

# Gra o konkurencyjność UE – na czym polega, jak Polska może się w nią wpisać



**ZBYSŁAW ZIEMACKI**

Dyrektor, Departament Innowacyjności i Polityki Kosmicznej, Ministerstwo Rozwoju i Technologii



**ANDRZEJ KUBISIAK**

Zastępca Dyrektora, Departament Strategii, Ministerstwo Finansów

**Globalizacja wchodzi w nową fazę. Rywalizacja technologiczna, fragmentaryzacja łańcuchów dostaw i napięcia geopolityczne sprawiają, że państwa i regiony ponownie sięgają po narzędzia aktywnej polityki przemysłowej. Unia Europejska próbuje odpowiedzieć na te wyzwania, przesuując ciężar z redystrybucji na konkurencyjność i zdolności technologiczne. Dla Polski oznacza to moment strategicznego wyboru: czy pozostanie wyłącznie beneficjentem integracji, czy dołączy do grona państw współkształtujących nową architekturę gospodarczą Europy.**

Globalizacja, która przez trzy dekady po zakończeniu zimnej wojny sprzyjała integracji łańcuchów dostaw i optymalizacji kosztów, ulega dziś zasadniczej rewizji. Wojny handlowe, sankcje, agresja Rosji na Ukrainę, presja

regulacyjna i energetyczna oraz rywalizacja technologiczna między USA a Chinami zmieniły logikę funkcjonowania gospodarki światowej. Efektywność kosztowa przestała być jedynym kryterium – równie istotna stała się odporność.

***W świecie rosnących napięć geopolitycznych konkurencyjność gospodarki przestaje opierać się wyłącznie na kosztach – jej fundamentem stają się odporność, technologia i zdolność do strategicznych inwestycji.***

W tej nowej rzeczywistości Unia Europejska redefiniuje swoje podejście do rozwoju. Punktem odniesienia stały się rekomendacje przedstawione przez Mario Draghiego oraz Enrica Lettę, wskazujące na konieczność odbudowy zdolności inwestycyjnych

i technologicznych Europy. W praktyce oznacza to powrót do aktywnej polityki przemysłowej – nie w wersji protekcyjnej, lecz jako narzędzia korygowania ryzyka transformacji, koordynacji inwestycji oraz budowy zdolności w obszarach strategicznych.

### **Nowa architektura finansowa, cel – konkurencyjność**

Kluczowym elementem tej zmiany ma być Europejski Fundusz Konkurencyjności (ok. 240 mld euro w perspektywie 2028–2034). Nie tworzy on nowych środków, lecz konsoliduje 14 istniejących instrumentów – w tym InvestEU, Europejski Fundusz Obrony, program „Cyfrowa Europa” oraz komponenty kosmiczne i zdrowotne – w jeden sprawnie zarządzany mechanizm.

***Nowa architektura finansowa UE oznacza odejście od logiki redystrybucji na rzecz logiki konkurencyjności – środki trafią tam, gdzie powstają innowacje i zdolności do ich skalowania.***

Wraz z programem Horyzont Europa nowy dział „Konkurencyjność” ma odpowiadać za ok. 30% budżetu UE, wobec ok. 17% obecnie. Oznacza to wyraźne przesunięcie ciężaru z klasycznej polityki spójności w stronę finansowania innowacji, skalowania technologii oraz projektów przemysłowych o znaczeniu strategicznym.

Zmienia się także kryterium alokacji środków – z geograficznego na jakościowe. Finansowanie ma trafiać tam, gdzie potencjał innowacyjny i zdolność do skalowania są

najwyższe. Uproszczenia administracyjne – „Single Gateway” i „Single Rulebook” – obniżą bariery wejścia, ale jednocześnie zwiększą presję konkurencyjną.

### **Polska – solidne fundamenty technologicznego awansu**

Polska wchodzi w nową fazę z silnej pozycji makroekonomicznej. PKB przekroczył 1 bln USD, dynamika wzrostu gospodarczego w IV kwartale 2025 r. sięgnęła 4% r/r, inflacja spadła na początku 2026 roku do poziomu 2,2%, a liczba pracujących osiągnęła rekordowe 17,35 mln – najwięcej od 1989 r. Analitycy określają perspektywy makroekonomiczne na ten rok mianem scenariusza „gospodarki złotowłosej”, czyli stanu względnej równowagi. Dzięki solidnym fundamentom oraz podjętym działaniom prorozwojowym Polska ma szansę do 2030 roku niemal dogonić Wielką Brytanię pod względem PKB *per capita* (PPP) – według prognoz MFW różnica może wynosić zaledwie ok. 3%.

W dłuższej perspektywie model rozwojowy oparty na konkurencyjnych kosztach pracy oraz włączeniu w zagraniczne łańcuchy wartości napotyka jednak bariery strukturalne: niekorzystne trendy demograficzne, rosnące koszty pracy i presję regulacyjną. Polska zmagają się także z tzw. luką dyfuzyjną – potrafi skutecznie pozyskiwać granty badawcze, lecz transfer technologii do przemysłu pozostaje

***Silne fundamenty makroekonomiczne tworzą warunki do dalszego rozwoju, ale o przyszłej pozycji Polski zdecyduje zdolność do przejścia od wzrostu opartego na kosztach do rozwoju w oparciu o nowoczesne technologie i innowacje.***

ograniczony. Adopcja AI w firmach wynosi ok. 9,8% przy średniej UE na poziomie 13,5%, a jedynie ok. 40% MŚP osiąga podstawowy poziom cyfryzacji, podczas gdy średnia dla UE wynosi 55%.

## Energetyka – twardy fundament konkurencyjności

Transformacja energetyczna w Polsce ma skalę bezprecedensową. Budowa pierwszej elektrowni jądrowej w Choczewie (nakłady rzędu 8 mld zł w 2026 r.) oraz rozwój morskich farm wiatrowych, w tym projektu Baltica II o mocy 1,5 GW, czynią z Polski jeden z największych placów budowy energetyki w Europie.

Aby uniknąć asymetrii korzyści, rząd kładzie duży nacisk na tzw. *local content*. Porozumienia z Bankiem Gospodarstwa Krajowego mają na celu wsparcie lokalnych łańcuchów dostaw przy budowie elektrowni jądrowej, co ma zagwarantować, że miliardowe nakłady inwestycyjne pozostaną w polskiej gospodarce, budując kompetencje krajowych firm, a nie wyłącznie zagranicznych podwykonawców. Równolegle wdrażane są instrumenty wsparcia dla przemysłu energochłonnego (m.in. reforma taryf w ramach programu CISAF).

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia oraz skuteczność w realizacji europejskich projektów, Polska jest wskazywana jako jeden z krajów o największej zdolności do wdrażania wielkoskalowych projektów odnawialnych źródeł energii w ramach obecnych funduszy. Europejski Fundusz Konkurencyjności w ramach „Clean Transition” (26,2 mld euro oraz dodatkowe 41 mld euro z Funduszu Innowacyjnego)

**Transformacja energetyczna nie jest dziś wyłącznie projektem klimatycznym – staje się jednym z głównych filarów konkurencyjności gospodarczej i nowej reindustrializacji Europy.**

będzie premiować państwa, które potrafią szybko dekarbonizować swój przemysł. Polska może w tym obszarze powalczyć o rolę lidera w produkcji czystych technologii (np. baterii czy komponentów dla farm wiatrowych), o ile uda się przyciągnąć kapitał prywatny dzięki mechanizmom gwarancyjnym Funduszu.

Utrzymanie konkurencyjnych cen energii jest nie tylko celem polityki klimatycznej, lecz także fundamentem reindustrializacji.

## Technologie krytyczne: AI, półprzewodniki, kosmos

W obszarze „Digital Leadership” (51,5 mld euro) UE koncentruje się na rozwoju AI, półprzewodników oraz technologii kwantowych. W Polsce powstają Fabryki AI w Krakowie i Poznaniu (budżet ok. 700 mln zł), które mają stanowić zaplecze obliczeniowe dla biznesu i administracji. Równolegle wzmacniany jest potencjał ośrodków dysponujących potencjałem *dual-use* w obszarze półprzewodników, takich jak CEZAMAT na Politechnice Warszawskiej, co jest krokiem w stronę zabezpieczenia dostaw krytycznych komponentów. Suwerenność technologiczna Polski oznacza w tym kontekście budowę ekosystemu, w którym „polski pomysł ma polski kapitał”.

Nowa gra o suwerenność toczy się również w przestrzeni kosmicznej. Polska dwukrotnie

zwiększyła składkę do Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA) – do poziomu blisko 550 mln euro – przy czym środki te są bezpośrednio inwestowane w polskie przedsiębiorstwa sektora kosmicznego. List intencyjny dotyczący powstania Centrum ESA w Polsce oraz zakończenie prac nad Narodowym Systemem Informacji Satelitarnej stanowią dowód na to, że technologie kosmiczne stają się narzędziem sprawnego zarządzania państwem i gospodarką.

Kluczowe jest jednak przechodzenie od roli podwykonawcy do roli integratora łańcucha wartości – to właśnie integratorzy kumulują marże, *know-how* oraz efekty zewnętrzne.

***W rywalizacji technologicznej o suwerenność wygrywają nie ci, którzy jedynie uczestniczą w łańcuchach dostaw, lecz ci, którzy potrafią je integrować i kontrolować ich kluczowe ogniwa.***

### **Popyt publiczny i „mosty dyfuzji”**

Aktywna polityka przemysłowa nie powinna polegać na selektywnym „wybieraniu zwycięzców”. Jej rolą jest raczej redukcja ryzyk inwestycyjnych oraz koordynacja zasobów. Jednym z kluczowych narzędzi może być inteligentnie projektowany popyt publiczny – zamówienia infrastrukturalne, energetyczne czy obronne, które włączają krajowe firmy w bardziej zaawansowane segmenty łańcuchów dostaw.

Jednocześnie konieczna jest budowa tzw. „mostów dyfuzji” – trwałych mechanizmów łączących uczelnie, instytuty badawcze, kapitał i przemysł. Bez zwiększenia zdolności

***Skuteczna polityka przemysłowa polega na budowaniu mostów między wiedzą, kapitałem i przemysłem.***

komercjalizacyjnych nawet najlepiej zaprojektowane instrumenty europejskie nie przełożą się na wzrost produktywności.

### **Jaka rola Polski w E6?**

Członkostwo w formacie E6 – grupie sześciu największych gospodarek UE – zmienia pozycję Polski w procesie decyzyjnym. Oznacza realny wpływ na kształt przyszłych reguł jednolitego rynku, polityki konkurencji, zasad pomocy publicznej czy architektury finansowania innowacji.

W nowej fazie europejskiej polityki przemysłowej Polska nie może ograniczać się do implementacji przyjętych rozwiązań. Powinna aktywnie współkształtować instrumenty w taki sposób, aby wspierały konwergencję technologiczną, a nie utrwały podział na centrum i peryferie.

Podobnie wygląda sytuacja w kontekście Unii Oszczędności i Inwestycji (SIU), której celem powinno być nie tylko zwiększenie inwestycji transgranicznych, lecz także realne wzmocnienie zdolności rynku kapitałowego do finansowania wzrostu, innowacji i transformacji. To jeden z kluczowych obszarów działań dla państw E6. Polska już aktywnie działa w tym zakresie, ponieważ suwerenność oznacza również niezależność finansową. Budowa ekosystemu kapitałowego (OKI, ETF-y, Innovate Poland, PFR DeepTech) ma do 2040 roku przynieść nawet 100 mld zł nowego kapitału

inwestycyjnego. To paliwo dla polskich „jednorożców” i dużych korporacji, które coraz odważniej realizują akwizycje zagraniczne – w 2025 roku wartość polskich przejęć za granicą przekroczyła 1 mld USD.

### **Czas jako czynnik strategiczny**

Geopolityczne okno możliwości, otwarte przez fragmentaryzację globalizacji, nie będzie zjawiskiem długotrwałym. W warunkach rosnącej rywalizacji technologicznej przewaga wynika z szybkości podejmowania decyzji, przewidywalności regulacyjnej oraz zdolności do mobilizacji kapitału.

Polityka przemysłowa nie jest dziś ideologicznym wyborem – jest odpowiedzią na

strukturalną zmianę w gospodarce światowej. Dla Polski stawką jest przejście od modelu imitacyjnego do modelu kreatywnego.

***Członkostwo Polski w grupie sześciu największych gospodarek UE należy przełożyć na realny wpływ na kształt przyszłych reguł jednolitego rynku, polityki konkurencji, zasad pomocy publicznej czy architektury finansowania innowacji.***

Pytanie nie brzmi więc, czy grać w tę grę. Pytanie brzmi, czy wykorzystamy moment, w którym możemy współdecydować o zasadach rozgrywki. ■

### **O AUTORACH**

**Zbysław Ziemacki** – ekonomista, ekspert w obszarze rozwoju innowacji oraz wspierania współpracy między środowiskiem naukowym a sektorem gospodarczym. Dyrektor Departamentu Innowacyjności i Polityki Kosmicznej w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, gdzie odpowiada m.in za politykę innowacyjną, projekty z obszarów wsparcia nowych technologii w tym technologii kosmicznych i dual-use oraz strategię rozwoju startupów. Posiada wieloletnie doświadczenie w projektowaniu i realizacji inicjatyw ukierunkowanych na zwiększanie konkurencyjności gospodarki, w tym ocenie efektywności programów wykorzystujących środki publiczne na badania i rozwój i innowacje. Absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Szkoły Głównej Handlowej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Wiedniu. Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.

**Andrzej Kubisiak** – Zastępca Dyrektora Departamentu Strategii w Ministerstwie Finansów (od grudnia 2025 roku). W latach 2018–2025 pracował w Polskim Instytucie Ekonomicznym, gdzie od 2020 roku współprowadził go pełniąc funkcję Zastępcy Dyrektora. Wcześniej doświadczenie zdobywał pracując dla wielu podmiotów prywatnych, głównie z sektorów: bankowego, finansowego i HR, gdzie rozwijał kompetencje doradcze wspierane analityką danych. Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego na wydziale Socjologii, a także studiów MBA w Polskiej Akademii Nauk w Instytucie Nauk Ekonomicznych. Autor publikacji naukowych i raportów z zakresu analizy trendów na rynku pracy oraz procesów migracyjnych.

Partnerzy



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO

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



Spółka Samorządu  
Województwa Pomorskiego



POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI

**marites**<sup>®</sup>  
ELECTRONIC COMPONENTS



**PFR**  
Polski Fundusz Rozwoju

**Łukasiewicz**  
Sieć Badawcza

Pomorski **Thinkletter**

2026 nr 1 (24)

## POLSKA WOBEC GEPOLITYKI SIŁY I TECHNODOMINACJI

OSTRA GRA O NOWY PODZIAŁ ŚWIATA  
— ZANIK REGUŁ, ROSNĄCA ROLA SIŁY  
I „WEAPONIZACJA” ZALEŻNOŚCI

JAKI MODEL SUWERENNOŚCI DLA POLSKI?  
— PRZYFRONTOWEGO PAŃSTWA  
EUROPEJSKIEGO ŚREDNIEJ WIELKOŚCI

ADMIN CZY USER

— JAK NAWIGOWAĆ W NOWYM  
CYFROWYM ŚWIECIE?

UNIA EUROPEJSKA JAKO MNOŻNIK SIŁY POLSKI  
— JAK TO OSIĄGNAĆ?

KONGRES  
OBywatelski



# POBIERZ CAŁĄ PUBLIKACJĘ

[www.kongresobywatelski.pl](http://www.kongresobywatelski.pl)

