

Suwerenność w nowej rzeczywistości – jak stać się węzłem?



ANDRZEJ HALESIAK

ekonomista i menedżer, Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Świat wchodzi w fazę trwałej niestabilności, w której dotychczasowe reguły globalizacji przestają obowiązywać. Dla państw średniej wielkości, obok tempa rozwoju, kluczowa staje się zdolność do zachowania sprawczości w warunkach fragmentaryzacji, presji geopolitycznej i rywalizacji technologicznej. Polska staje przed wyzwaniem zdefiniowania własnej roli w nowym porządku – tak, aby nie być jedynie przedmiotem cudzych decyzji.

Świat, w którym dziś funkcjonuje Polska, przechodzi fundamentalną zmianę. Skończyła się epoka stabilnej globalizacji i czytelnych reguł. Wchodzimy w rzeczywistość, którą coraz częściej określa się mianem „nowego średniowiecza”: świat policentryczny, pełen nakładających się zależności, stref wpływów i konfliktów – gospodarczych, technologicznych, informacyjnych, a także militarnych. To zmiana logiki funkcjonowania systemu międzynarodowego, niosąca istotne konsekwencje dla krajów takich jak Polska.

W takim świecie pytanie o strategię państwa nabiera nowego wymiaru. Nie chodzi już tylko o tempo wzrostu czy „doganianie Zachodu”. Chodzi o zdolność do zachowania sprawczości i wyboru własnej ścieżki rozwoju w warunkach trwałej niestabilności.

Koniec pewnej drogi

Polska osiągnęła w ciągu jednej generacji bardzo dużo. Przeszliśmy drogę od peryferyjnej gospodarki postkomunistycznej do dwudziestej gospodarki świata. Zbudowaliśmy nowoczesną infrastrukturę, silny sektor eksportowy oraz relatywnie odporny system finansowy.

W skali globalnej pozostajemy jednak graczem średnim. Nie jesteśmy mocarstwem zdolnym narzucać reguły gry. Nie jesteśmy też na tyle mali, by „schować się”, zejść z linii globalnych konfrontacji. Jesteśmy wystarczająco duzi, by inni musieli brać nas pod uwagę – szczególnie ze względu na nasze położenie geograficzne – ale zbyt mali, by samodzielnie wpływać na porządek międzynarodowy.

To właśnie tutaj kończy się logika prostego nadrabiania dystansu. I to z dwóch powodów.

Po pierwsze – zmieniliśmy się my sami. PKB na mieszkańca, w ujęciu nominalnym, zbliża się do 30 tys. dolarów. Stajemy się zbyt drodzy, by konkurować jedynie ceną, a jednocześnie wciąż za słabo zaawansowani technologicznie, by konkurować i wyróżniać się innowacyjnością. Dotychczasowy model rozwoju – oparty na absorpcji kapitału i technologii, rosnącej otwartości, konwergencji instytucjonalnej i taniej pracy – wyczerpuje się.

Polska zakończyła etap rozwoju oparty na prostym nadrabianiu dystansu. Dotychczasowy model wyczerpał się zarówno dlatego, że kraj osiągnął pozycję średniego gracza, jak i dlatego, że globalizacja przestała gwarantować stabilne warunki wzrostu. W nowej rzeczywistości o znaczeniu państwa decyduje już nie tylko tempo konwergencji, lecz jego rola systemowa i pozycja zajmowana w sieci globalnych zależności.

Po drugie – zmienił się świat wokół nas. Globalizacja, która przez trzy dekady działała na naszą korzyść, wchodzi w fazę fragmentaryzacji. Łańcuchy dostaw skracają się i regionalizują. Handel stał się narzędziem rywalizacji geopolitycznej. Dostęp do technologii, surowców i kapitału nie jest już gwarantowany przez same mechanizmy rynkowe – coraz częściej wymaga pozycji politycznej i zdolności negocjacyjnych. Świat, w którym wystarczyło „robić swoje” i czekać na konwergencję, przestał istnieć.

Rozpad świata, jaki znamy, przyspiesza. Integracja gospodarcza, która miała zapewniać pokój i wzajemną zależność powstrzymującą konflikty, stała się narzędziem przymusu – a nawet „bronią” w rękach wielkich mocarstw. Cła przestały być wyłącznie instrumentem polityki handlowej; służą dziś egzekwowaniu ustępstw politycznych i blokowaniu rozwoju konkurentów. Kontrola nad łańcuchami dostaw stała się formą nacisku – czego przykładem są embarga technologiczne wobec Chin czy odcięcie Rosji od krytycznych komponentów. Dostęp do surowców i półproduktów przestał być kwestią czysto rynkową – podlega kalkulacjom geopolitycznym.

Współzależność gospodarcza miała być gwarantem stabilności, tymczasem w obecnej rzeczywistości stała się ona przyczyną podatności na wstrząsy. Państwa, które zakładały, że partnerstwo handlowe powstrzyma agresję lub zabezpieczy dostęp do krytycznych zasobów, przekonują się, że w momentach napięcia zależności te wykorzystywane są do szantażu. To fundamentalna zmiana logiki systemu międzynarodowego – nie powrót do sztywnych bloków, lecz wejście w świat płynnych koalicji, przejściowych aliansów i zmiennych pól konfrontacji, w którym przewidywalność ustępuje stanowi ciągłej niepewności.

W tej nowej rzeczywistości o pozycji państwa decyduje nie tylko tempo wzrostu, lecz jego rola systemowa – miejsce, jakie zajmuje w sieci globalnych powiązań. Nie wielkość, lecz znaczenie dla innych partnerów.

Suwerenność jako oś

W tej sytuacji kluczowym pojęciem staje się suwerenność – rozumiana jednak inaczej

niż w klasycznych sporach ideologicznych. Suwerenność nie jest dziś autarkią, nie stoi też w sprzeczności ze współpracą międzynarodową. Jest zdolnością do podejmowania kluczowych decyzji bez przymusu zewnętrznego oraz do świadomego wyboru zależności, na które dane państwo się zgadza.

Brzmi abstrakcyjnie? Oto przykład. Niemcy przez lata budowały swoją pozycję gospodarczą w oparciu o rosyjski gaz – świadomie, licząc, że współzależność gospodarcza zniechęci Rosję do agresji. Strategia ta się nie powiodła. W lutym 2022 roku Niemcy nie mogły wprowadzić pełnego embarga, ponieważ oznaczałoby to paraliż przemysłu. Utraciły zdolność wyboru – a to właśnie utrata suwerenności w jej praktycznym wymiarze.

Podobnie jest z technologią. Państwo, które nie kontroluje kluczowych systemów IT w administracji publicznej czy infrastrukturze krytycznej, może formalnie pozostać niezależne, ale w praktyce traci możliwość samodzielnego działania w momencie kryzysu. Suwerenność nie jest ideologią. To test: czy w sytuacji napięcia możemy działać zgodnie z własnymi interesami, czy też jesteśmy sparaliżowani przez zależności, których wcześniej nie uznaliśmy za krytyczne?

W istocie jednym z kluczowych wymiarów suwerenności we współczesnym świecie jest zdolność do wytrzymywania nacisków – ekonomicznych, politycznych i technologicznych. Aby ją zachować, państwa muszą dążyć do strategicznej autonomii w wybranych, kluczowych obszarach:

energetyce, obronności, bezpieczeństwie żywnościowym, dostępie do minerałów krytycznych oraz finansach. Nie oznacza to autarkii – żaden kraj nie jest w stanie osiągnąć pełnej samowystarczalności. To raczej świadome budowanie odporności w punktach krytycznych: tam, gdzie nagła blokada dostaw, sankcje czy presja zewnętrzna mogą sparaliżować podstawowe funkcje państwa.

Suwerenność we współczesnym świecie nie polega na izolacji, lecz na zdolności wyboru zależności i wytrzymywania nacisków w momentach kryzysu. Dlatego suwerenność powinna być nie hasłem politycznym, lecz nadrzędnym kryterium porządkującym wszystkie obszary polityki publicznej.

Państwo, które dysponuje własnymi źródłami energii lub zdywersyfikowanymi łańcuchami dostaw, stabilnymi rezerwami żywności, zdolnościami produkcji kluczowych komponentów obronnych, dostępem do surowców strategicznych oraz autonomicznym systemem finansowym, jest w stanie podejmować decyzje w oparciu o własne interesy – nawet w warunkach napięć międzynarodowych. Pozostaje podmiotem, a nie przedmiotem gry.

Największym błędem byłoby traktowanie suwerenności jako jednego z wielu obszarów polityki publicznej – obok przemysłu, energetyki czy obronności. W rzeczywistości powinna ona stać się kryterium nadrzędnym, przenikającym wszystkie te obszary: wyznaczającym granice kompromisu, określającym, gdzie ustępstwa są

dopuszczalne, a gdzie przebiegają czerwone linie. Czego nie możemy oddać, bo utracimy zdolność działania?

Dotychczasowa strategia Polski opierała się w dużej mierze na zakotwiczeniu w NATO i Unii Europejskiej, przy założeniu względnie stabilnego porządku międzynarodowego. Dziś to założenie nie jest już wystarczające. Sojusze pozostają istotnym elementem naszego bezpieczeństwa, ale nie mogą być jego jedynym filarem. Potrzebujemy własnych źródeł wpływu – takich, które sprawiają, że jesteśmy dla sojuszników nie tylko beneficjentem ochrony, lecz partnerem wnoszącym realną wartość.

Państwa – węzły wpływu

W tym miejscu pojawia się kluczowa koncepcja: państw – węzłów wpływu.

Dane państwo pełni funkcję węzła wpływu, gdy jego znaczenie systemowe wykracza poza jego potencjał demograficzny czy gospodarczy, ponieważ kontroluje krytyczne punkty w sieciach zależności – bezpieczeństwa, technologii, energii, logistyki czy regulacji. Państwa tego typu nie dominują świata. Pomijanie ich przez innych aktorów polityki międzynarodowej jest jednak bardzo kosztowne. Ich siła polega na centralności, a nie na skali.

Dobrym przykładem takiego państwa jest Tajwan. Kraj liczący 23 miliony mieszkańców, formalnie nieuznawany przez większą część społeczności międzynarodowej, funkcjonujący w cieniu potężnego sąsiada. A jednak jego rola w globalnych łańcuchach wartości – zwłaszcza w produkcji

zaawansowanych półprzewodników – sprawia, że bezpieczeństwo Tajwanu staje się strategicznym wyzwaniem dla Stanów Zjednoczonych, Japonii i całego Zachodu.

Państwa średniej wielkości nie budują dziś siły poprzez skalę, lecz poprzez znaczenie w kluczowych sieciach zależności. Kontrola nad „czułymi punktami” – w zakresie technologicznym, logistycznym, energetycznym czy regulacyjnym – sprawia, że stają się trudne do ominięcia i strategicznie niezbędne. Ich realna władza polega nie na dominacji, lecz na byciu elementem, bez którego system nie działa.

Dlaczego? Ponieważ ponad 90% najbardziej zaawansowanych chipów na świecie produkuje jedno przedsiębiorstwo: TSMC. Bez nich nie ma iPhone'ów, nie ma nowoczesnych systemów raketowych ani zaawansowanych technologii wojskowych. Tajwan nie jest chroniony dlatego, że jest słabszy. Jest chroniony dlatego, że jest niezbędny.

Podobną logikę – choć w mniejszej skali – widać w innych przypadkach. Holandia kontroluje kluczowy element globalnego łańcucha produkcji półprzewodników: firmę ASML, jedyne go producenta maszyn do litografii ekstremalnie ultrafioletowej (EUV), bez których nie da się wytwarzać najnowocześniejszych chipów. Kiedy Stany Zjednoczone chciały zablokować Chinom dostęp do tej technologii, musiały negocjować z Holandią – krajem blisko sześćdziesięciokrotnie mniejszym od USA.

Singapur z kolei zbudował swoją pozycję jako globalny hub finansowy, logistyczny

i regulacyjny – miejsce, przez które przechodzą kluczowe strumienie kapitału, towarów i danych w regionie Azji Południowo-Wschodniej.

Co łączy te przypadki? Żadne z tych państw nie jest mocarstwem w klasycznym sensie. Wszystkie natomiast konsekwentnie budowały swoją pozycję w sieci globalnych zależności. Nie próbowały być silne we wszystkim – zamiast tego identyfikowały „czułe punkty” i umieszczały je w centrum swojej strategii.

Polska węzłem wpływu?

Polska ma realny potencjał, by również pójść podobną drogą. Nie poprzez kopiowanie cudzych modeli, lecz dzięki wykorzystaniu własnych atutów strategicznych: położenia geograficznego, potencjału gospodarki oraz pozycji w strukturach europejskich.

Bezpieczeństwo. Polska może stać się kluczowym integratorem wschodniej flanki NATO – nie tylko jako konsument sprzętu wojskowego, lecz także jako współproducent zdolności obronnych. Już dziś jesteśmy największym odbiorcą amerykańskiego uzbrojenia w Europie. To jednak dopiero początek.

Wojna w Ukrainie pokazała, że nowoczesny konflikt zbrojny to nie tylko tradycyjny sprzęt – czołgi czy myśliwce – lecz przede wszystkim amunicja, drony, systemy rozpoznania, infrastruktura typu *dual-use* (czyli taka, która ma zastosowania cywilne i wojskowe) oraz zdolność do szybkiej naprawy i odtwarzania sprzętu. Polska może stać się regionalnym hubem serwisowym i produkcyjnym dla NATO: miejscem napraw, magazynowania

amunicji, szkolenia personelu i testowania nowych rozwiązań. Państwo, bez którego nie da się zaplanować obrony regionu, istotnie wzmacnia swoją pozycję negocjacyjną wobec sojuszników.

Energia. Polska ma szansę pełnić rolę regionalnego stabilizatora energetycznego. Znajdujemy się na skrzyżowaniu kluczowej infrastruktury gazowej (Baltic Pipe, terminale LNG), elektroenergetycznej (interkonektory z Niemcami, Czechami, Słowacją, Litwą i Szwecją) oraz – w perspektywie – wodorowej.

Kryzysy energetyczne z 2022 roku pokazały, że bezpieczeństwo energetyczne stało się jednym z głównych narzędzi władzy. Kraj, który potrafi magazynować gaz, bilansować system elektroenergetyczny i redystrybuować zasoby w sytuacji napięcia, staje się krytycznym elementem stabilności regionu. Nie wymaga to bycia producentem – potrzebna jest kontrola nad infrastrukturą i posiadanie zdolności operacyjnych.

Polska może wzmocnić swoją pozycję nie przez imitowaną mocarstwowość, lecz przez świadome budowanie znaczenia w tych obszarach, gdzie krzyżują się bezpieczeństwo, energia, przemysł i regulacje. Państwo, które staje się integratorem kluczowych zdolności i infrastruktury regionu, zyskuje wpływ nie dzięki skali, lecz dlatego, że staje się niezbędne.

Przemysł i logistyka. Polska leży na głównych osiach transportowych Wschód–Zachód oraz Północ–Południe. Przez nasz kraj przechodzi rosnący strumień towarów związanych ze

skracaniem łańcuchów dostaw (*nearshoring*, *friendshoring*), a w przyszłości także z odbudową Ukrainy. Warunkiem wykorzystania tego potencjału jest jednak odejście od biernego modelu „montowni” na rzecz selektywnego budowania kompetencji w obszarach o znaczeniu strategicznym – tam, gdzie przenikają się sektor cywilny i obronny. Produkcja komponentów do pojazdów elektrycznych, baterii, zaawansowanych materiałów czy elektroniki to obszary, w których możemy budować swoje znaczenie jako państwa węzłowego. Musimy jednak przestać myśleć wyłącznie w kategoriach niskich kosztów pracy.

Regulacje i standardy. W Unii Europejskiej realna władza coraz częściej materializuje się nie w deklaracjach politycznych, lecz w normach technicznych, standardach i regulacjach. Kto współtworzy te reguły, ten kształtuje warunki gry dla całego rynku.

Polska ma potencjał, by przejść z roli *rule-takera* do *rule-maker* – wymaga to jednak świadomej inwestycji w kompetencje instytucjonalne oraz zdolność budowania koalicji tematycznych. Konkretnie: większej obecności polskich urzędników w kluczowych komitetach technicznych UE, większej liczby polskich ekspertów w grupach roboczych oraz aktywnego udziału polskich przedsiębiorstw w procesach normalizacyjnych. Nie brzmi to spektakularnie, lecz właśnie tam rozstrzyga się, kto będzie beneficjentem, a kto ofiarą przyszłych regulacji.

Instrumenty węzłowości: instytucje, sieci i kapitał intelektualny

Budowa węzłów wpływu nie opiera się wyłącznie na twardej infrastrukturze ani na pojedynczych projektach inwestycyjnych.

W długim horyzoncie decydują o niej instytucje oraz sieci – formalne i nieformalne – które kumulują wiedzę, kompetencje i relacje. To one sprawiają, że państwo staje się trwałym punktem odniesienia, a nie jedynie chwilowym beneficjentem sprzyjającej koniunktury.

W tym kontekście, strategicznym zasobem staje się diaspora. Polska dysponuje jednym z największych potencjałów migracyjnych w Europie – szacunki mówią o 15–20 milionach Polaków i osób polskiego pochodzenia rozsianych po całym świecie. W samej tylko Wielkiej Brytanii, Niemczech i Stanach Zjednoczonych mieszka ponad 5 milionów Polaków. Są wśród nich inżynierowie zatrudnieni w globalnych firmach technologicznych, naukowcy na czołowych uczelniach, specjaliści sektora finansowego oraz przedsiębiorcy. To ogromny, w dużej mierze niewykorzystany, zasób.

Kraje takie jak Izrael, Indie czy Irlandia od dawna traktują swoje diaspory nie jako zjawisko wyłącznie społeczne, lecz jako element strategii państwowej. Izrael buduje sieci funduszy *venture capital* zarządzanych przez diasporę, które inwestują w izraelskie startupy i łączą je z globalnymi rynkami. Indie uruchomiły program OCI (Overseas Citizen of India), oferujący diasporze ułatwienia w prowadzeniu biznesu i inwestowaniu – w efekcie co roku transferowane są do kraju dziesiątki miliardów dolarów. Irlandia stworzyła Global Irish Network – formalną platformę łączącą wpływowych Irlandczyków na całym świecie z rządem i biznesem.

Kolejnym istotnym elementem budowy węzłowości jest przyciąganie globalnych

knowledge hubs. Państwa pełniące rolę węzłów wpływu nie tylko wysyłają talenty – przyciągają także instytucje produkujące wiedzę i kształtujące debatę. To aspekt często niedoceniany, a zarazem krytyczny dla budowania centralności.

Węzłowość państwa warto budować nie tylko poprzez infrastrukturę, lecz również poprzez instytucje, sieci i kapitał intelektualny. Państwa zyskują znaczenie w międzynarodowych sieciach zależności, gdy potrafią przyciągać wiedzę i ludzi oraz oddziaływać na międzynarodową debatę publiczną. W pozornie mało widowiskowych sieciach i gremiach, rozstrzyga się realny wpływ na procesy zachodzące w świecie.

Dobrym przykładem jest Wiedeń. Miasto o populacji porównywalnej z Warszawą jest siedzibą ponad 40 organizacji międzynarodowych – od OBWE i MAEA po liczne agendy ONZ. Nie jest to przypadek: Austria konsekwentnie budowała pozycję „pośrednika”, oferując infrastrukturę, wsparcie finansowe i sprzyjające otoczenie dyplomatyczne. W efekcie Wiedeń stał się miejscem spotkań ekspertów, dyplomatów i decydentów z całego świata, co dodatkowo wzmacnia pozycję Austrii jako węzła wpływu.

Podobną rolę pełni Genewa – miasto liczące zaledwie 200 tys. mieszkańców, będące siedzibą WTO, WHO, Międzynarodowego Komitetu Czerwonego Krzyża oraz dziesiątek innych organizacji międzynarodowych. Szwajcaria nie jest mocarstwem, ale kontroluje przestrzeń, w której toczy się globalna debata o handlu, zdrowiu i prawach człowieka.

Polska mogłaby pójść podobną ścieżką. Warszawa ma potencjał, by stać się regionalnym hubem wiedzy o Europie Wschodniej, bezpieczeństwie energetycznym oraz transformacji gospodarczej.

Przyciągnięcie takich instytucji wymaga nie tylko konkurencyjnej oferty finansowej, lecz także spójnej narracji wyjaśniającej, dlaczego to właśnie Polska jest naturalnym miejscem dla tego typu aktywności. W naszym przypadku ta narracja jest czytelna: jesteśmy krajem udanej transformacji systemowej, dziś na linii frontu transformacji energetycznej, najbliższej wojny w Ukrainie i w centrum debaty o przyszłości NATO oraz Unii Europejskiej. Kluczowe jest jednak przełożenie tej opowieści na konkretne propozycje instytucjonalne.

Obecność globalnych *knowledge hubs* musi iść w parze z rozwojem krajowych ośrodków analitycznych i think tanków. Singapur – mimo populacji liczącej zaledwie 6 milionów mieszkańców – posiada kilka czołowych think tanków o zasięgu globalnym (ISEAS, RSIS). Holandia dysponuje renomowanym Clingendael Institute. Są to instytucje, które kształtują debatę nie tylko w swoich państwach, lecz także w całych regionach.

Polska ma rosnące środowisko eksperckie, ale pozostaje ono zbyt słabo zintegrowane z procesami decyzyjnymi i zbyt mało obecne w międzynarodowej debacie. Potrzebujemy instytucji zdolnych do wieloletniej, pogłębionej pracy analitycznej, budowania trwałych relacji z zagranicznymi ośrodkami oraz dostarczania wysokiej jakości ekspertyz decydentom. Nie chodzi przy tym o kolejne „rządowe” think tanki, lecz o wsparcie

niezależnych ośrodków posiadających realną zdolność oddziaływania.

Centralność państwa w globalnych sieciach nie wynika wyłącznie z infrastruktury fizycznej, lecz także z obecności w kluczowych gremiach, komitetach i platformach współpracy. To tam zapadają decyzje dotyczące standardów, regulacji i przyszłych inwestycji.

Polska powinna w sposób systematyczny budować swoją obecność w:

- komitetach technicznych UE (m.in. normalizacja, cyberbezpieczeństwo, AI),
- sieciach współpracy obronnej NATO (szkolenia, logistyka, badania i rozwój),
- platformach współpracy energetycznej (ENTSO-E, regionalne huby gazowe),
- międzynarodowych organizacjach branżowych (np. SEMI w sektorze półprzewodników).

To praca żmudna i mało spektakularna. Ale właśnie tam rozstrzyga się, kto znajdzie się w centrum sieci, a kto pozostanie na jej peryferiach.

Koalicyjność jako kompetencja strategiczna

Węzeł wpływu nie funkcjonuje w izolacji. Jego siła polega na zdolności do organizowania współpracy wokół własnych interesów – w taki sposób, by inne państwa dostrzegały w niej także wartość dla siebie. To zasadniczo różni się od klasycznej dyplomacji, która koncentruje się na negocjowaniu w ramach już istniejących formatów. Koalicyjność oznacza umiejętność tworzenia nowych układów współpracy, odpowiadających na realne potrzeby grupy państw i sytuujących Polskę w ich centrum.

Dobrym przykładem jest Nordic-Baltic Eight (NB8) – nieformalna, a zarazem niezwykle skuteczna platforma współpracy państw nordyckich i bałtyckich. Nie opiera się ona na traktatach, wielkich szczytach ani rozbudowanej biurokracji. Zamiast tego funkcjonują w jej ramach regularne konsultacje na poziomie ministrów, skoordynowane stanowiska w NATO i Unii Europejskiej oraz wspólne projekty infrastrukturalne. NB8 sprawia, że osiem małych i średnich państw uzyskuje realny wpływ na decyzje europejskie – ponieważ działa jako spójny blok.

Polska ma potencjał, by budować podobne koalicje – na własnych warunkach i wokół własnych priorytetów. Możliwych kierunków jest kilka.

- **Koalicja wschodniej flanki NATO.** Polska, państwa bałtyckie, Rumunia i Bułgaria mają wspólny interes w postaci wzmocnienia wschodniej flanki Sojuszu, lecz nie zawsze występują z jednolitym stanowiskiem. Gdyby Polska zainicjowała formalną platformę koordynacji – na wzór NB8 – grupa ta mogłaby wspólnie negocjować rozmieszczenie sił, inwestycje w infrastrukturę *dual-use* czy priorytety zakupowe. Efektem byłby większy wpływ na decyzje NATO, lepsze warunki kontraktów obronnych oraz silniejsza pozycja wobec sojuszników zachodnich.
- **Koalicja energetyczna Europy Środkowej.** Polska, Czechy, Słowacja, Węgry oraz państwa bałtyckie stoją przed podobnymi wyzwaniami: dywersyfikacją dostaw gazu, rozbudową magazynów, integracją odnawialnych źródeł energii i określeniem przyszłej roli energetyki jądrowej. Mogą konkurować o te same źródła finansowania

i tych samych dostawców – albo stworzyć wspólną platformę zakupową i inwestycyjną, która zwiększy ich siłę przetargową wobec dostawców LNG, producentów reaktorów SMR czy funduszy unijnych. Taka koalicja mogłaby również wspólnie negocjować z Komisją Europejską warunki transformacji energetycznej.

- **Hub odbudowy Ukrainy.** Odbudowa Ukrainy to projekt wart setki miliardów dolarów, rozłożony na dekady. Polska posiada tu naturalne przewagi: bliskość geograficzną, rozwiniętą infrastrukturę logistyczną oraz doświadczenie transformacji gospodarczej. Aby jednak realnie je wykorzystać, konieczne jest stworzenie platformy łączącej polskie przedsiębiorstwa, ukraińskich partnerów oraz zachodnie fundusze i instytucje finansowe. Mogłaby to być formalna instytucja – na wzór funduszy odbudowy tworzonych po II wojnie światowej – która nie tylko finansowałaby projekty, lecz także koordynowała standardy, certyfikację, szkolenia i transfer wiedzy. Gdyby Polska stała się naturalnym węzłem, przez który przepływają kapitał, kompetencje i technologie do Ukrainy, automatycznie zwiększyłyby to naszą centralność w europejskim systemie.
- **Wspólne zamówienia obronne.** Koalicje nie muszą ograniczać się do dyplomacji – mogą opierać się także na wspólnych zakupach. Polska, państwa bałtyckie, Rumunia, a potencjalnie także Finlandia i Szwecja, mogłyby wspólnie zamawiać systemy obrony powietrznej, amunicję, drony czy infrastrukturę *dual-use*. Większa skala oznacza niższe ceny, lepsze warunki transferu technologii oraz silniejszą

pozycję negocjacyjną wobec producentów, zwłaszcza amerykańskich.

W warunkach fragmentaryzacji ładu międzynarodowego realną siłą państwa średniego buduje umiejętność skutecznego inicjowania i integrowania koalicji, w których pełnimy centralną rolę.

Wszystkie te przykłady łączy jedno: polski węzeł wpływu nie może polegać na dominacji, to zdolność organizowania współpracy korzystnej dla wszystkich stron – przy jednoczesnym umiejscowieniu Polski w roli integratora. Państwo, które potrafi projektować i utrzymywać takie układy, staje się elementem niezbędnym dla funkcjonowania systemu. I właśnie w tym sensie koalicyjność jest dziś jedną z kluczowych kompetencji suwerennego państwa.

Suwerenność technologiczna

Budowa węzła wpływu wymaga nie tylko kontroli nad infrastrukturą fizyczną, lecz także nad technologiami, które są krytyczne dla jej funkcjonowania. Bez suwerenności technologicznej centralność staje się iluzoryczna – można być hubem logistycznym, a jednocześnie tracić kontrolę nad systemami zarządzającymi tym hubem; można pełnić rolę integratora energetycznego, lecz pozostawać zależnym od cudzych rozwiązań w zakresie sterowania siecią.

Suwerenność technologiczna staje się dziś jednym z kluczowych wymiarów suwerenności państwa w ogóle. Nie oznacza ona samowystarczalności – ta w świecie globalnych

łańcuchów wartości pozostaje iluzją – lecz zdolność do kontrolowania technologicznych „czułych punktów”, od których zależy ciągłość funkcjonowania państwa w okresach napięć.

Kryzysy ostatnich lat – pandemia, wojna, narastające napięcia geopolityczne – pokazały, że brak dostępu do kluczowych technologii może w krótkim czasie sparaliżować całe sektory gospodarki oraz podstawowe funkcje administracji. Suwerenność technologiczna nie polega na posiadaniu wszystkiego, lecz na dokonywaniu świadomych wyborów: które kompetencje są krytyczne dla utrzymania naszej pozycji węzłowej?

W świecie rywalizacji technologicznej państwo zachowuje realną suwerenność nie wtedy, gdy próbuje być samowystarczalne, lecz wtedy, gdy kontroluje kluczowe technologiczne „czułe punkty”, od których zależy jego zdolność działania w momentach kryzysu.

W polskich warunkach na pierwszy plan wysuwają się cztery obszary: technologie cyfrowe (sztuczna inteligencja, przetwarzanie danych, cyberbezpieczeństwo), technologie energetyczne, technologie obronne oraz technologie *dual-use*. To właśnie w tych dziedzinach Polska powinna budować swoją pozycję węzłową – nie jako tania montownia, lecz jako współtwórca krytycznych kompetencji.

Kluczowe jest jednak to, że suwerenność technologiczna nie rodzi się wyłącznie w firmach ani na uczelniach. Wymaga państwa zdolnego do pełnienia roli architekta

ekosystemu: wyznaczania priorytetów, tworzenia stabilnych ram regulacyjnych, wykorzystywania zamówień publicznych jako narzędzia rozwoju oraz budowy instytucji zdolnych do długofalowej koordynacji.

Państwo, które potrafi świadomie budować swoją suwerenność technologiczną, zwiększa nie tylko bezpieczeństwo wewnętrzne. Staje się także bardziej atrakcyjnym partnerem w sojuszach, bardziej wpływowym uczestnikiem procesów regulacyjnych oraz bardziej centralnym elementem europejskich sieci współzależności. W świecie narastającej rywalizacji technologicznej to właśnie ta zdolność coraz częściej decyduje o realnej pozycji państwa.

Nasz strategiczny wybór

Świat narastającej fragmentaryzacji brutalnie obnaża słabości państw reaktywnych. Odpowiadanie na kryzysy zamiast ich wyprzedzania prowadzi do stopniowej utraty sprawczości. Polska stoi dziś przed fundamentalnym wyborem: czy pozostać krajem reagującym na zmiany, czy stać się państwem zdolnym je antycypować i wykorzystywać.

Taka zmiana wymaga odejścia od myślenia periferijnego. Polska nie jest skazana ani na rolę zaplecza, ani na funkcję biernego uczestnika cudzych projektów. Dysponuje potencjałem, by pełnić rolę systemową – jako węzeł bezpieczeństwa, energii, przemysłu, regulacji, a także wiedzy i debaty strategicznej w tej części Europy. To właśnie taka centralność – oparta nie tylko na zasobach materialnych, lecz również na kapitale intelektualnym i sieciach współpracy – decyduje dziś o realnej sile państw średnich.

Co to oznacza w praktyce? Warunkiem koniecznym jest podporządkowanie polityki rozwojowej pryzmatowi suwerenności – rozumianej nie jako symbol czy hasło polityczne, lecz jako praktyczna miara zdolności działania: wyboru zależności, ochrony kluczowych kompetencji oraz ich wzmacniania w warunkach kryzysu. Każda istotna decyzja inwestycyjna, regulacyjna czy instytucjonalna powinna przechodzić prosty test: czy wzmacnia naszą centralność, czy nas od niej oddala?

W świecie trwałej niepewności realną siłę państwa buduje nie zdolność reagowania na kryzysy, lecz umiejętność zwiększania swojego międzynarodowego znaczenie poprzez węzłowość.

Skuteczna strategia węzłowa nie może opierać się na rozproszonych inicjatywach sektorowych ani na doraźnej współpracy instytucji. Wymaga silnej, centralnej koordynacji – ośrodka zdolnego do wyznaczania priorytetów, synchronizacji działań i rozliczania efektów w długim horyzoncie. Nie chodzi tu o centralizację operacyjną, lecz o funkcję integratora i architekta ekosystemu, w którym mogą działać różnorodni interesariusze: administracja publiczna, spółki infrastrukturalne, instytucje finansowe, sektor prywatny oraz środowiska naukowe i eksperckie.

Szczególne rolę odgrywają w tym procesie instytucje rozwojowe – banki rozwojowe, agencje inwestycyjne oraz fundusze publiczne i *quasi*-publiczne. Dysponują one instrumentami finansowymi, kompetencjami analitycznymi oraz zdolnością do

podejmowania ryzyka długoterminowego. W strategii węzłowej mogą pełnić funkcję dźwigni – uruchamiającej kapitał prywatny, projekty międzynarodowe oraz partnerstwa publiczno-prywatne.

Równie istotne jest włączenie biznesu i środowisk eksperckich nie na etapie konsultacji, lecz współodpowiedzialności za realizację. Budowa węzła wpływu wymaga trwałych platform współpracy, wspólnych agend oraz mechanizmów uczenia się – procesu, który musi wykraczać poza cykle wyborcze i logikę polityczną pojedynczych kadencji.

Kluczowe znaczenie ma konsekwencja. W świecie „nowego średniowiecza” państwa, które często zmieniają kurs, szybko tracą wiarygodność – a wraz z nią zdolność do budowania roli węzłowej. Bez minimalnego konsensusu elit politycznych i administracyjnych żadna strategia oparta na centralności nie ma szans powodzenia. Nie chodzi tu o pełną zgodę, lecz o uznanie podstawowego faktu: że pozycja Polski w nowym porządku międzynarodowym musi być przedmiotem świadomego projektu, a nie rezultatem zdarzeń losowych.

Jeśli strategia węzłowa ma być czymś więcej niż koncepcją, potrzebuje konkretnych działań. Jednym z pierwszych powinno być powołanie Rady Strategii Węzłowej – ciała koordynacyjnego działającego na poziomie premiera, łączącego kluczowe resorty (obrona, energia, przemysł, cyfryzacja) z instytucjami rozwojowymi oraz przedstawicielami biznesu i nauki. Jej zadaniem byłoby zmapowanie krytycznych zależności oraz priorytetyzacja

inwestycji i działań niezbędnych do uczynienia z Polski państwa o realnej sile oddziaływania.

Alternatywa jest prosta. Polska może pozostać krajem reagującym na cudze decyzje i liczącym, że wynikający z tego dryf nie zaprowadzi jej na mielizny. Może też świadomie zdefiniować

swoją rolę w nowym porządku – jako państwo o znaczeniu systemowym dla bezpieczeństwa, energii i stabilności regionu. W świecie bez stałych reguł to właśnie centralność, a nie sama wielkość, staje się najcenniejszym zasobem, który może wynieść Polskę do zupełnie innej ligi. ■

O AUTORZE

Andrzej Halesiak – ekonomista i menedżer. Przewodniczący Rady Polskiego Instytutu Ekonomicznego, Członek Rady Nadzorczej Polskiego Funduszu Rozwoju, Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego, Konsultant Banku Światowego. Wcześniej przez kilkanaście lat związany z sektorem bankowym, gdzie piastował menedżerskie stanowiska w obszarach związanych z rynkami finansowymi i analizami strategicznymi. Był także przez kilka lat zatrudniony w firmie doradczej McKinsey & Company. Karierę zawodową rozpoczął w administracji publicznej (Departament Polityki Finansowej i Analiz w Ministerstwie Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA, Akademia Psychologii Przywództwa). Autor i współautor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga poświęconego zagadnieniom gospodarczym i społecznym (www.andrzejhalesiak.pl).

Partnerzy



Pomorski Fundusz Rozwoju
sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku

