, пряники, сушки, цукерки. Згадана продукція виробляється в асортименті.

Обсяги виробництва (в натуральному та грошовому виразі): 1704 т., що становить 50 907 тис.грн.

Середньореалізаційні ціни: 29,87 грн./кг.

Сума виручки: 50 907 тис.грн.

Загальна сума експорту: Товариством в звітному році експортовано продукції на суму 5994 Євро, 3 т 690 кг.

Перспективність виробництва окремих товарів, виконання робіт та надання послуг: За прогнозами аналітичних інституцій у наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва та необхідність виживання підприємств в умовах подорожчання сировини та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку. За цих обставин, раціональним та аналітично обґрунтованим рішенням є орієнтація підприємства на виробництво та реалізацію фасованої продукції, оновлення упаковки для стратегічно важливих продуктів та

збільшення виробництва/реалізації шляхом створення умов доступності виробів фабрики для широкої споживчої аудиторії. Крім того, на ринку є вільні ніші, зокрема, у снековій групі та в групі вафельної продукції для діабетиків із заміниками цукру.

Залежність від сезонних змін: Виробництво та реалізація продукції фабрики, за винятком борошняних виробів, характеризується яскраво вираженою сезонністю: пік виробництва/продажів досягається в останні місяці року, що традиційно пов'язано з новорічними святами, а в перші місяці року відбувається спад реалізації. Крім того, враховуючи специфіку споживання кондитерських виробів, які не є товарами першої необхідності, попит на них залежить від погодніх умов.

Основні ринки збуту: Однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Враховуючи дефіцит торгових площ та невелику кількість великих торгівельних мереж, останні здатні диктувати кондитерам свої умови. При цьому, платіжна дисципліна контрагентів є низькою, і кондитери, кондитерська фабрика Тера зокрема, вимушені співпрацювати з рітейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Виходячи з цієї особливості збуту кондитерських виробів, збутові канали Тера мають такий вигляд:

- продаж офіційним дистриб'юторам (за територіальною ознакою: Вінницька, Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська області);
- прямі продажі гуртовим та роздрібним посередникам (Тернопільська, Хмельницька, Київська області);
- продаж кінцевому споживачу (Тернопільська область)
- продаж через локальні торгівельні мережі (Тернопільська, Київська області).

Основні клієнти: ТОВ "Тера-Ів", Класік і Ко.

Основні ризики в діяльності: кредитний ризик, ризик ліквідності, валютний ризик.

Заходи емітента щодо зменшення ризиків, захисту своєї діяльності та розширення виробництва та ринків збуту: Товариство укладає угоди виключно з відомими та фінансово стабільними сторонами. Операції з новими клієнтами здійснюються на основі попередньої оплати. Дебіторська заборгованість підлягає постійному моніторингу. Товариство здійснює контроль ліквідності шляхом планування поточної ліквідності. Товариство аналізує терміни платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також прогнозні потоки грошових коштів від операційної діяльності. Валютний ризик визначається як ризик того, що вартість фінансового інструменту коливатиметься внаслідок зміни курсів обміну валют. Товариство контролює валютний ризик шляхом управління валютною позицією.

Канали збуту, які використовує емітент: прямий і непрямий (Дворівневий канал).

Методи продажу, які використовує емітент: Гуртова та роздрібна торгівля.

Джерела сировини, їх доступність та динаміку цін: Сировина для виготовлення продукції переважає вітчизняного походження, тільки 5% імпортована (какао, чорнослив, кунжут, мак, агар, арахіс). Дана сировина легко доступна на нашому ринку. Динаміка цін на сировину: на сьогодні ціни на сировину завдяки інфляції зростають високими темпами, тому така динаміка росту цін негативно впливає на діяльність Товариства.

Інформація про особливості стану розвитку галузі виробництва, в якій здійснює діяльність емітент: Ринок кондитерських виробів України відрізняється стрімкою динамікою змін у перевагах споживачів і його дослідження є важливим для визначення перспектив його подальшого розвитку.

Рівень впровадження нових технологій, нових товарів, його становище на ринку: Товариство в звітному році не впроваджувало нових технологій у виробництво. Проте рівень технологій на Товаристві є високим, всі лінії роботизовані та автоматизовані.

Інформація про конкуренцію в галузі: Конкуренція на внутрішньому ринку солодоців досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами та торговими мережами з власними пекарнями. За результатами аналітичних досліджень, причина такої активності в тому, що

українці - ласуни. Країна входить у десятку любителів солодоців у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг. Конкурентними перевагами виробника та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичних рецептур, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, без використання консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками безпеки; відповідність вимогам сертифікації управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007.

Перспективні плани розвитку емітента: на майбутнє Товариство не планує значних інвестицій у виробництво, номенклатура продукції залишається сталою.

Кількість постачальників за основними видами сировини та матеріалів, що займають більше 10 відсотків у загальному обсязі постачання: ТОВ "Міськмолокозавод"(Івано Франківськ) (жир кондитерський, маргарин), ПП Клепач (борошно пшеничне, вівсяне), ПП "Мужилівський" (Тернопіль) - (арахіс сирий, мигдаль, родзинки, курага, чорнослив), ПСК Заготівельно-виробничий комбінат Тернопільського РайСТ (цукор, борошно пшеничне), ТОВ "Крок" (какао), УкрАрома ТОВ (ароматизатори в асортименті), ТОВ "Реалгруп" (ящики картонні), ТОВ "Христина" (ящики картонні), Шоколадна компанія МИР ТОВ (глазур шоколадна, кондитерська) та ін. Вони, а також інші невеликі компанії, забезпечують підприємство всіма необхідними сировинними ресурсами для належної роботи підприємства.

Вітчизняний ринок кондитерських виробів характеризується високим рівнем конкуренції і ступенем насиченості. Саме тому реакція на зміни споживчих вподобань, динамічне оновлення асортименту продукції та насичення його новинками впливає на місце фабрики на кондитерському ринку. В результаті вивчення маркетингового середовища компанії було прийняте рішення про впровадження нового типу упаковки для ряду кондитерських виробів та здійснено апробацію їх продажів, модернізовано асортиментний ряд виробів у відповідності до тенденцій реалізації та споживацьких вподобань.

Конкуренція на внутрішньому ринку солодоців досить велика. У галузі налічується близько 750 компаній. Великим виробникам доводиться боротися за увагу покупця з невеликими місцевими операторами та торговими мережами з власними пекарнями.

За результатами аналітичних досліджень, причина такої активності в тому, що українці - ласуни. Країна входить у десятку любителів солодоців у світі та споживає близько 15 кг кондитерських виробів на людину щорічно. Тоді як у США цей показник складає лише 10 кг.

Конкурентними перевагами виробника та його виробів, зокрема, є використання традиційно-класичних рецептур, широкий асортимент кондитерських виробів, якісні та натуральні інгредієнти, без використання консервантів та сировини, що містить ГМО, контроль сировини за показниками безпеки; відповідність вимогам сертифікації управління безпечністю харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007.

Основні придбання або відчуження активів за останні п'ять років. Якщо підприємство планує будь-які значні інвестиції або придбання, пов'язані з його господарською діяльністю, їх необхідно описати, включаючи суттєві умови придбання або інвестиції, їх вартість і спосіб фінансування

У 2015 р. підприємство інвестувало в основні засоби близько 401 тис. грн. Основні напрямки витрачання коштів - Термозапасечна машина S560 NA 1179 вартістю 104,9 тис.грн.у виробничий цех, Газорегуляторний пункт шарового типу ШГРУ-50/F50 (96,7 тис.грн.) і Котел ДЕФРО КДР

(52,4 тис.грн.) для економії виробничого використання газу та ряд інших об'єктів ОЗ в межах планового оновлення фізично зношених засобів виробництва.

У 2016р. підприємство придбало основних засобів на суму 382 тис.грн. Вафельно-пряничний цех придбали за 30 тис.грн. жируловлювач для очищення стоків води , у цех печива і сушки було придбано змінний вузол на Б4-58 на суму 39 тис.грн., Насос імперерний С-150 вартістю 34 тис.грн.,просіював цукру-54 тис.грн. та транспортерна стрічка -50 тис.грн. на лінію вівсяного печива. Та інше придбання основних засобів ,яке здійснювалось з метою оновлення обладнання. У 2017 р. підприємство інвестувало в основні засоби близько 639 тис.грн: Витяжна системи В1 у всі виробничі дільниці 86 тис.грн, Машина універсальна для бараночних виробів 1208 вартістю 419 тис.грн.

У 2018 р. підприємство інвестувало в основні засоби близько 274 тис.грн: Бараночна машина Б4-58 вартістю 150 тис.грн., Стрічка модульна М0885 Mscropitch -59 тис.грн. Насос U18S-180/2T, Pentax -13тис.грн., Сервер 36 тис.грн.

У 2019 році Товариство придбало Горизонтальну пакувальну машину "Rearll" на суму 1 000 тис.грн; комплект термотрансферного принтера 8018 на суму 70 тис. грн.; компресор EVO V-0/6/10 на суму 14 тис.грн.; кондиціонер GREE GWH24AAD на суму 63000 тис.грн.; комп'ютерної техніки на загальну суму 54 тис.грн.; сервер відеоспостереження в комплекті на суму 35 тис.грн.

Основні засоби емітента, включаючи об'єкти оренди та будь-які значні правочини емітента щодо них; виробничі потужності та ступінь використання обладнання; спосіб утримання активів, місцезнаходження основних засобів. Крім того, необхідно описати екологічні питання, що можуть позначитися на використанні активів підприємства, плани капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів, характер та причини таких планів, суми видатків, у тому числі вже зроблених, опис методу фінансування, прогностні дати початку та закінчення діяльності та очікуване зростання виробничих потужностей після її завершення

Основні засоби, включаючи об'єкти оренди та будь-які значні правочини щодо них: Будинки та споруди - загальна площа 11177,5 кв.м із залишковою вартістю 1 590 411,89грн., Машини та обладнання - залишковою вартістю 795 614,68 грн., Транспортні засоби - в наявності є 7 авто із залишковою вартістю 23 633,67 грн.

Виробничі потужності: вафельно-пряничний цех (дільниці по виготовленню вафель та пряників), цех печива та сушки (дільниці по виготовленню цукрового печива, зтяжного печива та сушки), зефірний цех (дільниці по виготовленню мармеладу та цукерок, зефіру, драже, глазуrowаних кондитерських виробів).

Ступінь використання обладнання: близько 100%.

Спосіб утримання активів: всі активи утримуються в належному стані, своєчасно проводяться ремонти для подальшого використання їх в процесі виробництва.

Місцезнаходження основних засобів: лєвова частка основних засобів знаходиться за адресою 46006, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11.

На Товаристві не виявлено проблем екологічного характеру, що можуть позначитися на використанні активів підприємства. Товариство не здійснює планування капітальних витрат та витрат на оновлення (модернізацію, реконструкцію) об'єктів основних засобів. Це пов'язано в першу чергу з залученням значної частини коштів, одержаних за рахунок амортизаційних відрахувань в підтримку об'єктів основних засобів в робочому стані, проведення поточних та середніх ремонтів. Товариство не планує залучення зовнішніх джерел фінансування для здійснення капітальних видатків та оновлення основних засобів

Плани капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів: відсутні будь-які плани щодо капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів.

Характер та причини таких планів: відсутні будь-які плани щодо капітального будівництва,

розширення або удосконалення основних засобів.

Суми видатків, у тому числі вже зроблених: відсутні будь-які плани щодо капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів.

Опис методу фінансування: відсутні будь-які плани щодо капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів.

Прогнозні дати початку та закінчення діяльності та очікуване зростання виробничих потужностей після її завершення: відсутні будь-які плани щодо капітального будівництва, розширення або удосконалення основних засобів.

Проблеми, які впливають на діяльність емітента; ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень

На діяльність Товариства впливає велика кількість факторів мікро- та макrorівня. До факторів мікрорівня слід в першу чергу віднести високий ступінь зносу основних засобів товариства, відсутність достатньо кваліфікованого персоналу тощо. Перелік макрофакторів є значно ширшим: нестабільність існуючої економічної ситуації в країні, зокрема висока цінові коливання на ринку сільськогосподарської сировини, негативна динаміка платоспроможності населення; різкі та суперечливі зміни податкового законодавства, які не дають змоги вчасно пристосуватися підприємству до нових умов ведення бізнесу, нестабільність правової системи України тощо.

Ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень: значна залежність.

Опис обраної політики щодо фінансування діяльності емітента, достатність робочого капіталу для поточних потреб, можливі шляхи покращення ліквідності за оцінками фахівців емітента

Діяльність товариства фінансується в основному за рахунок власного капіталу; на це, зокрема, вказують коефіцієнти структури капіталу, розраховані на підставі даних щорічної фінансової звітності.

Можливі шляхи покращення ліквідності: Менеджменту Товариства необхідно збалансувати бюджет підприємства шляхом залучення короткострокових кредитів, а в майбутньому розробки комплексу заходів по оптимізації поточних доходів та витрат підприємства.

Вартість укладених, але ще не виконаних договорів (контрактів) на кінець звітного періоду (загальний підсумок) та очікувані прибутки від виконання цих договорів

Відповідно до особливостей господарської діяльності товариства, його операційного циклу на кінець звітного року немає укладених, але не виконаних угод, тому і відповідна інформація про очікувані прибутки від виконання таких договорів відсутня.

Стратегія подальшої діяльності емітента щонайменше на рік (щодо розширення виробництва, реконструкції, поліпшення фінансового стану, опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому)

На розгляді в менеджменту Товариства знаходиться декілька бізнес-планів щодо організації діяльності товариства на найближчу перспективу. Зокрема, планується залучення фінансових ресурсів у формі кредиту одного з державних банків для фінансування необоротних активів підприємства. Інвестування пропонується здійснити шляхом придбання нового виробничого обладнання. Це дасть змогу підвищити продуктивність праці на підприємстві, розширити асортиментний ряд кондитерських виробів, які випускає Товариство, більш широко охопити існуючі ринки збуту готової продукції підприємства. Згідно з маркетинговим планом Товариство планує зберегти та приростити обсяг реалізації продукції в кількісному та вартісному вимірі.

Опис істотних факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента в майбутньому: перш за все це економічні фактори.

Опис політики емітента щодо досліджень та розробок, вказати суму витрат на дослідження та розробку за звітний рік

Дослідженнями та розробками в звітному році Товариство не займалось.

Інша інформація, яка може бути істотною для оцінки інвестором фінансового стану та результатів діяльності емітента, у тому числі, за наявності, інформацію про результати та аналіз господарювання емітента за останні три роки у формі аналітичної довідки в довільній формі

Товариство здійснює свою діяльність, перебуваючи на загальній системі оподаткування, податковими пільгами та знижками не користується. Державних замовлень не виконувало. Аналіз даних фінансової звітності вказує, що Товариство загалом здатне вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Хоча середньорічний коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ "ТерА" є суттєво меншим за нормативне значення, проте така величина не є критичною з огляду на загальноекономічні та політичні умови діяльності товариства та середньогалузеве значення такого відносного економічного показника. За результатами діяльності товариства частина з необоротних активів підприємства профінансована за рахунок поточних зобов'язань підприємства, що є критичним для фінансового стану підприємства. Розрахунок коефіцієнтів ділової активності дає змогу оцінити найважливіші господарські операції підприємства. Так, зокрема, загальний коефіцієнт оборотності активів вказує, що наявні активи підприємства швидко окуповуються. Оборотність власного капіталу ПрАТ "ТерА" суттєво більша за загальну оборотність активів. За рахунок зміни структури продаж вдалося пришвидшити повернення коштів за відвантажену продукцію. Середньорічний термін оборотності кредиторської заборгованості визначається існуючою ситуацією на ринку сировини та матеріалів, де превалює попередня оплата або максимальне відтермінування в оплаті на строк до одного місяця. Наразі керівництвом Товариства розробляється та впроваджується ряд заходів, покликаних забезпечити безбитковість діяльності підприємства в найближчій перспективі, зберегти колектив працівників та забезпечити йому достойну оплату праці в умовах суттєвого погіршення соціально-економічної ситуації в Україні.

IV. Інформація про органи управління

Орган управління	Структура	Персональний склад
Директор	Одноосібний виконавчий орган	Мамай Олександр Васильович
Наглядова Рада	Голова та члени наглядової ради в складі 3 осіб.	Голова Наглядової ради - Ніколайчук Людмила Василівна. Члени Наглядової ради - Ніколайчук Катерина Русланівна та Мамай Ольга Олександрівна.

V. Інформація про посадових осіб емітента

1. Інформація щодо освіти та стажу роботи посадових осіб емітента

- 1) Посада
Директор
- 2) Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи
Мамай Олександр Васильович
- 3) Ідентифікаційний код юридичної особи
- 4) Рік народження
1975

5) Освіта

вища

6) Стаж роботи (років)

23

7) Найменування підприємства, ідентифікаційний код юридичної особи та посада, яку займав
ПАТ "ТерА", 00375697, генеральний директор

8) Дата набуття повноважень та термін, на який обрано (призначено)

20.12.2017, обрано безстроково

9) Опис

Розмір виплаченої винагороди, в тому числі в натуральній формі: 102612,49 грн. Виплат винагород в натуральній формі не було.

Наявність непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини: непогашених судимостей за корисливі та посадові злочини немає.

Загальний стаж роботи: 23 р.

Перелік попередніх посад за останні 5 років: ПАТ "ТерА" - генеральний директор. Посад на інших підприємствах не обіймає.

1) Посада

Голова Наглядової ради, акціонер

2) Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи

Ніколайчук Людмила Василівна

3) Ідентифікаційний код юридичної особи

4) Рік народження

1970

5) Освіта

вища

6) Стаж роботи (років)

30

7) Найменування підприємства, ідентифікаційний код юридичної особи та посада, яку займав
ПАТ "ТерА", 00375697, Голова Наглядової ради

8) Дата набуття повноважень та термін, на який обрано (призначено)

27.04.2018, обрано 3 роки

9) Опис

Розмір виплаченої винагороди, в тому числі в натуральній формі: 483000,00 грн. Виплат винагород в натуральній формі не було.

Наявність непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини: непогашених судимостей за корисливі та посадові злочини немає.

Загальний стаж роботи: 30 р.

Перелік попередніх посад за останні 5 років: ПАТ "ТерА" - Голова Наглядової ради. Посад на інших підприємствах не обіймає.

1) Посада

член Наглядової ради, акціонер

2) Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи

Ніколайчук Катерина Русланівна

3) Ідентифікаційний код юридичної особи

4) Рік народження

1994

5) Освіта

вища

б) Стаж роботи (років)

7

7) Найменування підприємства, ідентифікаційний код юридичної особи та посада, яку займав не обіймала посад на жодному підприємстві, не обіймала посад на жодному підприємстві

8) Дата набуття повноважень та термін, на який обрано (призначено)

27.04.2018, обрано 3 роки

9) Опис

Розмір виплаченої винагороди, в тому числі в натуральній формі: 183671,00 грн. Виплат винагород в натуральній формі не було.

Наявність непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини: непогашених судимостей за корисливі та посадові злочини немає.

Загальний стаж роботи: 7 р.

Перелік попередніх посад за останні 5 років: займає посаду начальника відділу ЗЕД у ПрАТ "ТерА" з липня місяця 2019 року. Посад на інших підприємствах не обіймає.

1) Посада

член Наглядової ради, акціонер

2) Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи

Мамай Ольга Олександрівна

3) Ідентифікаційний код юридичної особи

4) Рік народження

1984

5) Освіта

вища

б) Стаж роботи (років)

12

7) Найменування підприємства, ідентифікаційний код юридичної особи та посада, яку займав ПАТ "ТерА", 00375697, юрисконсульт

8) Дата набуття повноважень та термін, на який обрано (призначено)

27.04.2018, обрано 3 роки

9) Опис

Розмір виплаченої винагороди, в тому числі в натуральній формі: 144900,00 грн. Виплат винагород в натуральній формі не було.

Наявність непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини: непогашених судимостей за корисливі та посадові злочини немає.

Загальний стаж роботи: 12 р.

Перелік попередніх посад за останні 5 років: ПАТ "ТерА" - юрисконсульт. Посад на інших підприємствах не обіймає.

1) Посада

Головний бухгалтер

2) Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи

Кобилецька Галина Романівна

3) Ідентифікаційний код юридичної особи

4) Рік народження

1976

5) Освіта

вища

6) Стаж роботи (років)

26

7) Найменування підприємства, ідентифікаційний код юридичної особи та посада, яку займав
ПАТ "ТерА", 00375697, головний бухгалтер

8) Дата набуття повноважень та термін, на який обрано (призначено)

02.12.2013, обрано безстроково

9) Опис

Розмір виплаченої винагороди, в тому числі в натуральній формі: 101074,67 грн. Виплат винагород в натуральній формі не було.

Наявність непогашеної судимості за корисливі та посадові злочини: непогашених судимостей за корисливі та посадові злочини немає.

Загальний стаж роботи: 26 р.

Перелік попередніх посад за останні 5 років: ПАТ "ТерА" - головний бухгалтер. Посад на інших підприємствах не обіймає.

2. Інформація про володіння посадовими особами емітента акціями емітента

Посада	Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи або повне найменування юридичної особи	Ідентифікаційний код юридичної особи	Кількість акцій (шт.)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Кількість за видами акцій	
					Прості іменні	Привілейовані іменні
1	2	3	4	5	6	7
Директор	Мамай Олександр Васильович		331 420	4,736	331 420	0
Голова Наглядової ради, акціонер	Ніколайчук Людмила Василівна		5 233 228	74,776	5 233 228	0
член Наглядової ради, акціонер	Ніколайчук Катерина Русланівна		52 815	0,755	52 815	0
член Наглядової ради, акціонер	Мамай Ольга Олександрівна		500	0,007	500	0
Головний бухгалтер	Кобилецька Галина Романівна		0	0	0	0
Усього			5 617 963	80,274	5 617 963	0

VII. Звіт керівництва (звіт про управління)

1. Вірогідні перспективи подальшого розвитку емітента

Перспективами подальшого розвитку Товариства є отримання та накопичення прибутку від поточної діяльності, який буде використаний Товариством та/або його акціонерами в майбутньому з урахуванням фінансово-економічної ситуації в Україні.

2. Інформація про розвиток емітента

Змін господарської діяльності, що дають змогу підприємству підвищувати результативність своєї діяльності шляхом ефективного використання усіх наявних ресурсів у звітному періоді не було.

3. Інформація про укладення деривативів або вчинення правочинів щодо похідних цінних паперів емітентом, якщо це впливає на оцінку його активів, зобов'язань, фінансового стану і доходів або витрат емітента, зокрема інформацію про:

Інформація про укладення деривативів або вчинення правочинів щодо похідних ЦП протягом звітного періоду не надається, тому що Товариство не здійснювало таких операцій.

1) завдання та політику емітента щодо управління фінансовими ризиками, у тому числі політику щодо страхування кожного основного виду прогнозованої операції, для якої використовуються операції хеджування

Спеціального документу, яким би описувалися характеристики систем внутрішнього контролю та управління ризиками в Товаристві не створено та не затверджено. Проте діюча у Товаристві система внутрішнього контролю спрямована на:

- збереження та раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів Товариства;
- забезпечення точності та повноти бухгалтерських записів;
- підтримання прозорості та достовірності фінансових звітів;
- запобігання та викриття фальсифікацій та помилок;
- забезпечення стабільного та ефективного функціонування Товариства.

При здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як:

- 1) бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис);
- 2) бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат);
- 3) аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження і простежування).

Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в процесі управління Товариством.

Метою управління ризиками є їхня мінімізація або мінімізація їхніх наслідків. Фінансові ризики постійно виникають в процесі звичайної діяльності Товариства.

2) схильність емітента до цінових ризиків, кредитного ризику, ризику ліквідності та/або ризику грошових потоків

Основні фінансові інструменти підприємства, які несуть в собі фінансові ризики, включають грошові кошти, дебіторську заборгованість, кредиторську заборгованість, та піддаються впливу наступних ризиків:

- ринковий ризик: зміни на ринку можуть істотно вплинути на активи/зобов'язання;
- ризик втрати ліквідності: товариство може не виконати своїх зобов'язань з причини

недостатності (дефіциту) обігових коштів; тож за певних несприятливих обставин, може бути змушене продати свої активи за більш низькою ціною, ніж їхня справедлива вартість, з метою погашення зобов'язань;

- кредитний ризик: товариство може зазнати збитків у разі невиконання фінансових зобов'язань контрагентами (дебіторами).

Служби з внутрішнього контролю та управління ризиками в Товаристві не створено. Керівництво приймає рішення з мінімізації ризиків, спираючись на власні знання та досвід, та застосовуючи наявні ресурси.

4. Звіт про корпоративне управління:

1) посилання на:

власний кодекс корпоративного управління, яким керується емітент

Товариство в своїй діяльності не керується власним кодексом корпоративного управління. Загальними зборами акціонерів Товариства кодекс корпоративного управління не затверджувався. У зв'язку з цим, посилання на власний кодекс корпоративного управління, яким керується емітент, не наводиться.

кодекс корпоративного управління фондової біржі, об'єднання юридичних осіб або інший кодекс корпоративного управління, який емітент добровільно вирішив застосовувати

Товариство не застосовує кодекс корпоративного управління фондової біржі, об'єднання юридичних осіб або інший кодекс корпоративного управління.

вся відповідна інформація про практику корпоративного управління, застосовувану понад визначені законодавством вимоги

Товариство не застосовує практику корпоративного управління понад визначені законодавством вимоги.

2) у разі якщо емітент відхиляється від положень кодексу корпоративного управління, зазначеного в абзацах другому або третьому пункту 1 цієї частини, надайте пояснення, від яких частин кодексу корпоративного управління такий емітент відхиляється і причини таких відхилень. У разі якщо емітент прийняв рішення не застосовувати деякі положення кодексу корпоративного управління, зазначеного в абзацах другому або третьому пункту 1 цієї частини, обґрунтуйте причини таких дій

Інформація щодо відхилень від положень кодексу корпоративного управління не зазначається, оскільки Товариство не має власного кодексу корпоративного управління та не користується кодексами корпоративного управління інших підприємств, установ, організацій.

3) інформація про загальні збори акціонерів (учасників)

Вид загальних зборів	чергові	позачергові
	X	
Дата проведення	24.04.2019	
Кворум зборів	99,9	
Опис	Перелік питань, що розглядалися на загальних зборах: 1. Обрання голови та членів Лічильної комісії . 2. Обрання голови та секретаря зборів. 3. Прийняття рішення за наслідками звіту Наглядової ради Товариства . 4. Прийняття рішення за наслідками розгляду звіту Директора Товариства. 5. Затвердження річного звіту Товариства за результатами діяльності у 2018 році.	

6. Про покриття збитків Товариства за результатами діяльності у 2018 році.
7. Про попереднє надання згоди на вчинення значних правочинів, які можуть вчинятись Товариством протягом не більше одного року з дати прийняття рішення та обрання уповноваженої особи на їх підписання.
8. Про внесення змін до Статуту ПрАТ "ТерА", шляхом викладення Статуту у новій редакції.
9. Про обрання особи, уповноваженої на підписання нової редакції Статуту ПрАТ "ТерА та особи, уповноваженої на реєстрацію нової редакції Статуту ПрАТ "ТерА".
10. Про внесення змін до Положення про Наглядову раду ПрАТ "ТерА", шляхом викладення його у новій редакції та обрання особи, уповноваженої на підписання та державну реєстрацію.

Перелік осіб, що подавали пропозиції до переліку питань порядку денного - Наглядова рада.

Результати розгляду питань порядку денного:

- 3 питання 1 порядку денного: Обрати наступник склад Лічильної комісії: Голова - Беркутова Г.М., члени: Гевко Ц.О., Дзюбинська А.В.
- 3 питання 2 порядку денного: Обрати головою зборів Голову Наглядової ради Ніколайчук Л.В., секретарем - Гевко Ц.О.
- 3 питання 3 порядку денного: Звіт Наглядової Ради Товариства за 2018 рік - затвердити.
- 3 питання 4 порядку денного: Звіт директора Товариства за 2018 рік - затвердити.
- 3 питання 5 порядку денного: Річний звіт Товариства за результатами діяльності у 2018 році - затвердити.
- 3 питання 6 порядку денного: Збиток Товариства за 2018 рік в розмірі 8016000,00 гривень покрити за рахунок прибутків попередніх періодів.
- 3 питання 7 порядку денного: Надати згоду на вчинення Товариством протягом одного року з дати проведення загальних зборів акціонерів (24.04.2019 року) значних правочинів , як-от договорів купівлі-продажу рухомого та нерухомого майна, договорів лізингу, договорів оренди, договорів про надання чи отримання позики, кредитних угод, договорів іпотеки, договорів застави майна, обладнання та готової продукції, договорів про зовнішньо-економічну діяльність та ін. правочинів , на суму, що сукупно не перевищує 10 000 000,00 (десять мільйонів) гривень. Уповноважити директора Товариства на підписання таких договорів.
- 3 питання 8 порядку денного: Затвердити нову редакцію Статуту ПрАТ "ТерА".
- 3 питання 9 порядку денного: 1). Уповноважити Голову Наглядової ради Ніколайчук Людмилу Василівну на підписання нової редакції Статуту ПрАТ "ТерА".
2.) Уповноважити Гевко Цвітану Олександрівну (пасп.МС №912183) здійснити державну реєстрацію нової редакції Статуту ПрАТ "ТерА".
- 3 питання 10 порядку денного: Затвердити нову редакцію Положення про Наглядову раду ПрАТ "ТерА".
Уповноважити Голову Наглядової ради Ніколайчук Людмилу Василівну на підписання нової редакції Положення про Наглядову раду ПрАТ "ТерА".
Уповноважити Гевко Цвітану Олександрівну (пасп.МС №912183) здійснити державну реєстрацію нової редакції Положення про Наглядову

раду ПрАТ "ТерА".

Який орган здійснював реєстрацію акціонерів для участі в загальних зборах акціонерів останнього разу?

	Так	Ні
Реєстраційна комісія, призначена особою, що скликала загальні збори	X	
Акціонери		X
Депозитарна установа		X
Інше (вказати)		

Який орган здійснював контроль за станом реєстрації акціонерів або їх представників для участі в останніх загальних зборах (за наявності контролю)?

	Так	Ні
Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку		X
Акціонери, які володіють у сукупності більше ніж 10 відсотками акцій		X

У який спосіб відбувалось голосування з питань порядку денного на загальних зборах останнього разу?

	Так	Ні
Підняттям карток		X
Бюлетенями (таємне голосування)	X	
Підняттям рук		X
Інше (вказати)		

Які основні причини скликання останніх позачергових зборів?

	Так	Ні
Реорганізація		X
Додатковий випуск акцій		X
Унесення змін до статуту		X
Прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства		X
Прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства		X
Обрання або припинення повноважень голови та членів наглядової ради		X
Обрання або припинення повноважень членів виконавчого органу		X
Обрання або припинення повноважень членів ревізійної комісії (ревізора)		X
Делегування додаткових повноважень наглядовій раді		X
Інше (вказати)	У звітному періоді позачергові загальні збори не скликалися.	

Чи проводились у звітному році загальні збори акціонерів у формі заочного голосування

(так/ні)? ні

У разі скликання позачергових загальних зборів зазначаються їх ініціатори:

	Так	Ні
Наглядова рада		X
Виконавчий орган		X
Ревізійна комісія (ревізор)		X
Акціонери (акціонер), які (який) на день подання вимоги сукупно є власниками (власником) 10 і більше відсотків простих акцій товариства		
Інше (зазначити)		

У разі скликання, але непроведення річних (чергових) загальних зборів зазначається причина їх непроведення: Чергові загальні збори були проведені.

У разі скликання, але непроведення позачергових загальних зборів зазначається причина їх непроведення: У звітному періоді позачергові загальні збори не скликались.

4) інформація про наглядову раду та виконавчий орган емітента

Склад наглядової ради (за наявності)?

	Кількість осіб
членів наглядової ради - акціонерів	3
членів наглядової ради - представників акціонерів	0
членів наглядової ради - незалежних директорів	0

Комітети в складі наглядової ради (за наявності)?

	Так	Ні
З питань аудиту		X
З питань призначень		X
З винагород		X
Інше (зазначити)	Комітети в складі наглядової ради не створювались.	

Інформація щодо компетентності та ефективності комітетів:

Інформація стосовно кількості засідань та яких саме комітетів наглядової ради: Комітети в складі наглядової ради не створювались.

Персональний склад наглядової ради

Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Незалежний член	
		Так	Ні
Ніколайчук Людмила Василівна	Голова Наглядової ради		X
Опис:			
Ніколайчук Катерина Русланівна	член Наглядової ради		X
Опис:			

Мамай Ольга Олександрівна	член Наглядової ради		X
Опис:			

Які з вимог до членів наглядової ради викладені у внутрішніх документах акціонерного товариства?

	Так	Ні
Галузеві знання і досвід роботи в галузі		X
Знання у сфері фінансів і менеджменту		X
Особисті якості (чесність, відповідальність)		X
Відсутність конфлікту інтересів		X
Граничний вік		X
Відсутні будь-які вимоги	X	
Інше (зазначити)		X

Коли останній раз обирався новий член наглядової ради, як він ознайомився зі своїми правами та обов'язками?

	Так	Ні
Новий член наглядової ради самостійно ознайомився зі змістом внутрішніх документів акціонерного товариства	X	
Було проведено засідання наглядової ради, на якому нового члена наглядової ради ознайомили з його правами та обов'язками		X
Для нового члена наглядової ради було організовано спеціальне навчання (з корпоративного управління або фінансового менеджменту)		X
Усіх членів наглядової ради було переобрано на повторний строк або не було обрано нового члена	X	
Інше (зазначити)		

Чи проводилися засідання наглядової ради? Загальний опис прийнятих на них рішень

Засідання Наглядової ради в звітному році проводились 4 рази: 04.03.2019; 05.03.2019; 09.04.2019; 22.07.2019.

На засіданнях прийняли наступні рішення: Затвердили фінансову звітність за 2019 рік; визначили дату проведення річних загальних зборів; визначили складання дати переліку акціонерів; Затвердили форми та текст бюлетенів для голосування; приймали інші організаційні рішення щодо діяльності Товариства.

Як визначається розмір винагороди членів наглядової ради?

	Так	Ні
Винагорода є фіксованою сумою	X	
Винагорода є відсотком від чистого прибутку або збільшення ринкової вартості акцій		X
Винагорода виплачується у вигляді цінних паперів товариства		X
Члени наглядової ради не отримують винагороди		X
Інше (запишіть)		

Інформація про виконавчий орган

Склад виконавчого органу	Функціональні обов'язки
Одноосібний виконавчий орган - директор.	<p>До компетенції Директора належить:</p> <ul style="list-style-type: none">- розробка основних напрямків діяльності та розвитку Товариства;- визначення напрямків поточної діяльності Товариства, затвердження оперативних планів роботи та контроль за їх виконанням;- організація господарської діяльності та фінансування Товариства;- попередній розгляд питань, що належать до компетенції Загальних зборів, підготовка цих питань до Зборів;- розробка на Загальні збори пропозицій з питань діяльності Товариства та внесення цих пропозицій на затвердження Наглядовій раді;- вчинення правочинів від імені Товариства на свій розсуд, якщо ринкова вартість майна або послуг, що є його предметом, становить до 10 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;- винесення на вирішення Наглядовій раді питання про вчинення значного правочину, якщо ринкова вартість майна або послуг, що є його предметом, становить понад 10 відсотків вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності Товариства;- видача наказів та розпоряджень з питань діяльності Товариства, обов'язкових до виконання усіма працівниками Товариства;- підготовка та подання на затвердження Наглядовою радою Товариства проектів стратегічного плану розвитку Товариства, річних бізнес-планів (маркетингових та фінансових), річного бюджету Товариства;- подання на затвердження Загальним зборам річного звіту і балансу Товариства, висновків незалежного аудитора;- підготовка звітів для Наглядової ради щодо виконання основних напрямків діяльності Товариства;- забезпечення виконання рішень Загальних зборів та Наглядової ради;- попередній розгляд питань, які виносяться на Загальні збори або Наглядовій раді, підготовка необхідних пропозицій та інформації;- організація та забезпечення проведення Загальних Зборів акціонерів;

- залучення експертів до аналізу окремих питань діяльності Товариства;
- розробка та затвердження штатного розпису (організаційної структури Товариства), посадових окладів працівників Товариства, умов преміювання працівників, форм та систем оплати працівників Товариства та інших осіб, що залучаються до роботи згідно з законодавством України;
- затвердження договірних цін на продукцію, послуги Товариства в межах своєї компетенції та у відповідності з діючим законодавством;
- організація ведення бухгалтерського обліку та звітності Товариства;- затвердження внутрішніх нормативних документів, що визначають взаємовідносини між підрозділами Товариства;
- розробка та затвердження положень про структурні підрозділи Товариства та посадових інструкцій;
- розробка та затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку і інших внутрішніх документів Товариства за винятком тих, затвердження яких віднесено до компетенції Загальних зборів чи Наглядової ради;
- прийняття на роботу та звільнення з роботи працівників Товариства, застосування до них заходів заохочень та стягнень;
- вирішення загальних питань добору, розстановки та перепідготовки кадрів;
- заслуховування звітів посадових осіб структурних підрозділів Товариства і прийняття рішень за їх наслідками;
- видача довіреності на право представництва і вчинення дій від імені Товариства;
- прийняття рішення про відрядження, ділові закордонні поїздки;
- відкриття у фінансово-кредитних установах розрахункових, валютних та інших рахунків Товариства;
- розпорядження майном та грошовими коштами Товариства з урахуванням обмежень, встановлених цим Статутом.
- забезпечення дотримання норм законодавства про працю;
- керівництво роботою структурних підрозділів та філій Товариства, забезпечення виконання покладених на них завдань;
- визначення переліку відомостей, що

	<p>складають комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства, визначення порядку їх використання та охорони;</p> <ul style="list-style-type: none"> - розподіл обов'язків між керівниками структурних підрозділів Товариства та передоручення частини повноважень шляхом видачі довіреностей та наказів; - заслуховування звітів керівників філій та структурних підрозділів Товариства. - затвердження інших внутрішніх документів; - здійснення інших повноважень, виконання інших дій, необхідних для досягнення статутних цілей Товариства в межах компетенції, визначеної цим Статутом. - Директор може прийняти рішення про передачу частини належних йому прав до компетенції керівників структурних підрозділів. - Директором може бути будь-яка фізична особа, яка має повну дієздатність і не є членом Наглядової ради Товариства чи Ревізійної комісії. - Повноваження Директора припиняються за рішенням Наглядової ради з одночасним прийняттям рішення про призначення особи на посаду Директора або особи, яка тимчасово здійснюватиме його повноваження. Права та обов'язки, строк повноважень, відповідальність і оплата праці Директора визначаються Законом України "Про акціонерні товариства", іншими актами законодавства, цим Статутом, а також контрактом, що укладається з Директором. Від імені Товариства контракт підписує Голова Наглядової ради чи особа, уповноважена на таке підписання Наглядовою радою. - Питання правового статусу Директора, його повноважень та організації поточного контролю за оперативною діяльністю Товариства, не відображені в цьому Статуті, регулюються укладеним з ним контрактом.
<p>Опис</p>	<p>Інформація про виконавчий орган (дані про склад колегіального виконавчого органу (за наявності) емітента, про проведені засідання і порядок прийняття рішення та загальний опис прийнятих на них рішень) не надається, тому що у Товариства створено одноосібний виконавчий орган.</p>

Примітки

5) опис основних характеристик систем внутрішнього контролю і управління ризиками емітента

Чи створено у вашому акціонерному товаристві ревізійну комісію або введено посаду ревізора? (так, створено ревізійну комісію / так, введено посаду ревізора / ні) ні

Якщо в товаристві створено ревізійну комісію:

Кількість членів ревізійної комісії 0 осіб.

Скільки разів на рік у середньому відбувалися засідання ревізійної комісії протягом останніх трьох років? 0

Відповідно до статуту вашого акціонерного товариства, до компетенції якого з органів (загальних зборів акціонерів, наглядової ради чи виконавчого органу) належить вирішення кожного з цих питань?

	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Не належить до компетенції жодного органу
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	так	ні	ні	ні
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	ні	так	ні	ні
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	так	ні	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу	ні	так	ні	ні
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	так	ні	ні	ні
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	так	ні	ні	ні
Затвердження зовнішнього аудитора	ні	так	ні	ні
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	ні	ні	ні	так

Чи містить статут акціонерного товариства положення, яке обмежує повноваження виконавчого органу приймати рішення про укладення договорів, враховуючи їх суму, від імені акціонерного товариства? (так/ні) так

Чи містить статут або внутрішні документи акціонерного товариства положення про конфлікт інтересів, тобто суперечність між особистими інтересами посадової особи або пов'язаних з нею осіб та обов'язком діяти в інтересах акціонерного товариства?(так/ні) ні

Які документи існують у вашому акціонерному товаристві?

	Так	Ні
Положення про загальні збори акціонерів		X
Положення про наглядову раду	X	
Положення про виконавчий орган		X
Положення про посадових осіб акціонерного товариства		X
Положення про ревізійну комісію (або ревізора)		X
Положення про акції акціонерного товариства		X
Положення про порядок розподілу прибутку		X
Інше (запишіть)	Інші документи не передбачені.	

Як акціонери можуть отримати інформацію про діяльність вашого акціонерного товариства?

Інформація про діяльність акціонерного товариства	Інформація розповсюджується на загальних зборах	Інформація оприлюднюється в загальнодоступній інформаційній базі даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів або через особу, яка провадить діяльність з оприлюднення регульованої інформації	Документи надаються для ознайомлення безпосередньо в акціонерному товаристві	Копії документів надаються на запит акціонера	Інформація розміщується на власній інтернет-сторінці акціонерного товариства
---	---	---	--	---	--

		від імені учасників фондового ринку			
Фінансова звітність, результати діяльності	так	так	так	так	так
Інформація про акціонерів, які володіють 10 відсотками та більше статутного капіталу	ні	так	так	ні	так
Інформація про склад органів управління товариства	так	так	так	ні	так
Статут та внутрішні документи	ні	ні	так	так	ні
Протоколи загальних зборів акціонерів після їх проведення	ні	ні	так	так	так
Розмір винагороди посадових осіб акціонерного товариства	так	ні	так	ні	так

Чи готує акціонерне товариство фінансову звітність у відповідності до міжнародних стандартів фінансової звітності? (так/ні) так

Скільки разів на рік у середньому проводилися аудиторські перевірки акціонерного товариства незалежним аудитором (аудиторською фірмою) протягом звітного періоду?

	Так	Ні
Не проводились взагалі		X
Менше ніж раз на рік		X
Раз на рік		X
Частіше ніж раз на рік		X

Який орган приймав рішення про затвердження незалежного аудитора (аудиторської фірми)?

	Так	Ні
Загальні збори акціонерів		X
Наглядова рада	X	
Виконавчий орган		X
Інше (вказати)		

З ініціативи якого органу ревізійна комісія (ревізор) проводила (проводив) перевірку востаннє?

	Так	Ні
З власної ініціативи		X
За дорученням загальних зборів		X

За дорученням наглядової ради		X
За зверненням виконавчого органу		X
На вимогу акціонерів, які в сукупності володіють понад 10 відсотками голосів		X
Інше (зазначити)	Ревізійна комісія не обиралась	

б) перелік осіб, які прямо або опосередковано є власниками значного пакета акцій емітента

№ з/п	Повне найменування юридичної особи - власника (власників) або прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи - власника (власників) значного пакета акцій	Ідентифікаційний код згідно з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань (для юридичної особи - резидента), код/номер з торговельного, банківського чи судового реєстру, реєстраційного посвідчення місцевого органу влади іноземної держави про реєстрацію юридичної особи (для юридичної особи - нерезидента)	Розмір частки акціонера (власника) (у відсотках до статутного капіталу)
1	Ніколайчук Людмила Василівна		74,776

7) інформація про будь-які обмеження прав участі та голосування акціонерів (учасників) на загальних зборах емітента

Загальна кількість акцій	Кількість акцій з обмеженнями	Підстава виникнення обмеження	Дата виникнення обмеження
6 998 546	1 426 994	відповідно до п.10 Прикінцевих та перехідних положень Закону України "Про депозитарну систему України", акції акціонерів, які не уклали договір з депозитарною установою, не враховуються при визначенні кворуму та при голосуванні на загальних зборах акціонерів Товариства	12.10.2014

8) порядок призначення та звільнення посадових осіб емітента. Інформація про будь-які винагороди або компенсації, які мають бути виплачені посадовим особам емітента в разі їх звільнення

Наглядова рада обирається загальними зборами акціонерів в складі трьох членів терміном на 3

роки. Голова Наглядової ради обирається на першому засіданні Наглядової ради. До складу Наглядової ради обираються акціонери або особи, які представляють їхні інтереси - представники акціонерів. Обрання членів Наглядової ради здійснюється із застосуванням кумулятивного голосування. Одна і та сама особа може обиратися до складу Наглядової ради неодноразово.

Члени Наглядової ради обираються з числа фізичних осіб. Повноваження члена Наглядової ради дійсні з моменту його обрання загальними зборами. З членами Наглядової ради укладаються цивільно-правові або трудові договори, контракти, якими додатково до законодавства визначаються порядок роботи. Договір або контракт від імені Товариства підписується директором на умовах, затверджених рішенням загальних зборів. Член Наглядової ради повинен виконувати свої обов'язки особисто і не може передавати власні повноваження іншій особі.

Якщо кількість членів Наглядової ради менше половини її кількісного складу, Товариство протягом трьох місяців має скликати позачергові загальні збори для обрання решти членів Наглядової ради.

Загальні збори акціонерів можуть прийняти рішення про дострокове припинення повноважень стосовно всіх членів Наглядової ради та одночасне обрання нових членів.

Без рішення загальних зборів повноваження голови або члена Наглядової ради припиняються:

за його бажанням за умови письмового повідомлення про це Товариства за два тижні;

в разі неможливості виконання обов'язків голови або члена Наглядової ради за станом здоров'я;

в разі набрання законної сили вироком чи рішенням суду, яким його засуджено до покарання, що виключає можливість виконання обов'язків голови або члена Наглядової ради;

в разі смерті, визнання його недієздатним, обмежено дієздатним, безвісно відсутнім, померлим;

у разі отримання Товариством письмового повідомлення про заміну члена Наглядової ради, який є представником акціонера.

Повідомлення про заміну члена Наглядової ради -представника акціонера повинно містити інформацію про нового члена Наглядової ради, який призначається на заміну відкликаною (прізвище, ім'я, по батькові (найменування) акціонера (акціонерів), розмір пакета акцій, що йому належить або їм сукупно належить) і розміщується Товариством на власному веб - сайті протягом одного робочого дня після його отримання Товариством.

З припиненням повноважень Голови або члена Наглядової ради одночасно припиняється дія договору (контракту), укладеного з ним.

У разі, якщо після закінчення строку, на який за рішенням загальних зборів обрана Наглядова рада, загальними зборами з будь-яких причин не прийнято рішення про обрання або переобрання Наглядової ради, повноваження Голови та членів Наглядової ради продовжуються до дати прийняття загальними зборами рішення про обрання або переобрання Наглядової ради.

Директор обирається Наглядовою радою.

У разі неможливості виконання директором своїх повноважень, ці повноваження здійснюються призначеною ним особою.

Від імені Товариства контракт з директором підписує Голова Наглядової ради, яким визначаються права та обов'язки директора Товариства.

Повноваження директора Товариства достроково припиняються:

за його бажанням за умови письмового повідомлення про це Товариства за два тижні;

в разі неможливості виконання обов'язків директором Товариства за станом здоров'я;

в разі набрання законної сили вироком чи рішенням суду, яким його засуджено до покарання, що виключає можливість виконання обов'язків директора Товариства;

в разі смерті, визнання його недієздатним, обмежено дієздатним, безвісно відсутнім, померлим.

Наглядова рада має право припинити повноваження директора Товариства, дії або бездіяльність якого порушують права акціонерів чи самого Товариства.

Інформація про будь-які винагороди або компенсації, які мають бути виплачені посадовим

особам емітента в разі їх звільнення приватними акціонерними товариствами не надається згідно із ч.8 ст. 40 Закону України "Про цінні папери та фондовий ринок".

9) повноваження посадових осіб емітента

Член Наглядової ради здійснює свої повноваження, дотримуючись умов цивільно-правового договору, трудового договору або контракту з Товариством та відповідно до Статуту Товариства. Члени Наглядової ради мають право ініціювати скликання засідання Наглядової ради, вносити пропозиції, обговорювати та голосувати з питань порядку денного засідань Наглядової ради, ознайомлюватись з протоколами засідань Наглядової ради, добровільно скласти свої повноваження члена Наглядової ради, попередивши про це Товариство не менш ніж за два тижні, отримувати винагороду за виконання повноважень члена Наглядової ради.

Голова Наглядової ради організовує її роботу, скликає засідання Наглядової ради та головує на них, відкриває загальні збори, організовує обрання секретаря загальних зборів, здійснює інші повноваження, передбачені Статутом та положенням про Наглядову раду.

Директор, здійснює управління поточною діяльністю Товариства. Директор вправі без довіреності діяти від імені Товариства, в тому числі представляти його інтереси, вчиняти правочини від імені Товариства, видавати накази та давати розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Товариства.

10) інформація аудитора щодо звіту про корпоративне управління

У відповідності до ст.40.1 Закону України "Про цінні папери та фондовий ринок" від 23.02.2006 р. № 3480-IV аудитором ПП "АФ "Західаудит" перевірено інформацію, зазначену у пунктах 1-4 пункту 4 розділу VII додатка 38 до "Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів" та висловлено думку щодо інформації, зазначеної у пунктах 5-9 пункту 4 розділу VII додатка 38 до "Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів" та надано Звіт незалежного аудитора.

Думка аудитора: інформація Звіту про корпоративне управління складена у усіх суттєвих аспектах, відповідно до вимог пунктів 5-9 частини 3 статті 401 Закону України "Про цінні папери та фондовий ринок" та підпунктів 5-9 пункту 4 розділу VII додатка 38 до "Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів".

Інформація, передбачена Законом України "Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг" (для фінансових установ)

VIII. Інформація про осіб, що володіють 5 і більше відсотками акцій емітента

Найменування юридичної особи	Ідентифікаційний код юридичної особи	Місцезнаходження	Кількість акцій (шт.)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Кількість за видами акцій	
					Прості іменні	Привілейовані іменні
Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи			Кількість акцій (шт.)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Кількість за видами акцій	
					Прості іменні	Привілейовані іменні
Ніколайчук Людмила Василівна			5 233 228	74,776	5 233 228	0
Усього			5 233 228	74,776	5 233 228	0

X. Структура капіталу

Тип та/або клас акцій	Кількість акцій (шт.)	Номінальна вартість (грн)	Права та обов'язки	Наявність публічної пропозиції та/або допуску до торгів на фондовій біржі в частині включення до біржового реєстру
Акція проста бездокументарна іменна	6 998 546	0,25	<p>Акціонери володіють простими іменними акціями, які надають однаковий обсяг прав та обов'язків. Особи, які набули право власності на акції Товариства в установленому законом порядку набувають статусу акціонерів Товариства. Кожна акція Товариства надає акціонеру-її власнику-однакову сукупність прав, включаючи право:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. брати участь в управлінні Товариством, в тому числі брати участь у Загальних зборах акціонерів Товариства та голосувати на них особисто або через своїх представників з усіх питань, які належать до компетенції Загальних зборів акціонерів Товариства, висувати представника для участі в органах Товариства, вносити свої пропозиції до порядку денного Загальних зборів акціонерів Товариства 2. одержувати інформацію про діяльність Товариства. На вимогу акціонера Правління Товариства (або корпоративний секретар - у разі його призначення) зобов'язане надати йому для ознайомлення копії документів, визначених ст. 78 закону України "Про акціонерні товариства", або завірені копії цих документів. Акціонер зобов'язаний зберігати конфіденційність інформації, до якої він має доступ. 3. отримувати дивіденди; 4. вийти з Товариства шляхом відчуження належних йому акцій. У випадку відчуження акцій акціонер зобов'язаний у встановлених чинним законодавством України випадках та у визначеному порядку дотримуватися вимог щодо переважного права інших акціонерів Товариства; 5. на переважне право придбання акцій Товариства в кількості, пропорційній частці акціонера у статутному капіталі Товариства в порядку. 6. вимагати обов'язкового викупу Товариством всіх або частини належних йому акцій у випадках та порядку, передбачених чинним законодавством України та Статутом Товариства; 7. одержати у разі ліквідації Товариства частину майна Товариства або вартості частини майна Товариства, пропорційну частці 	ні

			<p>акціонера у статутному капіталі Товариства; Акціонери Товариства зобов'язані: 1. дотримуватися вимог Статуту Товариства, інших внутрішніх документів Товариства; 2. виконувати рішення Загальних зборів акціонерів, інших органів управління Товариством; 3. виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі пов'язані з майновою участю; 4. вносити вклади (оплачувати акції) у розмірі, в порядку та засобами, передбаченими Статутом Товариства та рішенням Загальних зборів акціонерів Товариства щодо розміщення відповідного випуску акцій Товариства; 5. не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства; 6. нести інші обов'язки, встановлені чинним законодавством України, Статутом Товариства чи договором між акціонерами, укладеним в порядку, визначеному чинним законодавством України.</p>	
Примітки:				

XI. Відомості про цінні папери емітента
1. Інформація про випуски акцій емітента

Дата реєстрації випуску	Номер свідоцтва про реєстрацію випуску	Найменування органу, що зареєстрував випуск	Міжнародний ідентифікаційний номер	Тип цінного папера	Форма існування та форма випуску	Номінальна вартість (грн)	Кількість акцій (шт.)	Загальна номінальна вартість (грн)	Частка у статутному капіталі (у відсотках)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04.04.2011	8/19/1/11	Тернопільське ТУ ДКЦПФР	UA4000116925	Акція проста бездокументарна іменна	Бездокументарні іменні	0,25	6 998 546	1 749 636,5	100
Опис	Торгівля цінними паперами Товариства здійснюється виключно на внутрішньому позабіржовому ринку. Фактів лістингу/делістингу цінних паперів Товариства на фондових біржах не було. Випуск додаткової емісії в звітному році не здійснювався. Акції ПрАТ розміщені повністю серед акціонерів товариства.								

8. Інформація про наявність у власності працівників емітента акцій у статутному капіталі емітента

Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Кількість цінних паперів (шт.)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Кількість за типами акцій	
			прості іменні	привілейовані іменні
1	2	3	4	5
Мамай Олександр Васильович	331 420	4,736	331 420	0
Усього	331 420	4,736	331 420	0

10. Інформація про загальну кількість голосуючих акцій та кількість голосуючих акцій, права голосу за якими обмежено, а також кількість голосуючих акцій, права голосу за якими за результатами обмеження таких прав передано іншій особі

Дата реєстрації випуску	Номер свідоцтва про реєстрацію випуску	Міжнародний ідентифікаційний номер	Кількість акцій у випуску (шт.)	Загальна номінальна вартість (грн)	Загальна кількість голосуючих акцій (шт.)	Кількість голосуючих акцій, права голосу за якими обмежено (шт.)	Кількість голосуючих акцій, права голосу за якими за результатами обмеження таких прав передано іншій особі (шт.)
1	2	3	4	5	6	7	8
04.04.2011	8/19/1/11	UA4000116925	6 998 546	1 749 636,5	5 571 552	0	0
Опис:							
Обмежень згідно рішення суду або уповноваженого державного органу немає.							

ХІІІ. Інформація про господарську та фінансову діяльність емітента

1. Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	2 486	3 254	0	0	2 486	3 254
будівлі та споруди	1 590	1 232	0	0	1 590	1 232
машини та обладнання	792	1 936	0	0	792	1 936
транспортні засоби	25	13	0	0	25	13
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	79	73	0	0	79	73
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	2 486	3 254	0	0	2 486	3 254
Опис	<p>Строки та умови користування основними засобами: терміни користування основних засобів визначаються комісією по основним засобам: будівлями і спорудами в середньому 60-80 років, машинами і обладнаннями - 5-8 років, транспортними засобами - 5-10 років, та відповідають встановленим нормам та чинному законодавству України. Умови користування основними засобами (за основними групами): користування основними засобами здійснюється за їх цільовим призначенням для здійснення діяльності Товариства.</p> <p>Первісна вартість основних засобів: 14929 тис.грн.</p> <p>Ступінь зносу: 78%</p> <p>Ступінь використання: 100%</p> <p>Сума нарахованого зносу: 639 тис.грн.</p> <p>Чим зумовнення суттєві зміни у вартості основних засобів: надійшло машин та обладнання на суму 1385 тис.грн., вибуло за рік (списано) на суму 186 тис.грн.</p> <p>Інформація про обмеження на використання майна: обмежень на використання майна немає.</p>					

2. Інформація щодо вартості чистих активів емітента

Найменування показника	За звітний період	За попередній період
Розрахункова вартість чистих активів (тис.грн)	-2 334	-2 236
Статутний капітал (тис.грн)	1 750	1 750
Скоригований статутний капітал (тис.грн)	1 750	1 750
Опис	<p>Вартість чистих активів розрахована за даними Балансу як різниця балансової вартості активів та всіх видів зобов'язань і забезпечень, відображених в Балансі. Розрахунок проведено з урахуванням вимог Методичних рекомендацій щодо визначення вартості чистих активів акціонерного товариства, схвалених рішенням ДКЦПФР №485 від 17.11.2004р. (з урахуванням змін показників фінансової звітності).</p>	

Висновок	Порушені вимоги частини третьої статті 155 Цивільного кодексу України.
-----------------	--

3. Інформація про зобов'язання та забезпечення емітента

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток річних)	Дата погашення
Кредити банку	X	0	X	X
у тому числі:				
Зобов'язання за цінними паперами	X	0	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за вексями (всього)	X	0	X	X
за іншими цінними паперами (у тому числі за похідними цінними паперами) (за кожним видом):	X	0	X	X
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
Податкові зобов'язання	X	233	X	X
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X
Інші зобов'язання та забезпечення	X	12 225	X	X
Усього зобов'язань та забезпечень	X	12 458	X	X
Опис	Зобов'язання за цінними паперами Товариство немає. Зобов'язань за фінансовими інвестиціями Товариство немає. Інші зобов'язання становлять 12225 тис.грн.			

6. Інформація про осіб, послугами яких користується емітент

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю "Розрахунково-кліринго-консалтингова компанія "АВС-РЕЄСТР"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код юридичної особи	23590607
Місцезнаходження	46008, Україна, Тернопільська обл., м.Тернопіль, вул.Шашкевича 3
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	АЕ №263468
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	НКЦПФР
Дата видачі ліцензії або іншого документа	01.10.2013
Міжміський код та телефон	0352256743
Факс	0352256743
Вид діяльності	Депозитарна діяльність депозитарної установи

Опис	Надає послуги по відкриттю та обслуговуванню рахунків у цінних паперах.
-------------	---

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Публічне акціонерне товариство "Національний депозитарій України"
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Ідентифікаційний код юридичної особи	30370711
Місцезнаходження	04107, Україна, Київська обл., м.Київ, вул.Тропініна 7-Г
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	2092
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	НКЦПФР
Дата видачі ліцензії або іншого документа	01.10.2013
Міжміський код та телефон	0445910432
Факс	0445910432
Вид діяльності	Депозитарна діяльність Центрального депозитарію
Опис	Надає послуги по обслуговуванню випуску цінних паперів Товариства

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО"АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ЗАХІДАУДИТ"ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АУДИТОРСЬКА ФІРМА "ЗАХІДАУДИТ"
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Ідентифікаційний код юридичної особи	33539238
Місцезнаходження	46027, Україна, Тернопільська обл., м.Тернопіль, вул. Генерала М.Гарнавського 23, прим.71
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	3620
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	Аудиторська палата України
Дата видачі ліцензії або іншого документа	30.06.2005
Міжміський код та телефон	0352511941
Факс	0352511941
Вид діяльності	Аудиторська діяльність
Опис	Особа надає аудиторські послуги.

Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	Державна установа "Агенство з розвитку інфраструктури фондового ринку України"
Організаційно-правова форма	Державне підприємство
Ідентифікаційний код юридичної особи	21676262
Місцезнаходження	03150, Україна, Київська обл., м.Київ, вул.Антоновича 51, оф.1206
Номер ліцензії або іншого документа на цей вид діяльності	DR/00001/АРА
Найменування державного органу, що видав ліцензію або інший документ	НКЦПФР

Дата видачі ліцензії або іншого документа	18.02.2019
Міжміський код та телефон	0444983815
Факс	0444983816
Вид діяльності	Інформаційні послуги на фондовому ринку
Опис	Особа надає інформаційні послуги на фондовому ринку: - діяльність з оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку; - діяльність з подання звітності та/або адміністративних даних до НКЦПФР.

Підприємство Приватне акціонерне товариство "ТерА"
Територія Тернопільська область, м.Тернопіль
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
Вид економічної діяльності Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД

КОДИ
01.01.2020
00375697
6110100000
230
10.72

Середня кількість працівників: 190

Адреса, телефон: 46006 м.Тернопіль, вул.Пирогова, 11, (0352) 52-44-38

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

v

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	10
первісна вартість	1001	74	74
накопичена амортизація	1002	(64)	(64)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	150	0
Основні засоби	1010	2 486	3 254
первісна вартість	1011	13 707	14 929
знос	1012	(11 221)	(11 675)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Усього за розділом I	1095	2 646	3 264
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 978	4 234
Виробничі запаси	1101	3 879	3 204
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	1 099	1 030
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	913	1 481
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	23	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	243	187
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	160	859
Готівка	1166	130	74
Рахунки в банках	1167	30	785
Витрати майбутніх періодів	1170	10	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	117	90
Усього за розділом II	1195	6 444	6 860
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	9 090	10 124

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 750	1 750
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	4 217	4 217
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	50	50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-8 253	-8 351
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	-2 236	-2 334
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5 104	4 408
розрахунками з бюджетом	1620	20	233
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	99	122
розрахунками з оплати праці	1630	464	525
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	176	157
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 463	7 013
Усього за розділом III	1695	11 326	12 458
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	9 090	10 124

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2020
00375697

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 774	49 495
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 596)	(44 668)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	0	4 827
збиток	2095	(4 822)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16 378	539
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4 615)	(4 317)
Витрати на збут	2150	(6 710)	(7 501)
Інші операційні витрати	2180	(353)	(1 583)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(122)	(8 035)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Інші доходи	2240	25	20
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(1)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(98)	(8 016)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(98)	(8 016)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-98	-8 016

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	38 146	36 267
Витрати на оплату праці	2505	15 243	13 741
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 361	2 826
Амортизація	2515	639	636
Інші операційні витрати	2520	1 886	4 600
Разом	2550	59 275	58 070

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6 998 549	6 998 546
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6 998 546	6 998 546
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,014000	-1,145380

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,014000	-1,145380
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер Кобилецька Галина Романівна

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "ТерА"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2020
00375697

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2019 рік
Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	65 493	60 406
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	0	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	0	0
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	389	213
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	20 593	16 074
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(46 175)	(43 911)
Праці	3105	(12 627)	(10 870)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(3 338)	(2 964)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(3 907)	(5 936)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(721)	(3 034)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(2 934)	(2 902)
Витрачання на оплату авансів	3135	(0)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(0)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(18 351)	(12 854)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	2 077	158
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	30	0

Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(1 408)	(274)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1 378	-274
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(0)	(0)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(0)	(0)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0	0
Чистий рух коштів за звітний період	3400	699	-116
Залишок коштів на початок року	3405	160	276
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	0
Залишок коштів на кінець року	3415	859	160

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
Внески учасників: Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу: Викуп акцій	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом змін у капіталі	4295	0	0	0	0	-98	0	0	-98
Залишок на кінець року	4300	1 750	0	4 217	50	-8 351	0	0	-2 334

Керівник

Мамай Олександр Васильович

Головний бухгалтер

Кобилецька Галина Романівна

XVI. Твердження щодо річної інформації

Керівництво Товариства, що здійснює управлінські функції та підписує річну інформацію емітента, стверджує про те, що, наскільки це їм відомо, річна фінансова звітність, підготовлена відповідно до стандартів бухгалтерського обліку, що вимагаються згідно із Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", містить достовірне та об'єктивне подання інформації про стан активів, пасивів, фінансовий стан, прибутки та збитки емітента і юридичних осіб, які перебувають під його контролем, у рамках консолідованої фінансової звітності, а також про те, що звіт керівництва включає достовірне та об'єктивне подання інформації про розвиток і здійснення господарської діяльності та стан емітента і юридичних осіб, які перебувають під його контролем, у рамках консолідованої звітності разом з описом основних ризиків та невизначеностей, з якими вони стикаються у своїй господарській діяльності.

XIX. Відомості щодо особливої інформації та інформації про іпотечні цінні папери, що виникла протягом періоду

Дата виникнення події	Дата оприлюднення Повідомлення (Повідомлення про інформацію) у загальнодоступній інформаційній базі даних НКЦПФР або через особу, яка провадить діяльність з оприлюднення регульованої інформації від імені учасників фондового ринку	Вид інформації
1	2	3
24.04.2019	24.04.2019	Відомості про прийняття рішення про попереднє надання згоди на вчинення значних правочинів