



# راهبردهای مقابله با تحریم با تمرکز بر مدیریت ریسک بخش خصوصی



معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران





معاونت مطالعات اقتصادی و آینده پژوهی  
اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

---

## راهبردهای مقابله با تحریم با تمرکز بر مدیریت ریسک بخش خصوصی

تهیه و تدوین: علیرضا اسدی

---

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

[economic\\_research@tccim.ir](mailto:economic_research@tccim.ir)

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

دی ۱۴۰۴

## فهرست

چکیده مدیریتی .....	۳
۱- مقدمه .....	۴
۲- مروری بر تحریم‌های علیه ایران .....	۵
۳- مرور مطالعات نظری و تجربی اثر تحریم‌های اقتصادی بر روابط تجاری و بخش خصوصی .....	۷
۴- تحلیل سیاستی مواجهه با بازگشت تحریم‌ها .....	۱۰
۴-۱- کاهش ریسک ناشی از قطع روابط کارگزاری .....	۱۱
۴-۲- حفظ و تسهیل زنجیره تأمین کالاهای حیاتی .....	۱۲
۴-۳- حمایت هدفمند از شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) .....	۱۳
۵- راهبرد مدیریت ریسک بخش خصوصی .....	۱۴
۵-۱- الگوی ارزیابی و مدیریت ریسک تحریم .....	۱۴
۵-۲- راهبرد مدیریت ریسک تحریم در سطح بنگاه .....	۱۶
۵-۳- راهبرد اتاق بازرگانی در پشتیبانی مدیریت ریسک تحریم بنگاه .....	۱۷
جمع بندی .....	۱۸
منابع .....	۱۹



## چکیده مدیریتی

تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران که با بازگشت مکانیسم اسنپ‌بک ذیل قطعنامه ۲۲۳۱ شورای امنیت سازمان ملل در سال ۲۰۲۵ و تشدید تحریم‌های ثانویه ایالات متحده و اتحادیه اروپا تشدید شده، نه تنها تجارت خارجی و درآمدهای ارزی دولت را تحت تأثیر قرار داده، بلکه به یک شوک ساختاری برای کل اکوسیستم کسب‌وکار بخش خصوصی تبدیل شده است. این تحریم‌ها که ماهیت هوشمند، هدفمند و فراسرزیمینی دارند، ریسک‌های چندلایه‌ای را از طریق کانال‌های مالی (مانند قطع روابط کارگزاری بانکی)، لجستیکی (مانند افزایش هزینه حمل‌ونقل و بیمه)، حقوقی (مانند درج در فهرست‌های تحریمی) و عملیاتی (مانند اختلال در زنجیره تأمین نهاده‌ها) به بنگاه‌های اقتصادی منتقل می‌کنند. تجربه سال‌های اخیر نشان می‌دهد که بخش خصوصی، به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) فاقد پشتوانه حاکمیتی، با کاهش تاب‌آوری، خروج از بازارهای بین‌المللی و حتی توقف فعالیت مواجه شده‌اند. این گزارش، تحریم‌ها را از منظر مدیریت ریسک بازتعریف می‌کند و بر این اساس، چارچوبی تحلیلی و سیاستی برای مقابله با آن‌ها ارائه می‌دهد.

در این گزارش سه کانال اصلی مدیریت ریسک تحریم بر بنگاه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است: (۱) کاهش ریسک قطع روابط کارگزاری بانکی از طریق توافقات ارزی دوجانبه، صندوق تضمین و کنترل انطباق متمرکز؛ (۲) حفظ زنجیره تأمین کالاهای حیاتی با فهرست‌بندی اقلام اولویت‌دار، تسریع گمرکی و بومی‌سازی فناوری و (۳) حمایت هدفمند از SMEs با خطوط اعتباری ویژه، برنامه‌های آموزشی و کنسرسیوم‌های خرید. نقش اتاق بازرگانی به‌عنوان نهاد میانجی‌گر در تسهیل گفتگوها، ارائه مشاوره انطباق و شبکه‌سازی منطقه‌ای برجسته شده است. در نهایت، الگوی مدیریت ریسک پیشنهادی بر چهار مرحله ارزیابی ریسک، کنترل‌های داخلی، آموزش و پایش مستمر استوار است که در سطح بنگاه بر تنوع بازارها، تنظیم نیروی کار و مدیریت هزینه تمرکز دارد.

یافته‌های کلیدی گزارش تأکید می‌کنند که رویکردهای واکنشی هزینه‌های مبادله را افزایش می‌دهند، در حالی که مدیریت ریسک نظام‌مند می‌تواند شوک‌ها را جذب کند و تاب‌آوری را تقویت نماید. پیشنهادات عملی، مدیران بنگاه‌ها را به سرمایه‌گذاری در دانش حقوقی و دیجیتال دعوت می‌کند و سیاست‌گذاران را به مداخلات هدفمند برای کاهش ریسک‌های سیستمی ترغیب می‌نماید. اجرای این چارچوب می‌تواند به حفظ زنجیره‌های تجاری، افزایش صادرات غیرنفتی و تقویت تجارت خارجی کشور کمک کند و در بلندمدت، اقتصاد ایران را در برابر نااطمینانی‌های ژئوپلیتیکی مقاوم‌تر سازد.



## ۱- مقدمه

بازگشت تحریم‌های بین‌المللی علیه ایران، چه از مسیر فعال‌سازی مکانیسم موسوم به «اسنپ‌بک» و چه از طریق تشدید تحریم‌های یک‌جانبه و ثانویه، محیط فعالیت بنگاه‌های اقتصادی را با مجموعه‌ای از ریسک‌های پیچیده، چندلایه و درهم‌تنیده مواجه ساخته است. برخلاف تلقی که تحریم‌ها را صرفاً محدودیتی در سطح تجارت خارجی یا درآمدهای ارزی دولت می‌داند، تجربه سال‌های اخیر نشان می‌دهد که تحریم‌ها در عمل به یک شوک ساختاری برای کل اکوسیستم کسب‌وکار تبدیل می‌شوند؛ شوکی که هم‌زمان کانال‌های مالی، لجستیکی، حقوقی و حتی تصمیم‌گیری مدیریتی بنگاه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تحریم‌های کنونی از حیث ماهیت و سازوکار اجراء، تفاوت معناداری با دوره‌های پیشین دارند. این تحریم‌ها عمدتاً «هوشمند»، «هدفمند» و «فراسرزمینی» هستند؛ به این معنا که نه تنها اشخاص و نهادهای ایرانی، بلکه هر شرکت، بانک یا واسطه‌ای در هر نقطه از جهان که به‌نحوی با اقتصاد ایران تعامل داشته باشد، در معرض ریسک‌های حقوقی، اعتباری و نظارتی قرار می‌گیرد. پیامد عملی این وضعیت، افزایش شدید هزینه‌های مبادله، گسترش رفتارهای احتیاطی افراطی از سوی بانک‌ها و شرکت‌های خارجی، و محدود شدن دسترسی بنگاه‌های ایرانی به خدمات پایه تجارت بین‌الملل نظیر نقل و انتقال وجوه، گشایش اعتبار اسنادی، بیمه و حمل‌ونقل است.

در چنین شرایطی، ریسک تحریم دیگر یک متغیر بیرونی و مقطعی نیست، بلکه به بخشی پایدار از محیط تصمیم‌گیری بنگاه‌ها تبدیل شده است. این ریسک خود را در اشکال مختلفی بروز می‌دهد: از احتمال مسدود شدن وجوه و نقض قراردادهای گرفته تا اختلال در زنجیره تأمین نهادهای تولید، افزایش نااطمینانی در قیمت‌گذاری، و دشواری برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت. به‌ویژه برای بنگاه‌های بخش خصوصی که فاقد پشتوانه‌های حاکمیتی، دسترسی ترجیحی به منابع یا امکان انتقال ریسک به دولت هستند، این وضعیت می‌تواند به کاهش تاب‌آوری، خروج از بازارهای بین‌المللی یا حتی توقف فعالیت منجر شود.

با وجود این، شواهد میدانی و مطالعات تطبیقی نشان می‌دهد که شدت و دامنه اثر تحریم‌ها بر بنگاه‌ها یکسان نیست. بنگاه‌هایی که از چهارچوب‌های نظام‌مند مدیریت ریسک، تنوع جغرافیایی بازارها، انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین و دانش انطباق حقوقی برخوردارند، توانسته‌اند بخشی از شوک‌های ناشی از تحریم را جذب یا مدیریت کنند. در مقابل، بنگاه‌هایی که واکنش آن‌ها به تحریم‌ها صرفاً واکنشی، کوتاه‌مدت و مبتنی بر آزمون و خطا بوده، با هزینه‌های بالاتر و پایداری کمتر مواجه شده‌اند. این تفاوت عملکرد، اهمیت رویکرد «مدیریت ریسک تحریم» را به‌عنوان یک راهبرد فعال و نه صرفاً تدافعی برجسته می‌سازد.

مسئله محوری این گزارش از همین نقطه آغاز می‌شود. پرسش اصلی آن است که چگونه می‌توان تحریم‌ها را نه صرفاً به‌عنوان یک محدودیت سیاسی-اقتصادی، بلکه به‌عنوان مجموعه‌ای از ریسک‌های قابل شناسایی، ارزیابی و مدیریت‌شدنی صورت‌بندی کرد. بر این اساس، هدف گزارش حاضر تدوین یک چهارچوب تحلیلی و سیاستی است که از یک‌سو به مدیران بنگاه‌های بخش خصوصی در فهم ماهیت ریسک‌های تحریمی و انتخاب راهبردهای عملیاتی کمک کند و از سوی دیگر،



نقش نهادهای میانجی گر نظیر اتاق بازرگانی و سیاست‌گذار را در کاهش ریسک‌های سیستمی و تقویت تاب‌آوری تجارت خارجی کشور تبیین نماید.

در این چهارچوب، گزارش تلاش می‌کند به سه پرسش کلیدی پاسخ دهد: نخست، تحریم‌های کنونی از چه مسیرهایی ریسک‌های جدیدی را به بنگاه‌های اقتصادی منتقل می‌کنند و این ریسک‌ها چگونه می‌توانند طبقه‌بندی شوند؟ دوم، چه ابزارها و راهبردهایی در سطح بنگاه برای مدیریت این ریسک‌ها در دسترس است و محدودیت‌های هر یک چیست؟ و سوم، دولت و نهادهای حامی بخش خصوصی چگونه می‌توانند با مداخلات هدفمند، هزینه‌های تحریمی را کاهش داده و از فروپاشی یا تضعیف زنجیره‌های تجاری جلوگیری کنند. پاسخ به این پرسش‌ها، پیش‌شرط طراحی سیاست‌هایی است که به‌جای واکنش‌های مقطعی، بر افزایش تاب‌آوری و سازگاری بلندمدت بخش خصوصی ایران در محیط تحریمی متمرکز باشد.

## ۲- مروری بر تحریم‌های علیه ایران

تحریم‌های اعمال شده علیه ایران را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از اقدامات مقطعی یا واکنشی دانست، بلکه این تحریم‌ها طی بیش از چهار دهه به‌تدریج به یک رژیم پیچیده و چندلایه تبدیل شده‌اند که هم از نظر ابزار و هم از نظر دامنه اثر، تکامل یافته است. نخستین موج تحریم‌های گسترده پس از انقلاب ۱۳۵۷ و در پی بحران گروگان‌گیری، عمدتاً شامل مسدودسازی دارایی‌ها و محدودیت‌های تجاری مستقیم از سوی ایالات متحده بود. این تحریم‌ها در آن مقطع، ماهیتی نسبتاً ساده و دوجانبه داشتند و اثرگذاری آن‌ها بیشتر از طریق محدودسازی مبادلات رسمی اعمال می‌شد (Hufbauer et al., 2007).

در دهه‌های بعد، به‌ویژه از اواسط دهه ۱۳۸۰، معماری تحریم‌ها تغییر یافت. ایالات متحده با اتکا به قوانین داخلی، اختیارات اجرایی و نفوذ خود بر نظام مالی بین‌المللی، به‌تدریج تحریم‌های مالی و بانکی، تحریم‌های بخشی (به‌ویژه در حوزه انرژی و پتروشیمی) و تحریم‌های ثانویه را گسترش داد. هم‌زمان، شورای امنیت سازمان ملل متحد نیز در بازه ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۰ چندین قطعنامه الزام‌آور در ارتباط با برنامه هسته‌ای ایران تصویب کرد که محدودیت‌هایی در حوزه‌های مالی، تسلیحاتی و فناوری ایجاد نمود. این مجموعه اقدامات، برای نخستین‌بار تحریم‌ها را از سطح روابط دوجانبه به سطحی چندجانبه و نهادی ارتقا داد (Arkolakis et al., 2012).

امضای برنامه جامع اقدام مشترک (JCPOA) در سال ۲۰۱۵ منجر به تعلیق بخشی از این تحریم‌ها شد، اما این تعلیق ماهیتی شکننده داشت و به‌طور کامل به رفع عدم قطعیت‌های حقوقی و ادراکی بازیگران اقتصادی منجر نشد. خروج یک‌جانبه ایالات متحده از توافق در سال ۲۰۱۸ و بازاعمال تحریم‌های ثانویه، بار دیگر نشان داد که حتی در دوره‌های کاهش رسمی تحریم‌ها نیز ریسک بازگشت آن‌ها برای بنگاه‌ها یک متغیر تعیین‌کننده باقی می‌ماند. در سال‌های بعد، با تشدید تنش‌های سیاسی و افزایش نگرانی‌های نظارتی، بسیاری از مؤسسات مالی و شرکت‌های بین‌المللی رویکرد «ریسک‌گریزی حداکثری» را در پیش گرفتند که خود به پدیده‌ای موسوم به «خودتحریمی»<sup>۱</sup> دامن زد.

<sup>۱</sup> over-compliance



در این چهارچوب، فعال سازی مکانیسم بازگشت خودکار تحریم‌ها (اسنپ‌بک) ذیل قطعنامه ۲۲۳۱ شورای امنیت در سال ۲۰۲۵، نقطه عطف مهمی محسوب می‌شود. حتی فارغ از دامنه دقیق اقدامات اجرایی، صرف بازگشت تحریم‌های سازمان ملل و هم‌راستایی آن با تدابیر اتحادیه اروپا و تحریم‌های ثانویه آمریکا، سیگنال منفی قدرتمندی به بازارهای مالی، شرکت‌های بیمه، بانک‌ها و بازیگران لجستیکی ارسال کرده است. شواهد نشان می‌دهد که در چنین شرایطی، واکنش بازارها اغلب سریع‌تر و گسترده‌تر از الزامات حقوقی رسمی است و این امر هزینه‌های عملیاتی بنگاه‌های ایرانی را به‌طور غیرخطی افزایش می‌دهد.

برای تحلیل اثر تحریم‌ها بر بخش خصوصی، می‌توان آن‌ها را از منظر کارکرد اقتصادی و عملیاتی به چند دسته متمایز تقسیم کرد. «تحریم‌های مالی و بانکی»، از طریق قطع یا محدودسازی روابط کارگزاری، مسدودسازی دارایی‌ها و محدودیت دسترسی به سیستم‌های پرداخت بین‌المللی، مستقیماً جریان نقدی بنگاه‌ها را هدف قرار می‌دهند. «تحریم‌های بخشی»، فعالیت در حوزه‌هایی نظیر نفت، پتروشیمی، حمل‌ونقل و برخی صنایع مادر را محدود می‌کنند و از این طریق بر درآمد ارزی، سرمایه‌گذاری و پروژه‌های توسعه‌ای اثر می‌گذارند. «تحریم‌های حمل‌ونقلی و بیمه‌ای»، با افزایش هزینه و ریسک جابه‌جایی کالا، زنجیره‌های تأمین را شکننده می‌سازند. «تحریم‌های فناوری و صادرات اقلام حساس»، دسترسی به تجهیزات پیشرفته و قطعات کلیدی را دشوار می‌کنند و نهایتاً «تحریم‌های فردی و نهادی»، از طریق درج اشخاص و شرکت‌ها در فهرست‌های تحریمی، ریسک حقوقی تعامل با آن‌ها را برای شرکای بالقوه افزایش می‌دهند (جدول ۱).

### جدول (۱): دسته‌بندی تحریم‌ها از منظر اثرگذاری بر بخش خصوصی و کانال‌های ریسک

نوع تحریم	سازوکار اصلی	کانال انتقال ریسک به بنگاه‌ها	پیامدهای عملی برای بخش خصوصی
تحریم‌های مالی و بانکی	محدودسازی دسترسی به سیستم‌های پرداخت بین‌المللی، قطع روابط کارگزاری، مسدودسازی دارایی‌ها	افزایش ریسک نقدینگی، تأخیر در تسویه، نااطمینانی در دریافت وجوه	دشواری گشایش اعتبار اسنادی، افزایش هزینه حواله، نیاز به مسیرهای غیرمستقیم پرداخت، قفل شدن سرمایه در گردش
تحریم‌های بخشی	ممنوعیت یا محدودیت فعالیت، سرمایه‌گذاری و تجارت در بخش‌های مشخص (نفت، پتروشیمی، حمل‌ونقل، مالی)	کاهش درآمد ارزی، افت سرمایه‌گذاری، افزایش ریسک پروژه‌های بلندمدت	توقف یا تعلیق پروژه‌ها، کاهش صادرات، افزایش ریسک قراردادهای بلندمدت
تحریم‌های حمل‌ونقلی و بیمه‌ای	تحریم شرکت‌های کشتیرانی، بیمه، بیمه اتکایی و خدمات لجستیکی	افزایش هزینه و ریسک فیزیکی جابه‌جایی کالا	افزایش هزینه حمل و بیمه، طولانی‌شدن زمان تحویل، استفاده از مسیرها یا ناوگان پرریسک
تحریم‌های فناوری و صادرات اقلام حساس	کنترل یا ممنوعیت صادرات فناوری‌های پیشرفته، اقلام دوگانه و تجهیزات کلیدی	اختلال در نوسازی تولید و تعمیرات، کاهش بهره‌وری	کمبود قطعات و تجهیزات، افزایش هزینه جایگزینی، وابستگی به فناوری‌های قدیمی



نوع تحریم	سازوکار اصلی	کانال انتقال ریسک به بنگاه‌ها	پیامدهای عملی برای بخش خصوصی
تحریم‌های فردی و نهادی	درج اشخاص حقیقی و حقوقی در فهرست‌های تحریمی	افزایش ریسک حقوقی و اعتباری برای شرکای تجاری	قطع همکاری بانک‌ها و شرکت‌های خارجی، گسترش «خودتحریمی»، دشواری عقد قرارداد
تحریم‌های ثانویه	تهدید اشخاص ثالث به مجازات در صورت همکاری با کشور هدف	انتقال ریسک تحریم به کل زنجیره شرکا	انصراف شرکای خارجی حتی در نبود منع حقوقی مستقیم، افزایش هزینه یافتن شریک جایگزین

شواهد تجربی نشان می‌دهد که این دسته‌های تحریمی در عمل به‌صورت هم‌زمان و تقویت‌کننده یکدیگر عمل می‌کنند. محدود شدن روابط بانکی، بنگاه‌ها را به استفاده از مسیرهای غیرمستقیم سوق می‌دهد؛ این مسیرها هزینه حمل‌ونقل و بیمه را افزایش می‌دهند؛ و در نهایت ریسک حقوقی و عملیاتی کل زنجیره مبادله را بالا می‌برند. بنابراین، تحریم‌ها را باید نه به‌عنوان مجموعه‌ای از محدودیت‌های مجزا، بلکه به‌مثابه یک «سیستم ریسک» در نظر گرفت که اثر نهایی آن بر بخش خصوصی، حاصل برهم‌کنش چندین کانال هم‌زمان است.

### ۳- مرور مطالعات نظری و تجربی اثر تحریم‌های اقتصادی بر روابط تجاری و بخش خصوصی

دیدگاه‌های اقتصادی در مورد تأثیر تحریم‌ها بر تجارت و اقتصاد بنگاه‌ها در طول زمان تحول یافته است، از تمرکز اولیه بر ارزیابی کلی موفقیت تحریم‌ها به عنوان ابزار سیاست خارجی به سمت مدل‌های پیچیده‌تر که مکانیسم‌های دقیق اقتصادی و انطباق بنگاه‌ها را بررسی می‌کنند. در مراحل اولیه، تحریم‌های اقتصادی به عنوان ابزاری برای دستیابی به اهداف سیاستی محدود مانند تغییرات رفتاری یا بازدارندگی ارزیابی می‌شدند، با موفقیت تقریبی ۴۰ درصدی در موارد تاریخی، که عمدتاً به عوامل مانند هزینه‌های بالا برای هدف، روابط پیشین دوستانه، و حمایت چندجانبه وابسته بود؛ این دیدگاه تأکید داشت که تحریم‌ها می‌توانند تجارت را مختل کنند و رفاه اقتصادی را کاهش دهند، اما اثربخشی آن‌ها اغلب به دلیل هزینه‌های فرستنده و انطباق هدف محدود می‌شود (Hufbauer et al., 2007). با پیشرفت مدل‌های تجارت، تأکید شده که تحریم‌ها به عنوان موانع تجاری، رفاه را از طریق کاهش سهم واردات و کشش‌های تجاری کاهش می‌دهند، اما حتی مدل‌های جدید با در نظر گرفتن رقابت ناقص و اقتصاد مقیاس، برآوردهای سودهای رفاهی از تجارت را تغییر اساسی نمی‌دهند، که نشان‌دهنده ثبات اثرات منفی تحریم‌ها بر رفاه کلی است (Arkolakis et al., 2012). در مطالعات اخیر شواهد بیانگر موفقیت ۳۰ تا ۳۵ درصدی تحریم‌ها می‌باشد (Felbermayr et al., 2021).

تحول بعدی به بررسی تمایز بین تحریم‌های تهدید شده و اعمال شده پرداخته، جایی که تهدیدها می‌توانند تجارت را به طور پارادوکسی از طریق انباشت پیش‌بینی شده برای کاهش ریسک افزایش دهند، در حالی که تحریم‌های اعمال شده جریان‌های



دوجانبه را کاهش می‌دهند و اثرات منفی بر روابط تجاری پایدار می‌گذارند (Afesorghbor, 2019). در سطح بنگاه‌ها، دیدگاه‌ها به سمت استراتژی‌های انطباقی سوق یافته، که نشان می‌دهد تحریم‌ها بنگاه‌ها را به کاهش هزینه‌های غیرضروری و سرمایه‌گذاری در فناوری واداشته، تاب‌آوری را افزایش می‌دهد، در حالی که کاهش تولید یا دستمزدها بقا را تضعیف می‌کند؛ عواملی مانند «برنامه‌ریزی»، «دسترسی به منابع»، و «شبکه‌سازی کلیدی» برای کاهش فشارهای ناشی از محدودیت‌های تجاری و مالی هستند (Cheratian et al., 2022). تحریم‌های مالی، به عنوان ابزاری هوشمند، جریان‌های مالی را به شدت کاهش می‌دهند اما اثرات جانبی بر تجارت کالاها را محدود نگه می‌دارند، مگر اینکه با محدودیت‌های صادراتی ترکیب شوند که در این صورت اثرات گسترده‌تری بر خدمات و کالاها ایجاد می‌کنند (Besedeš et al., 2023).

در رویکردهای جدیدتر، تحریم‌ها به عنوان «دستکاری شرایط تجارت» مفهوم‌سازی شده‌اند، جایی که کشور مبدا مالیات‌های تجاری را برای حداکثرسازی هزینه هدف با حداقل آسیب به خود با تمرکز بر کالاهای غیرکشسان برای تقویت تأثیر بدون توجه به کشش‌های داخلی اعمال می‌کند (Bagwell & Staiger, 2024). این تحول با ادغام نظریه و عمل تکمیل می‌شود که نشان می‌دهد تحریم‌ها از طریق کانال‌های تجاری، مالی، و پرداخت، «انقباض کوتاه‌مدت»، «تورم»، و «رکود بلندمدت» ایجاد می‌کنند، اما اثربخشی آن‌ها به اجرای متحد، اهداف واقع‌بینانه، و جلوگیری از دور زدن وابسته است (Itskhoki & Ribakova, 2024). در نهایت، «تقاضای عمومی» به عنوان پیشران کلیدی ظاهر شده، که رابطه معکوس با هزینه‌های ادراک شده و رابطه مثبت با سودمندی سیگنال‌دهی یا تنبیه عمل می‌کند، و فشارهای اجتماعی را در شکل‌گیری تحریم‌ها برجسته می‌سازد (Caton & Webb, 2025). این سیر نشان‌دهنده گذار از ارزیابی‌های کلی به درک لایه‌لایه از اثرات تحریم‌ها بر تجارت و بنگاه‌هاست که سیاست‌گذاران را به طراحی دقیق‌تر ترغیب می‌کند.

## جدول (۲): خلاصه مرور نظری تحریم‌های اقتصادی و روابط تجاری

نویسندگان	تأثیر بر تجارت و اقتصاد بنگاه‌ها	ایده مفهومی اصلی
Hufbauer et al., 2007	موفقیت تقریبی ۴۰ درصدی در اهداف محدود؛ وابسته به هزینه بالا برای هدف، حمایت چندجانبه و روابط پیشین؛ تأکید بر اختلال تجاری اما محدودیت اثربخشی به دلیل انطباق هدف	ارزیابی تاریخی موفقیت تحریم‌ها به عنوان ابزار سیاست خارجی
Arkolakis et al., 2012	تحریم‌ها به عنوان موانع تجاری رفاه را کاهش می‌دهند؛ مدل‌های پیشرفته تغییر اساسی در برآورد هزینه‌های اقتصادی ایجاد نمی‌کنند	ثبات سودهای رفاهی تجارت علی‌رغم مدل‌های جدید
Afesorghbor, 2019	تهدیدها تجارت را موقتاً افزایش می‌دهند (انباشت پیش‌بینی شده)؛ تحریم‌های اعمال شده جریان‌های دوجانبه را کاهش می‌دهند	تمایز بین تحریم‌های تهدید شده و اعمال شده
Cheratian et al., 2022	کاهش هزینه‌های غیرضروری و سرمایه‌گذاری در فناوری تاب‌آوری را افزایش می‌دهد؛ کاهش تولید/دستمزد بقا را تضعیف می‌کند؛ عوامل کلیدی: برنامه‌ریزی، دسترسی به منابع و شبکه‌سازی	استراتژی‌های بقا بنگاه‌ها تحت تحریم



نویسندگان	تأثیر بر تجارت و اقتصاد بنگاه‌ها	ایده مفهومی اصلی
Besedeš et al., 2023	جریان‌های مالی را به شدت کاهش می‌دهد اما تأثیر بر تجارت کالاها محدود است مگر با ترکیب محدودیت‌های صادراتی؛ اثرات گسترده‌تر بر خدمات	تحریم‌های مالی «هوشمند» و آسیب جانبی محدود
Bagwell & Staiger, 2024	اعمال مالیات‌های تجاری برای حداکثرسازی هزینه هدف با حداقل آسیب به فرستنده؛ تمرکز بر کالاهای غیرکشسان برای تقویت تأثیر	تحریم‌ها به عنوان دستکاری شرایط تجارت
Itskhoki & Ribakova, 2024	اثرات از طریق کانال‌های تجاری، مالی و پرداخت؛ اثربخشی وابسته به اجرای متحد، اهداف واقع‌بینانه و جلوگیری از دور زدن	ادغام نظریه و عمل تحریم‌ها
Caton & Webb, 2025	تقاضا معکوس با هزینه‌های ادراک شده و مثبت با سودمندی سیگنال‌دهی؛ فشارهای اجتماعی در شکل‌گیری سیاست تحریم نقش کلیدی دارد	تقاضای عمومی به عنوان راننده تحریم‌ها

مروری بر مطالعات تجربی محققان ایرانی درباره اثر تحریم‌ها بر بخش خصوصی ایران نیز نشان‌دهنده آن است که تحریم‌های اقتصادی علیه ایران از دهه ۱۳۹۰ به بعد یکی از مهم‌ترین عوامل خارجی موثر بر اقتصاد کشور بوده است که در بسیاری از پژوهش‌های تجربی آثار آن بر بخش خصوصی مورد بررسی قرار گرفته است. بخش خصوصی در اقتصاد ایران به دلیل ساختار خاص اقتصادی و سهم قابل توجهش در تولید و اشتغال، یکی از مهم‌ترین بخش‌هایی است که در برابر تحریم‌ها آسیب‌پذیر می‌باشد. مطالعات تجربی در این حوزه به تحلیل اثر تحریم‌ها بر سرمایه‌گذاری، صادرات، اشتغال و ساختار فعالیت‌های بخش خصوصی پرداخته‌اند.

مقصودپور، سلیمی‌فر و صالح‌نیا (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای تأثیر تحریم بانک مرکزی بر انباشت سرمایه مالی بخش خصوصی را بررسی کردند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد محدودیت‌های مالی ناشی از تحریم بانک مرکزی موجب کاهش دسترسی بنگاه‌های خصوصی به منابع مالی و افزایش هزینه سرمایه می‌شود که توان سرمایه‌گذاری و توسعه کسب‌وکار را کاهش می‌دهد. این اثر به ویژه در بنگاه‌های کوچک و متوسط که دسترسی محدودی به منابع جایگزین مالی دارند، شدیدتر است.

تحریم‌ها همچنین صادرات غیرنفتی ایران را تحت تأثیر قرار داده‌اند. مطالعات نشان می‌دهند کاهش رقابت‌پذیری کالاها در بازارهای خارجی و محدودیت دسترسی به بازارهای بین‌المللی به‌طور مستقیم بر توان صادراتی بنگاه‌های خصوصی تأثیر منفی گذاشته است. تحلیل‌های اقتصاد صنعتی حاکی از آن است که بخش عمده صادرات غیرنفتی ایران را شرکت‌های خصوصی کوچک و متوسط تشکیل می‌دهند و تنگناهای تجاری و مالی ناشی از تحریم‌ها موجب کاهش ظرفیت صادراتی آنها شده است (پورعبادالهی و همکاران، ۱۳۹۸). این یافته‌ها با مشاهدات گزارش‌های نهادهای نیز هم‌راستا است و نشان می‌دهد تحریم‌ها کانال‌های تجاری بخش خصوصی را محدود کرده و درآمدهای ارزی حاصل از صادرات را کاهش داده است.

تحریم‌های اقتصادی علاوه بر اثر بر تولید و سرمایه‌گذاری، به‌طور مستقیم بر اشتغال در بخش خصوصی نیز تأثیر گذاشته‌اند. بر اساس مطالعه تجربی منتشرشده، در اثر محدودیت‌های تحریمی، نرخ رشد اشتغال کشور کاسته شده است. این کاهش



به‌ویژه بر بنگاه‌های خصوصی اثرگذار بوده است، زیرا بخش خصوصی سهم عمده‌ای در ایجاد فرصت‌های شغلی در کشور دارد. کاهش تولید و سرمایه‌گذاری در صنایع و بنگاه‌های خصوصی موجب شده است که آنها مجبور به تعدیل نیروی انسانی شوند و ظرفیت اشتغال‌زایی خود را محدود کنند. این یافته نشان می‌دهد که تحریم‌ها نه تنها بر شاخص‌های کلان اقتصادی، بلکه به شکل ملموس بر بازار کار و زندگی روزمره کارکنان بخش خصوصی نیز تأثیرگذار بوده‌اند (مقدسی، نیستکو، ۲۰۲۲).

بطور کلی مطالعات تجربی نشان می‌دهد تحریم‌ها موجب تغییر ساختار فعالیت‌های بخش خصوصی شده و به رشد اقتصاد غیررسمی دامن زده‌اند. محدودیت‌های واردات، کاهش سرمایه‌گذاری و محدود شدن بازارهای رسمی، بنگاه‌ها و کارگران را به فعالیت در بخش غیررسمی سوق داده است. این تغییر ساختار باعث کاهش رقابت بنگاه‌های رسمی و افزایش فعالیت‌های اقتصادی خارج از نظام قانونی شده است که خود یکی از آثار بلندمدت تحریم‌ها بر بخش خصوصی محسوب می‌شود.

#### ۴- تحلیل سیاستی مواجهه با بازگشت تحریم‌ها

بازگشت تحریم‌های چندجانبه و تشدید تحریم‌های ثانویه، محیط فعالیت اقتصادی را وارد مرحله‌ای می‌کند که در آن ریسک‌های ناشی از تحریم صرفاً به‌صورت شوک‌های مقطعی یا محدود به یک بخش خاص ظاهر نمی‌شوند، بلکه به شکل یک ساختار پایدار نااطمینانی بر تصمیم‌گیری بنگاه‌ها، نهادهای مالی و سیاست‌گذار سایه می‌اندازند. در این شرایط، مفهوم «ریسک تحریم» فراتر از ممنوعیت‌های رسمی حقوقی است و مجموعه‌ای از ریسک‌های حقوقی، مالی، عملیاتی و اعتباری را دربر می‌گیرد که از طریق رفتار احتیاطی بازیگران داخلی و خارجی منتقل می‌شود.

از منظر سیاستی، هدف اصلی مواجهه با تحریم‌ها نه حذف کامل این ریسک‌ها - که در عمل ممکن نیست - بلکه مدیریت، تعدیل و قابل پیش‌بینی کردن آنهاست. تجربه دوره‌های پیشین تحریم نشان می‌دهد که سیاست‌های واکنشی، غیرهدفمند و فاقد تفکیک نقش‌ها، اغلب به افزایش هزینه‌های مبادله، تشدید رفتارهای احتیاطی و تضعیف تاب‌آوری بخش خصوصی منجر شده‌اند. در مقابل، رویکرد مبتنی بر مدیریت ریسک، بر شناسایی کانال‌های اصلی انتقال تحریم و طراحی مداخلات متناسب در هر کانال استوار است.

در این چهارچوب، سه کانال اصلی انتقال ریسک تحریم به بخش خصوصی قابل شناسایی است: نخست، کانال مالی و بانکی؛ دوم، کانال زنجیره تأمین کالاهای حیاتی؛ و سوم، کانال بنگاه‌محور با تمرکز ویژه بر شرکت‌های کوچک و متوسط. در هر یک از این محورها، تمایز روشنی میان نقش سیاست‌گذار به‌عنوان تنظیم‌گر و کاهش‌دهنده ریسک‌های سیستمی و نقش اتاق بازرگانی به‌عنوان نهاد میانجی‌گر و تسهیل‌کننده اقدام جمعی برقرار می‌شود.

برای سیاست‌گذاران و نهادهای میانجی‌گر (از جمله اتاق بازرگانی) دو الزام همزمان پدیدار می‌شود: نخست، کاهش فوری ریسک‌های سیستمی که از قطع روابط کارگزاری و بسته‌شدن مسیرهای پرداخت بین‌المللی ناشی می‌شود؛ و دوم، حفاظت از زنجیره‌های تأمین کالاهای حیاتی و توانمندسازی بنگاه‌ها به‌ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs) که از نظر منابع و انطباق‌پذیری آسیب‌پذیرترند. این بخش در سه محور (۱) کاهش ریسک کارگزاری بانکی، (۲) حفظ و تسهیل زنجیره تأمین



کالاهای حیاتی، و (۳) حمایت هدفمند از SMEs، و توصیه‌های سیاستی و عملیاتی برای دولت و نهادهای میانجی ارائه می‌دهد.

#### ۴-۱- کاهش ریسک ناشی از قطع روابط کارگزاری

قطع یا محدودسازی روابط کارگزاری توسط بانک‌های بین‌المللی یکی از آثار شناخته شده تحریم‌های مالی است که جریان پرداخت‌های تجاری را با پیچیدگی و تأخیر مواجه می‌سازد. شواهد نشان می‌دهند که بانک‌های بزرگ در مواجهه با افزایش ریسک نظارتی و جریمه‌های احتمالی، تمایل دارند روابط با بانک‌هایی را که در حوزه‌های سیاسی-ریسکی قرار دارند محدود یا قطع کنند؛ پیامد این امر کاهش دسترسی به کانال‌های LC، افزایش هزینه حواله‌ها و کندی تسویه معاملات است. در موارد مشابه، راه‌حل‌های منطقه‌ای (توافقات تسویه دوجانبه، کانال‌های ارزی از طریق بانک‌های منتخب در کشور ثالث) و توسعه نهادی ابزارهای تضمینی توانسته‌اند تا حدی اثر قطع کارگزاری را کمینه کنند، هرچند این راه‌حل‌ها نیازمند زیرساخت حقوقی و ظرفیت ارزی-احتیاطی قابل توجه‌اند.

#### اقدامات سیاستی پیشنهادی برای سیاست‌گذار (دولت)

۱. توسعه شبکه تسویه منطقه‌ای و توافقات ارزی دوجانبه: طراحی و اجرای چهارچوب قراردادهای تسویه با بانک‌های منتخب در کشورهای همسایه و شرکای آسیایی (شامل سازوکارهای تسویه در ارز محلی یا ارزهای جایگزین) به منظور کاهش وابستگی به شبکه‌های کارگزاری غربی؛ این اقدامات باید با ذخایر ارزی هدفمند و تسهیلات سوآپ پشتیبانی شوند.
۲. ایجاد خط اعتباری و صندوق تضمین کارگزاری: تأسیس یک «صندوق تضمین بین‌المللی» دولتی/نیمه‌دولتی برای پوشش ریسک کارگزاری و اعتبار صادراتی که به صورت محدود و هدفمند در برابر ریسک عدم پرداخت و بلوکه شدن وجوه تضمین بدهد؛ این صندوق می‌تواند از مدل‌های موفق ECAs و ضمانت‌های صادراتی الگو برداری کند.
۳. پیاده‌سازی «کنترل انطباق متمرکز» با رویکرد تسهیلی: بانک مرکزی و نهادهای نظارتی باید مجموعه‌ای از راهنمایی‌های شفاف انطباق منتشر کنند که به صورت «امنیت حقوقی داخلی» برای بانک‌های داخلی و شرکای خارجی عمل کند؛ افزایش شفافیت در فرآیندهای مبارزه با پولشویی و تامین مالی تروریسم می‌تواند مانع از تصمیمات احتیاطی افراطی بانک‌های خارجی شود.

#### نقش و اقدامات اتاق بازرگانی و نهادهای میانجی‌گر

۱. واحد تسهیل مالی و هماهنگی با بانک مرکزی: اتاق می‌تواند یک واحد تخصصی برای تسهیل گفتگوهای بین بنگاه‌ها، بانک‌ها و بانک مرکزی راه‌اندازی کند تا نیازهای حقیقی بخش خصوصی به سرعت شناسایی و برای حل آن کانال‌های موقت ایجاد شود (مثلاً لیست بانک‌های طرف قرارداد در کشورهای ثالث).



۲. بسته آموزشی و مشاوره انطباق: فراهم‌سازی خدمات مشاوره‌ای برای بنگاه‌ها در زمینه نحوه تنظیم قراردادها (شرایط LC، ضمانت‌نامه‌ها) و آموزش انطباق مالی جهت کاهش آسیب‌پذیری بنگاه‌ها.
۳. کارگروه مشترک: تشکیل کارگروه‌های تخصصی با بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی برای طراحی و پیاده‌سازی سازوکارهای سوآپ، کانال‌های تسویه و عملیات صندوق تضمین.

#### ۴-۲- حفظ و تسهیل زنجیره تأمین کالاهای حیاتی

تحریم‌ها به صورت مستقیم بر واردات کالاهای سرمایه‌ای، قطعات یدکی و فناوری‌های پیشرفته اثر می‌گذارند و از طریق افزایش هزینه‌های بیمه و حمل‌ونقل و طولانی کردن زمان تأمین، منجر به توقف خطوط تولید و افت ظرفیت می‌شوند. شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد که اقدامات تسهیلی کوتاه‌مدت، نظیر تسریع فرآیندهای گمرکی، اعطای معافیت‌های موقت برای کالاهای حیاتی و هماهنگی با شرکت‌های بیمه ملی، قادرند شدت شوک اولیه را کاهش دهند؛ با این حال، پایداری بلندمدت زنجیره تأمین مستلزم سیاست‌هایی در حوزه بومی‌سازی تولید، انتقال فناوری و تنوع‌بخشی به مبادی تأمین است.

#### اقدامات سیاستی پیشنهادی برای سیاست‌گذار

۱. **تعریف فهرست کالاهای حیاتی و اعطای معافیت‌های موقت:** لازم است دولت فهرستی از کالاهای «حیاتی برای تولید و سلامت عمومی» تهیه و برای این اقلام، سازوکار معافیت موقت از برخی محدودیت‌های تجاری/تحریمی و اولویت‌بندی تخصیص ارزی فراهم کند. این فهرست لازم است مبتنی بر تحلیل زنجیره ارزش هر بخش، میزان جایگزینی داخلی و ارزیابی حساسیت بنگاه‌ها نسبت به وقفه در تأمین تهیه شود.
۲. **پنجره تسریع گمرکی و مجوزهای اضطراری:** راه‌اندازی پنجره یکپارچه گمرکی برای کالاهای اولویت‌دار و ایجاد مکانیزم تسریع در ترخیص (Fast Track) همراه با ابزارهای تضمینی نظیر ضمانت‌نامه بانکی داخلی، می‌تواند زمان توقف کالا را تا زمان روشن شدن وضعیت پرداخت‌های بین‌المللی کاهش دهد و از توقف خطوط تولید جلوگیری کند.
۳. **تعامل با نهادهای بیمه‌ای و توسعه بیمه داخلی حمل‌ونقل:** افزایش ظرفیت شرکت‌های بیمه داخلی یا تشکیل کنسرسیومی از نهادهای بیمه برای پوشش ریسک‌های مرتبط با حمل‌ونقل و انتقال کالا با ترکیبی از پذیرش ریسک و ایجاد ذخایر حمایتی دولتی برای شرایط اضطراری؛ می‌تواند هزینه بیمه برای واردکنندگان و صادرکنندگان داخلی را کنترل کند.
۴. **پشتیبانی از بومی‌سازی و تسهیلات فناوری:** طراحی بسته‌های اعتباری و حمایتی برای سرمایه‌گذاری در تولید داخلی قطعات حیاتی، انتقال فناوری از کشورهای همسو و ایجاد خوشه‌های صنعتی، به منظور کاهش وابستگی به مبادی پرریسک و افزایش تاب‌آوری زنجیره تأمین ضروری است.



## نقش و اقدامات اتاق بازرگانی و نهادهای میانجی گر

۱. کارگروه‌های بخش‌محور برای شناسایی اقلام حیاتی: اتاق بازرگانی می‌تواند با همکاری اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنعتی، فهرست اقلام کلیدی هر بخش را شناسایی و اولویت‌بندی کرده و این اطلاعات را به صورت مستند و مبتنی بر داده در اختیار سیاست‌گذار قرار دهد.
۲. مذاکره با شرکای منطقه‌ای برای قراردادهای تأمین مستقیم: سازماندهی هیئت‌های تجاری هدفمند و انعقاد قراردادهای چهارچوبی با تأمین‌کنندگان منطقه‌ای در کشورهایی مانند ترکیه، عراق، امارات و برخی کشورهای آسیایی، می‌تواند مسیرهای کوتاه‌تر و کم‌ریسک‌تری برای تأمین کالا فراهم کند.
۳. ایجاد پایگاه داده تدارکات و لجستیک: فراهم‌سازی اطلاعات به‌روز درباره مبادی تأمین، هزینه‌های حمل‌ونقل و گزینه‌های بیمه، امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر و مستندتر را برای بنگاه‌ها فراهم می‌کند و عدم تقارن اطلاعاتی را کاهش می‌دهد.

### ۴-۳- حمایت هدفمند از شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)

شواهد میدانی و مطالعات انجام‌شده درباره اقتصاد ایران نشان می‌دهد شرکت‌های کوچک و متوسط، در مقایسه با بنگاه‌های بزرگ، در مواجهه با اختلالات ناشی از تحریم‌ها آسیب‌پذیرتر هستند. کاهش دسترسی به اعتبار، وابستگی بالاتر به زنجیره‌های وارداتی و محدودیت ظرفیت انطباق حقوقی و مدیریتی از مهم‌ترین عوامل این آسیب‌پذیری به‌شمار می‌روند. پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه سیاست‌های حمایتی SMEs در شرایط بحران تأکید می‌کنند که ترکیبی از حمایت‌های مالی هدفمند، تضمین‌های اعتباری، برنامه‌های آموزشی و دیجیتالی‌سازی می‌تواند تاب‌آوری این بنگاه‌ها را به‌طور معناداری افزایش دهد.

### اقدامات سیاستی پیشنهادی برای سیاست‌گذار

۱. خط اعتباری ویژه و تضمین بانکی برای SMEs صادراتی: طراحی و اجرای خطوط اعتباری کوتاه‌مدت با نرخ ترجیحی، همراه با ضمانت‌نامه دولتی یا صندوق تضمین، برای SMEs فعال در تجارت خارجی ضروری است. این سازوکار باید فرآیند درخواست ساده و زمان رسیدگی کوتاهی داشته باشد تا بتواند شوک نقدینگی را به‌سرعت تعدیل کند.
۲. برنامه‌های آموزشی و مرکز مشاوره انطباق: تدوین برنامه‌های آموزشی و خدمات مشاوره‌ای در حوزه مدیریت ریسک تحریم، تنظیم قراردادهای بین‌المللی، مدیریت نقدینگی در شرایط محدودیت و دیجیتالی‌سازی فروش و زنجیره تأمین، می‌تواند ظرفیت انطباق SMEs را تقویت کند.
۳. ترویج کنسرسيوم‌های خرید و خوشه‌سازی تولید: تشویق بنگاه‌های کوچک به تشکیل کنسرسيوم‌های خرید برای واردات مشترک قطعات و مواد اولیه، امکان سرشکن شدن هزینه‌ها و افزایش قدرت چانه‌زنی در بازارهای خارجی را فراهم می‌سازد.



## نقش و اقدامات اتاق بازرگانی و نهادهای میانجی گر

۱. پلتفرم یک پارچه دسترسی به اعتبار و تضمین: اتاق بازرگانی می تواند به عنوان هماهنگ کننده میان SMEs، بانکها و صندوق های تضمین عمل کرده و با ایجاد یک مرجع ثبت نام و ارزیابی، فرآیند دسترسی به خطوط اعتباری ویژه را تسریع کند.
۲. برنامه های آموزشی منطقه ای و خدمات مشاوره عملی: برگزاری کارگاه های فشرده، تدوین راهنماهای عملیاتی برای صادرات در شرایط تحریمی و ارائه خدمات مشاوره ای مقرون به صرفه در حوزه های حقوقی، مالی و لجستیکی، می تواند هزینه انطباق SMEs را کاهش دهد..
۳. پلتفرم بازاریابی برای بازارهای جایگزین: کمک به SMEs در شناسایی خریداران و تأمین کنندگان جایگزین از طریق ابزارهای بازاریابی دیجیتال، نمایشگاه های مجازی و هیئت های تجاری منطقه ای، امکان تنوع بخشی بازارها را افزایش می دهد.

## ۵- راهبرد مدیریت ریسک بخش خصوصی

با توجه به ماهیت چندلایه، پویا و فراسرزمینی تحریم های اعمال شده علیه ایران، مواجهه مؤثر با این پدیده مستلزم گذار از رویکردهای واکنشی و موردی به سمت یک چهارچوب نظام مند مدیریت ریسک است. در چنین چهارچوبی، تحریم ها نه صرفاً به عنوان محدودیت های حقوقی، بلکه به عنوان مجموعه ای از ریسک های اقتصادی، مالی، حقوقی و اعتباری در نظر گرفته می شوند که به صورت مستمر بر تصمیمات بنگاه ها و نهادهای اقتصادی اثر می گذارند. تجربه های بین المللی و شواهد بنگاه محور نشان می دهد که فقدان چهارچوب های رسمی مدیریت ریسک تحریم، هزینه های انطباق را افزایش داده و احتمال اختلال ناگهانی در فعالیتهای تجاری را تشدید می کند.

بر این اساس، در اینجا ابتدا با مروری بر الگوی مدیریت ریسک در مقابله تحریم، به راهبردها و برنامه اقدام بخش خصوصی در دو سطح «بنگاه» و «سازمان های میانجی گر» و «سیاست گذار» توصیه هایی تدوین شده است.

## ۵-۱ - الگوی ارزیابی و مدیریت ریسک تحریم

با الهام از چهارچوب های انطباق و ارزیابی ریسک مورد استفاده در نهادهایی نظیر OFAC<sup>2</sup>، بر چند مرحله به هم پیوسته استوار است که اجرای مؤثر آن ها نیازمند به روزرسانی مداوم و هماهنگی نهادی است.



## ارزیابی و شناسایی ریسک تحریم

نخستین گام در مدیریت ریسک تحریم، شناسایی نظام‌مند و ارزیابی مستمر ریسک‌هایی است که از محیط تحریمی به فعالیت‌های اقتصادی منتقل می‌شوند. این ریسک‌ها تنها به محدودیت‌های حقوقی رسمی محدود نیستند، بلکه شامل ریسک‌های کلان اقتصادی نظیر نوسانات شدید نرخ ارز و تورم، ریسک‌های حقوقی ناشی از تعامل با اشخاص یا نهادهای مندرج در فهرست‌های تحریمی، و ریسک‌های ژئوپلیتیکی مرتبط با تغییرات ناگهانی در رژیم تحریم‌ها هستند. استفاده از ماتریس‌های ارزیابی ریسک که احتمال وقوع و شدت اثر هر ریسک را به صورت هم‌زمان لحاظ می‌کنند، می‌تواند به بنگاه‌ها و نهادهای سیاست‌گذار در اولویت‌بندی تهدیدها کمک کند.

در این مرحله، تفکیک شرکای تجاری بر اساس میزان حساسیت آن‌ها به تحریم نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. شناسایی بازارها و کشورهایی که واکنش آن‌ها به تحریم‌ها کمتر و قابل پیش‌بینی‌تر است، می‌تواند به هدایت مجدد جریان تجارت و کاهش تمرکز ریسک کمک کند. با این حال، چنین طبقه‌بندی‌هایی باید پویا بوده و به‌طور منظم با توجه به تحولات سیاسی و مقرراتی به‌روزرسانی شوند.

## کنترل‌های داخلی و تدوین راهبردهای جایگزین

پس از شناسایی ریسک‌ها، مرحله دوم بر طراحی و استقرار کنترل‌های داخلی و راهبردهای عملیاتی جایگزین متمرکز است. در سطح بنگاه، این امر شامل تدوین سیاست‌های مشخص برای معاملات غیرمستقیم، تنوع‌بخشی به مسیرهای پرداخت، استفاده محتاطانه از واسطه‌ها و کاهش تمرکز بر یک بازار یا کانال خاص است. هم‌زمان، دسترسی به تأمین مالی داخلی و استفاده از ابزارهای مالی بومی می‌تواند تا حدی وابستگی به شبکه‌های مالی پرریسک خارجی را کاهش دهد.

سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های اطلاعاتی و دیجیتالی، از جمله سیستم‌های ردیابی تراکنش و مدیریت قراردادها، نیز نقش مهمی در کاهش هزینه‌های ثابت و افزایش شفافیت داخلی ایفا می‌کند. هدف این مرحله، حذف کامل ریسک تحریم نیست، بلکه محدودسازی دامنه اثر آن و جلوگیری از بلوکه‌شدن منابع یا توقف ناگهانی فعالیت‌های تجاری است. تجربه بنگاه‌های فعال در محیط‌های تحریمی نشان می‌دهد که راهبردهای جایگزین زمانی اثربخش‌اند که به صورت پیش‌دستانه طراحی شوند، نه در واکنش به وقوع بحران.

## آموزش، ظرفیت‌سازی و شبکه‌سازی نهادی

مدیریت ریسک تحریم بدون سرمایه انسانی آگاه و شبکه‌های ارتباطی کارآمد امکان‌پذیر نیست. آموزش مستمر کارکنان، مدیران و واحدهای مرتبط با تجارت خارجی درباره الزامات انطباق، نشانه‌های هشداردهنده ریسک تحریم و شیوه‌های شناسایی شرکت‌های صوری یا پرریسک، یکی از ارکان کاهش ریسک عملیاتی است. این آموزش‌ها باید فراتر از الزامات حداقلی حقوقی بوده و بر ارتقای قضاوت حرفه‌ای در شرایط ابهام متمرکز کنند.



در کنار آموزش، شبکه‌سازی نهادی و تقویت ارتباطات میان بنگاه‌ها، نهادهای صنفی و سازمان‌های بین‌المللی یا منطقه‌ای می‌تواند دسترسی به اطلاعات، تجربیات و بازارهای جایگزین را تسهیل کند. همکاری و تبادل تجربه با کشورهایی که سابقه مواجهه با تحریم‌های گسترده دارند، می‌تواند به انتقال دانش عملی و کاهش هزینه‌های آزمون و خطا کمک نماید.

### حسابرسی، پایش و بهبود مستمر

مرحله نهایی مدیریت ریسک تحریم، استقرار سازوکارهای حسابرسی و پایش مستمر است. انجام حسابرسی‌های مستقل و دوره‌ای با هدف شناسایی نقاط ضعف در فرآیندهای انطباق و مدیریت ریسک، امکان اصلاح به‌موقع و جلوگیری از انباشت ریسک را فراهم می‌سازد. این پایش باید هم تحولات محیط خارجی (تغییر در مقررات و فهرست‌های تحریمی) و هم عملکرد داخلی بنگاه یا نهاد را در بر گیرد.

مهم‌ترین کارکرد این مرحله، نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی است؛ به این معنا که هر شوک یا اختلال ناشی از تحریم به منبعی برای بهبود فرآیندها و افزایش تاب‌آوری تبدیل شود. در غیاب چنین چرخه‌ای، مدیریت ریسک تحریم به مجموعه‌ای از اقدامات مقطعی تقلیل می‌یابد که در بلندمدت کارایی خود را از دست می‌دهد.

### ۵-۲ - راهبرد مدیریت ریسک تحریم در سطح بنگاه

در سطح بنگاه، هدف اصلی افزایش تاب‌آوری عملیاتی و مالی از طریق جذب تدریجی شوک تحریم و جلوگیری از انتقال سریع آن به تعدیلات پرهزینه است. مطالعات تجربی نشان می‌دهد بنگاه‌ها در مواجهه با شوک‌های تجاری ناشی از تحریم، ابتدا از حاشیه‌های انعطاف‌پذیر مانند نیروی کار پاره‌وقت استفاده می‌کنند و تنها در صورت تداوم شوک به سمت کاهش سرمایه‌گذاری یا تعدیل نیروی کار تمام‌وقت حرکت می‌کنند.

### ارزیابی ریسک و تنظیم نیروی کار

بنگاه‌ها باید یک سازوکار مستمر ارزیابی ریسک تحریم ایجاد کنند که شدت شوک را از طریق شاخص‌هایی مانند سهم فروش به بازارهای پرریسک، تأخیر در دریافت وجوه، افزایش هزینه حمل‌ونقل و بیمه، و ریسک حقوقی شرکای تجاری پایش کند. این ارزیابی باید مستقیماً به تصمیمات منابع انسانی متصل شود.

شواهد نشان می‌دهد استفاده هدفمند از قراردادهای انعطاف‌پذیر، نیروی کار پاره‌وقت و پیمانکاری‌های کوتاه‌مدت می‌تواند شوک اولیه تحریم را جذب کرده و از اخراج زود هنگام نیروی کار تمام‌وقت جلوگیری کند. در ایران نیز شواهد بنگاه‌محور نشان می‌دهد دسترسی به فناوری، برنامه‌ریزی کسب‌وکار و تامین مالی، احتمال بقای بنگاه در شرایط تحریمی را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد.



## مدیریت هزینه و تنظیم سرمایه گذاری

راهبرد کاهش هزینه باید بر بهینه‌سازی هزینه‌های ثابت و افزایش بهره‌وری متمرکز شود، نه بر کاهش تولید یا حقوق کارکنان. مطالعات تجربی نشان می‌دهد تعدیلات شتاب‌زده در دستمزد یا تولید می‌تواند اثر منفی بر بقای بنگاه داشته باشد. در مقابل، سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات، دیجیتالی‌سازی فرآیندها و مدیریت داده می‌تواند هم هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهد و هم انعطاف‌پذیری بنگاه در تغییر بازار را افزایش دهد. تنظیم سرمایه‌گذاری باید تدریجی و مبتنی بر چشم‌انداز بازارهای جایگزین باشد تا از تضعیف ظرفیت بلندمدت بنگاه جلوگیری شود.

## تنوع‌بخشی بازار و مسیرهای صادرات

بنگاه‌ها باید راهبرد تنوع‌بخشی جغرافیایی بازارها را به‌عنوان جزء ثابت مدیریت ریسک تحریم در نظر بگیرند. شواهد تجربی نشان می‌دهد در واکنش به بسته‌شدن بازارهای تحریمی، بنگاه‌ها با هدایت صادرات به بازارهای جایگزین می‌توانند بخشی از کاهش درآمد را جبران کنند. در تجربه موردی لیتوانی، افزایش سهم صادرات به بازارهای غیرروسی مشاهده شده است. در مورد ایران، تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای، آسیای مرکزی و استفاده از شرکت‌های واسط می‌تواند مؤثر باشد، مشروط بر آن‌که ریسک‌های حقوقی و اعتباری این مسیرها به‌دقت مدیریت شود.

## ۳-۵- راهبرد اتاق بازرگانی در پشتیبانی مدیریت ریسک تحریم بنگاه

سازمان‌های میانجی‌گر مانند اتاق بازرگانی نقش محوری در کاهش هزینه‌های هماهنگی، تسهیل اقدام جمعی و کاهش ریسک‌های حقوقی دارند. بر اساس نظریه‌های نهادهای خصوصی و تجربه کشورهای مختلف، این نهادها می‌توانند با استانداردهای رویه‌ها و ارائه خدمات مشترک، توان انطباق بنگاه‌ها را در شرایط تحریمی افزایش دهند.

## اقدام جمعی و لابی‌گری هدفمند

اتاق بازرگانی می‌تواند با سازماندهی ائتلاف‌های بنگاه‌محور، مطالبات بخش خصوصی را به‌صورت مستند و مبتنی بر داده به سیاست‌گذار منتقل کند. این اقدام جمعی می‌تواند بر تسهیل روابط تجاری با کشورهای دوست، طراحی کانال‌های تسویه جایگزین و کاهش موانع مقرراتی متمرکز شود. تجربه بین‌المللی نشان می‌دهد لابی‌گری شفاف و نهادمند، ریسک تصمیمات پراکنده و پرهزینه را کاهش می‌دهد.

## آموزش و مشاوره انطباق

ارائه آموزش‌های منظم در حوزه انطباق تحریمی، شناسایی نشانه‌های پرخطر (شرکت‌های صوری، مسیرهای پرداخت غیرشفاف) و تنظیم قراردادهای بین‌المللی از وظایف کلیدی اتاق است. راهنماهای اتاق بازرگانی بین‌المللی بر ضرورت ایجاد گروه‌های کاری تخصصی برای پایش ریسک‌های ژئوپلیتیکی تأکید دارند.



## شبکه‌سازی و بازارسازی

ایجاد پایگاه داده مشترک درباره مبادی تأمین، هزینه‌های لجستیک، بانک‌ها و بیمه‌گران قابل اعتماد در کشورهای ثالث، و نیز سازماندهی هیئت‌های تجاری هدفمند، می‌تواند هزینه جست‌وجو و عدم قطعیت بنگاه‌ها را به‌طور معناداری کاهش دهد.

### جمع بندی

تحریم‌های اقتصادی علیه ایران، به‌عنوان یک رژیم پیچیده و پایدار، چالش‌های ساختاری عمیقی برای بخش خصوصی ایجاد کرده‌اند. این گزارش با بررسی ماهیت ریسک‌های تحریمی – از کانال‌های مالی و زنجیره تأمین تا اثرات بر SMEs نشان داده است که مدیریت ریسک نه تنها یک ضرورت دفاعی، بلکه یک راهبرد استراتژیک برای بقا و رشد است. مطالعات نظری و تجربی تأیید می‌کنند که تحریم‌ها، تجارت را مختل می‌کنند، اما بنگاه‌هایی با ابزارهای انطباقی مانند تنوع بازارها، کنترل‌های داخلی و شبکه‌سازی، می‌توانند بخشی از شوک‌ها را جذب کنند.

در سطح سیاستی، تأکید بر نقش دولت در کاهش ریسک‌های سیستمی (مانند صندوق‌های تضمین و معافیت‌های گمرکی) و اتاق بازرگانی در تسهیل اقدام جمعی (مانند آموزش انطباق و بازاریابی) ضروری است. در سطح بنگاه، الگوی پیشنهادی مدیریت ریسک – شامل ارزیابی مستمر، راهبردهای جایگزین، آموزش و پایش – می‌تواند از اختلالات ناگهانی جلوگیری کند و به سمت سازگاری بلندمدت هدایت شود. در نهایت، موفقیت در مقابله با تحریم‌ها وابسته به هماهنگی نهادی، سرمایه‌گذاری در دانش حقوقی-اقتصادی و تمرکز بر بازارهای منطقه‌ای است. پیشنهاد می‌شود نهادهای مربوطه این چارچوب را در برنامه‌های عملیاتی پیاده‌سازی کنند و تحقیقات آینده بر ارزیابی اثربخشی این راهبردها در شرایط واقعی تمرکز نماید تا تاب‌آوری اقتصاد ایران در برابر شوک‌های خارجی تقویت شود.

- Arkolakis, C., Costinot, A., & Rodríguez-Clare, A. (2012). New trade models, same old gains? *American Economic Review*, 102(1), 94–130.
- Afesorgbor, S. K. (2019). The impact of economic sanctions on international trade: How do threatened sanctions compare with imposed sanctions?. *European Journal of Political Economy*, 56, 11-26.
- Besedeš, T., Goldbach, S., & Nitsch, V. (2023). Smart or smash? The effect of financial sanctions on trade in goods and services (CESifo Working Paper No. 10635). CESifo.
- Besedeš, T., Goldbach, S., & Nitsch, V. (2021). Cheap talk? Financial sanctions and non-financial firms. *European Economic Review*, 134, 103688.
- Becko, J. S. (2024). A theory of economic sanctions as terms-of-trade manipulation. *Journal of International Economics*, 150, 103898.
- Caton, C., & Webb, C. (2025). A public demand theory of economic sanctions. *International Interactions*, 51(3), 396–424.
- Cheratian, I., Goltabar, S., & Farzanegan, M. R. (2022). Survival strategies under sanctions: Firm-level evidence from Iran (CESifo Working Paper No. 9568). CESifo.
- Emami, F., & Cheraghali, A. M. (2022). Policies and measures implemented to reduce the impact of international sanctions on Iran's pharmaceutical sector. *Research in Pharmaceutical Sciences*, 17(3), 274–283.
- Felbermayr, G., Morgan, T. C., Syropoulos, C., & Yotov, Y. V. (2021). Understanding economic sanctions: Interdisciplinary perspectives on theory and evidence. *European Economic Review*, 135, Article 103720.
- Hufbauer, G. C., Schott, J. J., Elliott, K. A., & Oegg, B. (2007). *Economic sanctions reconsidered* (3rd ed.). Peterson Institute for International Economics.
- International Chamber of Commerce (ICC). (2024). *Consolidated ICC Guidance on the Use of Sanctions Clauses / Guidance on Responsible Business in Challenging Contexts*. (Rev. 2024).
- Itskhoki, O., & Ribakova, E. (2024). The economics of sanctions: From theory into practice. *Brookings Papers on Economic Activity*, 425, 470.
- Lastauskas, P., Proškutė, A., & Žaldokas, A. (2023). *How do firms adjust when trade stops?* *Journal of Economic Behavior & Organization*, 216, 287–307. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.09.004>.
- Moeeni, S. (2022). The intergenerational effects of economic sanctions. *The World Bank Economic Review*, 36(2), 269-304.
- Moghaddasi Kelishomi, A., & Nisticò, R. (2022). Employment effects of economic sanctions in Iran. *World Development*, 151, Article 105760.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. OECD Policy Brief.
- Transparency International. (2013). *Role of business associations and chambers of commerce in fighting corruption*. (Resource/Knowledge hub).

عزتی، مرتضی، حیدری، حسن و مریدی، پروین. (۱۳۹۹). بررسی اثر تحریم‌های اقتصادی بر تولید و اشتغال بخش صنعت ایران: سیاست‌های راهبردی و کلان (شماره ۲۹)، ۳۸-۶۵.

مقصودپور، محمدعلی، سلیمی، فرزاد، مصطفی و صالح‌نیا، نرگس. (۱۴۰۲). تأثیر تحریم بانک مرکزی بر انباشت سرمایه مالی بخش خصوصی در ایران: توسعه و سرمایه. (۱)۸، ۲۳-۴۳.