



РЕГІОНАЛЬНА ПРОГРАМА  
«ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ Й  
УПРАВЛІННЯ В ЛІСОВОМУ СЕКТОРІ  
КРАЇН СХІДНОГО РЕГІОНУ ДІЇ  
ЄВРОПЕЙСЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ  
СУСІДСТВА ТА ПАРТНЕРСТВА II»



Програма фінансується Європейським Союзом і впроваджується  
Світовим банком у партнерстві з WWF та МСОП

[www.enpi-fleg.org](http://www.enpi-fleg.org)

**НАРИСИ ДО РЕФОРМИ  
ДЕРЖАВНОГО ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ:  
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ  
ДЕРЖАВНОЇ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ  
ESSAYS ON THE REFORM  
OF THE STATE FOREST SECTOR OF UKRAINE:  
REGULATORY FRAMEWORK FOR CREATION OF  
STATE FORESTRY CORPORATION**

***Аналітичний звіт,  
підготовлений  
консультантом  
В.Ф. Сторожуком***

Київ – 2015

## Зміст

Нариси до реформи державного лісового господарства .....	3
Криза рантє-капіталізму в державному лісовому господарстві .....	3
Способи структурної реструктуризації державного лісового господарства .....	4
Утворення державної інституції з надання послуг в лісовому господарстві .....	6
Приклади ефективної діяльності державних лісових компаній окремих країн Європи .....	7
Елементи корпоративної діяльності Державного агентства лісових ресурсів України .....	11
РШЗМ-модель інституційної реформи державного лісового господарства .....	11
Розробка пропозицій з нормативно-правового регулювання діяльності державної лісової компанії .....	12
Проектування організаційних схем утворення єдиної державної господарської структури.....	12
Утворення державної керуючої холдингової компанії .....	13
Утворення державного господарського об'єднання: вибір організаційно-правової форми.....	15
Організаційні схеми державної лісогосподарської корпорації .....	16
Організаційна схема інших форм державних господарської об'єднань.....	17
АНР-вибір оптимальної організаційної схеми утворення єдиної державної господарської структури .....	18
Орієнтовний порядок утворення державної лісогосподарської корпорації .....	20
Підготовка звернення щодо утворення державної лісогосподарської корпорації.....	22
Отримання дозволу на узгоджені дії від Антимонопольного комітету України.....	25
Першочергові заходи щодо юридичного забезпечення діяльності державної лісогосподарської корпорації.....	26
Нариси з організації діяльності державної лісогосподарської корпорації .....	27
Формування організаційної структури управління корпорацією .....	27
Мета утворення корпорації .....	29
Предмет діяльності корпорації .....	29
Схема фінансування учасників корпорації .....	31
Елементи діяльності державної лісогосподарської корпорації.....	33
SWOT-аналіз наслідків створення державної лісогосподарської корпорації .....	34
До дискусії щодо оцінки очікуваної ефективності організаційних змін .....	36
Висновки та пропозиції.....	38
Додаток А Пропозиції до проекту Статуту державної лісогосподарської корпорації .....	40
Додаток Б Пропозиції до проекту Положення про Державне агентство лісових ресурсів України	40
Список літератури.....	52
Список нормативно-правових актів.....	61

# Нариси до реформи державного лісового господарства

## Криза рантьє-капіталізму в державному лісовому господарстві

Необхідність проведення реформи державного лісового господарства обумовлена критичним станом внутрішнього та зовнішнього середовища його економічного та політичного функціонування.

Історично сформувалося два виміри діяльності центрального органу виконавчої влади у сфері лісового господарства. Через незначний вклад державного лісового господарства до валового внутрішнього продукту політична увага до реформи лісового сектору залишалася незначною. Наявність природного ресурсу та збереження професійної системи управління дозволили державному лісовому господарству подолати попередні кризові періоди в економіці держави. Через соціально-екологічну значимість державні лісгосподарські підприємства були включені до списку підприємств, які не підлягають приватизації. Таким чином, зовнішні політичні виклики до державного лісового господарства залишалися незначними, а його політична відповідальність поступово знижувалася при кожній реорганізації системи центральних органів влади. Повноваження, якими було наділене Міністерство лісового господарства України в перші роки незалежності зараз розподілені між Міністерством аграрної політики та продовольства України щодо формування лісової політики та нормотворення, і Державним агентством лісових ресурсів України, що реалізує державну політику у сфері лісового господарства та контроль за дотриманням законодавства.

Внутрішнє середовище управління державним лісовим господарством до останнього часу залишалось замкнутою системою, що підтримувалося повноваженнями самостійного формування законодавства та здійснення контролю за його дотриманням. Маючи можливості господарського управління значною кількістю лісових підприємств, керівництво відомства не ставило перед собою завдання взяття політичної відповідальності за стан лісів всієї держави. Наразі можливість управління виключно «своїми» підприємствами та відповідальність за їх діяльність закріплена в чинному положенні про Державне агентство лісових ресурсів України.

Попри заборону державним службовцям втручатися у господарську діяльність юридичних осіб, координація господарської діяльності розглядається агентством як «природна» риса управління державними лісгосподарськими підприємствами. При цьому подібне адміністративне управління не накладає відповідальності за результати господарської діяльності, повноту якої несуть директори державних підприємств.

Латентно-стабільний стан державного лісового сектору міг бути збережений протягом невизначеного часу, але саме умови замкнутості системи врешті-решт стали причиною розквіту в ньому рантьє-капіталізму, який зробив очевидною кризу державного управління.

Про ризики рантьє-капіталізму в українському державному лісовому господарстві, вперше вказав М. Нордберг, досліджуючи реформи в українському лісовому секторі 1990-2000 років: «У країнах, де заходи з реформування були швидко вжиті, представники еліти, що не були відтіснені в сторону були змушені почати вести себе приблизно так як конкурентні

капіталісти. В Україні ж, де реформа була затримана, політичні та економічні сектори утворили інтимні неформальні відносини і систему, яку можна назвати політономічно розробленою (Nijnik, 2002-1<sup>1</sup>; Nijnik і Оскам, 2004<sup>2</sup>). За таких обставин, старі еліти встигли перетворити себе в нову монополістично-капіталістичну еліту, що залежить від державної фінансової підтримки та пільг.

Економічна література визначає їх як "шукачів ренти", що присвячують чимало зусиль, щоб лобювати урядові привілеї, такі як експортні або імпорتنі ліцензії, які дозволяють їм отримувати прибуток від їх монопольної позиції (Гаврилишин, 2000<sup>3</sup>). Не чітко зрозуміло, чи є будь-які особи в українському державному лісовому секторі, які можуть бути визначені як "рентошукачі", проте здається, ця модель підходить для застосування на аспекти організації всього Державного комітету лісового господарства» [1].

Замкнутість, вертикальна інтегрованість та панівне становище на ринку деревини Державного агентства лісових ресурсів сприяли в 2011-2013 роках чітким проявам у відомстві рантьє-капіталізму з присвоєння «ренти» обмеженим колом наближених до керівництва осіб. В умовах політичної безкарності розквіт рантьє-капіталізму швидко змінився його кризою, оскільки схеми отримання додаткових доходів мали переважно корупційний характер, і врешті-решт стали загрозувати фінансовій стабільності галузі.

Критичними внутрішніми факторами, що обумовлюють необхідність реформи державного лісового господарства є запобігання рантьє-капіталізму, прояви якого сформували негативну суспільно-політичну думку про лісове господарство в цілому, потреба у формуванні нової схеми збереження та перерозподілу коштів в самому лісовому господарстві, необхідність перенесення відповідальності за результати ведення лісового господарства з рівня підприємства на рівень держави.

Критичними зовнішніми факторами є очікування держави щодо збільшення дохідності лісового господарства та його вкладу до валового внутрішнього продукту, при збереженні належного рівня ведення лісового господарства, охорони та захисту лісів. Крім того, держава та органи управління державним лісовим господарством розуміють, що дрібні та середні лісгосподарські підприємства не можуть бути ефективними для конкуренції на глобальному ринку.

## **Способи структурної реструктуризації державного лісового господарства**

Досвід інституційної перебудови лісового сектору різних країн дозволяє визначити основні способи реструктуризації системи управління державним лісовим господарством у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики [2].

---

<sup>1</sup> Nijnik, M., 2002-1. To sustainability in forestry: The Ukraine's case, 40–47. PhD-thesis. Wageningen University

<sup>2</sup> Nijnik, M., Oskam, A., 2004. Governance in Ukrainian forestry: trends, impacts and remedies. International Journal of Agricultural Resources. Governance and Ecology 3, 116–133.

<sup>3</sup> Havrylyshyn, O., 2000. The political economy of delayed reform in Ukraine. In: Wolchik, S.L., Zviglyanich, V. (Eds.), The search for a national identity, Oxford. ISBN: 0-8476-9345-7, pp. 49–68.

*Приватизація (націоналізація) та корпоратизація.* У вузькому розумінні, приватизація державних лісів – це передача у приватну власність громадянам та юридичним особам земель лісогосподарського призначення, що може супроводжуватися відчуженням майна державних лісогосподарських підприємств. Приватизація – загальна тема при обговоренні варіантів управління лісами в багатьох країнах, що однак рідко втілюється на практиці. Нині, через процеси реприватизації (реституції) і появу значної кількості дрібних власників, що не мають належного рівня управління лісами, уряди країн Східної Європи, навпаки, сприяють процесам викупу приватних лісових земель у державну власність.

Приватизація і корпоратизація у широкому розумінні – це процеси акціонування державних лісогосподарських підприємств. Приклади корпоратизації (Швеція, Австрія, Латвія) означають високу ступінь комерціалізації використання лісових ресурсів. Створення акціонерних товариств дозволяє державі очікувати також на отримання узуфрукту, тобто вилучення частки доходів від діяльності компаній. Необхідною умовою акціонування в лісовому господарстві є віднесення запасів насаджень до основних засобів виробництва, як це зроблено в країнах ЄС. Випуск акцій державних лісогосподарських підприємств в Україні без задоволення зазначеної вимоги означатиме умовність самого процесу акціонування.

*Деволюція та партисипативне управління.* Деволюція – це передача повноважень з центрального рівня на регіональний та місцевий, при якій відбувається перерозподіл прав та обов'язків, а також ризиків та вигод. Зважаючи на неоднорідність території України за природно-кліматичними умовами більшість регіонів відносяться до нелісових, тому ризики і відповідальність за охорону та збереження лісів в них вищі за потенційні вигоди місцевих громад. Баланс ризиків та вигод ведення лісового господарства в Лісостепу та Степу може зберегти лише держава, тому деволюція не є оптимальним шляхом реструктуризації управління державним лісовим господарством в Україні. Натомість, широке залучення участі громадськості у процесах управління лісовим господарством цілковито виправдане, оскільки дозволяє залучати місцеві громади до прийняття рішень та отримання ними доходів від ведення лісового господарства.

*Децентралізація та раціоналізація.* Децентралізація – як процес реструктуризації, - зазвичай вважається менш всеосяжною формою деволюції, - в якому повноваження щодо прийняття рішень або адміністративні ресурси переміщуються від центральних державних органів до обласних чи районних органів влади. Пропозиції з бюджетної децентралізації в Україні щодо спрямування рентних платежів за спеціальне використання лісових ресурсів до місцевих бюджетів з наступним фінансуванням з них заходів з ведення лісового та мисливського господарства значно підвищують ризик недофінансування тих лісових господарств, що нині залежать від фінансування з державного бюджету, аж до можливості їх банкрутства.

Раціоналізація державного управління має на меті підвищення ефективності діяльності державних установ та конкурентоспроможності лісового сектора. Часто зовнішнім виявом раціоналізації є зменшення кількості та оптимізація структури міністерств та відомств. Успіх раціоналізації залежить від вірного визначення ролі державної установи в системі органів влади, та ролі галузі в ринковій економіці. Раціоналізація не може бути самоціллю,

тому об'єднання в одному відомстві повноважень управління лісовим господарством з іншими галузями очевидно що є недоцільним.

*Інституційна еволюція.* Альтернативний шлях описаних вище методів інституційної перебудови – поступова еволюція у відповідь на внутрішні та зовнішні вимоги та виклики. При характеристиці останніх десятиліть розвитку, саме еволюційний шлях, так чи інакше артикулюється при описі розвитку державного лісового господарства в Україні. Приваблива політика часткових змін, – щоб уникнути "великого вибуху" – може бути дієвою, якщо відносини між організаційними структурами, функціями і цінностями, є прозорими і контрольованими [2]. Натомість, як зазначено вище, багато вертикальних (в системі органів державної влади) та горизонтальних (щодо реалізації функцій господарського управління) зв'язків державного лісового господарства в Україні стали достатньо нестійкими, щоб вимагати радикальних змін. В цих умовах, питання збереження центрального органу виконавчої влади в галузі лісового господарства залежить від його власного інституційного потенціалу для адаптації.

## **Утворення державної інституції з надання послуг в лісовому господарстві**

Для країн з перехідною економікою Східної Європи найбільш складне питання організаційної трансформації полягало в тому, як фінансово замкнуті лісові організації у складі централізованих планових інститутів із сильними регуляторними функціями перетворити в організації, фундаментальна роль яких полягала б у наданні послуг в лісовому господарстві.

На противагу поширеній думці, що центральною метою інституційної реформи є те, як розподілені та фінансуються численні функції лісової організації, дослідження PROFOR<sup>4</sup> Світового банку показало очевидність того факту, що функціональна форма лісової організації просто не грає ключової ролі. Дуже різні моделі можуть бути успішними і дуже схожі моделі можуть не діяти. Тобто, немає консистентної моделі «хорошої» лісової організації, чи моделі її фінансування, - як серед країн з перехідною економікою, - так і серед країн Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [3].

Разом з тим, це не заперечує тези, що модель реформування державного лісового господарства повинна бути розроблена на основі власних цілей розвитку з використанням досвіду успішних схем реформування лісових організацій в інших країнах.

Загальною метою реформування державного лісового господарства України, на нашу думку, є посилення конкурентоздатності державного лісового господарства та інтеграції капіталу через створення єдиної державної лісової компанії; разом з поетапним перетворенням Державного агентства лісових ресурсів України в орган державної влади, що здійснює державне управління та контроль за всіма лісами держави, та надає адміністративні послуги у лісовому господарстві всім лісокористувачам та власникам лісів.

Варіанти реструктуризації Державного агентства лісових ресурсів України повинні стати предметом окремого дослідження.

## **Приклади ефективної діяльності державних лісових компаній окремих країн Європи**

В термінах змін, які відбулися в країнах з перехідною економікою, відокремлення комерційних лісогосподарських функцій від нормативних було одним з типів інституційної реформи (наприклад, Естонія, Угорщина, Литва, Польща, Румунія). В трьох Балтійських країнах, відбувся подальший розподіл функцій формулювання політики і її реалізації.

Відокремлення господарських функцій від законодавства і контролю, в ширших зовнішніх рамках підзвітності та керівництва, в багатьох випадках привело до підвищення ефективності державного лісового менеджменту. Наприклад, в Естонії державна лісова компанія подвоїла свій оборот і потроїла свої інвестиції за перші п'ять років діяльності. В Латвії оборот державної лісової компанії збільшився приблизно на сорок відсотків за два роки своєї діяльності, а її доходи потроїлися (Indufor and EFI 2003<sup>5</sup>). Такі виміри «успіху» є доволі вузькими, оскільки можуть відображати ширші впливи економічної лібералізації, які мали місце в період проведення організаційних реформ в лісовому господарстві цих країн. Ринки деревини в Латвії та Естонії дійсно розширилися і нові реформовані лісові інституції добре вписалися в економічну систему, сприйнявши переваги такого розвитку. Разом з тим, збільшення грошових потоків може бути й не обумовленим реформою лісових організацій [3].

Загалом, приклади діяльності окремих державних лісових компаній країн Європи свідчать про прибутковість їх діяльності, тобто корпоративна форма організації капіталу, незалежно від організаційно-господарської форми є, в цілому, конкурентоздатною (табл. 1).

Повноваження щодо управління державною власністю передані державним лісовим компаніям керівними державними органами - міністерствами, переважно сільського господарства чи охорони навколишнього природного середовища. Нормативну та контрольну функції з ведення лісового господарства виконують департаменти цих міністерств, рідше спеціально створені у їх складі державні лісові служби. Тобто, у більшості країн відповідні міністерства несуть політичну відповідальність за здійснення державного управління та контролю в галузі лісового господарства, а також за результати діяльності державних лісових компаній [4-11].

Умовне порівняння операційної ефективності підприємств Державного агентства лісових ресурсів України з державними лісовими компаніями окремих країн Європи свідчить про можливість концентрації (інтеграції) капіталу в державному лісовому господарстві з метою отримання вищих прибутків та оптимізації використання трудових ресурсів (табл. 1).

---

<sup>5</sup> Indufor and EFI (European Forest Institute). 2003. "Forestry in Accession Countries," Report prepared for the European Commission, DG Environment.

Таблиця 1. Організаційно-господарські форми окремих державних лісових компаній та їх операційна ефективність (2013 рік)

Державна лісова компанія (мовою оригіналу, українською)	Організаційно-правова форма	Частка держави в активах компанії	Державний орган управління майном	Державна лісова адміністрація	Площа, (% загал. площі лісів)	Операційна ефективність <sup>6</sup>	Узуфрукт державі	Чисельність працівників
<i>Österreichische Bundesforste AG</i> Австрійські федеральні ліси <a href="http://bundesforste.at">bundesforste.at</a>	Акціонерне товариство, юридична особа	95%	Федеральне міністерство сільського та лісового господарства, охорони навколишнього середовища та управління водними ресурсами	Федеральний лісовий офіс	0,86 млн. га (22%)	Чистий прибуток 24.5 млн. EUR.	50% від чистого прибутку	2916
<i>Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe</i> Державне лісове господарство Польщі «Ліси Панствове» <a href="http://www.lasy.gov.pl">www.lasy.gov.pl</a>	Державна організація, не юридична особа	100 %	Міністерство казни	Міністерство охорони навколишнього середовища, природних ресурсів та лісового господарства. Департамент лісового господарства та охорони природи	7,6 млн. га (84%)	Чистий прибуток 73,6 млн. EUR.		~ 25 000
<i>Lesy České republiky, s. p.</i> Ліси Чеської Республіки <a href="http://www.lesy.cz">www.lesy.cz</a>	Державне підприємство, юридична особа	100 %	Міністерство сільського господарства	Міністерство сільського господарства. Відділ лісового господарства	1,3 млн. га (63%)	Чистий прибуток 14.5 млн. EUR	22 млн. EUR	3271

<sup>6</sup> Використано конвертер валют <http://kurs.com.ua/ua/konverter/pln/eur/2014-01-01>



Державна лісова компанія (мовою оригіналу, українською)	Організаційно-правова форма	Частка держави в активах компанії	Державний орган управління майном	Державна лісова адміністрація	Площа, (% загал. площі лісів)	Операційна ефективність <sup>6</sup>	Узуфрукт державі	Чисельність працівників
<i>Latvijas valsts meži (LVM)</i> Латвійські державні ліси	Відкрите акціонерне товариство, юридична особа	100%	Міністерство сільського господарства	Міністерство сільського господарства Державна лісова служба	1,37 млн. га (38%)	Прибуток 60,5 млн. EUR		1257
<i>Generalinė mišų urėdija</i> Генеральний директорат державних лісів Литви <a href="http://www.gmu.lt">www.gmu.lt</a>	Державна установа, не юридична особа	100%	Міністерство охорони навколишнього середовища	Міністерство охорони навколишнього середовища. Департамент лісів	1,06 млн. га (66%)	Чистий прибуток 11,1 млн. EUR		4038
<i>Rigimetsa Majandamise Keskus (RMK)</i> Центр управління державними лісами Естонії <a href="http://www.rmk.ee">www.rmk.ee</a>	Державна комерційна установа, юридична особа	100%	Міністерство охорони навколишнього природного середовища	Міністерство охорони навколишнього природного середовища	2,2 млн. га (52%)	Прибуток 31,5 млн. EUR		750
<i>Regia Nationala a Padurilor – Romsilva</i> Національна лісова адміністрація Румунії «Ромсілва» <a href="http://www.rosilva.ro">www.rosilva.ro</a>	Державна організація, юридична особа	100%	Міністерство охорони навколишнього середовища, водних та лісових ресурсів	Міністерство охорони навколишнього середовища, водних та лісових ресурсів. Департамент води, лісу та рибальства	3,2 млн. га (49%)	Чистий прибуток 15,7 млн. EUR		17934

Державна лісова компанія (мовою оригіналу, українською)	Організаційно-правова форма	Частка держави в активах компанії	Державний орган управління майном	Державна лісова адміністрація	Площа, (% загал. площі лісів)	Операційна ефективність <sup>6</sup>	Узуфрукт державі	Чисельність працівників
Державне агентство лісових ресурсів України <a href="http://dklg.kmu.gov.ua">dklg.kmu.gov.ua</a>	Державний орган, не юридична особа	100%	Міністерство аграрної політики та продовольства України	Державне агентство лісових ресурсів України	7,5 млн. га (73%)	Чистий прибуток 9,0 млн. EUR		~ 55 000

## **Елементи корпоративної діяльності Державного агентства лісових ресурсів України**

Важливим зовнішнім фактором діяльності підприємств Державного агентства лісових ресурсів України стало формування та розвиток підприємств деревообробної та плитної промисловості. Поступова кооперація дрібних приватних підприємств привела до створення десятків потужних товаровиробників, частина з яких координує свою діяльність об'єднавшись в асоціації. Потреба задоволення рівних умов доступу переробників до деревної сировини обумовила необхідність проведення аукціонів з продажу необробленої деревини та прийняття відповідного положення, обов'язкового для всіх підприємств агентства. Цей елемент корпоративного управління став першим проявом корпоративної діяльності в державному лісовому господарстві.

Іншим виявом корпоративної діяльності агентства стала організація державного підприємства «Український лісогосподарський центр консалтингу та логістики «Укрлісконсалтинг»<sup>7</sup>. Розробка та впровадження цим підприємством державної системи обліку деревини, надання консультативних послуг державним лісогосподарським підприємствам щодо вибору торгових партнерів та ціноутворення при експорті деревини – це приклади реалізації типового корпоративного проекту та системної корпоративної діяльності.

Узгодженість дій підприємств щодо ціноутворення на круглі лісоматеріали, вибору компаній експортерів, закупки обладнання для системи обліку деревини неможливо забезпечити без системи корпоративного господарського управління. Разом з тим, цих дій недостатньо для формування цілісної замкненої системи кругообігу грошових коштів. Створення державної лісової компанії має на меті юридично оформити систему корпоративного управління лісогосподарськими підприємствами та сформуванню спільну систему обігу грошових коштів.

## **РШЗМ-модель інституційної реформи державного лісового господарства**

Інтеграція капіталу у державному лісовому господарстві може бути досягнута шляхом створення єдиної господарської структури через правові засоби та механізми утворення державної керуючої холдингової компанії або державного господарського об'єднання.

Централізація державної влади для забезпечення управління всіма лісами держави, може бути реалізована через розширення владних повноважень Державного агентства лісових ресурсів України та обласних управлінь лісового та мисливського господарства.

Створення єдиної господарської структури та зміна повноважень центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері лісового господарства, та його територіальних органів, обумовлюють необхідність відокремлення функцій державного контролю від ведення лісового господарства та торгівлі деревиною. Умовою та засобом

---

<sup>7</sup> <http://ulk.gov.ua/>

подібного розподілу функцій є зміна переліку посадових осіб державної лісової охорони та розробка нормативного акту щодо повноважень лісової охорони постійних лісокористувачів та власників лісів.

Узагальнений структурний опис означених процесів інституційної реформи державного лісового господарства можна провести з використанням РШЗМ-моделі стратегічного планування:

- результати (Р) – загальні цілі, які мають бути досягнуті;
- шляхи (Ш) – це формалізовані способи досягнення результатів;
- засоби (З) – це нормативні процедури реалізації визначених завдань;
- механізми (М) – це практичні форми використання правових засобів.

РШЗМ-схема дозволяє наочно оцінити змістовність моделі реформування, представленої у програмно-цільовому вигляді (табл. 2)

Таблиця 2. РШЗМ-модель інституційної реформи державного лісового господарства

Результати (Р)	Шляхи (Ш)	Засоби (З)	Механізми
Інтеграція капіталу у державному лісовому господарстві	Створення єдиної господарської структури відповідальної за макроекономічні показники державного лісового господарства	Утворення державного господарського об'єднання	Утворення лісогосподарської корпорації
		Утворення державної керуючої холдингової компанії	Утворення акціонерного товариства
Централізація державної влади	Розширення повноважень центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері лісового господарства, відокремлення функцій державного контролю від ведення лісового господарства	Зміна повноважень Державного агентства лісових ресурсів, обласних управлінь лісового та мисливського господарства	Ухвалення нового Положення про Державне агентство лісових ресурсів України, Положення про обласні управління лісового та мисливського господарства
		Зміна повноважень державної лісової охорони	Ухвалення нового Положення про лісову охорону

## **Розробка пропозицій з нормативно-правового регулювання діяльності державної лісової компанії**

### **Проектування організаційних схем утворення єдиної державної господарської структури**

## Утворення державної керуючої холдингової компанії

Загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, а також особливості їх утворення, діяльності та ліквідації визначені Законом України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 №3528-IV. Лісове господарство не включене до переліку галузей або сфер діяльності, в яких не допускається утворення державних холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.05.2007 №709. Державні лісгосподарські підприємства включені до Переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації, затвердженого відповідним Законом України від 07.07.1999 №847. Тобто, законодавством допускається утворення державних холдингових компаній в галузі лісового господарства в процесі корпоратизації, але не допускається в процесі приватизації.

Згідно закону, державна холдингова компанія - холдингова компанія, утворена у формі акціонерного товариства, не менш як 100 відсотків акцій якого належить державі. Відповідно до Порядку утворення державної холдингової компанії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2012 №773, ініціатором створення державних холдингових компаній в процесі корпоратизації може бути орган управління, тобто Державне агентство лісових ресурсів України.

Державна керуюча холдингова компанія - державна холдингова компанія, корпоративним підприємством якої може бути інша державна холдингова компанія чи господарське товариство, холдинговий корпоративний пакет акцій (часток, паїв) якого належить державі. Тому на рівні областей (або регіонів) можуть бути створені державні холдингові компанії, що стануть корпоративними підприємствами Державної керуючої холдингової компанії (рис. 1).

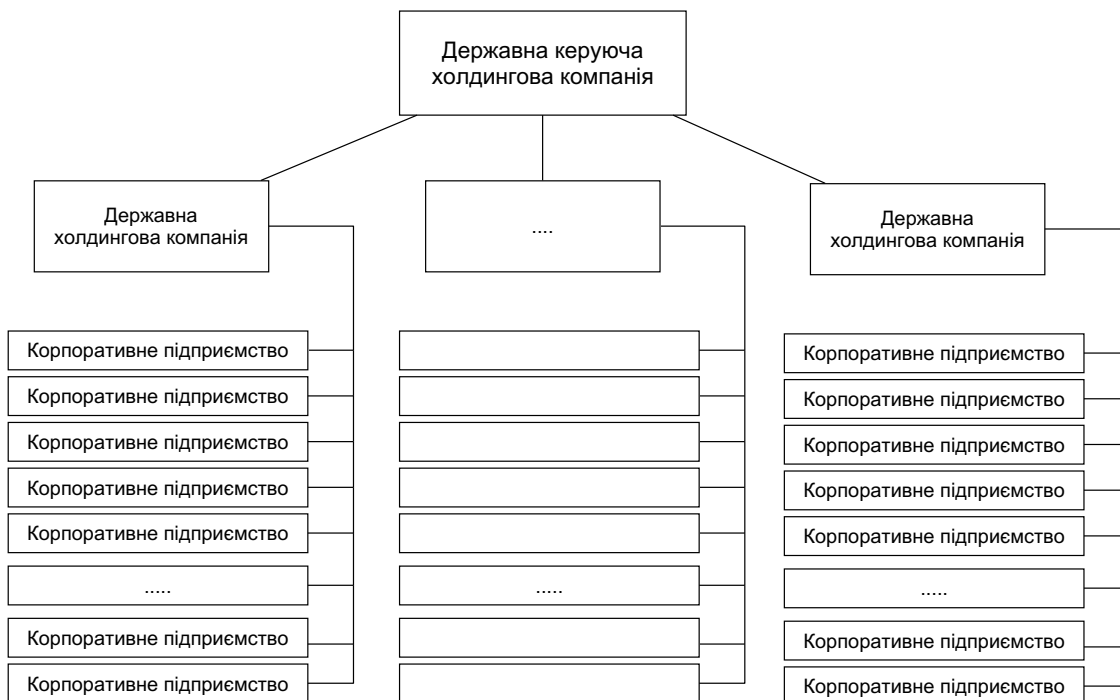


Рисунок 1 – Організаційна схема утворення державної керуючої холдингової компанії

Державні лісгосподарські підприємства у процесі корпоратизації мають бути реорганізовані у корпоративні підприємства. За визначенням, корпоративне підприємство

- господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія.

Згідно статті 79 Господарського кодексу України від 16.01.2003 №436-IV, господарські товариства – це підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені шляхом об'єднання майна і участі в підприємницькій діяльності з метою одержання прибутку. Отримання прибутку не є завданням статутної діяльності державних лісогосподарських підприємств, тому проведення корпоратизації державних підприємств загалом суперечитиме цілям та засадам організації їх діяльності з лісового господарства.

За статтею 80 Господарського кодексу України, до господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю (несуть відповідальність тільки своїм майном), товариства з додатковою відповідальністю (визначена додаткова солідарна відповідальність згідно розміру вкладу учасників), повні товариства (повна солідарна відповідальність всім майном), командитні товариства (проведений розподіл майна і повноважень між повними учасниками та вкладниками). Згідно визначень господарських товариств та організації їх діяльності за статутом чи засновницьким договором, державні лісові господарства можуть бути реорганізовані в процесі корпоратизації в акціонерні товариства.

Господарський кодекс вказує, що акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Діяльність акціонерних товариств регулюється Законом України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 №514-VI. Акція – іменний цінний папір, що посвідчує майнові права, право на управління акціонерними товариствами. Відносини, що виникають під час розміщення, обігу цінних паперів регулюються Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 №3480-IV.

Державне лісогосподарське підприємство може бути перетворене в акціонерне товариство, керуючись Порядком перетворення державного унітарного комерційного підприємства в акціонерне товариство, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 29.08.2012 №802. Також чинним залишається Положення про порядок корпоратизації підприємств, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 05.07.1993 №508 зі змінами.

Організаційне забезпечення процесу перетворення підприємства здійснює комісія, яка утворюється засновником у двотижневий строк з дня прийняття рішення про перетворення підприємства. Комісія у тримісячний строк з дня затвердження її складу подає засновнику акт оцінки цілісного майнового комплексу підприємства, проект статуту акціонерного товариства і в разі потреби проект плану реструктуризації.

Створення Державної керуючої холдингової компанії, державних холдингових компаній та визнання реорганізованих в акціонерні товариства державних підприємств корпоративними підприємствами потребуватиме отримання дозволів Антимонопольного комітету України на концентрацію суб'єктів господарювання, відповідно до пункту 2.4) статті 22 Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III.

З врахуванням необхідності отримання дозволу Антимонопольного комітету України на концентрацію, наступних погоджень міністерствами та відомствами проекту рішення про корпоратизацію підприємств, прогностичний термін утворення державної керуючої холдингової компанії, державних обласних холдингових компаній, корпоратизації державних підприємств складатиме орієнтовно понад шість місяців.

#### **Утворення державного господарського об'єднання: вибір організаційно-правової форми**

Стаття 118 Господарського кодексу України визначає, що об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання. Об'єднання підприємств є юридичною особою, та підлягає державній реєстрації у порядку, визначеному законом.

На діяльність об'єднання як юридичної особи поширюються положення глави 7 «Загальні положення про юридичну особу» Цивільного кодексу України від 16.01.2003 №435-IV.

Норми статті 119 Господарського кодексу України визначають, що залежно від порядку заснування об'єднання державних підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні господарські об'єднання. Державне господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене державними підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання). Державне господарське об'єднання діє на основі рішення про його утворення та статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Стаття 126 Господарського кодексу України визначає, що державні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації, концерну.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Виходячи з визначень корпорації та концерну доцільно розглядати створення державного господарського об'єднання як державної корпорації лісгосподарських підприємств.

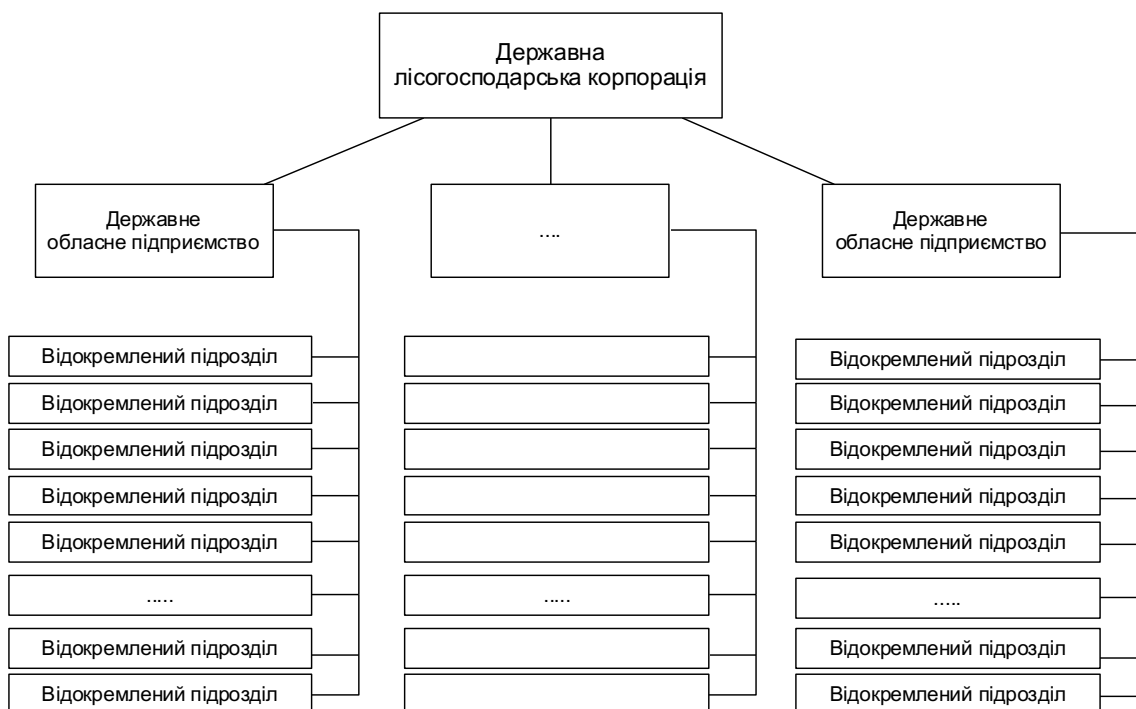
## Організаційні схеми державної лісогосподарської корпорації

### Утворення державної лісогосподарської корпорації обласними державними підприємствами

Відповідно до визначення статті 126 Господарського кодексу України, організаційна схема утворення державної лісогосподарської корпорації завжди дворівнева: корпорація – підприємства (учасники корпорації).

Відповідно до статті 121 Господарського кодексу України, підприємства - учасники корпорації зберігають статус юридичної особи, і на них поширюються положення цього Кодексу та інших законів щодо регулювання діяльності підприємств. Підприємство, яке входить до складу державної корпорації, не має права без згоди об'єднання виходити з його складу, а також об'єднувати на добровільних засадах свою діяльність з іншими суб'єктами господарювання та приймати рішення про своє припинення.

Нормативно можливою є схема утворення державної корпорації з об'єднанням обласних державних підприємств (рис. 2). При цьому, згідно статті 62 Господарського кодексу України, державне обласне підприємство не може мати у своєму складі інших юридичних осіб. Тому, створення укрупнених обласних державних підприємств передбачає припинення юридичних осіб державними лісогосподарськими підприємствами з передачею всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам (обласним державним підприємствам) – правонаступникам. Подібна реорганізація відбуватиметься шляхом злиття або приєднання відповідно до статті 33 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців» від 15.05.2003 №755-IV. При цьому, кожне злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта до іншого потребуватиме отримання дозволу Антимонопольного комітету України на концентрацію суб'єктів господарювання, відповідно до пункту 2.1) статті 22 Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III.





## Рисунок 2 – Організаційна схема утворення державної лісогосподарської корпорації обласними державним підприємствами

Для забезпечення управління господарською діяльністю на місцях можуть бути створені відокремлені підрозділи обласного державного підприємства відповідно до статті 95 Цивільного кодексу України, статті 85 Господарського кодексу України.

### *Утворення державної лісогосподарської корпорації державними підприємствами*

Створення єдиної державної лісогосподарської корпорації без зміни юридичного статусу державних лісогосподарських підприємств вимагатиме мінімальних змін в організації їх діяльності (рис. 3). Підприємства зберігають статус юридичної особи, але не мають права без згоди об'єднання виходити зі складу корпорації згідно статті 121 Господарського кодексу України.

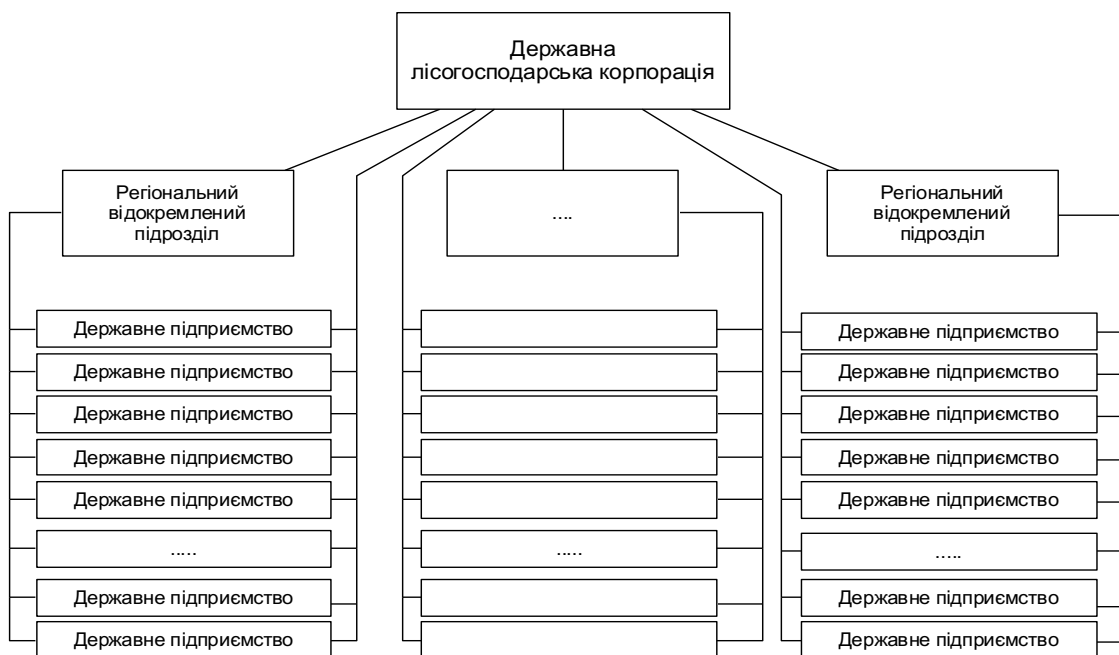


Рисунок 3 – Організаційна схема утворення державної лісогосподарської корпорації державним підприємствами

Для здійснення управлінських функцій, корпорація має право утворювати за рішенням його вищого органу управління філії, представництва згідно статті 123 Господарського кодексу України. Згідно статті 95 Цивільного кодексу, відкриття регіональних (обласних) філій проводиться без створення юридичної особи.

### *Організаційна схема інших форм державних господарської об'єднань*

Створення на рівні держави декількох регіональних, або на рівні областей – обласних, державних лісогосподарських корпорацій також нормативно та організаційно можливе (рис. 4). Зважаючи на положення статті 123 Господарського кодексу регіональні (обласні) корпорації можуть бути учасниками (засновниками) господарських товариств.

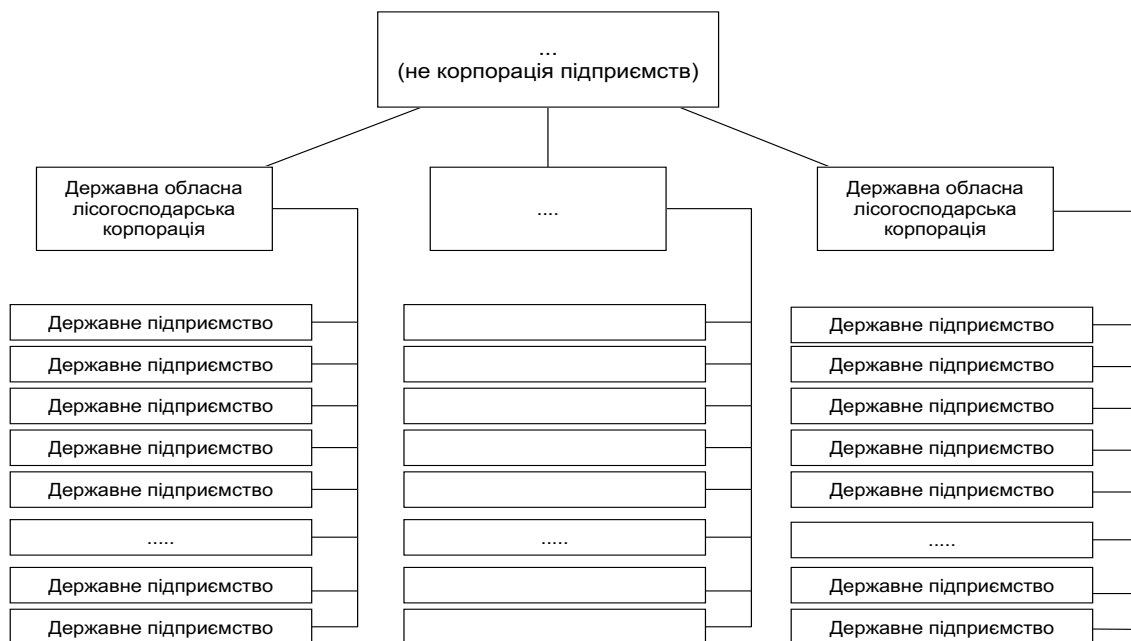


Рисунок 4 – Організаційна схема утворення декількох обласних (регіональних) державних лісогосподарських корпорацій

Однак, норми Господарського кодексу не регулюють інші організаційно-правові форми господарської кооперації декількох державних корпорацій. Подібні «об'єднання» корпорацій можуть створюватися як юридичні особи приватного права відповідно до Цивільного кодексу України, який встановлює порядок створення, організаційно-правові форми, правовий статус юридичних осіб приватного права. Згідно статті 87 Цивільного кодексу України, юридична особа приватного права може створюватися та діяти на підставі модельного статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, що після його прийняття учасниками стає установчим документом.

Недоліком подібних «ступеневих» організаційних схем за участю декількох державних корпорацій є складність розробки спільної фінансової схеми, яка б дозволяла забезпечити централізований перерозподіл коштів між регіональними (обласними) корпораціями у межах держави (підстави, напрямки та розміри перерахувань).

#### **АНР-вибір оптимальної організаційної схеми утворення єдиної державної господарської структури**

Вище розглянуті чотири можливі організаційні схеми утворення єдиної господарської структури в державному лісовому господарстві, з них – задовільним чином нормативно регламентовані наступні три схеми (рис. 5):

- державної керуючої холдингової компанії (акціонерного товариства);
- державної лісогосподарської корпорації з учасниками – державними (регіональними) обласними підприємствами;
- державної лісогосподарської корпорації з учасниками – державними підприємствами.



Рисунок 5 – Порівняння організаційних схем утворення єдиної господарської структури в державному лісовому господарстві

Утворення державної керуючої холдингової компанії та державної лісогосподарської корпорації обласних підприємств вимагатиме проведення реорганізації діючих державних підприємств: відповідно, шляхом корпоратизації або злиття чи приєднання. Зважаючи на мінімальну кількість цивільно-процесуальних дій щодо діючих лісових та лісомисливських господарств за оптимальний варіант створення єдиної державної господарської структури можна вважати створення державної лісогосподарської корпорації.

Для формалізації процесу вибору серед декількох альтернатив створення можна використати також спеціальні математичні багатокритеріальні методи вибору [12]. Застосуємо аналітичний ієрархічний процес (*Analytic Hierarchy Process - AHP*) для вибору оптимального варіанту створення єдиної державної господарської структури за наступними критеріями:

- обмеження організаційних змін – скорочення числа цивільно-процесуальних дій, що ведуть до організаційних змін в діяльності державних лісогосподарських підприємств;
- самостійність підприємств – збереження повноти реалізації функцій підприємством;
- виконання державних програм – показник узгодженості діяльності компанії з виконанням стратегічних завдань державних цільових програм;
- здійснення перерозподілу коштів – можливості розподілу прибутку та спільних коштів корпорації;
- зниження ризику приватизації – оцінка нормативної та організаційної складності проведення приватизації державних підприємств.

Для отримання числового рішення АНР-оцінки використана програма Web-HIPRE<sup>8</sup>. Це відкрите програмне забезпечення, що дозволяє кожному спеціалісту провести повторну оцінку та порівняти власні дані з отриманими в ході дослідження (рис. 6)

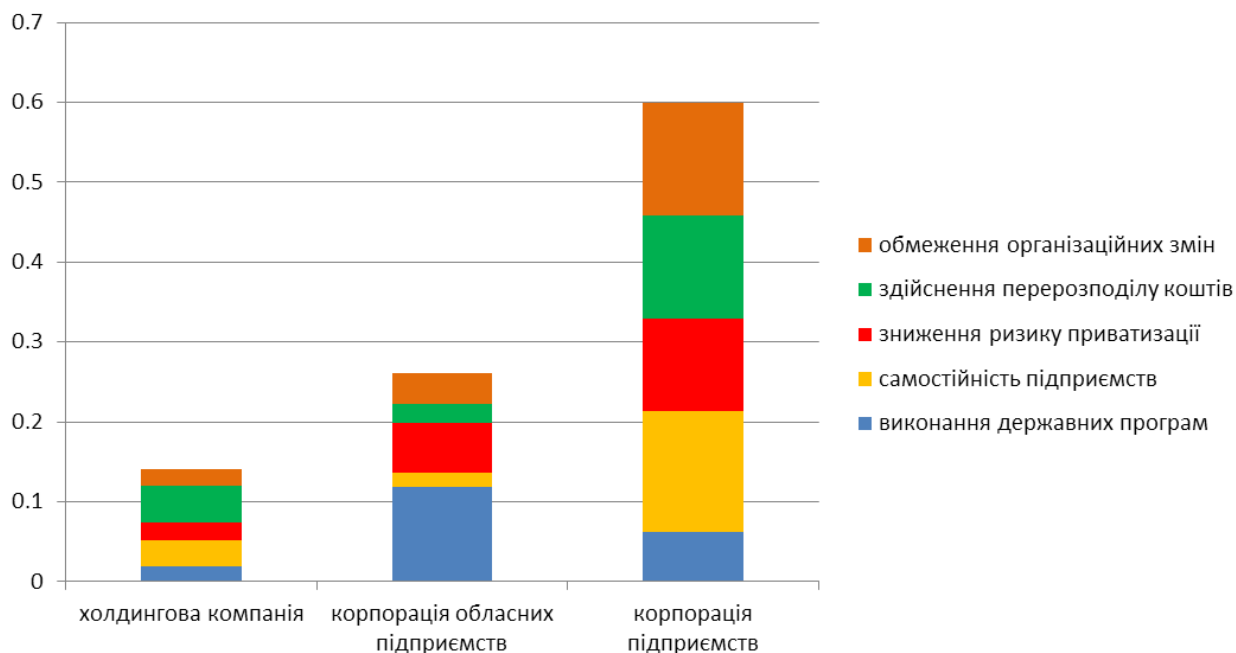


Рисунок 6 – Результати АНР-вибору оптимальної організаційної форми державної господарської структури

Результати багатокритеріального порівняння свідчать про очевидну перевагу організаційної схеми з утворенням державної лісогосподарської корпорації з учасниками – державними підприємствами.

## Орієнтовний порядок утворення державної лісогосподарської корпорації

Чинне законодавство визначає лише загальні норми щодо утворення корпорацій, без детального визначення порядку їх створення та діяльності [13]. Постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2012 №773 затверджений Порядок утворення державної холдингової компанії. За аналогією до його положень, орієнтовний механізм створення державного господарського об'єднання підприємств у формі державної лісогосподарської корпорації можна визначити керуючись нормами глави 12 «Об'єднання підприємств» Господарського кодексу України та Закону України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 №185-V.

Нижче пропонується наступний порядок утворення державної лісогосподарської корпорації (далі в розділі – корпорація):

<sup>8</sup> <http://hipre.aalto.fi/WebHipre.html> Вибрати файл 'companies.jmd'

1. Корпорація утворюється на базі державних підприємств за рішенням Кабінету Міністрів України (відповідно до пункту 4 статті 199 Господарського кодексу України, пункту 1 статті 24 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 №794-VII).

Для створення корпорації за рішенням органу, до сфери управління якого входять підприємства, що утворюють об'єднання, необхідне визначення цього випадку законом (згідно пункту 4 статті 199 Господарського кодексу України).

2. Ініціатором утворення державної лісгосподарської корпорації може бути Державне агентство лісових ресурсів України - орган, уповноважений управляти державним майном (відповідно до пункту 1.2) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності»; Положення про Державне агентство лісових ресурсів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 08.10.2014 №521).

3. Ініціатор (Державне агентство лісових ресурсів України) подає органу, що приймає рішення про її утворення (Кабінету Міністрів України), відповідне звернення, до якого додаються такі документи:

- 1) обґрунтування доцільності утворення корпорації;
- 2) стратегічний план розвитку корпорації;
- 3) перелік державних підприємств, на базі яких пропонується утворити корпорацію, із зазначенням відомостей щодо кожного підприємства;
- 4) проект статуту корпорації.

Державне агентство лісових ресурсів України як уповноважений орган управління самостійно забезпечує підготовку документів зазначених у підпунктах 1)-4) цього пункту (відповідно до пунктів 1.2), 1.5) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності»).

4. Ініціатор (Державне агентство лісових ресурсів України) звертається до Антимонопольного комітету для отримання дозволу на узгоджені дії протягом одного місяця з дня ініціювання відповідного питання (відповідно до пункту 1 статті 5 Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III; частини другої статті 7, частини четвертої статті 20 Закону України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 №3659-XII).

5. Державне агентство лісових ресурсів України за дорученням Кабінету Міністрів України протягом одного місяця з дня отримання дозволу Антимонопольного комітету готує за погодженням з Мінагрополітики, Мінекономрозвитку, Мінфіном, Антимонопольним комітетом і Мін'юстом проект рішення Кабінету Міністрів України про погодження утворення корпорації та подає його в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України.

До проекту зазначеного рішення додаються документи, передбачені пунктом 3 цього Порядку.

6. У разі прийняття Кабінетом Міністрів України рішення про погодження утворення корпорації орган, який подав проект відповідного рішення (Державне агентство лісових ресурсів України), здійснює заходи щодо забезпечення утворення корпорації відповідно до вимог законодавства.

#### Підготовка звернення щодо утворення державної лісогосподарської корпорації

Заходи з підготовки Державним агентством лісових ресурсів України звернення до Кабінету Міністрів України про утворення державної лісогосподарської корпорації обов'язково включатимуть підготовку документів, що пов'язані з обґрунтуванням доцільності створення та наступної діяльності корпорації. Орієнтовний перелік документів, за аналогією з документами щодо утворення державних холдингових компаній, може включати (табл. 3):

- стратегічний план розвитку корпорації, розробку якого передбачено пунктом 1.5) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності»;
- формування переліку державних підприємств, які складуть список учасників корпорації;
- проект Статуту державної лісогосподарської корпорації, розроблений відповідно до пункту 1.2) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності».

Таблиця 3. Порівняння організаційно-проектних заходів з підготовки звернення про утворення державної лісогосподарської корпорації та державної холдингової компанії

Заходи з підготовки звернення про утворення корпорації	Заходи з підготовки звернення про утворення державної холдингової компанії	
	Порядок утворення державної холдингової компанії (чинний, 2012) <sup>9</sup>	Порядок утворення державних холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації (втратив чинність, 2006) <sup>10</sup>
Обґрунтування доцільності утворення корпорації	Обґрунтування доцільності утворення компанії	Обґрунтування доцільності утворення державної холдингової компанії
Підготовка стратегічного плану розвитку корпорації	Бізнес-план з визначенням етапів, строків, джерел фінансування, очікуваних результатів від утворення корпорації	

<sup>9</sup> Затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 22.08.2012 №773

<sup>10</sup> Затверджений наказом Міністерства економіки України, Фонду державного майна України 11.08.2006 №275/1252

Заходи з підготовки звернення про утворення корпорації	Заходи з підготовки звернення про утворення державної холдингової компанії	
	Порядок утворення державної холдингової компанії (чинний, 2012) <sup>9</sup>	Порядок утворення державних холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації (втратив чинність, 2006) <sup>10</sup>
Визначення переліку державних підприємств, на базі яких пропонується утворити корпорацію, із зазначенням відомостей щодо кожного підприємства	Перелік із зазначенням таких відомостей щодо кожного підприємства: - повне найменування, його місцезнаходження та ідентифікаційний код згідно з ЄДРПОУ; - результати фінансово-господарської діяльності за три попередні звітні роки; - звіт про оцінку майна підприємства з висновком про його вартість, визначену на підставі незалежної експертної оцінки із застосуванням бази оцінки, що відповідає ринковій вартості.	Перелік повинен мати таку інформацію про кожне підприємство (підрозділ): код підприємства згідно з ЄДРПОУ; - повне найменування, місцезнаходження та телефон підприємства; - організаційно-правова форма підприємства; - орган виконавчої влади, до сфери управління якого належить підприємство або який здійснює функції з управління корпоративними правами держави в статутному фонді господарського товариства; - перелік власників акцій із зазначенням кількості акцій та розміру частки у статутному фонді (для господарського товариства); - розмір статутного фонду підприємства; - фактичний або орієнтовний план розміщення акцій підприємства з обов'язковим зазначенням частки акцій, що передаються у статутний фонд державної холдингової компанії; - середньосписковий склад працюючих на підприємстві; - перелік основних видів продукції (робіт, послуг), які виробляє підприємство; - балансова вартість основних фондів у балансовому звіті за останній квартал; - прибуток (збиток) за останній звітний квартал згідно з фінансовою звітністю; - чи є обмеження щодо приватизації підприємства відповідно до законодавства; - чи є дане підприємство монополістом. Засновник міг внести до даного переліку ще будь-які інші дані про підприємства, які планувалися включити до складу державної холдингової компанії.
Підготовка проекту статуту корпорації	Проекту статуту компанії	Проект статуту державної холдингової компанії

## *До обґрунтування доцільності утворення державної лісогосподарської корпорації*

До змісту обґрунтування щодо доцільності утворення державної лісогосподарської корпорації пропонується включити наступні елементи:

З метою інтеграції економічного та технологічного потенціалу підприємств державного сектору лісового господарства, впровадження ефективних механізмів управління їх господарською діяльністю, забезпечення реалізації заходів державних програм в галузі лісового господарства, пропонується створити державну лісогосподарську корпорацію на основі об'єднання підприємств Державного агентства лісових ресурсів України. Корпорація створюється з метою постійної координації господарської, в тому числі зовнішньоекономічної, діяльності її учасників, координації технічних та економічних питань, задоволення і захисту законних прав та інтересів її учасників.

Створення корпорації в лісовому господарстві дозволить вирішити завдання переходу галузі до інноваційного типу розвитку та зняти суперечності щодо обмеженості державних механізмів для його впровадження, недостатньої повноти системи державного управління господарською діяльністю лісогосподарських підприємств. Створення державної корпорації забезпечить посилення конкурентоздатності державного лісового господарства, збільшення його внеску до внутрішнього валового продукту країни.

Впровадження корпоративних елементів управління в лісовому господарстві сприятиме реструктуризації та модернізації державного лісогосподарського комплексу, впровадженню єдиної технічної політики в лісовому господарстві, переходу на переважно економічні методи управління підприємствами.

За організаційною структурою, пропонується створити державну лісогосподарську корпорацію як горизонтально-інтегровану корпоративну структуру, що означає збереження підприємствами-учасниками корпорації всіх основних напрямків діяльності, передбачених їх статутами, зокрема здійснення заходів з:

- ведення лісового господарства, охорони та захисту лісу, раціонального використання та відтворення лісів;
- поліпшення стану і підвищення продуктивності лісів;
- охорони лісів від незаконних порубок та інших лісопорушень;
- охорони лісів від пожеж, здійснення протипожежних заходів;
- захисту лісів від хвороб та шкідників;
- обліку лісових користувачів;
- проведення лісозаготівельних робіт;
- виробництва деревної продукції та товарів народного споживання.

Цілі та завдання стратегічного плану корпорації дозволять інтегрувати мікроекономічні показники діяльності відокремлених лісогосподарських підприємств в макроекономічні показники діяльності корпорації на державному рівні та запровадити корпоративний механізм відповідальності за їх досягнення.



Недостатність результатів діяльності для збереження прийняттого фінансового стану (низький рівень прибутковості) або нераціональність розпоряджання результатами діяльності (фінансами) – це основні причини проблем з платоспроможністю, ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю в окремих лісогосподарських підприємствах [14]. Створення в корпорації спеціального фонду реалізації спільних проектів стане основним механізмом фінансово-економічної підтримки підприємств, що мають відносно низькі показники фінансової стійкості.

### **Формування переліку державних підприємств, на базі яких пропонується утворити корпорацію**

Формування переліку державних підприємств, на базі яких пропонується утворити корпорацію, має включати розширені відомості щодо стану та результатів діяльності, проте конкретний перелік цих відомостей має бути погоджений у процесі підготовки звернення про утворення корпорації.

### **Підготовка проекту статуту корпорації**

Пропозиції з підготовки проекту статуту державної лісогосподарської корпорації наведено в додатку А.

### **Отримання дозволу на узгоджені дії від Антимонопольного комітету України**

Згідно частини другої пункту 1 статті 5 Закону України «Про захист економічної конкуренції» узгодженими діями є створення суб'єкта господарювання, об'єднання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, об'єднання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання, або вступ до такого. Тобто, відповідно до закону, створення державної лісогосподарської корпорації розглядатиметься як узгоджені дії.

Завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики, зокрема контролю за узгодженими діями суб'єктів господарювання, відповідно до частини першої статті 3 Закону України «Про Антимонопольний комітет України». У сфері здійснення контролю за узгодженими діями Антимонопольний комітет України відповідно до частини другої статті 7 Закону України «Про Антимонопольний комітет України» має повноваження:

- розглядати заяви і справи про надання дозволу, надання висновків, попередніх висновків стосовно узгоджених дій, проводити дослідження за цими заявами і справами;
- приймати передбачені законодавством про захист економічної конкуренції розпорядження та рішення за заявами і справами про надання дозволу на узгоджені дії, надавати висновки, попередні висновки стосовно узгоджених дій;
- дозволяти або забороняти узгоджені дії, концентрацію.

Подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії здійснюється відповідно до Положення про порядок подання заяв до органів Антимонопольного комітету України про надання дозволу на узгоджені дії суб'єктів

господарювання, затвердженого розпорядженням Антимонопольного комітету України від 12.02.2002 №26-р. Розгляд заяви про надання дозволу на узгоджені дії триває протягом трьох місяців з дня прийняття її до розгляду.

Для відшкодування витрат, пов'язаних із розглядом заяв про надання дозволу на узгоджені дії, вноситься плата відповідно до статті 28 Закону України «Про Антимонопольний комітет України».

Після створення корпорації окремі узгоджені дії учасників також можуть бути визнані антиконкурентними узгодженими діями, що потребуватимуть отримання дозволу Антимонопольного комітету України відповідно до закону. Стаття 6 Закону України «Про захист економічної конкуренції» визначає, що антиконкурентними є узгоджені дії, які призвели чи можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції. Частиною першою статті 13 Закону України «Про Антимонопольний комітет України» визначено, що виключно до компетенції Антимонопольного комітету України належить надання дозволу або заборона антиконкурентних узгоджених дій відповідно до частин першої та другої статті 10 Закону України "Про захист економічної конкуренції".

## **Першочергові заходи щодо юридичного забезпечення діяльності державної лісогосподарської корпорації**

Заходи щодо юридичного забезпечення діяльності державної лісогосподарської корпорації після прийняття рішення про її утворення повинні передбачати:

- погодження Статуту корпорації Антимонопольним комітетом України відповідно до пункту 1 статті 121 Господарського кодексу України, частини 4 статті 20 Закону України «Про Антимонопольний комітет»;
- затвердження Статуту корпорації Кабінетом Міністрів України відповідно до пункту 5 статті 119 Господарського кодексу України, пункту 1 статті 24 Закону України «Про Кабінет Міністрів України». Випадок затвердження Статуту корпорації як господарської структури Державним агентством лісових ресурсів України як уповноваженим органом управління згідно статті пункту 1.3) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», не визначений законом, як це передбачено положеннями пункту 4 статті 119 Господарського кодексу України;
- затвердження стратегічного плану розвитку корпорації Державним агентством лісових ресурсів України згідно пункту 1.5) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», використовуючи методологію затвердження фінансових планів державних господарських об'єднань, що визначається Кабінетом Міністрів України, відповідно до пункту 2 статті 24 Закону України «Про Кабінет Міністрів України»;
- призначення Кабінетом Міністрів України на посаду генерального директора корпорації та його заступників відповідно до пункту 1 статті 24 Закону України «Про Кабінет Міністрів

України», пункту 4 статті 121 Господарського кодексу України. Укладання Державним агентством лісових ресурсів України контракту з генеральним директором корпорації відповідно до пункту 1.1) статті 9 Закону України «Про управління об'єктами державної власності»;

- реєстрацію корпорації (юридичної особи) в установленому порядку згідно пункту 1 статті 58 Господарського кодексу України, статті 25 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15.05.2003 №755-IV;

- проведення засідання правління (ради директорів) корпорації та прийняття рішень про утворення філій/ відокремлених підрозділів та призначення їх керівників відповідно до статті 95 Цивільного кодексу України;

- внесення відомостей про філії та відокремлені підрозділи корпорації до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців відповідно до статті 28 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців»;

- здійснення Державним агентством лісових ресурсів України передачі корпорації функцій з управління об'єктами державної власності відповідно до пункту 1.10) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності».

## **Нариси з організації діяльності державної лісогосподарської корпорації**

### **Формування організаційної структури управління корпорацією**

Відповідно до пункту 4 статті 121 Господарського кодексу України управління державним господарським об'єднанням здійснюють правління об'єднання і генеральний директор. Склад правління, порядок управління корпорацією визначаються статутом (рис. 7).

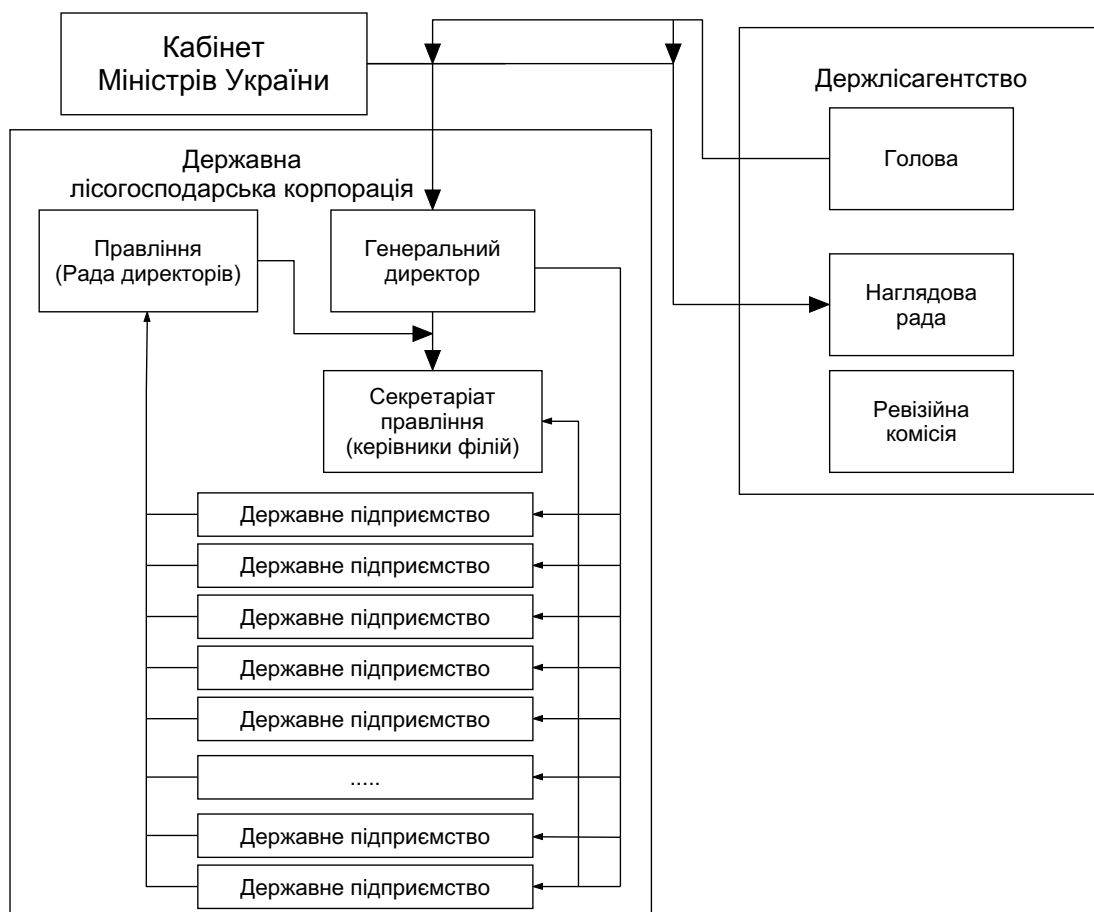


Рисунок 7 – Керівництво діяльністю державної лісогосподарської корпорації

Генеральний директор корпорації призначається на посаду Кабінетом Міністрів України згідно з пунктом 1 статті 24 Закону України «Про Кабінет Міністрів України», пунктом 4 статті 121 Господарського кодексу України. Пропонується визначити в Статуті корпорації та Положенні про Державне агентство лісових ресурсів України, право Голови агентства як керівника органу, до сфери управління якого належить корпорація, вносити до Кабінету Міністрів України подання на посаду генерального директора корпорації (параграф 44 проекту Статуту корпорації, пункт 9.18) проекту Положення про Державне агентство лісових ресурсів). Генеральний директор здійснюватиме оперативне управління діяльністю корпорації (параграф 43 проекту Статуту корпорації).

З метою розробки стратегічних планів корпорації та контролю за їх виконанням у складі Державного агентства лісових ресурсів України може бути створена Наглядова рада корпорації (на виконання положень пункту 1.5) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності». Пропонується визначити, що члени Наглядової ради призначаються Кабінетом Міністрів України, за поданням Державного агентства лісових ресурсів України для здійснення координації діяльності корпорації, на виконання пункту 3 статті 24 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» (параграф 48 проекту Статуту корпорації). Для здійснення контролю за діяльністю корпорації Державного агентства лісових ресурсів України створює ревізійну комісію, на виконання пункту 1.10) статті 6 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» (параграф 55 проекту Статуту корпорації).

В проекті Статуту державної лісогосподарської корпорації пропонується правління корпорації назвати правління Радою директорів, а керівництво поточною діяльністю корпорації покласти на Секретаріат правління, до складу якого входитиме генеральний директор - голова правління, заступники генерального директора, керівники філій корпорації.

Генеральний директор корпорації укладає контракти з керівниками державних підприємств відповідно до пункту 1.1) статті 9 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» (параграф 47.11) Статуту корпорації). Філії (відокремлені підрозділи) корпорації призначені, насамперед, для організації планово-звітної роботи підприємств учасників корпорації на виконання пункту 1.3) статті 9 Закону України «Про управління об'єктами державної власності» (параграф 42 Статуту корпорації), та організації фінансово-господарської діяльності корпорації.

Поєднання вказаних управлінських функцій з призначення керівників та здійснення звітності в межах корпорації разом передачею корпорації функцій з управління об'єктами державної власності на виконання пункту 1.10) статті 6. Закону України «Про управління об'єктами державної власності» є умовами забезпечення самостійності господарської діяльності державної корпорації.

#### **Мета утворення корпорації**

Зважаючи на спрямованість інституційної реформи на концентрацію капіталу в державному лісовому господарстві, доцільно визначити, що державна лісогосподарська корпорація буде створена на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників з метою координації їх діяльності для розв'язання спільних економічних та соціальних завдань, забезпечення розвитку лісогосподарської галузі, концентрації інтелектуального, технологічного, економічного потенціалу, кадрових ресурсів, підвищення ефективності їх використання (параграф 17 проекту Статуту корпорації) .

#### **Предмет діяльності корпорації**

Перелік напрямків діяльності має бути безпосередньо наведений у Статуті державної лісогосподарської корпорації (параграф 18 проекту Статуту корпорації). Вибрані нижче види статутної діяльності найбільш повно відповідають цілям «координації діяльності» та «концентрації потенціалу», передбаченим метою створення корпорації:

- Реалізація стратегії розвитку та планів діяльності корпорації.
- Створення та впровадження ефективної системи корпоративного управління, зокрема на засадах єдиного бюджетування, планування, контролю та звітності в частині реалізації спільних проектів.
- Участь у підготовці нормативно-правових актів з лісового господарства.
- Участь у підготовці та реалізації державних та регіональних програм розвитку лісового господарства.
- Концентрація фінансових ресурсів для реалізації спільних проектів.
- Забезпечення взаємодії учасників корпорації під час реалізації спільних проектів, проведення загальнодержавних та регіональних заходів з лісового господарства, охорони та захисту лісів.

- Здійснення заходів щодо розвитку внутрішнього ринку продукції і послуг лісового господарства, забезпечення споживачів деревиною, виробами з неї на іншій продукцією лісового господарства, координація продажу продукції учасників корпорації, організація та здійснення аукціонів, торгів деревиною та виробами з неї.
- Проведення маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього ринку лісопродукції та освоєння нових ринків збуту продукції корпорації та її учасників, прогнозування попиту та пропонування, рівня і динаміки цін на деревину, здійснення заходів для розвитку та розширення торгово-економічних зв'язків.
- Експорт товарів, робіт, послуг.
- Координація та організація діяльності учасників корпорації.

Таблиця 4. Концентрація економічного потенціалу учасників корпорації

Види діяльності	Держлісагентство (поточний стан)	Держкорпорація	Види діяльності
Організація та здійснення аукціонів, торгів деревиною	ОУЛМГ, держлісгоспи	Корпорація, держлісгоспи	18.15)
Експорт деревини та виробів з неї	Укрлісконсалтинг, держлісгоспи	Держлісгоспи, корпорація	18.16,17) 18.25,26,29)
Здійснення заходів державних програм розвитку лісового господарства (лісорозведення тощо)	Держлісагентство, ОУЛМГ, держлісгоспи	Держлісагентство, корпорація, держлісгоспи	18.5,6,7)
Інвестиційні проекти (придбання техніки та обладнання тощо)	Держлісгоспи	Корпорація, держлісгоспи	18.6) 18.9,10,13,29) 26. 35. 42. 61
Інші корпоративні заходи (система обліку деревини тощо)	Укрлісконсалтинг, держлісгоспи	Корпорація, держлісгоспи	18.6)

### **Організація та проведення спільних проектів**

Управлінську та господарську діяльність державної лісогосподарської корпорації пропонується зосередити на підготовці та проведенні спільних проектів учасниками корпорації. До компетенції правління корпорації належатиме підготовка та координація реалізації спільних проектів підприємств учасників, аналогічно до визначення повноважень правління Державної керуючої холдингової компанії статтею 7 Закону України «Про холдингові компанії в Україні».

До компетенції секретаріату правління входитиме підготовка спільних проектів, кошторисів спільних проектів, планів їх реалізації; здійснення контролю за формуванням політики ціноутворення на продукцію (товари, послуги) учасників корпорації в рамках реалізації спільних проектів (параграф 42 проекту Статуту корпорації). До компетенції

Ради директорів корпорації належатиме розгляд та затвердження спільних проектів, їх кошторисів та планів реалізації; прийняття рішення про встановлення розміру відрахувань учасниками корпорації для створення фонду фінансування спільних проектів; затвердження щорічного звіту генерального директора про хід реалізації спільних проектів (параграф 35 проекту Статуту корпорації).

Наглядова рада корпорації, призначена за поданням Державного агентства лісових ресурсів України, заслуховуватиме звіт генерального директора з питань діяльності корпорації в цілому та учасників, що входять до її складу, в частині реалізації спільних проектів (параграф 50 проекту Статуту корпорації). Загалом, діяльність корпорації та її учасників з підготовки спільних проектів повинна стати основою механізму складання поточних та стратегічних планів діяльності корпорації.

### **Схема фінансування учасників корпорації**

Державні лісові та лісомисливські підприємства є платниками загальнодержавних та місцевих податків, зборів, платежів, що встановлені Податковим кодексом України від 02.12.2010 №2755-VI. Переважну частку податкових надходжень до Державного та місцевих бюджетів (районів, міст районного підпорядкування, сіл та селищ) від діяльності у сфері лісового господарства становить рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, що встановлюється відповідно до статті 256 Податкового кодексу України (рис. 8).

Видатки Державного бюджету за кодом 0422 «Лісове господарство та мисливство» функціональної класифікації видатків бюджету та кредитування бюджету, затвердженої наказом Міністерства фінансів України від 14.01.2011 №11, включають фінансування «Ведення лісового і мисливського господарства, охорона і захист лісів в лісовому фонді», а також видатки на «Керівництво та управління у сфері лісового господарства».

Утворення державної лісгосподарської корпорації, яка діятиме на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, дозволить оптимізувати фінансові потоки, а також зберегти програмний механізм фінансування державного лісового господарства, запроваджений Державною цільовою програмою «Ліси України» на 2010-2015 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 16.09.2009 №977, шляхом концентрації та виділення фінансових ресурсів на виконання завдань стратегічного плану розвитку корпорації. Фінансування заходів з ведення лісового господарства, що зараз проводяться за рахунок коштів державного бюджету, може здійснюватися корпорацією через використання коштів фонду реалізації спільних проектів (рис. 9). Розробка дієвого механізму наповнення фонду реалізації спільних проектів через відрахування коштів підприємствами-учасниками потребує спеціального дослідження фінансово-економічного стану підприємств - потенційних учасників корпорації.

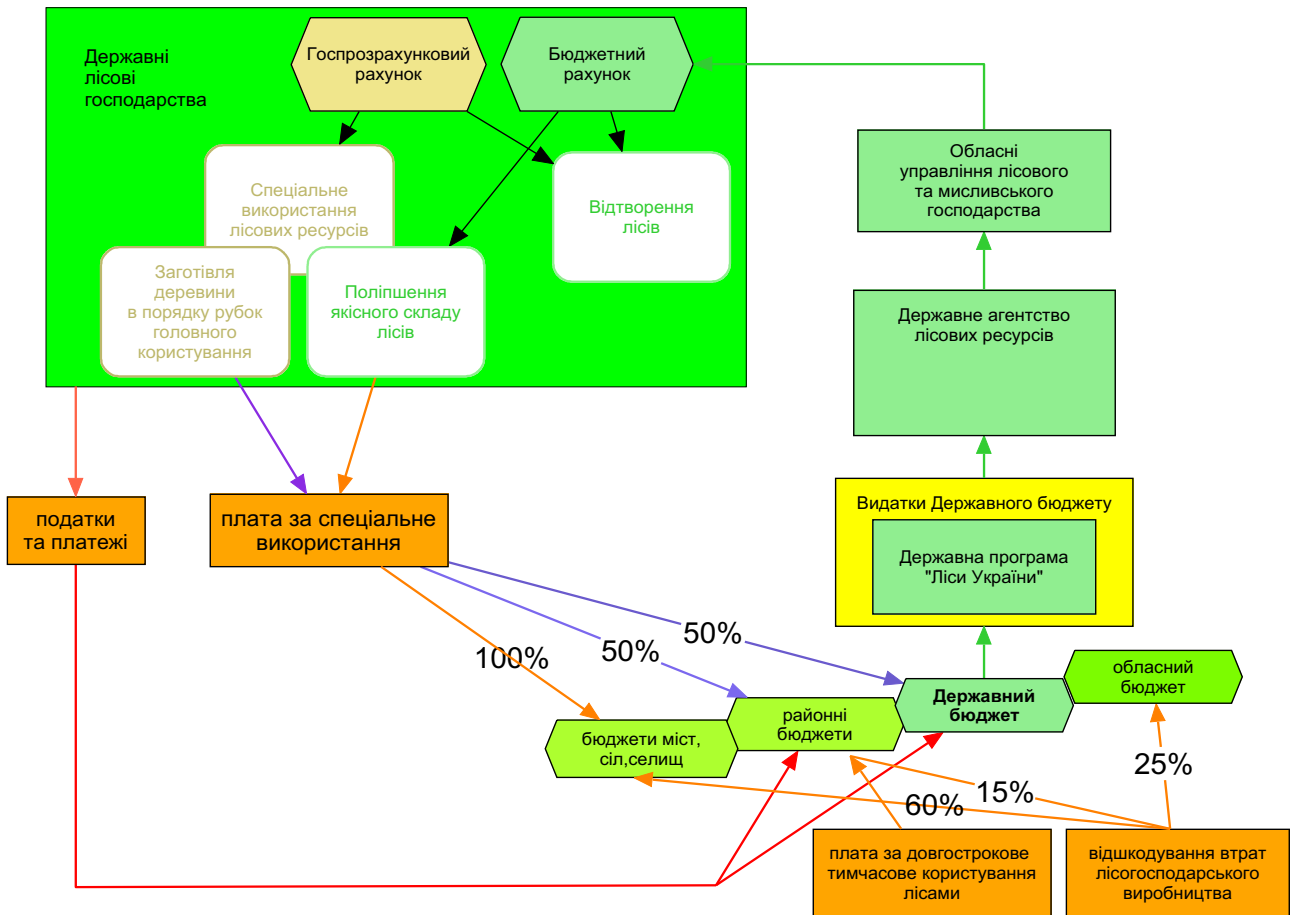


Рисунок 8 – Сучасна схема фінансування державних лісогосподарських підприємств

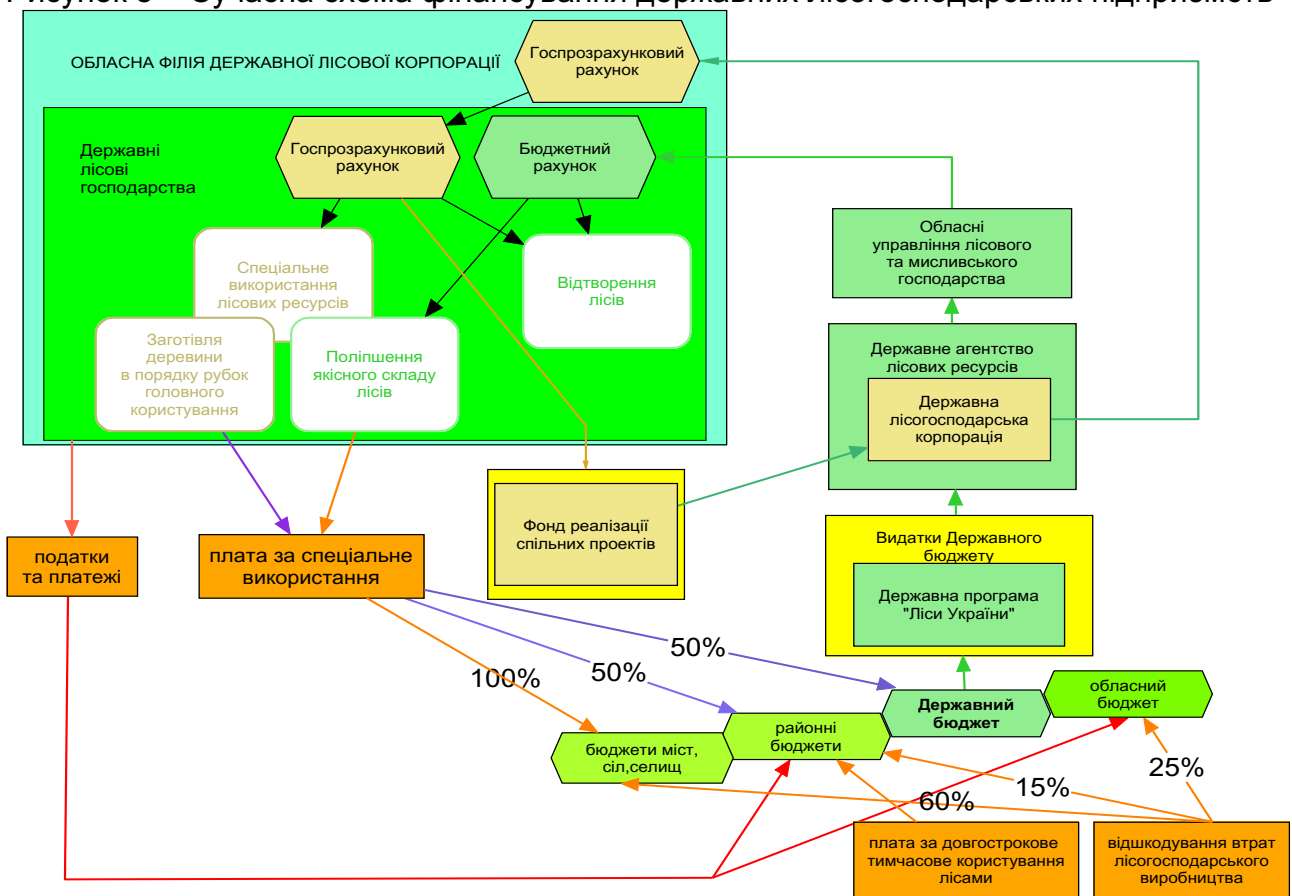


Рисунок 9 – Проектна схема фінансування державних підприємств у разі створення державної лісогосподарської корпорації



### Координація та організація діяльності учасників корпорації.

Механізми організації корпоративної діяльності учасників повинні регламентуватися відповідними внутрішніми нормативними документами. Статутом корпорації має бути передбачено, що діяльність учасників координується корпорацією без втручання в їх господарську діяльність через відповідний механізм корпоративних положень і регламентів, що затверджуються в установленому порядку.

### Елементи діяльності державної лісогосподарської корпорації

В пропозиціях до проекту Статуту державної лісогосподарської корпорації (додаток А) викладені основні засади її діяльності з розподілом повноважень між органами управління (табл. 5-7).

Таблиця 5. Планово-звітна діяльність корпорації

Елемент діяльності (повноваження)	Секретаріат правління	Рада директорів	Генеральний директор	Наглядова рада
Стратегія розвитку корпорації	Участь в розробці	Погодження		Визначення
Річні/середньострокові плани корпорації	Розробка	Погодження		
Річний звіт про діяльність корпорації та хід реалізації спільних проектів		Затвердження		Заслуховує
Річні/середньострокові плани учасників	Затвердження			
Положення, регламенти, внутрішні нормативи	Підготовка	Затвердження		

Таблиця 6. Фінансово-господарська діяльність корпорації

Елемент діяльності (повноваження)	Правління	Рада директорів	Генеральний директор	Наглядова рада
Спільні проекти (їх кошториси, плани реалізації)	Підготовка	Затвердження		
Розмір відрахувань (фонд спільних проектів)		Затвердження		
Політика ціноутворення в рамках спільних проектів	Контроль			
Бюджет корпорації	Затвердження			
Кошторис на утримання корпорації		Погодження	Затвердження	
Порядок формування фондів корпорації	Встановлення			
Інвестиційна політика корпорації	Визначення			

Річний звіт корпорації про використання коштів фондів	Затвердження			
-------------------------------------------------------	--------------	--	--	--

Таблиця 7. Організаційна та контрольньо-ревізійна діяльність корпорації

Елемент діяльності (повноваження)	Секретаріат правління	Рада директорів	Генеральний директор	Наглядова рада
Контракти з директорами державних підприємств			Укладає	
Реорганізація/ припинення діяльності підприємств	Пропозиції			Погодження
Створення філій та відокремлених підрозділів	Пропозиції	Погодження	Рішення	
Призначення керівників філій		Погодження	Рішення	
Організаційна структура корпорації	Пропозиції	Погодження	Затверджує	
Об'єднання учасників з іншими суб'єктами		Погодження		

Законодавством не передбачені повноваження правління корпорації щодо утворення, реорганізації та припинення діяльності підприємств, затвердження їх статутів. Відповідно до пункту 1.1) статті 6. Закону України «Про управління об'єктами державної власності» повноваження щодо утворення, ліквідації та реорганізації створення підприємств відносяться до компетенції Державного агентства лісових ресурсів України як уповноваженого органу управління (відповідно до пункту 11.18) Положення про Державне агентство лісових ресурсів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 08.10.2014 №521, – до компетенції Голови агентства).

Зважаючи на потребу подальшої оптимізації лісогосподарського виробництва, удосконалення системи корпоративного господарського управління, пропонується наступний порядок реорганізації/ припинення діяльності підприємств – учасників корпорації:

- Секретаріат правління корпорації розробляє відповідні пропозиції, що подаються на розгляд Наглядовій раді корпорації у складі Державного агентства лісових ресурсів України (параграф 42 проекту Статуту корпорації);
- Наглядова рада корпорації розглядає та погоджує подані пропозиції (параграф 50.3) проекту Статуту корпорації);
- Державне агентство лісових ресурсів України ліквідує, реорганізовує підприємства, затверджує їх статuti (пункт 4.14) проекту Положення про Державне агентство лісових ресурсів України, додаток Б).

## **SWOT-аналіз наслідків створення державної лісогосподарської корпорації**

Основні стратегічні фактори впливу процесу створення державної лісогосподарської корпорації на внутрішні та зовнішні умови функціонування сектору лісового господарства можна виявити та класифікувати скориставшись відомим методом стратегічного планування - SWOT-аналізом (рис. 10).

СИЛА (S)	СЛАБКІСТЬ (W)
<p>Централізація господарського управління підприємствами Держлісагентства</p> <p>Повна господарська самостійність та самоокупність (шляхом перерозподілу доходів між підприємствами корпорації)</p>	<p>Необхідність проведення організаційних змін в системі Держлісагентства</p> <p>Недосконалість нормативної бази (щодо регіональних аспектів діяльності корпорації)</p>
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<p>Забезпечення розподілу функцій контролю та господарського управління в Держлісагентстві</p> <p>Залучення інвестицій та реалізація інвестиційних проектів корпорацією</p> <p>Поява потужного державного оператора торгівлі, експорту та імпорту деревини</p>	<p>Встановлення монопольних цін на деревину</p> <p>Корупційні ризики</p>

Рисунок 10 - SWOT-аналіз наслідків створення державної лісогосподарської корпорації

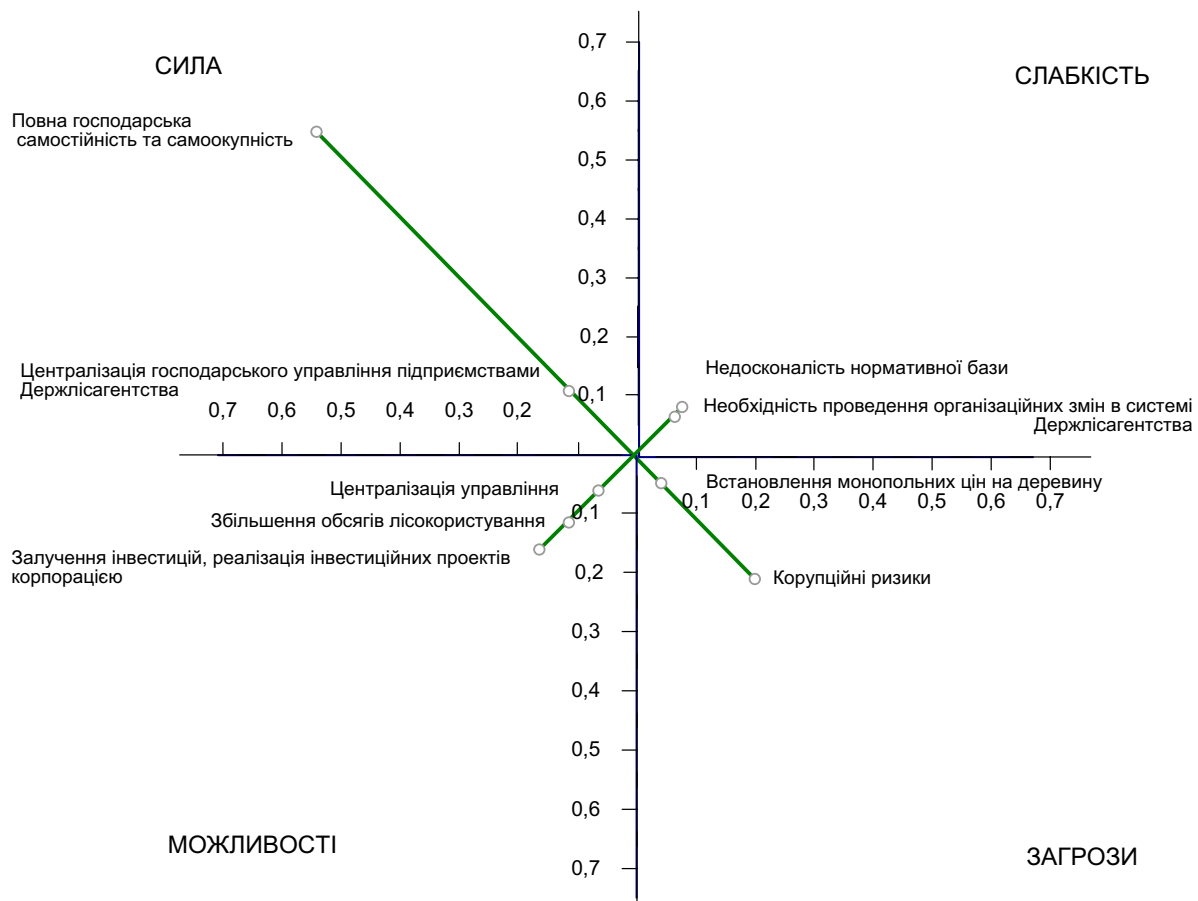


Рисунок 11 – Графічні результати попарного порівняння SWOT груп та факторів

Для кількісної оцінки наслідків створення державної лісогосподарської корпорації використаний так званий A'WOT метод, в якому виконується АНР порівняння факторів SWOT-аналізу [12]. Практичні обчислення виконані за допомогою програми Web-HIPRE<sup>11</sup>.

Результати порівняння свідчать на користь внутрішніх факторів, що характеризують зростання сили державного лісового господарства, а також суттєві потенційні можливості щодо залучення в нього інвестицій та капіталу, удосконалення системи державного контролю та господарського управління (рис. 11).

## До дискусії щодо оцінки очікуваної ефективності організаційних змін

Досвід країн Східної Європи та багатьох інших країн засвідчив, що успішні інституціональні реформи мають деякі спільні елементи [15]. Можна попередньо оцінити елементи реформування в організаційній схемі створення державної лісогосподарської корпорації за рядом критеріїв ефективності (табл. 8).

Таблиця 8. Оцінка ефективності організаційних змін у державному лісовому господарстві

Елементи ефективного підходу при проведенні реформ	Елементи реалізації в діяльності державної лісогосподарської корпорації
Усунення прямих зв'язків (адміністративних, фінансових) між	Прямі зв'язки між Державним агентством лісових ресурсів зберігатимуться при

<sup>11</sup> <http://hipre.aalto.fi/WebHipre.html> Вибрати файл 'companies\_SWOT.jmd'

Елементи ефективного підходу при проведенні реформ	Елементи реалізації в діяльності державної лісогосподарської корпорації
<p>структурами, що відповідають за здійснення державних функцій і ведення господарства в державних лісах, з тим, щоб:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уникнути потенційних конфліктів інтересів;</li> <li>- забезпечити незалежність, прозорість і нейтральність державного органу управління лісами.</li> </ul>	<p>призначенні керівництва, здійсненні стратегічного планування, проведення ревізій діяльності корпорації.</p> <p>Чітка регламентація адміністративних зв'язків, зміна система фінансових зв'язків та розподіл схеми фінансування Державного агентства лісових ресурсів та державної лісогосподарської корпорації також дозволить агентству реалізувати повноваження щодо впровадження державної політики у сфері лісового господарства в усіх лісах.</p>
<p>Підвищення продуктивності та ефективності лісового господарства в державних лісах за рахунок:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення самостійної структури, що веде лісове господарство в державних лісах, з чітко певними зобов'язаннями перед державним бюджетом;</li> <li>- вирішити використання схем нарахування зарплати на підставі результатів роботи в цілях зниження зацікавленості в корупції.</li> </ul>	<p>У разі створення державної лісогосподарської корпорації, податкові зобов'язання державних підприємств перед державою не зменшуються. Ефективність фінансового управління може зрости за рахунок централізації грошових потоків та перерозподілу коштів в рамках виконання підприємствами спільних проектів.</p>
<p>Ефективний контроль за роботою державного лісового підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- введення вимоги про використання прозорих бюджетних процедур і систем обліку витрат відповідно до корпоративних стандартів;</li> <li>- закріплення обов'язків зі здійснення контролю за лісозаготівельною і лісогосподарською діяльністю за державним органом управління лісами;</li> <li>- організація проведення фінансового аудиту акредитованими незалежними аудиторями.</li> </ul>	<p>Проведення ревізій діяльності корпорації та підприємств учасників є основним засобом контролю за діяльністю корпорації.</p> <p>В той же час, запровадження корпоративних стандартів управління, бюджетування та документообороту повинне забезпечити прозорість системи господарсько-фінансового управління корпорацією.</p> <p>Контроль впровадження корпоративної системи управління має забезпечити проведення щорічного аудиту діяльності корпорації.</p>
<p>З метою забезпечення стратегічного контролю за господарською діяльністю в державних лісах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення органу управління для здійснення нагляду за діяльністю структури, що веде господарство в державних лісах; включення в його склад представників Уряду, а також професійних фахівців з лісового господарства, охорони навколишнього середовища і корпоративного управління</li> </ul>	<p>Для забезпечення стратегічного контролю за діяльністю державної лісогосподарської корпорації пропонується створити Наглядову раду у складі Державного агентства лісових ресурсів України (параграф 48 проекту Статуту корпорації).</p>
<p>Організація продажу деревних і недеревних ресурсів лісу на основі конкурсних торгів, з тим, щоб:</p>	<p>Цей елемент корпоративної діяльності корпорації з організації та продажу необробленої деревини вже запроваджено в діяльності Державного агентства лісових</p>

Елементи ефективного підходу при проведенні реформ	Елементи реалізації в діяльності державної лісогосподарської корпорації
<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановити “справедливий” рівень ринкових цін;</li> <li>- забезпечити відкритий і рівноправний доступ потенційних бенефіціарів до деревних і недеревних ресурсів лісу;</li> <li>- обмежити монополістичні тенденції в забезпеченні сировинними ресурсами</li> </ul>	<p>ресурсів України. Правила продажу деревини потребують змін, але цей процес є перманентним і свідчить про адаптацію виробників та споживачів до умов ринку. Зважаючи на панівне становище корпорації на ринку, процес ціноутворення на деревину стане предметом для аналізу Антимонопольного комітету України.</p>
<p>З метою визначення необхідного рівня фінансування господарської діяльності в державних лісах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначити кількісні цільові показники по лісогосподарській і природоохоронній діяльності і необхідні експлуатаційні витрати;</li> <li>- забезпечити ефективність витрат на лісові роботи при залученні субпідрядників з приватного сектора, якщо можливо провести незалежне дослідження по чинниках ефективності;</li> <li>- встановити, що розмір відрахувань до державного бюджету рівний різниці між загальною сумою доходів і кошторисними витратами (прибуток за рахунок ефективності залишається у розпорядженні організації для стимулювання підвищення ефективності)</li> </ul>	<p>Стратегічний план державної лісогосподарської корпорації повинен включати всі цільові показники по лісогосподарській і природоохоронній діяльності.</p> <p>Впровадження елементів «польської» моделі реформування в українському державному лісовому господарстві полягало лише в скороченні кількості працівників лісової охорони та залученні підрядників для виконання лісогосподарських робіт. Широкий аналіз ефективності цього досвіду був би доцільним при розробці моделі господарської діяльності корпорації.</p> <p>Одним із ключових елементів рішення про створення державної лісогосподарської корпорації повинна стати розробка механізму наповнення (визначення розміру відрахувань учасників) до фонду спільних проектів та порядку його використання.</p>

## Висновки та пропозиції

1. Прояви рантє-капіталізму в державному лісовому господарстві сформували загалом негативну суспільно-політичну думку про стан справ в ньому. Обговорення перспектив розвитку лісового господарства з позицій державного капіталізму практично не ведеться, але ця дискусія необхідна як з огляду на конкурентні виклики в системі глобального ринку, так і щодо розвитку внутрішнього ринку деревини, забезпечення деревною сировиною національних товаровиробників, а в широкому контексті щодо внеску галузі до валового внутрішнього продукту.

3. Утворення державної лісогосподарської корпорації це шлях до виходу з кризи господарського управління та інтеграції державного капіталу в лісовому господарстві, що має забезпечити нові можливості розподілу коштів, залучення інвестицій, впровадження інновацій та сучасних технологій.

3. Проведене дослідження показало нормативні можливості утворення державної лісогосподарської корпорації та її переваги над іншими схемами створення єдиної державної господарської структури.

4. В роботі запропонована загальна організаційна схема діяльності державної лісогосподарської корпорації, описана у формі пропозицій до проекту Статуту корпорації. Дана схема, звичайно, може бути змінена в ході подальшої роботи або взята за основу і доопрацьована в деталях.

5. В роботі запропоновано орієнтовний порядок утворення державної лісогосподарської корпорації. Передбачається, що підготовка звернення до Кабінету Міністрів України щодо утворення корпорації, включатиме заходи з:

- розробки стратегічного плану корпорації;
- визначення переліку підприємств-учасників;
- підготовку проекту статуту корпорації

6. Розробка стратегічного плану діяльності державної лісогосподарської корпорації неодмінно повинна бути ув'язана з заходами державних цільових програм розвитку лісів та лісового господарства.

7. Серед інших заходів з підготовки до утворення державної лісогосподарської корпорації, основне завдання полягатиме в розробці фінансового-господарського механізму функціонування корпорації, - визначенні розміру та процедури здійснення відрахувань підприємств до фондів корпорації, а також механізму використання коштів фондів корпорації.

8. Утворення корпорації неодмінно обумовлює необхідність зміни повноважень Державного агентства лісових ресурсів України, як центрального органу державної влади, що реалізує державну політику в галузі лісового господарства, розширення цих повноважень на всі ліси країни, з розробкою нового положення про його діяльність.

9. Відокремлення функцій державного контролю від функцій господарського управління та торгівлі деревиною неможливе без розробки нової концепції діяльності державної лісової служби – державної лісової охорони, а також лісової охорони постійних лісокористувачів, в зв'язку з чим необхідне розроблення нового Положення про лісову охорону.

# **Додаток А. Пропозиції до проекту Статуту державної лісогосподарської корпорації**

## **Загальні положення**

1. Державна лісогосподарська корпорація "Ліси України" (далі - корпорація) утворена відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від .
2. Офіційна назва корпорації: українською мовою: повна - Державна лісогосподарська корпорація "Ліси України", скорочена - корпорація "Ліси України".
3. Учасниками корпорації є державні підприємства за списком, наведеним в додатку 1 (далі – учасники).

У разі реорганізації, ліквідації державних підприємств – учасників, до складу корпорації входять державні підприємства – правонаступники учасників.

За рішенням Кабінету Міністрів України до складу корпорації можуть входити інші державні підприємства.

4. Адреса корпорації:...

## **Юридичний статус корпорації**

5. Корпорація є юридичною особою відповідно до законодавства України.
6. Корпорація є державним господарським об'єднанням, що у своїй діяльності керується Конституцією, законодавством України та цим Статутом.
7. Корпорація може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав, нести відповідальність за своїми зобов'язаннями, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському суді та третейському суді.
8. Корпорація має самостійний баланс, розрахункові (поточні) та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, яка містить повне найменування, а також фірмовий знак та інші реквізити.
9. Корпорація діє на принципах повної господарської самостійності і самоокупності, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань.
10. Корпорація відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним їй майном.
11. Корпорація не несе відповідальності за зобов'язаннями її учасників.
12. Учасники не несуть відповідальності за зобов'язаннями корпорації.
13. Держава не несе відповідальності за зобов'язаннями корпорації, а корпорація не відповідає за зобов'язаннями держави.
14. Корпорація відповідно до законодавства має право:
  - 1) укладати від свого імені цивільно-правові угоди;



- 2) утворювати філії, представництва, інші відокремлені підрозділи без утворення юридичної особи;
- 3) бути учасником спілок, асоціацій та інших об'єднань з метою координації діяльності та захисту своїх інтересів;
- 4) залучати до співпраці підприємства і організації, українських та іноземних спеціалістів;
- 5) самостійно встановлювати форму, систему, розміри оплати праці, а також утворювати цільові фонди.

14. Корпорація розробляє комплекс заходів - спільні проекти, реалізація яких здійснюється як на території України, так і за її межами.

Корпорація формує взаємовідносини та укладає договори (контракти) з учасниками на реалізацію в рамках спільних проектів кінцевої продукції та надання послуг.

15. Корпорація у своїй діяльності взаємодіє з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями з питань, що стосуються функціонування лісогосподарської галузі.

16. Учасники корпорації зберігають свій статус юридичної особи з усіма правами, за винятком права:

- 1) виходу із складу корпорації;
- 2) об'єднання на добровільних засадах з іншими суб'єктами господарювання без згоди органів управління корпорації;
- 3) прийняття рішення про реорганізацію або припинення своєї діяльності.

### **Мета і предмет діяльності корпорації**

17. Корпорація утворена на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників з метою координації їх діяльності для розв'язання спільних економічних та соціальних завдань, забезпечення розвитку лісогосподарської галузі, концентрації інтелектуального, технологічного, економічного потенціалу, кадрових ресурсів, підвищення ефективності їх використання.

18. Предметом діяльності корпорації є:

- 1) реалізація стратегії розвитку та планів діяльності корпорації;
- 2) створення та впровадження ефективної системи корпоративного управління, зокрема на засадах єдиного бюджетування, планування, контролю та звітності в частині реалізації спільних проектів;
- 3) впровадження єдиної технічної політики учасників корпорації при веденні лісового господарства на базі єдиної системи лісовпорядкування і галузевих стандартів;
- 4) участь у підготовці нормативно-правових актів з лісового господарства;
- 5) участь у підготовці та реалізації державних та регіональних програм розвитку лісового господарства;

- 6) концентрація фінансових ресурсів для реалізації спільних проектів, налагодження ефективних зв'язків між підприємствами лісгосподарської галузі та іншими суб'єктами господарювання;
- 7) забезпечення взаємодії учасників корпорації під час реалізації спільних проектів, проведенні загальнодержавних та регіональних заходів з лісового господарства, охорони та захисту лісів;
- 8) представництво інтересів учасників корпорації у фінансових інститутах і громадських організаціях та взаємодія з центральними органами виконавчої влади на користь учасників;
- 9) проведення техніко-економічного аналізу та оцінки діяльності учасників, розроблення і здійснення заходів щодо підвищення її ефективності;
- 10) підтримка та оновлення матеріально-технічної бази учасників корпорації, організація діяльності з проведення технічного переоснащення учасників корпорації у ході реалізації спільних проектів;
- 11) організація впровадження учасниками корпорації єдиної системи документообігу та збереження архівної документації;
- 12) формування та реалізація єдиної кадрової політики учасників корпорації, організація підготовки та підвищення кваліфікації працівників учасників;
- 13) надання учасникам корпорації фінансової і матеріально-технічної допомоги з метою виконання науково-технічних розробок та практичного впровадження інновацій;
- 14) здійснення заходів щодо розвитку науково-технічного співробітництва з іншими суб'єктами господарювання, виконання спільних науково-дослідних та експериментальних робіт;
- 15) здійснення заходів щодо розвитку внутрішнього ринку продукції і послуг лісового господарства, забезпечення споживачів деревиною, виробами з неї на іншій продукцією лісового господарства, координація продажу продукції учасників корпорації, організація та здійснення аукціонів, торгів деревиною та виробами з неї;
- 16) проведення маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього ринку лісопродукції та освоєння нових ринків збуту продукції корпорації та її учасників, прогнозування попиту та пропонування, рівня і динаміки цін на деревину, здійснення заходів для розвитку та розширення торгово-економічних зв'язків;
- 17) здійснення заходів щодо зовнішньоекономічної діяльності, захист інтересів учасників корпорації на зовнішньому ринку;
- 18) спільна підприємницька діяльність з іноземними суб'єктами господарської діяльності, проведення спільних господарських операцій;
- 19) орендні, лізингові операції із суб'єктами господарської діяльності інших країн;
- 20) участь у міжнародних проектах з лісового господарства;
- 21) надання інформаційних, консультаційних і маркетингових послуг;

- 22) проведення операцій з цінними паперами;
- 23) організація видавничої, поліграфічної та рекламної діяльності;
- 24) провадження посередницької діяльності;
- 25) експорт товарів, робіт, послуг власного виробництва;
- 26) експорт товарів, робіт, послуг не власного виробництва як з переходом права власності на них до корпорації, так і без переходу права власності;
- 27) надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі виробничих, транспортно-експедиційних, консультаційних, маркетингових, експертних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських та інших;
- 28) організація і провадження діяльності в галузі проведення виставок, презентацій, рекламної роботи, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів;
- 29) координація та організація діяльності учасників корпорації, пов'язаної з:
- охороною та захистом лісів;
  - проведенням лісовпорядкування;
  - впровадженням заходів, спрямованих на розвиток технології лісгосподарського виробництва, відновлення та модернізацію основних виробничих фондів, матеріально-технічного оснащення учасників;
  - виконанням науково-дослідних, а також робіт з розроблення і впровадження новітніх технологій у лісовому господарстві;
  - розвитком галузевої та міжгалузевої кооперації у лісовому господарстві;
  - створенням та впровадженням єдиної системи організації документообігу та збереження архівної документації;
  - захистом державної таємниці та службової інформації;
  - виконанням робіт із забезпечення мобілізаційної готовності учасників, розробленням і погодженням з відповідними органами виконавчої влади заходів із захисту службової інформації;
  - створенням та впровадженням програмних засобів та інформаційних систем;
  - експортом товарів і послуг власного виробництва;
  - експортом товарів і послуг не власного виробництва як з переходом, так і без переходу права власності на них до корпорації;
  - радіаційним контролем лісової продукції, дозиметричним контролем робочих місць;
  - провадженням інших видів діяльності, не заборонених законодавством.

19. Діяльність учасників координується корпорацією без втручання в їх господарську діяльність через відповідний механізм корпоративних положень і регламентів, що затверджуються в установленому Статутом порядку.

### **Майно корпорації. Фонди**

20. Майно корпорації складається з виробничих і невиробничих фондів та інших цінностей, які передані уповноваженими органами управління та учасниками у господарське відання корпорації і вартість яких відображається в її бухгалтерському балансі.

21. Майно корпорації формується також за рахунок:

- прибутку, отриманого як результат господарської діяльності;
- набутого майна;
- кредитів банків;
- амортизаційних відрахувань;
- безоплатних благодійних внесків фізичних і юридичних осіб;
- нематеріальних активів;
- інших джерел, не заборонених законодавством.

22. Корпорація володіє, користується та розпоряджається належним їй майном, вчиняючи стосовно нього будь-які дії, що не суперечать законодавству та меті діяльності корпорації.

23. Корпорація має право самостійно визначати напрями використання прибутку, який залишається в її розпорядженні після сплати податків та внесення інших обов'язкових платежів, відповідно до фінансового плану корпорації, затвердженого в установленому для державних підприємств порядку.

24. Майно корпорації є неподільне і не розподіляється між учасниками.

25. У корпорації створюється статутний фонд, розмір та порядок формування якого визначається органом, до сфери управління якого належить корпорація.

26. З метою забезпечення виконання зобов'язань корпорації, її виробничого та соціального розвитку за рахунок прибутку, який залишається у розпорядженні корпорації, утворюються такі цільові фонди:

- реалізації спільних проектів;
- резервний;
- розвитку;
- фінансування інноваційних та інвестиційних проектів;
- оплати праці працівників апарату;

- амортизаційний;

- інші фонди, що необхідні для покриття витрат, пов'язаних з діяльністю корпорації.

Порядок формування та використання фондів визначається правлінням корпорації відповідно до вимог законодавства та цього Статуту.

27. Резервний фонд корпорації формується відповідно до фінансового плану корпорації.

### **Органи управління корпорації**

28. Органом управління корпорації є правління корпорації - Рада директорів, яку очолює генеральний директор - голова правління корпорації.

### **Рада директорів**

29. Рада директорів є вищим органом управління корпорації.

30. Засідання ради директорів проводиться за рішенням генерального директора корпорації не рідше одного разу на рік.

31. До ради директорів корпорації входять: генеральний директор – голова ради директорів, його заступники, керівники учасників корпорації, керівники відокремлених підрозділів корпорації.

32. Засідання ради директорів є правоможним, якщо на ньому присутні від кожної адміністративної області більшість керівників учасників. Кожен член ради має один голос. Рішення ради директорів приймаються, якщо за них проголосувало більшість членів ради.

33. Рішення ради оформляється протоколом, який підписує голова ради.

34. Книга протоколів засідань ради директорів зберігається нарівні з фінансовими документами.

35. До компетенції ради директорів належить:

- погодження стратегії розвитку корпорації;

- погодження річних фінансових та інвестиційних планів, інвестиційних планів на середньострокову перспективу (3-5 років) корпорації;

- розгляд та затвердження спільних проектів, кошторисів спільних проектів, планів їх реалізації;

- затвердження за поданням генерального директора корпорації рішення про встановлення розміру відрахувань учасниками корпорації для створення фонду фінансування спільних проектів;

- затвердження звіту генерального директора про діяльність корпорації та хід реалізації спільних проектів;

- погодження за поданням генерального директора пропозицій щодо створення, реорганізації та ліквідації філій, представництв та інших відокремлених підрозділів;

- погодження за поданням генерального директора керівників філій і представництв;
- погодження за поданням генерального директора організаційної структури корпорації і кошторису на її утримання;
- затвердження положень, регламентів та інших внутрішніх нормативних актів корпорації;
- погодження об'єднання учасників корпорації з іншими суб'єктами господарювання;
- прийняття рішення про призначення додаткових перевірок (ревізій) фінансово-господарської діяльності корпорації або її учасників.

### **Секретаріат правління корпорації**

36. Керівництво поточною діяльністю корпорації здійснює секретаріат правління.

37. До секретаріату правління корпорації входять: генеральний директор, заступники генерального директора, керівники відокремлених підрозділів корпорації.

38. Трудові договори (контракти) з членами секретаріату правління від імені корпорації укладає генеральний директор корпорації.

39. Засідання секретаріату правління є правоможним, якщо на ньому присутні більшість членів. Кожен член секретаріату правління має один голос. Рішення секретаріату правління приймаються, якщо за них проголосувало більшість членів секретаріату правління.

40. Рішення секретаріату правління оформляється протоколом, який підписує голова правління.

41. Книга протоколів засідань секретаріату правління зберігається нарівні з фінансовими документами.

42. До компетенції секретаріату правління належить:

- участь в розробці стратегії розвитку корпорації;
- розробка річних фінансових та інвестиційних планів, інвестиційних планів корпорації на середньострокову перспективу (3-5 років);
- забезпечення розроблення та затвердження річних фінансових та інвестиційних планів, інвестиційних планів учасників корпорації на середньострокову перспективу (3-5 років);
- підготовка спільних проектів, кошторисів спільних проектів, планів їх реалізації;
- здійснення контролю за формуванням політики ціноутворення на продукцію (товари, роботи, послуги) учасників корпорації в рамках реалізації спільних проектів;
- розгляд та затвердження бюджету корпорації;
- встановлення порядку формування фондів корпорації, здійснення контролю за утворенням і використанням резервного фонду та інших фондів корпорації,

визначення інвестиційної політики стосовно активів корпорації та інвестування в активи, які належать учасникам, філіям, представництвам та іншим відокремленим підрозділам корпорації;

- затвердження річного звіту про використання коштів фондів корпорації;
- вибір аудитора корпорації, надання рекомендацій щодо визначення розміру оплати аудиторських послуг;
- підготовка пропозицій щодо реорганізації та припинення діяльності учасників, зміни організаційної структури корпорації;
- погодження звернень ревізійної комісії щодо здійснення додаткових перевірок (ревізій) фінансово-господарської діяльності корпорації та її учасників;
- підготовка положень, регламентів та інших внутрішніх нормативних актів корпорації;
- вирішення інших питань діяльності корпорації, що виносяться на розгляд правління генеральним директором корпорації.

### **Генеральний директор**

43. Оперативне управління поточною діяльністю корпорації, крім питань, що належать до компетенції правління, здійснює генеральний директор - голова ради директорів (правління) корпорації.

44. Генеральний директор корпорації підзвітний Кабінетові Міністрів України, органу, до сфери управління якого належить корпорація, раді директорів корпорації і несе відповідальність за результати її роботи, призначається на посаду строком до п'яти років та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням органу, до сфери управління якого належить корпорація.

45. Трудовий контракт з генеральним директором корпорації укладає керівник органу, до сфери управління якого належить корпорація.

У разі дострокового припинення повноважень генерального директора орган, до сфери управління якого належить корпорація, приймає рішення про призначення виконуючого обов'язки генерального директора корпорації та протягом 30 календарних днів подає до Кабінету Міністрів України пропозицію щодо кандидатури генерального директора корпорації.

46. Генеральний директор корпорації має двох заступників, у тому числі першого, які призначаються на посаду та звільняються з посади за погодженням з органом, до сфери управління якого належить корпорація.

47. Генеральний директор корпорації:

- 1) без довіреності вчиняє юридичні дії від імені корпорації;
- 2) вирішує питання господарської діяльності, фінансування, ведення обліку та звітності, організації роботи філіалів, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів;
- 3) видає довіреності, відкриває в установах банків поточні та інші рахунки;

- 4) розпоряджається відповідно до законодавства та цього Статуту майном корпорації;
- 5) затверджує за погодженням з радою директорів структуру корпорації і кошторис на її утримання; самостійно затверджує штатний розпис, положення про структурні підрозділи корпорації, умови оплати праці працівників та їх стимулювання;
- 6) організовує роботу секретаріату правління корпорації, вносить пропозиції щодо розподілу обов'язків між його членами;
- 7) вирішує питання добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- 8) приймає рішення про притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності посадових осіб корпорації, філіалів, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів;
- 9) проводить аналіз матеріалів перевірок (ревізій), а також звітів керівників підприємств - учасників корпорації (у частині реалізації спільних проектів), філіалів, представництв, інших відокремлених структурних підрозділів та приймає рішення за результатами їх розгляду секретаріатом правлінням корпорації;
- 10) вносить на розгляд ради директорів пропозиції щодо розміру відрахувань за рахунок прибутку учасників корпорації до фонду фінансування спільних проектів, а також щодо витрат на провадження статутної діяльності;
- 11) установлює порядок укладення та укладає трудові договори (контракти) з директорами державних підприємств від імені корпорації;
- 12) підписує в порядку, передбаченому законодавством та цим Статутом, договори (контракти) від імені корпорації у межах своєї компетенції;
- 13) видає накази та розпорядження з питань діяльності корпорації, які є обов'язковими для виконання працівниками корпорації;
- 14) подає звіти про діяльність корпорації до органу, до сфери управління якого належить корпорація, в порядку, встановленому законодавством;
- 15) укладає від імені корпорації колективний договір з трудовим колективом корпорації та організовує контроль за його виконанням;
- 16) інформує раду директорів та секретаріат правління корпорації про виконання прийнятих на їх засіданнях рішень та стан справ у корпорації;
- 17) виконує інші функції відповідно до законодавства та цього Статуту.

### **Наглядова рада корпорації**

48. До складу наглядової ради входять голова наглядової ради та шість членів, один з яких є заступником голови наглядової ради. Голова та члени наглядової ради призначаються та звільняються Кабінетом Міністрів України за поданням органу, до сфери управління якого належить корпорація.

Генеральний директор корпорації та члени правління корпорації не можуть бути членами наглядової ради.



49. Наглядова рада визначає стратегію розвитку корпорації, здійснює контроль за реалізацією корпорацією стратегічних рішень у сфері лісового господарства.

50. До компетенції наглядової ради корпорації належить:

- 1) визначення стратегії розвитку, пріоритетних (основних) напрямів діяльності корпорації;
- 2) заслуховування звітів генерального директора корпорації з питань діяльності корпорації в цілому та учасників, що входять до її складу, в частині реалізації спільних проектів;
- 3) розгляд та погодження пропозицій правління корпорації щодо реорганізації та припинення діяльності її учасників.

51. Наглядова рада не має права втручатися в оперативну господарську діяльність корпорації.

52. Питання, вирішення яких віднесено до компетенції наглядової ради, не можуть бути передані для прийняття рішення генеральному директору корпорації та/або правлінню корпорації.

53. Голова наглядової ради організовує її роботу відповідно до цього Статуту, скликає засідання наглядової ради корпорації, головує на них та забезпечує ведення протоколу.

54. Засідання наглядової ради вважається правоможним, якщо в ньому взяло участь не менше п'яти членів. Рішення з питань, віднесених до компетенції наглядової ради, приймаються простою більшістю голосів. У разі рівного розподілу голосів, голос голови є вирішальним.

### **Ревізійна комісія корпорації**

55. Контроль за фінансово-господарською діяльністю корпорації та її учасників (у частині реалізації спільних проектів) здійснюється ревізійною комісією корпорації. Порядок діяльності ревізійної комісії визначається Положенням про ревізійну комісію корпорації, яке затверджується органом, до сфери управління якого належить корпорація.

56. Ревізійна комісія призначається органом, до сфери управління якого входить корпорація, за поданням наглядової ради корпорації у кількості членів, визначеній Положенням про ревізійну комісію корпорації.

57. У разі вибуття члена ревізійної комісії з її складу до закінчення строку повноважень правління корпорації призначає нового члена комісії замість вибулого на решту строку повноважень ревізійної комісії.

До складу ревізійної комісії не можуть входити члени правління або ради директорів та особи, що перебувають у трудових відносинах з корпорацією.

58. Планова перевірка (ревізія) фінансово-господарської діяльності корпорації та її учасників повинна здійснюватися за підсумками її діяльності за рік.

Додаткова перевірка (ревізія) фінансово-господарської діяльності може також бути здійснена з ініціативи ревізійної комісії за згодою правління, або за рішенням ради директорів.

За результатами перевірки (ревізії) ревізійна комісія складає висновок, який передається на розгляд правління корпорації, а також ради директорів, якщо перевірка була призначена рішенням радою директорів.

59. На вимогу ревізійної комісії особи, що займають посади в корпорації та її учасниках, зобов'язані надавати комісії документи про фінансово-господарську діяльність та відповідні пояснення.

### **Фонд реалізації спільних проектів**

60. З метою реалізації спільних проектів, а також забезпечення на початковому етапі діяльності правління корпорації за поданням генерального директора утворюється фонд реалізації спільних проектів.

61. Наповнення фонду може відбуватися:

- шляхом залучення інвестицій;
- за рахунок державного фінансування;
- за рахунок вкладів учасників;
- за рахунок залучення кредитних ресурсів;
- будь-яким іншим способом, не забороненим законодавством.

62. Порядок використання коштів фонду визначається правлінням корпорації.

63. Спільні проекти реалізуються на основі затверджених радою директорів корпорації планів їх реалізації і кошторисів.

### **Облік і звітність корпорації**

64. Корпорація веде оперативний, бухгалтерський та інший облік результатів своєї господарської діяльності відповідно до законодавства.

65. Фінансові результати діяльності корпорації визначаються на підставі річного бухгалтерського балансу.

Річний фінансовий звіт і бухгалтерський баланс підлягають затвердженню правлінням корпорації.

66. Перший фінансовий рік корпорації починається з дати її державної реєстрації і закінчується 31 грудня того ж року. Наступні фінансові роки відповідають календарним.

67. Корпорація забезпечує подання статистичної звітності органам державної статистики в обсягах та у строки, передбачені законодавством.

68. Корпорація представляє щороку Кабінетові Міністрів України та органу, до сфери управління якого належить корпорація, звіти про фінансово-господарську діяльність.

### **Трудовий колектив корпорації**

69. Трудовий колектив корпорації становлять усі громадяни, які беруть участь в її діяльності на основі трудового договору (контракту).

70. Умови організації та оплати праці членів трудового колективу корпорації, а також їх соціального страхування визначаються відповідно до законодавства.

71. Відносини між адміністрацією корпорації та трудовим колективом регулюються колективним договором.

72. Своїми нормативними актами корпорація може встановлювати додаткові (крім передбачених законодавством) трудові та соціально-побутові пільги для своїх працівників або їх окремих категорій.

### **Внесення змін до Статуту, реорганізація та ліквідація корпорації**

73. Зміни до цього Статуту вносяться Кабінетом Міністрів України.

74. Реорганізація корпорації (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) здійснюється за рішенням Кабінету Міністрів України.

75. Ліквідація корпорації здійснюється:

- за рішенням Кабінету Міністрів України;
- у разі визнання її в установленому порядку банкрутом;
- за рішенням суду про визнання недійсною державної реєстрації.

76. Ліквідація корпорації здійснюється комісією, призначеною Кабінетом Міністрів України, а у разі припинення діяльності корпорації за рішенням суду - комісією, утвореною відповідно до рішення суду.

77. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно корпорації, розраховується з кредиторами, складає ліквідаційний баланс та подає його до Кабінету Міністрів України або до суду, за рішенням якого утворено комісію.

78. Майно, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, використовується згідно з рішенням Кабінету Міністрів України.

## **Додаток Б. Пропозиції до проекту Положення про Державне агентство лісових ресурсів України**

1. Державне агентство лісових ресурсів України (Держлісагентство) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра аграрної політики та продовольства і який реалізує державну політику у сфері лісового та мисливського господарства.

2. Держлісагентство у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства, прийнятими відповідно до Конституції та законів України.

3. Основними завданнями Держлісагентства є:

1) реалізація державної політики у сфері лісового та мисливського господарства;

2) внесення на розгляд Міністра аграрної політики та продовольства пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері лісового та мисливського господарства.

4. Держлісагентство відповідно до покладених на нього завдань:

1) узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавчих актів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правових актів міністерств і в установленому порядку подає їх Міністрові аграрної політики та продовольства;

2) вносить Міністрові аграрної політики та продовольства пропозиції щодо загальнодержавних і регіональних (місцевих) програм з охорони, захисту, використання та відтворення лісів, розвитку мисливського господарства;

3) здійснює в межах повноважень, передбачених законом, міжнародне співробітництво, готує пропозиції щодо укладення та денонсації договорів, укладає міжнародні договори України міжвідомчого характеру, забезпечує виконання узятих Україною зобов'язань за міжнародними договорами з питань, що належать до компетенції Держлісагентства, представляє Україну в роботі міжнародних організацій у сфері лісового та мисливського господарства;

4) здійснює державне управління в галузі організації та ведення лісового господарства:

- приймає рішення про віднесення лісів до відповідної категорії;

- затверджує вік стиглості деревостанів;

- організовує ведення лісовпорядкування, впорядкування мисливських угідь;

- веде державний лісовий кадастр та облік лісів;

- здійснює моніторинг та інвентаризацію лісів;

- організовує видачу в установленому порядку спеціальних дозволів на використання лісових ресурсів;

5) здійснює державне управління в галузі ведення мисливського господарства і полювання:

- забезпечує організацію та координацію заходів з охорони державного мисливського фонду і заходів з регулювання чисельності мисливських, хижих та шкідливих для мисливського господарства тварин;

- веде державний кадастр мисливських тварин, що перебувають на території України;

- видає в установленому порядку дозволи на використання мисливських тварин, що перебувають у державній власності, за винятком тих, що знаходяться на територіях та об'єктах природно-заповідного фонду;

- веде державний облік чисельності і добування мисливських тварин;

- вносить пропозиції щодо надання в користування мисливських угідь та припинення права користування ними органам, що приймають зазначені рішення;

- організовує роботу з укладення з користувачами мисливських угідь договорів про умови ведення мисливського господарства та здійснює контроль за їх виконанням;

- видає паспорти на собак мисливських порід, інших ловчих звірів і птахів;

- видає посвідчення мисливця і щорічну контрольну картку обліку добутої дичини та порушень правил полювання.

- вносить Мінагрополітики пропозиції щодо:

вартості ліцензій на добування мисливських тварин та здійснює регулювання цін і тарифів на продукцію полювання, у тому числі на живу дичину, яка поставляється на експорт; на мисливські трофеї, добуті іноземними громадянами; на послуги, надані іноземним громадянам;

лімітів і норм використання мисливських тварин;

розміру збору за видачу посвідчення мисливця, щорічної контрольної картки обліку добутої дичини, порушень правил полювання та їх дублікатів;

такси для обчислення розміру відшкодування збитків, завданих внаслідок порушення законодавства в галузі мисливського господарства і полювання;

- приймає в установленому порядку рішення про припинення полювання.

6) здійснює державний контроль за дотриманням вимог нормативно-правових актів щодо ведення лісового господарства (крім державного контролю з карантину рослин та у сфері захисту рослин);

7) здійснює державний контроль за дотриманням законодавства в галузі мисливського господарства і полювання;

- 8) здійснює державне управління територіями та об'єктами природно-заповідного фонду в лісах підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;
- 9) забезпечує функціонування державної лісової охорони, координує діяльність лісової охорони всіх постійних лісокористувачів і власників лісів;
- 10) бере участь у забезпеченні реалізації державної політики у сфері пожежної безпеки, забезпечує здійснення наземно-авіаційної охорони лісів від пожеж;
- 11) забезпечує охорону лісів від незаконних рубок та інших порушень лісового законодавства;
- 12) забезпечує виконання заходів щодо визначення рівня радіоактивного забруднення лісів, здійснює контроль забезпечення умов дотримання радіаційної безпеки при веденні лісового господарства постійними користувачами та власниками лісів;
- 13) у межах повноважень, передбачених законом, розглядає справи про адміністративні правопорушення та накладає адміністративні стягнення;
- 14) утворює, ліквідує, реорганізовує підприємства, установи і організації, що належать до сфери управління Держлісагентства, затверджує їх положення (статути);
- 15) ініціює перед Кабінетом Міністрів України питання створення, реорганізації та припинення діяльності державних господарських об'єднань, розробляє проекти їх статутів, здійснює контроль за діяльністю створених державних господарських об'єднань;
- 16) здійснює управління об'єктами державної власності, що належать до сфери управління Держлісагентства, передає функції з управління об'єктами державної власності створеним державним господарським об'єднанням;
- 17) вносить в установленому порядку пропозиції щодо умов оподаткування і кредитування, особливостей приватизації підприємств, установ і організацій лісового сектору;
- 18) видає сертифікат про походження лісоматеріалів;
- 19) готує пропозиції і в межах повноважень, передбачених законом, здійснює заходи щодо забезпечення реалізації соціальної політики у сфері лісового та мисливського господарства, укладає в установленому порядку галузеву угоду з професійними спілками чи їх об'єднаннями, іншими представницькими організаціями працівників лісового і мисливського господарства, які мають відповідні повноваження;
- 20) виступає в установленому порядку замовником науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, необхідних для виконання державних цільових програм розвитку лісового і мисливського господарства;
- 21) вживає заходів для залучення в установленому порядку представників громадськості до проведення обговорення питань реалізації державної політики у сфері лісового і мисливського господарства;
- 22) вирішує в межах повноважень, передбачених законом, спори з питань охорони, захисту, використання та відтворення лісів;

23) здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Держлісагентства, державних господарських об'єднань, підприємств, установ і організацій, що належать до сфери його управління;

24) здійснює інші повноваження, визначені законом.

5. Держлісагентство з метою організації своєї діяльності:

1) забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, здійснення заходів щодо запобігання корупції і контроль за їх реалізацією в апараті Держлісагентства, його територіальних органах, державних господарських об'єднаннях, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління;

2) здійснює добір кадрів в апарат Держлісагентства та на керівні посади в його територіальних органах, державних господарських об'єднаннях, на підприємствах, установах і організаціях, формує кадровий резерв на відповідні посади, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і працівників апарату Держлісагентства та його територіальних органів;

3) організовує планово-фінансову роботу в апараті Держлісагентства, його територіальних органах, державних господарських об'єднаннях, на підприємствах, в установах і організаціях, що належать до сфери його управління, здійснює контроль за використанням фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечує організацію та вдосконалення бухгалтерського обліку в установленому законодавством порядку;

4) забезпечує ефективне, результативне і цільове використання бюджетних коштів;

5) здійснює у межах повноважень, передбачених законом, разом з відповідними центральними органами виконавчої влади контроль за використанням державних коштів, передбачених для реалізації проектів, виконання програм, у тому числі міжнародних;

6) організовує ведення діловодства та архіву відповідно до встановлених правил;

7) забезпечує у межах повноважень, передбачених законом, виконання завдань мобілізаційної підготовки та мобілізаційної готовності держави;

8) забезпечує у межах повноважень, передбачених законом реалізацію державної політики щодо державної таємниці;

9) забезпечує в межах повноважень, передбачених законом, цивільний захист у сфері лісового і мисливського господарства, здійснення заходів щодо захисту населення і територій під час надзвичайних ситуацій.

6. Держлісагентство для виконання покладених на нього завдань має право:

1) залучати в установленому порядку до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань вчених і фахівців, працівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій (за погодженням з їх керівниками);

2) одержувати безоплатно від державних органів та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб, а також громадян та їх об'єднань інформацію, документи і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

3) скликати наради, утворювати комісії та робочі групи, проводити наукові конференції, семінари з питань, що належать до його компетенції;

4) користуватися відповідними інформаційними базами даних державних органів, державною системою урядового зв'язку та іншими технічними засобами;

5) проводити перевірки дотримання вимог законодавства у сфері лісового та мисливського господарства.

7. Держлісагентство здійснює свої повноваження безпосередньо та через утворені в установленому порядку територіальні органи.

8. Держлісагентство під час виконання покладених на нього завдань взаємодіє в установленому порядку з іншими державними органами, допоміжними органами і службами, утвореними Президентом України, тимчасовими консультативними, дорадчими та іншими допоміжними органами, утвореними Кабінетом Міністрів України, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, громадськими спілками, профспілками та організаціями роботодавців, відповідними органами іноземних держав і міжнародних організацій, а також підприємствами, установами і організаціями.

9. Держлісагентство у межах повноважень, передбачених законом, на основі і на виконання Конституції та законів України, актів Президента України та постанов Верховної Ради України, прийнятих відповідно до Конституції та законів України, актів Кабінету Міністрів України, наказів Мінагрополітики видає накази організаційно-розпорядчого характеру, організовує та контролює їх виконання.

10. Держлісагентство очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України, внесеним на підставі пропозицій Міністра аграрної політики та продовольства.

11. Голова Держлісагентства:

1) очолює Держлісагентство, здійснює керівництво його діяльністю;

2) вносить на розгляд Міністра аграрної політики та продовольства пропозиції щодо забезпечення формування державної політики у сфері лісового та мисливського господарства, зокрема, розроблені Держлісагентством проекти законів, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів Мінагрополітики, а також позицію щодо проектів, розробниками яких є інші міністерства;

3) у межах повноважень, передбачених законом, організовує та контролює виконання в апараті Держлісагентства та його територіальних органах Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів Мінагрополітики;

4) подає на затвердження Міністрові аграрної політики та продовольства плани роботи Держлісагентства;

5) звітує перед Міністром аграрної політики та продовольства про виконання планів роботи Держлісагентства та покладених на нього завдань, про усунення порушень і недоліків, виявлених під час проведення перевірок діяльності Держлісагентства, його територіальних органів, а також про притягнення до відповідальності посадових осіб, винних у допущених порушеннях;

6) затверджує положення про самостійні структурні підрозділи апарату Держлісагентства;



- 7) затверджує штатний розпис та кошторис територіальних органів Держлісагентства;
- 8) призначає на посаду та звільняє з посади у порядку, передбаченому законодавством про державну службу, державних службовців апарату Держлісагентства (якщо інше не передбачено законом);
- 9) приймає на роботу та звільняє з роботи в порядку, передбаченому законодавством про працю, працівників Держлісагентства;
- 10) вносить в установленому порядку подання щодо представлення державних службовців та працівників апарату Держлісагентства, його територіальних органів до відзначення державними нагородами України;
- 11) підписує накази Держлісагентства;
- 12) вносить Міністрові аграрної політики та продовольства пропозиції щодо утворення в межах граничної чисельності державних службовців та працівників Держлісагентства і коштів, передбачених на його утримання, а також щодо ліквідації, реорганізації Кабінетом Міністрів України територіальних органів Держлісагентства, які є юридичними особами публічного права;
- 13) утворює в межах граничної чисельності державних службовців та працівників Держлісагентства і коштів, передбачених на його утримання, ліквідовує, реорганізовує за погодженням з Кабінетом Міністрів України і Міністром аграрної політики та продовольства територіальні органи Держлісагентства як структурні підрозділи апарату Агентства;
- 14) призначає на посади за погодженням з Міністром аграрної політики та продовольства і головами відповідних місцевих держадміністрацій, звільняє з посад керівників територіальних органів Держлісагентства;
- 15) призначає на посади за погодженням з Міністром аграрної політики та продовольства, звільняє з посад заступників керівників територіальних органів Держлісагентства;
- 16) вирішує в установленому порядку питання щодо заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців та працівників апарату Держлісагентства, керівників територіальних органів Держлісагентства, присвоює їм ранги державних службовців (якщо інше не передбачено законом);
- 17) скасовує повністю чи в окремій частині акти територіальних органів Держлісагентства;
- 18) в установленому порядку призначає на посади та звільняє з посад керівників підприємств, установ і організацій, що належать до сфери управління Держлісагентства, подає до Кабінету Міністрів України пропозиції щодо кандидатур керівників державних господарських об'єднань;
- 19) забезпечує контроль за реалізацією державної політики щодо державної таємниці в апараті Держлісагентства;
- 20) представляє в установленому порядку Держлісагентство у відносинах з іншими державними органами, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами і організаціями в Україні та за її межами;
- 21) залучає державних службовців та працівників територіальних органів Держлісагентства, а за домовленістю з керівниками - державних службовців та працівників

міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій до розгляду питань, що належать до компетенції Держлісагентства;

22) утворює комісії, робочі та експертні групи;

23) розподіляє обов'язки між своїми заступниками;

24) забезпечує взаємодію Держлісагентства із структурним підрозділом Мінагрополітики, визначеним Міністром аграрної політики та продовольства, відповідальним за взаємодію з Держлісагентством;

25) забезпечує дотримання встановленого Міністром аграрної політики та продовольства порядку ведення обміну інформацією між Мінагрополітики і Держлісагентством та своєчасність її подання;

26) скликає та проводить наради з питань, що належать до його компетенції;

27) у межах повноважень, передбачених законом, дає обов'язкові для виконання державними службовцями та працівниками апарату Держлісагентства та його територіальних органів доручення;

28) приймає в установленому порядку рішення про розподіл бюджетних коштів, розпорядником яких є Держлісагентство;

29) здійснює інші повноваження, визначені законом.

12. Голова Держлісагентства має двох заступників, у тому числі одного першого, які призначаються на посаду та звільняються з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Прем'єр-міністра України, внесеним на підставі пропозицій Міністра аграрної політики та продовольства.

13. Для підготовки рекомендацій щодо виконання завдань у Держлісагентстві може утворюватися колегія.

Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу Держлісагентства.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності у Держлісагентстві можуть утворюватися інші постійні або тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних або тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджує Голова Держлісагентства.

14. Граничну чисельність державних службовців та працівників Держлісагентства затверджує Кабінет Міністрів України.

Структуру апарату Держлісагентства затверджує його Голова за погодженням з Міністром аграрної політики та продовольства.

Штатний розпис, кошторис апарату Держлісагентства затверджує його Голова за погодженням з Мінфіном.

15. Держлісагентство є юридичною особою публічного права, має печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, власні бланки, рахунки в органах Казначейства.

## Список літератури

1. Mats Nordberg. Ukraine reforms in forestry 1990–2000. *Forest Policy and Economics* 9 (2007) 713–729
2. Patrick Durst, Chris Brown, Jeremy Broadhead, Regan Suzuki, Robin Leslie and Akiko Inoguchi. Re-inventing forestry agencies. Experiences of institutional restructuring in Asia and the Pacific. /Asia-Pacific Forestry Commission/ FAO Regional Office for Asia and Pacific. Bangkok, 2008
3. Forest institutions in transition. Experiences and Lessons from Eastern Europe. /Europe and Central Asia Region (ECSSD)/ PROFOR at the World Bank, Washington, 2005
4. GFTN's Annual Report 2014, The Global Forest & Trade Network (GFTN), USA, 2014, - 29 p.
5. Valstybinė miškų tarnyba, 2013 M. gruodžio 31 d. pasibaigusių metų finansinių ataskaitų rinkinys Parengta pagal viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartus, 2013, - 36 p.
6. Statut Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, - 15 str.
7. Raport o stanie lasow w Polsce 2013, Państwowe Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe, Warszawa, czerwiec, - 100 str.
8. Lesy České republiky, s.p., Výroční zpráva 2013, Hradec Králové, 2014, - 96 str.
9. Österreichische Bundesforste AG/ Facts & figures for the 2013 financial year/ NHB-2013\_zahlenteil, - 10 p.
10. Riigimetsa Majandamise Keskuse põhimäärus, Vastu võetud, 2007 nr 4
11. Лісове господарство України. Видання Державного агентства лісових ресурсів України, – Київ, 2014, - 20 с.
12. Annika Kangas, Jyrki Kangas and Mikko Kurttila. Decision Support for Forest Management. Springer Science + Business Media B.V., 2008
13. Кіндзерський Ю.В., Якубовський М.М., Галиця І.О. та ін. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку. НАН України, Ін-т екон. та прогнозув.- К. 2009, - 928 с.
14. Торосов А.С., Жежкун І.М., Зуєв Є.С. Діагностика фінансового стану лісогосподарського підприємства в системі антикризового управління. Лісовий журнал, 1/2011, с. 48-52
15. Институциональные преобразования в управлении лесами. Опыт стран с переходной экономикой: проблемы и решения. /Материалы семинара/ М.: Издательство «Алепкс», 2003. – 178 с.
16. Сторожук В.Ф., Олійник Р.Р. Шляхи оптимізації інституційної структури лісового господарства (проекування створення лісової компанії на регіональному рівні). /Українсько-шведський проект «Програма підтримки реформ українського лісового господарства»/ Київ-Стокгольм, 2007
17. Уманців Ю. Корпоративні структури у системі економічних відносин. Вісник КНТЕУ 3/2011, с. 13-25
18. Гуцан Т.Г., Чекардіна Є.Ю. Світовий досвід розвитку державних корпорацій. Вісник НТУ ХПІ – Х.: 2013. - № 20 (993) - с. 32-39.

## Список нормативно-правових актів

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 №435-IV
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI
4. Лісовий кодекс України від 21.01.1994 №3853-XII
5. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 №794-VII
6. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 №185-V
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 №2210-III
8. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 №3659-XII
9. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 №3528-IV
10. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 №514-VI
11. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 №3480-IV
12. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15.05.2003 №755-IV
13. Закон України «Про затвердження переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» від 07.07.1999 №847
14. Закон України «Про внесення змін до Лісового кодексу України» від 08.02.2006 №3404-IV
15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми «Ліси України» на 2010-2015 роки» від 16.09.2009 №977
16. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку утворення державної холдингової компанії» від 22.08.2012 №773
17. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку галузей або сфер діяльності, в яких не допускається утворення державних холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації» від 12.05.2007 №709
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку перетворення державного унітарного комерційного підприємства в акціонерне товариство» від 29.08.2012 №802
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державне агентство лісових ресурсів України» від 08.10.2014 №521
20. Наказ Міністерства економіки України, Фонду державного майна України «Про затвердження Порядку утворення державних холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації» від 11.08.2006 № 275\_1252
21. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження функціональної класифікації видатків бюджету та кредитування бюджету» від 14.01.2011 №11
22. Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про затвердження Положення про обласні управління лісового та мисливського господарства Державного агентства лісових ресурсів України від 21.03.2012 №134