

# چگونگی دوام کسب و کارهای اوکراینی در میانه‌ی عدم قطعیت



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



---

معاونت مطالعات اقتصادی و آینده‌پژوهی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

# چگونگی دوام کسب‌وکارهای اوکراینی در میانه‌ی عدم قطعیت

(این گزارش، ترجمه‌ی گزارش «بقا از طریق هدف: چگونه کسب‌وکارهای اوکراینی در میان عدم قطعیت شدید تاب‌آوری کردند»  
منتشر شده توسط شرکت مک‌کنزی در ماه مه ۲۰۲۳ است.)

---

از طریق پست الکترونیکی زیر می‌توانید پیشنهادهای و نظرات اصلاحی خود را به واحد مربوطه منعکس  
کنید:

[Economic\\_research@tccim.ir](mailto:Economic_research@tccim.ir)

مرداد ۱۴۰۴

مواضع این گزارش، الزاماً مواضع اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران نیست.  
استفاده از مطالب این گزارش با ذکر منبع بلامانع است.



Вул. СВОБОДИ



## فهرست:

۵	..... خلاصه مدیریتی
۶	..... مقدمه
۶	..... تأثیر تهاجم بر کسب و کارهای اوکراینی
۸	..... واکنش کسب و کارهای اوکراینی و عواملی که موفقیت آمیز بودند
۱۱	..... تمرکز بر آینده و آنچه شرکت‌ها امیدوارند متفاوت انجام دهند
۱۳	..... درس‌هایی که کسب و کارهای اوکراینی می‌توانند به رهبران جهان بدهند
۱۴	..... منابع



## خلاصه مدیریتی

جنگ اوکراین کسب و کارهای این کشور را در معرض بحرانی کم سابقه قرار داد. زیرساخت‌ها آسیب دیدند، زنجیره‌های تأمین مختل شدند و امنیت و روحیه کارکنان به شدت تحت فشار قرار گرفت. با این حال، شرکت‌های اوکراینی نشان دادند که تاب‌آوری سازمانی می‌تواند حتی در سخت‌ترین شرایط نیز زمینه‌ساز بقا و تداوم فعالیت باشد.

در نخستین روزهای جنگ، تمرکز اصلی بر حفاظت از جان کارکنان و انتقال آنان به مناطق امن بود. اما به سرعت اولویت‌ها به سمت حفظ تداوم عملیات تغییر یافت. شرکت‌ها توانستند با بهره‌گیری از ارزش‌های مشترک، ایجاد حس همدردی و تقویت فرهنگ سازمانی، کارکنان خود را در شرایطی که صرف مشوق‌های مالی کافی نبود، همچنان در کنار خود نگه دارند.

یکی دیگر از عوامل کلیدی موفقیت، تغییر مدل‌های عملیاتی به سمت ساختارهای چابک و انعطاف‌پذیر بود. تیم‌های بین‌بخشی برای تصمیم‌گیری سریع تشکیل شدند و ارتباطات درون‌سازمانی به گونه‌ای بازطراحی شد که واکنش به بحران با کمترین تأخیر انجام گیرد. در کنار آن، برنامه‌های اضطراری و راهبردهای مدیریت ریسک به شرکت‌ها کمک کردند تا با اختلالات غیرمنتظره روبه‌رو شوند. تنوع‌بخشی به بازارها، منابع و کانال‌های درآمد نیز به عنوان یک تصمیم استراتژیک، توانست وابستگی شرکت‌ها را به نقاط آسیب‌پذیر کاهش دهد. افزون بر این، نقش رهبری فردی بسیار پررنگ بود؛ مدیرانی که در کنار کارکنان خود حضور داشتند، با ارتباط شفاف و مستمر اعتماد ایجاد کردند و الهام‌بخش ادامه فعالیت در شرایط دشوار شدند.

با گذر زمان، رهبران کسب و کار در اوکراین به این نتیجه رسیدند که برای آینده باید بر سه محور تمرکز کنند: تقویت تنوع‌بخشی، توسعه برنامه‌ریزی سناریوهای بحران با نگاهی خلاقانه، و ایجاد نیروی کاری مقاوم و انعطاف‌پذیر.

تجربه اوکراین برای رهبران در سایر کشورها یک پیام روشن دارد: در شرایط بحران، ارزش‌ها، هدف مشترک و تعهد شخصی می‌توانند حتی مؤثرتر از ابزارهای سنتی مدیریت عمل کنند. ساختن سازمان‌هایی که بر پایه فرهنگ قوی، چابکی عملیاتی و نیروی انسانی مقاوم بنا شده‌اند، کلید بقا و رشد در دنیای پرریسک امروز است.



## مقدمه:

برای تهیه این گزارش، از مدیران بیش از ۱۰۰ شرکت اوکراینی نظرسنجی کردیم، داده‌های اقتصادی را بررسی کردیم و با برجسته‌ترین رهبران کسب‌وکار کشور مصاحبه داشتیم.

### تأثیر تهاجم بر کسب‌وکارهای اوکراینی

اینکه بگوییم انجام فعالیت‌های معمول اقتصادی در اوکراین دشوار بوده، کم‌گویی است. بیش از یک سال است که مردم و شرکت‌ها درگیر یک خط مقدم ۶۰۰ مایلی‌اند؛ مناطقی که زیر گلوله‌باران مداوم هستند، زیرساخت‌های انرژی هدف حمله قرار گرفته و ظرفیت تولید برق کشور به نصف کاهش یافته، و زنجیره‌های تأمین سوخت با اختلال و پالایشگاه‌ها با آسیب جدی روبه‌رو شده‌اند. این شرایط حتی باعث شده برای دریافت تنها ۱۰ تا ۲۰ لیتر بنزین، مردم ساعت‌ها در صف پمپ‌بنزین بایستند.

در چهارده ماهی که از آغاز تهاجم روسیه به اوکراین گذشته، پیروزی‌های نظامی این کشور به‌حق توجه جهانی را جلب کرده است.

اما چیزی که کمتر دیده شده و به همان اندازه شایسته توجه است، تاب‌آوری شگفت‌انگیز کسب‌وکارهای غیرنظامی اوکراین است. اینکه چگونه توانسته‌اند در شرایطی به‌شدت سخت، دوام بیاورند و حتی در بسیاری موارد رشد کنند، مایه افتخار ملی است و سزاوار شناخته‌شدن و تحسین فراتر از مرزهای اوکراین.

سازمان‌های زیادی در سراسر جهان همیشه از خود می‌پرسند: «چطور می‌توان برای رویدادهای ناشناخته آماده شد؟» با این حال، نمونه‌های واقعی از چنین رویدادهایی بسیار نادرند. حمله روسیه—به‌ویژه یورش به کی‌یف—نمونه‌ای از یک رویداد منحصربه‌فرد بود: رویدادی که در هیچ سناریویی پیش‌بینی نشده بود، تقریباً هیچ هشدار روشنی نداشت، ظرف چند ساعت گسترش یافت و تأثیری بزرگ، فوری و برگشت‌ناپذیر بر شرکت‌های سراسر کشور گذاشت. درس‌های این تجربه می‌تواند برای هر شرکتی که می‌خواهد «جعبه‌ابزاری برای مواجهه با بحران‌های غیرقابل پیش‌بینی» بسازد، ارزشمند باشد.

## ویاچسلاو کلیموف، هم‌بنیان‌گذار «نوا پُشتا» (ارائه‌دهنده خدمات لجستیک<sup>۱</sup>)

می‌داشتیم تا تمام بسته‌هایی که از قبل آنجا بود، تحویل مشتریان شود.

در اواسط مارس تغییر مهمی در بازار لجستیک رخ داد: به ۳۰ درصد حجم پیش از جنگ رسیدیم؛ در ماه مه به ۶۵ درصد و در ژوئیه به ۸۰ درصد. ما به‌صورت ۲۴ ساعته کار کردیم تا حجم کارمان را حفظ و بازیابی کنیم. اینکه بسته مشتری را در مرکز عملیات قرار داده و هر حرکتش را پیگیری می‌کردیم، کمک کرد که سرپا بمانیم».

ادامه فعالیت بود—در مجموع شرکت فقط یک روز متوقف شد.

با وجود برنامه‌ریزی، شرایطی که با آن روبه‌رو شدیم اصلاً ایده‌آل نبود. در هفته اول جنگ، حجم مرسوله‌های ما ۹۵ درصد کاهش یافت. پایانه‌ها و شعب بزرگ ما هدف حملات موشکی قرار گرفتند. اما ما تاب‌آوری خود را نشان دادیم—تنها دو روز بعد از هر حمله، پایانه یا شعبه دوباره باز و فعال می‌شد. گاهی چند روز ارتباطمان با برخی شعب قطع می‌شد، ولی حتی زمانی که شهری در حال اشغال بود، ما شعبه را چند روزی باز نگه

«مثل بسیاری از کارآفرینان دیگر، ما هم واقعاً باور نمی‌کردیم جنگی در بگیرد و فکر می‌کردیم تنها احتمال، تشدید درگیری‌ها در شرق است. با این حال، یک برنامه بحران داشتیم. روز اول جنگ، مدیران ارشد و سهام‌داران شرکت در دفتر جمع شدند و تصمیم گرفتند آن روز را صرف اطمینان از امنیت خانواده‌های خودمان و خانواده همکارانمان کنیم. از روز دوم، جلسات مدیریت در دفتر پشتیبان برگزار شد، مدل‌های لجستیکی را بازنگری کردیم و اقدامات واکنشی را به اجرا گذاشتیم. تصمیم اصلی ما

<sup>۱</sup> Viacheslav Klymov, cofounder of Nova Poshta, a logistics services provider



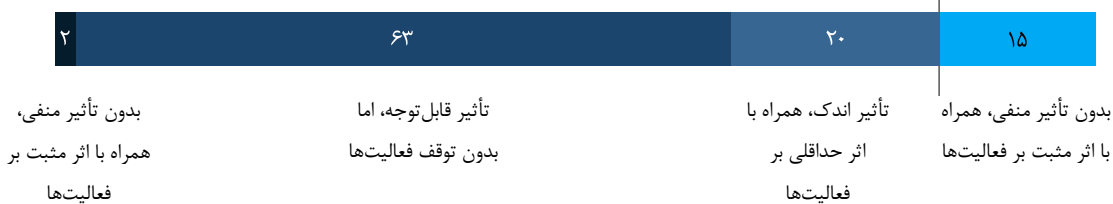
تنها ۲ درصد از شرکت‌هایی که با آن‌ها گفت‌وگو شد، کاملاً تعطیل شدند—عمدتاً به این دلیل که مراکز حیاتی آن‌ها غیرقابل استفاده یا غیرقابل دسترسی شده بود. حدود ۶۳ درصد آسیب قابل توجهی دیدند اما همچنان به فعالیت ادامه دادند. نزدیک به ۲۰ درصد تغییر محسوسی را تجربه نکردند و طبق روال قبل کار کردند. جالب‌تر اینکه حدود ۱۵ درصد حتی رشد مثبت داشتند—بیشتر در بخش‌های حمل‌ونقل و بانکداری که از افزایش تقاضا برای خدمات حمل‌ونقل (به‌ویژه توسط شرکت‌های کامیون‌داری) و سیاست‌های حمایتی دولت در بخش بانکی بهره‌مند شدند. با این حال، تأثیر جنگ بر فروش شرکت‌ها بسیار گسترده و عمیق بوده است. یک‌پنجم کسب‌وکارها بیش از نیمی از درآمد فروش خود را از دست داده‌اند و بخش بزرگی از شرکت‌ها—تقریباً ۸۰ درصد—کاهش بین ۱۰ تا ۳۰ درصد یا بیشتر را تجربه کرده‌اند؛ ضربه‌ای سنگین برای هر سازمانی. این کاهش تقاضا، بزرگ‌ترین چالشی بوده که شرکت‌های اوکراینی با آن روبرو شده‌اند؛ حتی مهم‌تر از حملات مستقیم به تأسیسات، اختلال در زنجیره تأمین، قطعی برق یا آسیب به روحیه کارکنان.

همان‌طور که پیش‌تر هم گفته‌ایم، جنگ زندگی و معیشت مردم اوکراین را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. علاوه بر تلفات انسانی سنگین و شمار بالای مجروحان، حدود ۶.۹ میلیون نفر از مردم داخل کشور آواره شده‌اند و ۸.۱ میلیون نفر دیگر به کشورهای همسایه پناه برده‌اند. اقتصاد اوکراین به شدت آسیب دیده و نسبت به پیش از جنگ ۳۰ درصد کوچک‌تر شده است. نرخ بیکاری به ۲۶ درصد رسیده که بالاترین میزان ثبت‌شده در تاریخ کشور است. بیش از ۱۵۰ هزار ساختمان مسکونی (معادل بیش از ۱.۲ میلیون خانوار)، ۳,۱۷۰ مرکز آموزشی و ۱,۲۱۶ مرکز درمانی تخریب یا آسیب دیده‌اند و برآورد می‌شود مجموع خسارت‌ها تا مارس ۲۰۲۳ بیش از ۱۴۳ میلیارد دلار باشد. حملات مداوم به زیرساخت‌های انرژی، ظرفیت تولید برق کشور را به نصف کاهش داده و اختلال در زنجیره تأمین سوخت و آسیب به پالایشگاه‌ها فشار زیادی بر شبکه لجستیک وارد کرده است. با این حال، در دل این شرایط سخت، کسب‌وکارهای اوکراینی تاب‌آوری چشمگیری از خود نشان داده‌اند؛ هرچند شدت تأثیر جنگ بر فعالیتشان متفاوت بوده است.

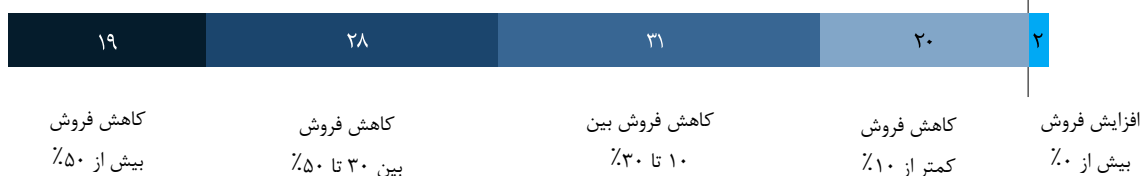
## نمودار ۱۱

### تأثیر جنگ بر کسب‌وکارهای اوکراینی متفاوت بوده است.

تأثیر جنگ اوکراین بر فعالیت‌های عملیاتی (برحسب درصد) (n=۱۲۲) - (پرسش: جنگ چه تأثیری بر کسب‌وکار شما داشته است؟)



تأثیر جنگ اوکراین بر فروش (برحسب درصد) (n=۱۲۲) - (پرسش: جنگ چه تأثیری بر حجم فروش سازمان شما داشته است؟)



منبع: اتاق بازرگانی آمریکا در اوکراین با همکاری مک‌کنزی



گفت‌وگوهای ما با مدیران چندین شرکت در سراسر اوکراین نشان می‌دهد که واکنش‌ها با وجود تفاوت‌ها، چند نقطه مشترک داشته است.

در آغاز، فضای عمومی میان مدیران شوک و غافلگیری بود. تجربه تهاجم ۲۰۱۴ به کریمه و آغاز درگیری‌ها در شرق اوکراین باعث شده بود که اغلب مدیران از سرعت پیشرفت بحران‌ها آگاه باشند، اما ابعاد حمله اخیر و بمباران گسترده شهرهای بزرگ—به‌ویژه کی‌یف—برای کسی قابل پیش‌بینی نبود. در میان مدیرانی که با آن‌ها گفت‌وگو کردیم، هیچ‌کس برای حمله‌ای در این مقیاس برنامه آماده نداشت.

با این وجود، شرکت‌ها به‌سرعت و با موفقیت نسبی توانستند خود را با شرایط وفق دهند و در چهار حوزه کلیدی اقدامات مؤثری انجام دهند.

این افت تقاضا دو دلیل اصلی داشته است: نخست، کاهش درآمد واقعی مردم که بخشی از آن به دلیل بیکاری طولانی‌مدت بود و باعث افت شدید هزینه‌کرد مصرف‌کنندگان شد—مشکلی که به احتمال زیاد در آینده نزدیک هم ادامه خواهد داشت. دوم، افت چشمگیر رفت‌وآمد مشتریان به فروشگاه‌های فیزیکی. به‌عنوان نمونه، ۶۷ درصد خرده‌فروشان گفته‌اند حملات نظامی به مراکز و فروشگاه‌هایشان، بزرگ‌ترین تهدیدی بوده که با آن روبه‌رو شده‌اند.

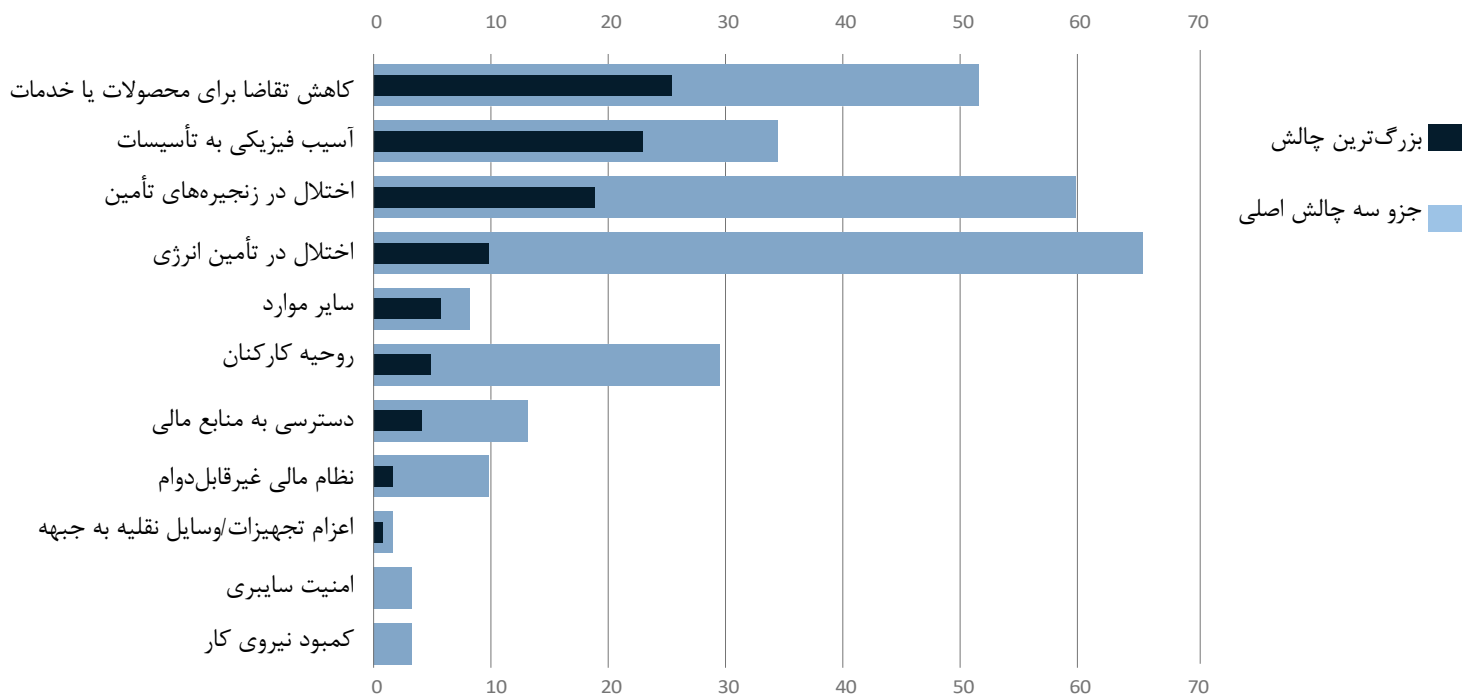
## واکنش کسب‌وکارهای اوکراینی و عواملی که موفقیت‌آمیز بودند

شرکت‌هایی که با افت شدید فروش، حملات به مراکزشان و کمبود جدی انرژی و اختلال در زنجیره تأمین روبه‌رو شدند، چگونه واکنش نشان دادند؟

### نمودار ۲

کسب‌وکارهای اوکراینی در سال ۲۰۲۲، کاهش تقاضا، آسیب فیزیکی به تأسیسات و اختلال در زنجیره‌های تأمین را به‌عنوان مهم‌ترین چالش‌های جنگ عنوان کرده‌اند.

( پرسش: چالش برانگیزترین پیامدهای جنگ چه بوده‌اند؟ لطفاً سه مورد اصلی را انتخاب و رتبه‌بندی کنید)  
مهم‌ترین چالش جنگ برای کسب‌وکار در اوکراین (برحسب درصد) (n=۱۲۲)



منبع: اتاق بازرگانی آمریکا در اوکراین با همکاری مک‌کنزی



تا حد زیادی به همین دلیل، کسب‌وکارهای اوکراینی توانستند بخش عمده‌ای از نیروی انسانی خود را حفظ کنند. یک سال پس از آغاز جنگ، دو سوم شرکت‌ها بیش از ۹۰ درصد کارکنان خود را نگه داشته بودند.

با توجه به واقعیت‌های متغیر و غیرقابل پیش‌بینی، حفظ تداوم فعالیت نیازمند حل مسئله انعطاف‌پذیر و تقریباً ساعتی در تمام سطوح سازمان بود. این موضوع به‌ویژه زمانی اهمیت داشت که فرضیات اولیه اشتباه از آب درمی‌آمد و باید سریع اصلاح می‌شد. برای مثال، کمی پس از آغاز تهاجم، بسیاری از مدیران کسب‌وکار تصور می‌کردند که نخستین اثر جنگ بر حوزه ارتباطات خواهد بود. آن‌ها شروع به طراحی راه‌حل‌های جایگزین برای مقابله با این مشکل کردند. با این حال، اختلال جدی در ارتباطات هرگز به شکلی معنادار رخ نداد.

برای کسب‌وکارها، تمرکز بر «انسان‌ها» به معنای تأمین امنیت کارکنان و در عین حال حفظ روحیه و انگیزه آن‌ها بود. در روزهای نخست، تقریباً همه شرکت‌ها اولویت را بر امنیت گذاشتند. شمارش دقیق کارکنان، انتقال آن‌ها به مناطق امن‌تر و ایجاد سازوکاری برای ارتباط با خانواده‌ها، به سرعت به کاری فوری و پیچیده تبدیل شد.

با این حال، ظرف یک هفته تمرکز تغییر کرد. با بمباران دارایی‌های شرکت‌ها و حملات مکرر به زیرساخت‌های حیاتی، دغدغه‌های اولیه امنیتی جای خود را به تلاش برای ادامه فعالیت‌ها حتی در شرایط بسیار دشوار داد.

این رویکرد نتیجه داد. ۹۰ درصد شرکت‌هایی که تأسیساتشان دچار آسیب فیزیکی شده بود، همچنان فعال ماندند یا خیلی زود بازگشایی شدند. بسیاری مجبور شدند بخشی از فعالیت‌های خود را تعطیل یا جابه‌جا کنند یا برای آن‌ها راه‌حل جایگزین پیدا کنند، اما در مجموع، عملیات شرکت ادامه یافت. هرچند این نتیجه امروز بدیهی به نظر می‌رسد، متقاعد کردن کارکنان برای بازگشت به محل کار در شرایط مبهم و خطرناک، به چیزی بسیار فراتر از جبران مالی نیاز داشت. در شرایط جنگ، کارکنانی که در شرکت‌هایی با تأکید جدی بر ارزش‌ها و هدفی فراتر از منافع مالی کار می‌کردند، تمایل بیشتری داشتند سر کار حاضر شوند، زیرا اهمیت کار خود را برای جامعه بزرگ‌تر درک می‌کردند.

## ایهور خرنیاسک، مدیرعامل Comfy، خرده‌فروش تجهیزات و لوازم الکترونیکی مصرفی<sup>۲</sup>

روزهای اول جنگ که تمایلی به بازگشایی فروشگاه‌ها نداشتیم، برخی تیم‌ها داوطلبانه درخواست کردند دوباره کار را آغاز کنند. حتی تیم فروشگاه ما در شهر اشغال شده ملیتوپول پیشنهاد داد کمپینی راه بیندازد تا غارتگران را به بازگرداندن کالاهای سرقتی تشویق کند—و جالب اینکه بسیاری از آن‌ها واقعاً کالاها را برگرداندند و بعضی حتی پول لوازم را پرداخت کردند.»

تعهدات اجتماعی خود پایبند بوده، اما در سال ۲۰۲۲ این فعالیت‌ها را دوچندان کردیم. این حمایت‌ها کارکنان را حول یک هدف مشترک—دفاع از استقلال اوکراین—گرد هم آورد. نتیجه‌اش این بود که شاخص رضایت کارکنان (NPS) به شکل چشمگیری افزایش یافت و نشان داد که اعضای تیم به کار کردن در Comfy افتخار می‌کنند.

این تمرکز بر ارتباطات، فرهنگ و ارزش‌ها باعث شد شفافیت کامل داشته باشیم و انگیزه کارکنان بیشتر شود. برای نمونه، در

«ما همیشه روی فرهنگ سازمانی، ارتباطات شفاف و ارزش‌های مشترک تأکید داشته‌ایم. از همان روزهای اول تهاجم گسترده، با پخش زنده روزانه از دفتر، فروشگاه‌ها یا حتی در مسیر، شرایط شرکت را مستقیماً با تیم در میان می‌گذاشتم و هم‌زمان به کارکنان کمک می‌کردم تا به مناطق امن‌تر منتقل و در آنجا مستقر شوند—این کار باعث شد حس ارزشمندی و همراهی در آن‌ها تقویت شود.

شرکت Comfy از سال ۲۰۱۴ همواره با حمایت از مدافعان و داوطلبان اوکراینی بر

<sup>۲</sup> Igor Khyzhnyak, CEO of Comfy, a consumer electronics retailer



## تاراس کیتسمی، هم‌بنیان‌گذار و عضو هیئت‌مدیره

### شرکت فناوری اطلاعات SoftServe<sup>۳</sup>

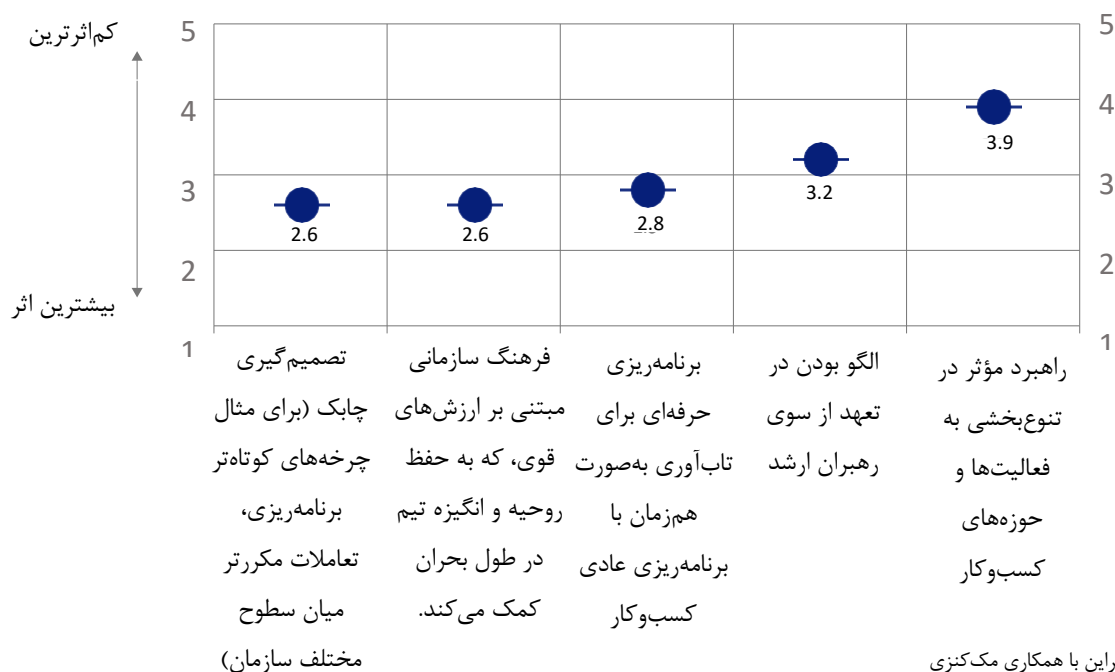
«ما برای اداره شرکت در دوران جنگ، یک ساختار سازمانی جداگانه ایجاد کردیم. این گروه مدیریتی هر روز جلسه می‌گذاشت تا مسائل کلیدی را بررسی کند و اقدامات چابک انجام دهد: وضعیت مشتریان چگونه است؟ آیا کارکنان ما در امان هستند؟ در میدان جنگ چه می‌گذرد؟ این گروه مسئولیت داشت هم اجرای برنامه اضطراری را کنترل کند—از جمله تضمین تداوم کسب‌وکار (دسترسی به برق از طریق ژنراتورها، دسترسی به اینترنت با کمک Starlink و فیبر نوری)—و هم به چالش‌های غیرمنتظره مانند تشدید جنگ، سریع و چابک واکنش نشان دهد.

برای تمرکز بر مهم‌ترین وظایف، برخی تصمیم‌های غیرضروری به‌طور کامل به شعب محلی واگذار شد تا مدیریت زمان جنگ بتواند روی مسائل فوری و حیاتی تمرکز کند.»

اولین مشکل بزرگ زیرساختی (در مناطقی که مستقیماً درگیر جنگ نبودند) کمبود شدید سوخت بود. زمانی که شرکت‌ها شروع به حل این مشکل کردند، زیرساخت‌های انرژی نیز هدف قرار گرفت و آسیب دید. واکنش به چنین شرایطی نیازمند ظرفیتی سازمانی بود که در چارچوب عملیات عادی قابل دستیابی نبود. این وضعیت ایجاد نوعی «مرکز فرمان» را می‌طلبید—ساختاری سازمانی که امکان مدیریت اختلالات سریع و پی‌درپی را فراهم کند. برای نمونه، تصمیم‌گیری‌ها به تیم‌های بین‌بخشی منتقل شد که روی نتایج مشخص تمرکز داشتند و ارتباط میان بخش‌های مختلف سازمان به شکل روان‌تر و یکپارچه‌تری جریان پیدا کرد. ترکیب این حس هدف‌مندی با یک مدل عملیاتی مبتنی بر چابکی، دو نیروی اصلی و قدرتمندی بودند که به شرکت‌ها کمک کردند بحران را پشت سر بگذارند (نمودار ۳).

### نمودار ۳

کسب‌وکارهای اوکراین، مدل عملیاتی چابک را مؤثرترین عامل برای عبور از شرایط جنگ می‌دانند. روش‌هایی که بیشترین کمک را در مواجهه با پیامدهای جنگ در اوکراین داشته‌اند. پرسش: کدام‌یک از موارد زیر بیشترین کمک را در مواجهه با پیامدهای جنگ داشته است؟ (رتبه‌بندی: ۱ = بیشترین اثر، ۵ = کمترین اثر)



منبع: اتاق بازرگانی آمریکا در اوکراین با همکاری مک‌کنزی

<sup>۳</sup> Taras Kytsmey, cofounder and board member of information technology company SoftServe



## فادی حرایبی، رئیس هیئت‌مدیره شرکت فولاد اینترپایپ:<sup>۴</sup>

«یکی از عوامل اصلی تاب‌آوری ما در طول جنگ، تصمیم استراتژیک برای تنوع‌بخشی به بازار فروش بود. حدود هفت سال پیش تصمیم گرفتیم که بیش از ۱۵ درصد از درآمدمان از یک بازار واحد تأمین نشود. این تصمیم در پی ضربه‌ای گرفته شد که در سال ۲۰۱۴، با اولین حمله به شرق اوکراین و آغاز قطع روابط با روسیه، تجربه کردیم. هرچند این تصمیم گاهی سقفی برای ظرفیت رشد درآمد ما در بازارهای در حال توسعه ایجاد می‌کرد، اما به ما کمک کرد تا ریسک‌ها را پخش کرده و در برابر اختلال‌های بزرگ مقاومت کنیم. در سال ۲۰۲۲، این راهبرد تنوع‌بخشی به ما اجازه داد خیلی سریع خود را وفق دهیم و از زبان‌های سنگین جلوگیری کنیم؛ وقتی که ساختار بازار و زنجیره تأمین برخی مسیرها را مسدود کرد، توانستیم نسبتاً آسان تمرکز را به سمت بازارهایی با تقاضا و قیمت‌های رو به افزایش تغییر دهیم و جلوی افت جدی درآمد را بگیریم.»

## ایگور اسمیلیانسکی، مدیرعامل شرکت پست اوکراپشتا:<sup>۵</sup>

«وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، یکی از عوامل اصلی تاب‌آوری ما در طول جنگ رهبری فردی بود؛ اینکه به کارکنان نشان بدهیم اوضاع تحت کنترل است و همه در جایگاه خود مشغول به کار هستند. به این ترتیب، کارکنان احساس امنیت و ارزشمندی می‌کردند و مدیران هم قدرت و عزم بیشتری برای ادامه مسیر پیدا می‌کردند. پیام روشن این بود که موتور شرکت در حال کار است و هر یک از ما بخش حیاتی آن هستیم. هرچند مردم با رهبری شجاعانه کشور انگیزه گرفته بودند، اما برای اینکه آن‌ها را به ادامه کار در شرکت ترغیب کنیم، لازم بود مدیریت شرکت نشان دهد که در کنار کارکنان و همراه با آن‌ها در معرض خطر است و اهمیت شرکت برای میلیون‌ها نفر در این دوران دشوار را یادآوری کند. علاوه بر این، حضور مستقیم و مدیریت عملی به ما کمک کرد همیشه در جریان جزئیات باشیم و تصمیم‌ها را سریع بگیریم.»

## بهره‌گیری از برنامه‌های اضطراری و راهبردهای کاهش ریسک

سومین حوزه‌ای که شرکت‌های اوکراینی به سرعت و با موفقیت واکنش نشان دادند، برنامه‌های تاب‌آوری یا اضطراری آن‌ها بود— حتی اگر این برنامه‌ها برای شرایطی مشابه یک جنگ تمام‌عیار طراحی نشده بودند. مشخص شد که چندین بخش از این برنامه‌ها که پیش‌تر وجود داشتند، بسیار مفید واقع شدند و به سازمان‌ها اجازه دادند بسیار سریع‌تر از حالت عادی واکنش نشان دهند.

شرکت‌های موفق اوکراینی معمولاً از راهبردهای تنوع‌بخشی برای مقابله با «نقاط آسیب‌پذیر» مانند بخش‌های شکننده کسب‌وکار یا وابستگی بیش از حد به یک منبع درآمد، یک تأمین‌کننده یا یک مکان خاص استفاده کرده‌اند. این رویکرد با تنوع‌بخشی در شرایط غیرجنگی متفاوت است. در شرایط عادی، این کار بیشتر یک انتخاب استراتژیک و محتاطانه است—حرکتی موسوم به «تصمیم بدون پشیمانی»—که با هدف جلوگیری از زیان‌های احتمالی در سناریوی معمول کسب‌وکار انجام می‌شود. اما تنوع‌بخشی در حوزه‌های آسیب‌پذیر به معنای اولویت‌دادن به تاب‌آوری استراتژیک در برابر سودهای احتمالی جزئی است. شرکت‌ها می‌توانند در تاب‌آوری سرمایه‌گذاری کنند، حتی اگر از نظر اقتصادی در کوتاه‌مدت جذاب نباشد یا به معنای چشم‌پوشی از برخی فرصت‌های رشد باشد.

### تعهد شخصی

رهبران ارشد در این دوران بیش از گذشته به نقش خود به‌عنوان الگو پی بردند. حضور مداوم آن‌ها و برقراری ارتباط زودهنگام و صادقانه نقش مهمی در شکل‌دادن به انتظارات کارکنان درباره تداوم و حضور داشت؛ موضوعی که بخشی از آن از رفتار رهبران کشور الهام گرفته بود.

## تمرکز بر آینده و آنچه شرکت‌ها امیدوارند متفاوت انجام دهند

ناگزیر، مدیریت چنین شرایط بسیار سخت و نامطمئنی در طولانی‌مدت باعث شد که شرکت‌ها با ناکامی‌ها و ناامیدی‌های زیادی روبه‌رو شوند. بر اساس این تجربه، سه حوزه وجود دارد که رهبران تصمیم دارند در آینده توجه بیشتری به آن‌ها داشته باشند (نمودار ۴).

<sup>۴</sup> Fadi Hraibi, chairman of the board of steel company Interpipe

<sup>۵</sup> Igor Smelyansky, CEO of postal company Ukrposhta



تنوع‌بخشی در بازارها، مشتریان و منابع درآمدی پی بردند و آن را در اولویت قرار دادند.

**افزایش تنوع‌بخشی در زنجیره تأمین و منابع درآمدی**  
پس از حمله به کریمه در سال ۲۰۱۴، شرکت‌های اوکراینی که در معرض بازارهای روسیه و شرق اوکراین بودند، افت شدیدی در درآمد تجربه کردند. در نتیجه، بسیاری از این شرکت‌ها به اهمیت

#### نمودار ۴

در چشم‌انداز آینده، کسب‌وکارهای اوکراینی تنوع‌بخشی زنجیره تأمین و منابع درآمد را یکی از اولویت‌های اصلی خود می‌دانند.

تغییرات برنامه‌ریزی شده در کسب‌وکار پس از پایان جنگ (برحسب درصد) (n=۱۲۲)

۱. پرسش: با نگاه به آینده، پس از تهاجم چه تغییرات اساسی در شرکت خود ایجاد می‌کنید؟

برای مثال: تقویت همکاری در تیم رهبری، افزایش تاب‌آوری نیروی کار، فراهم کردن زیرساخت برای تضمین ایمنی کارکنان، گسترش دیجیتال‌سازی و چابکی، و تضمین استقلال فناوری اطلاعات.

۴۶	۲۹	۱۸	۷
افزایش سرمایه‌گذاری در تنوع‌بخشی	برنامه‌ریزی برای سناریوهای «چه می‌شود اگر» به منظور اطمینان از پایداری و تاب‌آوری کسب‌وکار در برابر	جذب و حفظ تیم و نیروی کاری تاب‌آور	سایر

منبع: اتاق بازرگانی آمریکا در اوکراین با همکاری مک‌کنزی

چگونه آن مسائل می‌توانستند به چالش‌های بسیار بزرگ‌تری بدل شوند. سپس شرکت‌ها با سناریوهای فرضی، برنامه‌های راهبردی خود را محک می‌زنند تا از استحکام آن‌ها مطمئن شوند. در همین راستا، ۲۹ درصد از رهبران اوکراینی برنامه‌ریزی سناریو را به‌عنوان اولویت اصلی خود در آینده ذکر کرده‌اند.

#### ایجاد نیروی کار تاب‌آور

با ورود جنگ به سال دوم، رهبران کسب‌وکار به‌ویژه بر این پرسش تمرکز کرده‌اند که چگونه می‌توان با فرسایش تدریجی انگیزه‌ها و افزایش چالش‌های ناشی از یک درگیری طولانی، همچنان حرکت رو به جلو را حفظ کرد. تمرکز آن‌ها بر ایجاد تاب‌آوری بیشتر در نیروی کار است؛ از جمله از طریق آموزش‌های رسمی که بر انعطاف‌پذیری تأکید دارد، ارتقای آگاهی موقعیتی و توانایی حل مسئله، ایجاد سازوکارها و پروتکل‌های تصمیم‌گیری اضطراری، استفاده منظم از ابزارهایی مانند «پیش‌مرگ‌پنداری»<sup>۶</sup>، و تداوم تقویت اعتماد در میان اعضای تیم.

در ابتدا بسیاری از شرکت‌ها تلاش‌های فعالی برای تنوع‌بخشی در جغرافیا و بخش‌های مختلف انجام دادند. با این حال، برای بسیاری از آن‌ها این تلاش‌ها پس از برخی اقدامات اولیه فروکش کرد؛ زیرا اولویت‌های دیگر کسب‌وکار، گذر زمان و خوش‌بینی بیش از حد باعث شدند که تمرکز اولیه از بین برود. بازگرداندن این تمرکز اکنون برای بسیاری از کسب‌وکارها به یک اولویت اصلی تبدیل شده است. حدود ۴۹ درصد از پاسخ‌دهندگان این موضوع را مهم‌ترین اولویت خود پس از تهاجم دانسته‌اند، حتی اگر به معنای نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بیشتر باشد.

#### تزریق خلاقیت به برنامه‌ریزی تاب‌آوری و سناریو

یکی از موضوعات مشترک میان رهبران کسب‌وکار این است که چگونه می‌توان خلاقیت بیشتری را به برنامه‌ریزی سناریو وارد کرد. یکی از رویکردهایی که شرکت‌ها در نظر دارند، استفاده از نمونه‌های تاریخی (حتی مواردی که هرگز به بحران‌های بزرگ تبدیل نشدند) و به‌کارگیری تفکر «چه می‌شود اگر» برای بررسی این است که

<sup>۶</sup> Premortem: روشی در مدیریت ریسک که در آن فرض می‌شود پروژه شکست خورده و دلایل احتمالی شکست پیشاپیش شناسایی می‌شود.



پروتنکل‌ها—می‌تواند به منبع ارزشمندی برای الهام‌بخشی در دیگر کشورها بدل شود.

و در نهایت، آنچه بیش از هر چیز اهمیت دارد این است که شرکت‌ها، شهروندان و سربازان اوکراینی در کنار هم به جهان نشان داده‌اند چگونه عزم و اراده‌ای آرام اما استوار برای ادامه‌دادن، بقا و شکوفایی در یک جامعه آزاد می‌تواند به نتایجی شگفت‌انگیز منتهی شود.

## درس‌هایی که کسب‌وکارهای اوکراینی می‌توانند به رهبران جهان بدهند

برخی از درس‌هایی که شرکت‌های اوکراینی به ما می‌آموزند، پیش‌تر در زمینه‌های دیگری هم تجربه شده است. برای نمونه، «مراکز فرماندهی» و «مدل‌های چابک عملیاتی» در دوران همه‌گیری کرونا ابزارهای کلیدی برای واکنش سریع بودند. اما وقتی آن احساس فوریت از بین رفت، بسیاری از سازمان‌های جهان نتوانستند همان شتاب را حفظ کنند. تجربه اوکراین یادآور این نکته است که هدف مشترک، امید و تعهد فردی، در شرایط بحران می‌تواند کاری انجام دهد که ابزارهای سنتی قادر به آن نیستند.

این تجربه همچنین نشان می‌دهد که چطور درس‌های دشوار و پرهزینه—مثل اهمیت سناریونویسی یا شناسایی نقاط ضعف حیاتی—به‌سرعت فراموش می‌شوند و جای خود را به چالش‌های روزمره کوچک‌تر می‌دهند.

افزون بر این، اوکراین غافلگیری‌های تازه‌ای هم ارائه کرده که در برنامه‌ریزی‌های سنتی تاب‌آوری کمتر دیده می‌شود. طی سال‌های اخیر تمرکز زیادی روی مقاوم‌سازی زنجیره‌های تأمین و عبور از تغییرات ژئوپولیتیک وجود داشته است، اما این امر باعث شد موضوع حیاتی «تنوع‌بخشی درآمدها» کمتر مورد توجه مدیران قرار گیرد. با تغییر شرایط کلان اقتصادی و کاهش تقاضای مصرف‌کننده، تنوع‌بخشی به درآمد می‌تواند یکی از عوامل تعیین‌کننده موفقیت آینده باشد.

درس مهم دیگر، نیاز به ساختن نیروی کاری مقاوم است—موضوعی که محدود به اوکراین نیست. بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان هنوز برای ایجاد تعادل میان قضاوت درست، آگاهی موقعیتی و اقدام پیش‌دستانه در همه سطوح سازمانی با مشکل روبه‌رو هستند. همچنین توانمندسازی رهبران در سطوح مختلف برای اینکه پس از هر شکست دوباره بلند شوند و به مسیر ادامه دهند، چالشی جدی است. ابزارهایی که شرکت‌های اوکراینی به کار گرفته‌اند از ایجاد امید و هدف مشترک گرفته تا طراحی جعبه‌ابزارهای عملی برای اجرای



## منابع:

Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023, May). *Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>