

Co wojna w Ukrainie oznacza dla polskiej gospodarki?



ANDRZEJ HALESIAK

ekspert ds. gospodarczych,
Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Wojna w Ukrainie będzie oddziaływać na Polskę i świat długofalowo i w wielu wymiarach. W jaki sposób wpisuje się ona w zachodzące już od pewnego czasu zmiany, prowadzące do trwałego przededefiniowania globalnej gospodarki? Co to oznacza dla Polski – teraz i w horyzoncie nadchodzących lat? Dlaczego stając się państwem przyfrontowym oprócz wiadomych zagrożeń otwierają się przed nami także nowe możliwości? Jakiego typu?

Tekst ukazał się w kwartalniku „Makrotrendy” wydawanym przez Gdańską Akademię Bankową w Instytucie Badań nad Gospodarką Rynkową.

Rozmowę prowadzi Marcin Wandałowski – redaktor prowadzący „Pomorskiego Przeglądu Gospodarczego”.

W jakim momencie zastała nas wojna w Ukrainie?

Wojna rozpoczęła się pod koniec lutego, kiedy – przynajmniej w Europie – wygasła kolejna fala pandemii Covid-19 i wydawało się, że nadchodzi długo wyczekiwany okres względnej normalizacji. Liczyliśmy na to, że PKB powróci do wcześniejszego trendu, zacznie rosnąć w granicach potencjału, że inflacja, która „wystrzeliła” w związku z licznymi barierami podażowymi, zacznie hamować, że polityka monetarna nie będzie musiała tak gwałtownie na nią reagować, że do porządku będzie można doprowadzić finanse publiczne.

Nasza uwaga znów zaczęła się też koncentrować na długofalowych aspektach, np. tych związanych ze zmianami klimatu. Wydawało się, że jednym z istotnych wehikułów wychodzenia z post-pandemicznego „dołka” będzie obranie azymutu na zieloną gospodarkę (tzw. zielona transformacja).

Co warto podkreślić, w momencie rozpoczęcia wojny globalna gospodarka była stosunkowo krucha i rozregulowana, co przejawiało się z jednej strony w dużej zmienności wskaźników koniunktury, z drugiej zaś w windowaniu inflacji do poziomów niewidzianych od dziesięcioleci. By się o tym rozregulowaniu przekonać wystarczy spojrzeć chociażby na skalę i strukturę wzrostu PKB Polski. W pierwszym kwartale br. mieliśmy bardzo silny skok (8,5 proc. w ujęciu rok do roku), który w aż 90 proc. wynikał z przyrostu zapasów. To nie są normalne wielkości.

Temu wszystkiemu towarzyszyła niepewność co do kształtu polityki monetarnej; tempa i skali podwyżek stóp procentowych. Największe banki centralne opóźniały swoje decyzje w tym zakresie. Z jednej strony nie doceniły one siły procesów inflacyjnych, a z drugiej bały się, że wkraczając zbyt szybko i zdecydowanie, przyczynią się do stłamszenia koniunktury. Trochę inaczej wyglądało to na tzw. rynkach wschodzących, m.in. w Polsce, gdzie polityka monetarna była już w fazie zacieśniania, choć wydaje się, że na tle procesów inflacyjnych – mocno spóźnionej. W tym miejscu dotykamy kolejnego ważnego punktu: działania instytucji publicznych, które bez wątplenia przyczyniły się do stabilizowania sytuacji społeczno-gospodarczej w trakcie pandemii, ale równocześnie na swój sposób wzmocniły skalę jej post-pandemicznego rozregulowania.

Wspominał Pan o nadziei na normalizację – podkreśliłmy jednak, że miała ona oznaczać powrót do innej rzeczywistości, niż przed pandemią. Covid-19 mocno „przemeblował” świat...

Pandemia odstłoniła słabe strony przyjętej w latach 90. minionego wieku formy globalizacji. Okazało się, że bezrefleksyjne przenoszenie wszelkiego rodzaju produkcji do Chin – ale też szerzej do innych, oddalonych od rynków docelowych, regionów świata – może nieść ze sobą negatywne konsekwencje. Szczególnie jeśli mowa o materiałach i produktach z punktu widzenia Zachodu strategicznych. W kontekście czasowego zamykania niektórych fabryk – w związku z lockdownami – oraz zaburzeń łańcuchów dostaw, zaczęliśmy zastanawiać się, czy globalizacja nie poszła za daleko.

“ **Pandemia odstłoniła słabe strony przyjętej w latach 90. minionego wieku formy globalizacji. Okazało się, że bezrefleksyjne przenoszenie wszelkiego rodzaju produkcji do Chin – ale też szerzej do innych, oddalonych od rynków docelowych, regionów świata – może nieść ze sobą negatywne konsekwencje.**

Koniec końców na kruchą, mocno rozchwianą gospodarkę przyszło kolejne uderzenie w postaci wojny. Mogłoby się wydawać, że jest to konflikt w dużej mierze lokalny, bo obecnie dotyczy *de facto* dwóch krajów, jednak rodzi on bardzo szerokie implikacje nie tylko dla naszego regionu, lecz także dla całego świata. Dlaczego?

Powodów jest wiele. Ten najważniejszy związany jest z tym, że agresja Rosji jest powszechnie interpretowana jako zakwestionowanie porządku jaki został ustalony w Europie po rozpadzie Związku Radzieckiego. Rodzi to ryzyko, że konflikt się rozleje.

Już dziś jednak tocząca się wojna promieniuje w różnoraki sposób na inne państwa. Porównałbym to do fal rozchodzących się po morzu. Pierwsza z nich jest związana z napływem uchodźców i ich rozlewaniem się po świecie. Jak podaje ONZ od początku wojny swoje domy musiało opuścić ponad

7 mln Ukraińców, spośród których duża część trafiła do naszego kraju. Pociąga to za sobą wyzwania – tych ludzi trzeba otoczyć odpowiednią opieką, co rodzi koszty w postaci np. zapewnienia utrzymania czy pomocy w ewentualnych transferach do innych krajów.

Kolejna fala związana jest z nagłym szokiem na rynku surowców. Rosja, jak wiadomo, jest ich olbrzymim dostawcą, szczególnie na Starym Kontynencie. Nie ma co ukrywać – Europa, w dużej mierze, uzależniła się od dostaw ropy, gazu, ale też prostych produktów, jak np. nawozów, z kierunku wschodniego. Do tego dochodzą sankcje na Białoruś, będącą również istotnym dostawcą tychże. Polityka Unii Europejskiej potępiająca wojnę od samego jej początku, skutkuje pojawieniem się całej serii obostrzeń w handlu i embarg, oznaczających ograniczenie – przynajmniej formalne – dostaw rosyjskich i białoruskich produktów i surowców na obszarze Wspólnoty. Do tego dochodzą działania odwetowe Rosji, np. zaprzestanie dostaw gazu do niektórych krajów.

Surowców na rynku europejskim jest zatem mniej, co generuje napięcia związane z ich podażą oraz wzrostem ich cen. Przy czym trzeba podkreślić, że znaczną rolę odgrywają także czynniki psychologiczne i spekulacyjne, wynikające z obaw, że w kolejnych miesiącach – zwłaszcza zimą – może być gorzej. Wszyscy doświadczamy skutków tych połączonych efektów na stacjach benzynowych czy poprzez rosnące rachunki za gaz.

Obecna sytuacja prowadzi także do kolejnej fali zaburzeń w łańcuchach produkcyjnych; z jednej strony w kontekście dostaw od ukraińskich czy rosyjskich poddostawców, z drugiej w związku z ostatnim lockdownem w Chinach.

Siłą rzeczy to, co się wokół nas dzieje musi przekładać się na nastroje gospodarstw domowych oraz firm...

Zgadza się – obecna sytuacja bardzo mocno uderza w ich sentyment. Pojawiają się chociażby pytania o to, czy dziś jest dobry moment na dokonywanie zakupów dóbr trwałego użytku, samochodów czy mieszkań. Przedsiębiorstwom z kolei znacznie trudniej jest podejmować decyzje inwestycyjne.

Wszystko to można określić mianem bezpośrednich skutków konfliktu. Są też jednak takie, które rodzą za sobą dalsze konsekwencje i mają charakter bardziej pośredni.

W tym kontekście słowem, które nasuwa się najbardziej jest stagflacja – wojna z jednej strony wzmacnia bowiem procesy inflacyjne, ale równocześnie prowadzi do stagnacji w gospodarce. Choć nie można wykluczyć jeszcze bardziej pesymistycznego scenariusza, połączenia inflacji i recesji. Jak wspominałem – krucha globalna gospodarka otrzymała kolejne mocne uderzenie w postaci wojny i możliwe jest, że na przełomie 2022 i 2023 r. zacznie się kurczyć, zwłaszcza, że konflikt się przeciąga. Przy czym warto tutaj rozróżnić sytuację w poszczególnych regionach świata; ryzyko recesji pojawia się np. w Europie, natomiast kraje Bliskiego Wschodu, żyjące ze sprzedaży surowców, są beneficjentami obecnych uwarunkowań. W ich wypadku koniunktura przy wysokich cenach surowców się poprawia, generując wyższy wzrost gospodarczy.



Wojna wzmacnia procesy stagflacyjne, czyli równoczesne występowanie wysokiej inflacji i stagnacji gospodarczej. Nie można wręcz wykluczyć, że na przełomie 2022 i 2023 roku globalna gospodarka znajdzie się w recesji, zwłaszcza, że konflikt w Ukrainie się przeciąga.

W przypadku inflacji, jej źródeł trzeba się doszukiwać – przede wszystkim – po stronie podażowej, w wyższych cenach surowców energetycznych oraz żywności, ale także w zaburzeniach wynikających z pandemicznych *lockdownów*. Dziś znów widzimy statki stojące w portach, które w jednych czekają wyjątkowo długo na załadunek, a w innych na rozładunek. Wszystko to skutkuje wzrostem poziomu inflacji. Nie należy też całkowicie zapominać o czynnikach popytowych; zbyt długie utrzymywanie zerowych stóp procentowych, w połączeniu z odłożonymi w czasie pandemii oszczędnościami, także nie pozostało bez wpływu na procesy inflacyjne.

Dodatkowo, w związku z wojną, w niektórych krajach, w tym i u nas, znów dochodzi do poluzowania polityki fiskalnej, chociażby w kontekście finansowania pobytu uchodźców, tymczasem przeciwdziałanie inflacji wymagałoby jej zacieśnienia.

Jak znaleźć tu optymalne rozwiązanie?

Wydaje się, że im luźniejsza będzie polityka fiskalna, tym bardziej restrykcyjna będzie musiała być polityka monetarna, a zatem na wyższym poziomie będą musiały się znaleźć stopy procentowe. I to wszystko bez gwarancji, że uda nam się rzeczywiście zdusić inflację, bo nie możemy zapominać o jej silnych związkach z niezależną od nas sytuacją globalną (np. cenami ropy). Z kolei im wyższe stopy, tym silniejszy będzie wpływ na skalę wydatków, zarówno firm jak i gospodarstw domowych.

By stopy nie zostały podniesione zbyt mocno polityka fiskalna powinna pójść w kierunku optymalizacji wydatków, a nie poluzowania jako takiego. To jest dobry czas np. na zmiany w programie 500+ i ograniczenie go do tych odbiorców, którzy rzeczywiście potrzebują wsparcia. Równocześnie dodatkowa, dobrze ukierunkowana pomoc jest potrzebna, szczególnie dla 20 proc. gospodarstw o najniższych dochodach. W ich przypadku nawet jeśli wzrost wpływów nadaża za przeciętną inflacją, to i tak wydatki rosną w większej skali. Dzieje się tak ze względu na strukturę tychże. W koszyku najuboższych gospodarstw większą rolę odgrywają towary i usługi (żywność, użytkowanie mieszkania), których ceny rosną dziś szybciej niż przeciętna. Ważna jest też forma pomocy. Najlepiej, aby wsparcie rodziło trwałe efekty. Tak się dzieje jeśli idzie ono np. na termomodernizację, która pozwala trwale obniżyć rachunki, a nie jest jedynie formą świadczenia pieniężnego.

Obecna sytuacja jest o tyle delikatna, że, w zasadzie, od globalnego kryzysu finansowego, stopy procentowe na świecie – szczególnie w wypadku największych banków centralnych – były albo niskie albo bardzo niskie. Także w Polsce, od 2015 r. stopa referencyjna NBP wynosiła zaledwie 1,5 proc., a w okresie pandemii spadła niemal do zera i była utrzymywana na tym poziomie nawet wtedy, gdy koniunktura zaczęła już mocno odbijać.

Dlaczego to takie ważne?

Niskie stopy procentowe zachęcały wiele osób do tego, by się zadłużać, co w Polsce było widoczne szczególnie w kontekście zaciągania kredytów hipotecznych – w ciągu ostatnich dwóch lat wielkość złotowego portfela tego typu kredytów wzrosła o ¼. Jest spora grupa gospodarstw domowych, które wzięły kredyt przy bardzo niskim oprocentowaniu, a teraz doświadczają gwałtownego wzrostu kosztów obsługi tego zadłużenia. Niektórym może zwyczajnie zabraknąć pieniędzy na spłacanie rat. Poniekąd więc obecna sytuacja stanowi test, czy kredyty otrzymały osoby i firmy naprawdę wypłacalne, zdolne obsługiwać zobowiązania nie tylko w warunkach skrajnie niskiego oprocentowania, ale także i przy znacznie wyższych stopach procentowych.

Cały ten wątek jest oczywiście szerszy i nie dotyczy tylko Polski. Najlepszy przykład: podwyżki stóp, które mają miejsce w Stanach Zjednoczonych zaczynają uderzać nie tylko w lokalnych dłużników, ale także w wiele firm i rządów spoza USA, które w ostatnich latach finansowały się w dolarze. Dziś w dwójnasób odczuwają oni konsekwencje tego, co się dzieje: rosną koszty odsetkowe, ale także umacnia się dolar. Warto zauważyć, że dolarowe zadłużenie poza granicami USA sięga dziś 13 bln dolarów. W najbliższych kwartałach stanie się ono źródłem napięć.

Wróćmy jeszcze do poziomu inflacji, który cały czas rośnie, choć jego źródła są w przeważającej mierze podażowe, a nie popytowe. Jakie to rodzi konsekwencje?

Kiedy źródła inflacji są głównie podażowe, to polityka monetarna ma mniejsze możliwości, by na nią wpływać. Jeżeli bowiem ceny ropy naftowej rosną globalnie, to decyzje o tym, jaka będzie wysokość stóp procentowych w Polsce, będą miały ograniczony wpływ na koszty paliw. Analogicznie – jeżeli nie będą do nas przyływać statki z różnego rodzaju towarami i pojawiać się będą na naszym rynku określone braki, to polityka monetarna niewiele będzie mogła tu zdziałać.

Może ona oddziaływać przede wszystkim na popyt – czyli jeśli cena kredytu jest niska, to może zachęcać do tego, by kupować, inwestować. Jednak – jak już wspomnieliśmy – obecne źródła inflacji są w dużej mierze podażowe. A zatem zbyt mocne działanie polityki monetarnej, będzie prowadziło do bardzo dużego kosztu realnego, w postaci chociażby znacznego pogorszenia koniunktury przy ograniczonym wpływie na ogólny wzrost poziomu cen, którego źródła leżą w dużej mierze poza granicami Polski.

“ **Zbyt mocne działanie polityki monetarnej po to tylko, by ograniczyć inflację, będzie prowadziło do bardzo dużego kosztu realnego, w postaci znacznego pogorszenia koniunktury przy ograniczonym wpływie na ogólny wzrost poziomu cen, którego źródła leżą w znacznej mierze poza granicami Polski.**

Można natomiast i koniecznie trzeba wymagać, w kontekście obecnej sytuacji, dwóch rzeczy. Po pierwsze wiarygodności i spójności prowadzonej polityki makroekonomicznej. Nie powinno być tak, że działaniom polityki monetarnej zmierzającym do wygaszenia nadmiernego popytu towarzyszy jego stymulowanie ze strony polityki fiskalnej. Ten brak spójności jest dostrzegany przez inwestorów na rynkach finansowych, co przekłada się na relatywną słabość złotego (która jest pro-inflacyjna) oraz rosnącą rentowność obligacji, będącą wyrazem oczekiwań dalszego wzrostu inflacji. Jeśli spójności zabraknie grozi nam samonapędzanie się negatywnych zjawisk i walka z inflacją może potem trwać latami. To niedobry i niebezpieczny scenariusz.

Druga ważna kwestia odnosi się do dostosowań podażowych: rząd powinien zrobić wszystko co możliwe i jak najszybciej, by ułatwić i wesprzeć – także w oparciu o dostępne fundusze unijne – procesy związane z poprawą efektywności energetycznej oraz inwestycjami w odnawialne źródła energii. W obydwu obszarach mamy olbrzymie rezerwy. To najprostsza i najbardziej wydajna droga, by ograniczyć skalę uzależnienia od surowców kopalnych, a tym samym siłę oddziaływania ich wysokich cen na gospodarkę.

Konflikt w Ukrainie wpłynie na ograniczenie eksportu ukraińskich zbóż, które trafiały m.in. do ubogich państw Azji oraz Afryki. Czy w związku z tym może nas czekać nowy kryzys migracyjny?

Ukraina i Rosja to bardzo znaczący eksporterzy pszenicy – ich udział w globalnym eksporcie przekraczał przed wojną 30 proc. Ukraina jest także ważnym eksporterem kukurydzy i roślin oleistych. Obecnie, gdy mamy do czynienia z zaburzeniami ich dostaw, pojawia się globalny problem nie tylko rosnących cen żywności, ale też ich braków. Tym bardziej, że działa tutaj samonapędzający się mechanizm. Gdy na rynku widać, że mogą pojawić się niedobory, to kraje posiadające nadwyżki żywności są niechętne do tego, by się nimi dzielić. W sytuacji kryzysu poszczególne państwa wolą dbać przede wszystkim o własny interes, na czym – w tym wypadku – mocno ucierpią niektóre kraje afrykańskie oraz azjatyckie. To z kolei może wywołać kolejną falę migracyjną do Europy spowodowaną głodem – ludzie będą szukać przetrwania.

W sytuacji niepokojów powszechnym zjawiskiem jest także „budzenie się” populizmów i radykalizmów. Czy tak może być i tym razem?

Tak. Są to kwestie, które w kontekście ekonomicznym mogą wydawać się mało istotne i niekoniecznie są widoczne już teraz, ale musimy mieć świadomość tego, że sytuacja gospodarcza wpływa na nastroje społeczne. Rosnące ceny benzyny, energii oraz podstawowych artykułów najsilniej uderzają w gospodarstwa domowe o najniższych dochodach. To właśnie one najbardziej odczuwają skutki wzrostu cen, co wiele z nich może doprowadzić nawet do wpadnięcia w sferę ubóstwa.

Byłoby to całkowite odwrócenie trendu, z którym mieliśmy do czynienia w ostatnich latach, kiedy pula gospodarstw żyjących poniżej tej granicy stopniowo się kurczyła. Wówczas notowaliśmy roczną poprawę, a teraz może nas spotkać silny regres. Konsekwencją tego mogą być rosnące niepokoje społeczne oraz radykalizowanie się sfery politycznej. Zarządzanie nastrojami społecznymi będzie w nadchodzących miesiącach jedną z kluczowych kompetencji. Nie bagatelizujmy tych zjawisk – pamiętajmy, dla przykładu, że podłożem arabskiej wiosny sprzed dekady były właśnie czynniki ekonomiczne.

“ Rosnące ceny benzyny, energii oraz podstawowych artykułów najsilniej uderzają w gospodarstwa domowe o najniższych dochodach – te produkty dominują bowiem w strukturze ich wydatków. Konsekwencją tego mogą być rosnące niepokoje społeczne oraz radykalizowanie się sfery politycznej poprzez np. kolejną falę populizmu.

Ostatnia rzecz odnosząca się do nastrojów społecznych dotyczy czasu trwania wojny oraz stopnia poparcia dla Ukraińców. Im konflikt dłużej trwa, tym bardziej się do niego przyzwyczajamy. Ponadto, im więcej kosztuje nas bezpośrednio, tym większa może być presja społeczna, żeby „odpuścić” i szukać kompromisów. Jest pewne, że Rosja będzie się starała „rozgrywać” ten element, szczególnie w odniesieniu do społeczeństw Europy Zachodniej. W pewnym momencie politycy mogą się tam znaleźć pod presją społeczną poszukiwania rozwiązań zmierzających do zakończenia wojny.

Jest Pan zdania, że konsekwencje wojny wpisują się w zachodzące już od pewnego czasu zmiany prowadzące do trwałego przededefiniowania światowej gospodarki oraz społeczeństw. A wręcz prowadzą do ich przyspieszenia – dlaczego?

Owszem, widać to szczególnie w kontekście powrotu polityki jako wiodącej siły decyzyjnej i zaakceptowaniu tego przez społeczeństwa. Zjawisko to można było obserwować już w poprzednich latach, szczególnie po globalnym kryzysie finansowym, czy w trakcie pandemii, ale wojna w Ukrainie zdecydowanie je wzmocniła. A przecież wcześniej – od początku lat 90. – wydawało się, że kluczowe są procesy gospodarcze, jak np. optymalizacja lokalizacji produkcji, następująca według kryteriów *stricte* ekonomicznych. Czyli tam, gdzie jest najtaniej i najefektywniej. Wyrazem tego rodzaju myślenia, było także przekonanie, że poprzez integrację gospodarczą – w tym w szczególności handel – można doprowadzić do demokratyzacji autorytarnie rządzonych krajów, takich jak Chiny czy Rosja. Dziś wyraźnie widać, że ten eksperyment się nie powiódł.

“ Polityka „zdetronizowała” ekonomię i jest dziś wiodącą siłą decyzyjną. Trend ten był zauważalny od globalnego kryzysu finansowego, a wojna w Ukrainie go umocniła. Wcześniej dominowała ekonomia, czego wymiarem było m.in. optymalizowanie lokalizacji produkcji następujące według kryteriów *stricte* gospodarczych.

W ostatnich latach widzimy powrót polityki i geopolityki. W wymiarze krajowym oznacza to rosnącą rolę rządów, które w dużo szerszym zakresie ingerują dziś w procesy gospodarcze. W wymiarze międzynarodowym pojawiają się nowe pojęcia jak *geo-economics* czy *friendshoring*. Pierwsze jest wyrazem podporządkowania działań w międzynarodowej sferze gospodarczej celom geopolitycznym i geostrategicznym. Drugie odnosi się specyficznie do procesów związanych z lokalizacją produkcji: nie wystarczy by było efektywnie i tanio – musi być także w kraju, który można uznać za przyjaźnie nastawiony.

Rosnącą rolę państwa dało się mocno odczuć szczególnie w trakcie pandemii.

Pandemia była skrajnym przypadkiem, kiedy państwa na dużą skalę weszły z programami pomocowymi. Większość z tych programów już się skończyła, a nadal obserwujemy rosnącą, „rozlewającą się” obecność rządów. Wiąże się z tym także pojawianie się akcentów narodowych. Forsowaną nie tak dawno ideę budowania globalnej wioski zastępuje się narodowym spojrzeniem na procesy zachodzące wokół i skoncentrowaniem się przede wszystkim na nich, w myśl hasła *America First* Donalda Trumpa. Samego Trumpa już nie ma, ale można odnieść wrażenie, że propagowany przez niego sposób myślenia można dziś spotkać w wielu krajach. To niebezpieczny kierunek. Historia pokazuje, że próby rozwiązywania swoich problemów kosztem innych, do niczego dobrego nie prowadzą.

Wspomniał Pan, że wojna w Ukrainie nadała tego typu procesom rozpędu. W jaki sposób?

Następuje polaryzacja świata i wyłanianie się bloków gospodarczo-politycznych. Jeden z nich bez wątplenia będzie skupiony wokół Stanów Zjednoczonych i prawdopodobnie Europy. Mówię prawdopodobnie, bo w Europie Zachodniej nie brakuje sceptyków wobec idei dalszego pogłębiania więzi z USA. Ci ostatni widzieliby Stary Kontynent bardziej jako samodzielny gracz. Pozostaje pytanie o kształt pozostałych bloków. Czy reszta świata skupi się wokół Chin, czy może też Indie będą aspirowały do tego, by wykreować swoją przestrzeń?

Przekłada się to i będzie się przekładać chociażby na to, że globalizacja w przepływach towarów będzie zastępowana przez swego rodzaju regionalizację.

“**Następuje polaryzacja świata i wyłanianie się bloków gospodarczo-politycznych. Przekłada się to i będzie się przekładać chociażby na to, że globalizacja w przepływach towarów będzie zastępowana przez regionalizację.**

Towarzyszy temu odchodzenie od formuły *just in time*, która okazuje się być wrażliwą na różnego rodzaju zaburzenia i zastępowanie jej formułą *just in time* + (z ograniczoną skalą zapasów), a w niektórych przypadkach – *just in case* (z rozbudowanymi zapasami). Nie da się już dostarczać

wszystkiego „na styk”. Dochodzi do tego także dywersyfikacja, czyli poszerzanie palety dostawców, aby ubezpieczyć się na wypadek, gdy w jednym czy kilku miejscach z niespodziewanych przyczyn np. stanie produkcja.

Jakby tego wszystkiego było mało, mamy jeszcze wpływ czynników o charakterze technologicznym, związanych z tzw. IV rewolucją przemysłową oraz dekarbonizacją. Powodują one, że na liście kluczowych warunków z punktu widzenia lokalizacji inwestycji znacząco wzrosło znaczenie dostępności taniej i czystszej energii elektrycznej.

Czy zmianę podejścia widać także na rynku kapitałowym?

Również i tutaj rynek, który był dotąd globalny, podlega zmianom. Alokacja kapitału w znacznie większym stopniu uwzględnia dziś kryteria geostrategiczne. W celu ograniczenia ryzyka unika się inwestowania w krajach najbardziej narażonych na efekty wojny oraz na konsekwencje sankcji.

Osobna kwestia dotyczy aktywów rezerwowych. Częściowe zamrożenie tych, należących do Rosji oraz próba ich przejęcia w celu wykorzystania do odbudowy Ukrainy, sprawiły że zmienia się globalne myślenie o nich. Do tej pory środki te rzeczywiście wydawały się być dobrym buforem zabezpieczającym, szczególnie w kontekście potencjalnych kryzysów finansowych. Okazało się jednak, że mogą być one – na swój sposób – narzędziem wojny. Skłoniło to do przemyśleń, czy warto tego typu rezerwy utrzymywać na takich poziomach oraz jaka powinna być ich struktura.

“ **Zmienia się globalne myślenie o aktywach rezerwowych. Do tej pory środki te rzeczywiście wydawały się być dobrym buforem zabezpieczającym, szczególnie w kontekście potencjalnych kryzysów finansowych. Okazało się jednak, że mogą być one – na swój sposób – narzędziem wojny.**

Jakie wnioski z nich płyną?

W moim przekonaniu obecna sytuacja skłoni część krajów do powiększenia w rezerwach udziału aktywów materialnych, takich jak surowce strategiczne i złoto. Może to być swoją drogą dodatkowy czynnik przekładający się na procesy inflacyjne i napięcia na rynkach surowców.

Czy odwrót od globalizacji w kierunku regionalizacji będzie dotyczył także rynku pracy?

Do tej pory – z różnych względów – rynek pracy był jednym z mniej zglobalizowanych, szedł on niejako własną ścieżką. Wydaje się, że w zmieniającej się rzeczywistości nadal będzie on specyficzny, co w tym wypadku będzie oznaczało: bardziej globalny. Z jednej strony będzie to powodowane procesami migracyjnymi, które obecnie wynikają z wojny, a w przyszłości mogą mieć źródło w kryzysie humanitarnym (głód) czy klimatycznym. Z drugiej natomiast strony będzie

to wynikało z postępującej cyfryzacji, która jeszcze bardziej przyspieszyła w trakcie pandemii. Okazało się, że bardzo wiele rodzajów pracy, głównie biurowej, można wykonywać z domu, także transgranicznie.

Jak obecny konflikt wpłynie na plany dekarbonizacji europejskich gospodarek?

Wojna jasno pokazała, że w kontekście bezpieczeństwa energetycznego najbardziej optymalne rozwiązanie to poleganie na odnawialnych źródłach energii. Wniosek ten bardzo dobrze wkomponuje się w podejmowane od pewnego czasu wysiłki UE na rzecz odchodzenia od paliw kopalnych i może te procesy przyspieszyć.

“ **Wojna jasno pokazała, że w kontekście bezpieczeństwa energetycznego najbardziej optymalne rozwiązanie to poleganie na odnawialnych źródłach energii. Wniosek ten bardzo dobrze wkomponuje się w podejmowane od pewnego czasu wysiłki UE na rzecz odchodzenia od paliw kopalnych i może te procesy przyspieszyć.**

W tym punkcie warto też podnieść kwestię tego, w jaki sposób wojna wpłynie na samą Unię – bo tu już teraz widać duże zmiany. Na naszych oczach upada forsowana od lat – głównie przez polityków i biznesmenów z Niemiec, ale nie tylko – koncepcja gospodarczej integracji Rosji poprzez rynek surowców. Pytanie brzmi: co się wyłoni w jej miejsce? Mam wrażenie, że obecnie powstaje we Wspólnocie przestrzeń, którą trzeba będzie wypełnić, a pewne kwestie – przedefiniować.

Jedną z nich są wydatki na obronność, które bez wątplenia ulegną podniesieniu. Konflikt w Ukrainie może stać się też kolejnym bodźcem do zacieśnienia integracji fiskalnej, czyli do zwiększenia finansowania na poziomie całej UE, a nie poszczególnych państw. Pozostaje też kwestia tego, wokół jakich wartości ma być dalej budowana Unia. Niezależnie od finalnych rozstrzygnięć – z naszej perspektywy – ważne jest, byśmy jako kraj uczestniczyli w tej debacie i proponowali w niej własną wizję. Pytanie czy ją mamy?

W jaki sposób – w perspektywie krótkoterminowej – wojna w Ukrainie wpłynie na nasz kraj?

Polska jest jednym z państw, które w najmocniejszym stopniu odczuwają konsekwencje wojny. Od jej wybuchu naszą granicę przekroczyło już ponad 4 mln Ukraińców. Część z nich rozjechała się po innych krajach, część wróciła do siebie, ale szacunki wskazują, że w naszym kraju wciąż przebywa 1,5-2,0 mln uchodźców wojennych.

Z jednej strony ten nagły napływ ludności wspiera koniunkturę, bowiem osoby te generują zapotrzebowanie na określonego rodzaju dobra i usługi. Dochodzi do tego pomoc, jaka jest dostarczana

za granicę – mam na myśli kupowane w Polsce towary, które są przewożone do Ukrainy. Wszystko to wspiera popyt, szczególnie na dobra podstawowe. Musimy mieć jednak świadomość, że w kolejnych kwartałach te efekty wygasną, co zresztą już powoli staje się zauważalne.

Z drugiej strony widoczne będą rezultaty w postaci ograniczania zakupów dóbr trwałego użytku, spadku inwestycji oraz przełożenia się wysokiej inflacji na poziom stóp procentowych. Wraz ze wzrostem tych ostatnich gwałtownie spada też popyt na kredyty mieszkaniowe, co przełoży się na zmniejszenie inwestycji budowlanych. Wszystko to będzie skutkowało znacznym spowolnieniem gospodarczym.

Wspominał Pan już, że grozi nam recesja...

W moim przekonaniu nie możemy jej wykluczyć. Przy czym warto mieć na uwadze, że mocno mylące może być patrzenie na dane dotyczące rocznej dynamiki wzrostu. Tak jak już mówiliśmy, w pierwszym kwartale polska gospodarka odnotowała wzrost na poziomie 8,5 proc. W skali całego roku może on wciąż oscylować w granicach 4,0 proc. Nie będzie to jednak odzwierciedlało rzeczywistej sytuacji, ponieważ wartości te wynikają w dużej mierze z efektów statystycznych, przeniesienia poziomów z końca ubiegłego roku i początku bieżącego, kiedy wzrost był silny. Stąd też porównania rok do roku nie uchwycą mocnego spowolnienia, którego się spodziewam. Dużo bardziej istotne jest analizowanie dynamiki kwartał do kwartału.

Do tego wszystkiego dochodzi nadspodziewanie wysoka inflacja.

Tak, w tej sytuacji kluczowym wyzwaniem będzie właściwe skonstruowanie *policy mix*, tak by działania w sferze makroekonomicznej były spójne i wiarygodne, o czym rozmawialiśmy już wcześniej. Nie można także zapominać o osobach zagrożonych ubóstwem; szacunki wskazują, że w Polsce, w efekcie podwyżek cen, zjawisko to może dotknąć – w skrajnej sytuacji – nawet półtora miliona osób.

Co jeszcze powinno ulec zmianie?

Musimy pamiętać, że pandemia i wojna prowadzą do wzrostu znaczenia wydatków na ochronę zdrowia i obronność. Mamy wręcz w tym względzie oficjalne zobowiązania; nakłady na zdrowie już w przyszłym roku mają osiągnąć poziom 6 proc. PKB (docelowo 7 proc.), a na obronę 3 proc. PKB, podczas gdy przez wiele lat utrzymywane były na poziomie ok. 2 proc. Dla tego typu wydatków trzeba znaleźć trwałe źródła finansowania. Nie powinniśmy ich pokrywać poprzez wzrost zadłużenia. Oznacza to potrzebę zmian w systemie podatkowym, poszukania nowych źródeł dochodów oraz ograniczenia skali unikania płacenia podatków.

Dobrze byłoby także dokonać wnikliwego przeglądu poszczególnych pozycji wydatków budżetowych. W ostatnich latach pieniądze były przez rządzących wydawane dość lekką ręką. Istnieją więc pewne rezerwy w lepszym *targetowaniu* nakładów – w szczególności w zakresie programów socjalnych – oraz w poprawie efektywności ich wydatkowania. Dla przykładu Międzynarodowy Fundusz Walutowy wskazuje na duży potencjał polepszenia w zakresie inwestycji sektora publicznego.



Pandemia i wojna prowadzą do wzrostu znaczenia nakładów na ochronę zdrowia i obronność, dla których trzeba znaleźć trwałe źródła finansowania. Dlatego tak ważny jest wnikliwy przegład poszczególnych pozycji wydatków budżetowych i lepsze ich *targetowanie*, w celu poszukiwania rezerw.

Pozostając przy kwestii finansów publicznych – na ich korzyść, przejściowo działa tak zwana represja finansowa, objawiająca się tym, że stopy procentowe, pomimo stałego ich podnoszenia, ciągle są poniżej tempa wzrostu nominalnego PKB. Sprawia to, że nawet w sytuacji, gdy mamy większy deficyt fiskalny, nie przekłada się to na wzrost relacji długu publicznego do PKB. Ten efekt okaże się jednak krótkotrwały, dlatego też tak ważne są strukturalne zmiany w podejściu do finansów publicznych – zapewnienie stabilnych źródeł dochodów i optymalizacja wydatków.

Należy też doprowadzić do uporządkowania pewnych kwestii, mam tu na myśli przede wszystkim zjawisko wyprowadzania dużej części wydatków poza budżet oraz dualizmu w zakresie liczenia długu publicznego – wielkość tego wykorzystywanego w kontekście wskaźników ostrożnościowych jest dziś o równowartość 10 proc. PKB mniejsza od rzeczywistego. Takie działania prowadzą do braku przejrzystości i utraty społecznej kontroli nad częścią publicznych wydatków. Trzeba także odwrócenia niekorzystnych trendów w ich strukturze – w ostatnich latach malał udział tych pro-wzrostowych (nakłady na inwestycje, badania i rozwój, itp.).

Czy w obecnej, trudnej sytuacji grozi nam wzrost bezrobocia?

Rynek pracy w dużej mierze determinuje demografia, a my jesteśmy krajem, gdzie podaż zasobów w wieku produkcyjnym się kurczy – co roku na rynek wchodzi znacznie mniej młodych osób, zaczynających swoje kariery, w stosunku do tych, które przekraczają wiek emerytalny. Ta różnica – w zależności od roku – waha się w granicach 200-250 tys. osób. W związku z tym, nawet gdybyśmy mieli do czynienia z przejściową recesją, to nie powinna się ona silnie przełożyć na całość kształt rynku pracy.

Oczywiście, jest też kwestia osób z Ukrainy. Przy czym mamy tu oddziaływanie dwukierunkowe. Z jednej strony wielu mężczyzn wróciło do swojej ojczyzny, żeby uczestniczyć w działaniach zbrojnych, a z drugiej – doświadczyliśmy ogromnego napływu uchodźców, przede wszystkim kobiet, które w pewnych obszarach będą stanowiły uzupełnienie rynku pracy. Ten dodatkowy zasób, w niektórych lokalizacjach, może nawet prowadzić do krótkookresowej nadpodaży, jednak i tak nie wpłynie to fundamentalnie na sytuację w Polsce. Reasumując, bezrobocie w naszym kraju jest niskie i nawet jeśli przejściowo nieco wzrośnie, to nie powinno stanowić poważnego problemu. To ważne, gdyż wysoki poziom zatrudnienia jest istotnym stabilizatorem koniunktury.

Jak natomiast Pana zdaniem obecna sytuacja wpłynąć może na Polskę w perspektywie długoterminowej?

Zanim odpowiem na to pytanie, chciałbym zauważyć, że większość z nas nie jest świadoma, w jak unikalnie komfortowych pod względem geopolitycznym i gospodarczym warunkach funkcjonowaliśmy od 1990 roku. Ostatnie trzy dekady były okresem, w którym wydawało się, że budowana jest „globalna wioska”, co dawało wiele nadziei i czemu towarzyszyło przyjazne nastawienie z zewnątrz. Krajom takim jak Polska pozwalało to chociażby obniżyć wydatki na zbrojenia. Czuliśmy się bezpiecznie, bo członkostwo w NATO, a następnie Unii Europejskiej budowały naszą wiarygodność i umacniały naszą pozycję w Europie i na świecie.

Pewien wstrząs, pierwsze zarysowanie tego sielankowego obrazu nastąpiło w następstwie globalnego kryzysu finansowego. Spokojne morze zaczęło się zmieniać w coraz bardziej burzliwe. Kolejne ostrzeżenie stanowiła pierwsza agresja na Ukrainę z 2014 roku. Teraz natomiast mamy już do czynienia ze sztormem. Mówię o tym wszystkim, aby uzmysłwić nam, że dzisiejszy świat i warunki, w których funkcjonujemy są zupełnie inne, niż te obowiązujące przez pierwszych 25 lat post-transformacji. Pozostając przy żeglarskiej metaforze – nie da się już płynąć z wiatrem, który jest nam przychylny, który napędza nasz rozwój w wymiarze społecznym i gospodarczym. Dziś potrzebujemy konkretnych umiejętności żeglowania, czyli podejmowania właściwych decyzji i zabezpieczania się przed możliwymi konsekwencjami wydarzeń. To nie jest zmiana na rok czy dwa. Historia uczy, że tego typu okresy zaburzeń mogą trwać latami.

“ **Większość z nas nie jest świadoma, w jak unikalnie komfortowych pod względem geopolitycznym i gospodarczym warunkach funkcjonowaliśmy od 1990 roku. Dziś świat jest zupełnie inny i nie da się już płynąć z wiatrem. Musimy nauczyć się żeglowania po wzburzonym morzu.**

Gdy zaburzeniu ulega światowa gospodarka, żeby utrzymać się na powierzchni, trzeba być chyba prawdziwym wilkiem morskim...

Bez wątplenia sytuacja ta stawia znacznie większe wymagania – zarówno wobec biznesu, jak i wobec państwa. Nie jest już tak oczywiste, w jaki sposób funkcjonować, aby odnieść sukces – on nie przyjdzie sam, trzeba się będzie na niego solidnie napracować, prowadząc odpowiednią politykę społeczno-gospodarczą, potrafiąc odnaleźć się w nowej – dynamicznie zmieniającej się i niezwykle złożonej – rzeczywistości.

Jaka w takich warunkach powinna być strategia działania państwa?

Musi działać ono znacznie bardziej strategicznie, czyli opierać się na pewnej wizji rozwoju. I nie mam tu na myśli określonych dokumentów strategicznych – papier jest cierpliwy i wszystko zniesie – ale faktyczne funkcjonowanie państwa w oparciu o określoną strategię.

Równolegle my, jako społeczeństwo, powinniśmy wiedzieć, dokąd chcemy dojść. Musimy określić, jakim chcemy być narodem i państwem, także to, kim chcemy być w ramach Unii Europejskiej. W innym wypadku wszelkie decyzje będą podejmowane *ad hoc*, a my sami będziemy zdani na niebezpieczny dryf.

Drogą jest zatem postawienie na strategię myślenia i strategię działania. W ostatnich latach pojawiły się one u nas w jednym aspekcie, a mianowicie w tworzeniu infrastruktury uniezależnienia się od rosyjskich surowców energetycznych. Jest to jednak jedynie wyjątek potwierdzający generalną regułę, że państwo działa u nas w sposób reaktywny – gdy mleko już się rozleje, stara się ograniczać szkody. Zresztą nie jest to jedynie percepcja. Malejącą efektywność struktur państwa potwierdzają liczne porównania międzynarodowe, np. w rankingu Banku Światowego pod względem *government effectiveness* od lat widoczny jest regres.

Jednym z wyrazów strategicznej postawy jest też podejście do wydatków publicznych; rozporządzanie nimi w sposób racjonalny, zapewniający trwałe efekty rozwojowe, a nie w oparciu o podejście „hojnego siewcy”.

“ Musimy niejako odwrócić dotychczasowy trend, w którym państwo działało generalnie w sposób reaktywny – gdy mleko już się rozlało, starało się podejmować działania ograniczające szkody. Powinno ono funkcjonować bardziej strategicznie, opierając się na pewnej określonej wizji rozwoju.

Kolejny bardzo istotny punkt dotyczy sprawności funkcjonowania instytucji publicznych – tutaj mamy do poprawy bardzo wiele, szczególnie w obszarach takich jak ochrona zdrowia, czy zdolność reagowania na kryzysy, takie chociażby jak kryzys uchodźczy. Bardzo wysoka na tle innych krajów, nadmiarowa umieralność w czasie pandemii, to koszt jaki płacimy jako społeczeństwo za niewydolność systemu. Reaktywnie zwiększamy wydatki na ochronę zdrowia, ale bez głębszych reform zaowocuje to jedynie wzrostem kosztów i cen. W odniesieniu do uchodźców, kluczowy okazał się nie tyle system – bo tego, szczególnie w pierwszej fazie zabrakło – co zaangażowanie i sprawczość na poziomie obywatelskim i biznesu.

Jak natomiast w nowych realiach może odnaleźć się biznes?

Tutaj kluczowa będzie zdolność adaptacji, czyli umiejętność szybkiego reagowania na zmieniające się otoczenie. Ewoluuje ono bardzo dynamicznie i – jak wynika z wcześniejszych części naszej rozmowy – nadal będzie się zmieniało.

Następna istotna kwestia to nieprzywiązywanie się do różnego rodzaju prognoz – w świecie w jakim obecnie funkcjonujemy tradycyjne metody analizowania teraźniejszości i przewidywania przyszłości zawodzą. Zamiast tego wzmocnić trzeba procesy monitorowania własnego rynku i otoczenia. Należy też budować bufora zabezpieczające oraz skupić się na kształtowaniu własnej, pożądanej przez nas rzeczywistości.

Trzeci ważny element to zwracanie uwagi na szanse, jakie mogą się pojawić. Okresy zaburzeń, takie jak ten, przez który przechodzimy obecnie, są z reguły momentami największych szans i największych przetasowań. Wielu graczy w takich uwarunkowaniach nie potrafi się odnaleźć. Dla tych, którzy potrafią, stwarza to unikalne szanse – pojawia się możliwość ekspansji i przejmowania rynku. To czas niekoniecznie sprzyjający „dużym”, lecz tym bardziej – „zwinnym”.

“ Okresy zaburzeń, takie jak ten, przez który przechodzimy obecnie, są z reguły okresami największych szans i największych przetasowań.

Na co zatem jako Polska możemy mieć szansę?

Trzeba zaznaczyć, że w kontekście obecnej sytuacji mamy całkiem długą listę atutów. Po pierwsze, jest nią geograficzna lokalizacja, która w dobie przechodzenia od *just in time* do *just in case* stanie się jeszcze większym aktywem. Istnieje olbrzymi potencjał rozwoju kraju w zakresie różnorodnych rozwiązań logistycznych.

Po drugie, mamy w dużym stopniu samowystarczalną gospodarkę, co jest pochodną silnej bazy wytwórczej, zarówno rolnej jak i przemysłowej. W wielu krajach przemysł został *wyoutsourcowany*, u nas wciąż stanowi ważny filar gospodarki. Co więcej, jest on silnie zdywersyfikowany – nie jesteśmy uzależnieni od jednej branży, lecz mamy szeroką ich paletę.

Po trzecie, nasz przemysł i usługi biznesowe mają bardzo dobrą pozycję wyjściową by rozwinąć skrzydła – w Europie i na świecie rozpoczęła się kolejna faza relokacji, poszukiwanie atrakcyjnych kosztowo lokalizacji, dodatkowo spełniających kryteria geo-strategiczne. Na Starym Kontynencie uznanie znajduje koncepcja powracania do rodzimej produkcji i część z niej może być umiejscowiona u nas. Równocześnie firmy azjatyckie – z Japonii, Korei Południowej, Tajwanu, itd. – będą poszukiwały lokalizacji dla swoich nowych europejskich zakładów.

Kolejna stojąca przed nami szansa dotyczy możliwości zastępowania w łańcuchu dostaw firm z Rosji i Białorusi, a przejściowo być może również i Ukrainy. Tamtejsi dostawcy do czasu zakończenia konfliktu mogą być *de facto* wyłączeni z rynku.

Czy posiadamy natomiast pewne atuty niezwiązane z naszą lokalizacją geograficzną oraz stopniem dywersyfikacji naszej gospodarki?

W moim przekonaniu naszą siłę stanowią unikalne w świecie zdolności menedżerskie, wynikające z tego, że w związku z napływem kapitału zagranicznego, polscy menedżerowie mieli okazję pracować w różnych kulturach korporacyjnych. Owa siła wiąże się z umiejętnością wybierania najlepszych elementów z poszczególnych z nich. Jeśli dodać do tego naszą zdolność do improwizacji i adaptacji, to mamy olbrzymi potencjał, który może się sprawdzić w obecnych warunkach.

Chciałbym jeszcze zwrócić uwagę na jeden dodatkowy element – zdolność do samoorganizowania się obywateli i biznesu. Widać to było zarówno w trakcie pandemii, jak i przy okazji napływu uchodźców. To wszystko przekłada się w szybkim tempie na wzrost kapitału społecznego (zaufania, współpracy), który przez lata był brakującym elementem nowoczesnej gospodarki w Polsce.

Czy tych optymistycznych scenariuszy nie przyblokuje jednak fakt, że jesteśmy dziś krajem przyfrontowym?

Paradoksalnie historia pokazuje, że tego typu kraje mogą wiele zyskać. Gdybyśmy mieli u siebie stałą obecność wojsk amerykańskich, byłoby to bodźcem do rozbudowywania infrastruktury. Byłaby to też okazja do absorpcji technologii, bo zawsze za pozyskiwaniem uzbrojenia pojawia się szansa na zdobycie umów licencyjnych, *offsetów* itd. Jeżeli mądrze to rozegramy, będziemy mieli szansę na dokonanie kolejnego skoku technologicznego.

“ Będąc dziś krajem przyfrontowym, mamy szansę na stałą obecność wojsk amerykańskich. Byłaby to też okazja do absorpcji technologii, bo zawsze za pozyskiwaniem uzbrojenia pojawia się szansa na zdobycie umów licencyjnych, *offsetów* itd. Jeżeli mądrze to rozegramy, będziemy mieli szansę na dokonanie kolejnego skoku technologicznego.

Te szanse, o których Pan mówi trzeba jeszcze umieć wykorzystać.

To prawda. Trudne czasy, to także moment weryfikacji autorytetów i liderów – tych społecznych, politycznych i biznesowych. Ci, którzy nie będą w stanie oderwać się od mechanizmów i paradygmatów z przeszłości, będą w obecnych uwarunkowaniach mieć destrukcyjny charakter i tworzyć chaos. Równocześnie obecna sytuacja to doskonała okazja do tego, by wypłynęli nowi liderzy – ludzie zmiany, którzy będą chcieli wziąć odpowiedzialność za wykuwanie nowej architektury Polski, Europy i świata.

Summa summarum wierzę, że mamy mocne podstawy do tego, by pomimo trudnej sytuacji dokonać kolejnego skoku cywilizacyjnego i wspiąć się po drabinie rozwojowej. Na wojnę jako taką nie mamy wpływu, ale na kształtowanie rzeczywistości u nas, a po części także wokół nas – już zdecydowanie tak.

O rozmówcy



ANDRZEJ HALESIAK

ekspert ds. gospodarczych,
Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego

Andrzej Halesiak – ekspert ds. gospodarczych. Był dyrektorem w Biurze Analiz Makroekonomicznych Banku Pekao S.A. Wiele lat spędził w consultingu (McKinsey & Company). Kariere zawodową rozpoczynał w administracji publicznej (Ministerstwo Finansów). Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej (Executive MBA). Autor licznych opracowań, raportów i artykułów poświęconych makroekonomii i rynkom finansowym. Prowadzi bloga dedykowanego zagadnieniom gospodarczym (www.andrzejhalesiak.pl). Członek Rady Programowej Kongresu Obywatelskiego.

Partnerzy „PPG”



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



GDAŃSK



Więcej niż spawanie

