

**Tomasz Przybyciński**✉

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Współczesny rozwój gospodarczy Polski i bezpieczeństwo wybranych łańcuchów dostaw w kontekście relacji międzynarodowych**

### **Poland's contemporary economic development and security of selected supply chains in the context of international relations**

**Synopsis.** W latach 90. XX wieku zaczął się szybki rozwój gospodarczy Polski. Przez wiele lat był on możliwy głównie dzięki bezpieczeństwu łańcuchów dostaw oraz współpracy z państwami Zachodu. W ostatnich latach nasiliła się jednak globalna rywalizacja między supermocarstwami. Również pandemia COVID-19 skutkowałą odcinaniem od technologii, rynków zbytu i surowców. Właśnie dlatego Polska jeszcze bardziej zatroszczyła się o bezpieczeństwo wybranych łańcuchów dostaw i wzmocniła relacje międzynarodowe ze swoimi sojusznikami. Celem pracy jest ustalenie, jaką rolę odegrała polityka ekonomiczna, która kształtowała łańcuchy wartości w Polsce. Na podstawie znajomości faktów historycznych i literatury przedmiotu przeprowadzono analizę kontekstową.

**Słowa kluczowe:** Polska, współczesny rozwój gospodarczy, bezpieczeństwo łańcuchów dostaw, relacje międzynarodowe

**Abstract.** In the 1990s, Poland's economy started to develop rapidly. For many years, it was possible mainly thanks to the security of supply chains and cooperation with Western countries. However, global competition between superpowers has intensified in recent years. The COVID-19 pandemic also resulted in cutting off from technology, markets, and raw materials. That is why Poland took even more care of the security of selected supply chains and strengthened international relations with its allies. The aim of the study is to find out what role the economic policy played in shaping value chains in Poland. A contextual analysis was carried out based on knowledge of historical facts and on the subject's literature.

**Key words:** Poland, contemporary economic development, security of supply chains, international relations

**Kody JEL:** R11, R41, R49, R58

---

✉Tomasz Przybyciński – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Rozwoju Gospodarczego; e-mail: tprzyb@sgh.waw.pl; <https://orcid.org/0000-0001-8030-0158>

## Wstęp

Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku w Polsce dokonała się pokojowa transformacja ustrojowa. Nastąpiło bowiem wówczas odejście od gospodarki centralnie planowanej. Równocześnie kształtowano podstawy ładu rynkowego. Zmiany te zostały wcześniej wynegocjowane. Były one fragmentem gruntownych przemian na arenie międzynarodowej, związanych ze znacznym osłabieniem (ekonomicznym, militarnym i politycznym) Związku Radzieckiego, a także triumfem państw zachodu na czele z USA. W rezultacie późniejszego rozpadu ZSRR rosyjska strefa wpływów poważnie się skurczyła, a Polska mogła samodzielnie stanowić o swoim losie [Dudek 2004, Bugaj 2015].

Zmiany ustrojowe okazały się bardzo kosztowne w wymiarze gospodarczym. W latach 1990–1991 w Polsce wystąpił przecież głęboki kryzys transformacyjno-stabilizacyjny. Był on rezultatem wprowadzenia nowych instytucjonalnych reguł gry ekonomicznej, opartych na rynku i konkurencji, do których podmioty gospodarcze nie zostały odpowiednio przygotowane. Negatywny wpływ na koniunkturę ekonomiczną miała bardzo restrykcyjna polityka antyinflacyjna.

Dopiero w 1992 roku polska gospodarka weszła na ścieżkę szybkiego oraz długookresowego rozwoju. Przyczyniły się do tego nowe i bezpieczne łańcuchy dostaw, jakie udało się wypracować rodzimym przedsiębiorstwom. Równocześnie Polska coraz ściślej współpracowała z państwami Zachodu. W rezultacie umiejętnie włączyła się w międzynarodowy podział pracy oraz uzyskiwała znaczne korzyści komparatywne.

Prozachodnia orientacja w polityce zagranicznej umożliwiła Polsce przystąpienie do NATO (w 1999 roku) i UE (w 2004 roku). Wydarzenia te znacząco zwiększyły nasze bezpieczeństwo militarne, ekonomiczne i polityczne. Olbrzymie znaczenie miała tutaj bliska współpraca z USA – liderem NATO oraz RFN – sąsiadem Polski, który odgrywał bardzo ważną rolę zarówno w NATO, jak i UE [Bartosiak 2018, Przybyciński 2020].

## Cel i metodyka badań

W ostatnich latach w pobliżu polskich granic pojawiły się poważne zagrożenia. Wynikały one z głębokich zmian w globalnym układzie sił. W szczególności chodziło o „erozję” światowego przywództwa USA, wzmocnienie gospodarcze ChRL, a także próbę rozbudowy rosyjskiej strefy wpływów. Taki rozwój wydarzeń międzynarodowych sprawił, że kontestowano globalną hegemonię USA, a współpraca chińsko-amerykańska ustąpiła miejsca rywalizacji [Liu 2015, Pillsbury 2015, Bartosiak 2018, Przybyciński 2020, Wojczal, 2021].

W 2014 roku Rosja zajęła przemocą część terytorium Ukrainy, co zapoczątkowało konflikt o charakterze militarnym w Europie. Był on później przez kilka lat zamrożony wskutek wynegocjowanego zawieszenia broni. Jednakże w 2022 roku Rosjanie znowu go wznowili, chociaż Amerykanie ich przed tym przestrzegali [Felsztynski i Stanczew 2015, Księżopolski 2022, Radło 2022].

Rosyjskie żądania na przełomie lat 2021 i 2022 dotyczyły ograniczenia aktywności na wschodniej flance NATO. Zostały one poparte naciskami o charakterze ekonomicznym, co wywołało zdecydowany sprzeciw państw Zachodu. Rozpoczęła się wojna gospodarcza Rosji ze strefą euroatlantycką. Właśnie dlatego kwestia zapewnienia warunków szybkie-

go rozwoju ekonomicznego Polski oraz bezpiecznych łańcuchów wartości i dostaw stała się sprawą priorytetową. Obserwowano silne tendencje deglobalizacyjne w gospodarce światowej [Felsztynski i Stanczew 2015, Bartosiak 2018, Przybyciński 2020, Książepolski 2022, Radło 2022].

Celem opracowania jest ustalenie, w jaki sposób Polska zatroszczyła się o bezpieczeństwo łańcuchów dostaw oraz usiłowała przetrwać okres turbulencji ekonomicznych. W artykule postawiono następującą hipotezę badawczą: polska polityka gospodarcza trafnie antycypowała zagrożenia w otoczeniu międzynarodowym, w tym zwłaszcza zawirowania w sektorze energetycznym. W rezultacie państwo podjęło odpowiednie działania o charakterze wyprzedzającym, które służyły wzmocnieniu wybranych łańcuchów dostaw i podtrzymaniu koniunktury ekonomicznej w kraju.

W artykule zastosowano metodę badawczą, którą jest analiza kontekstowa. Eksponuje ona instytucjonalne reguły gry w życiu gospodarczym i politycznym, determinujące przebieg i wyniki procesów ekonomicznych. Analizę kontekstową stosował już Adam Smith. Nie opierał się on na czysto teoretycznych konstrukcjach analitycznych, natomiast w swoim podejściu metodologicznym do polityki gospodarczej doceniał rolę otoczenia historycznego oraz instytucjonalnego, które uważnie obserwował. Analiza kontekstowa wykorzystuje znajomość faktów historycznych i specjalistycznej literatury przedmiotu. Dzięki niej można konfrontować oraz weryfikować różne koncepcje ekonomiczne. Analiza kontekstowa sprzyja lepszemu zrozumieniu polityki gospodarczej, trajektorii rozwojowych poszczególnych krajów, a także sposobów kształtowania łańcuchów wartości i dostaw [Landreth i Colander 2005, Przybyciński 2019].

## **Rozwój gospodarczy Polski i łańcuchy dostaw w okresie współpracy chińsko-amerykańskiej oraz osłabienia Rosji**

Na przełomie lat 80. i 90. XX wieku Polska wydostała się ze strefy wpływów ZSRR i odzyskała możliwość decydowania o swoim losie. Jednocześnie zrezygnowała ona z centralnego planowania i oparła „życie ekonomiczne” przede wszystkim na instytucjach rynkowych. Wkrótce wybrała również prozachodnią orientację w polityce zagranicznej. Polscy politycy wychodzili bowiem wówczas z założenia, że członkostwo w NATO i UE zapewni krajowi trwałe bezpieczeństwo. Jego fundamentem miała być ścisła i zgodna współpraca z USA – liderem NATO oraz RFN – członkiem NATO i naszym zachodnim sąsiadem. Milcząco zakładano, iż osłabiona i postzimnowojenna Rosja, współpracująca z USA, będzie zmuszona w praktyce pogodzić się nowymi realiami geopolitycznymi [Bugaj 2015, Przybyciński 2020, Dudek 2023].

W latach 1990–1991 w Polsce wystąpił głęboki kryzys transformacyjno-stabilizacyjny. W tamtym czasie przedsiębiorstwa państwowe zetknęły się bowiem z silną barierą popytu na swoje wyroby, które często były przestarzałe i niekonkurencyjne. Dla wielu z nich rynek krajowy dramatycznie się skurczył. Ponadto utraciły one rynki zbytu w krajach RWPG, ponieważ organizacja ta została rozwiązana w 1991 roku. Dokonały się wówczas głębokie i gwałtowne zmiany relacji cen oraz opłacalności różnych rodzajów działalności gospodarczej, czego wcześniej nie dało się po prostu przewidzieć. Dlatego firmy państwowe ograniczały zarówno produkcję, jak i zatrudnienie, a później nieradko bankrutowały. Nie miały przecież czasu i odpowiednich środków finansowych, aby

dokonać restrukturyzacji, co pozwoliłoby im na przejście od dostosowań recesyjnych do ekspansywnych działań dostosowawczych [Balcerowicz 1992, Kołodko 1993, Przybyciński 2023].

Przedsiębiorstwa prywatne radziły sobie znacznie lepiej. Polacy okazali się twórczy i przedsiębiorczy. Jednocześnie podwyższali swoje kwalifikacje. Ponadto wyróżniali się pracowitością. W warunkach swobody prowadzenia działalności gospodarczej udało im się stworzyć wiele małych firm, z których część stosowała strategię szybkiej ekspansji, rozbudowywała zdolności wytwórcze i zwiększała zatrudnienie. Przedsiębiorstwa te były zorientowane głównie na rynki zachodnie, a zwłaszcza na rynek niemiecki. W rezultacie powstawały nowe łańcuchy wartości i dostaw. Wkrótce sektor prywatny przyczynił się do wyraźnego wzrostu produkcji. W 1992 roku Polska weszła na ścieżkę rozwoju ekonomicznego i utrzymywała się na niej przez wiele lat [Balcerowicz 1992, Kołodko 1993, Bugaj 2015, Tundys i in. 2018, Przybyciński 2023].

Koncepcja łańcucha wartości dodanej eksponuje znaczenie takich etapów działalności gospodarczej, które tworzą ścieżkę ekonomiczną, pozwalającą śledzić produkt od źródeł surowcowych do ostatecznego użytkownika. Poszczególne sektory są tutaj ogniwami w łańcuchu wartości gospodarki. Tymczasem w każdym sektorze przedsiębiorstwo stanowi ogniwo łańcucha złożonego z dostawców, firmy oraz odbiorców. Globalne łańcuchy wartości mają zasięg światowy, a krajowe przedsiębiorstwa są ich elementem składowym [Gierszewska i Romanowska 1999, Ambroziak i Błaszczuk-Zawiła 2020].

Reorientacja wymiany z zagranicą sprawiła, że głównym partnerem handlowym naszego kraju stała się RFN. Polskie przedsiębiorstwa stopniowo wchodziły w łańcuchy wartości firm niemieckich jako ich dostawcy. Z jednej strony było to pozytywne zjawisko, ponieważ wymuszało podążanie za trendami światowymi oraz unowocześnianie produkcji. Z drugiej strony tworzyły się zależności, które mogły utrudniać samodzielną ekspansję oraz stopniowy awans w łańcuchach wartości. Rodzime przedsiębiorstwa uzależniały się bowiem od zachodnich odbiorców, którzy traktowali je zazwyczaj instrumentalnie [Bartosiak 2018, Tundys i in. 2018, Ambroziak i in. 2020, Dudek 2023, Przybyciński 2023].

Tymczasem Polska była w dalszym ciągu zaopatrywana przez Rosję w takie podstawowe surowce energetyczne, jak gaz ziemny i ropa naftowa. Wprawdzie pojawiły się projekty budowy gazociągu z Norwegii lub importu skroplonego gazu ziemnego drogą morską, ale nie od razu przystąpiono do ich realizacji. W przypadku ropy naftowej Polska dysponowała nawet infrastrukturą, która umożliwiała jej import drogą morską. Jednakże nadal importowała ten surowiec przede wszystkim z Federacji Rosyjskiej. Dopóki relacje rosyjsko-polskie były poprawne, czyli w okresie prezydentury Borysa Jelcyna w latach 1991–1999, nie obawiano się raczej narzucania szczególnie wysokich cen ani przerywania rosyjskich dostaw. Rosję trapiły zresztą wówczas olbrzymie problemy gospodarcze. Nieudane reformy rynkowe skutkowały bowiem niezwykle głębokim załamaniem koniunktury. W 1998 roku PKB Federacji Rosyjskiej był o 43% niższy w porównaniu z 1990 rokiem. Nie bez powodu zmniejszono tam drastycznie wydatki publiczne, w tym również nakłady na siły zbrojne, co skutecznie hamowało rosyjskie ambicje o charakterze imperialnym [Stiglitz 2004, Bartosiak 2018, Przybyciński 2020, Dudek 2023].

Prozachodnia orientacja strategiczna Polski sprawiła, że sytuacja geopolityczna naszego kraju na przełomie wieków XX i XXI znacząco się poprawiła. W 1999 roku Polska stała się bowiem członkiem NATO, a w 2004 roku przystąpiła do UE. Chociaż nasz kraj uzależnił się ekonomicznie od zachodu, to jednak zyskał stabilność i bezpieczeństwo, co stymulowało napływ inwestycji zagranicznych i koniunkturę [Bartosiak 2018, Piątkowski 2019, Przybyciński 2020, Dudek 2023].

Wartość polskiego eksportu w relacji do PKB szybko rosła. W 1996 roku wynosiła ona tylko 15%. W 2003 roku osiągnęła 25%. W 2019 roku eksport stanowił już 45% PKB Polski. Reorientacja handlu ze wschodu na zachód przyniosła widoczne i pozytywne efekty. Polska wypracowała swoje przewagi komparatywne. Eksportowaliśmy zarówno dobra tradycyjne, jak i zaawansowane technologicznie. Były to m.in. maszyny i urządzenia, sprzęt transportowy, metale i wyroby metalowe. Zwiększyło się znaczenie produktów wytwarzanych w sektorach silnie zintegrowanych z globalnymi łańcuchami wartości [Ambroziak i in. 2020].

Po wejściu do UE Polska rozwijała swoją gospodarkę przede wszystkim na eksporcie, wspólnym rynku i funduszach unijnych. Stworzyło to spore możliwości transgranicznej optymalizacji łańcuchów wartości i dostaw. Na jednolitym rynku dla kilkuset milionów konsumentów starano się bowiem zapewnić swobodny przepływ towarów, usług, osób i kapitału. Przedsiębiorstwa mogły zatem działać na dużą skalę, a jednocześnie obniżać koszty wytwarzania. Projektowanie, produkcję, marketing i obsługę posprzedażową organizowano tam, gdzie było to najkorzystniejsze z punktu widzenia funkcjonowania na wspólnym rynku [Bugaj 2015, Grycuk i Russel 2017, Piątkowski 2019, Ambroziak i in. 2020, Dudek 2023].

Pogłębiający się międzynarodowy podział pracy sprawił, że polskie firmy były zorientowane proeksportowo. Dzięki temu mogły się wzmacniać i dojrzewać do konkurencji na większą skalę. Kierowały one swoje towary najczęściej do krajów unijnych, w tym głównie na rynek niemiecki. Coraz częściej traktowały go jednak nie jako rynek docelowy, ale „przesiadkowy”. Badania banku PKO BP pokazywały bowiem, że rodzime podmioty budowały najpierw relacje z niemieckimi przedsiębiorstwami. Później polskie firmy wchodziły na dalsze rynki. W ten sposób uzyskiwały dodatkowe możliwości ekspansji [Balcer i Wóycicki 2014, Bartosiak 2018, Tundys i in. 2018, Ambroziak i in. 2020, Kluza i Walczyk 2020, Dudek 2023].

Młodzi Polacy nie zawsze mieli szansę na znalezienie pracy w kraju. Dlatego liczyli głównie na siebie, a nie na pomoc państwa. W poszukiwaniu pracy nierzadko emigrowali do krajów członkowskich UE. Byli oni zaradni i przedsiębiorczy. Podwyższali swoje kwalifikacje i ciężko pracowali, starając się poprawić warunki egzystencji [Bugaj 2015, Dudek 2023].

Oddolnej aktywności Polaków sprzyjały instytucjonalne reguły gry ekonomicznej. Wypracowano je na podstawie rodzimych doświadczeń zebranych w trakcie transformacji ustrojowej. Inspirowano się tutaj głównie ordoliberalną koncepcją społecznej gospodarki rynkowej. Rodzime instytucje ekonomiczne tworzyły zatem korzystniejsze warunki do rozwoju niż w wielu państwach Europy Zachodniej, które w znacznie większym stopniu korzystały z dorobku keynesizmu i nie doceniały przedsiębiorczości zwykłych ludzi [Przybyciński 2009, Bugaj 2015, Piątkowski 2019].

W latach 1990–2019 Polska doświadczyła dużego awansu cywilizacyjnego, a poziom życia w kraju wyraźnie się podniósł. Średnia roczna stopa wzrostu PKB w Polsce osiągnęła bowiem 3,2%. Była ona znacznie wyższa niż przeciętnie w krajach UE-15, gdzie wyniosła tylko 1,3%. Dzięki temu istotnie zmniejszył się dystans rozwojowy do państw starej Unii [Próchniak i in. 2021].

W latach 2020–2022, a więc w okresie oddziaływania pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie średnia roczna stopa wzrostu PKB w Polsce była niższa i osiągnęła 2,9%, przy czym w 2020 roku odnotowano nawet spadek PKB. Wspomniane szoki miały bowiem negatywny wpływ na dynamikę wzrostu gospodarczego [Maszczyk i in. 2023].

Tymczasem istotnie zmienił się globalny układ sił ekonomicznych. Od końca lat 70. XX wieku trwał bowiem bardzo dynamiczny rozwój gospodarczy ChRL, którego przez wiele lat opinia publiczna na zachodzie nie doceniała. Wiązał się on z reformami rynkowymi i otwieraniem Państwa Środka na świat, a zwłaszcza na rynek amerykański. Działania te zapoczątkował Deng Xiaoping i jego zwolennicy we władzach partyjnych i państwowych, którzy dążyli do bliskiej współpracy ekonomicznej z USA. Amerykanie liczyli nie tylko na liberalizację gospodarki ChRL oraz rozwój sektora prywatnego. Oczekiwali bowiem przede wszystkim demokratyzacji życia politycznego w Państwie Środka, do czego komuniści nie chcieli dopuścić. Dzięki uwolnieniu oddolnej przedsiębiorczości zwykłych ludzi oraz proeksportowej strategii rozwoju tempo wzrostu PKB ChRL przez wiele lat wynosiło średniorocznie ok. 10% i było trzykrotnie wyższe niż w państwach zachodnich [Deng 2007, Bell 2015, Christensen 2015, Góralczyk 2018, Madej 2018].

Struktura dostaw chińskich przedsiębiorstw szybko ewoluowała. Początkowo miała ona charakter krajowy. Później zmieniła się w międzynarodową. W końcu nabrała cech globalnych. Powstały zintegrowane łańcuchy wartości. Państwo Środka było postrzegane jako bardzo atrakcyjna lokalizacja dla kapitału zagranicznego, który chętnie tam inwestował. Jednocześnie globalne sieci detaliczne dokonywały w ChRL tanich zakupów zaopatrzeniowych. Podstawą względnie trwałej przewagi konkurencyjnej chińskich przedsiębiorstw produkcyjnych była bardzo wykwalifikowana i słabo opłacana praca ludzka. W tym kontekście formułowano oskarżenia o *dumping* ekonomiczny i społeczny. Podkreślano również zaniedbywanie kwestii ochrony środowiska naturalnego. Wspomniane czynniki sprzyjały osiągnięciu wyjątkowo niskich kosztów wytwarzania [Porter 2001, Ocicka 2007, Teneta-Skwiercz 2011, Meyer 2013].

Reformy rynkowe sprawiły, że w Państwie Środka powstało wiele bardzo dynamicznych przedsiębiorstw produkcyjnych, które stały się później narodowymi czołwionami. Najpierw przejmowały one zachodnie technologie i doskonaliły je. Następnie opanowywały rynek wewnętrzny i podejmowały ekspansję eksportową na rynkach zagranicznych. W rezultacie tworzyły silne łańcuchy wartości i dostaw, wykorzystując warunki sprzyjające globalizacji. Były to firmy połączone bliskimi wzajemnymi relacjami oraz przepływami dóbr i informacji. Wspierały one handel światowy i czerpały stąd wielkie korzyści. W ten sposób lepiej dostosowywały się bowiem do otoczenia zewnętrznego i osiągały wyższe zyski [Brunet i Guichard 2011, Teneta-Skwiercz 2011, Meyer 2013, Laskowska-Rutkowska 2015].

## **Rozwój gospodarczy Polski i łańcuchy dostaw w okresie rywalizacji ChRL i Rosji z USA**

Po rezygnacji chorego Borysa Jelcyna władzę w Rosji przejął Władimir Putin. Twierdził on, że rozpad Związku Radzieckiego był największą katastrofą geopolityczną w XX wieku. Pragnął odwrócenia niekorzystnego biegu wydarzeń, który przyczynił się do upadku ZSRR i osłabienia Federacji Rosyjskiej. Wkrótce przystąpił zatem do ekonomicznego i politycznego wzmocnienia oraz odbudowy potęgi militarnej podupadłej Rosji. W związku z powyższym sytuacja międzynarodowa wokół Polski zaczęła się stopniowo pogarszać [Wojczal 2021, Dudek 2023].

W latach 2003–2014 koniunktura ekonomiczna w Rosji wyraźnie się poprawiła. Stało się tak po wzroście cen rosyjskich surowców energetycznych, które eksportowano za granicę. Wkrótce w rosyjskim budżecie pojawiły się znaczne środki finansowe. Rosja przeznaczyła je głównie na wydatki społeczne i zbrojeniowe. Z jednej strony rosyjska elita w ten sposób chciała uzyskać poparcie społeczeństwa. Z drugiej strony próbowała zmodernizować siły zbrojne. Była bowiem bardzo niezadowolona z układu postzimnowojennego oraz rosnących wpływów Zachodu w Europie Środkowej i Wschodniej [Bartosia 2018, Wojczal 2021].

Kluczowym instrumentem rosyjskiej polityki zagranicznej stały się wkrótce dostawy surowców energetycznych, a zwłaszcza gazu ziemnego. Rosja chciała stworzyć sytuację, w której „błękitne paliwo” płynęłoby do krajów Europy Zachodniej, omijając państwa dawnego ZSRR i jego satelitów. Chodziło jej o wywieranie skutecznych nacisków na obszar tzw. bliskiej zagranicy, a zatem bez jednoczesnego ograniczania podaży dla kluczowych odbiorców na zachodzie. Federacja Rosyjska różnicowała podejście do krajów członkowskich starej i nowej UE. W uprzywilejowanej grupie państw, z którymi Rosja chciała blisko współpracować, znalazła się w szczególności RFN, osamotniona Polska natomiast stanęła przed wyzwaniem dywersyfikacji dostaw surowców energetycznych [Wojczal 2021, Dudek 2023].

W pierwszej i drugiej dekadzie XXI wieku rosyjsko-niemiecka współpraca gospodarcza i polityczna, zwłaszcza w obszarze polityki energetycznej, rozwijała się bardzo dynamicznie. Jej symbolem była budowa gazociągów Nord Stream I oraz Nord Stream II. Wspomniane działania skutkowały istotnym zwiększeniem zależności od rosyjskich dostaw na początku trzeciej dekady XXI wieku. W tym okresie RFN była jednak uprzywilejowanym partnerem strategicznym Rosji. Otrzymywała ona gaz ziemny na wyjątkowo korzystnych warunkach cenowych, co zwiększało jej ekonomiczną konkurencyjność i było źródłem przewag w relacjach z innymi krajami. W konsekwencji zarówno Rosja, jak i RFN bagatelizowały obawy tych państw, które domagały się zaprzestania realizacji gazociągów Nord Stream I oraz Nord Stream II. Nie bez powodu część polskiej opinii publicznej porównywała projekt budowy gazociągu na dnie Bałtyku z paktem Ribbentrop-Mołotow, który w 1939 roku doprowadził do czwartego rozbioru Polski [Wojczal 2021, Dudek 2023].

W miarę upływu czasu rosły obawy polityków i ekspertów odnośnie do wykorzystywania rosyjskiej presji w relacjach z państwami tzw. bliskiej zagranicy. Dotyczyło to

m.in. zachodnich sąsiadów Rosji, w tym również Polski, zajmującej newralgiczne położenie w Europie Środkowej. Ponadto narastały spory w relacjach rosyjsko-amerykańskich. Przedmiotem kontrowersji były zwłaszcza perspektywy rozwojowe Ukrainy, która próbowała dokonać prozachodniego zwrotu w swojej polityce, ale napotykała zdecydowany sprzeciw Federacji Rosyjskiej [Przybyciński 2020, Wojczal 2021].

Rosja coraz wyraźniej prowadziła politykę uzależniania krajów trzecich od dostaw surowców energetycznych. Federacja Rosyjska stosowała metodę szantażu i odcinania zaopatrzenia w odniesieniu do gazu ziemnego i ropy naftowej. Działania te okazały się wysoce skuteczne, zwłaszcza wobec mniejszych odbiorców. W ten sposób Rosja wpływała m.in. na państwa Europy Środkowej i Wschodniej, które nie miały zapewnionych alternatywnych źródeł dostaw. Dopóki nie pojawiła się konkurencja ze strony Norwegii oraz USA, kraje te musiały uwzględniać rosyjskie interesy i preferencje. Federacja Rosyjska kontrolowała przecież w dużym stopniu europejski rynek surowców energetycznych. Na wielu rynkach regionalnych miała nawet pozycję monopolistyczną. Uzyskane środki ze sprzedaży gazu ziemnego i ropy naftowej przeznaczała na cele militarne, stwarzając zagrożenie dla pokoju w Europie [Tundys i in. 2018, Wojczal 2021, Dudek 2023].

Sytuacja w sektorze energetycznym zaczęła się zmieniać dopiero wskutek rewolucji łupkowej, zwłaszcza w USA. Nowa technologia, zwana szczelinowaniem hydraulicznym, przyczyniła się bowiem w drugiej dekadzie XXI wieku do znacznego zwiększenia globalnej podaży surowców energetycznych. Pojawiły się dodatkowe możliwości eksportu do Europy dużych ilości ropy naftowej oraz skroplonego gazu ziemnego. Ofensywna strategia niektórych firm surowcowych godziła niewątpliwie w interesy rosyjskich przedsiębiorstw działających w sektorze energetycznym, które stanęły przed perspektywą utraty lukratywnych kontraktów.

W nowych warunkach część krajów Europy Środkowej i Wschodniej przystąpiła do działań zmierzających do zapewnienia sobie bezpieczeństwa energetycznego. Jednym z nich była Polska. Już w 2006 roku polski rząd podjął decyzję o budowie w Świnoujściu gazoportu. Chodziło tutaj o terminal przeładunkowy i regazyfikacyjny skroplonego gazu ziemnego (LNG) dostarczanego drogą morską. Gazoport uruchomiono jednak ostatecznie dopiero w 2016 roku, a więc z kilkuletnim opóźnieniem. Przyczynił się on do większej dywersyfikacji źródeł zaopatrzenia krajowej gospodarki oraz częściowego uniezależnienia się od dostaw rosyjskich. Projekt ten był zresztą później jeszcze bardziej rozbudowywany [Tundys i in. 2018, Wojczal 2021, Dudek 2023].

Polska zdecydowała się dodatkowo na realizację koncepcji zmiany głównego dostawcy gazu ziemnego. Miał temu służyć system gazociągów, które połączyłyby ją z Norwegią i Danią. Baltic Pipe uruchomiono w 2022 roku. W ten sposób powstał ważny korytarz dostaw gazu ziemnego z szelfu norweskiego, co skutkowało radykalnym ograniczeniem zakupów rosyjskich surowców energetycznych oraz przyczyniło się znacząco do zwiększenia bezpieczeństwa łańcuchów wartości i dostaw polskich przedsiębiorstw. W rezultacie pomyślnego zakończenia projektu Baltic Pipe Polska nie tylko zmieniła głównego dostawcę błękitnego paliwa, ale mogła go nawet reeksportować. Była zatem w stanie pełnić funkcję centrum zaopatrzeniowego dla innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej [Tundys i in. 2018, Wojczal 2021, Dudek 2023].

Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku wybuchł globalny kryzys finansowy i gospodarczy. Dotknął on głównie wysoko rozwinięte kraje Zachodu na czele z USA, obnażając ich słabość ekonomiczną. Tymczasem ChRL okazała się odporna na wstrząsy gospodarcze. Przedsiębiorstwa z Państwa Środka zbudowały już wtedy stabilne łańcuchy wartości i dostaw. Były one w niewielkim stopniu podatne na turbulencje ekonomiczne. Opierały się przede wszystkim na taniej pracy ludzkiej oraz szybkim imitowaniu zagranicznego postępu technicznego. Właśnie tutaj tkwiła przyczyna sukcesów eksportowych. Chińskie firmy wypierały zagranicznych rywali nie tylko z rynku wewnętrznego, ale także z rynków zagranicznych. Zachodnie przedsiębiorstwa nie potrafiły zazwyczaj skutecznie przeciwstawić się agresywnym działaniom swoich chińskich konkurentów. Koszty w krajach zachodu były bowiem zdecydowanie wyższe. Pod wpływem silnej presji cenowej zachodnie firmy musiały nierzadko przenosić produkcję do krajów Azji Wschodniej, co jeszcze bardziej wzmacniało zdolności produkcyjne w tym regionie [Brunet i Guichard 2011, Bartosiak 2016, Góralczyk 2018].

Globalny kryzys finansowy i gospodarczy sprawił, że USA znalazły się w trudnej sytuacji. Dalsze wspieranie rozwoju ChRL zagrażało ich długookresowym interesom. Swobodna wymiana handlowa ułatwiała ekspansję ekonomiczną Państwa Środka. Wprawdzie amerykańskie korporacje skupiały się na kluczowych kompetencjach, w tym m.in. na zaawansowanych badaniach rozwijanych w USA, ale jednocześnie inwestowały i pomnażały zyski w ChRL, przenosząc tam działalność produkcyjną. Taka strategia kształtowania łańcuchów wartości i dostaw umożliwiała obniżanie kosztów oraz zdobywanie nowych rynków zbytu. Sprzyjała wytwarzaniu dużej ilości towarów. Była ona niezwykle skuteczna w zintegrowanym i bezpiecznym świecie opartym na globalizacji. Jednakże pod wpływem globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego Państwo Środka zrezygnowało ze skromności na arenie międzynarodowej i wykazywało dużą asertywność. Coraz częściej forsowało swoje interesy oraz kwestionowało światowe przywództwo USA [Sowa 2006, Brunet i Guichard 2011, Meyer 2013, Bartosiak 2016].

Rywalizacja chińsko-amerykańska najpierw dotyczyła zaawansowanych technologii, a następnie przybrała postać wojny handlowej. Uruchomiła ona wkrótce proces deglobalizacji, co zmusiło wielkie przedsiębiorstwa z krajów wysoko rozwiniętych do zmiany strategii kształtowania łańcuchów wartości i dostaw. Priorytety zachodnich firm na całym świecie trzeba było znacząco zmodyfikować. Na pierwszym miejscu należało postawić pewność dostaw, a więc ich bezpieczeństwo i trwałość. Pojawiły się poważne obawy dotyczące zamknięcia kluczowych szlaków transportowych oraz przerwania łańcuchów produkcji. Kwestia kosztów wytwarzania zeszła na dalszy plan [Bartosiak 2016, Góralczyk 2017, Wojczal 2021, Księżopolski 2022, Radło 2022].

Oslabienie zachodu na czele z USA zachęciło ChRL i Federację Rosyjską do otwartego kwestionowania hegemonii amerykańskiej. Szczególnie zaniepokojeni byli azjatyccy sojusznicy USA. Państwo Środka, które stopniowo modernizowało swoje siły zbrojne, wywarło dużą presję na Tajwan oraz inne kraje Azji Wschodniej, starając się zmusić je do uległości. Wspomniane państwa uzyskały silne wsparcie polityczne i militarne ze strony USA. Dlatego nie dały się zastraszyć ChRL. Amerykanie musieli jednak skupić uwagę przede wszystkim na kierunku wschodnioazjatyckim, który miał dla nich

charakter priorytetowy. Tam zaczęli również koncentrować swoje siły zbrojne, wspierając swoich sojuszników. Stało się tak głównie kosztem spraw europejskich. Ich relatywne znaczenie zmniejszyło się wyraźnie, co wywarło istotny wpływ na działania Rosji, zachęcając ją do ekspansji oraz bliskiej współpracy z Państwem Środka [Liu 2015, Pillsbury 2015, Bartosiak 2016, Góralczyk 2017].

W zmienionej sytuacji międzynarodowej część zachodnich firm, w tym zwłaszcza amerykańskich, musiała ograniczyć swoje zaangażowanie w ChRL. Jednocześnie przedsiębiorstwa te rozszerzyły swoją działalność w państwach członkowskich UE i niektórych krajach pozaeuropejskich, inwestując m.in. w zaawansowane technologie. Rozpatrując nowe lokalizacje, brały one pod uwagę w szczególności niskie koszty produkcji oraz dostępność wykwalifikowanych pracowników. W tym kontekście mówiono przede wszystkim o gospodarczej autonomii strategicznej. Podkreślano także znaczenie regionalizacji łańcuchów dostaw [Bartosiak 2016, Góralczyk 2017, Książkowski 2022, Radło 2022].

W 2008 roku Federacja Rosyjska wystąpiła militarnie przeciwko Gruzji, którą łatwo podbiła. W 2014 roku Rosja zajęła część Ukrainy, anektując Krym oraz interweniując w Donbasie. Wojna rosyjsko-ukraińska została wkrótce przerwana wskutek zawieszenia broni. W 2015 roku wojska rosyjskie zaangażowały się w konflikt militarny w Syrii. Tymczasem Państwo Środka usiłowało realizować Inicjatywę Pasa i Szlaku, zwaną także Nowym Jedwabnym Szlakiem, oraz ambitny program innowacyjny Made in China 2025 [Felsztynski i Stanczew 2015, Góralczyk 2018, Przybyciński 2020, Radło 2020].

Inicjatywa Pasa i Szlaku była intensywnie wspierana marketingowo przez ChRL. Jej realizacja mogła prowadzić do głębokich zmian w globalnych łańcuchach wartości poprzez tworzenie nowych korytarzy transportowych i gospodarczych. Sprzyjała ona bowiem przepływowi surowców do Państwa Środka i chińskiemu eksportowi towarów przemysłowych. Ponadto uzależniała od ChRL, która udzielała pomocy finansowej oraz wypychała inwestorów zachodnich. Inicjatywa Pasa i Szlaku przyczyniła się do nasilenia rywalizacji z USA [Babones 2017, Xi 2018, Radło 2020, Ashbee 2023].

Pod koniec drugiej dekady i na początku trzeciej dekady XXI wieku wystąpiły poważne zakłócenia w łańcuchach dostaw, które zostały wywołane przez działania związane z wybuchem zakaźnej choroby COVID-19. W wielu krajach władze wprowadziły bowiem uciążliwe restrykcje w prowadzeniu działalności gospodarczej i swobodnym przemieszczaniu się. Pojawiły się braki komponentów do produkcji, co wywarło niekorzystny wpływ na działalność wytwórczą. Z ekonomicznego punktu widzenia było to bardzo kosztowne postępowanie [Góralczyk 2022, Radło 2022].

Pandemia COVID-19 wymusiła zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw na całym świecie. Łańcuchy wartości modyfikowano głównie pod kątem pewności dostaw, a więc zapewnienia ich bezpieczeństwa i trwałości. Firmy poszukiwały nowych dostawców, ponieważ wiarygodność wielu dotychczasowych podwykonawców mocno ucierpiała. W tym kontekście wskazywano na konieczność szerszej współpracy regionalnej przedsiębiorstw, z czego skorzystały kraje Europy Środkowo-Wschodniej. Podkreślano znaczenie gospodarczej autonomii strategicznej oraz dywersyfikacji źródeł

dostaw. Rezygnowano z ryzykownego importu. Zmiana struktury wytwarzania przyspieszyła deglobalizację. Jednakże proces ten miał długookresowy charakter ze względu na konieczność poważnych inwestycji w nowych lokalizacjach [Radło i Sagan 2021, Góralczyk 2022, Księżopolski 2022, Radło 2022].

W 2022 roku Federacja Rosyjska wznowiła działania militarne przeciwko Ukrainie. Towarzyszyła im wojna ekonomiczna ze strefą transatlantycką. Skutkowała ona m.in. gwałtownym wzrostem cen gazu ziemnego. Rosja ograniczyła bowiem drastycznie podaż tego surowca dla odbiorców europejskich. W ten sposób usiłowała zmusić państwa Zachodu na czele z USA do zgody na jej żądania dotyczące m.in. zaprzestania pomocy politycznej, ekonomicznej i militarnej, udzielanej Ukrainie. Ponadto zakłócone zostały łańcuchy wartości i dostaw wielu wyrobów przemysłowych oraz artykułów rolnych. Polska była w stanie skutecznie oprzeć się rosyjskiej presji, ponieważ antycypowała rozwój wydarzeń, a także zwiększyła odporność łańcuchów wartości i dostaw krajowych przedsiębiorstw. Dzięki temu podtrzymywała koniunkturę gospodarczą, która wyraźnie się pogorszyła. Dodatkowo nasz kraj wzmocnił relacje ze swoimi sojusznikami oraz mógł liczyć na ich pomoc [Księżopolski 2022, Radło 2022].

Z powodu wojny rosyjsko-ukraińskiej Polska stała się w 2022 roku centrum zaopatrzeniowym i logistycznym dla walczącej Ukrainy. Przez nasze terytorium wiodły bowiem główne szlaki transportowe, podtrzymujące żywotność ekonomiczną oraz zdolności obronne tego państwa. Politycy zdali sobie wtedy w pełni sprawę z olbrzymiej roli infrastruktury transportowej i militarnej oraz wsparcia zewnętrznego, które stają się konieczne w sytuacji egzystencjalnego zagrożenia bezpieczeństwa narodowego [Bartosiak 2018, Księżopolski 2022, Radło 2022].

Trzeba tutaj otwarcie powiedzieć, że kwestia rekonstrukcji głównych tras komunikacyjnych w Polsce zasługuje na szczególną uwagę. Krajowe szlaki transportowe, w tym zwłaszcza drogowe, są bowiem dosyć słabo rozwinięte. Ze względu na swoje położenie Polska ma także potencjalnie ogromne możliwości tranzytowe w Europie Środkowej. Jednakże przez wiele lat nie były one właściwie wykorzystywane. Brakowało bowiem wystarczających środków finansowych na odpowiednie inwestycje infrastrukturalne. Chociaż pozyskiwano niemałe fundusze z UE na wspomniane cele, to dotychczas nie udało się jeszcze przezwyciężyć wieloletnich zaniedbań istniejących w obszarze transportu [Klepacki i Koper 2017, Bartosiak 2018].

Wobec agresywnych działań Federacji Rosyjskiej sprawą priorytetową dla państw wschodniej flanki NATO stało się zwiększenie produkcji rodzimego przemysłu, zwłaszcza zbrojeniowego, i reorientacja życia ekonomicznego na potrzeby obrony narodowej. W wielu krajach były to kwestie niezwykle trudne, ponieważ w poprzednich latach bagatelizowano je, co skutkowało wieloletnimi zaniedbaniami i brakiem świadomości zagrożeń [Bartosiak 2018, Kulińska i Dendera-Gruszka 2019, Przybyciński 2020].

Chociaż wojna rosyjsko-ukraińska miała charakter regionalny, to warto rozpatrywać ją jako fragment rywalizacji globalnej, którą toczyły supermocarstwa wspierane przez sojuszników. W wymiarze gospodarczym konflikt dotyczył egzystencjalnych interesów różnych podmiotów, a zwłaszcza kontroli nad kluczowymi szlakami han-

dłowymi. Zapewniały one bowiem żywotność ekonomiczną poszczególnych organizmów państwowych. Dlatego nie było dużej gotowości do ustępstw [Przybyciński 2020, Księżopolski 2022, Radło 2022].

Pojawiły się nawet obawy, że wobec rosnących napięć na arenie międzynarodowej mogłoby dojść do dalszej eskalacji konfliktów regionalnych oraz zagrożenia bezpieczeństwa łańcuchów dostaw na szerszą skalę. W skrajnym przypadku istniało nawet niebezpieczeństwo zerwania łańcuchów wartości i dostaw, a także pełnego zaangażowania się supermocarstw w konfrontację militarną. Nie wykluczano przecież wybuchu trzeciej wojny światowej. Niektóre kraje otwarcie przedstawiały swoje gospodarki na tory wojenne. Inne państwa usiłowały zwlekać, ponieważ nie czuły się jeszcze zagrożone. Ponadto próbowały czerpać korzyści z wojny ekonomicznej i tanio pozyskiwać surowce [Liu 2015, Pillsbury 2015, Bartosiak 2018, Przybyciński 2020, Księżopolski 2022, Radło 2022].

### Podsumowanie i wnioski

Na przełomie lat 80. i 90 XX wieku w Polsce dokonała się transformacja ustrojowa od gospodarki centralnie planowanej do ładu rynkowego. Jednocześnie nasz kraj odzyskał możliwość decydowania o własnym losie i wybrał prozachodnią orientację w polityce zagranicznej. W 1999 roku Polska przystąpiła do NATO, a w 2004 roku do UE. Oznaczało to głęboką zmianę w relacjach z zagranicą, a zwłaszcza integrację ekonomiczną z krajami Europy Zachodniej.

Polskie przedsiębiorstwa dokonały bardzo dużego postępu w sferze kształtowania rodzimych łańcuchów wartości i dostaw. Dzięki przedsiębiorczości oraz pracowitości zwykłych ludzi doświadczyliśmy szybkiego wzrostu gospodarczego na tle państw starej UE. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych sprzyjał włączeniu w regionalne i globalne łańcuchy wartości. Nie oznacza to wcale, że Polska stała się na tyle silna, by skutecznie opierać się jawnym i ukrytym próbom dominacji ze strony regionalnych potęg. W tym kontekście w literaturze przedmiotu wskazywano m.in. na uzależnienie surowcowe od Rosji oraz podwykonawstwo dla RFN-u. Polskie przedsiębiorstwa konkurowały zazwyczaj tanią i wykwalifikowaną pracą ludzką. Dopiero później usiłowały zwiększać odporność łańcuchów wartości i dostaw, uniezależniając się od rosyjskich surowców, zwłaszcza energetycznych, a także dywersyfikując rynki zbytu.

Z jednej strony przez wiele lat Polska poszukiwała przede wszystkim sposobu na przezwyciężenie uzależnienia surowcowego od Rosji oraz wzmocnienie wybranych łańcuchów dostaw. Usiłowała bowiem zapewnić swoim obywatelom bezpieczeństwo energetyczne. W końcu skutecznie uniezależniła się od rosyjskich dostaw gazu ziemnego, co umożliwiło jej przeciwstawienie się presji zewnętrznej. Z drugiej strony polskie firmy traktowały coraz częściej rynek niemiecki nie jako docelowy, ale przesiadkowy. Bliskie relacje z tamtejszymi przedsiębiorstwami pozwalały bowiem dojrzałym polskim firmom wchodzić na dalsze rynki, co dawało im dodatkowe możliwości ekspansji. W ten sposób rodzime przedsiębiorstwa poprawiały swoją pozycję w łańcuchach wartości i mogły łatwiej przetrwać turbulencje ekonomiczne. Jednocześnie polityka państwa podtrzymywała koniunkturę.

## **Bibliografia**

- Ambroziak Ł., Błaszczuk-Zawiła M., 2020: Polska w globalnych łańcuchach wartości w okresie członkostwa w Unii Europejskiej, [w:] A.A. Ambroziak, A.D. Szypulewska-Porczyńska (red.), *Polska w Unii Europejskiej – od stowarzyszenia do piętnastolecia członkostwa*. Monografia jubileuszowa dedykowana Profesor Elżbiecie Kaweckiej-Wyrzykowskiej, SGH, Warszawa, 35–65.
- Ambroziak Ł., Chojna J., Gniadek J., Krawczyk A., Marczewski K., Sawulski J., 2020: *Transformacja polskiego eksportu – 30 lat wzrostu i co dalej?*, Wąsiński M. (współpr.), Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Ashbee E., 2023: *Countering China: US Responses to the Belt and Road Initiative*, Lynne Rienner Publishers, Boulder.
- Babones S., 2017: *American tianxia. Chinese money, American power and the end of history*, Policy Press, Bristol.
- Balcer A., Wóycicki K., 2014: *Polska na globalnej szachownicy*, Poltext, Warszawa.
- Balcerowicz L., 1992: *800 dni. Szok kontrolowany*, Polska Oficyna Wydawnicza „BGW”, Warszawa.
- Bartosiak J., 2016: *Pacyfik i Eurazja. O wojnie*, Jacek Bartosiak, Warszawa.
- Bartosiak J., 2018: *Rzeczpospolita między Lądem a Morzem. O wojnie i pokoju*, Jacek Bartosiak, Warszawa.
- Bell D.A., 2015: *The China Model: Political Meritocracy and the Limits of Democracy*, Princeton University Press, Princeton.
- Brunet A., Guichard J-P., 2011: *Chiny światowym hegemonem? Imperializm ekonomiczny Państwa Środka*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Bugaj R., 2015: *Plusy dodatnie i ujemne, czyli polski kapitalizm bez solidarności*, Poltext, Warszawa.
- Christensen T.J., 2015: *The China Challenge. Shaping the Choices of a Rising Power*, W.W. Norton and Company, New York.
- Deng X., 2007: *Chiny na drodze reform w XXI wieku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Dudek A., 2004: *Reglamentowana rewolucja. Rozkład dyktatury komunistycznej w Polsce 1988–1990*, Wydawnictwo ARCANA, Kraków.
- Dudek A., 2023: *Historia polityczna Polski 1989–2023*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.
- Felsztynski J., Stanczew M., 2015: *Trzecia wojna światowa? Bitwa o Ukrainę*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Gierszewska G., Romanowska M., 1999: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Góralczyk B., 2017: *Geostrategia Xi Jinpinga – od skromności do globalnej asertywności*, Gdańskie Studia Azji Wschodniej 11, 27–50.
- Góralczyk B., 2018: *Wielki renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa.
- Góralczyk B., 2022: *Nowy Długi Marsz. Chiny ery Xi Jinpinga*, Wydawnictwo Akademickie DIALOG, Warszawa.
- Grycuk A., Russel P., 2017: *Członkostwo w Unii Europejskiej a rozwój gospodarczy Polski*, Studia BAS 3, 79–113.

- Klepacki B., Koper M., 2018: Stan i kierunki rozwoju infrastruktury drogowej w Polsce, *Ekonomika i Organizacja Logistyki* 2(4), 5–19, <https://doi.org/10.22630/EIOL.2017.2.4.31>
- Kluza S., Walczyk K. (red.), 2020: 20 lat koniunktury w sektorze bankowym – z badań Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, SGH, Warszawa.
- Kulińska E., Dendera-Gruszka M., 2019: Zarządzanie ryzykiem łańcuchów dostaw, Difin, Warszawa.
- Kołodko G.W., 1993: Kwadratura pięciokąta. Od załamania gospodarczego do trwałego wzrostu, Poltext, Warszawa.
- Księżopolski K.M., 2022: Wojna gospodarcza Rosji ze strefą euroatlantycką, *Gazeta SGH Insight*, wydanie specjalne (370), 24–25.
- Landreth H., Colander D.C., 2005: Historia myśli ekonomicznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Laskowska-Rutkowska A., 2015: Współczesne tendencje i paradygmaty w rozwoju globalnych łańcuchów dostaw, *Przegląd Organizacji* 11, 34–39, <https://doi.org/10.33141/po.2015.11.05>
- Liu M., 2015: *The China Dream. Great Power Thinking & Strategic Posture in the Post-American Era*, CN Times Books, New York.
- Madej Z., 2018: Rozłupany świat. Dwa modele polityczno-gospodarcze na scenie globalnej, *Studia Ekonomiczne* 3–4, 205–224.
- Maszczyk P., Lissowska M., Próchniak M., Rapacki R., Sulejewicz A., 2023: Trajektorie rozwojowe krajów Europy Środkowo-Wschodniej – próba oceny wpływu pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie, [w:] *Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2023*, SGH, Warszawa, 17–46.
- Meyer M., 2013: *Znaczenie kultury i instytucji dla gospodarki ChRL*, CeDeWu, Warszawa.
- Ocicka B., 2007: Rola Chin w globalnych łańcuchach dostaw, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 2, 14–20.
- Piątkowski M., 2019: Europejski lider wzrostu. Polska droga od ekonomicznych peryferii do gospodarki sukcesu, Poltext, Warszawa.
- Pillsbury M., 2015: *The Hundred-Year Marathon. China's Secret Strategy to Replace America as the Global Superpower*, Henry Holt and Company, New York.
- Porter M.E., 2001: *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Próchniak M., Gardawski J., Lissowska M., Maszczyk P., Rapacki R., Sulejewicz A., Towalski R., 2021: Trajektorie rozwojowe krajów Europy Środkowo-Wschodniej w latach 2015–2020, [w:] *Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2021*, SGH, Warszawa, 13–62.
- Przybyciński T., 2009: *Ordoliberalizm a kształtowanie rynkowego ładu gospodarczego w Polsce*, SGH, Warszawa.
- Przybyciński T., 2019: Ekonomiczne i etyczne aspekty rozwoju ChRL w latach 1949–2018, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym* 22(3), 61–74, <https://doi.org/10.18778/1899-2226.22.3.05>
- Przybyciński T., 2020: Ekonomiczne podstawy kształtowania zdolności obronnych państwa, [w:] A. Wysokińska-Senkus (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Kontekst bezpieczeństwa*, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa, 238–256.
- Przybyciński T., 2023: Koniunktura gospodarcza we współczesnej Polsce. Uwarunkowania instytucjonalne, [w:] M. Radzikowski (red.), *Monitorowanie działalności gospodarczej. Gospodarka po pandemii COVID-19*, SGH, Warszawa, 49–68.
- Radło M.-J. (red.), 2020: *Inicjatywa Pasa i Szlaku. Chińska ekspansja, nowe łańcuchy wartości i rosnąca rywalizacja*, SGH, Warszawa.

- Radło M-J., 2022: Bezpieczeństwo łańcuchów dostaw, *Gazeta SGH Insight*, wydanie specjalne (370), 20–22.
- Radło M-J., Sagan M., 2021: Awans krajów Europy Środkowo-Wschodniej w łańcuchach wartości przed pandemią i po jej wygaśnięciu – szanse i wyzwania na przyszłość, [w:] *Raport SGH i Forum Ekonomicznego 2021*, SGH, Warszawa, 341–374.
- Sowa K., 2006: *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa.
- Stiglitz J.E., 2004: *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Teneta-Skwiercz D., 2011: Zderzenie cywilizacji Wschodu i Zachodu – wątpliwości związane z odpowiedzialnym zarządzaniem łańcuchami dostaw, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 162, 20–28.
- Tundys B., Rzczycki A., Drobiazgiewicz J., 2018: *Decyzje strategiczne w łańcuchach dostaw*, edu-Libri, Kraków – Legionowo.
- Wojczal K., 2021: *Trzecia dekada. Świat dziś i za 10 lat*, Kancelaria Prawna Krzysztof Wojczal, Zielona Góra.
- Xi J., 2018: *Chińskie Marzenie*, Wydawnictwo „Kto jest Kim”, Warszawa.