
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

05 Лютого 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 005.411:334.722

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-09

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАГАЛЬНИХ ЗБОРІВ ПРИ СТВОРЕННІ ГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІРИ

Половинкіна Р.Ю.*

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0002-8318-0539](https://orcid.org/0009-0002-8318-0539)

Павлюк Т.С.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0001-7480-5475](https://orcid.org/0000-0001-7480-5475)

Сидоров Я.О.

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-4828-3834](https://orcid.org/0000-0002-4828-3834)

Давиденко О.О.

к.ю.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-5468-3199](https://orcid.org/0000-0002-5468-3199)

* Email автора для листування: polovinkinaruslana@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо виокремлення особливостей менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства. Встановлено, що дерегуляція господарської діяльності не вирішує проблеми ефективного та якісного управління статутним капіталом та корпоративними правами. Проведено аналіз нововведень діяльності органів управління господарських товариств. Запропоновано перелік питань, які мають бути вирішені до першого засідання загальних зборів. Доведено практичну реалізацію менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства. Встановлено взаємозв'язок елементів ефективного менеджменту першого засідання загальних зборів учасників при створенні господарського товариства. З'ясовано порядок реєстрації і створення юридичних осіб у Великій Британії, Франції та США. Метою статті є розробка практичних рекомендації по менеджменту створення юридичної особи, а також визначення особливостей першого засідання загальних зборів. Методологія: використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління загальних зборів юридичних осіб; комунікативний підхід для визначення взаємодії учасників юридичної особи; метод систематизації, групування і логічного узагальнення при розкритті компетенції загальних зборів юридичних осіб на першому засіданні, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні міжнародного досвіду створення юридичних осіб. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань організації засідання загальних зборів, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів. Результати: розроблено практичні рекомендації по менеджменту створення юридичної особи, а також визначення особливостей першого засідання загальних зборів.

Ключові слова: загальні збори товариства, протокол, рішення, статутний капітал, управління, менеджмент, юридична особа, інвестиції, засновницький договір.

JEL Classification: K 19, K 40.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З кожним роком створити юридичну особу (а саме товариство з обмеженою відповідальністю) стає все легше, спочатку, Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 367 від 27.03.2019 р. [1], якою було прийнято модельний статут товариства з обмеженою відповідальністю. На сьогодні, зареєструвати один із видів господарського товариства можливо через електронний портал ДІЯ. Однак, не дивлячись на дерегуляцію господарської діяльності, залишаються проблеми ефективного та якісного управління статутним капіталом та корпоративними правами. Мінімізація цих ризиків можлива при правильному менеджменті підготовки та проведення першого засідання загальних зборів учасників юридичної особи.

Статут та/або засновницький договір є установчими документами юридичної особи (для кожного виду законом встановлено обов'язковий документ). Саме ці документи повинні бути створенні до початку першого засідання. Цивільний кодекс України (ч. 1, 2 ст.88) [2] визначає основні положення, які мають містити установчі документи. Особливу увагу, у полі наукового аналізу, заслуговують положення про органи управління товариством, їх компетенція, порядок прийняття рішень, порядок вступу та виходу з товариства (статут), зобов'язання, щодо створення товариства, порядок спільної діяльності учасників (засновницький договір).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає розробка практичних рекомендації по менеджменту створення юридичної особи, а також визначення особливостей першого засідання загальних зборів.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів на теоретичному та емпіричному рівнях, таких як: синергетичний щоб краще зрозуміти різні процеси управління загальних зборів юридичних осіб; комунікативний підхід для визначення взаємодії учасників юридичної особи; метод систематизації, групування і логічного узагальнення при розкритті компетенції загальних зборів юридичних осіб на першому засіданні, а також для узагальнення та систематизації висновків та пропозицій; порівняльний допоміг при дослідженні міжнародного досвіду створення юридичних осіб. У статті використано методи логічного узагальнення та наукової абстракції для визначення ключових питань організації засідання загальних зборів, методи аналізу та синтезу допомогли при дослідженні складових управління, у єдиному взаємозв'язку всіх елементів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Погоджуючись з концептуальними поглядами О. Зайчука та Ю. Зайчука, викладеними у науковій статті присвяченій аналізу захисту корпоративних прав за законодавством України та країн Європейського союзу, зазначимо, що автори акцентують увагу на актуальність проблеми не філософського розмежування прав директорів та компетенції

загальних зборів, а вироблення дієвого механізму боротьби із шахрайством та рейдерськими захватами в Україні. Цікавим також є те, що науковці вказують про відмінність західної та національної концепції розмежування прав акціонерів. Міжнародні корпорації дискутують про співвідношення прав акціонерів і прав керівництва корпорацій з урахуванням прав інтересів третіх осіб щодо навколишнього природного середовища і підвищення ступеня нерівності в різних країнах світу [3].

В висновках статті науковці запропонували ввести зміни до чинного законодавства щодо подвійної ідентифікації (верифікації) через фінансову установу у випадку внесення змін до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань у випадках зміни власника (учасника) юридичної особи. Це є дуже надійним захистом від недобросовісних реєстраторів та рейдерів, до речі, подібний механізм створено в деяких країнах Західної Європи. Виходячи із запропонованої авторами тези, в межах мети нашого дослідження зазначимо, що, у статуті чи засновницькому договорі можна передбачити додаткові (порівняно з мінімально визначеними вимогами закону) умови продажу частки юридичної особи.

Підтверджуючи дану тезу законодавець також передбачив подібне правило (ч. 4 ст. 21 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [4], а саме учасник товариства може встановити вимогу нотаріального посвідчення правочину з відчуження, застави належної йому частки, відповідні дані вносяться до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Цю вимогу можна встановити та скасувати у будь-який час, однак, ми радимо при першому засіданні загальних зборів вирішити дане питання.

Порівняно новим для українського бізнесу є корпоративний договір (ст. 7 Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»), за яким учасники товариства зобов'язуються виконувати свої права та повноваження. Спираючись на тезу Л.Сіщук зазначимо, що корпоративний договір став ефективним інструментом для бізнесу у вирішенні питань діяльності компанії та впливу на неї учасників. Якщо раніше всі стратегічні питання вирішувалися тільки законом, статутом і рішенням загальних зборів учасників, то нині корпоративний договір має перевагу у тих випадках, коли можна вплинути на товариство через укладення договору, а також коли йде мова про здійснення корпоративних прав учасників та вирішення корпоративних конфліктів [5].

Грошове визначення статутного капіталу встановлюють його учасники, за виключенням випадків прямо передбаченого законом обов'язкового мінімуму для визначеного кола товариств (наприклад, для акціонерного товариства – 200 розмірів мінімальної заробітної плати). Слід звернути увагу, що у товариствах з обмеженою та додатковою відповідальністю частку статутного капіталу необхідно сплатити протягом року з дати заснування, що стосується акціонерного – то етап оплати засновниками повної вартості акцій входить у процедуру створення (п. 7, ч. 5 ст. 10 Закону України «Про акціонерні товариства» [6]).

На підставі вищезазначеного можна зробити висновки про те, що до першого засідання загальних зборів необхідно визначити наступні питання:

- найменування – юридичної особи;
- організаційно-правову форму;
- обрати директора;
- визначити юридичну адресу, засоби зв'язку з компанією (номер телефону, електронна пошта);
- коди економічної діяльності;
- розробити проект статуту та корпоративного договору;
- визначити повноваження органів управління;

- обговорити порядок розподілу прибутку, частки учасників та розмір статутного капіталу та встановити дату внесення коштів на рахунок товариства;
- підготувати проект протоколу загальних зборів;
- обговорити необхідність ліцензування, патентування та страхування діяльності;
- визначити кінцевих бенефіціарних власників, скласти структуру компанії.
- обрати нотаріуса для засвідчення підписів на протоколі засідання про створення юридичної особи.

Узагальнені матеріали містяться в рис. 1



Рис. 1 Взаємозв'язок елементів ефективного менеджменту першого засідання загальних зборів учасників при створенні господарського товариства

Джерело: складено авторами

В контексті поглибленого теоретичного дослідження пропонуємо розглянути види компаній згідно Англійського Закону про компанії (Companies Act 2006) оскільки Лондон посідає одне з перших місць у рейтингах ділової активності, а англійське право обирається багатьма нерезидентами для вирішення бізнес-спорів. Серед яких виділяють:

- з обмеженою та необмеженою відповідальністю;
- приватні та публічні;
- відповідальність яких обмежена гарантією, та компанії зі статутним капіталом;
- ті, що представляють інтереси громади [7].

На офіційному сайті державних послуг Великої Британії рекомендований наступний порядок дій при реєстрації компанії з обмеженою відповідальністю:

1. Необхідно перевірити чи підходить майбутнім власникам компанії саме товариство з обмеженою відповідальністю (це впливає на сплату податків та фінансування компанії).
2. Обрати назву компанії.

3. Обрати директора та секретаря компанії.

3. Визначити акціонерів та гарантів.

4. Визначити учасників, які будуть мати суттєвий контроль над компанією.

5. Підготовка правостановлюючих документів на керівництво компанії.

6. Обрання керуючої компанії чи бухгалтера у штат компанії для ведення поточної фінансової діяльності.

7. Реєстрація офіційної адреси компанії у Companies House та визначення SIC (код, який визначає чим займається компанія).

8. Управління корпоративним податком [8].

Слід зазначити, що для ефективного проведення першого засідання загальних зборів юридичної особи необхідно застосовувати загальні функції менеджменту: планування, організація, керування та контроль. Кожний із кроків для реєстрації юридичної особи необхідно розглядати з позицій цих функцій.

Говорячи про можливість ґрунтовного теоретичного аналізу, пропонуємо розглянути управління реєстрацією компанії у Франції. Це відбувається у п'ять ключових етапів:

1. Складання статуту. Обов'язково має бути наступна інформація: назва компанії, організаційно-правова форма, адреса головного офісу, внесок кожного з партнерів та розмір статутного капіталу, корпоративна ціль, період протягом якого буде існувати компанія (може бути на визначений та невизначений термін), також передбачено факультативні положення, які включають: правила роботи компанії, методи прийняття рішень, повноваження партнерів тощо.

2. Формування статутного капіталу, шляхом внесення коштів до зберігача, має бути до складання статуту та до реєстрації компанії.

3. Публікація повідомлення про реєстрацію здійснюється в газеті юридичних об'єктів (JAL) або он-лайн службі преси (SPEL).

4. Подача документів для реєстрації у «єдине вікно». Починаючи з 2023 року, все відбувається он-лайн шляхом подачі необхідних документів.

5. Безпосередня реєстрація [9].

Безумовно, всі питання на першому засіданні загальних зборів при створенні господарського товариства вирішити не можливо. Однак, якщо запозичити європейський, національний досвід, загальні принципи менеджменту та стратегічного управління можна зменшити ризики, які будуть виникати у майбутньому у взаємовідносинах між органами управління компанії, акціонерами та учасниками.

Загальновизнаним вважається той факт, що американська модель корпоративного управління одна з найкращих у світі. В контексті поглибленого теоретичного аналізу пропонуємо розглянути кроки до відкриття компанії в США. І, найпершим, що треба враховувати, на думку експертів – це штат, в якому буде відкрито компанію (територіальність), оскільки, від цього залежить податкова політика, демографічні дані клієнтів та персоналу, місцева конкуренція, вимоги до ланцюга поставок, місцеве законодавство, вартість оренди офісу, комунальні платежі, а також місце першого засідання учасників компанії. Далі фахівці рекомендують визначитись із захистом інтелектуальної власності, отриманням ліценцій, дозволів (правила їх отримання в кожному штаті мають особливості) [10].

Перед першим засіданням загальних зборів необхідно пройти відповідні етапи, а саме:

1. Етап планування: обрати територіальність, визначити захист інтелектуальної власності, почати формувати кадрову та маркетингову політику, ознайомитись із податковим законодавством.

2. Етап вибору організаційно-правової форми: назва компанії, безпосередній вибір організаційно-правової форми, визначити штат реєстрації, розподіл обов'язків між

власниками компанії та посадовими особами, встановити акціонерів, директорів та топ-менеджерів.

3. Етап дії: формування документів компанії та реєстрація і далі вже проведення організаційних зборів [10].

Проблематиці вдосконалення системи функціонування корпоративного сектора української економіки присвячена наукова робота З. Атаманчука. Науковець зазначив, що необхідно вирішити проблемні питання, серед яких є:

- удосконалення організаційно-управлінської структури акціонерних товариств шляхом чіткого розподілу влади, відповідальності та підзвітності, а також формування адекватного механізму корпоративних відносин на рівні АТ;

- оптимізація дивідендної політики, зокрема, шляхом законодавчого закріплення регламентації порядку виплати дивідендів, перш за все дрібним акціонерам, інтереси яких часто не враховують власники великих пакетів акцій або проста більшість. Окрім того, стверджується, що чітка регламентація порядку нарахування та виплати дивідендів сприятиме збільшенню інвестицій в економіку країни з боку населення, так і іноземних інвесторів.

- ефективний менеджмент корпорацій тощо [11].

Законний початок діяльності, розмежування повноважень органів управління, прозора виплата дивідендів є запорукою майбутніх інвестицій у компанію. Європейська модель корпоративного управління зацікавлює інвесторів, які з радістю фінансують бізнес. Безумовно, податкова політика держави сприяє цьому, однак легальність створення компанії є також важливим моментом. Перші загальні збори товариства гарантують це, оскільки, до підписання та реєстрації діяльності легше внести зміни у правовстановлювальні документи та корпоративний договір. У процесі діяльності це також можливо, однак, необхідна згода більшості учасників і, як раз, на цьому етапі можуть виникнути труднощі.

ВИСНОВКИ

Аналіз викладених у роботі теоретичних результатів дозволяє сформулювати наступні особливості менеджменту загальних зборів при створенні господарського товариства в Україні, враховуючи міжнародний досвід:

- вибір організаційно-правової форми;
- укладення корпоративного договору між учасниками;
- закріплення додаткових гарантій у випадку продажу частки учасником товариства;
- встановлення чітких термінів внесення коштів у статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю;
- вибір нотаріуса для здійснення процедури засвідчення підписів на протоколі та реєстрації юридичної особи;
- укладення договору з керуючою компанією для ведення бухгалтерського обліку;
- укладення договорів оренди юридичної адреси.

Отже, для мінімізації ризиків у майбутньому необхідно підготуватись до першого засідання загальних зборів господарського товариства. Учасники юридичної особи повинні отримати консультації юристів щодо розподілу та фіксування обов'язків органів управління. Застосування загальних функцій менеджменту дозволить ефективно провести засідання загальних зборів, з подальшою реєстрацією компанії у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання дерегуляції господарської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.03.2019 р. № 367. Дата оновлення: 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#n37> (дата звернення: 10.01.2025).
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 01.01.2004 р. № 435-IV. Дата оновлення: 10.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.01.2025).
3. Зайчук О.В., Зайчук Ю. Деякі аспекти правового захисту корпоративних прав за законодавством України та країн Європейського союзу. *Міжнародний журнал «Право і суспільство»*, 2019. URL: <http://www.pnu.edu.ua> (дата звернення: 12.01.2025).
4. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n120> (дата звернення: 12.01.2025).
5. Здійснення і захист корпоративних прав в умовах правових режимів надзвичайної ситуації та воєнного стану в Україні: монографія / Васильєва В.А., Зозуляк О.І., Вінтоняк Н.Д., Сіщук Л.В. Київ : Науково-дослідний інститут приватного права та підприємництва імень академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, 2023. 250 с. URL: <https://repository.ndipp.gov.ua/> (дата звернення: 11.01.2025).
6. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n118> (дата звернення: 12.01.2025).
7. Ільченко Г. Організаційно правові форми юридичних осіб: англійське та українське право. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 2021. № 1. С. 32-42.
8. Step up a limited company: step by step. URL: <https://www.gov.uk/set-up-limited-company> (дата звернення: 12.01.2025).
9. Immatriculation d'une entreprise: quelles sont les etapes?. URL: <https://www.captaincontrat.com/creer-son-entreprise/les-demarches/7-etapes-immatriculer-son-entreprise> (дата звернення: 13.01.2025).
10. How to set up a us company as a non-resident. URL: <https://www.usa-corporate.com/start-us-company-non-resident/how-to-start-business/> (дата звернення: 13.01.2025).
11. Атаманчук З. А. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. *БізнесІнформ*, 2021. № 8. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2341/1/2.%20Атаманчук.pdf> (дата звернення: 10.01.2025).

REFERENCES

- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). *Some issues of deregulation of economic activity: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 367 dated 27.03.2019* (updated 27.07.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2019-п#n37> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2004). *Civil Code of Ukraine : Law of Ukraine No. 435-IV dated 01.01.2004* (updated 10.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
- Zaichuk, O.V., Zaichuk, Yu. (2019). Some aspects of legal protection of corporate rights under the legislation of Ukraine and the European Union. *International Journal "Law and Society"*. URL: <http://www.pnu.edu.ua> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *On Limited and Additional Liability Companies : Law of Ukraine No. 2275-VIII dated 06.02.2018* (updated 08.03.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#n120> [in Ukrainian].

- Vasylieva, V.A., Zozulyak, O.I., Vintoniak, N.D., Sishchuk, L.V. (2023). *Exercise and protection of corporate rights under legal regimes of emergency and martial law in Ukraine*: monograph. Kyiv: F.H. Burchak Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine. 250 p. URL: <https://repository.ndippp.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *On Joint Stock Companies* [Про акціонерні товариства]: Law of Ukraine No. 2465-IX dated 27.07.2022 (updated 01.01.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n118> [in Ukrainian].
- Ilchenko, H. (2021). Organizational and legal forms of legal entities: English and Ukrainian law. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2021(1), 32–42.
- Step up a limited company: step by step. URL: <https://www.gov.uk/set-up-limited-company>.
- Immatriculation d'une entreprise: quelles sont les étapes?. URL: <https://www.captaincontrat.com/creer-son-entreprise/les-demarches/7-etapes-immatriculer-son-entreprise>.
- How to set up a US company as a non-resident. URL: <https://www.usa-corporate.com/start-us-company-non-resident/how-to-start-business/>.
- Atamanchuk, Z.A. (2021). Problems and prospects of corporate governance development in Ukraine. *Business Inform*, 2021(8). URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/2341/1/2.%20Атаманчук.pdf> [in Ukrainian].

FEATURES OF MANAGEMENT OF THE GENERAL MEETING IN THE CREATION OF BUSINESS SOCIETY: INTERNATIONAL AND DIMENSIONS

Ruslana Polovynkina
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Tetiana Pavliuk
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Yaroslav Sydorov
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Oksana Davydenko
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

The article is devoted to the formation of new scientific decisions on the separation of features of management of the general meeting in the creation of a business society. Economic deregulation has not been found to solve the problems of effective and quality management of the authorized capital and corporate rights. Analysis of innovations of activity of governing bodies of companies was carried out. A list of issues to be resolved before the first meeting of the General Meeting is proposed. The practical implementation of the management of the general meeting in the creation of a company. The interconnection of the elements of effective management of the first meeting of the general meeting of participants in the creation of a business company is established. The procedure for registration and creation of legal entities in the United Kingdom and France has been clarified. The article aims is to develop practical recommendations for management of creation of a legal entity, as well as identifying the features of the first meeting of the general meeting. Methodology: The complex of general scientific and specialized methods at theoretical and empirical levels, such as synergistic to better understand the various processes of management of general meetings of legal entities, was used; communicative approach to determine the interaction of legal entity participants; The method of systematization, grouping and logical generalization in the disclosure of the competence of the general meeting of legal entities at the first meeting, as well as for generalization and systematization of conclusions and proposals; Comparative helped in the study of international experience in the creation of legal entities. The article uses the methods of logical generalization and scientific abstraction to identify key issues of organizing a meeting of general meetings, methods of analysis and synthesis helped with the researched components of

Polovynkina, R., Pavliuk, T., Sydorov, Ya. & Davydenko, O. (2025). Features of management of the general meeting in the creation of business society: international and dimensions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 125-133. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-09>

management, in a single interconnection of all elements. Results: Practical recommendations for the management of the creation of a legal entity, as well as identify the features of the first meeting of the general meeting were developed.

Keywords: general meeting of the company, protocol, decisions, authorized capital, management, management, legal entity, investments, founding contract.