

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Deutsch-Ukrainischer
Agrarpolitischer Dialog

Agrarpolitischer Bericht

APD/APB/15/2022

Konzept der Gründung und der Arbeit eines beratenden Expertengremiums für strategisches Management im Bereich der privaten Agrarwirtschaft und der ländlichen Entwicklung der Ukraine

Pawlo Kowal

Kyjiw, Oktober 2022

Durchgeführt von



Operativer Projektpartner:



Über das Projekt „Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog“ (APD)

Das Projekt Deutsch-Ukrainischer Agrarpolitischer Dialog (APD) wird vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) seit 2006 zunächst bis Ende 2024 gefördert und in dessen Auftrag über den Mandatar GFA Consulting Group GmbH sowie eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus der IAK AGRAR CONSULTING GmbH (IAK), dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Transformationsökonomien (IAMO) und der AFC Agriculture and Finance Consultants GmbH durchgeführt. Projektträger ist der Nationale Verband der Landwirtschaftlichen Beratungsdienste der Ukraine „Dorada“. Der APD kooperiert mit der BVVG Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH bei der Umsetzung wichtiger Komponenten zur Entwicklung einer effektiven und transparenten Bodenverwaltung in der Ukraine. Benefiziar ist das Ministerium für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine.

In Übereinstimmung mit marktwirtschaftlichen und ordnungspolitischen Grundsätzen und unter Berücksichtigung der sich aus dem EU-Ukraine-Assoziierungsabkommen ergebenden Entwicklungspotentiale soll das Projekt die Ukraine bei der Entwicklung einer nachhaltigen Landwirtschaft, einer effektiven Verarbeitungsindustrie und bei der Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sowie bei Schutz der nützlichen Ressourcen unterstützen. Dazu sollen vor allem deutsche, hier u.a. ostdeutsche, aber auch internationale, insbesondere EU-Erfahrungen bei der Gestaltung agrar- und forstpolitischer Rahmenbedingungen sowie bei der Organisation von entsprechenden Institutionen bereitgestellt werden.



www.apd-ukraine.de

Autor

Pawlo Kowal

Disclaimer

Dieser Beitrag wird unter der Verantwortung des Bilateralen Kooperationsprojektes Deutsch-Ukrainischen Agrarpolitischen Dialogs (APD) veröffentlicht. Jegliche Meinungen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Vorschläge und Empfehlungen beziehen sich auf die Autoren und müssen nicht den Ansichten des APD oder des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) entsprechen.

INHALTVERZEICHNIS

1. EINFÜHRUNG	4
2. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS.....	5
2.1. Besonderheiten der Einführung der Kompetenz des strategischen Managements im System der strategischen Verwaltung der privaten Agrarwirtschaft und der ländlichen Entwicklung der Ukraine	6
2.2. Organisationsstruktur und Ebenen des strategischen Managements. Stellung des beratenden Expertengremiums für strategisches Management.....	8
2.3. System des strategischen Managements im Bereich der Agrarwirtschaft und der ländlichen Entwicklung in der Ukraine aus inhaltlicher Sicht	10
3. ÜBERGEORDNETES ZIEL UND AUFGABEN DES BERATENDEN EXPERTENGREMIUMS.....	10
4. METHODISCHE GRUNDLAGEN DER TEAMBILDUNG UM DAS ZENTRUM FÜR ANALYSEN UND BERATUNG.....	11
5. VORSCHLÄGE ZUR ZAHLEN- UND QUALITÄTSMÄSSIGEN PERSÖNLICHEN ZUSAMMENSETZUNG DES BERATENDEN EXPERTENGREMIUMS	13
6. ARBEITSPLAN DES GREMIUMS FÜR 2022 - 2023. VORABSCHÄTZUNG DES ARBEITSZEITBEDARFS (EXPERTENTAGE) FÜR DIE UMSETZUNG DES ARBEITSPLANS 2022-2023.....	14
7. RISIKOBEWERTUNG UND VORSCHLÄGE ZUM RISIKOMANAGEMENT	16

1. EINFÜHRUNG

In den letzten zwei Jahrzehnten der jüngsten Geschichte der Ukraine wird das Thema der Strategie der Entwicklung der Ukraine und deren Notwendigkeit, ja manchmal sogar des strategischen Managements, von Politikern, politischen Parteien, Geschäftsleuten, Experten und Staatsbeamten immer wieder aufgegriffen, doch die Strategie geschweige schon das strategische Management fehlen heute wie auch zuvor. Ähnlich entwickelt sich die Situation mit dem strategischen Management in einzelnen Wirtschaftsbranchen oder Lebensbereichen des Landes. Gerechtigkeitshalber muss zugegeben werden, dass mittlerweile mehrere Dokumente mit dem Titel „Strategie“ erschienen sind, doch inhaltlich haben sie wenig mit der Strategie zu tun und konnten demzufolge nicht realisiert werden. Die Häufigkeit ihres Vorkommens hing von Wahlzyklen und politischen Konstellationen ab, doch es fehlte jedes Mal an legitimen Verfahren deren Entwicklung und Umsetzung.

Der aus unserer Sicht wichtigste Grund der gescheiterten Versuche, das strategische Management einzuführen, ist im spezifischen politischen System des Landes zu suchen, das überhaupt kein strategisches Management braucht. In der Verfassung sind drei typische Staatsgewalten: Legislative, Exekutive und Judikative vorgesehen, insofern sind die strategische Dimension der Staatsgewalt und ihre Interdependenz mit anderen Staatsgewalten oder zumindest Zuständigkeiten der damit beauftragten Institutionen, nicht beschrieben. Wenn man sich an der Hierarchie des strategischen Managements nach unten bewegt, so fehlt sie als eine spezifische Kompetenz auch in einzelnen Sektoren und Bereichen des Landes. Daraus ergibt sich die Unbestimmtheit in der wirtschaftlichen Entwicklung, der Handelspolitik, den Zielsetzungen im Bereich der Innovationen und Forschung, der Personalausstattung von Branchen und Produktionsbereichen, der Geld- und Kreditstrategie usw. Es liegt auf der Hand: eine geringe Effektivität des strategischen Managements ist darauf zurückzuführen, dass die Aufgabe „des strategischen Managements“ von Politikern und staatlich Bediensteten bisher de facto nicht erkannt wurde!

Die Initiative zur Entwicklung des Konzepts der Gründung und der Arbeit einer Institution, die mit der Kompetenz des strategischen Managements betraut wäre, zielt darauf, unter den in der Ukraine und in ihrem agrarwirtschaftlichen Sektor gegebenen Bedingungen eine Experten- und Beraterplattform für Monitoring und Aufarbeitung der Implementierung von beschlossenen strategischen Dokumenten zu bieten. Insbesondere geht es dabei um die Analyse und die Einschätzung von wichtigsten Entwicklungen auf den Märkten, wo die ukrainische Agrarwirtschaft sich einer starken Konkurrenz stellen muss, und um die Erarbeitung von konzeptuellen Szenarien und Entwicklungsmodellen.

Bei der Vorbereitung des Konzepts eines beratenden Expertengremiums für strategisches Management stützt sich der Autor auf moderne Theorien des strategischen Managements, auf Einschätzungen und Meinungen in der öffentlichen Agrarpolitik der

Ukraine, auf eigene analytische und konsultative Arbeiten und eigene Verwaltungserfahrung.

2. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN DES STRATEGISCHEN MANagements

Die Kompetenz „des strategischen Managements“ und der kontinuierliche Prozess des strategischen Managements setzt die Vision der zukünftigen Entwicklung, die Formulierung der konzeptuellen Grundlagen der Strategie, das doktrinale Verständnis der wichtigsten Theorien des strategischen Managements sowie das Verständnis und die Erkenntnis dessen voraus, was mit der umgesetzten Strategie erreicht werden muss und kann.

Die Entwicklung einer Strategie hat nur dann Sinn, wenn es zur Situation der Konfrontation, des Kampfes bzw. der Kollision von Strategien kommt. Durch Erstellung von langfristigen Plänen ohne die Erkenntnis der bestehenden Situation des Wettbewerbs von Strategien, selbst wenn solche Pläne Strategien genannt werden, können die Effizienz und der Erfolg dieses Prozesses nicht gesichert werden. Die Strategie setzt also einen strategischen Opponenten bzw. Konkurrenten oder auch mehrere Konkurrenten voraus.

Die Situation des Wettbewerbs zwischen Strategien kann unterschiedlich beschrieben werden: im Rahmen einer gleichen Theorie, durch Fachbegriffe, die denen des Konkurrenten gleich sind, oder mit einer anderen Theorie und dementsprechend anderen Begrifflichkeiten wie die des Opponenten. Je höher das Verständnis der Theorie der Strategie ist, desto tiefer ist das Verständnis der Strategie des Gegners. Bewegt man sich mit seinem strategischen Opponenten im gleichen theoretischen Paradigma, lässt sich „analytische Strategie“ verwenden. Sie gibt uns die Möglichkeit, unsere Gegner durch Formulierung von strategischen Strategemen, d.h. Grundsätzen der Aufstellung von Voraussetzungen mit einer höheren Verallgemeinerungsstufe im Vergleich mit denen des Opponenten, oder die Erstellung von Einschätzungs- und Analysemodellen im Rahmen der gleichen Theorie strategisch zu übertreffen.

Grundsätzlich besteht die strategische Konfrontation im Krieg von Doktrinen, Theorien und Begrifflichkeiten. Die Chancen auf den Sieg hängen davon ab, inwieweit fundamental die Theorie des strategischen Managements aufgebaut ist, woraus sich auch eine fundamentale Definition der Strategie und der erfolgreiche Prozess des strategischen Managements ergeben. Insofern kann nur ein kompliziertes und vollkommenes Paradigma der Formulierung der fundamentalen Theorie der Strategie zum Erfolg führen.

Man kann auf mehrere Theorien des strategischen Managements als methodologische Grundlage zurückgreifen: Beschreibungstheorie von Sunzi und Kommentare dazu, Spieltheorie von Johann von Neumann, John Nash u.a., Theorie der Konfliktstrukturen von Lefebvre, Entwicklungstheorie von G. Shchedrovitzky, Theorie der analytischen

Strategie von S. Pereslyegin, Theorie des kontrareflexiven strategischen Managements von S. Dazyuk. Auch die Theorie der Geopolitik ist als eine bis Ende des 20. Jahrhunderts wichtige Theorie des strategischen Managements einzustufen, wobei gesehen werden muss, dass die Theorie der Geopolitik im 21. Jahrhundert von Standpunkt der strategischen Effektivität der Theorie der Infrastrukturpolitik unterlegen ist.

2.1. Besonderheiten der Einführung der Kompetenz des strategischen Managements im System der strategischen Verwaltung der privaten Agrarwirtschaft und der ländlichen Entwicklung der Ukraine

Strategie kann in einem gewissen Sinne als Positionierung eines Systems in einem bestimmten Umfeld angesehen werden. Das Umfeld ist immer aggressiv, daher stellt die Strategie üblicherweise das Verhalten in der Situation der Konfrontation eigener strategischer Position mit Umfeld bzw. mit einer anderen strategischen Position (dem strategischen Gegner) dar. Solche Sichtweise und ein derartiger Ansatz bestimmen das Wesen des strategischen Managements in einem aggressiven Umfeld, dass etwas anderes zu schlucken und sein System von Branchen, Industriebereichen oder seine gesamte Wirtschaft in sich aufzulösen versucht, und in dem es andere fremde und feindliche strategische Positionen gibt, durch welche die Aggressivität des Umfelds noch mehr steigt. Es ist zugleich der einzig mögliche Ansatz zum strategischen Management auf der staatlichen Ebene und zum strategischen Management wichtiger wirtschaftlicher Sektoren, zu denen in der Ukraine die Agrarwirtschaft zählt.

In der staatlichen Verwaltung der Ukraine muss ein neuer Typ der Staatsgewalt: strategische Verwaltung eingeführt werden. *Strategisches Management* ist eine mehrstufige, vielschichtige und eigenständige Verwaltung der Entwicklung, bei der man allen langfristigen Strategien verschiedener äußerer strategischer Akteure eine eigene Strategie als Gegengewicht entgegenstellt und einführt.¹

Grundsatz eines systemischen Charakters des strategischen Managements. Nicht das Bestehen von Strategien bzw. der dafür zuständigen Behörden ist für den Erfolg entscheidend, sondern ein sinnvolles und verzweigtes System der strategischen Entscheidungsfindung.

Grundsatz des dreistufigen strategischen Managements. Im Land sollte ein dreistufiges System des strategischen Managements eingeführt werden: 1) öffentliches strategisches Management; 2) institutionelles strategisches Management; 3) elitäres strategisches Management.

Dem Unterschied zwischen einer „kompetenten (sachverständigen) Selbstverwaltung“ und dem „strategischen Management“ wird durch Abgrenzung der politischen

¹Vom Autor für Zwecke der Forschung angepasst nach: Grundsätze der Politik des strategischen Managements im Abschnitt "[Strategie](#)" aus dem Zyklus: Grundsätze der intellektuellen Politik".

zivilgesellschaftlichen öffentlichen Strategie und des relativ geschlossenen institutionellen und noch mehr geschlossenen elitären strategischen Managements Rechnung getragen.

Grundsatz verschiedener Ebenen der öffentlichen Kontrolle für jede Ebene des strategischen Managements: von der vollständigen (ersten Ebene) über teilweise (zweite Ebene) und bis hin zur elitären (dritte Ebene) dieser Kontrolle.

Grundsatz der Integrität der Strategie — Strategie muss auf jeder Ebene einheitlich und in sich geschlossen sein. Verwaltungsinstrumente (Botschaft des Präsidenten, Gesamtnationale Strategie, Strategie der agrarwirtschaftlichen Entwicklung, Regierungsprogramme, parlamentarische Gesetze) sind wechselseitig abhängig und aufeinander bezogen.

Pakt der Eliten ist ein elitäres strategisches Management mit dem Ziel, territoriale Integrität zu bewahren, kulturelle Identität zu erhalten und zu entwickeln, für agrarwirtschaftliche und ländliche Entwicklung zu sorgen und das wirtschaftliche Wachstum der agrarwirtschaftlichen Branchen zu sichern.

Demzufolge müssen die Selbstverwaltung und das strategische Management als neue in der Ukraine einzuführende Arten der Machtausübung eine besondere Bedeutung gewinnen.

Anforderungen an das strategische Management.²

Die Einführung des strategischen Managements ist nur dann möglich, wenn es ein speziell dafür eingerichtetes staatliches System des strategischen Managements gibt. Der Zeitrahmen dieser Kompetenz hängt nicht von Wahlzyklen, Eliten, ihren Gruppen oder politischen Parteien in der Ukraine ab.

Das System des strategischen Managements schließt ein: die Strategie, das Zentrum der strategischen Entscheidungsfindung und das System der Implementierung von getroffenen Entscheidungen sowie das System der staatlichen Exekutive ein.

Das Zentrum für strategische Entscheidungsfindung ist ein separates behördenübergreifendes Organ, es deckt sich mit Exekutivbehörden nicht.

Um sich mit der strategischen Position für eine längere Zeit zu behaupten, muss das Zentrum für strategische Entscheidungsfindung „migrierend“ gestaltet sein (Sekretariat des Präsidenten der Ukraine, parlamentarischer Ausschuss der Werchowna Rada, Ministerkabinett der Ukraine, Institut für Agrarökonomie, unabhängige strategische Gruppe für private Agrarwirtschaft) jedoch kontinuierlich funktionieren.

²Vom Autor angepasst nach: С.Дацюк, Популярно про стратегію та стратегування-б. Основні вимоги до стратегування країни.

Ein speziell eingerichtetes System des strategischen Managements der Ukraine muss wie auch die Verwaltung der Exekutive auf der gesetzlichen Ebene legitimiert werden.

Strategie ist kein Programm, Projekt oder Plan. Strategie bedeutet eine langfristige Positionierung des Systems (in unserem Fall – der Agrarwirtschaft) in Raum und Zeit in bezug auf die Realität (neue Gegebenheiten), die es ermöglicht, den strategischen Partner zu überbieten. Die Realisierung einer Strategie setzt die Entwicklung von Programmen, Projekten und Plänen voraus, doch schließt sie als Bestandteile nicht ein.

Die Strategie der agrarwirtschaftlichen Entwicklung muss nicht unbedingt öffentlich sein. Strategie ist ein extrem kompliziertes Instrument, das als Ganzes nicht für Veröffentlichung bestimmt ist. Strategie wird in einem engen Kreis von Experten und Spitzenpolitikern erstellt.

Strategisches Management setzt einen doktrinalen Ansatz voraus und ist auf einer Theorie aufgebaut. Theorien des strategischen Managements weisen paradigmatische Unterschiede auf. Eine Theorie der Strategie, die fundamentaler ist als eine andere, ist dieser überlegen.

Die staatliche Strategie der Entwicklung eines Bereichs bzw. der ganzen Wirtschaft muss grundsätzlich ohne Einbeziehung von internationalen Experten entwickelt werden, so kompetent diese auch sein mögen und welche zusätzlichen Ressourcen es nach sich ziehen kann. Dies ist nicht etwa durch Protektionismus sondern durch den Grundsatz der Sicherheit des Staats geboten.

2.2. Organisationsstruktur und Ebenen des strategischen Managements. Stellung des beratenden Expertengremiums für strategisches Management

Nachdem die Legitimierung des institutionellen strategischen Managements als staatliche Aufgabe erfolgt ist, kann von den Ebenen des Systems des strategischen Managements gesprochen werden³:

sektorales politisches öffentliches strategisches Management, d.h. die Erarbeitung einer branchenspezifischen öffentlichen Strategie für den Zeitraum von 5 bis 10 Jahren, die den Stellenwert der Agrarwirtschaft innerhalb dieses Zeitraums im Ensemble der Strategien der auf sie maßgeblich einwirkenden äußeren Player bestimmt, sich aus verschiedenen strategischen Plänen zusammensetzt und für eine breite Öffentlichkeit, öffentliche Politiker und Geschäftsleute zugänglich ist;

institutionelles strategisches Management bedeutet die Unterstützung des strategischen Managements durch eine Institution für strategisches Management und andere Institutionen, die für szenarien- und simulationsgestütztes strategisches Management mit

³Vom Autor angepasst nach: С. Дацюк Що таке трьохрівневе стратегування країни?

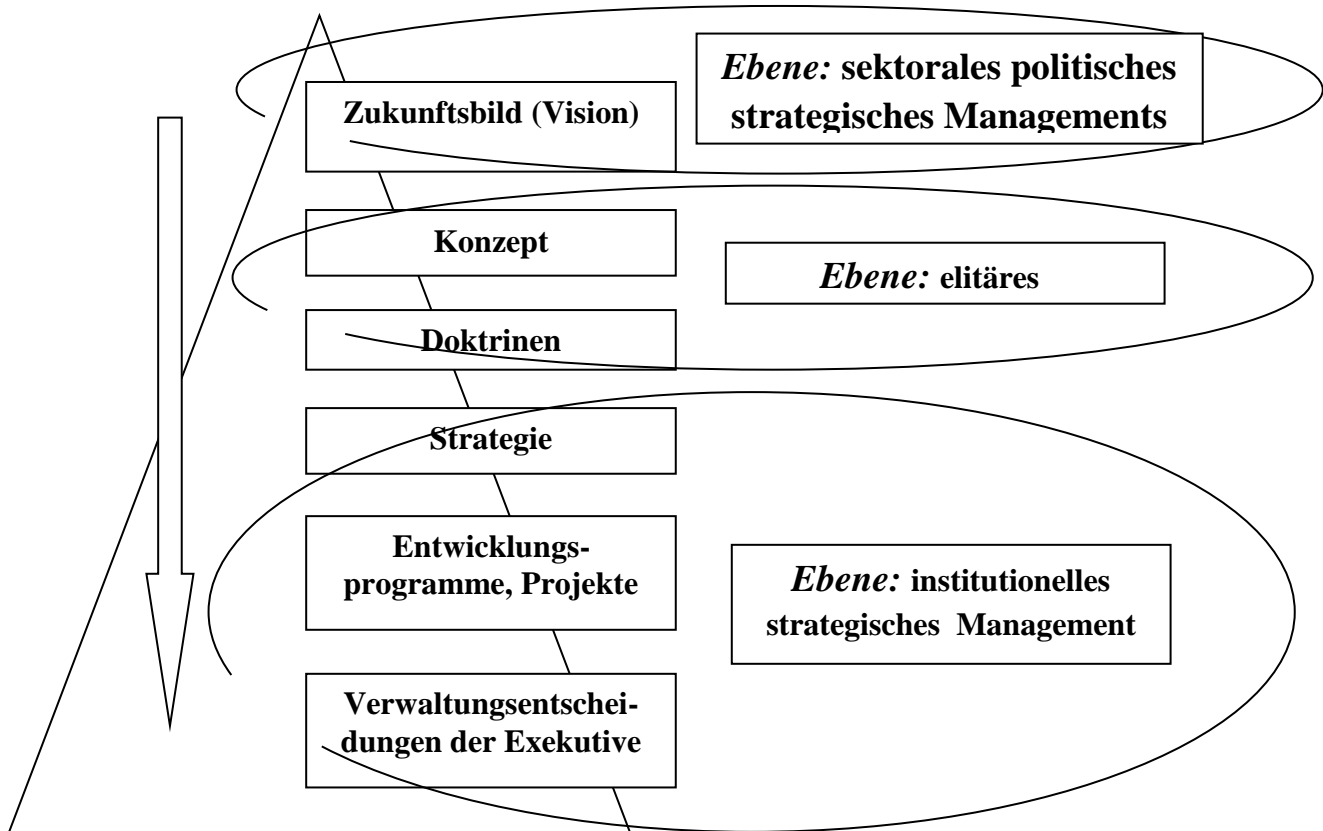
zuständig sind, d.h. Strategien, die umfassender sind und auf konkreten Szenarien oder strategischen Spielen, z.B. im Bereich der Beschaffung von kritischen materiellen Ressourcen, Innovationen, Informations- und Kommunikationspolitik, des Absatzes von kritischen Exportwaren usw. aufbauen und Behörden in ihrer täglichen Arbeit und bei der zukunftsorientierten Erstellung von Programmen und Projekten beratend unterstützen;

elitäres strategisches Management findet im Format eines „strategischen Rates“ statt. Das ist eine noch umfassendere Strategie für eine lange Frist, die nicht öffentlich ist und oft nur einem sehr engen Kreis der Vertreter der Staatsführung zugänglich ist.



Aus der oben dargestellten Organisationsstruktur des agrarwirtschaftlichen strategischen Managements lässt sich die Unabhängigkeit des Gremiums gegenüber der politischen Führung ableiten. Eine der Besonderheiten in der Interaktion zwischen Staatsführung und Gremium besteht darin, dass die Staatsführung die Entwicklung der Strategie in Auftrag gibt und sie ständig unterstützt. Die Entwicklung und die Unterstützung äußert sich in der Beständigkeit und der rechtzeitigen Reaktion auf Faktoren und Änderungen von außen sowie in der Abgrenzung der Ebenen des strategischen Managements. Jede Ebene nimmt eine besondere Funktion wahr, weist Unterschiede in der öffentlichen Kontrolle auf und stellt bei der angemessenen Interaktion und klaren Abgrenzung die Kontinuität, die Integrität und die Reproduzierbarkeit des strategischen Managements sicher.

2.3. System des strategischen Managements im Bereich der Agrarwirtschaft und der ländlichen Entwicklung in der Ukraine aus inhaltlicher Sicht



Auf dieser Abbildung ist das Zusammenspiel der Ebenen des strategischen Managements mit dem System des strategischen Managements aus inhaltlicher Sicht veranschaulicht. Inhaltliche Komponenten sind in der Reihenfolge ihrer Priorität von unten nach oben angeordnet, während ihre Entwicklung und Formulierung in umgekehrter Richtung von oben nach unten verlaufen.

3. ÜBERGEORDNETES ZIEL UND AUFGABEN DES BERATENDEN EXPERTENGREMIUMS

Übergeordnetes Ziel des Gremiums für strategisches Management.

Ein ständig wirkendes beratendes Kompetenzzentrum für strategisches Management im Bereich der Agrarwirtschaft zu etablieren, das sich in seiner Tätigkeit nach modernen theoretischen und konzeptuellen Ansätzen zum strategischen Management richtet, eine innere funktionale Organisationsstruktur aufweist und dessen Aktivitäten auf einer Reihe von Grundsätzen beruhen und spezifischen Anforderungen genügen.

Aufgaben des Gremiums für strategisches Management.

Gemäß dem abgesteckten übergeordneten Ziel wurden folgende Aufgaben des beratenden Expertengremiums formuliert:

- Funktionale Zusammensetzung des Gremiums ausgehend von theoretischen Grundlagen der Entwicklung der Kompetenz des strategischen Managements festzulegen;
- Konzeptuelle Ansätze, das übergeordnete Ziel und den Arbeitsplan des Gremiums vorzubereiten und im Prozess der Diskussion abzustimmen;
- Ständige Kommunikation mit dem „*Auftraggeber*“ des Endprodukts – „*Dienstleistung: strategisches Management*“ aufzubauen;
- Eine ständig wirkende Funktion des Monitorings und der Unterstützung der Implementierung der durch Staatsführung beschlossenen „staatlichen branchenspezifischen strategischen Dokumente“ zu realisieren;
- Eine Plattform für Analyse und Einschätzung von Programmen und Projekten der agrarwirtschaftlichen Entwicklung der Ukraine und der maßgeblichen äußeren strategischen Akteure und Konkurrenten einzurichten;
- Eine Plattform für die Entwicklung der Theorie des strategischen Managements als Element des Systems und als Dienstleistung: strategisches Management zu gründen.

Produkte des Gremiums für strategisches Management.

Entwicklungsszenarien (allgemeiner Art und situationsbezogen) der Agrarwirtschaft, Modelle (wirtschaftliche, sektorale, branchenspezifische, soziale), Situations- und Simulationsmodelle mit Beschreibung der Erfolgsstrategie, Prinzipien der Umsetzung von langfristigen strategischen Maßnahmen in verschiedenen agrarwirtschaftlichen Branchen, Empfehlungen zur Überwindung von Problemsituationen, analytische Berichte, Prognosen, Vorausschauen, Mediaplanung, Beiträge in öffentlichen Medien, stichwortartige Redevorlagen für Staatsführungsebene.

4. METHODISCHE GRUNDLAGEN DER TEAMBILDUNG UM DAS ZENTRUM FÜR ANALYSEN UND BERATUNG

Müssen die Denkweise und das Handeln der Beteiligten des Systems des strategischen Managements von spezifischer Art sein?

Institute, die für strategische Entscheidungen zuständig sind, haben sich bisher im Rahmen des gegenständlichen Denkens bewegt. Das gegenständliche Denken folgt einer

gewissen Logik: Formulierung von zielgerichteten ideologischen Ansätzen, ihre Aufteilung in Komponenten je nach Gegenstand bzw. Thema, Begriffsbestimmungen, Analyse von Entwicklungen, Abhängigkeiten und Ideen und ihre Anwendung auf die Realität als „Strategie“.

Im Rahmen dieses Ansatzes kann die moderne Strategie für die führende Stellung eines derart komplizierten Systems wie die Agrarwirtschaft der Ukraine nicht entwickelt werden, denn diese Logik setzt andere Aufgaben voraus: Forschung und Feststellung von allgemeinen Gesetzmäßigkeiten und Tendenzen und deren „Einführung“ in die Praxis der Agrarwirtschaft. Die Entwicklung einer neuen Theorie des strategischen Managements und deren ständige Verbesserung ist ein separates und besonderes Problem des strategischen Managements, denn heute sind Theorien anderer Art gefragt. Die Entfaltung der Kompetenz des modernen führungsorientierten strategischen Managements kann nicht im wissenschaftlichen Umfeld, sondern durch theoretische und analytische Arbeit sowie Experten- und Beratungsmaßnahmen erreicht werden.

Das methodologische und gegenständliche Denken, dessen sich Analytiker, Experten und Berater bedienen, folgt folgender Logik – auf der Grundlage von innovativen Theorien und Konzepten wird die Agrarwirtschaft im breiten Sinne beschrieben. Traditionen der Unternehmensführung in der Agrarwirtschaft, Kultur, Agrar-Eliten, Staat, Parteien, Gemeinden, Infrastruktur werden nicht begriffs- sondern problembezogen im Rahmen einer anderen Theorie beschrieben. Dazu werden von Experten andere Instrumente der Analyse benutzt. Aspekte der Zielsetzung: globale Trends, starke und schwache Ziele – der Geschichte und Kultur, des Staates – der Eliten – der Partei, territoriale Gemeinden, Zielaspekte der Infrastruktur. Auswahl von potenziell starken Zielen.

Wie müssen fachliche Rollen im Gremium für strategisches Management aussehen?

Die ukrainische Agrarwirtschaft braucht bereits heute Maßnahmen, durch die strategischen Opponenten übertroffen werden können. Die Kompetenz des strategischen Managements kann gerade durch das Team „Berater-Theoretiker-Experten-Auftraggeber (Vertreter der Staatsführung)“ umgesetzt werden.

Das beratende Expertengremium für strategisches Management im Bereich der Agrarwirtschaft setzt eine Reihe von obligatorischen fachlichen Rollen voraus, durch die die Bildung des Teams und Wahrnehmung von erforderlichen Aufgaben des strategischen Managements erst ermöglicht werden. Zu solchen Rollen gehört aus unserer Sicht die des Theoretikers/Methodenforschers und nicht die des Wissenschaftlers-Forschers. Diese Rolle im Gremium besteht darin, Theorien zu entwickeln und sich mit konzeptuellen Grundlagen der maßgeblichen strategischen Konkurrenten auseinanderzusetzen. Theoretiker sind für Entwicklung der Theorie und deren Implementierung in strategische Vorschläge und Empfehlungen von Experten und Beratern verantwortlich. Analytiker zeigen auf und beschreiben Zusammenhänge zwischen Tendenzen, Erscheinungen und Vorgängen des Objekts des strategischen Managements, fassen Zusammenhänge und

Gesetzmäßigkeiten zusammen, bauen Modelle und Szenarien auf und erstellen Prognosen. Experten bauen auf Ergebnissen der Analyse auf und entwickeln neues empirisches Wissen über die Entwicklung des realen Objekts des strategischen Managements, setzen sich mit Erfahrungen des Umgangs mit vergleichbaren Objekten auseinander und erarbeiten Empfehlungen. Die zentrale Aufgabe eines Experten besteht darin, das Ziel zu formulieren und Instrumente zu identifizieren, mit denen es erreicht werden kann und die den Sieg über den Konkurrenten ermöglichen. Manager organisieren eine effiziente Arbeit von Analytikern, Experten und Beratern. Berater führen die Rollen des Theoretikers, Experten, Analytikers, Managers usw. zusammen und stellen das Endprodukt – Dienstleistung: strategisches Management – her. Berater setzen sich für neues Wissen und neue Erkenntnisse, neue Ansätze und neue strategische Maßnahmen ein, damit sie in Entscheidungen der Staatsführung einfließen. Berater sind direkt mit Kunden im Gespräch, sie setzen neues Wissen in direkter Kommunikation und in Form von anwendungsorientierten strategischen Schritten um.

5. VORSCHLÄGE ZUR ZAHLEN- UND QUALITÄTSMÄSSIGEN PERSÖNLICHEN ZUSAMMENSETZUNG DES BERATENDEN EXPERTENGREMIUMS

Ausgehend von den oben dargelegten konzeptuellen theoretischen Ansätzen zum strategischen Management sowie Neuerungen und einigen organisatorischen Besonderheiten halten wir es für sinnvoll, das beratende Expertengremium aus 5 bis 7 Personen mit der nachfolgenden Verteilung von Rollen und Aufgaben zu bilden. Bei Bedarf können für einzelne Aufgaben kurzfristige Experten, Analytiker und Berater hinzugezogen werden.

6. ARBEITSPLAN DES GREMIUMS FÜR 2022 - 2023.

VORABSCHÄTZUNG DES ARBEITSZEITBEDARFS

(EXPERTENTAGE) FÜR DIE UMSETZUNG DES ARBEITSPLANS

2022-2023

Maßnahmen	Durchführungsfrist	Erwartete Ergebnisse	Kommentare/ Anmerkungen/ Expertentage
sich mit der funktionalen und persönlichen Zusammensetzung des beratenden Expertengremiums festlegen	November – Dezember 2022	Konsultationen mit den in Frage kommenden Teilnehmern und Abstimmung von Positionen und Rollen	wird durch Initiatoren durchgeführt, APD
Gründungstreffen. Konsultationen über konzeptuelle Dokumente, die Funktionsweise des Gremiums, das Gründungsziel und konzeptuelle Aufgaben. Abstimmung des Arbeitsplans und der Maßnahmen.	Dezember 2022	Bewilligung des Konzepts der Tätigkeit des Gremiums. Beschließen des „Arbeitsplans für 2022-2023“	APD. Der Plan kann präzisiert, ergänzt oder neu geprüft werden.
Bestandsaufnahme und Einschätzung der in der Ukraine bestandkräftigen strategischen Dokumente. Öffentliche Prüfung, Diskussion.	Dezember 2022	Allgemeine Schlussfolgerungen zur Aktualität der strategischen Dokumente und deren Abgleich mit der laufenden Situation.	Mitglieder des Gremiums, APD (20 Expertentage)
Vorbereitung einer kurz gefassten konzeptuellen Vision des „Entwicklungskonzepts der Agrarwirtschaft der Ukraine unter Kriegsbedingungen und nach dem Krieg“.	Dezember 2022	Vision des „Konzepts der Entwicklung der Agrarwirtschaft der Ukraine“.	Mitglieder des Gremiums, APD (40 Expertentage)
Einschätzung der Position strategischer Partner und Konkurrenten der	Januar – Februar 2023	Zusammenfassende Darstellung der Konkurrenzlandschaft im Bereich der Agrarwirtschaft	Mitglieder des Gremiums, APD (20 Expertentage)

Agrarwirtschaft der Ukraine.		der Ukraine auf globalen Märkten.	
Einschätzung von Wettbewerbsvorteilen der ukrainischen Agrarwirtschaft. Diskussion/Spiel zum Aufzeigen und Bewertung von Wettbewerbsvorteilen. Formulierung starker Ziele.	April 2023	Zusammenfassende Darstellung und Bewertung von strategischen Bereichen und Wettbewerbsvorteilen der ukrainischen Agrarwirtschaft.	Mitglieder des Gremiums, APD (30 Expertentage)
Beurteilung/Vergleich von Wettbewerbsvorteilen der ukrainischen Agrarwirtschaft sowie der Einstellung und der Politik strategischer Opponenten und Partner	Mai 2023	Zusammenfassende Darstellung und Einordnung nach dem Prinzip „Wettbewerbsvorteil – Politik strategischer Gegenspieler“.	Mitglieder des Gremiums, APD (20 - 40 Expertentage)
Formulierung der Strategie strategischer Konkurrenten der ukrainischen Agrarwirtschaft.	Juni 2023	Bericht: „ Strategie der Konkurrenten der ukrainischen Agrarwirtschaft in der Sprache des strategischen Managements“ .	Mitglieder des Gremiums, APD (20 Expertentage)
Erarbeitung der Optionen des Zukunftsbilds der ukrainischen Agrarwirtschaft, des Konzepts der Strategie für ländliche und agrarwirtschaftliche Entwicklung und Begründung der Theorie zur Entwicklung der „Strategie“».	September 2023	Zusammenfassende Darstellung und Besprechung der Optionen des Zukunftsbilds der ukrainischen Agrarwirtschaft, des Konzepts der Strategie für ländliche und agrarwirtschaftliche Entwicklung und der Begründung der Theorie zur Entwicklung der „Strategie“	Mitglieder des Gremiums, APD (40 Expertentage)
Öffentliche Diskussion über das Zukunftsbild der ukrainischen Agrarwirtschaft, das Konzepts der Strategie für ländliche und agrarwirtschaftliche	November-Dezember 2023	Formulierung des abgestimmten Konzepts der „Strategie der agrarwirtschaftlichen und ländlichen Entwicklung“.	Mitglieder des Gremiums, APD, potenzieller Auftraggeber, Stakeholder

Entwicklung und die Begründung der Theorie zur Entwicklung der „Strategie“			
Gesamtumfang des direkten Arbeitsaufwands			210 Expertentage (10-15 Kontakte/14 Monate)

7. RISIKOBEWERTUNG UND VORSCHLÄGE ZUM RISIKOMANAGEMENT

Risiken, zu denen es im Laufe der Projektumsetzung kommen kann, lassen sich in folgende Arten einteilen:

- **das Risiko der mangelnden Motivation „des Auftraggebers“ für die Arbeit eines derartigen Gremiums;**

In diesem Fall sollte die Arbeit in Form eines Think-Tanks gestaltet werden und ihre Ergebnisse sich auf mehrere Zielgruppen richten (Kreis der interessierten Stakeholder) mit dem Ziel, sie indirekt an „den Auftraggeber“ weiterzuvermitteln.

- **das Risiko des Wechsels von funktionalen Rollen im Laufe der Arbeit des Gremiums;**

um dieser Situation zu begegnen, müssen Kurzzeitexperten in die Aktivitäten des Gremiums einbezogen werden, so dass sie mit der Arbeit des Gremiums vertraut sind und bei geeigneten Fähigkeiten ggf. umgehend für die Wahrnehmung einer erforderlichen Rolle bestellt werden können.

- **Risiken der Organisationsänderungen in der Struktur der staatlichen Exekutive (Bei einem Szenario der Reformierung der zentralen staatlichen Exekutive wird die Auflösung des Ministeriums für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine und die Verlagerung des Zentrums der Verwaltung des Agrarsektors auf das Wirtschaftsministerium erwogen);**

In diesem Fall kann das Risiko in neoklassischer Weise interpretiert werden – dadurch können sowohl positive als auch negative Folgen bewirkt werden. Nachteil: „der Auftraggeber“ der Leistung des strategischen Managements ist nicht mehr gegeben. Vorteil: der neue „Auftraggeber“ bringt auch neue Motivation mit. Um die eventuelle Situation der Unbestimmtheit abzumildern, muss die Kommunikation zeitgleich mit dem Agrarausschuss des Parlaments, dem Wirtschaftsministerium, dem Ministerium für Agrarpolitik und Ernährung der Ukraine und dem Ministerium für Entwicklung von Gemeinden und Territorien hergestellt werden.

- **das Risiko drastischer Änderungen im politischen System der Ukraine;**

um die Funktionsfähigkeit des Gremiums zu erhalten, müssen seine Aktivitäten als horizontale Struktur auf der Grundlage der Netzwerkbildung gestaltet werden. Jeder Teilnehmer des Gremiums arbeitet selbständig, ohne Hierarchie und kann seine Kollegen in einigen Situationen ersetzen, wozu jedoch eine ständige Koordinierung des Handelns erforderlich ist.