

LEKCJE PRZETRWANIA

Wnioski dla odporności polskiego biznesu
na podstawie doświadczeń ukraińskich
przedsiębiorców w warunkach wojennych
w latach 2022–2025

Warszawa, lipiec-sierpień 2025



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych



KBA
FAMILY OFFICE

Drodzy polscy przedsiębiorcy,

Prezentujemy materiał, który uważamy za lekturę obowiązkową dla każdego lidera biznesu w Polsce. Lekcje przetrwania. *Wnioski dla odporności polskiego biznesu na podstawie doświadczeń ukraińskich przedsiębiorców w warunkach wojennych w latach 2022–2025 to nie jest kolejna analiza biznesowa.* To nie tylko zapis heroicznej walki ukraińskich firm o przetrwanie w trakcie wojny. To przede wszystkim źródło wiedzy, doświadczenia i praktycznych rozwiązań dla polskich firm, pełne bezcennych, choć i bolesnych nauk.

Doświadczenia naszych sąsiadów dobitnie pokazują, że w czasach kryzysu prawdziwa siła firmy tkwi w odwadze lidera, lojalności zespołu i zaufaniu we wspólnocie. To ostrzeżenie i przewodnik, którego nie wolno nam zignorować.

Prawdopodobnie nie ma takiego drugiego badania na świecie. Nasze badanie to wynik kilkudziesięciu szczerych do bólu otwartych i obszernych rozmów z ukraińskimi przedsiębiorcami na temat ich walki o przetrwanie pod bombami i rakietami. Obejmuje okres od dni sprzed pełnej agresji do lipca 2025. Szczerość rozmówców pozyskaliśmy tym, że sami jesteśmy przedsiębiorcami.

Zachęcamy gorąco do lektury i refleksji. Ale przede wszystkim – do działania. Sama wiedza nie wystarczy. Jako Inicjatywa Firm Rodzinnych chcemy być platformą do wspólnego budowania realnej odporności naszych przedsiębiorstw. Od lat wezwanie *Łączymy, by budować* jest naszym mottem. Porozmawiajmy o tym, co możemy zrobić razem.

Nasze firmy to często dorobek pokoleń i podstawa bytu gospodarczego naszej Ojczyzny. Mamy obowiązek chronić ten dorobek nie tylko dla siebie, ale i naszych pracowników, sąsiadów, współobywateli. Dla kolejnych pokoleń. Nie możemy pozwolić, aby być nieprzygotowanymi.

Z wyrazami szacunku i życzeniami dobrego działania

W imieniu Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych



Ewa Sobkiewicz
Prezes



Tomasz Budziak
Wiceprezes

*W czasie wojny konkurenci stają się partnerami.
Jeśli oni upadną — ty będziesz następny.*

(rada ukraińskiego przedsiębiorcy)

Podsumowanie zarządcze

Niniejszy materiał przedstawia praktyczne wnioski dla polskiego biznesu, oparte na doświadczeniach firm ukraińskich działających w warunkach wojennych od 2022 r.

Kluczowym przesłaniem jest teza, że przedsiębiorcy muszą stać się głównymi architektami odporności swoich organizacji, gdyż w realiach chaosu wywołanego konfliktem zbrojnym tradycyjne plany zawodzą, a na pomoc Państwa nie można liczyć w pierwszej kolejności. Agresor będzie dążył do przeciążenia struktur Państwa, które będzie miało wiele innych priorytetów.

Analiza, oparta na doświadczeniach wyrażonych w wywiadach z liderami ukraińskiego biznesu, wskazuje na pięć filarów odporności przedsiębiorstw.

- 1. Reakcja na szok:** priorytetem absolutnym jest bezpieczeństwo ludzi w celu zapobieżeniu ich spontanicznej ucieczce. Konieczna jest mentalna gotowość na odpowiedź na najgorszy scenariusz („pragmatyczny pesymizm”).
- 2. Przywództwo w kryzysie:** niezbędna jest fizyczna obecność lidera, jego spokój oraz decentralizacja decyzji i budowa autonomicznych zespołów.
- 3. Człowiek jako kluczowy zasób:** lojalność i zaufanie pracowników, zbudowane na realnym wsparciu (finansowym i organizacyjnym), stają się cenniejsze niż aktywa materialne.
- 4. Dywersyfikacja jako warunek przetrwania:** konieczne jest strategiczne rozproszenie geograficzne (zakłady, biura), rynkowe (eksport), operacyjne (dostawcy) i finansowe.
- 5. Odporność sieciowa:** przetrwanie ułatwia ścisła współpraca z lokalnymi władzami (często skuteczniejszymi niż centralne), organizacjami biznesowymi, a nawet z konkurencją.

Raport jest pilnym wezwaniem do proaktywnego budowania odporności polskich firm, póki jest na to czas. Zawiera praktyczne wskazówki na podstawie rzeczywistych doświadczeń.

Podsumowanie zarządcze	1
Spis treści	2
Wprowadzenie	3
Lekcje przetrwania	6
Lekcja 1. Odpowiedź na szok związany z wybuchem wojny	7
Lekcja 2. Przywództwo w kryzysie wojennym – kluczowa umiejętność	13
Lekcja 3. Człowiek jako najważniejszy zasób	21
Lekcja 4. Dywersyfikacja i zarządzanie ryzykiem	27
Lekcja 5. Odporność sieciowa	32
Podsumowanie	36
Główne Lekcje	37
Podziękowania dla osób wspierających merytorycznie i organizacyjnie	39
Załącznik. Informacje o firmach i opis zebranego materiału	40
Rozmówcy – źródła, charakterystyka kategorii	41
Niektóre dane o firmach rozmówców	42

Wprowadzenie

Wojna w Ukrainie, która weszła w fazę pełnoskalowej agresji 24 lutego 2022 roku, stanowi bezprecedensowe wyzwanie dla przedsiębiorców. Zmieniła nie tylko horyzont czasowy i wymiar geograficzny prowadzenia działalności, ale przede wszystkim fundamentalnie przeobraziła realia życia i biznesu w państwie znajdującym się w stanie wojny. Początkowy szok i obawy przed całkowitym paraliżem gospodarki, z czasem ustąpiły miejsca niezwyklej adaptacji i odporności. Wbrew pierwotnym wyobrażeniom o zamarcu wszelkiej aktywności, ukraiński biznes nie tylko przetrwał, ale nauczył się funkcjonować i rozwijać w warunkach stałego zagrożenia. To właśnie te doświadczenia, często zdobywane w dramatycznych okolicznościach przez ponad trzy i pół roku, stanowią bezcenne źródło wiedzy, które ma kluczowe znaczenie dla polskiego biznesu.

Celem niniejszego opracowania jest przeanalizowanie i przedstawienie praktycznych lekcji płynących z doświadczeń ukraińskich firm, które mogą posłużyć do budowy odporności polskich przedsiębiorstw na potencjalne sytuacje kryzysowe, a szczególnie wojenne. Wnioski prezentowane w tym dokumencie są rezultatem kilkudziesięciu obszernych wywiadów z ukraińskimi przedsiębiorcami przeprowadzonymi od maja do lipca 2025 roku. Są one skierowane do polskich liderów biznesu – właścicieli, prezesów i menedżerów, którzy w perspektywie rosnących napięć geopolitycznych stają przed koniecznością przygotowania swoich organizacji na nieznane dotąd wyzwania. Nasz materiał skupia się na przedstawieniu doświadczeń wojennych z perspektywy ukraińskich aktywnych przedsiębiorców – bohaterów tej historii – czyli tych, którzy ponoszą ryzyko majątkowe, inwestują w swoje firmy i biorą pełną odpowiedzialność za ich funkcjonowanie.

Naszymi głównymi adresatami są polscy liderzy biznesu, którzy w perspektywie rosnących napięć geopolitycznych stają przed koniecznością przygotowania swoich organizacji na nieznane dotąd wyzwania. Zasadniczym przesłaniem, które wyłania się z ukraińskich doświadczeń i które stanowi fundament tego opracowania, jest przekonanie, że nikt nie zadba o przedsiębiorców i ich firmy lepiej niż oni sami. Państwo może i powinno pełnić rolę pomocniczą, tworząc ramy prawne i warunki współpracy lub obniżając ryzyko, ale to przedsiębiorcy, znający najlepiej swoje firmy i otoczenie, muszą stać się głównymi architektami własnej odporności.

Uzupełniamy istniejący dorobek badawczy dotyczący funkcjonowania biznesu w czasie wojny o unikalną, jakościową perspektywę skupioną na problemach zarządzania przedsiębiorstwami, a nie na zjawiskach ekonomicznych. W odróżnieniu od najczęściej stosowanych ilościowych ankiet i analiz makroekonomicznych, nasza metodologia opiera się na serii kilkudziesięciu pogłębionych, swobodnych wywiadów, przeprowadzonych z przedstawicielami ukraińskiego biznesu. Rozmowy te odbyły się przy nieocenionej pomocy i zaangażowaniu ukraińskich organizacji biznesowych, takich jak CEO Club Ukraine oraz Family Business Network (FBN) Ukraine. Uczestnikami **trzydziestu pięciu rozmów z przedsiębiorcami** byli przede wszystkim właściciele i członkowie zarządów **średnich (dziesięciu) i dużych (szesnastu)** przedsiębiorstw. W większości były to firmy o charakterze rodzinnym. Ich perspektywa, zakorzeniona w myśleniu długoterminowym i kapitale zaufania, okazała się szczególnie wartościowa w warunkach ekstremalnego kryzysu. Dodatkowo przeprowadzono **osiem wywiadów** z ekspertami ukraińskimi, aby uzyskać bardziej wielostronny i zdystansowany obraz i komentarz do wypowiedzi przedsiębiorców.

Warunkiem przeprowadzenia otwartych i szczerych rozmów, często dotyczących dylematów moralnych i strategicznych, była gwarancja pełnej anonimowości.

Z tego powodu wszystkie cytowane w raporcie wypowiedzi zostały opatrzone pseudonimami, a firmy nie są identyfikowane z nazwy. Taki model badawczy pozwolił na dotarcie do istoty problemów, zrozumienie motywacji, dylematów i strategii, które stały za podejmowanymi decyzjami – włączając w to przyznanie się do popełnionych błędów.

Uzupełnieniem rozmów z przedsiębiorcami były wywiady z ekspertami (m.in. z sektora bankowego, doradztwa strategicznego, organizacji pozarządowych), którzy przedstawili szerszy kontekst systemowy oraz nie zastrzegali swojej anonimowości. Opis metodologii, charakterystyka rozmówców oraz organizacji, z pomocą których przeprowadzono wywiady, zostały zawarte w Załączniku. Rozmowy z przedsiębiorcami oznaczone są kodami **BCM #_**, natomiast z przedsiębiorcami rodzinnymi – kodami **BCMFB #_**. Rozmowy z ekspertami – jako **BCM# #_**. Kody te wiążą cytaty lub opinie z konkretnymi źródłami w przeprowadzonych rozmowach.

Przy analizie zebranych materiałów wykorzystano – jako najbardziej adekwatne – podejście do warunków działania, które opisuje wojskowy akronim VUCA¹. Zastosowanie tej koncepcji jako ramy analitycznej pozwala usystematyzować obserwacje i zrozumieć, dlaczego tradycyjne plany zachowania ciągłości działania mogły okazać się niewystarczające.

V (Volatility) – Zmienność: oznacza gwałtowne, nieprzewidywalne zmiany o dużej skali. W realiach wojennych manifestuje się to przez nagłe zmiany linii frontu, ataki na infrastrukturę cywilną, czy dynamiczne zmiany w przepływach ludności.

U (Uncertainty) – Niepewność: odnosi się do braku możliwości przewidywania przyszłości i oceny konsekwencji zdarzeń. W praktyce oznacza to niemożność planowania w perspektywie dłuższej niż kilka tygodni lub dni.

C (Complexity) – Złożoność: wskazuje na wielość wzajemnie powiązanych czynników, tworzących skomplikowaną sieć zależności. Problemy, takie jak niedobory energii, mobilizacja pracowników i zakłócenia w logistyce, wzajemnie na siebie wpływają, eliminując możliwość prostych interwencji.

A (Ambiguity) – Niejednoznaczność: odzwierciedla chaos informacyjny, w którym trudno odróżnić wiarygodne dane od dezinformacji. Podejmowanie decyzji obarczone jest wysokim ryzykiem błędnej interpretacji niejasnej lub sprzecznej sytuacji.

¹VUCA - Wikipedia Ethics & Security Policy

W części **Lekcje przetrwania dla polskich przedsiębiorców** omawiamy pięć kluczowych obszarów budowy odporności, które wyłoniły się z analizy ukraińskich doświadczeń:

- 1** **Odpowiedź na szok związany z wybuchem wojny** – jak zachowali się przedsiębiorcy w pierwszym okresie po agresji? Co zrobili w następnych okresach po adaptacji do nowej rzeczywistości?
- 2** **Przywództwo w kryzysie wojennym** – kluczowa umiejętność, która decyduje o zdolności firmy do przetrwania.
- 3** **Człowiek jako najważniejszy zasób** – rola pracowników i ich rodzin w utrzymaniu ciągłości działania.
- 4** **Dywersyfikacja i zarządzanie ryzykiem** – strategiczne podejście do budowania odporności organizacji.
- 5** **Odporność sieciowa** – wspomaganie odporności firmy przez tworzenie efektywnych relacji współpracy z lokalnymi władzami, organizacjami biznesowymi i otoczeniem społecznym.

Każdy z powyższych obszarów tematycznych zakończony jest rekomendacjami dla polskich przedsiębiorców. Wyróżnienie kolorowym tłem pozwala je szybko odszukać.

W **Zakończeniu** syntetyzujemy najważniejsze lekcje i formułujemy rekomendacje, mając nadzieję, że staną się one inspiracją do podjęcia konkretnych działań w polskich firmach, zanim będzie za późno.

Na koniec konieczne jest ważne zastrzeżenie. Materiał ten prezentuje wnioski z działania firm ukraińskich podczas wojny o takim, a nie innym formacie i wymiarze. Przy całej tragedii, to nadal nie jest jeszcze wojna z wykorzystaniem broni masowego rażenia. Eskalacja ewentualnego konfliktu na poziom wyższy niż obserwowany dotychczas może radykalnie zmienić wnioski i lekcje z przeprowadzonych rozmów.

Lekcje przetrwania

Analiza doświadczeń ukraińskich przedsiębiorców, funkcjonujących w warunkach konfliktu zbrojnego od 2022 roku, pozwala na identyfikację kluczowych praktyk zarządczych oraz filarów odporności organizacyjnej ich firm. Obserwacje te, zebrane w trakcie pogłębionych wywiadów, stanowią materiał do sformułowania wniosków dla polskich podmiotów gospodarczych, przygotowujących się na potencjalne sytuacje kryzysowe.

Ukraina, stała się „laboratorium odporności”. Jej doświadczenia pokazują, że odporność to nie tylko kwestia technicznych przygotowań, ale przede wszystkim silnego przywództwa, głębokich relacji międzyludzkich i gotowości do współpracy na wszystkich poziomach.



Ivan (CEO BCM #8)

Analiza zebranego materiału pozwala na wyodrębnienie pięciu kluczowych obszarów, w których budowana była odporność ukraińskich przedsiębiorstw. Każdy z nich stanowi zbiór praktycznych odpowiedzi na wyzwania stawiane przez świat zmieniony przez wojnę. Są to lekcje przetrwania.

Lekcja 1.

Odpowiedź na szok związany z wybuchem wojny

Wojna to sytuacja, w której dotychczasowy porządek świata przestaje mieć sens, a ludzie tracą zdolność do racjonalnego (w ramach dotychczasowej logiki) interpretowania rzeczywistości. W odróżnieniu od innych kryzysów (np. trzęsienie ziemi, pandemia i podobne zjawiska naturalne) wojna:

- nie ma przewidywalnego końca,
- wymaga ciągłej adaptacji i improwizacji,
- łączy interesy firmy z interesem narodowym.

Jednak mimo konfrontacji ze zmianą porządku świata, przedsiębiorcy powinni szykować się do budowania odporności własnej i swoich biznesów.

Unikalne cechy zarządzania kryzysowego w czasie wojny

Zarządzanie kryzysowe w trakcie wojny w formacie podobnym, z jakim mamy do czynienia w Ukrainie, odróżnia się od warunków pokojowych m.in. w następujących obszarach:

- utrata personelu (mobilizacja, emigracja),
- silne powiązanie misji firmy z interesem narodowym,
- brak końca kryzysu – konieczność „maratońskiej” odporności,
- przejście z długoterminowego planowania na krótko-terminowe decyzje operacyjne w pierwszym okresie,
- po pierwszym szoku tworzenie wizji odbudowy integrującej zespół.

Szok po wybuchu wojny – szybka reakcja i spontaniczna odporność

Zdecydowana większość rozmówców (prawie 70%) stwierdziła, że ich firmy nie były gotowe na agresję w takiej skali. Jak powiedział jeden z przedsiębiorców (wyrażając powszechną opinię innych rozmówców): *Państwo nie przygotowało siebie i nas wystarczająco do wojny. Miało różowe okulary.* (Volodymyr, CEO i właściciel BCM #3). Po odjęciu trzech firm zobowiązanych do planowania BCM przepisami, odsetek firm nieprzygotowanych rośnie do 76%.

Choć jak mówi jeden z „przygotowanych”: *Było sto sygnałów dziennie. Wszystkie ambasady wyjechały. Za nimi dużo ludzi, samoloty nie latają* (Andriy CEO BCM #1). Mimo to mniej niż jedna czwarta firm zrobiła cokolwiek, aby się przygotować. Bo pocieszano się, że spodziewane były raczej niepokoje na południu, a nie atak na Kijów w celu zniszczenia państwowości w dotychczasowym kształcie.

Tabela 1
Stopień przygotowania
do wojny

Czy firma robiła przygotowania do wojny?	tak	nie	częściowo
BCM	6	9	
BCMFB (rodzinne)	5	14	1
RAZEM	11	23	1
Po modyfikacji o 3 firmy (na 32) zobowiązane prawnie do planowania kryzysowego	8	23	1

Ciekawe, że jeśli chodzi o przygotowania do wojny, to z dwudziestu rodzin przedsiębiorców objętych wywiadami, jedynie połowa nie podjęła przygotowań do zagrożenia wojennego w odniesieniu do swoich bliskich. Oznacza to, że w sposób naturalny bardziej obawiali się o najbliższych niż o swoje firmy. Większość przedsiębiorców stanowili ci, których określiliśmy jako *Niewierzący*, czyli tacy, którzy nie wierzyli, że mimo dochodzących zewsząd sygnałów o zagrożeniu dojdzie do agresji. Między tymi, którzy podjęli przygotowania, byli tacy przedsiębiorcy, których określiliśmy mianem *Doświadczeni*; to ci, którzy podjęli działania na rzecz budowy odporności ich organizacji na zagrożenie wojenne. Niektórzy z nich oparli swoją długoletnią strategię biznesową na budowie firmy odpornej na wojnę, bo już wcześniej, w 2014 roku w Donbasie, doświadczyli bezpośrednio skutków agresji (wtedy ograniczonej co do skali i terytorium), inni podejmowali przygotowania, bo częściowo skala i branża ich aktywności wymuszały już w okresie pokoju podjęcie przynajmniej częściowych działań na rzecz budowy odporności. Poniżej cytaty z wywiadów z grupą *Niewierzących*, skonfrontowane z krótkim studium przypadku *Doświadczonych*.

Niewierzący

Gdybyśmy wiedzieli, że wojna wybuchnie za dziesięć dni, miałbym możliwość przeniesienia instalacji z obwodu zaporoskiego na zachód Ukrainy. Ale tego nie zrobiłem. Gdy wojna się zaczęła, nie było już czasu.

Zorian (CEO i właściciel BCM #7)

Straciłem szybko prawie wszystko, bo wierzyłem, że nie będzie wojny, nie miałem w kieszeni pieniędzy, miałem tylko 500 dolarów, a wszystkie karty były zablokowane. Ja sam nie byłem w okupacji, a składy i... no to wszystko było tam od razu. Niczego nie mogliśmy wywieźć. Nie można było relokować. Rosjanie rozkradli tam wszystko.

Kostiantyn (właściciel BCM #10)

Doświadczeni

1. Mentalna gotowość i przywództwo

- Yosip podkreśla, że najważniejszym elementem przygotowania była postawa lidera: *najważniejsze to nie stracić siebie* — nawet jeśli traci się firmę, majątek czy technologię.
- Po doświadczeniach z 2014 roku (utrata biznesu w Ługańsku), Yosip natychmiast rozpoczął nową działalność w Kijowie, co dało impuls i nadzieję jego zespołowi.
- W jego firmie nie było przyzwolenia *na czekanie aż wojna się skończy* — kluczowe było działanie tu i teraz.

2. Brak formalnych planów odpornościowych (resilience plans)

- Na pytanie, czy istniały formalne plany odpornościowe, Yosip odpowiedział, że nie — wojna to „totalna niepewność”, której nie da się ująć w procedury (VUCA).
- Zamiast tego, kluczowe było szybkie, sprawiedliwe i transparentne podejmowanie decyzji przez liderów oraz zdrowa atmosfera w firmie.

3. Praktyczne przygotowania

- Odbudowa firmy po 2014 roku polegała na pełnej dywersyfikacji: branżowej i lokalizacyjnej.
- Firma miała zapasy paliwa, materiałów, części zamiennych oraz zorganizowała relokację rodzin pracowników jeszcze przed wybuchem wojny.
- Wprowadzono trzy poziomy niezależności energetycznej (generatory, panele słoneczne, magazyny energii).
- Wszystkie zakłady produkcyjne wyposażono w schrony — niektóre nowoczesne, inne zaadaptowane z czasów sowieckich.
- Lokalizacje są rozproszone między trzy zakłady we Lwowie, trzy w Dnieprze, dwa w Kijowie, jeden w Iwano-Frankiwsku i biuro w Kijowie.

4. Wnioski z 2014 roku i rezultaty w 2025

- Yosip był jednym z nielicznych, którzy już pod koniec 2021 roku byli przekonani, że nowa agresja Rosji jest nieunikniona.
- Mimo prób ostrzegania władz i apelowania o mobilizację, państwo nie było gotowe — przygotowania były głównie oddolne.
- Firma nie zawiesiła działalności w czasie wojny, co pozwoliło jej zdobyć większe udziały w rynku, bo była jedną z nielicznych, które działały nieprzerwanie.
- Zatrudnia dwa–trzy tysiące osób, z czego 17% zostało zmobilizowanych do armii, a mimo to firma utrzymuje ciągłość operacyjną.

- Firma nie zawiesiła działalności w czasie wojny, co pozwoliło jej zdobyć większy udział w rynku — np. w sektorze opakowań i usług medycznych była jedną z nielicznych, które działały nieprzerwanie.
- Celem jest pozostać i inwestować w Ukrainie, traktując to jako wkład w przyszłość kraju, a nie tylko działalność biznesową.

Yosip (CEO i właściciel BCM #9)

Poza przygotowaniami opisanymi modelowo powyżej przez Yosipa, w innych firmach należących do grupy Doświadczonych przeprowadzane były gry wojenne. Firmy z grupy Doświadczonych były też **częściej przygotowane systemowo, operacyjnie i psychologicznie** – dzięki wcześniejszym inwestycjom w strukturę i kulturę organizacyjną wskazywały na następujące wątki budowania odporności:

1. **Decentralizacja i zaufanie** pozwoliły zespołowi działać samodzielnie w warunkach wojennych.
2. **Planowanie scenariuszowe** objęło nawet najbardziej ekstremalne przypadki.
3. **Lider osobiście zabezpieczał kluczowe ogniwa logistyki**, a zespół działał niezależnie.
4. **Choć firmy nie były gotowe na wszystko – to były gotowe wystarczająco dobrze, by przetrwać i działać.**

Ivan (CEO BCM #8) podkreśla, że na początku wojny większość firm nie posiadała formalnych planów awaryjnych, a decyzje podejmowano ad hoc, ale doświadczenie doprowadziło do instytucjonalizacji zarządzania kryzysowego. Kostiantyn (właściciel BCM #10) również działał w oparciu o szybkie decyzje i improwizację, np. zakupując sprzęt z rynku wtórnego. Gdy agresja stała się faktem, a *Niewierzący* uwierzyli we wcześniej niemożliwe, to z braku możliwości zastosowania podejścia antycypacyjnego (czyli szczegółowych scenariuszy), spontanicznie i intuicyjnie zaczęli aplikować podejście odpornościowe zgodnie z poniższymi kierunkami:

- Priorytetem była ewakuacja lub ochrona pracowników i ich rodzin. Celem jest uzyskanie pierwszego poziomu zabezpieczenia potrzeb w piramidzie potrzeb Masłowa – czyli fizycznego bezpieczeństwa.
- Decyzje podejmowano szybko, często kosztem dokładnej analizy. I tak nie było procedur na okoliczności wojny. A zwłoka w decyzji mogła mieć znaczenie egzystencjalne.
- Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna była intensywna i codzienna. Dawała oparcie i poczucie wspólnoty losu oraz nadzieję, że nie jesteśmy samotni. Budowała współodpowiedzialność.
- Liderzy starali się budować nadzieję i optymizm, mimo niepewności.
- Nowe modele działania: przejście na pracę zdalną, rekrutacja z całej Ukrainy, zmiana oferty, partnerstwa międzynarodowe.
- Utrata personelu (mobilizacja, emigracja) była powszechnym wyzwaniem.
- Firmy angażowały się w działania wspierające wysiłek wojenny – darowizny, wolontariat, produkcja na potrzeby wojska.

Należy podkreślić, że odporność została wykreowana spontanicznie w obliczu okoliczności, ale miała swoje korzenie w poczuciu wspólnoty kształtowanej wcześniej zarówno w firmach, jak i w społeczeństwie. Prawdopodobnie niedocenienie tego aspektu było największym błędem Rosji w ocenie szans na szybki i mało kosztowny podbój Ukrainy.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że mimo braku końca wojny, po otrząśnięciu się z szoku i osiągnięciu względnej stabilizacji, menedżerowie w prawie trzech czwartych przypadków formułowali strategie wpierw adaptacyjne, a docelowo przyszłościowe, polegające na:

- ekspansji zagranicznej,
- relokacji produkcji,
- nowych biurach za granicą,
- fuzjach i przejęciach.

Rekomendacje dla polskich przedsiębiorców z Lekcji 1. Odpowiedź na szok związany z wybuchem wojny

Warto bronić tego, co osiągnęliśmy – zatem zawsze szykujemy się na najgorsze

Postulowaną podstawą mentalną, która wyłania się z analizy skutecznych strategii przetrwania, jest postawa określana przez fińską ekspertkę Minnę Ålander z Finnish Institute of International Affairs jako *pragmatyczny pesymizm*², co oznacza, że choć mając nadzieję na najlepsze, to zawsze przygotowujemy się na najgorsze. W swoich rozważaniach o wysokiej odporności Finlandii na zagrożenie wojenne podnosi ona wysoki poziom szczęścia w fińskim społeczeństwie, który jest również ważny ze względu na jego zdolność do prowadzenia wojny. Równe szanse w społeczeństwie są ważną wartością i stałym celem w Finlandii, umożliwiającym większości ludzi dobre życie. Ważne jest poczucie, że Finlandii warto bronić. Polscy przedsiębiorcy też mają czego bronić – choćby nie tylko bliskich, ale i do-robku ostatnich lat.

Podejście *pesymistycznego pragmatyzmu* polega na odrzuceniu myślenia życzeniowego i świadomym przygotowaniu na realizację negatywnych scenariuszy. Jest to postawa aktywna, zakładająca, że jedynym skutecznym sposobem na uniknięcie katastrofy jest zbudowanie gotowości do jej odparcia. Taka perspektywa stanowi wyraźny kontrast wobec nastrojów panujących przed lutym 2022 roku w Ukrainie i powinna być promowana w Polsce.

Porządkowanie chaosu

Celem agresji będzie intencjonalne sianie chaosu. Zatem odporność budowana powinna być w oparciu o dynamiczną ocenę sytuacji w warunkach VUCA. Oznacza

² Defense Capability – the Secret of Finnish Happiness? w: Ethics and Armed Forces - Controversies in Military Ethics & Security Policy

to wielość wariantów, zależnych od kombinacji różnych czynników, na które przedsiębiorca często nie ma wpływu. Zatem nie można zakładać, że agresor dostosuje się do naszych przewidywań, ale raczej będzie starał się nas zaskoczyć. Stąd spójność i elastyczność organizacji i zarządzania nią są ważniejsze od jednego, najlepszego planu. Takie plany mogą istnieć jedynie tam, gdzie mamy jeden czynnik – np. skutek wyłączenia prądu albo uderzenia bomby. Natomiast w sytuacji, kiedy pojawia się wiele czynników destabilizacji oraz konieczne jest współdziałanie, na przykład obecność kluczowych osób, działanie dostawców, drożność komunikacji, dostępność zasobów, to stopień skomplikowania może być kompensowany jedynie przez decentralizację odpowiedzialności, wspólne poczucie misji i losu, elastyczność.

Zderzenie z taką rzeczywistością wojny było dla ukraińskiego biznesu szokiem, potęgowanym przez powszechny brak przygotowania. Zdecydowana większość rozmówców (prawie 70%) wskazała, że ich firmy nie były gotowe na agresję w tej skali. A nawet te firmy, które posiadały formalne plany, szybko musiały je weryfikować.

Psychologicznie nie wierzyliśmy, że to się wydarzy. Wiedzieliśmy, ale nie wierzyliśmy. Dlatego nie byliśmy przygotowani.

Vladyslav Burda i Larysa Mudrak (BCMX #8)

Mieliśmy ogromny plan na wypadek wojny. Nic z niego nie zadziało.

Volodymyr (CEO BCM #3)

Nowa rzeczywistość

Wywiady były przeprowadzone z przedsiębiorcami, którzy działali w połowie 2025 roku. Czyli przetrwali. W grupie docelowej naszych respondentów nie znaleźli się ci, którym nie udało się przetrwać w nowej rzeczywistości wojennej, ponieważ szukaliśmy pozytywnych lekcji, a nie historii klęsk i porażek. To z pewnością nie jest w pełni obiektywny obraz, ale użyteczny dla polskich przedsiębiorców.

Warto zauważyć, że po okresie szoku (od lutego do połowy roku 2022) oraz adaptacji (od drugiej połowy roku do końca 2022) rzeczywistość wojenna ustabilizowała się i stała się nową i jedyną rzeczywistością. A ta, w połączeniu z żywotnością ukraińskiego biznesu oraz poluzowaniem barier granicznych stała się impulsem restrukturyzacyjnym i rozwojowym. Więcej o tym w Lekcji 2.

Lekcja 2.

Przywództwo w kryzysie wojennym – kluczowa umiejętność

Analiza wywiadów wskazuje na kluczową rolę przywództwa w utrzymaniu ciągłości działania organizacji. W sytuacji załamania się zewnętrznych struktur i porządku, postać i decyzje lidera stawały się głównym czynnikiem stabilizującym. Lider oznacza zwykle w wywiadach funkcję CEO, która to funkcja jest często tożsama z funkcjami właścicielskimi (trzydzieści dwa na trzydzieści pięć przypadków).

Funkcje przywództwa w środowisku VUCA

Zidentyfikowaliśmy w wywiadach następujące cechy skutecznego przywództwa w kryzysie:

- rozpoznanie i zrozumienie kryzysu,
- podejmowanie trafnych decyzji i zdecydowane działania,
- przywracanie normalności,
- uczenie się z kryzysu,
- myślenie strategiczne,
- zdolność do inspirowania i okazywania empatii,
- intensywną i przejrzystą komunikację,
- nastawienie na uczenie się i adaptację,
- dostrzeganie możliwości w trudnych okolicznościach,
- budowę zaufania i wiarygodność.

”

Wojna pokazała, że jedyną inwestycją, której nie da się zniszczyć, jesteś ty sam – twoje umiejętności i wiedza.

Yefrem (BCMFB #10)

Kluczowe aspekty przywództwa w kryzysie

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z ukraińskimi przedsiębiorcami można wyodrębnić następujące kluczowe aspekty przywództwa w kryzysie wojennym:

Znaczenie fizycznej obecności i postawy lidera

Rozmówcy konsekwentnie podkreślali, że fizyczna obecność lidera w krytycznych momentach była fundamentalna dla opanowania początkowej paniki i utrzymania morale. Jego postawa determinowała reakcję całej organizacji.

”

*Jeśli pokażesz panikę – firma będzie w panice.
Jeśli pokażesz siłę – firma będzie silna.*

Yosip (właściciel CEO BCM #9)

”

Lider musi być z ludźmi. Jeśli ucieknie, bo jest bezpieczniej gdzie indziej – to pokazuje brak wiarygodności.

Andriy (CEO BCM #1)

”

Zaskakujące, że żaden z pracowników operacyjnych naszych firm nie opuścił kraju, ale zespół zarządzający: dyrektor generalny, dyrektor produkcji (który przeżył okupację w Buczy), dyrektor marketingu i cały dział marketingu opuścili Kijów lub Ukrainę. Ich obowiązki przejęliśmy sami, a potem dopiero zatrudniliśmy nowych.

Varvara (właścicielka BCMFB #11)

”

Dlaczego nasi pracownicy nie uciekli? To z wielu powodów. Zarówno dzięki osobistym zasługom właściciela, jak i wszystkich, którzy kierowali. Nie uciekł żaden z naszych kierowników, tych, których ludzie postrzegali jako swoich liderów, nie uciekł też nikt z zarządców. Zostali na miejscu i byli razem z pracownikami. Przyjeżdżali, ludzie ich widzieli. Co więcej, właściciel osobiście poszedł na front jako ochotnik. Wracał potem w mundurze, a my nieustannie wspieraliśmy front. Pracownicy widzieli też innych ludzi w mundurach, którzy byli zaangażowani w walkę. Przyjeżdżali nas bronić, a my im pomagaliśmy.

Borys (właściciel BCM #2)

”

Jestem pewien, że obecność właściciela bardzo wpłynęła na osobiste decyzje pracowników. Widzieli w nim nawet osobistą ochronę.

Pracownik³ Borysa (BCM #2)

”

*Nie ma instrukcji, które pomogą zarządzać wojną.
Liczy się lider, któremu ludzie ufają*

Eliza (CEO BCM #5)

³ wtrącił się do rozmowy na żywo



Najważniejsi są ludzie, którzy podejmują szybkie i właściwe decyzje bez konieczności zatwierdzania ich z kierownictwem

Volodymyr (CEO właściciel BCM)

Wiele firm przeszło na zdecentralizowane modele zarządzania. Anton (CEO i właściciel BCMFB #1) zniszczył scentralizowany system, który sam budował przez kilka lat, aby dyrektorzy zyskali znacznie większe uprawnienia, co pozwoliło zakładom działać niezależnie w razie odcięcia komunikacji. Pavlo (CEO BCM #15) podkreśla, że wojna doprowadziła do decentralizacji rządzenia, co zadziałało dzięki silnym liderom lokalnym, zaufaniu i tolerancji na błędy. Markiyan (CEO i współwłaściciel BCM #12) również wskazuje, że sukcesja i decentralizacja przywództwa są kluczowe, nie można opierać firmy na jednej osobie.

Kultura zarządzania



Jeśli system jest dobrze zbudowany, nie pęka. Pokazał to rok 2022. Na naszym rynku część firm przestała działać, bo nastąpił upadek menedżerski. Menedżerowie rozproszyli się, systemy nie wytrzymały. My tego nie mieliśmy.

Pavlo (CEO BCM#15)



Nasza firma funkcjonowała jak rodzina, organizując codzienne spotkania, dzieląc się środkami i utrzymując morale dzięki humorowi i pozytywnym wiadomościom.

Kostiantyn (BCM #10)



To efekt długofalowej pracy nad kulturą organizacyjną, w której lider daje przykład, a nie tylko wydaje polecenia.

Borys (CEO i właściciel BCM #2)

Losy rodziny a przywództwo

Kontekst rodziny przedsiębiorców oraz pracowników determinuje ich decyzje biznesowe oraz postawę jako liderów. Określa priorytety. Jest on najczęściej ignorowany w innych badaniach, a przecież nierzadko pierwotny i decydujący.

Priorytet bezpieczeństwa rodziny

Aspekt ten był specjalnie i szczegółowo dokumentowany w serii dwudziestu badań z przedsiębiorcami rodzinnymi (kody serii BCMFB). Potwierdzają to rozmowy wykorzystane w badaniu, przeprowadzone przez FBN Ukraine ze swoimi członkami, i opublikowane w dwóch edycjach *Lessons of War*⁴. Wynika z nich, że zabezpieczenie rodziny było nadrzędnym priorytetem liderów. Zrozumienie tego faktu jest kluczowe dla realistycznego planowania kryzysowego. Było to raczej pomijane chyba we wszystkich dotychczasowych badaniach. Zwykle kontekst rodzinny lidera jest ignorowany, nie jest on bowiem przedmiotem zarządzania przez firmę.

⁴ Rozmowy przeprowadzone przez Vladislava Burdę i Larysę Mudrak. To była ich inicjatywa oraz uprzejmość w udostępnianiu zapisów oraz wzięciu udziału w tym badaniu jako eksperci.

W przypadku firm rodzinnych to kontekst rodzinny definiuje przywództwo, ponieważ przesądza o priorytetach i celu budowania odporności. Dopiero po zabezpieczeniu rodziny większość ukraińskich przedsiębiorców skupiło się na ratowaniu firmy, a ci, co pierwotnie wyjechali, wrócili. Czasami z rodzinami, czasami bez. Niektóre rodziny wracały po pewnym czasie.

Pierwszy filar to rodzina – zdrowie, dzieci, bezpieczeństwo. Drugi to biznes... Trzeci to kraj – nasza Ukraina. Mamy następujące priorytety: pierwszy to rodzina – zdrowie naszej rodziny, dzieci i bezpieczeństwo. [...] Nasz biznes jest drugi – i to nie tylko dlatego, że możemy dzięki niemu utrzymać rodzinę.

Kliment (CSB i współwłaściciel BCMBF #12)

Ochrona mojej rodziny jest dla mnie zdecydowanie ważniejsza niż strategia utrzymania biznesu.

Varvara (CEO i właścicielka BCMBF #11)

Moja żona jest w pełni odpowiedzialna za opiekę nad dziećmi. To ogromne obciążenie w czasie wojny. Ja jestem cały czas w pracy w rejonie przyfrontowym, a żona z dziećmi w Polsce. Przystosowaliśmy się do życia na odległość, ale to nie jest najlepsze rozwiązanie, zwłaszcza dla dzieci, które potrzebują codziennej obecności obojga rodziców. Moje wizyty raz w miesiącu, i to nie zawsze, to za mało. Ale musieliśmy zaakceptować, że na razie nie ma innej opcji.

Petro (CEO i właściciel BCMFB #18)

Szansa na zmianę strategiczną i pokoleniową

Właściciele części firm wykorzystali wymuszony pobyt za granicą do realizacji zmian strukturalnych i przygotowania młodego pokolenia do sukcesji. Rozwinięcie nowych kierunków ekspansji eksportowej i spółek zagranicznych często trafia w ich ręce i odpowiedzialność. Z tego powodu część sukcesorów działa dla swoich firm rodzinnych spoza Ukrainy.

Pasierb podlega dyrektorowi generalnemu w Wielkiej Brytanii, ale nikt mi nie zabrania rozmawiać z pracownikami firmy. To jest przydatne dla mnie, ponieważ otrzymuję informacje z terenu, ale i dla zespołu, który może liczyć na mnie jako mentora. Z drugiej strony, on nie jest tylko pracownikiem – jest członkiem rodziny. Dlatego mimo braku formalnej władzy, ma wobec mnie realną odpowiedzialność za rozwój biznesu w Wielkiej Brytanii. Wiesz, często bywa odwrotnie – ktoś ma stanowisko, ale nie ma obowiązków. Tutaj jest inaczej.

Kliment (CSB i współwłaściciel BCMBF #12)



Przyjechaliśmy do Polski, gdyż syn już tu mieszkał i stał się naszym przewodnikiem w nowym życiu – zna język na poziomie native speaker, pomaga wszędzie, wszystko wie. Po rozpoczęciu wojny i przeprowadzce rodziny do Polski, wziął na siebie więcej obowiązków. Zrezygnował z poprzedniej pracy i całkowicie zaangażował się w procesy firmy tutaj. Jego grafik wygląda teraz tak, że pojęcie dnia wolnego praktycznie nie istnieje. Nikt mu ich nie odbiera, ale codziennie jest coś do zrobienia – takie życie.

Doświadczenie budowania biznesu w Ukrainie nie pomogło nam przy otwieraniu oddziału w Polsce. Ale dzięki synowi otworzyliśmy nowy biznes, z zupełnie nowym zespołem, który się tym zajmuje. W Polsce nie mamy tych ograniczeń co w Ukrainie, więc weszliśmy w e-commerce i osiągnęliśmy pewne sukcesy.

Petro (CEO i właściciel BCMFB #18)

Rodziny pracowników

Podobne podejście troski o rodziny zastosowano w odniesieniu do rodzin pracowników, pomagając w ich ewakuacji lub dostosowaniu do życia w warunkach wojennych, jeśli firma nie relokowała się. W ten sposób tworzone więzi ludzkiej lojalności i budowy zespołu opartego na innych wartościach niż pracodawca –pracownik.



Otworzyłem kilka centrów dla dzieci w mieście, w zasięgu ostrzału artyleryjskiego, zatrudniłem nauczycieli i zapewniłem bezpłatne zajęcia dla dzieci. To pomogło utrzymać morale mieszkańców miasta i pracowników oraz poziom zatrudnienia.

Eduard (CEO i Właściciel BCM #6)

Skuteczni liderzy wykazywali empatię, decyzyjność i zdolność do budowania zaufania. Komunikacja oparta na nadziei i wartościach była kluczowa dla morale zespołów.

Umacnianie zespołu

Eksperti ukraińscy widzą temat umacniania zespołu następująco:



W czasach wojny najważniejsze jest, by porozumiewać się bardzo transparentnie wewnątrz zespołu. Komunikować cele, błędy, problemy, sposoby wsparcia. To naprawdę duża część tej historii. Jesteśmy dumni z naszego głównego komunikatora – potrafi dzielić się stanowiskiem kraju i przyciągać wsparcie z całego świata.

Najpierw musisz zadbać o swoje zdrowie psychiczne jako menedżer, lider – to daje możliwość pracy i tworzenia bezpiecznego środowiska dla ludzi. Potem o zespół, bowiem presja psychiczna jest ogromna.

Synergia jest ważna – efektywna współpraca, zmotywowani partnerzy, jasna komunikacja. To ogromne wsparcie, gdy brakuje zasobów i masz wielkiego wroga.



Ważne jest, by mieć odważną wizję, ale też dyscyplinę operacyjną: regularne spotkania, zarządzanie projektami, wdrażanie nowych technologii.

W pierwszych dniach inwazji część mojego zespołu pracowała ze Lwowa, część z Kijowa, część z Winnicy, a nawet z Buczy. Kluczowe było utrzymanie komunikacji i wsparcia, by wypłacać świadczenia społeczne nawet w okupowanych miejscowościach. Największym symbolem stabilności dla ludzi była wypłata świadczeń i emerytur – to pokazywało, że państwo działa, a infrastruktura funkcjonuje.

Kostiantyn Koshelenko (BCMX #2, lider cyfrowej transformacji usług społecznych)



Nie trzeba czytać wszystkich wiadomości – jest za dużo fake newsów i złych informacji. To bardzo obciąża psychicznie. Lider musi być z ludźmi. Jeśli ucieknie, bo jest bezpieczniej gdzie indziej – to pokazuje brak wiarygodności. Zaufanie buduje się przez obecność i wspólne przeżywanie trudnych chwil.

Roman Bilyk (Managing Partner, CEO, współwłaściciel BMCX #5)



Nie może być wielu liderów w społeczeństwie. Liderzy to ci, którzy potrafią zorganizować życie w warunkach niepewności... mówimy tu o przywództwie strategicznym – zdolności do uruchamiania nowych systemów i dostosowywania ich do kontekstu.

To dość powszechne, że przedsiębiorcy troszczą się nie tylko o swoje życie i życie swoich rodzin, ale organizują sprawy innych. Przedsiębiorcy dostarczają ludziom usługi, zatrudnienie, podatki i namiastkę normalności w nienormalnych czasach.

Lider powinien być z ludźmi – obecność buduje zaufanie i morale.

Volodymyr Pavelko, Ekspert Zarządzania Strategicznego, autor Concentration of Will or Strategies of the Warriors of Light

Rekomendacje dla polskich przedsiębiorców z Lekcji 2. Przywództwo w kryzysie wojennym

Wzięcie odpowiedzialności za bezpieczeństwo rodziny własnej i pracowników

Jeśli kierujący firmami oraz ich pracownicy nie będą mieli poczucia, że ich najbliżsi są chronieni, to nie będzie możliwości kierowania zespołem i podejmowania adekwatnych działań biznesowych. Po prostu: gdy ludzie znikną albo po ucieczce nie zbiorą się wokół lidera, to wszelkie plany realizacji odporności spalą na panewce.

Ukraińscy przedsiębiorcy podkreślają, że straty materialne, finansowe są do odrobienia, o ile tylko mają z kim odbudowywać i rozwijać firmę. Czasem w nowym formacie.

Przedsiębiorca w ramach przygotowań do zagrożenia wojennego i w razie ataku powinien wziąć tyle odpowiedzialności za los rodziny własnej i pracowników, na ile jest w stanie realnie dostarczyć samodzielnie (na przykład finansowanie, ochronę w miejscu pracy, zorganizowanie relokacji) oraz we współpracy z innymi podmiotami (na przykład: władze regionalne, sieć przedsiębiorców; por. Lekcja 5).

Analiza podatności biznesu na wpływ wojny (Business Impact Analysis)

BIA (Business Impact Analysis) to kluczowy proces analizy wpływu zakłóceń na organizację w czasie, niezbędny do tworzenia skutecznych planów ciągłości działania. Jego celem jest identyfikacja krytycznych działań i procesów w organizacji, określenie ich priorytetów odzyskiwania oraz zrozumienie zasobów niezbędnych do ich kontynuacji.

W ramach BIA ustala się trzy kluczowe wskaźniki:

- **Cel Czasu Odzyskiwania (RTO - Recovery Time Objective):** Maksymalny akceptowalny czas, w którym krytyczna działalność musi zostać wznowiona po zakłóceniu.
- **Maksymalny Tolerowany Okres Zakłócenia (MTPD - Maximum Tolerable Period for Disruption):** Punkt, w którym skutki zakłócenia stają się niedopuszczalne dla organizacji. RTO jest zawsze krótsze niż MTPD.
- **Cel Punktu Odbudowy (RPO - Recovery Point Objective):** Maksymalna ilość zasobów, jaką organizacja może tolerować utratę, co wpływa na strategię odporności.

Proces BIA zazwyczaj obejmuje:

1. Definiowanie kryteriów wpływu, takich jak finansowe, na klientów, regulacyjne i reputacyjne, co odzwierciedla gotowość organizacji na ryzyko zakłóceń.
2. Identyfikowanie krytycznych działań i ocenę konsekwencji ich zakłócenia w czasie.
3. Konsolidację wyników w celu kompleksowej analizy, wykrycia zależności i punktów poszczególnych awarii.
4. Określanie wymagań dotyczących zasobów (ludzie, zapasy, IT, infrastruktura, strony trzecie, sprzęt, transport, finanse).
5. Opracowywanie strategii i rozwiązań odzyskiwania.

BIA może być realizowany metodą odgórną lub oddolną, często stosując ich kombinację, aby uzyskać zarówno strategiczną, jak i operacyjną perspektywę. Kluczowa jest spójność metodologii w całej organizacji, aby uniknąć nieskoordynowanych reakcji. Pomyłki lub pominięcia na tym etapie znacząco osłabiają skuteczność planów ciągłości działania.

BIA jest również formą oceny ryzyka, pomagającą identyfikować i łagodzić zagrożenia przed ich materializacją. W środowiskach produkcyjnych BIA służy do uzasadniania inwestycji w odporność, ukazując relację między kosztem zakłóceń a środkami zaradczymi. W kontekście technologii, BIA zapewnia zgodność wymagań IT z potrzebami biznesowymi w zakresie odzyskiwania.

Zdefiniowanie zespołu i centrum kryzysowego

Wnioski z wywiadów sugerują formalne wyznaczenie zespołu kryzysowego oraz przygotowanie dedykowanej przestrzeni (fizycznej lub wirtualnej) do koordynacji działań („War Room”), z dostępem do narzędzi umożliwiających zarządzanie w czasie rzeczywistym. Taki „War Room” umożliwia wizualizację sytuacji, swobodny przepływ informacji między przedstawicielami różnych działów oraz szybkie podejmowanie decyzji. Jak wynika z analizy Kostiantyna Koshelenko⁵,

⁵ Defense Capability – W książce Kostiantyn Koshelenko Management In Times Of War Leadership Examples from Ukraine’s Government and Private Sector, 2024, ISBN 979-8871830574

takie centrum łączy strukturę (narzędzia), ludzi (kompetencje) i cel (misję), co pozwala utrzymać morale zespołu przez poczucie wspólnego działania i świadomość, że „*jesteśmy razem, Szef jest z nami, nie uciekł, bierze odpowiedzialność*”.

Na „War Room” składają się:

Przestrzeń strategiczna – tablice, wykresy, dokumenty, ekrany, mapy.

Swobodna komunikacja – każdy głos się liczy, informacje są natychmiast rejestrowane i udostępniane.

Wizualizacja postępów – mapy, wykresy Gantta, tablice Kanban, burndown charts.

Różnorodność perspektyw – obecność przedstawicieli różnych działów i specjalizacji.

Planowanie i realizacja obecności lidera

Zarówno przedsiębiorcy, jak i eksperci ukraińscy podkreślają kluczową rolę przywództwa w przygotowaniu firmy do zagrożenia wojennego, a przede wszystkim w opanowaniu początkowego kryzysu wywołanego napaścią.

Należy uwzględnić w planach i działaniach antykryzysowych znaczenie fizycznej (lub wyjątkowo, czy chwilowo zdalnej), regularnej, wiarygodnej obecności lidera jako czynnika podtrzymującego morale.

W celu realizacji swojego przywództwa liderzy powinni otwarcie komunikować i planować zabezpieczenie swoich rodzin, a także rodzin pracowników, co pozwoli na pełne zaangażowanie w zarządzanie firmą w czasie kryzysu. Liderzy nie mogą przerzucać odpowiedzialności za tę sferę w całości na organy państwa, albo, co gorsza, tylko na pracowników.

Gry wojenne – trening decyzyjny

Warto rozważyć organizację symulacji kryzysowych (gier wojennych – war games) w celu przećwiczenia mechanizmów decyzyjnych w warunkach niepewności. Chodzi bardziej o trening decyzyjny niż o pisanie kolejnych scenariuszy. Pavlo (CEO BCM #15) wskazuje, że jego zespół rozgrywał nawet apokaliptyczne scenariusze: *bez elektryczności, bez wody, bez komunikacji, bez systemu bankowego. I jesteśmy już na to gotowi.*

Ivan (CEO BCM #8) podkreśla, że doświadczenia z pandemii COVID-19 były nieoczekiwane, ponieważ wiele procesów przeniesiono wcześniej do trybu zdalnego, co pozwoliło na szybkie przejście w tryb kryzysowy. Yosip (CSB i właściciel BCM #9) po utracie majątku w 2014 roku nauczył się, że kluczowe jest to, kim się jest i jak się reaguje, a nie to, co się posiada.

Rozproszenie uprawnień

Rozmowy z przedsiębiorcami ukraińskimi wykazały, że podczas kryzysu wojennego dochodzi do pewnego paradoksu: z jednej strony wszyscy szukają lidera i orientują się na niego, a z drugiej dochodzi do ograniczeń w dostępie do niego – nagle jest przeciążony lub mogą pojawić się problemy z komunikacją.

Zatem kluczową sprawą staje się takie przygotowanie zespołu kierowniczego i pracowników (w zależności od struktury organizacyjnej), aby nieuchronne zakłócenia komunikacyjne i nagłe zmiany sytuacji nie pozbawiały ich możliwości skutecznego działania w ramach wspólnie przyjętej i przećwiczonej polityki reagowania. Polityka ta może zawierać modułowe procedury, ale w razie braku kontaktu z liderem, to pracownicy powinni mieć możliwość i śmiałość, aby dostosowywać wyuczone zachowania do realiów. Stąd konieczne jest rozproszenie uprawnień i decyzji. A wcześniej budowa odpowiedzialnego i lojalnego zespołu.

Lekcja 3.

Człowiek jako najważniejszy zasób



Doświadczenia ukraińskie podkreślają centralne znaczenie kapitału ludzkiego dla przetrwania organizacji. W sytuacji, gdy wartość aktywów materialnych gwałtownie spada, lojalność i zaangażowanie pracowników stają się kluczowym zasobem.

Zasób ludzki w środowisku VUCA

W świecie VUCA firma może być zmuszona we własnym interesie przejąć część funkcji opiekuńczych lub organizatorskich państwa. Wobec **Zmienności** zagrożenia stwarza warunki zachęcające do pozostania. W warunkach **Niepewności** zapewnia minimalny poziom bezpieczeństwa finansowego i fizycznego. W obliczu **Złożoności** organizuje wsparcie, którego nie mogą zapewnić służby publiczne. W świecie **Niejednoznaczności** staje się wiarygodnym źródłem informacji.

Kluczowym elementem dla kontynuacji biznesu są ludzie: pracownicy, kierownictwo, właściciele oraz rodziny i bliscy ich wszystkich. Bez lojalności, zaangażowania i oddania kadry menadżerskiej i załogi często nie byłoby czego i jak ratować, a potem odbudowywać.

To pracownicy wspólnie z właścicielami relokowali majątek ukraińskich firm, zabezpieczali przed szabrem, demontowali i ukrywali kluczowe elementy, budowali schrony. Normalną praktyką tuż po agresji były wypłaty zarobków na kilka miesięcy z góry. Powszechne jest wypłacanie wynagrodzeń pracownikom służącym w armii do rąk ich bliskich. Dzieciom poległych lub okaleczonych pracowników często wypłacane są przez pracodawców stypendia. To buduje więź i pozwala na odbudowę i rozbudowę biznesu.

Podczas wojny (i zagrożenia nią) własne państwo jest największym konkurentem dla biznesu na rynku pracy, ponieważ swoimi działaniami zamierzonymi (pobór, szkolenia itp.) może zabierać pracowników z rynku pracy. Może też rynek zaburzać swoimi działaniami niezamierzonymi (na przykład kłamliwą, błędną lub jednowymiarową polityką informacyjną), wzbudzając nieufność, panikę, brak woli współpracy.

W rezultacie niedoborów na rynku pracy będzie rósł koszt pracy i utrzymania pracowników (choćby przez nakłady na ochronę ich i ich rodzin). Doprowadzi to do wymuszenia zmiany modelu biznesowego opartego na niskim koszcie pracy. Zmniejszy to konkurencyjność eksportową, choć może wymusi przyspieszone inwestycje mające na celu zwiększenie wydajności przez intensywną robotyzację, zastosowania AI. To będzie jeden z kluczowych warunków powrotu młodzieży ukraińskiej z emigracji.

W obliczu zagrożenia wojennego ukraińscy przedsiębiorcy starali się zredukować ryzyko panicznych i spontanicznych przemieszczeń ludności. Nie chodzi o bariery administracyjne (na przykład zakaz przemieszczania się), ale o stworzenie warunków skłaniających ludność i pracowników do pozostania w miejscach zamieszkania i pracy. Po prostu w swojej kalkulacji pracownicy muszą widzieć większy sens w tym, by zostać lub ostatecznie relokować się w sposób zorganizowany niż wybierać rozwiązanie w postaci panicznej ucieczki. Poniżej wymowny przykład odbudowy całkowicie zniszczonej firmy w nowym formacie w oparciu o lojalną kadrę.

Rekonstrukcja i ekspansja działalności po zniszczeniu zakładów macierzystych

Osobiście zostałem sam na miejscu z firmą w obwodzie zaporoskim, która została zajęta i zniszczona przez Rosjan. Po agresji zdecydowaliśmy się otworzyć nowe możliwości produkcyjne blisko granicy z Rumunią. Pracuję też nad projektem w Republice Słowackiej. Zebrałem naszych ludzi poza Ukrainą i oni teraz działają w Unii Europejskiej. Ponadto teraz mam bardzo udany biznes na Amazonie w USA, gdzie korzystam z działalności mojej koleżanki, która

Jedna z moich inżynierek przeniosła się najpierw do Warszawy, a potem do Genewy i zaczęła pracę w naszym tamtejszym biurze. Szwajcarski urząd skarbowy przyznał mojej firmie zwolnienie z podatków na dziesięć lat.

Dostarczaliśmy kiedyś nasze towary do wszystkich ukraińskich miast wzdłuż Dniepru. Byliśmy ukraińską firmą, która od czasu do czasu eksportowała swoje produkty do Unii Europejskiej. Obecnie eksport jest głównym filarem działalności – firma działa międzynarodowo, z aktywnymi projektami w Szwajcarii, USA, Słowacji i planami ekspansji do Wielkiej Brytanii.

Powiedziałem pracownikom: nie jesteśmy już ukraińską firmą eksportującą do UE, jesteśmy europejską firmą działającą w Ukrainie. Można powiedzieć, że po trzech latach wojny odrobiłem straty.

Zorian (CEO i właściciel BCM #7)

Kluczowe aspekty zarządzania ludźmi w kryzysie wojennym

- **Zabezpieczenie bytu i bezpieczeństwa pracowników:** Przedsiębiorstwa, które podjęły działania wykraczające poza standardowe obowiązki – takie jak wypłata wynagrodzeń z góry czy organizacja ewakuacji – zyskały lojalność niezbędną do dalszego funkcjonowania.

Podstawową więzią między przedsiębiorcą a jego pracownikami jest troska o ich byt.

”

Wypłaciliśmy pensje z góry – powiedzieliśmy: nie wiemy, co się wydarzy, ale macie pieniądze na jedzenie, usługi, życie.

Markiyan (BCM #12)

”

Wypłaciliśmy pensje na kilka miesięcy z góry, bo pieniądze na koncie nie uratują firmy, ale mogą uratować ludzi.

Svyatoslav (BCMFB #20)

”

W pierwszych dniach wojny firma wypłaciła pensje wszystkim pracownikom, co było możliwe dzięki wcześniejszemu przygotowaniu.

Yefrem (BCMFB #10)

- **Budowanie lojalności dzięki wsparciu:** Inwestycje w bezpieczeństwo i dobrostan pracowników oraz ich rodzin przekładały się na ich ponadprzeciętne zaangażowanie w ratowanie firmy.

”

Inwestujemy miesięcznie sto milionów UAH w zwycięstwo Ukrainy, wspieramy też siedemdziesięcioro dzieci naszych poległych pracowników, płacąc każdemu po dziesięć tysięcy UAH miesięcznie, aż osiągną dorosłość.

Kliment (BCMFG #13)

Problemy z personelem. Państwo jako konkurent

Masowa migracja i potrzeby armii spowodowały ubytek pracowników, który zachwiał ukraińskim rynkiem pracy. Po pierwszym szoku związanym z agresją, to państwo ukraińskie stało się największym konkurentem na rynku pracy dla biznesu, ponieważ:

1. Ma prawo powoływać pracowników do służby wojskowej.
2. Ma prawo udzielać zwolnień od powołania do wojska.
3. Sposób poboru i odbywania służby wojskowej ma wpływ na gotowość powrotu z emigracji. Trwa dyskusja o transparentności i rotacyjności poboru.

Najważniejszym problemem wszystkich rozmówców jest potrzeba zwolnienia pracowników z obowiązku służby wojskowej, zwłaszcza specjalistów niszowych. Problem w tym, że trudno znaleźć i zatrudnić nowych pracowników, bowiem ci unikają korzystania z centrów rekrutacyjnych z obawy przed przechwyceniem ich przez przedstawicieli wojska, nim pójdą do nowej pracy.

Częściowo braki kadrowe są uzupełniane zwiększoną pracą kobiet oraz inwalidów.



Założyłam organizację pożytku publicznego Siostry drogi Jej ambitnym celem jest, aby 10% kierowników ciężarówek w Ukrainie stanowiły kobiety – około 5 000 kobiet za kierownicą do 2030 roku.

Marta (CEO i właścicielka BCMFB)

Prawo popytu i podaży powoduje, że braki kadrowe wymuszają według rozmówców realny wzrost płac⁶. Zatem paradoksalnie, gdyby nie zagrożenia wojenne, to można by powiedzieć, że żyje się lepiej.

Rekomendacje dla polskich przedsiębiorców z Lekcji 3. Człowiek jako najważniejszy zasób

Analiza doświadczeń ukraińskich firm w zarządzaniu zasobami ludzkimi podczas konfliktu zbrojnego pozwala na sformułowanie czterech kluczowych, strategicznych rekomendacji dla polskich przedsiębiorstw. Ich wdrożenie w okresie pokoju może w sposób fundamentalny zwiększyć odporność organizacji na potencjalny kryzys wojenny.

Stworzenie funduszu kryzysowego dla pracowników i opracowanie procedur jego dystrybucji

Rekomenduje się formalne wydzielenie w budżecie firmy rezerwy finansowej przeznaczonej wyłącznie na wsparcie pracowników w sytuacji kryzysowej. Fundusz ten powinien być łatwo dostępny i zarządzany według uproszczonych, wcześniej opracowanych procedur. Doświadczenia ukraińskie jednoznacznie pokazują, że możliwość natychmiastowej wypłaty środków pieniężnych była kluczowym czynnikiem redukującym panikę i pozwalającym pracownikom na podjęcie racjonalnych działań w celu zabezpieczenia siebie i swoich rodzin. Działanie to stanowiło fundament, na którym budowano dalszą lojalność i zaangażowanie. W kryzysie płynność finansowa pracowników jest warunkiem koniecznym do przetrwania firmy, a nie odwrotnie. Utrzymanie płynności finansowej firmy kosztem pracowników prowadzi do rozpadu zespołu i w konsekwencji upadku przedsiębiorstwa.

⁶ Potwierdzają to niezależni eksperci <https://wiadomosci.onet.pl/swiat/w-2025-r-place-w-ukrainie-wzrosna-ale-inflacja-rowniez/2xxwvhd>

Decyzje o uruchomieniu środków i ich dystrybucji, podejmowane ad hoc w warunkach chaosu mogą być spóźnione i nieefektywne. Należy zatem opracować scenariusze pomocy (zapomoga, zaliczka na wynagrodzenie, środki na relokację itp.) i przypisać do nich jasne kryteria oraz osoby decyzyjne.

Opracowanie i wdrożenie planu wsparcia dla rodzin pracowników

Konieczne jest potraktowanie bezpieczeństwa rodzin pracowników jako integralnego elementu strategii ciągłości działania firmy. W sytuacji egzystencjalnego zagrożenia, lojalność pracownika jest w pierwszej kolejności skierowana ku jego najbliższemu. Firma, która ignoruje ten fakt, ryzykuje utratę kluczowego personelu w najtrudniejszym momencie. Plan wsparcia rodzin powinien być dokumentem operacyjnym, zawierającym konkretne rozwiązania (lokalizacje, środki do wykorzystania, działania obserwowane przez pracowników), a nie jedynie deklaracje. Wsparcie dla rodzin może przybierać formy wykraczające poza pomoc finansową i logistyczną. Działania firm ukraińskich, np. zapewniające opiekę nad dziećmi, nie tylko budowały morale, ale także realnie umożliwiały pracownikom kontynuowanie pracy. Plan powinien zawierać takie elementy, jak:

- **Baza danych o lokalizacji i potrzebach rodzin:** Zebrana za zgodą pracowników, w celu efektywnego planowania pomocy.
- **Scenariusze ewakuacji:** Opracowanie potencjalnych, bezpiecznych miejsc relokacji i sposobów transportu.
- **Zasoby wsparcia:** Lista sprawdzonych kontaktów (pomoc materialna, psychologiczna, prawna, medyczna) dostępnych dla rodzin.

Wdrożenie regularnych, niezależnych i bezpiecznych kanałów komunikacji wewnętrznej

Zaleca się stworzenie i regularne testowanie co najmniej dwóch niezależnych systemów komunikacji z pracownikami. Standardowe kanały (e-mail, firmowe komunikatory) mogą w sytuacji kryzysowej okazać się zawodne z powodu przeciążenia sieci, ataków cybernetycznych lub przerw w dostawie energii. Stąd warto tworzyć kanały komunikacji tradycyjnej, na przykład w oparciu o system trójek lub piątek pracowników mieszkających w sąsiedztwie. Komunikacja jest krwioobiegiem organizacji w kryzysie, a jej przerwanie prowadzi do dezinformacji, paniki i utraty kontroli.

Komunikacja proaktywna, wcześniej przetestowana w próbnym alarmie, wyprzedzająca kryzys, jest najskuteczniejszym narzędziem w zarządzaniu strachem i niepewnością. Systemy komunikacji powinny umożliwiać nie tylko jednokierunkowe informowanie, ale także zbieranie informacji zwrotnych o statusie i potrzebach pracowników.

Nie trzeba czytać wszystkich wiadomości – jest za dużo fake newsów i złych informacji. To bardzo obciąża psychicznie.

”

Lider i wyznaczone komórki w firmie muszą pełnić rolę wiarygodnego filtra informacyjnego. Dlatego należy zdefiniować, kto jest oficjalnym źródłem informacji w firmie i jakimi kanałami będą przekazywane zweryfikowane komunikaty, aby chronić zespół przed szumem informacyjnym.

Ujęcie wydatków na budowanie odporności zespołu w kategorii inwestycji strategicznych

Warto zmienić percepcję i kategoryzację wydatków związanych z przygotowaniem pracowników na kryzys. Pozycje budżetowe takie jak szkolenia z pierwszej pomocy, zarządzania stresem, kursy przetrwania, zakup indywidualnych pakietów przetrwania (tzw. plecaków ucieczkowych) czy wsparcie psychologiczne nie powinny być traktowane jako koszt operacyjny, lecz jako strategiczna inwestycja w najważniejszy kapitał firmy – kapitał ludzki.

Wśród tysięcy problemów wojny najważniejsze było dla nas utrzymanie zespołu. Moi najbliżsi pracownicy ryzykowali życie dla firmy. Nie prosiłem ich o to.”

”

Oleg (CEO i sukcesor BCMFB #17)

To spontaniczne zaangażowanie, o którym mówi rozmówca, nie bierze się znikąd. Jest ono bezpośrednim rezultatem wcześniejszych inwestycji w relacje i poczucie bezpieczeństwa. Pracownicy, którzy czują, że firma w nich inwestuje, są na zasadzie wzajemności gotowi w momencie próby zainwestować w firmę swoje zaangażowanie, a nawet podjąć dla niej ryzyko. Takie działanie buduje kulturę wzajemnej odpowiedzialności, która jest fundamentem odporności organizacyjnej.

Lekcja 4.

Dywersyfikacja i zarządzanie ryzykiem



Analiza strategii przetrwania ukraińskich przedsiębiorstw w warunkach wojennych jednoznacznie wskazuje, że dywersyfikacja przestała być jedynie narzędziem optymalizacji portfela biznesowego, a stała się fundamentalnym warunkiem koniecznym do utrzymania ciągłości działania. Modele biznesowe oparte na wysokiej koncentracji – geograficznej, rynkowej, operacyjnej czy finansowej – okazały się wysoce podatne na wstrząsy i w wielu przypadkach doprowadziły do całkowitej utraty potencjału przedsiębiorstwa. Rozproszenie ryzyka na wielu płaszczyznach było kluczową strategią adaptacyjną, pozwalającą na ograniczenie skutków ataków, elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu i zachowanie zdolności operacyjnych.

Z uwagi na obfitość materiałów kolejne wypowiedzi ukraińskich przedsiębiorców zostały omówione bez dosłownych cytatów, jednak ze wskazaniem źródła relacji.

Dywersyfikacja jako strategiczna odpowiedź na środowisko VUCA

W niestabilnym i nieprzewidywalnym środowisku VUCA dywersyfikacja pełni funkcję systemowego bufora, amortyzującego wstrząsy i dającego organizacji czas na adaptację.

- Wobec **Zmienności (Volatility)**, objawiającej się atakami na konkretne lokalizacje, rozproszenie geograficzne aktywów i operacji minimalizuje ryzyko całkowitego paraliżu. Utrata jednego zakładu lub magazynu nie oznacza końca działalności, jeśli inne mogą przejąć jego funkcje.
- W warunkach **Niepewności (Uncertainty)** co do przyszłości poszczególnych rynków zbytu, dywersyfikacja sprzedaży (szczególnie przez ekspansję eksportową) stanowi zabezpieczenie przed gwałtownym załamaniem się popytu w jednym regionie.

- W obliczu **Złożoności (Complexity)** łańcuchów dostaw, które mogą zostać przerwane w dowolnym punkcie z wielu niezależnych przyczyn (zniszczenia, blokady, decyzje polityczne), posiadanie alternatywnych dostawców, szlaków transportowych i źródeł zaopatrzenia jest warunkiem utrzymania produkcji.
- W świecie **Niejednoznaczności (Ambiguity)** co do niezawodności krajowej infrastruktury krytycznej, dywersyfikacja źródeł energii, łączności czy usług finansowych daje organizacji kluczową autonomię i niezależność od czynników zewnętrznych.

Dywersyfikacja geograficzna

Doświadczenia ukraińskich firm jasno wskazują, że rozproszenie geograficzne działalności jest jednym z podstawowych sposobów zwiększania odporności i redukcji ryzyka wojennego.

Wiele firm podjęło decyzję o przeniesieniu części swoich operacji w bezpieczniejsze regiony. Zorian (CEO BCM #7, właściciel zakładu chemicznego), po utracie fabryki na Zaporozżu, rozpoczął budowę nowego zakładu, bliżej granicy z Rumunią, działając bez formalnych pozwoleń, ale z cichym przyzwoleniem władz lokalnych. Podkreśla on *strategiczną dywersyfikację ryzyka geopolitycznego przez planowanie zintegrowanego łańcucha produkcyjnego z zakładami w Ukrainie, Słowacji, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii*.

Podobnie Yefrem (CEO i właściciel BCMFB #10) w ciągu 7-10 dni od wybuchu wojny *przeniósł nadmiarowy sprzęt z Kijowa i Odessy do Chmielnickiego, otwierając również punkty zaopatrzeniowe w Winnicy i Kamieńcu Podolskim*.

Kostiantin (właściciel BCM #10) *po utracie infrastruktury w Chersoniu wznowił produkcję w Kijowie i planuje uruchomienie jej w Polsce, aby zapewnić większe bezpieczeństwo energetyczne, niższe koszty i łatwiejszy dostęp do rynków UE*. Nie zawsze relokacja ma sens, zwłaszcza w przypadku zbyt wysokich kosztów: Borys (CEO i właściciel BCM #2) rozważał przeniesienie produkcji bliżej granicy z Polską (na przykład do Czerwonogrodu), ale uznał to za nieopłacalne ze względu na czas i koszty. *Pozostał w Charkowie i dostosował się do lokalnych warunków, inwestując w schrony*.

Dywersyfikacja klientów i rynków

Firmy, które miały zdywersyfikowaną bazę klientów, zwłaszcza na zachodzie kraju lub za granicą, znacznie lepiej radziły sobie w warunkach wojny. Yefrem (CEO i właściciel BCMFB #10) potwierdza, że jego firma straciła rynek wschodni i częściowo południowy, ale skupiła się na rynku zachodnim Ukrainy i sprzedaży indywidualnej za granicą, otwierając biuro w Polsce w celu rozwoju handlu zagranicznego. Bohdan (CSB i właściciel BCMFB #4) dąży do osiągnięcia 500 milionów dolarów obrotu do 2028 roku poprzez ekspansję w Europie Środkowo-Wschodniej, zwiększając segment europejski z 40 milionów do 300 milionów dolarów.

Dywersyfikacja aktywów i zasobów

Zarządzanie aktywami w warunkach wojny wykracza poza ich fizyczną ochronę.

Zabezpieczanie fizyczne aktywów oraz digitalizacja

Volodymyr (CEO BCM #3) wskazuje, że ukrywanie wartościowych towarów w piwnicach było częścią planu awaryjnego, co pomogło w ochronie zasobów przed maruderami rosyjskimi i lokalnymi szabrownikami. Zorian (BCM# 7) ze strefy przyfrontowej wspominał, że współpraca z wojskiem zapewniała ochronę majątku jego firm. Z drugiej strony straty aktywów, takie jak pięć zakładów produkcyjnych Antona (CEO i właściciel BCMFB #1) pokazują, że nawet w przypadku utraty aktywów, jeśli istnieją instrumenty finansowe i zmotywowani ludzie, można je szybko odtworzyć.

Wszyscy rozmówcy podnosili wagę digitalizacji oraz tworzenia zapasowych kopii danych, jak również kanałów komunikacji, umożliwiających pracę w rozproszeniu lub podczas bombardowań.

Alternatywne źródła energii

Jednym z kluczowych aspektów dywersyfikacji jest zapewnienie alternatywnych źródeł energii. Zorian (CEO i właściciel BCM #7) zaleca, aby każde przedsiębiorstwo miało dostęp do co najmniej dwóch alternatywnych źródeł energii. Volodymyr (CEO BCM #3) zauważył, że po atakach na infrastrukturę energetyczną schrony były wyposażane w generatory. Również firma Leonida (CEO BCM #11) przygotowała zapasowe źródła energii, a Oleksandr (CEO i właściciel BCM #14) podkreślał potrzebę przygotowania się na brak prądu przez wiele dni.

Dywersyfikacja finansowa i płynność

Odpowiednie zarządzanie finansami w czasie kryzysu jest równie ważne jak dywersyfikacja operacyjna.

Utrzymanie płynności i rezerw: Yefrem (CEO i właściciel BCMFB #10) wziął kredyt pięć dni przed wojną, aby zapewnić płynność finansową, co umożliwiło mu wypłacenie pensji wszystkim pracownikom już następnego dnia po inwazji. Inwestycje zagraniczne i dywersyfikacja portfela: Zakhar (CEO i wspólnik BCMFB #8) po wybuchu wojny zwiększył inwestycje, kupując nieruchomości w Turcji i inwestując w budowę mieszkań w zachodniej Ukrainie, co było strategicznym przesunięciem kapitału w bezpieczniejsze regiony i rynki. Zorian (CEO i właściciel BCM #7) również polegał na środkach zgromadzonych w holdingowej spółce w Luksemburgu oraz na rezerwach emerytalnych.

Dywersyfikacja łańcuchów dostaw

Wojna ujawniła wrażliwość scentralizowanych łańcuchów dostaw. Ivan (CEO BCM #8) musiał, po odcięciu dostaw z Rosji i Białorusi, całkowicie przebudować logistykę paliwową, kupując cysterny i polegając na lokalnych rafineriach. Pavlo (CEO BCM #15) w pierwszych miesiącach wojny intensywnie poszukiwał nowych źródeł zaopatrzenia w produkty naftowe, jeżdżąc od Morza Północnego do Adriatyku. Yosip (CSB i właściciel BCM #9) również dbał o to, by mieć alternatywne źródła dostaw.

Leonid (BCM #11) radzi, aby z dostawcami rozmawiać o możliwościach dostarczania towarów, dywersyfikacji dostaw, możliwości magazynowania towarów u nich, a także o ewentualnych opóźnieniach płatności, jeśli firma napotyka problemy z płynnością. A z klientami konieczne jest omawianie tego, jak będzie wyglądać dalsza współpraca, czy można rozproszyć zapasy oraz czy warto tworzyć zapas surowców lub gotowych produktów.

Rekomendacje dla polskich przedsiębiorców z Lekcji 4. Dywersyfikacja i zarządzanie ryzykiem

Ukraińskie doświadczenia zmieniły podejście do planowania, ponieważ skala i tempo inwazji były znacznie większe niż spodziewano się. Zarządzanie ryzykiem i dywersyfikacja w warunkach wojny to proces wielowymiarowy, obejmujący rozproszenie geograficzne, finansowe, zasobowe i operacyjne, a także elastyczność, szybką adaptację, inwestowanie w kapitał ludzki i zdolność do planowania w oparciu o najbardziej ekstremalne scenariusze, ucząc się z każdego doświadczenia. Jak podkreśla Oleksandr (CEO i właściciel BCM #14): *wojna to nie tylko zagrożenie militarne – to test odporności całego systemu: ludzi, procesów, logistyki.*

Podejście portfelowe – czyli oznaczanie ryzyk i spodziewanej stopy zwrotu

Podejście to jest rekomendowane przez eksperta Konstantyna Koshelenkę (BCM #2). Podejście portfelowe polega na traktowaniu **zasobów tak jak aktywów inwestycyjnych**, z przypisanym ryzykiem i potencjalnym zwrotem. Inwestowanie w jeden obszar oznacza rezygnację z innych, stąd decyzje muszą być strategiczne i długofalowe.

1. Zasoby czasowe i wydolność lidera – czas to zasób nieodnawialny. Lider nawet przy największym zaangażowaniu może nie być w stanie w sytuacji kryzysowej operacyjnie przetwarzać nawału danych, emocji, zaskakujących wydarzeń. W warunkach wojny decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie, co zwiększa ryzyko błędów, ale też wymusza efektywność. Temu musi służyć zbudowanie świadomości sytuacyjnej oraz zdecentralizowanego procesu decyzyjnego.

2. Zasoby finansowe – w czasie budowania odporności, a tym bardziej wojny, każdy grosz musi być wydany z rozumą. Planowanie strategiczne, analiza ryzyka i optymalizacja kosztów stają się priorytetem. Koshenko zachęca do przeglądu wszystkich dostępnych źródeł finansowania – od obligacji po crowdfunding oraz fundusze pomocowe (np. dedykowane kredyty preferencyjne).

3. Zasoby ludzkie – odporność, motywacja i gotowość do nauki to cechy kluczowe. Trzeba zidentyfikować trzon zespołu i mieć plan zastępowania osób, które mogą zostać ewakuowane lub zrezygnować.

4. Zasoby materialne – wymagają przemyślenia i optymalizacji. Może to oznaczać zmianę łańcuchów dostaw, poszukiwanie alternatywnych rynków lub źródeł.

5. Zasoby intelektualne i technologiczne – mogą stać się przewagą konkurencyjną. Koshelenko zachęca do audytu posiadanych technologii i patentów – być może niektóre z nich (na przykład produkcja na potrzeby wojenne) zyskały na wartości w nowych warunkach.

Audyt ryzyka koncentracji

Zalecane jest przeprowadzenie formalnej, wielowymiarowej analizy w celu identyfikacji kluczowych punktów wrażliwości (Key Vulnerability Points). Audyt powinien objąć koncentrację geograficzną (produkcja, magazyny, siedziba), rynkową (kluczowi klienci, rynki zbytu), operacyjną (kluczowi dostawcy, technologie, personel) oraz finansową (jeden bank, jedna waluta). Wyniki audytu powinny stanowić podstawę do opracowania mapy ryzyka.

Plan dywersyfikacji geograficznej i operacyjnej

Na podstawie audytu należy stworzyć plan stopniowego rozpraszania kluczowych zasobów i funkcji. Może on obejmować takie działania, jak: ulokowanie zapasowych serwerów w innej lokalizacji, stworzenie zapasowego biura (tzw. hot site), dywersyfikację magazynowania kluczowych komponentów u różnych operatorów logistycznych, czy w perspektywie długoterminowej – budowę drugiego, mniejszego zakładu produkcyjnego w innej części kraju.

Inwestycje w autonomię energetyczną i komunikacyjną

Rekomenduje się potraktowanie inwestycji w autonomiczne źródła zasilania (agregaty prądotwórcze, instalacje fotowoltaiczne z magazynami energii) oraz w zapasowe systemy łączności (internet satelitarny, radiotelefony dla kluczowego personelu) jako krytycznego elementu zarządzania ryzykiem operacyjnym, a nie jako zbędnego kosztu.

Budowanie i testowanie alternatywnych łańcuchów dostaw

Należy proaktywnie identyfikować i nawiązywać relacje z alternatywnymi dostawcami kluczowych surowców i komponentów, nawet jeśli bieżące warunki współpracy z głównym dostawcą są satysfakcjonujące. Warto przeprowadzać okresowe, testowe zamówienia, aby zweryfikować ich niezawodność i utrzymać aktywne relacje biznesowe.

Stworzenie struktury zagranicznej jako “bezpiecznego schronienia”

Posiadanie zarejestrowanej, aktywnej (nawet w minimalnym stopniu) spółki zależnej za granicą, wraz z rachunkiem bankowym i podstawową strukturą, może w czasie kryzysu stać się bezcennym narzędziem do utrzymania ciągłości finansowej, zabezpieczenia własności intelektualnej oraz szybkiego wznowienia działalności eksportowej.

Lekcja 5.

Odporność sieciowa



Badanie wykazało, że odporność pojedynczej firmy była istotnie wzmacniana przez jej funkcjonowanie w sieciach współpracy – z innymi przedsiębiorcami, organizacjami biznesowymi i administracją lokalną.

Odporność sieciowa w środowisku VUCA

W świecie VUCA sieć pełni funkcję systemu wczesnego ostrzegania i wzajemnego wsparcia. Wobec **Zmienności** dostarcza bieżących informacji. W warunkach **Niepewności** przynależność do grupy redukuje poczucie izolacji. W obliczu **Złożoności** umożliwia rozwiązywanie problemów przekraczających możliwości jednej firmy. W świecie **Niejednoznaczności** sieć zaufanych partnerów działa jak filtr informacyjny.

W wielu wypowiedziach podkreślono, że odporność sieciowa, rozumiana jako umiejętność szybkiego nawiązywania i efektywnego wykorzystywania relacji z różnymi podmiotami – od władz lokalnych, przez organizacje biznesowe, po innych przedsiębiorców i partnerów międzynarodowych – stała się fundamentem funkcjonowania gospodarki w warunkach wojennych. Poniżej prezentowane są niektóre aspekty budowy odporności sieciowej.

Współpraca z władzami lokalnymi i centralnymi

Relacje ukraińskich przedsiębiorców z władzami publicznymi w czasie wojny były zróżnicowane i często paradoksalne. O ile władze centralne bywały postrzegane jako mniej efektywne w bezpośrednim wsparciu, o tyle **lokalne samorządy często wykazywały się niezwykle elastycznością i proaktywnością.**

Wielu rozmówców podkreślało aktywną rolę władz lokalnych, zwłaszcza w zachodniej Ukrainie, w procesach relokacji firm. Dmytro Symovonyk (BCMX 6) wskazał, że urzędy samorządu terytorialnego *przekazywały wiele informacji firmom, które rozważały relokację. Dokąd więc możesz się udać? A jakie są strony, które znasz, podaj informacje o moc elektryczną i inne rzeczy.*

Według Leonida mer Lwowa osobiście informował, że 205–230 przedsiębiorstw zostało przeniesionych do regionu lwowskiego. Mówił: *Przyjdź, pokażemy działkę, pomożemy. Nawet jakieś granty dają na relokację*. Roman Bilyk (BCM #12) potwierdził, że władze lokalne w Lwano-Frankiwsku, Tarnopolu, Łucku aktywnie wspierały przedsiębiorców z Charkowa i innych zagrożonych regionów, a każdy większy region i miasto posiada własne biuro inwestycyjne, które koordynuje działania pomocowe. Te biura były kluczowym punktem kontaktu, działając bardzo przyjaźnie. Zorian (BCM #7) zbudował nowy zakład w Czerniowcach bez formalnych pozwoleń, działając w trybie kryzysowym z cichym przyzwoleniem lokalnych władz, które nie przeszkadzały w instalacji urządzeń.

Ograniczenia wsparcia centralnego: Jednocześnie przedsiębiorcy często odczuwali brak systemowego wsparcia ze strony rządu centralnego. Markiyan (BCM #12) stwierdził wprost: *z poziomu Kijowa nie ma wsparcia – tylko lokalne władze pomagają*.

Państwo dofinansowywało transport relokowanych firm (ok. 50% kosztów) i rozwijało parki przemysłowe (Dmytro Symovonyk BCMX #1). Vladlen Sysun (BCM #3) wskazał, że koleje ukraińskie odegrały niesamowitą rolę w logistyce, pomagając *natychmiast przemieścić najważniejsze towary i sprzęt – bez biurokracji*.

W pierwszym okresie po agresji w 2022 roku wielu przedsiębiorców dobrowolnie płać podatkami, traktując to jako formę wsparcia państwa i armii, nawet jeśli byli z nich formalnie zwolnieni (np. Yosip, BCM #9). To pokazuje, że **pomimo biurokracji i braku skoordynowanego wsparcia, a nawet uzasadnionych pretensji do własnego państwa, przedsiębiorcy często przejmowali inicjatywę i wspierali je oddolnie**.

Rola organizacji przedsiębiorców

Organizacje biznesowe odegrały fundamentalną rolę w zapewnianiu odporności sieciowej ukraińskim firmom, działając jako centra wsparcia, informacji i budowania wspólnoty.

Szybka reakcja i budowanie wspólnoty: W pierwszych dniach wojny organizacje biznesowe reagowały *blyskawicznie i automatycznie przyjęły nietypową rolę. Bez żadnych instrukcji. Zrobiły to naturalnie* (Vladlen Sysun, BCMX #3). Przykładem jest Izba Przemysłowo-Handlowa w Doniecku, która skontaktowała się z Izbą w Lwano-Frankiwsku, pytając, czy są *gotowi przyjąć naszych członków*. Ten „hub” w Lwano-Frankiwsku pomógł w relokacji setek małych i średnich firm. CEO Club Ukraine stał się *właściwym miejscem, które obejmowało całą Ukrainę, wszystkie branże i bardzo wyjątkowych ludzi* (Dmytro Karchuk, BCMX #7). Klub ten odegrał kluczową rolę w redukcji napięcia i wsparciu psychologicznym swoich członków, ponieważ: *kiedy ludzie zaczynają mówić o przygotowaniach... napięcie znika, bo rozmawiają*. W pierwszych dniach wojny czat klubowy stał się niezastąpionym źródłem informacji, gdy oficjalne źródła były spóźnione lub zdominowane przez propagandę.

Wsparcie informacyjne i doradcze: Organizacje biznesowe stały się również przewodnikami w gąszczu dostępnych programów wsparcia (finansowanych głównie z zagranicy). Vladlen Sysun (BCM #3) zauważył, że po pewnym

czasie pojawiło się *tak wiele programów małych grantów, że przedsiębiorcy nie wiedzą, co wybrać. W tej sytuacji, najlepszym graczem w tym obszarze jest organizacja biznesowa, która pomaga wybrać odpowiedni grant. Niektóre organizacje tworzyły nawet specjalne strony internetowe, które zbierały setki możliwości dla małych firm.*

Znaczenie zaufania i sieci: Kluczowym wnioskiem z doświadczeń organizacji biznesowych było **ogromne znaczenie wcześniejszych relacji i zaufania**. Vladlen Sysun (BCMX #3) podkreślił, że współpraca była możliwa dzięki *relacjom sieciowym między organizacjami biznesowymi z różnych regionów... Formalne, ale silne relacje między liderami i organizacjami*. Dmytro Karchuk (BCMX #7) dodał, że *poziom zaufania i połączeń między członkami społeczności był kluczowy, ponieważ kiedy dzieje się coś złego, dzięki temu zaufaniu można bardzo szybko rozwiązać problemy*.

Współpraca z innymi przedsiębiorcami i partnerami biznesowymi

Wojna fundamentalnie zmieniła dynamikę relacji między firmami, często zacieraając granice między konkurencją a współpracą.

Solidarność w obliczu zagrożenia: Wielu przedsiębiorców wykazało się głęboką odpowiedzialnością za swoich pracowników, wykraczającą poza formalne zobowiązania. Wielu wypłaciło pobory na *dwa-trzy miesiące z góry, aby pracownicy mieli pieniądze na jedzenie, usługi, życie*. Borys (BCM #2) nadal wspiera finansowo pracowników, których rodziny opuściły Charków, *przekazując środki na utrzymanie ich dzieci i zapewniając pomoc w trudnej sytuacji życiowej*.

Wsparcie międzynarodowe od partnerów biznesowych: Ukraińskie firmy aktywnie szukały i otrzymywały wsparcie od partnerów zagranicznych, nie tylko w zakresie relokacji, ale i utrzymania ciągłości operacyjnej. Bohdan (BCMFB #4) był w stanie kontynuować działalność, a nawet odzyskać *wszystkie pieniądze* z Białorusi przez cesję wierzytelności na litewski podmiot.

Od konkurencji do współpracy: Hrihorii (BCM #4) zauważył, że *konkurenci stali się sojusznikami* w obliczu wspólnego zagrożenia. Potwierdza to Yosip (BCM #9): *W czasie wojny konkurenci stają się partnerami. Jeśli oni upadną – ty będziesz następny*. Przedsiębiorcy dzielili się informacjami, zasobami, a nawet wolnymi pomieszczeniami, aby pomóc sobie nawzajem przetrwać. Firmy rodzinne skupione w FBN Ukraine korzystały z pomieszczeń udostępnianych przez swoich członków innym w potrzebie, zarówno na cele relokacji biznesu jak i ugoszczenia rodzin.

Partnerzy biznesowi aktywnie wspierali ukraińskich przedsiębiorców w odpieraniu pierwszych skutków agresji. Markiyan (BCM #12) skontaktował się z partnerami w Polsce, Słowacji, Czechach i Chorwacji jeszcze przed wojną, pytając, *czy mogą przyjąć naszych ludzi, jeśli zajdzie taka potrzeba*. Volodymyr (BCM #3) otrzymał znaczące wsparcie logistyczne i mieszkaniowe od polskich partnerów, określając ich jako: *naszych największych przyjaciół na Zachodzie*. Kostiantyn (BCM #10) odzyskał część aktywów i płynność dzięki przyspieszonym zapłatom od klientów, co pozwoliło mu na zakup podstawowego wyposażenia i odbudowę działalności.

Rekomendacje dla polskich przedsiębiorców z Lekcji 5. Odporność sieciowa

Doświadczenia ukraińskich przedsiębiorców w zakresie odporności sieciowej stanowią niezwykle cenną lekcję dla Polski, jako kraju „frontowego” w sensie geopolitycznym.

Inwestycja w ludzi i kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i solidarności

Trzeba budować wysoki poziom zaufania i połączeń między członkami społeczności. Kiedy dzieje się coś złego, dzięki temu zaufaniu można bardzo szybko rozwiązać problemy

”

stwierdza Dmytro Karchuk, BCMX #7)

Borys (BCM #2) radzi:

W firmach trzeba stwarzać środowisko, w którym pracownicy czują się bezpiecznie i są gotowi do działania w niepewności

”

Rozwijanie silnych relacji z lokalnymi władzami i organizacjami biznesowymi

W Ukrainie lokalne samorządy okazały się bardziej elastyczne i pomocne niż władze centralne. Podobnie może stać się w Polsce, kiedy struktury państwowe będą specjalnie przeciążane przez wroga i mogą nie być w stanie zejść z interwencją do poziomu lokalnego. Warto budować proaktywne relacje z organizacjami biznesowymi i lokalnymi władzami. Organizacje biznesowe mogą służyć jako kluczowe huby informacyjne i wsparcia w kryzysie, tak jak Izby Przemysłowo-Handlowe.

Polscy przedsiębiorcy powinni aktywnie włączać się we wzmacnianie odporności społeczności lokalnych na zagrożenie wojenne przez szkolenia, ćwiczenia, plany i inwestycje.

Zbudowanie sieci zaufanych partnerów biznesowych, w tym międzynarodowych

Warto zainwestować w relacje z partnerami biznesowymi, budując w nich przekonanie, że w razie naszych kłopotów chęć pomocy przeważa nad obawami. Pomoc to nie tylko kwestie humanitarne, ale i przekonanie partnerów, że dalsze trwanie naszej firmy jest dobre także i dla nich. Należy pamiętać, że nasi partnerzy nie mają obowiązku myśleć w ten sposób, a naszą rolą jest dostarczenie nie tylko emocjonalnych, ale przede wszystkim biznesowych argumentów.

Gotowość do pełnienia odmiennych ról społecznych

Przedsiębiorcy w Ukrainie stali się liderami społecznymi, organizując pomoc humanitarną, wspierając wojsko i dbając o społeczności lokalne. Według Oleksandra (BCM #14): ta odpowiedzialność wykracza poza zyski i stabilizuje kraj. Podobnie polscy przedsiębiorcy w godzinie próby powinni otworzyć się na społeczne potrzeby chwili: schronienie, transport, pomoc w usuwaniu skutków napadu, wsparcie uciekinierów. Choć są ku tym obszarom przypisane odpowiednie instytucje, to mogą być one przeciążone.

Podsumowanie

Główne Lekcje

Lektura tego materiału powinna być doświadczeniem otrzęwiającym. To nie jest typowa analiza biznesowa pełna wykresów i wskaźników. To zapis lekcji napisanych w ogniu walki, opłaconych niewyobrażalnym kosztem ludzkim i materialnym. Ukraina, jak trafnie ujął jeden z rozmówców, stała się *laboratorium odporności*, a wnioski z tego laboratorium mają egzystencjalne znaczenie dla polskich przedsiębiorców.

Adresatami tego raportu są przede wszystkim polscy przedsiębiorcy, a nie środowisko analityczne. Z tego powodu omówienie metodologii zredukowane jest do minimum.

Celem wywiadów przeprowadzonych z ukraińskimi przedsiębiorcami i ekspertami jest przekazanie polskim przedsiębiorcom praktycznych lekcji na temat budowania odporności w obliczu ekstremalnych kryzysów, w szczególności konfliktu zbrojnego. Analiza powstała na bazie kilkudziesięciu pogłębionych wywiadów z ukraińskimi właścicielami, prezesami i menedżerami firm, którzy od 2022 roku zmagają się z brutalną rzeczywistością wojny. Ich doświadczenia, zdobywane często w dramatycznych okolicznościach, stanowią bezcenne źródło wiedzy dla polskiego biznesu, funkcjonującego w coraz bardziej niepewnym otoczeniu geopolitycznym.

Głównym przesłaniem raportu jest teza, że nikt nie zadba o firmę lepiej niż sami przedsiębiorcy. Państwo może pełnić jedynie rolę pomocniczą, ale to liderzy biznesu muszą stać się architektami odporności swoich organizacji. Doświadczenia ukraińskie pokazują, że tradycyjne plany ciągłości działania (BCM) okazały się niewystarczające w konfrontacji z chaosem, zmiennością i nieprzewidywalnością wojny, opisywanymi przez wojskowy akronim **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

Zebrany materiał pozwolił na wyodrębnienie i omówienie pięciu kluczowych obszarów, czyli pięciu fundamentalnych lekcji przetrwania.

Główne lekcje z Ukrainy dla polskiego biznesu:

- 1 Odpowiedź na szok wybuchu wojny.** Pierwsza lekcja dotyczy gwałtownego zderzenia z kryzysem. Zdecydowana większość (prawie 70%) ukraińskich firm nie była przygotowana na pełnoskalową agresję. Początkowy szok i paraliż ustąpiły miejsca spontanicznej i intuicyjnej adaptacji. Kluczowym jest odrzucenie myślenia życzeniowego i przyjęcie postawy „**pragmatycznego pesymizmu**” – nadziei na najlepsze, ale gotowości na najgorsze. W pierwszej kolejności działania skupiały się na zapewnieniu fizycznego bezpieczeństwa pracownikom i ich rodzinom, co stało się fundamentem dalszego funkcjonowania i odbudowy biznesu.
- 2 Przywództwo w kryzysie wojennym** – kluczowa umiejętność. W warunkach załamania się zewnętrznych struktur, lider staje się głównym czynnikiem stabilizującym. Raport podkreśla absolutnie fundamentalne znaczenie fizycznej obecności lidera, jego spokoju i determinacji. To postawa przywódcy decydowała o morale zespołu. Skuteczne okazały się organizacje, w których dokonano decentralizacji procesu decyzyjnego, dając zespołom autonomię i możliwość podejmowania szybkich, elastycznych decyzji. Niezwykle ważny okazał się też kontekst rodziny – nadrzędnym priorytetem liderów było zabezpieczenie własnych rodzin, co z kolei pozwalało im skupić się na ratowaniu firmy i wspieraniu rodzin swoich pracowników.
- 3 Człowiek jako najważniejszy zasób.** Wojna brutalnie zweryfikowała, co jest prawdziwym kapitałem firmy. W sytuacji, gdy aktywa materialne mogą zostać zniszczone w jednej chwili, kluczowym zasobem stają się ludzie – ich lojalność, zaangażowanie i zaufanie. Firmy, które w pierwszych dniach wojny podjęły ponadstandardowe działania – wypłaciły pensje z góry na kilka miesięcy, zorganizowały ewakuację, zapewniły wsparcie rodzinom – zyskały oddanie, które pozwoliło im przetrwać, a nawet odbudować działalność. Inwestycja w bezpieczeństwo i dobrostan pracowników okazała się najbardziej strategiczną inwestycją w przetrwanie firmy. Paradoksem okazało się, że dla przedsiębiorców największym konkurentem o ten zasób jest państwo, które dla potrzeb wojennych musi sięgać po pracowników.
- 4 Dywersyfikacja i zarządzanie ryzykiem.** Modele biznesowe oparte na koncentracji – geograficznej, rynkowej czy operacyjnej – okazały się skrajnie wrażliwe na wstrząsy. Dywersyfikacja przestała być narzędziem optymalizacji, a stała się warunkiem koniecznym do przetrwania. Kluczowe okazało się rozproszenie działalności na wielu płaszczyznach:
 - **Geograficznej:**
przenoszenie produkcji w bezpieczniejsze regiony lub za granicę.
 - **Rynkowej:**
ekspansja eksportowa w celu uniezależnienia się od rynku krajowego.
 - **Operacyjnej:**
posiadanie alternatywnych dostawców, szlaków transportowych i źródeł zaopatrzenia.
 - **Finansowej i energetycznej:**
zapewnienie alternatywnych źródeł energii i łączności oraz dostęp do rezerw finansowych

5 Odporność sieciowa. Przetrwanie pojedynczej firmy było w dużej mierze uzależnione od jej zdolności do współpracy i funkcjonowania w sieciach. Odporność organizacji była wzmacniana przez efektywne relacje z władzami lokalnymi (które często okazywały się bardziej elastyczne niż centralne), organizacjami biznesowymi, a nawet z konkurentami. W obliczu wspólnego zagrożenia konkurencja przerodziła się we współpracę opartą na zaufaniu i solidarności. Przedsiębiorcy wspólnie rozwiązywali problemy logistyczne, dzielili się zasobami i informacjami, tworząc oddolny, niezwykle skuteczny system wsparcia.

W obliczu rosnących napięć na arenie międzynarodowej, polski biznes nie może pozwolić sobie na luksus ignorowania tych doświadczeń. To co dla ukraińskich firm było brutalną, niespodziewaną rzeczywistością, dla nas powinno stać się bazą dla świadomego i metodycznego procesu przygotowań. Raport w sposób dobitny pokazuje, że odporność to nie tyle zestaw procedur, co sposób i odwaga myślenia, powiązana z kulturą organizacyjną, zakorzenioną w zaufaniu, odpowiedzialności i ludzkiej solidarności.

Najważniejsza konkluzja płynąca z raportu jest jednocześnie prosta i niezwykle trudna: czas na budowanie odporności jest teraz, w okresie względnego spokoju. Inwestycje w ludzi, w zdecentralizowane struktury, w dywersyfikację i relacje z otoczeniem nie są kosztem, lecz polisą ubezpieczeniową, która w godzinie próby może zadecydować o przetrwaniu.

Na bazie niniejszego materiału konieczna jest dyskusja między władzami państwowymi, lokalnymi a przedsiębiorcami i ich organizacjami, skierowana na stworzenie ram współpracy i odpowiedzi na możliwe zagrożenia konfliktem zbrojnym.

Podziękowania dla osób wspierających merytorycznie i organizacyjnie

Należy podkreślić, że cały projekt został wymyślony, przeprowadzony i opublikowany wyłącznie dzięki bezpłatnemu i osobistemu zaangażowaniu wielu osób, które uznały, że dla polskiego biznesu ważne jest poznanie doświadczenia z działania w warunkach wojennych przedsiębiorców Ukrainy.

Żadna z osób angażujących się merytorycznie, redakcyjnie i organizacyjnie nie otrzymała żadnego wynagrodzenia. A każda z nich swój czas i oddanie poświęciła na budowanie więzi współpracy, solidarności i zrozumienia między przedsiębiorcami Ukrainy i Polski oraz tworzenie odporności na wojnę polskich firm.

Nie byłoby tych Lekcji (...) bez ukraińskich przedsiębiorców. Jeden z nich powiedział: *W czasie wojny konkurenci stają się partnerami. Jeśli oni upadną – ty będziesz następny.* Oby to przesłanie nie straciło na wartości, dopóki naszym obu krajom zagraża agresja! Tym bardziej, że rządzący instrumentalnie grają napięciami między naszymi narodami. Chcielibyśmy wyrazić wdzięczność ukraińskim przedsiębiorcom za ich otwartość i zaufanie oraz okazać podziw za ich wytrwałość i innowacyjność. Mimo wszystkiego.

Bez następujących osób i instytucji nie byłoby możliwe zebranie tych wartościowych materiałów. Dziękujemy im serdecznie:

Volodymyr Pavelko	Dzięki jego życzliwości, doświadczeniu, pozycji środowiskowej, pomysłom, inspiracjom i kontaktom możliwe było dotarcie do osób z ukraińskiego biznesu i środowiska eksperckiego i stworzenie efektywnej struktury realizującej badanie.
Vladyslav Burda i Larisa Mudrak	Liderzy środowiska ukraińskich firm rodzinnych z Family Business Network Ukraina. Ich inicjatywa Lessons of War stanowi istotny wkład w zebrany materiał.
Dmytro Karchuk i Anastasiia Pavliuk	Pracownicy CEO Club, organizacji zrzeszającej właścicieli i kadry menadżerskie średnich i dużych firm Ukrainy. Ich zaangażowanie i sprawność umożliwiły bardzo otwarte rozmowy z członkami klubu.
Yulia Metalnikova	Zaangażowana w Student Association for Recovery of Ukraine (SGH), zebrała szereg danych na temat firm biorących udział w wywiadach i wykonała analizy ich profilu.
Mateusz Walewski oraz Adam Piłat	Główny Ekonomista, Dyrektor Departamentu Badań i Analiz oraz Dyrektor Biura Analiz Programowych i Ewaluacji Banku Gospodarstwa Krajowego. Dzięki życzliwym i merytorycznym dyskusjom z nimi oraz ich współpracownikami na temat zebranych surowych materiałów powstał niniejszy dokument w wersji, który jest publikowany.
Anna Siwińska	Jej wieloletnie doświadczenie praktyczne w przeprowadzaniu wywiadów fokusowych w Minds & Roses pomogło w organizacji, technicznym przygotowaniu i strukturyzacji wywiadów.

Załącznik. Informacje o firmach i opis zebranego materiału

Rozmówcy – źródła, charakterystyka kategorii

W zdecydowanej większości firmy objęte rozmowami z przedsiębiorcami ukraińskimi to firmy co najmniej średnie wg klasyfikacji UE⁷ (bez danych o sumie aktywów). Informacje pomagające scharakteryzować profile firm rozmówców podane są w tabeli w podrozdziale *Niektóre dane*. Rozmowy oznaczone są kodami zaczynającymi się od BCM (Business Continuity Management). Materiały zostały zebrane od połowy maja do końca czerwca 2025 z ogromną pomocą ukraińskich organizacji biznesowych i ekspertów. Nieoceniona w tym zasługa Volodymyra Pavelko, Dmytro Karchuka, Vladyslava Burdy i Lary Mudrak (informacje o nich są dalej).

Warunkiem otwartej rozmowy z przedsiębiorcami była gwarancja ich anonimowości. Z tego powodu jakiekolwiek cytaty ich wypowiedzi zostały ukryte pod pseudonimami. Żadne imię użyte jako pseudonim nie jest oryginalnym imieniem cytowanej osoby. Nie ujawniamy też nazw firm i nie łączymy ich z rozmówcami. To był warunek otrzymywania otwartych i krytycznych wypowiedzi, których część dotyka spraw rodziny, dylematów moralnych, filozofii i strategii życiowych a przede wszystkim popełnionych błędów czy oceny otaczającej rzeczywistości. Poniżej przedstawiano są serie wywiadów z ich kodowaniem wg źródeł:

CEO Club (rozmowy BCM #1 - #10 i #15),

CEO Club⁸ to klub liderów biznesu będących albo właścicielami firm o rocznych obrotach +25 MUSD (lub dla usług +5 MUSD), albo członków władz szczebla zarządów lub rad nadzorczych firm o obrotach + 100 MUSD (usługi + 25 MUSD).

Wywiady z tej grupy oznaczone są jako BCM (Business Continuity Management), ponieważ scenariusz rozmowy nie poruszał wątków rodzin przedsiębiorców.

Kontakty z innych źródeł (rozmowy BCM #11 - #14)

Kolejną grupę przedsiębiorców stanowią osoby pozyskane w ramach rekomendacji od ekspertów. Scenariusz rozmowy taki sam jak BCM (Business Continuity Management).

Family Business Network Chapter Ukraina (rozmowy BCMFB #1 - #20)

Family Business Network Chapter Ukraina, czyli FBN UA⁹, to organizacja skupiająca kilkadziesiąt wiodących ukraińskich firm, dla których wartości rodzinne są równie cenne jak biznesowe i tym samym przygotowują zmiany sukcesyjne. FBN UA przy ogromnym zaangażowaniu osobistym Vladyslava Burdy i Larisy Mudrak przeprowadziła w dwóch edycjach (2023 i 2025) projekt Lessons of War, z których dwadzieścia wywiadów z przedsiębiorcami i ich rodzinami zostało wykorzystanych w niniejszym opracowaniu. Rozmówcami w tej kategorii były łącznie pięćdziesiąt cztery osoby.

⁷ Dla przypomnienia: Mikroprzedsiębiorstwo: < 9 pracowników i obrót roczny < 2 MEUR Małe przedsiębiorstwo: <50 pracowników i obrót roczny < 10 MEUR Średnie przedsiębiorstwo: <250 i obrót roczny <50 MEUR, Duże przedsiębiorstwo – powyżej.

⁸ <https://www.ceoclub.com.ua/>

⁹ <https://fbn.ua/public/public>

Także i w tym przypadku rozmówcy reprezentują głównie firmy co najmniej średnie. A niektóre z nich są liderami rynku, a więc wręcz wielkie. Z perspektywy badania odporności firm na zagrożenie wojenne, szczególnie cenne jest spojrzenie na realizację strategii przetrwania i odbudowy z dwóch odmiennych perspektyw: rodzinnej i biznesowej.

Kod rozmowy BCMFB oznacza Business Continuity Management Family Business, czyli zawiera również wątki dotyczące rodzin przedsiębiorców. W rozmowach przeprowadzonych przez FBN UA najczęściej brała udział więcej niż jedna osoba z rodziny. Aby nie mnożyć tożsamości, wypowiedzi członków jednej rodziny zakodowane są pod jednym pseudonimem.

Bezpośredni kontakt z ekspertami (rozmowy BCMX #1 - #8).

Wybór ekspertów ukraińskich został dokonany przez autora w celu uzyskania maksymalnej różnorodności perspektyw. Rozmowy z nimi przeprowadzone były po zakończeniu prawie wszystkich rozmów z przedsiębiorcami, aby dokonać odpowiednich podsumowań. Z tego powodu oraz różnych branż, ról i spojrzeń prezentowanych przez ekspertów, rozmowy z nimi były poddane w mniejszym stopniu rygorom scenariusza. Zakodowane zostały jako BCMX (Business Continuity Management eXperts).

Rozmowy z niektórymi ekspertami, którzy prowadzą swoje biznesy, zostały podzielone na dwie części: ekspercką i z ich perspektywy jako przedsiębiorców. Każda z części jest zakodowana osobno.

Zaangażowani eksperci zgodzili się na ujawnienie swoich tożsamości i są nimi:

Imię i nazwisko	Kod rozmowy	Funkcja/rola	Doświadczenie/obszar specjalizacji	Najważniejsze obszary rozmowy
Dmytro Symovonyk	BCMX #1	Niezależny doradca inwestycyjny, konsultant	Doradca w programie USAID, wsparcie odporności firm, relokacja, inwestycje, zarządzanie kryzysowe	Programy wsparcia. Znaczenie legalności, elastyczności, współpracy z władzami, budowa schronów, odporność infrastrukturalna
Kostiantyn Koshelenko	BCMX #2	Były wiceminister polityki społecznej Ukrainy. Doradca strategiczny	Cyfrowa transformacja systemu opieki społecznej, wdrożenie aplikacji „Dija”, doradztwo IT/GovTech	Wizja, dyscyplina operacyjna, zdrowie psychiczne liderów, współpraca międzynarodowa
Vladlen Sysun	BCMX #3	Ekspert UNDP, specjalista ds. MŚP	Rozwój organizacji biznesowych, granty, relokacja firm, zarządzanie kryzysowe	Braki kultury zarządzania ryzykiem, potrzeba certyfikacji odporności biznesu, rola organizacji biznesu jako koordynatorów
Volodymyr Pavelko	BCMX #4	Ekspert w zakresie zarządzania. Autor książki o przywództwie	Analiza przywództwa w warunkach wojny, adaptacja przedsiębiorstw, strategiczne przywództwo	Znaczenie liderów, budowa odporności, sieci wsparcia, rola przedsiębiorców w stabilizacji społeczeństwa
Roman Bilyk	BCMX #5	Managing Partner Nexia Ukraina	Kierowanie firmą ekspercką. Warunki działania biznesu (księgowość i podatki). Samoorganizacja społeczności, sukcesja w firmach	Przywództwo kryzysowe, planowanie sukcesji, bezpieczeństwo lokalne
Adam Świrski, Jarosław Bełdowski	BCMX #6	Eksperti bankowości (KredoBank)	Stabilność sektora bankowego, wsparcie dla firm, programy kredytowe i grantowe	Rola banków w utrzymaniu gospodarki podczas wojny, dostępność finansowania, wsparcie dla relokowanych firm
Dmytro Karchuk	BCMX #7	Ekspert ds. ekonomicznych i CEO in CEO Club	Kierowanie organizacją przedsiębiorców. Analiza wpływu wojny na gospodarkę, relokacja przedsiębiorstw, wyzwania kadrowe i logistyczne	Wyzwania kadrowe, logistyka, adaptacja firm do nowych warunków
Larysa Mudrak	BCMX #8	Ekspertka ds. komunikacji i PR. CEO in FBN Ukraine	Budowanie odporności informacyjnej, komunikacja kryzysowa, rola mediów	Znaczenie komunikacji kryzysowej, odporność informacyjna, wsparcie medialne dla biznesu

Kod firmy rozmówcy	Pseudo	Liczba członków rodziny w wywiadzie	Branża	Kategoria wg. wielkości firmy w 2024	Biuro do wojny	Produkcja do wojny	Biuro po relokacji	Biuro po relokacji	Biuro poza Ukrainą
BCM # 1	Andriy		Nieruchomości, spożywcze	Duże	Kijów				Hiszpania
BCM # 2	Borys		Produkcja wyrobów metalowych	Małe	Charków				Polska
BCM # 3	Volodymyr		e-commerce	Duże	Kijów				Nie
BCM # 4	Hrihorii		Chemia	Małe	Dnipro				Nie
BCM # 5	Eliza		Holding inwestycyjny wielobranżowy	Duże	Kijów				UK
BCM # 6	Eduard		Produkcja plastikowa, dystrybucja narzędzi	Małe	Charków				Nie
BCM # 7	Zorian		Chemia	Małe	Dnipro		Dnipro	Czerniowce, Słowacja	Szwajcaria
BCM # 8	Ivan		Dystrybucja gazu	Średnie	Charków				Nie
BCM # 9	Yosip		Spożywcze, szkła, opakowania, drewno, medycyna	Średnie	Kijów				Włochy
BCM # 10	Kostiantin		Hurt i detal art. elektryczne	Małe	Chersoń	Chersoń	Kijów	Kijów	Nie
BCM # 11	Leonid		Spożywcze	Duże	Ob. lwowski	Ob. lwowski	Ob. lwowski	Ob. lwowski	Nie
BCM # 12	Markiyan		Usługi profesjonalne	Małe	Lwów	Lwów	Lwów	Lwów	Nie
BCM # 13	Nestor		Zabawki i artykuły dla dzieci	Duże	Odesa	Odesa	Odesa	Odesa	Hiszpania
BCM # 14	Oleksandr		Podzespoły automoto	Średnie	Ob. lwowski	Ob. lwowski	Ob. lwowski	Ob. lwowski	Czechy
BCM # 15	Pavlo		Paliwowa	Duże	Kijów		Łuck		Holandia
BCMFB# 1	Anton	1	Piekarnie i młyny	Średnie	Zaporoże	Zaporoże	Zaporoże	Zaporoże	Nie
BCMFB # 2	Anastasiya	3	Sklepy zoo	Duże	Charków	Charków	Charków	Charków	Czechy
BCMFB # 3	Viktoria	2	Biotechnologia	Duże	Lwów	Lwów	Lwów	Lwów	Polska
BCMFB # 4	Bohdan	2	Karma	Duże	Lwów	Lwów	Lwów	Lwów	Litwa
BCMFB# 5	Vladislav	4	Meble	Duże	Kijów	Kijów	Kijów	Lwów	Nie
BCMFB # 6	Gennadiy	2	Żaluzje i ruchome dachy	Średnie	Czerkasy	Czerkasy	Czerkasy	Czerkasy	Polska
BCMFB # 7	Danilo	2	Zabawki handel	Średnie	Dnipro	Dnipro	Dnipro	Dnipro	Polska
BCMFB # 8	Zakhar	2	Nieruchomości	Średnie	Dnipro	Dnipro	Dnipro	Dnipro	Turcja
BCMFB # 9	Igor	2	Gastronomia	Średnie	Odesa	Odesa	Odesa	Odesa	Nie
BCMFB # 10	Yefrem	3	Pralnie	Małe	Odesa	Odesa	Chmielnicki	Odesa	Litwa
BCMFB # 11	Varvara	4	Medycyna	Małe	Kijów	Kijów	Kijów	Lwów	Nie
BCMFB# 12	Kliment	7	Kurierzy	Duże	Kijów	Kijów	Kijów	Kijów	UK/Polska
BCMFB # 13	Luka	2	Higiena osobista	Duże	Dnipro	Fasty, Latyczow	Kijów	Tarnopol	Austria/Polska /Estonia/Kazachstan
BCMFB# 14	Marta	1	Autotransport	Małe	Charków	Charków	Charków	Charków	Nie
BCMFB # 15	Nazar	3	Budownictwo	Duże	Kijów	Kijów	Kijów	Kijów	Polska
BCMFB# 16	Nadia	2	Bankowość	Duże	Odesa	Odesa	Odesa	Odesa	Łotwa
BCMFB # 17	Oleg	3	Akcesoria dla zwierząt	Średnie	Czernichów	Czernichów	IvanoFrankivsk	Czernichów	Polska/USA /Chiny
BCMFB# 18	Petro	3	Piśmiennicze	Duże	Czernichów	Czernichów	Czernichów	Czernichów	Polska
BCMFB # 19	Roman	4	Restauracje	Średnie	Kijów	Ukraina	Kijów	Ukraina	Czechy
BCMFB# 20	Svyatoslav	2	Dziecięce i moda premium	Duże	Odesa	Odesa	Barcelona	Odesa	Andora



**Inicjatywa
Firm
Rodzinnych**

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) to największe i najstarsze stowarzyszenie polskiego biznesu rodzinnego. Od roku 2008 jego celem jest budowa trwałości biznesu rodzinnego na pokolenia. Nie tylko poprzez promowanie narzędzi udanej sukcesji międzypokoleniowej, ale i podnoszenie kompetencji w zakresie inwestowania, ekspansji zagranicznej, zarządzania zmianą pokoleniową i innowacyjnością.

IFR organizuje coroczne spotkania przedsiębiorców rodzinnych pod nazwą u-Rodziny. Ma za sobą wiele udanych projektów wspierających przedsiębiorczość rodzinną w Polsce, m.in. dwie edycje programu *Firmy Rodzinne* z udziałem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, dwie edycje projektów w Ukrainie w ramach programu Polska Pomoc Rozwojowa, finansowanego przez trzy lata w okresie 2015-2017 przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP oraz trzyletni projekt we współpracy ze Związkiem Miast Polskich, finansowany za pośrednictwem Centrum Projektów Europejskich.

Przesłanie IFR brzmi: ***Łączymy, by budować.***

www.firmyrodzinne.pl





KBA Family Office – to linia produktowa KBA sp. z o.o., polskiej doradczej firmy rodzinnej, działającej do 1992 roku w zakresie współpracy międzynarodowej i budowy trwałości biznesu rodzinnego na pokolenia. KBA jest członkiem globalnej sieci firm doradczych, audytorskich i księgowych Nexia.

www.family-office.pl www.kba.com.pl www.nexia.com

Tomasz Budziak Kierownik projektu i główny ekspert

Managing Partner w KBA + Wiceprezes Zarządu w Inicjatywa Firm Rodzinnych

Ekspert: Sukcesja Business Continuity Management, Certified Management Consultant CMC

Autor wielu artykułów i książek, m.in.:

Ile jest warte przedsiębiorstwo?

Sukcesja w rodzinie biznesowej (nagroda Economicus 2012 NBP i Dziennika Gazety Prawnej za najlepszy poradnik biznesowy)

Esencja sukcesji

tomasz.budziak@firmyrodzinne.pl + 48 601 374 886





Zachęcamy **gorąco do pobrania raportu** i zapoznania się z tym unikalnym materiałem.

Jednocześnie, zgodnie z mottem IFR „**łączymy, by budować**”, zapraszamy do **bezpośredniego kontaktu z nami**.

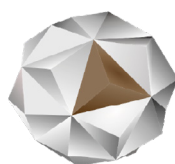
Chcemy być platformą do wspólnego budowania realnej odporności naszych przedsiębiorstw i zainicjowania dyskusji z władzami państwowymi i lokalnymi na temat ram współpracy w obliczu potencjalnych zagrożeń.

Publikacja niniejsza wydana przez

Prawa autorskie, finansowanie i produkcja



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych



KBA
FAMILY OFFICE