

Гресь Георгій Олександрович, аспірант кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет Імені Семена Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел.: 093 139 9715, e-mail: georgiy.gres@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4456-8250>

Котлик Андрій Валерійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та бізнесу, Харківський національний економічний університет Імені Семена Кузнеця, 61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел.: 050 641 9963, e-mail: andrey.kotlik@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0003-3626-3884>

Сиромолотов Олексій Геннадійович, приватний адвокат, тел.: 093-45-55-644, syromolotov.oleksii@gmail.com

ОКРЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ І ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. Стаття розглядає нові можливості щодо впровадження гнучких організаційних структур управління на вітчизняних підприємствах, які відкрилися після ухвалення Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також містить конкретні методичні положення щодо практичної реалізації таких можливостей.

У статті запропоновано впроваджувати гнучку систему управління підприємством і гнучку організаційну структуру за допомогою двох конкретних документів: статуту (якщо мова йде про товариство) та договір між таким товариством та фізичними особами – підприємцями, що дозволить масштабувати гнучку структуру. Зважаючи, що переважна більшість вітчизняних підприємств є товариствами з обмеженою відповідальністю, стаття розглядає окремі рекомендації саме на прикладі ТОВ, а саме: швидке внесення змін до порядку денного, переобрання голови зборів прямо на протязі цих зборів, зміна формату формулювання питань порядку денного, тощо.

Так, у статті запропоновано положення, які можна включити до статуту товариства, що дозволяє йому отримати нову модель прийняття рішень завдяки гнучким правилам проведення зборів партнерів товариства. Запропоновані положення дозволяють швидко вносити зміни до порядку денного, а також під час засідання проводити обрання та переобрання головуючого на зборах. Що стосується запропонованих у статті змін формату порядку денного, то кожне питання порядку денного рекомендується регламентувати таким чином, щоб ініціатор конкретного питання порядку денного міг змінити запропоноване рішення безпосередньо на засіданні після отримання уточнюючих запитань, думки та заперечення учасників, що раніше не було дозволено в Україні. Якщо при обговоренні питання порядку денного є хоча б одне заперечення, навіть від міноритарного партнера, це заперечення не можна залишати без уваги. Крім того, на зборах враховуються не голоси проти пропозиції, що розглядається, а конструктивні заперечення, які на основі фактів повідомляють учасникам

зборів про те, як це рішення може зашкодити компанії, якщо пропозиція буде прийнята.

Ключові слова: організаційна структура, гнучка організаційна структура, впровадження гнучкої організаційної структури, гнучке управління підприємством, гнучке прийняття рішень, статут товариства з обмеженою відповідальністю.

Gres Georgiy, PhD student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Nauky ave., 9-A, phone: 093 139 9715, e-mail: georgiy.gres@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4456-8250>.

Andrii Kotlyk, PhD in economics, associate professor of Management and Business department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, 61166, Kharkiv, Nauky ave., 9-A, phone: 050 641 9963, e-mail: andrey.kotlik@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0003-3626-3884>

Syromolotov Oleksii, private lawyer, 093-45-55-644, phone: syromolotov.oleksii@gmail.com

SOME ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS OF IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract. The article considers new opportunities for the introduction of flexible organizational structures in domestic enterprises, which have become available after the adoption of the Law of Ukraine «On Limited and Additional Liability Companies», and contains specific guidelines for the practical implementation of such opportunities. The article proposes to introduce a flexible enterprise management system and a flexible organizational structure with the help of two specific documents: the charter (in the case of a partnership) and an agreement between such a company and individual entrepreneurs, which will scale up the flexible structure. Given that the vast majority of domestic enterprises are limited liability companies, the article considers some recommendations on the example of LLCs, namely: rapid changes to the agenda, re-election of the chairman during the meeting, changes in the format of the agenda, etc.

Thus, the article proposes provisions that can be included in the charter of the company, which allows the company to have a new flexible and faster model of decision-making due to the flexible rules of the meeting of partners of the company. The proposed provisions allow for quick changes to the agenda, as well as the election and re-election of the chairman of the meeting during this meeting. As for the changes in the format of the agenda proposed in the article, it is recommended that each agenda item is regulated in such a way that the initiator of a specific agenda item can change the proposed decision directly at the meeting after receiving clarifying questions, opinions and objections of participants, which was not legally allowed in Ukraine before. If there is at least one objection in the discussion of an agenda item, even from a minority partner, this objection cannot be ignored. Moreover, the meeting does not take into account the votes against the proposition

under the consideration, but constructive objections, which, based on the facts, inform the meeting participants about how this decision can harm the company, if the proposition is adopted.

Key words: organizational structure, flexible organizational structure, introduction of a flexible organizational structure, flexible enterprise management, flexible decision-making, statute with limited liability company.

Постановка проблеми. Впровадження гнучких організаційних структур управління підприємствами сьогодні набуває значного поширення як в Україні, так і в усьому світі [1; 2; 3]. Проте у нашій країні використання гнучких організаційних структур досить є недостатньо відрегульованим з нормативно-правової точки зору. Так, відсутня юридична основа та юридичний захист всіх учасників організацій із гнучкою структурою управління. Особливо така проблема є актуальною для товариств з обмеженою відповідальністю, які є найбільш численною групою юридичних осіб за типом організаційно-правової форми господарювання, охоплюючи більш ніж 51% усіх юридичних осіб [4]. Наявність цієї проблеми, поряд з проблемами інформаційного і психологічного характеру (наприклад, применшене ставлення топ-менеджменту вітчизняного середнього та великого бізнесу до серйозного сприйняття гнучких організаційних структур) призводять до зниження ефективності діяльності товариств в Україні.

Так, сьогодні невисока якість управлінських рішень, що приймаються учасниками товариства, по суті, його співвласниками, значним чином пов'язана з відсутністю можливості конструктивно заперечувати один одному в ключових для бізнесу (або для суспільства) питаннях не тільки без подальшої шкоди для товариства, але й з додатковою користю від обговорення заперечень. Досі відсутня юридична, а отже і практична можливість ефективного вирішення ситуацій, коли половина учасників Загальних зборів товариства має одну точку зору щодо вирішення окремого пункту порядку денного, а інша половина – абсолютно протилежну. Так само відсутня юридична і практична можливість для меншості учасників товариства результативно пояснювати та впливати на рішення Загальних зборів Учасників товариства, що обмежує можливість прийняття рішень формату win-win.

Отже, актуальним стає завдання розробити дієві організаційно-юридичні механізми впровадження і використання гнучких організаційних структур управління на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційні структури, їх особливості, види та підходи до впровадження досліджували такі зарубіжні та вітчизняні дослідники, як Большаков А., Бикова А., Веснін В., Віханський О., Лепейко Т., Мескон М., Осовська Г., Сладкевич В., Соболев С., Хміль Ф. та багато інших. Крім того, окремі аспекти управління діяльністю підприємств, пов'язані з їх організаційною структурою, були врегульовані законодавчо, у першу чергу, Цивільним і Господарським кодексами України [5; 6] та Законом України «Про господарські товариства» [7]. Проте у лютому 2018 р. було прийнято Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою

відповідальністю» [8], який набрав чинності 17 червня 2018 року, і разом з цим втратили чинність статті 140–151 Цивільного кодексу України і закон України «Про господарські товариства» у частині, що стосується товариств з обмеженою відповідальністю та товариств з додатковою відповідальністю.

Прийняття Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» призвело до зміни моделі правового регулювання. Якщо до цього діяльність товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) визначалася принципом «учасники можуть визначити на власний розсуд те, що дозволено законом», то зараз це скоріше «учасники можуть визначити на власний розсуд все, що не заборонено законом».

Основні зміни в правовому регулюванні, що відбулися з прийняттям Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», які мають відношення до врегулювання відносин учасників в контексті побудови гнучкої структури корпоративного управління, узагальнено нами на рис. 1.



Рис. 1. Зміни, що впливають на особливості впровадження гнучких організаційних структур управління, що відбулися з прийняттям Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»

Проаналізуємо розглянуті зміни більш детально. У частині уніфікації законодавства Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (далі – Закону) діяльність ТОВ регулювалася Законом України «Про господарські товариства» [7], Цивільним кодексом України [5], Господарським кодексом України [6], причому багато норм просто дублювалося. Після прийняття Закону всі норми, що стосуються діяльності ТОВ, були винесені в окремий Закон, що зумовило значне спрощення законодавства для розуміння та використання, а також вирішення суперечностей.

Щодо вимог до змісту Статуту, до прийняття Закону вимоги до статуту були детально описані. Наприклад, ст. 143 Цивільного кодексу України [5] визначала такі вимоги: «Статут товариства з обмеженою відповідальністю крім відомостей, передбачених статтею 88 цього Кодексу, має містити відомості про: розмір статутного капіталу, з визначенням частки кожного учасника; склад та

компетенцію органів управління і порядок прийняття ними рішень; розмір і порядок формування резервного фонду; порядок передання (переходу) часток у статутному капіталі». Наразі, з прийняттям спеціального Закону, обов'язковими стали лише базові відомості, що містяться у частинах 5–6 ст. 11 Закону [8]:

«5. У статуті товариства зазначаються відомості про:

- 1) повне та скорочене (за наявності) найменування товариства;
- 2) органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень;
- 3) порядок вступу до товариства та виходу з нього.

6. Статут товариства може містити інші відомості, що не суперечать закону». Отже, відсутність вимог щодо обов'язкових пунктів Статуту спрощує діяльність товариства, зникає потреба у скликанні загальних зборів для внесення дрібних, формальних змін до статуту.

Щодо вимог до кількості голосів для прийняття рішення, раніше Законом України «Про господарські товариства» [7] встановлювалися наступні вимоги: «З питань, зазначених у пунктах «а», «б» статті 41 цього Закону, а також при вирішенні питання про виключення учасника з товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників товариства. З решти питань рішення приймається простою більшістю голосів».

Наразі ж з'явилася можливість за необхідності встановити обов'язковість одноголосного прийняття будь-яких рішень: «Статутом товариства може встановлюватися інша кількість голосів учасників товариства (але не менше, ніж більшість голосів), необхідна для прийняття рішень з питань порядку денного загальних зборів учасників, крім рішень, які відповідно до цього Закону приймаються одностайно. Відповідні положення можуть бути внесені до статуту, змінені або виключені з нього одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства» [8].

До змін у законодавстві не передбачалося можливості укласти корпоративний договір. Для врегулювання складних відносин між учасниками було необхідно створювати додаткові структури (материнські компанії), які регулювалися б правом інших держав. У новому Законі з'явилася можливість укласти корпоративний договір та гнучко врегулювати відносини учасників ТОВ (обов'язковий продаж частки, прийняття спадкоємців, відповідальність за ухилення від участі у управлінні товариством): «Договір, за яким учасники товариства зобов'язуються реалізовувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації (далі - корпоративний договір), є безвідплатним і вчиняється в письмовій формі. ... Стороною корпоративного договору також може бути саме товариство та треті особи» [8]. Тим самим спростився порядок врегулювання відносин щодо обов'язкового продажу частки, встановлення відповідальності за порушення учасником взятих на себе зобов'язань щодо участі у ТОВ.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, прийняття Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» суттєво спростило їх діяльність в організаційно-юридичному

аспекті. Сьогодні існує практика втілення положень цього Закону в життя, проте, як вона свідчить, деякі із положень Закону досі залишаються поза увагою і майже не використовуються [9]. Це пов'язано з відносною новизною Закону і відсутністю чи недостатністю досвіду, а отже, і наявних рекомендацій його застосування, у тому числі в частині впровадження гнучких організаційних структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Отже, завданням цієї статті є висвітлення конкретних рекомендацій із впровадження гнучких організаційних структур управління, що дозволить вітчизняним підприємствам на практиці скористатися можливостями ліберальних змін у законодавстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб гнучкі організації мали юридичну вагу та юридичний захист, необхідно, щоб вони могли сприйматися державними органами як юридично зрозумілі товариства, які діють у рамках законів України, а не існують у паралельній реальності з ними. Це досягається за допомогою створення одного або декількох юридичних документів компанії, які, з одного боку, не суперечать законодавству, а з іншого – дозволяють організації діяти в бірюзовому стилі, тобто якомога гнучкіше і динамічніше.

Дослідивши наявні в Україні організаційно-правові форми ведення бізнесу [6], ми визначили, що найбільш підходящою для впровадження гнучких структур формою організації є ТОВ. При цьому для масштабування ТОВ на ринку в динамічному стилі вона має залучати до бізнес-кооперації партнерів, контрагентів, які юридично організовані як фізичні особи-підприємці (ФОП), що найкраще підтримуватиме принципи та цінності гнучких систем управління у юридичному просторі України. Із такими ФОП ТОВ має скласти відповідні договори.

Наші пропозиції щодо впровадження і використання гнучких організаційних структур управління на вітчизняних підприємствах перш за все стосуються найвищого рівня управління, який реалізується учасниками ТОВ через скликання і проведення загальних зборів. Отже, ми пропонуємо закріпити у Статуті такого ТОВ наступні положення.

Будь-хто з Учасників Товариства вправі вносити пропозиції щодо доповнення порядку денного загальних зборів Учасників Товариства шляхом включення нових питань порядку денного, а також надавати проекти рішень з питань порядку денного та проекти документів, які планується розглядати та/або затверджувати на загальних зборах Учасників Товариства. Рішення про включення запропонованих питань до порядку денного приймає корпоративний секретар (інша особа, яка є відповідальною за скликання загальних зборів) про що письмово повідомляє особу, яка внесла відповідну пропозицію.

Питання порядку денного мають формулюватися як опис ситуації (в тому числі причин її виникнення), що потребує вчинення дій або прийняття рішень загальними зборами Товариства. Формулювання питання порядку денного не має містити конкретні варіанти рішення.

Пропозиції Учасника або Учасників Товариства, які в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства,

підлягають обов'язковому включенню до порядку денного загальних зборів Учасників. У такому разі таке питання вважається автоматично включеним до порядку денного загальних зборів учасників.

Гручкість ТОВ може також бути забезпечена таким порядком обговорення та прийняття рішень, що описаний нижче.

Загальні збори Учасників передбачають спільну присутність Учасників Товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів Учасників одночасно.

На початку засідання Фасилітатор надає можливість кожному присутньому учаснику Товариства висловити власну думку з приводу поточних справ Товариства.

Фасилітатор надає можливість учасникам обговорити порядок розгляду питань, включених до порядку денного, а також обговорити та вирішити інші питання, що стосуються процедури проведення поточних загальних зборів. У разі, якщо учасники не дійшли згоди з приводу порядку обговорення питань порядку денного, то питання обговорюються і рішення приймаються у відповідності до рішення Фасилітатора.

Фасилітатор ставить на обговорення та голосування кожне із питань порядку денного.

Фасилітатор надає кожному із учасників Товариства можливість висловитися з приводу результатів проведеного засідання.

Кожне питання порядку денного має обговорюватися у наступному порядку:

- на початку обговорення питання, Фасилітатор надає слово особі, яка ініціювала внесення питання до порядку денного (далі - Ініціатор), для пояснення змісту питання та пропонованого проекту рішення, а також бажаних наслідків його прийняття. Ініціатор може просити Фасилітатора та учасників Товариства допомогти у формулюванні проекту рішення, яке буде винесено на голосування. Формулювання проекту рішення не повинно змінювати порядок денний або включати у рішення з обговорюваного питання інші питання порядку денного;

- після того, як Ініціатор закінчить свій виступ, кожен з учасників Товариства може поставити йому запитання з приводу даного пункту порядку денного. Ініціатор не зобов'язаний відповідати на поставлені запитання. Фасилітатор не повинен допускати обговорення запитання поза форматом "запитання-відповідь", а також має знімати з обговорення запитання, які не спрямовані на з'ясування змісту пропозиції Ініціатора;

- після того, як всі учасники Товариства поставили всі бажані запитання, Фасилітатор має запропонувати учасникам, за виключенням Ініціатора, висловити свою думку з приводу питання порядку денного, яке зараз обговорюється. Фасилітатор повинен зупинити будь-які обговорення або репліки у відповідь на висловлювання інших осіб;

- Ініціатор має право внести зміни до рішення, яке пропонується прийняти або відмовитися від подальшого розгляду даного питання. Зміни до

рішення не можуть виходити за межі питання порядку денного, зазначеного у повідомленні про проведення загальних зборів крім змін внесених за згодою всіх учасників Товариства. Відмова від подальшого розгляду питання вноситься до протоколу загальних зборів та підтверджується підписом Ініціатора;

– Фасилітатор повинен надати усім присутнім учасникам Товариства один за одним можливість висловити заперечення щодо запропонованого Ініціатором рішення. Фасилітатор повинен зупинити будь-яке обговорення, відповіді або репліки інших учасників. Фасилітатор повинен перевірити заперечення учасника на відповідність вимогам щодо валідності заперечень);

заперечення може обговорюватися (валідне заперечення), якщо:

– особа, яка висуває заперечення, одночасно з цим пропонує зміни до рішення запропонованого Ініціатором;

– прийняття рішення призведе до обмеження прав загальних зборів учасників Товариства шляхом інакше ніж через внесення змін до Статуту;

таке заперечення може бути висунутим лише за умови існування запропонованого Ініціатором рішення та не буде існувати у разі відмови від подальшого розгляду питання;

– заперечення ґрунтується на фактах без припущень. Заперечення також може ґрунтуватися на припущеннях за умови, що немає можливості обґрунтувати заперечення фактами та у майбутньому не буде можливості змінити рішення так, щоб запобігти негативним для Товариства наслідкам.

У разі, якщо наявне хоча б одне Валідне заперечення або особа, яка висунула заперечення, наполягає на обговоренні свого заперечення, Фасилітатор повинен сприяти обговоренню кожного такого заперечення по чергово для того, щоб внести зміни до запропонованого Ініціатором рішення у відповідності із таким запереченням. Фасилітатор має право зупинити обговорення заперечення, якщо особа, яка висунула таке заперечення, не докладає достатніх, на думку Фасилітатора, зусиль для виправлення проекту рішення відповідно до свого заперечення.

У разі відсутності заперечень, вважається, що за рішення проголосували усі присутні на загальних зборах учасники Товариства. У разі, якщо після трьох повторних обговорень одно і того самого заперечення в, рішення вважається неприйнятним.

Рішення загальних зборів учасників може приймається відкритим голосуванням. Допускається прийняття рішень з використанням бюлетенів для голосування, текст та форма яких затверджується особою, яка скликала загальні збори Учасників Товариства, не менше ніж за 5 днів до дати проведення зборів.

Учасник Товариства може взяти участь у загальних зборах Учасників шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису Учасника Товариства на такому документі засвідчується нотаріально. Голос Учасника Товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку

денного. Такий документ долучається до протоколу загальних зборів Учасників та зберігається разом із ним.

Рішення загальних зборів Учасників Товариства може бути прийнято шляхом опитування з тих питань, прийняття рішення шляхом опитування по яких не забороняється законом. При відсутності заперечень з боку Учасників. Порядок, спосіб та строки проведення опитування визначаються законом. Справжність підписів Учасників (представників Учасників) Товариства на документах, що засвідчують їх волевиявлення під час опитування, засвідчується нотаріально.

Висновки. Таким чином, гнучку оргструктуру та систему управління в цілому в Україні доцільно впровадити юридичним шляхом за допомогою двох конкретних документів: Статут ТОВ та Договір між таким ТОВ та ФОП (для масштабування). У статті запропоновано положення, які можуть бути внесені до Статуту ТОВ, що дозволяє мати на підприємстві нову гнучку і швидшу модель прийняття рішень завдяки гнучкому регламенту зборів учасників ТОВ. Запропоновані положення дозволяють швидко вносити зміни до порядку денного, а також обирати та переобирати голову зборів прямо на протязі цих зборів. Крім того, запропоновано зміни формату формулювання питань порядку денного. Порядок обговорення кожного пункту порядку денного регламентований таким чином, що ініціатор конкретного пункту порядку денного може змінити пропонуване рішення безпосередньо на зборах після отриманих уточнюючих питань, думок та заперечень учасників, чого раніше у ТОВ юридично не робилося. Якщо при обговоренні пункту порядку денного є хоча б одне заперечення, навіть від міноритарного учасника, це заперечення не може бути проігнороване. Більш того, на зборах враховуються не голоси «проти», а саме конструктивні заперечення, які, ґрунтуючись на фактах, інформують учасників зборів про те, як саме це рішення може зашкодити ТОВ, якщо збори його ухвалять.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку більш ефективної методології голосування про рішення зборів, заснованої на наявності чи відсутності реальної чи потенційної шкоди цього рішення для товариства, а не на врахуванні думки більшості голосуючих за або проти запропонованого рішення. Крім того, доцільно розробити рекомендації щодо змісту й наповнення договору між ТОВ з новим статутом та ФОП, тобто партнерами ТОВ, в якому будуть прописані гнучкі правила формування зон відповідальності ФОПів, регламент узгодження та вирішення поточних питань у роботі ТОВ і ФОП.

Література:

1. Гресь, Г. О. Holacracy organizational structure as the best fit for the modern quickly developing world. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів. Харків, 17 травня 2019 р. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis01-06.html> 30.01.2022 (дата звернення: 16.11.2021).
2. Rigby, D., Bilodeau, B. *Management Tools & Trends*. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (accessed: 20.11.2021).

3. Watkins, Michael D., Yaziji, Michael. COVID-19: People and organizations under pressure. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/COVID-19-under-pressure> (accessed: 22.11.2021).

4. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання на 1 грудня 2021 року. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2021/ks_opfg/ks_opfg_1221_ue.xls (дата звернення: 14.01.2022).

5. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *Офіційний сайт ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 16.12.2021).

6. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Офіційний сайт ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 16.12.2021).

7. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. *Офіційний сайт ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 07.12.2021).

8. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. *Офіційний сайт ВРУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 11.12.2021).

9. Лебедев М. Закон про ТОВ у дії: перша практика застосування. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/the-law-on-llc-in-force-the-first-practice-in-applying-the-law> (дата звернення: 05.11.2021).

References:

1. Hres, H. O. Holacracy organizational structure as the best fit for the modern quickly developing world. Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii doktorantiv, molodykh uchenykh ta studentiv. Kharkiv, 17 travnia 2019 r. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis01-06.html> 30.01.2022 (data zvernennia: 16.11.2021).

2. Rigby, D., Bilodeau, B. Management Tools & Trends. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017> (accessed: 20.11.2021).

3. Watkins, Michael D., Yaziji, Michael. COVID-19: People and organizations under pressure. URL: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/COVID-19-under-pressure> (accessed: 22.11.2021).

4. Kilkist yurydychnykh osib za orhanizatsiino-pravovymy formamy hospodariuvannia na 1 hrudnia 2021 roku. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2021/ks_opfg/ks_opfg_1221_ue.xls (data zvernennia: 14.01.2022).

5. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 435-IV. Ofitsiyni sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (data zvernennia: 16.12.2021).

6. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV. Ofitsiyni sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (data zvernennia: 16.12.2021).

7. Pro hospodarski tovarystva: Zakon Ukrainy vid 19.09.1991 № 1576-XII. Ofitsiyni sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (data zvernennia: 07.12.2021).

8. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu: Zakon Ukrainy vid 06.02.2018 № 2275-VIII. Ofitsiyni sait VRU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (data zvernennia: 11.12.2021).

9. Lebediev M. Zakon pro TOV u dii: persha praktyka zastosuvannia. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/publication/the-law-on-llc-in-force-the-first-practice-in-applying-the-law> (data zvernennia: 05.11.2021).