

Підтримку надає:



Федеральне міністерство
продовольства і
сільського господарства

на підставі рішення
Німецького Бундестагу



Німецько-український
агрополітичний діалог

Агрополітичний звіт

APD/APB/15/2022

Концепція створення та функціонування експертно-дорадчого органу із стратегування аграрного бізнесу та розвитку сільських територій в Україні

Коваль Павло

Київ, жовтень 2022 року

Виконавці



Оперативний партнер



Про проєкт «Німецько-український агрополітичний діалог» (АПД)

Проєкт «Німецько-український агрополітичний діалог (АПД)» реалізується за підтримки Федеральним Міністерством продовольства та сільського господарства (BMEL) з 2006 року і наразі до 2024 року та за його замовленням через виконавця ТОВ ГФА Консалтинг Груп, а також робоче співтовариство, яке складається з ТОВ ІАК Аграр консалтинг (ІАК), Лейбніц-Інституту аграрного розвитку в країнах з перехідною економікою (ІАМО) та ТОВ АФЦ Агрікалчер енд Файненс Консалтантс. Реципієнтом проєкту виступає Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України «Дорада». При реалізації важливих заходів для розвитку ринку землі, використання державних земельних площ та приватизації АПД працює у кооперації з ТОВ з управління та реалізації земель (BVVG). Бенефіціаром проєкту виступає Міністерство аграрної політики та продовольства України.

Проєкт має підтримувати Україну в питаннях розвитку сталого сільського господарства, ефективної переробної промисловості та підвищення міжнародної конкурентоспроможності відповідно до принципів ринкової та регуляторної політик та з урахуванням потенціалу розвитку, який виникає в рамках Угоди про Асоціацією між ЄС та Україною. З цією метою Проєкт має надавати інформацію про німецький, зокрема, східнонімецький, а також міжнародний, європейський досвід з розробки рамкових аграрно-політичних умов, а також з організації відповідних аграрно-політичних установ.



www.apd-ukraine.de

Автор

Коваль Павло

Дисклеймер

Це дослідження публікується за відповідальності Німецько-українського агрополітичного діалогу (АПД). Будь-які точки зору та результати, висновки, пропозиції чи рекомендації в дослідженні належать авторам і не обов'язково збігаються з думкою АПД.

© 2022 Німецько-український агрополітичний діалог
Всі права захищено.

ЗМІСТ

I. Вступ	4
II. Методологічні основи стратегування	5
<i>Особливості впровадження компетенції стратегування в систему стратегічного управління аграрним бізнесом та сільським розвитком в Україні.....</i>	6
<i>Організаційна структура та рівні стратегування. Місце експертно-дорадчого Органу стратегування</i>	8
<i>Система стратегування аграрним бізнесом та сільським розвитком в Україні за змістом.....</i>	9
III. Мета і задачі функціонування експертно-дорадчого Органу.....	10
IV. Методичні основи формування команди на базі аналітично-дорадчого Органу.....	11
V. Пропозиції щодо формування кількісного та якісного персонального складу експертно-дорадчого Органу.....	12
VI. План роботи Органу на 2022/2023 рік. Попередня оцінка потреби в робочому часі (експертних днях) для реалізації плану 2022/2023 ...	12
VII. Оцінка ризиків і пропозиції щодо управління ризиками	14

I. Вступ

За останні два десятиліття новітньої історії України політики, представники еліт, політичні партії, бізнесмени, експерти та державні службовці часто говорять про стратегію розвитку України, її необхідність, іноді навіть про стратегування, а стратегії, і тим паче процесу стратегування як не було, так і немає. Подібним чином розвивається ситуація із стратегуванням і в окремих секторах економіки чи сферах життя країни. Справедливості заради, маємо визнати, що документи під назвою «стратегія» з'являлися, але часто за змістом не були стратегією, не мали підтримки стратегії у методологічному та організаційному сенсі, і як наслідок, не були реалізованими. Їх частота появи залежала від електоральних циклів, політичних розмінів та відсутності легітимного характеру процедур їх розробки й підтримки втілення.

Першою, і на наш погляд головною, причиною неефективності спроб стратегування є специфіка політичної системи країни, де не передбачається стратегування. Конституція передбачає три традиційні типи влади – законодавчу, виконавчу, судову, відтак стратегічна влада не описана, як не описаний і спосіб її взаємодії з іншими гілками влади чи, принаймні, процедури тих інституцій, на які покладено функцію стратегування. Далі по щаблях ієрархії стратегування як специфічна компетенція відсутня в окремих секторах і сферах країни. Як наслідок – невизначеність економічного розвитку, торгівельної системи цілепокладань, інноваційно-наукового розвитку, забезпечення кадровим потенціалом галузей і комплексів, монетарної та грошово-кредитної стратегії, тощо. Очевидно, стратегування досі було малоефективним, оскільки політикам і державним службовцям таке завдання як «стратегування» не ставилося!

Ідея розробки концепції формування та функціонування інституції з компетенцією стратегування полягає у тому, щоб в тих оперативних умовах що склалися в Україні та агропромисловому секторі, запропонувати експертно-дорадчу площадку для моніторингу та узагальнення процесів імплементації прийнятих стратегічних документів. Здійснення аналізу та оцінки основних трендів на тих ринках, де український АПК має ключових стратегічних суперників, розробки концептуальних сценаріїв та моделей розвитку.

У підготовці концепції експертно-дорадчого Органу стратегування автор спирається на сучасні теорії стратегування, на оцінку публічної аграрної політики в Україні, на чинне законодавство України, на власні аналітичні та консультативні розробки, на власний досвід управління.

II. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГУВАННЯ

Компетенція «стратегування» та неперервний процес стратегування, потребує бачення і розуміння образу майбутнього, те до чого повинна привести реалізована стратегія, формулювання концептуального бачення самої стратегії, а також доктринального розуміння основних теорій стратегування.

Розробка стратегії має сенс тоді, коли виникає ситуація протистояння, боротьби, зіткнення стратегій. Розробка довгострокових планів без усвідомлення наявної ситуації стратегічної змагальності, називаючи це стратегією, не гарантує ефективність та результативність такого процесу. Отже, стратегія передбачає стратегічного опонента, суперника або декількох суперників.

Ситуація змагальності стратегій може бути описана різними способами: в рамках однієї і тієї ж теорії, тими ж категоріями що і в стратегічного противника, або в іншій теорії і відповідно в новому категоріальному апараті по відношенню до опонента. Глибоке розуміння стратегії противника є таким, яким є розуміння теорії стратегії. За умови, що ми будемо працювати в одній і тій же теоретичній парадигмі, що і наш стратегічний опонент, ми можемо застосовувати «аналітичну стратегію». Це дозволяє нам стратегічно переграти суперників формулюючи аналітичні стратегіми – принципи побудови більш загальних, порівняно із опонентом, критеріїв, систем оцінки та аналізу ситуації в рамках однієї і тієї ж теорії, що і у противника.

Вихідним стратегічним зіткненням є війна доктрин, теорій та війна мови категорій. Ймовірність гарантії перемоги визначається фундаментальністю теорії стратегування, її похідною є більш фундаментальне визначення стратегії і сам процес стратегування. Таким чином, стратегічний результат, дає складна, досконала парадигма формулювання фундаментальної теорії стратегії.

Можемо скористатися в якості методологічної бази декількома теоріями стратегування: описова теорія Сунь-Цзи та ряд коментарів до неї, теорія ігор Джона фон Неймана, Джона Неша та ін., теорія конфліктуючих структур Лефевра, теорія розвитку Г. Щедровицького, теорія аналітичної стратегії С. Переслегіна, теорія контрафлексивного стратегування С. Дацюка. До теорії стратегування, актуальної до кінця XX століття, варто віднести також теорію геополітики, розуміючи при цьому, що для XXI століття теорія геополітики поступається стратегічною ефективністю теорії інфраполітики.

Особливості впровадження компетенції стратегування в систему стратегічного управління аграрним бізнесом та сільським розвитком в Україні

До певної міри стратегія – це позиціонування системи в певному середовищі. Середовище завжди агресивне, тому стратегія це поведінка зіткнення стратегічної позиції із середовищем або поведінка зіткнення з іншою стратегічною позицією (стратегічним противником). Саме таке бачення і підхід – стратегування в агресивному середовищі, яке прагне вас поглинути, розчинити у собі систему галузей, комплекс чи економіку країни в цілому, де є інші, чужі і ворожі для вас стратегічні позиції, які якісно посилюють агресивність середовища – є єдино можливий для стратегування на державному рівні та стратегування важливих секторів економіки, яким для України є агропромисловий комплекс (АПК).

В системі державного управління України має бути запроваджений новий тип влади – стратегічна влада. *Стратегування* – спосіб багаторівневого, багатоаспектного самостійного управління розвитком, за якого враховують довгострокові стратегії різних зовнішніх стратегічних гравців і за необхідності на протипагу їм розробляють та впроваджують свої стратегії.¹

Принцип системності стратегування. Стратегування може бути ефективним не в разі існування стратегій чи стратегічних органів, а за умови наявності складної і розгалуженої системи прийняття стратегічних рішень.

Принцип трьохрівневого стратегування. В країні має бути створено трьохрівневу систему стратегування: 1) громадсько-політичне стратегування; 2) інституційне стратегування; 3) елітне стратегування.

Принцип розмежування «компетентного самоврядування» і «стратегування» реалізовується шляхом розмежування громадсько-політичної публічної стратегії і відносно закритого інституційного та ще більш закритого елітного стратегування.

Принцип різного рівня громадського контролю для кожного рівня стратегування: повний (перший рівень), частковий (другий рівень), елітний (третій рівень).

Принцип цілісності Стратегії — стратегія є єдиною і цілісною на кожному з рівнів. Управлінські інструменти взаємозалежні (послання Президента, Загальнонаціональна Стратегія, Стратегія розвитку комплексу (АПК), Програми Уряду, Закони Парламенту).

Пакт еліт — елітне стратегування щодо збереження територіальної цілісності, збереження та розвитку культурної ідентичності, розвитку сільських територій і сільського господарства, економічного зростання галузей АПК.

¹ Адаптовано автором за матеріалами: Основні принципи політики стратегування викладені в статті "Стратегія" з циклу "Принципи інтелектуальної політики".

Отже, особливого значення мають набути самоврядування та стратегування як нові типи влади, які має впровадити Україна.

Вимоги до стратегування.²

Запровадження стратегування можливе за умови існування спеціально організованої системи стратегічного управління в державі. Часові регламенти функціонування даної компетенції не залежать від електоральних циклів, існування елітних груп, політичних партій в Україні.

Система стратегування включає: стратегію, центр прийняття стратегічних рішень і систему їх впровадження, систему управління виконавчої влади.

Центр прийняття стратегічних рішень – окремий міжвідомчий орган, він не співпадає з органами виконавчої влади.

Задля утримання стратегічної позиції протягом тривалого часу, центр прийняття стратегічних рішень може бути "мігруючим" (Секретаріат Президента України, Комітет ВР України, Кабінет міністрів України, Інститут аграрної економіки, незалежна стратегічна група корпоративного бізнесу АПК), але повинен функціонувати неперервно.

Спеціально організована система стратегічного управління у взаємодії з управлінням виконавчої влади повинна бути легітимізована на рівні чинного законодавства України.

Стратегія не є програмою, проектом чи планом. Стратегія це – позиціонування системи (в нашому випадку АПК) у просторі і часі (у довгостроковій перспективі), співвідносно до реальності (нове уявлення), яке дозволяє переграти стратегічного противника. Реалізація стратегії передбачає розробку програм, проектів та планів, але не включає їх як складові.

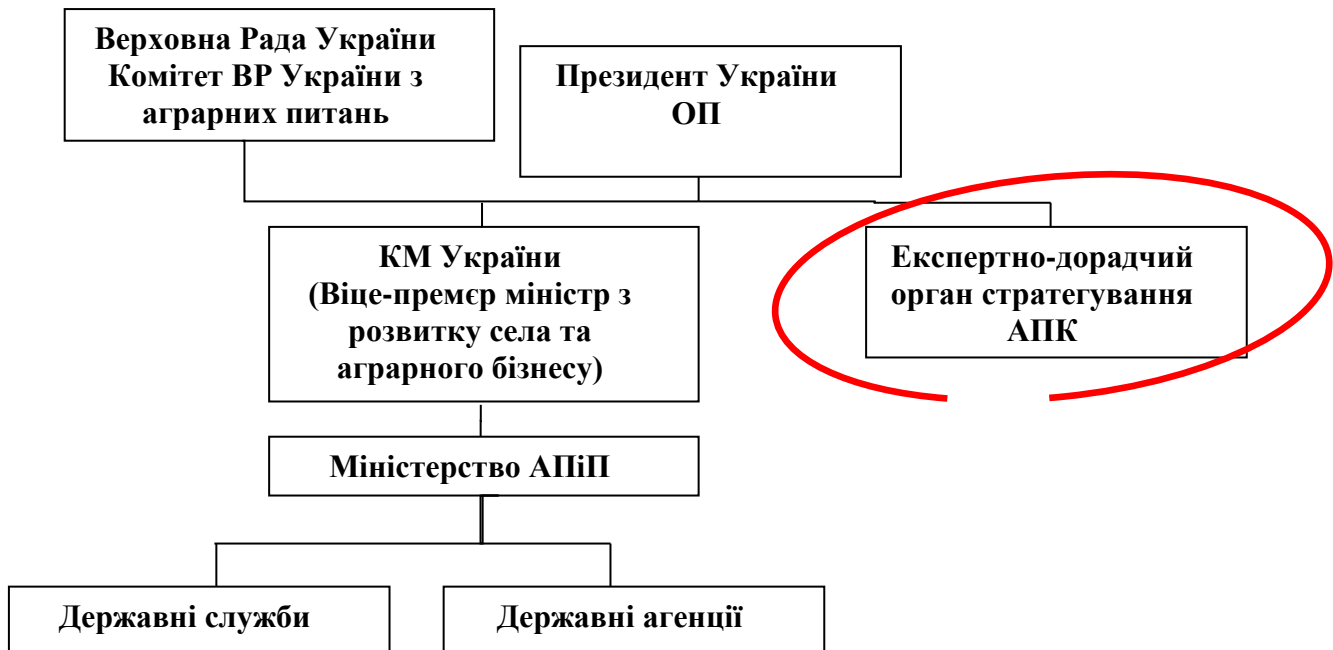
Стратегія розвитку АПК в принципі не обов'язково є публічною. Стратегія – інструмент надзвичайно складний, не призначений в своїй цілісності для публічного оголошення. Стратегія розробляється у вузькому колі експертів та політиків топ-рівня.

Стратегування передбачає доктринальний підхід, будується на тій чи іншій теорії. Теорії стратегування мають парадигмальну відмінність. Більш фундаментальна теорія стратегії має домінуючий характер над менш фундаментальною.

Державна стратегія розвитку комплексу чи економіки в цілому, в принципі не може розроблятися з залученням іноземних спеціалістів, якими б компетентними вони не були і які би додаткові великі ресурси за ними не стояли. Це вимога не протекціонізму щодо вітчизняних експертів, а принцип державної безпеки.

² Адаптовано автором за матеріалом: С.Дацюк, *Популярно про стратегію та стратегування-б. Основні вимоги до стратегування країни.*

Організаційна структура та рівні стратегування. Місце експертно-дорадчого Органу стратегування



За умови легітимізації інституційного стратегування як функції можемо говорити про рівні системи стратегування³:

секторально-політичне публічне стратегування – розробка галузевої публічної Стратегії, яка показує майбутній час в 5-10 років та місце комплексу (АПК) у цей період серед стратегій зовнішніх гравців, які значно впливають на неї – складається з різних стратегічних планів, призначена для широкої спільноти, публічних політиків та бізнесменів;

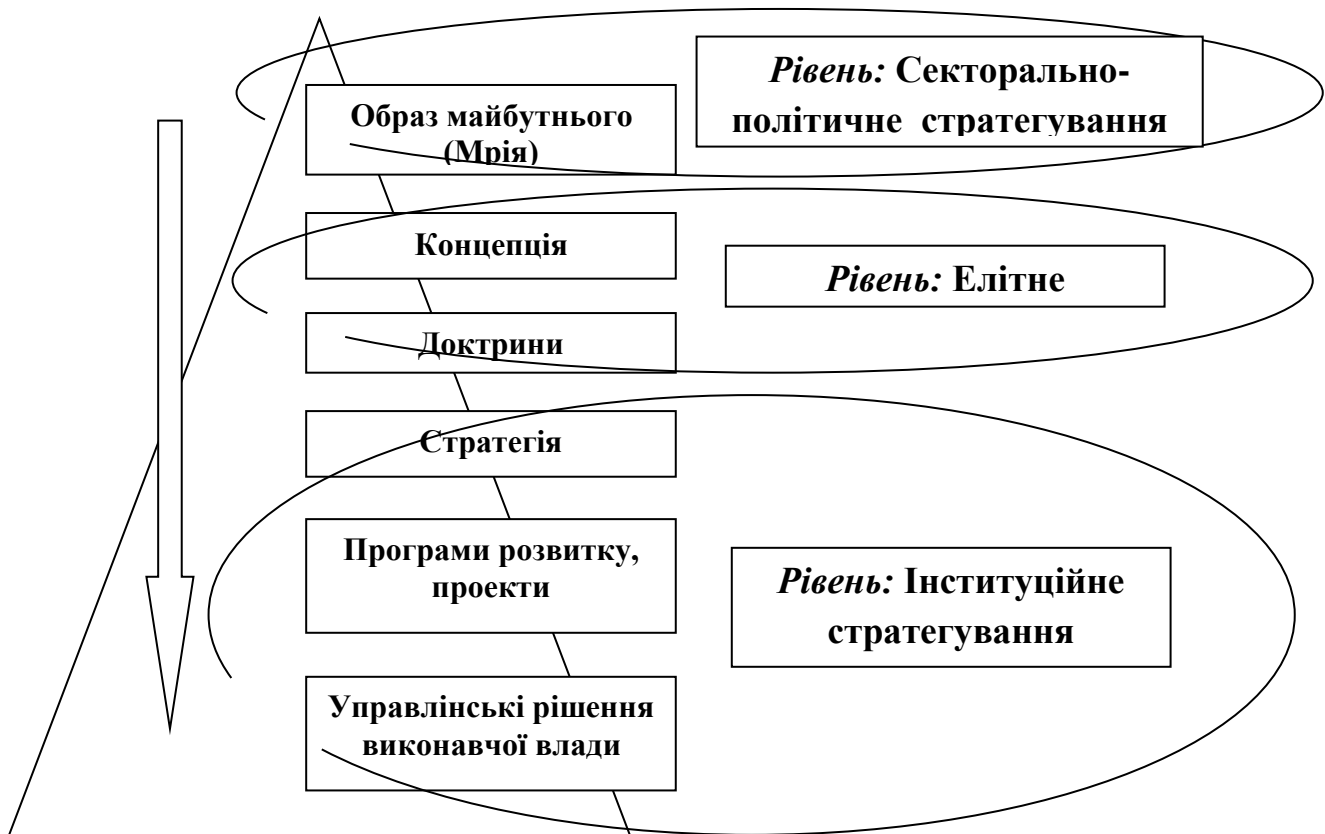
інституційне стратегування – підтримка Стратегії інституцією стратегування та іншими інститутами, до компетенції яких входить сценарне та ігрове стратегування, тобто більш складніші стратегії щодо конкретних сценаріїв та стратегічних ігор, наприклад, в сфері закупівлі критичних матеріальних ресурсів, інновацій, інформатизації, в сфері продажів критичного експорту, тощо – для консультації органів влади у її повсякденній роботі та для перспективного програмування та проектування;

елітне стратегування, що відбувається на "стратегічній раді" – більш складна стратегія на довгий термін, яка є непублічною і часто відомою для дуже небагатьох навіть з представників влади.

³ Адаптовано автором за матеріалами: С. Дацюк Що таке трьохрівневе стратегування країни?

З наведеної вище організаційної структури стратегування АПК можемо бачити автономність роботи Органу по відношенню до регулярної влади. Одна із особливостей взаємодії між владою і Органом є те, що влада є замовником розробки і постійної підтримки Стратегії. Суть розробки та підтримки – постійності і своєчасного реагування на зовнішні фактори та зміни полягає у виокремленні рівнів стратегування. Кожен рівень виконує свою специфічну функцію, має різний рівень публічного, громадського контролю, та у взаємодії й взаємовизначеності гарантує цілісність, неперервність і відтворюваність процесу стратегування.

Система стратегування аграрним бізнесом та сільським розвитком в Україні за змістом



На даному рисунку візуалізовано поєднання рівнів стратегування із системою стратегування за змістом. Складові змісту розміщені в порядку зростання пріоритетності знизу вгору, а розробка та формулювання і обґрунтування складових, має напрям згори вниз.

ІІІ. МЕТА І ЗАДАЧІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКСПЕРТНО-ДОРАДЧОГО ОРГАНУ

Мета функціонування Органу стратегування

Сформувати постійно-діючу дорадчу компетенцію щодо стратегування АПК, яка спираючись на сучасні теоретичні, концептуальні підходи стратегування, має внутрішню функціональну організаційну структуру, ґрунтується у своїй роботі на ряд принципів та відповідає специфічним вимогам.

Задачі функціонування Органу стратегування

У відповідності до поставленої мети перед експертно-дорадчим Органом сформульовано наступні задачі:

- сформувати функціональний склад Органу спираючись на теоретичні засади розгортання компетенції стратегування;
- підготувати та в процесі обговорення узгодити концептуальні засади, мету і план роботи Органу;
- налагодити постійну комунікацію із *«ЗАМОВНИКОМ»* кінцевого продукту – *«послуги стратегування»*;
- розгорнути постійно-діючу функцію моніторингу та підтримки імплементації затверджених владою «державних галузевих стратегічних документів»;
- створити площадку аналізу та оцінки програм і проектів розвитку АПК України й зовнішніх ключових стратегічних конкурентів;
- створити площадку для розвитку теорії стратегування, як елемента системи та послуги стратегування.

Продукти Органу стратегування

Сценарії розвитку АПК (загальні та конкретної ситуації), моделі (економічні, секторальні, галузеві, соціальні), ситуаційно-ігрові моделі з описом стратегії перемоги, принципи довгострокових стратегічних дій у різних галузях АПК, рекомендації щодо проблемних ситуацій, аналітичні доповіді, прогнози, форсайти, медіа-плани, статті в публічних медіа, тези для спічрайтерів перших осіб.

IV. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ НА БАЗІ АНАЛІТИЧНО-ДОРАДЧОГО ОРГАНУ

Чи мають бути мислення та дії працівників системи стратегування специфічними?

Досі інститути, покликані займатися стратегічними рішеннями, перебували у рамках предметного мислення. Предметне мислення відбувається за певною логікою: формулювання орієнтованих, ідеологічних підходів, попередметний поділ їх на складові – теми, окреслення категорій, аналіз тенденцій, залежностей та ідей, застосування їх до реальності як до "стратегії".

Цей підхід не може сформувати сучасну лідерську стратегію такої складної системи як АПК України, оскільки в такої логіки інше завдання – дослідження, виявлення найзагальніших закономірностей і тенденцій, "впровадження" їх у практику функціонування АПК. Створення нової теорії стратегування та її постійний розвиток є окремою специфічною проблемою стратегування, оскільки сьогодні потрібна теорія іншого характеру. Розгортання компетенції сучасного лідерського стратегування можливе в середовищі не науки, а теоретичної, експертної, консультаційної, аналітичної роботи.

Методологічно-об'єктне мислення, яким оперують аналітики, експерти та консультанти-експерти, описується наступною логікою – на основі інноваційних теорій та концепцій відбувається характеристика комплексу (АПК) в широкому розумінні: традиція ведення аграрного бізнесу, культура, аграрна еліта, держава, партії, територіальна громада, інфраструктура – не поняттєво, а проблемно, в рамках іншої теорії. Для цього експерти застосовують інші інструменти аналізу. Аспекти цілепокладання: світові тренди, сильні та слабкі цілі – історії та культури, держави – еліти – партії, територіальні громади, цільові аспекти інфраструктури. Відбір потенційних сильних цілей.

Які мають бути професійні ролі в Органі стратегування?

Українському АПК вже сьогодні потрібні заходи, що переграють стратегічних опонентів. Саме команда «консультант-теоретик-експерт-замовник (представники регулярної влади)» може реалізувати компетенцію стратегування.

Експертно-дорадчий орган стратегування АПК передбачає ряд обов'язкових професійних ролей, що гарантує формування команди та реалізує необхідні функції стратегування. До таких ролей віднесемо: теоретик/методолог, а не вчений-дослідник. Дана роль в Органі покликана розвивати теорію та брати участь у концептуальному вивченні ключових стратегічних противників. Теоретики відповідають за розвиток теорії та її імплементацію у стратегічні розробки експертів та консультантів. Аналітики виявляють і описують зв'язок тенденцій явищ та процесів об'єкту стратегування, узагальнюють характер зв'язків та закономірностей, будують моделі, сценарії, розробляють прогнози. Експерти, спираючись на розробки

аналізу, формують нове знання на основі емпірики розвитку реального об'єкту стратегування, вивчають досвід інших подібних об'єктів та розробляють рекомендації. Основне завдання експерта – сформулювати ціль та інструменти її досягнення для перемоги над противником. Менеджери організують ефективну роботу аналітиків, експертів та консультантів. Консультанти – інтегратори ролей (теоретика, експерта, аналітика, менеджера і т.д.), продукують фінальний продукт – послугу стратегування. Консультанти просувають нові знання, нові підходи, нові стратегічні кроки для їх використання регулярно владою у якості рішень. Консультанти безпосередньо спілкуються з клієнтом, просувають нове знання у безпосередній комунікації та у вигляді прикладних стратегічних кроків.

V. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КІЛЬКІСНОГО ТА ЯКІСНОГО ПЕРСОНАЛЬНОГО СКЛАДУ ЕКСПЕРТНО-ДОРАДЧОГО ОРГАНУ

Виходячи із вище викладених концептуальних теоретичних підходів щодо стратегування, а також новаторства та ряду організаційних особливостей, вважаємо за доцільне сформувати експертно-дорадчий Орган у складі від 5 до 7 осіб із подальшим розподілом ролей та завдань. За необхідності склад Органу може залучати на окремі задачі короткострокових експертів, аналітиків, консультантів.

VI. ПЛАН РОБОТИ ОРГАНУ НА 2022/2023 РІК. ПОПЕРЕДНЯ ОЦІНКА ПОТРЕБИ В РОБОЧОМУ ЧАСІ (ЕКСПЕРТНИХ ДНЯХ) ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ 2022/2023

Роботи та заходи Органу	Календарні строки виконання	Очікувані результати	Коментарі/ Примітки/прямі затрати праці (експерто-дні)
Сформувати функціональний персональний склад експертно-дорадчий Орган	Листопад – грудень 2022	Консультації із потенційними учасниками та узгодження позицій і ролей	Проводять ініціатори, АПД
Провести установчу зустріч. Консультації щодо концептуальних документів функціонування Органу, мети	Грудень 2022	Затвердження концепції функціонування Органу. Затвердження «Плану робіт на 2022/2023 рік»	АПД. План може уточнюватися, доповнюватися, переглядатися.

створення, концептуальних завдань. Узгодження плану робіт та заходів.			
Інвентаризація та оцінка «діючих» в Україні стратегічних документів. Публічний розгляд, дискусія.	Грудень 2022	Узагальнені висновки щодо актуальності стратегічних документів. Їх відповідність оперативній ситуації.	Члени Органу, АПД (20 ек*д)
Підготовка короткого концептуального бачення «Концепції розвитку АПК України в умовах військового стану та післявоєнний період».	Грудень 2022	Бачення «Концепції розвитку АПК України».	Члени Органу, АПД (40 ек*д)
Оцінка позиції стратегічних партнерів та стратегічних конкурентів АПК України.	Січень – лютий 2023	Огляд конкурентного ландшафту АПК України на глобальних ринках.	Члени Органу, АПД (20 ек*д)
Оцінка конкурентних переваг АПК України. Дискусія/гра щодо виявлення та оцінки конкурентних переваг. Формулювання сильних цілей.	Квітень 2023	Огляд та оцінка стратегічних зон та конкурентних переваг АПК України.	Члени Органу, АПД (30 ек*д)
Оцінка/співставлення конкурентних переваг АПК України та відношення і політика до них стратегічних суперників та партнерів.	Травень 2023	Огляд та ранжування «конкурентна перевага – політика стратегічних суперників».	Члени Органу, АПД (20 – 40 ек*д)
Формулювання стратегії стратегічних суперників по відношенню до АПК України.	Червень 2023	Звіт: «Стратегія суперників по відношенню до АПК України мовою стратегування».	Члени Органу, АПД (20 ек*д)
Розробка варіантів образу майбутнього	Вересень 2023	Огляд та обговорення варіантів образу	Члени Органу, АПД

АПК України, концепції стратегії розвитку села та агробізнесу, обґрунтування теорії щодо розробки «Стратегії».		майбутнього АПК України, концепції стратегії розвитку села та агробізнесу, обґрунтування теорії щодо розробки «Стратегії».	(40 ек*д)
Публічні дискусії щодо образу майбутнього АПК України, концепції стратегії розвитку села та агробізнесу, обґрунтування теорії щодо розробки «Стратегії».	Листопад-грудень 2023	Узгоджене формулювання концепції «Стратегії розвитку села та агробізнесу».	Члени Органу, АПД, потенційний замовник, коло стейкхолдерів
Загальний обсяг прямих затрат праці			210 ек*д (10-15 контрактів/ 14 місяців)

VII. Оцінка ризиків і пропозиції щодо управління ризиками

Ризики, які можуть виникати в ході реалізації проекту варто розділити на декілька видів:

- **ризик недостатньої мотивації «замовника» в роботі такого Органу;**

в такому випадку робота повинна носити характер «фабрика сенсів», а результати повинні просуватися на декілька аудиторій (коло зацікавлених стейкхолдерів) з метою опосередкованого доведення до «замовника».

- **ризик необхідності заміни функціональних ролей в ході роботи Органу;**

для згладжування такої ситуації необхідно до роботи залучати короткострокових експертів, які перебуватимуть в контексті роботи Органу, і в разі необхідності та відповідності вимогам до певної необхідної ролі, можуть оперативно залучені до роботи.

- **ризик організаційних змін у структурі регулярної влади (Один із сценаріїв реформування системи виконавчої влади передбачає ліквідацію Міністерство аграрної політики та продовольства, та перенесення центру управління аграрним сектором до міністерства економіки);**

в такому випадку ризик набуває характеру нео-класичного трактування – може мати як позитивний, так і негативний розвиток. Негативний – зникає «замовник» послуги стратегування. Позитивний – новий «замовник» нова мотивація. Для згладжування ситуації невизначеності необхідно налагоджувати комунікації одночасно із Комітетом ВРУ з питань аграрного та земельного розвитку, Міністерством економічного розвитку, Міністерством аграрної політики та продовольства та Міністерством розвитку громад.

– **ризик різких змін у політичній системі України;**

щоб зберегти функціональність Органу, необхідно його роботу розгортати на принципах мережі – горизонтальна структура. Кожен із учасників Органу працює автономно, без ієрархії, може замінити колегу в окремих ситуаціях, але в умовах постійної координації дій.