

Strategia drugiego etapu – Polska w nowej epoce rozwoju



ANDRZEJ DOMAŃSKI
Minister Finansów i Gospodarki

Polska wchodzi w kluczowy etap rozwoju: dotychczasowy model wzrostu, oparty na taniej pracy, rencie demograficznej i stabilnym otoczeniu, wyczerpuje się, a jego miejsce musi zająć gospodarka zdolna do inwestowania, innowacji i budowania odporności. Aby utrzymać tempo i zacząć dyktować je innym, potrzebujemy „mądrygo kapitalizmu” – modelu, który wzmacnia konkurencję, mobilizuje krajowy kapitał i łączy sektor publiczny z przedsiębiorczością w jeden ekosystem rozwoju.

W biegach długodystansowych o sukcesie nie decyduje sprint na pierwszym kilometrze, lecz umiejętność utrzymania tempa, wycucie momentu przyspieszenia i odporność na kryzysy. Polska gospodarka od ponad trzech dekad biegnie w maratonie rozwoju. Startowaliśmy z pozycji kraju pogrążonego w cywilizacyjnym zapóźnieniu, przechodziliśmy transformację, przygotowywaliśmy się do integracji z Unią Europejską i NATO, nawigowaliśmy przez światowe kryzysy. Dziś – w 2025 roku – jesteśmy w gronie dwudziestu największych gospodarek świata. To symboliczna meta jednego etapu, ale zarazem początek kolejnego. Bo w gospodarczym maratonie nie ma linii końcowej – są tylko kolejne podbiegi, zakręty i momenty, w których trzeba mądrze rozłożyć siły.

Według najnowszych prognoz Międzynarodowego Funduszu Walutowego,

polski PKB przekroczy w 2025 roku poziom 1 biliona dolarów, co uplasuje nas na 20. miejscu na świecie. Oznacza to awans o 15 pozycji od 1989 roku. Znaleźliśmy się w gronie liderów UE pod względem wzrostu gospodarczego, a na 2026 rok prognozowane są niskie bezrobocie i inflacja zbliżająca się do celu. To mocne otwarcie drugiej połowy dystansu. Ale jeśli chcemy utrzymać tempo, musimy przemyśleć strategię biegu i tak ją zmodyfikować, by była lepiej dopasowana do wymagających i zmieniających się okoliczności.

W rozwoju – tak jak w maratonie – liczy się nie pierwszy zryw, lecz umiejętność mądrygo utrzymywania tempa. Awansowaliśmy wysoko, ale czy będziemy potrafili dalej zmniejszać dystans do liderów, kiedy trasa staje się trudniejsza?

Nie zwalniamy

Przez ostatnie trzy dekady polski rozwój był napędzany przez zestaw przewag, które stopniowo się wyczerpują. Wykorzystaliśmy dywidendę pokoju, która pozwoliła nam rozwijać się w stabilnym otoczeniu i przyciągać inwestycje zagraniczne. Korzystaliśmy z renty demograficznej – młodego, dobrze wykształconego społeczeństwa. Zbudowaliśmy konkurencyjność opartą na relatywnie niskich kosztach pracy i energii. Te źródła przewag dały nam niesamowite przyspieszenie po 1989 roku. Jednak dziś zaczynają się wyczerpywać.

Polska staje się krajem coraz bardziej zamożnym, z rosnącymi aspiracjami społeczeństwa i rosnącymi kosztami funkcjonowania gospodarki. Niska cena pracy przestała być fundamentem konkurencyjności. Nie jest nim również niska cena energii. A trendy demograficzne nieuchronnie zaczynają działać przeciwko nam. Oznacza to konieczność modyfikacji modelu rozwoju i oparcie się na bezpieczeństwie, inwestycjach, innowacyjności, wsparciu polskiego biznesu i poprawie efektywności.

W globalnym kontekście Polska wchodzi w okres, w którym liczyć się będzie zdolność do modernizacji i inwestowania, a nie tylko tempo konsumpcji.

Po pierwsze – potrzebujemy impulsu inwestycyjnego. Na tle USA i Chin Europa pozostaje niedoinwestowana. W całej UE potrzebne jest dziś odpowiedzialne, ale prorozwojowe, podejście do finansów publicznych – takie, które nie dławi wzrostu nadmiernym fiskalnym rygoryzmem. Polska, jako jedna z najbardziej dynamicznych

gospodarek regionu, może stać się liderem takiej nowej, inwestycyjnej filozofii rozwoju.

Po drugie – musimy postawić na rozwój innowacji. W Polsce nie brakuje innowatorów i ludzi, którzy potrafią rozwijać technologie. Dotychczasowym wyzwaniem była dostępność kapitału na różnych etapach wzrostu firm. Tę lukę ma wypełnić Innovate Poland – program wzorowany na doświadczeniach francuskiego „planu Tibiego”, który w ostatnich latach znacząco wzmocnił rynek inwestycji w innowacje we Francji. Budżet pierwszej fazy Innovate Poland to 4 mld złotych pochodzące od instytucji rozwojowych, a docelowo nawet kilkanaście miliardów – zarówno dzięki efektowi mnożnikowemu mobilizującemu kapitał prywatny, jak i dołączaniu kolejnych uczestników programu. Szczególne znaczenie ma tu lepsze powiązanie wydatków publiczno-prywatnych z innowacjami obronnymi, podwójnego zastosowania oraz przemysłowymi.

W obliczu wyczerpywania się dotychczasowych przewag należy stawiać na inwestycje, innowacje i odwagę modernizacyjną – tylko w ten sposób uda nam się utrzymać tempo w świecie, który głęboko się zmienia, ale nie zwalnia.

Po trzecie – transformacja energetyczna. To nie koszt, lecz inwestycja, z której mamy szansę uzyskać najwyższy zwrot. Badania MFW wskazują, że każdy dolar wydany na odnawialne źródła energii przynosi gospodarce ok. 150% zwrotu. W Polsce może to być wehikuł modernizacji przemysłu, obniżenia kosztów

energii i zwiększenia konkurencyjności eksportu. Odpowiedzialnie prowadzona transformacja może stać się jednym z głównych motorów wzrostu w kolejnych dekadach.

Po czwarte – transformacja cyfrowa. Wskaźnik wykorzystania technologii cyfrowych przez MŚP wynosi u nas 40%, przy średniej unijnej 55%. To nie tylko kwestia modernizacji, ale również produktywności całej gospodarki. Robotyzacja i AI są dziś tym, czym dla lat 90. była telekomunikacja – kluczowym czynnikiem przyspieszającym rozwój.

Nowe priorytety

Wbiegamy w nową epokę, w której bezpieczeństwo to warunek rozwoju. Polska jest dziś liderem nakładów na obronność w Europie, ale to nie tylko kwestia siły militarnej. Bezpieczeństwo musi oznaczać również odporność gospodarczą – energetyczną, cyfrową i technologiczną.

Dlatego potrzebna jest głębsza integracja sektora obronnego z gospodarką innowacji. Wydatki na B+R w obronności stanowią dziś zaledwie 2,5% całości nakładów – połowę tego, co we Francji. Zwiększenie tej proporcji do 5% mogłoby wnieść dodatkowe miliardy w rozwój krajowych technologii: dronów, systemów AI i robotyki, mających zastosowanie nie tylko w obronie, lecz także w przemyśle cywilnym.

Równolegle musimy wzmocnić popyt krajowy – zarówno poprzez włączanie polskich firm w realizację dużych inwestycji publicznych (wartość rynku zamówień to 587 mld zł), jak i przez ochronę rynku przed nieuczciwą konkurencją spoza UE. Pozwoli to polskim przedsiębiorstwom budować kompetencje

i kapitał, który z czasem przełoży się na wzrost inwestycji, rozwój i ekspansję międzynarodową.

Jednym z wyzwań polskiej gospodarki jest rozdrobnienie przedsiębiorstw. Zaledwie 0,2% firm w Polsce to duże podmioty, podczas gdy w Niemczech odsetek ten jest trzykrotnie wyższy. Bez większych firm trudno o inwestycje w badania, eksport, robotyzację czy sztuczną inteligencję. Dlatego kluczowym kierunkiem rozwojowym będzie skalowanie – wspieranie polskich przedsiębiorstw w przechodzeniu z fazy małych i średnich do fazy dużych, innowacyjnych firm, gotowych do ekspansji na rynki zagraniczne.

***Bezpieczeństwo przestaje być kosztem,
a staje się warunkiem rozwoju i inwestycji.
Odporności gospodarczej nie zbudujemy
jednak bez zwiększania siły rodzimych firm,
które powinny rosnąć, łączyć się i odważnie
konkurować globalnie.***

To wymaga spójnego systemu instytucji rozwojowych, stabilnych regulacji oraz preferencji dla inwestycji w technologie. Dlatego już dziś stawiamy na deregulację – dzięki współpracy z zespołem SprawdzaMY, analizie głosów podatników i organizacji społecznych wprowadzono blisko 200 zmian legislacyjnych, a kolejne są w realizacji. Według OECD uproszczenie i stabilizacja otoczenia regulacyjnego mogą zwiększyć prywatne inwestycje nawet o 0,5–1 pkt proc. PKB rocznie.

Musimy również stawiać na budowę silnego kapitału krajowego, który stanie się fundamentem długofalowego wzrostu.

Niedobór prywatnych inwestycji przez lata hamował nasz rozwój, a przedsiębiorcy – zwłaszcza z sektora MŚP – zbyt często napotykali bariery finansowe. Dlatego niezbędna będzie mobilizacja krajowych oszczędności i przekierowanie ich z niepracującej gotówki w stronę inwestycji wspierających rozwój firm i technologii przyszłości. Mechanizmy pobudzające ten proces już powstają. Programy takie jak PFR DeepTech – wspierające rozwój technologii przyszłości przy udziale inwestorów prywatnych – czy wprowadzenie Osobistego Konta Inwestycyjnego (OKI), umożliwiającego inwestowanie do 100 tysięcy złotych bez podatku, to ważne kroki w kierunku budowy kultury inwestycyjnej w Polsce. Rozwijając rynek kapitałowy i angażując obywateli w finansowanie rozwoju krajowych firm, możemy zwiększyć kapitalizację spółek do poziomu porównywalnego ze średnią UE.

W gospodarce globalnej, która coraz częściej dzieli się na bloki, internacjonalizacja polskich firm staje się strategicznym celem. Potrzebujemy więcej przedsiębiorstw, które nie tylko eksportują, ale także inwestują i przejmują podmioty zagraniczne – szczególnie w Europie Zachodniej. To sposób na trwałe wejście do łańcuchów wartości, a nie wyłącznie dostarczanie komponentów. Jednocześnie w nowym otoczeniu geopolitycznym warto wykorzystać naszą pozycję w regionie i rozwijać kierunek ukraiński – jako przestrzeń odbudowy i ekspansji gospodarczej. Wspólna inicjatywa „Team Poland” może stać się platformą wsparcia dla firm wchodzących na ten rynek oraz narzędziem ograniczania ryzyka inwestycyjnego.

Bieg po przyszłość – mądry kapitalizm

Polska znajduje się obecnie w momencie przełomowym – jak maratończyk, który właśnie mija trzydziesty kilometr. Wiemy już, że potrafimy biec długo i wytrwale. Udowodniliśmy, że umiemy dogonić wielu, którzy startowali przed nami. Teraz jednak wchodzimy w etap wymagający drugiego oddechu i zdolności do wyprzedzania konkurentów.

Próg kolejnego etapu rozwoju przekroczymy wtedy, gdy przestaniemy gonić za innymi a zaczniemy współtworzyć warunki, w których innowacje, wiedza i odwaga stają się efektywnym ekosystemem rozwoju całej gospodarki.

Nie wystarczy już kontynuacja dotychczasowego modelu wzrostu. Potrzebne są decyzje, które wymagają odwagi, determinacji i inwestycji w przyszłość. Jeśli podejmiemy ten wysiłek, to do 2030 roku historycznie duży dystans dzielący nas od gospodarek zachodnich może zmniejszyć się do zaledwie kilku punktów procentowych.

Laureaci tegorocznej Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii dowodzą, że trwały wzrost gospodarczy pochodzi z akumulacji wiedzy. W swoich pracach Philippe Aghion i Peter Howitt zwracają uwagę, że to innowacje, kreatywność i zdolność do „twórczej destrukcji” stanowią prawdziwe źródło rozwoju. Ich badania pokazują, że gospodarka może napędzać się z wewnętrznych impulsów – z potencjału ludzi i przedsiębiorców – a nie wyłącznie z napływu

zewnątrznych inwestycji czy prostego zwiększania produkcji.

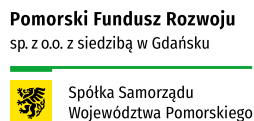
To niezwykle aktualna lekcja dla Polski u progu nowego etapu rozwoju. Odpowiedzią na globalne wyzwania nie jest ani całkowity leseferyzm, ani nadmierny protekcjonizm, lecz „mądry kapitalizm” – model, w którym państwo jest aktywne tam, gdzie wzmacnia konkurencję i innowacje, a nie tam, gdzie je ogranicza. Rolą państwa nie jest tworzenie monopolu, lecz zapewnienie otwartego pola do

eksperymentowania i konfrontacji pomysłów. Dlatego naszym celem na kolejną dekadę powinno być stworzenie warunków, w których polska przedsiębiorczość i sektor publiczny staną się jednym ekosystemem innowacji – konkurencyjnym, otwartym i dynamicznym.

To moment, w którym Polska może przestać biec w peletonie i zacząć dyktować tempo. Ale by tak się stało, musimy myśleć jak długodystansowiec – z wyczuciem, planem, zdrową pewnością siebie i koncentracją na celu. ■

O AUTORZE

Andrzej Domański – Minister Finansów i Gospodarki, poseł na Sejm X kadencji. Absolwent Akademii Ekonomicznej (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie). Przez lata był związany z polskim rynkiem kapitałowym. W latach 2008-2019 zarządzał funduszami giełdowymi, był też dyrektorem inwestycyjnym oraz członkiem zarządu w krajowych i międzynarodowych instytucjach finansowych. Pracował jako analityk i zarządzający portfelami akcyjnymi w KBC TFI (2008–2010), zarządzający i dyrektor zarządzania funduszami Noble Funds TFI (2010–2016). W latach 2016-2019 pełnił funkcję Członka Zarządu Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych Eques Investment TFI – odpowiedzialnego za Departament Rynków Kapitałowych, zarządzanie funduszami, przygotowanie analiz makroekonomicznych i giełdowych. Od 2020 r. do 2023 r. doradca startupu biotechnologicznego Auxilius Pharma. Członek Rad Nadzorczych XTPL (2020-2023), Movie Games (2022) oraz Auxilius Pharma (przewodniczący Rady Nadzorczej). Był Głównym Ekonomistą Instytutu Obywatelskiego oraz współtwórcą programu gospodarczego Platformy Obywatelskiej. Trzykrotny laureat nagrody „Alfa” dla najlepszego zarządzającego funduszami rynku akcji oraz nagrody „Złotego Portfela” Gazety Giełdy Parkiet. Posiada certyfikat CFA (*Chartered Financial Analyst*). Wykładał finanse behawioralne na Uczelni Łazarskiego oraz strategię mitygacji i adaptacji wobec kryzysu klimatycznego na Uniwersytecie SWPS w Warszawie.



Pomorski Thinkletter

2025 nr 4 (23)

NOWA KONKURENCYJNOŚĆ I NOWE POZYCJONOWANIE POLSKI W EUROPIE I ŚWIECIE

RZECZYWISTOŚĆ „UZBROJONEJ GLOBALIZACJI”

– JAK KONKUROWAĆ W DOBIE POWER POLITICS?

ROZWÓJ TECHNOLOGICZNO-INNOWACYJNY

– DROGA DO NOWEJ KONKURENCYJNOŚCI?

W KIERUNKU NOWEGO MODELU ROZWOJU

– JAK PRZEJŚĆ OD IMITACJI DO KREACJI?

WIELKI WYŚCIG O SUROWCE

– CZY MAMY SZANSE?

OPTIMALIZACJA WZROSTU

– PRZEZ LOCAL CONTENT DO UMIEDZYNARODOWIENIA?



POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

www.kongresobywatelski.pl

