

ODPORNOŚĆ GOSPODARCZA I ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE: POLSKA I WIELKA BRYTANIA W PERSPEKTYWIE WYZWAŃ GLOBALNYCH

Streszczenie

Artykuł podejmuje problem odporności gospodarczej i zarządzania kryzysowego w Polsce i Wielkiej Brytanii, zestawiając dwa odmienne modele reagowania na współczesne wyzwania. Polska, opierając się na centralizacji i silnej roli rządu, wykazuje zdolność do mobilizacji zasobów w sytuacjach nadzwyczajnych, co potwierdziły doświadczenia pandemii COVID-19 oraz kryzysu energetycznego po 2022 roku. Wielka Brytania natomiast, bazująca na decentralizacji, partnerstwach lokalnych i dużym udziale społeczeństwa obywatelskiego, ujawnia przewagę w zakresie elastyczności i adaptacyjności, choć ponosi koszty niespójności i ryzyka fragmentacji. Analiza porównawcza wskazuje, że odporność gospodarcza nie jest cechą uniwersalną, lecz procesem wynikającym z uwarunkowań instytucjonalnych i politycznych.

Wnioski artykułu podkreślają znaczenie cyfryzacji, innowacji oraz współpracy państwa, rynku i organizacji pozarządowych w budowaniu długofalowej zdolności adaptacyjnej.

Słowa kluczowe

odporność gospodarcza, zarządzanie kryzysowe, centralizacja instytucjonalna, decentralizacja instytucjonalna, polityka energetyczna, społeczeństwo obywatelskie, innowacje cyfrowe

WPROWADZENIE

Współczesne gospodarki funkcjonują w warunkach permanentnej niepewności, w której nakładają się na siebie kryzysy o niespotykanej dotąd intensywności. Pandemia COVID-19 uwiarydliła ograniczenia systemów ochrony zdrowia oraz globalnych łańcuchów dostaw, destabilizując rynki i przyspieszając proces cyfryzacji¹. Wojna w Ukrainie unaoczniała znaczenie bezpieczeństwa energetycznego i militarnego, a jednocześnie przyspieszyła działania państw w kierunku dywersyfikacji źródeł energii i wzmocnienia autonomii strategicznej². Kryzys energetyczny, w powiązaniu ze zmianami klimatycznymi, uwydatnił potrzebę równoczesnego prowadzenia transformacji gospodarczej i redukcji zależności od zewnętrznych dostawców³. Te procesy wzmocniły presję geopolityczną i potwierdziły, że myślenie o gospodarce nie może ograniczać się do wzrostu, lecz musi uwzględniać zdolność adaptacji i odporność na wstrząsy.

W literaturze ekonomicznej i zarządczej coraz większe znaczenie zyskuje pojęcie odporności (*resilience*), rozumianej jako zdolność systemów zarówno do utrzymania podstawowych funkcji w obliczu zakłóceń, jak i do regeneracji po szoku⁴. Zarządzanie kryzysowe (*crisis management*) obejmuje planowanie, reagowanie i odbudowę w warunkach nagłych zagrożeń i zostało rozwinięte

1 OECD, OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1), OECD Publishing, Paris, 2024, s. 99.

2 European Commission, REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition, European Commission, Brussels, 2022, s. 1.

3 NATO, NATO 2022 Strategic Concept, NATO, Brussels, 2022, s. 3.

4 A. Rose, „Economic Resilience to Natural and Man-Made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions”, Environmental Hazards, vol. 7, nr 4, 2007, s. 384–385.

w naukach o polityce i zarządzaniu publicznym⁵. Oba podejścia są powiązane z teoriami ekonomii instytucjonalnej i badań nad *governance*, w których podkreśla się rolę jakości instytucji, przejrzystości decyzji i współdziałania wielu aktorów sceny politycznej i gospodarczej⁶. Dotychczasowe badania wskazują, że odporność nie ma charakteru uniwersalnego, lecz zależy od kontekstu instytucjonalnego, politycznego i kulturowego.

Polska i Wielka Brytania stanowią interesujące przypadki badawcze. Polska, jako gospodarka wschodząca, charakteryzuje się doświadczeniem transformacji ustrojowej i centralistycznym podejściem do zarządzania kryzysami⁷. Wielka Brytania, gospodarka rozwinięta, kształtuje swoją odporność w kontekście Brexitu i opiera się na tradycji decentralizacji oraz partnerstw publiczno-prywatnych⁸. Porównanie tych modeli pozwala na głębszą refleksję nad różnorodnością dróg budowania odporności gospodarczej.

Celem artykułu jest zbadanie, w jaki sposób Polska i Wielka Brytania budują odporność i jakie mechanizmy wykorzystują w obliczu globalnych wyzwań. Analiza odpowiada na pytania o różnice instytucjonalne w podejściu do zarządzania kryzysowego, o rolę czynników politycznych i społecznych w kształtowaniu zdolności adaptacyjnej oraz o możliwości przeniesienia wniosków na grunt teorii i praktyki zarządzania. Struktura artykułu obejmuje ramy teoretyczne i metodologię, studia przypadków Polski i Wielkiej Brytanii, analizę porównawczą, dyskusję wyników w kontekście literatury oraz rekomendacje końcowe. Artykuł wpisuje się w nurt badań nad odpornością gospodarczą i zarządzaniem kryzysowym w ujęciu transnarodowym, uwzględniającym także perspektywę UE i NATO.

RAMY TEORETYCZNE I METODOLOGIA

Pojęcie odporności gospodarczej wywodzi się z tradycji badań nad systemami ekologicznymi, w których C.S. Holling⁹ wskazał na zdolność systemów do utrzymania równowagi funkcjonalnej w obliczu zaburzeń i odróżnił stabilność od odporności jako dwóch jakościowych właściwości organizmów i struktur. W naukach ekonomicznych termin *resilience* został zaadaptowany do analizy reakcji gospodarek na szoki, zarówno naturalne, jak i wywołane przez człowieka, gdzie podkreśla się różnicę między odpornością statyczną, mierzoną zdolnością do podtrzymania aktywności gospodarczej w krótkim czasie, a odpornością dynamiczną, oznaczającą tempo odbudowy po kryzysie¹⁰. Badania regionalne akcentują rolę struktury instytucjonalnej, dywersyfikacji gospodarczej i zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw, co pozwala interpretować odporność jako proces wielowymiarowy, obejmujący zarówno sferę makroekonomiczną, jak i mikroorganizacyjną¹¹. Równocześnie w literaturze zarządczej rozwija się nurt systemowy, analizujący mechanizmy współdziałania podmiotów publicznych i prywatnych oraz nurt zarządczy, koncentrujący się na kulturze organizacyjnej, przywództwie i zdolności uczenia się w sytuacjach zakłóceń¹².

5 A. Boin, P. 't Hart, E. Stern, B. Sundelius, *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, s. 3.

6 R. Martin, P. Sunley, „On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation”, *Journal of Economic Geography*, vol. 15, nr 1, 2015, s. 12.

7 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Raport o zagrożeniach 2025*, RCB, Warszawa, 2025, s. 7.

8 Cabinet Office, *UK Resilience Framework 2025*, Cabinet Office, London, 2025, s. 4.

9 C.S. Holling, „Resilience and Stability of Ecological Systems”, *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, 1973, s. 17.

10 A. Rose, „Economic Resilience to Natural and Man-Made ... op.cit., s. 385.

11 R. Martin, P. Sunley, „On the Notion of Regional Economic ... op. cit., s. 14.

12 International Organization for Standardization, *ISO 22316:2017 – Security ... op. cit., s. 2.*

Zarządzanie kryzysowe wykształciło się jako odrębna kategoria badawcza w naukach o administracji i bezpieczeństwie, a jego klasyczne ujęcia podkreślają znaczenie przywództwa, koordynacji i *sensemakingu* w obliczu niepewności¹³. W perspektywie ekonomicznej zarządzanie kryzysowe oznacza zarówno zestaw instrumentów polityki publicznej, jak i procesy zarządzania w organizacjach, umożliwiające ograniczenie skutków wstrząsów. Wyróżnia się modele centralistyczne, w których dominującą rolę odgrywa władza państwowa i instytucje centralne, zdecentralizowane, w których kluczową rolę pełnią samorządy i aktorzy lokalni, oraz hybrydowe, łączące elementy obu podejść. Kryzys pandemiczny unaoczniał, że sprawne zarządzanie nie ogranicza się do reakcji doraźnych, lecz obejmuje także proces uczenia się i przygotowywania do kolejnych zagrożeń, co potwierdzają raporty OECD¹⁴ i wnioski z brytyjskiego COVID-19 Inquiry¹⁵. W tym sensie zarządzanie kryzysowe powiązane jest bezpośrednio z bezpieczeństwem narodowym i ekonomicznym, gdyż obejmuje zarówno ochronę infrastruktury krytycznej, jak i zapewnienie ciągłości funkcjonowania państwa i gospodarki. W literaturze i praktyce coraz częściej dochodzi do integracji obu koncepcji. *Resilience* i *crisis management* łączy przekonanie, że kluczowe znaczenie mają adaptacja, elastyczność instytucjonalna i zdolność do uczenia się na błędach. Istotna pozostaje jednak różnica: odporność opisuje długofalowe cechy systemu i jego zdolność do przetrwania w obliczu długotrwałych procesów destabilizacji, natomiast zarządzanie kryzysowe stanowi zbiór narzędzi reagowania i interwencji w krótkim horyzoncie czasowym. Dla praktyki gospodarczej oznacza to, że polityki publiczne muszą łączyć inwestycje w trwałe zdolności instytucjonalne z rozwojem procedur interwencyjnych, a organizacje prywatne powinny równocześnie rozwijać kulturę odporności i gotowość na nieprzewidziane zakłócenia¹⁶.

Zastosowana w artykule metodologia opiera się na analizie porównawczej¹⁷, ponieważ Polska i Wielka Brytania reprezentują odmienne modele instytucjonalne oraz tradycje polityczne i gospodarcze, co pozwala uchwycić różnorodne sposoby budowania odporności. Metoda studiów przypadków umożliwia zestawienie reakcji obu państw na te same zjawiska – pandemię COVID-19, kryzys energetyczny, wojnę w Ukrainie – i ocenę, w jakim stopniu ich rozwiązania wpisują się w szersze teorie *resilience* i *crisis management*¹⁸. Podstawę źródłową stanowi krytyczny przegląd literatury naukowej w języku polskim i angielskim, dokumentów strategicznych UE i NATO¹⁹ oraz raportów OECD, uzupełniony analizą aktów prawnych i polityk krajowych.

Należy mieć świadomość ograniczeń tej perspektywy. Zróżnicowanie systemów statystycznych i instytucjonalnych utrudnia porównywalność danych, a wybór dwóch przypadków rodzi ryzyko uproszczeń i nadmiernej generalizacji. Interpretacja wyników musi również uwzględniać czynniki kulturowe i polityczne, które nie zawsze są możliwe do jednoznacznego skwantyfikowania. Analiza porównawcza, mimo tych możliwości ryzyka, pozostaje jednak wartościowym narzędziem do uchwycenia specyfiki modeli odporności gospodarczej i zarządzania kryzysowego, a jej wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do formułowania rekomendacji dla polityki publicznej i praktyki zarządzania w szerszej perspektywie transnarodowej.

13 A. Boin, P. 't Hart, E. Stern, B. Sundelius, *The Politics of Crisis...* op. cit., s. 5.

14 OECD, *Economic Outlook 2025*, OECD Publishing, Paris, 2025, s. 45.

15 UK COVID-19 Inquiry, *Executive Summary*, London, 2023, s. 6.

16 International Organization for Standardization, *ISO 22301:2019 – Security ...* op. cit., s. 1;

17 A. Lijphart, „Comparative Politics and the Comparative Method”, *American Political Science Review*, vol. 65, nr 3, 1971, s. 682–693.

18 R.K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2018, s. 15.

19 NATO, *NATO 2022 Strategic Concept*, NATO Public Diplomacy Division, Brussels, 2022, s. 3.

POLSKA - MODEL ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO I ODPORNOŚCI GOSPODARCZEJ

Polski model zarządzania kryzysowego i budowania odporności gospodarczej ukształtował się w kontekście transformacji ustrojowej po 1989 roku, kiedy centralizacja władzy publicznej była postrzegana jako konieczny warunek stabilizacji politycznej i gospodarczej. Dziedzictwo tego okresu znajduje odzwierciedlenie w strukturze administracji, w której silna pozycja rządu centralnego oraz ograniczona rola samorządów w procesach strategicznych decydują o sposobie reagowania na zagrożenia. Ustawa o zarządzaniu kryzysowym z 2007 roku²⁰ wprowadziła ramy prawne i instytucjonalne, łącząc kwestie bezpieczeństwa narodowego z mechanizmami reagowania cywilnego, a jej kolejne nowelizacje potwierdzały utrzymanie scentralizowanego modelu, w którym Rządowe Centrum Bezpieczeństwa pełni funkcję koordynatora systemu²¹. Polska praktyka instytucjonalna jest zatem przykładem podejścia, w którym zarządzanie kryzysowe traktowane jest jako element polityki bezpieczeństwa państwa, a nie jako autonomiczny obszar zarządzania publicznego. W obliczu pandemii COVID-19 rząd zdecydował się na szybkie i zdecydowane działania, które przyjęły formę licznych rozporządzeń ograniczających mobilność, zamykających określone sektory gospodarki i wprowadzających nadzwyczajne procedury administracyjne. Kluczowym instrumentem stały się tzw. tarcze antykryzysowe, które obejmowały dopłaty do wynagrodzeń, ulgi podatkowe oraz subwencje dla przedsiębiorstw²². Chociaż mechanizmy te pomogły ustabilizować rynek pracy i zahamować falę bankructw, jednocześnie ujawniły problem wysokiego kosztu fiskalnego i ograniczonej przejrzystości w alokacji środków²³. Analizy wskazują, że skuteczność interwencji była wysoka w wymiarze krótkoterminowym, ale ich długofalowa efektywność pozostaje kwestią otwartą, zwłaszcza w obliczu rosnącego zadłużenia publicznego i presji inflacyjnej²⁴. Kryzys energetyczny po 2022 roku oraz wojna w Ukrainie uwiaryściły strategiczne znaczenie polityki energetycznej w kształtowaniu odporności gospodarczej. Polska, od lat zależna od importu surowców, przyspieszyła działania dywersyfikacyjne, uruchamiając Baltic Pipe, rozbudowując terminal LNG w Świnoujściu i planując budowę jednostki FSRU w Gdańsku²⁵. Równocześnie wdrażanie Polityki Energetycznej Polski 2040 wpisuje się w długofalowe cele transformacji klimatycznej i dekarbonizacji, jednak obciążenia finansowe oraz napięcia związane z tempem zmian stanowią poważne wyzwania dla stabilności gospodarczej. Wojna w Ukrainie wzmocniła znaczenie bezpieczeństwa surowcowego i wymusiła redefinicję priorytetów polityki zagranicznej oraz inwestycyjnej, ukazując odporność energetyczną jako fundament odporności państwa. W procesie reagowania na kryzysy ważną rolę odegrał także sektor prywatny i społeczeństwo obywatelskie. Firmy, szczególnie z branży cyfrowej i logistycznej, dostarczyły narzędzi umożliwiających funkcjonowanie gospodarki w czasie lockdownów, a ich innowacyjność wspierała adaptację do nowych warunków pracy. Organizacje pozarządowe i inicjatywy oddolne odegrały istotną rolę w łagodzeniu skutków kryzysu uchodźczego po 2022 roku, zapewniając szybkie i elastyczne formy wsparcia tam,

20 Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym, Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590, s. 1.

21 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Raport... op. cit., s. 9.

22 Ustawa z dnia 31 marca 2020 r. o zmianie niektórych ustaw w zakresie systemu ochrony zdrowia związanych z COVID-19, Dz.U. 2020 poz. 567, s. 2.

23 Najwyższa Izba Kontroli, Tarcze antykryzysowe – realizacja i skuteczność, NIK, Warszawa, 2022, s. 11.

24 OECD, OECD Digital Economic... op. cit., s. 99.

25 Ministerstwo Klimatu i Środowiska, Polityka energetyczna Polski do 2040 r., MKiŚ, Warszawa, 2021, s. 13.

gdzie instytucje państwowe działały z opóźnieniem²⁶. To pokazuje, że mimo centralistycznego modelu formalnego, rzeczywista odporność była w dużej mierze współtworzona przez niepaństwowych aktorów, co wprowadza element pluralizmu do systemu i podważa jego wyłącznie hierarchiczny charakter²⁷. Relacje między państwem a podmiotami prywatnymi nie zawsze były wolne od napięć, czego przykładem były spory o tempo cyfryzacji usług publicznych czy zakres ingerencji w swobody gospodarcze. Ocena polskiego modelu wskazuje na istotne mocne strony, takie jak zdolność mobilizacji zasobów i szybkość podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych. Umożliwiło to ograniczenie skutków najbardziej dotkliwych kryzysów i zapewniło względną stabilność w krótkim okresie. Jednocześnie widoczne są słabości związane z ograniczoną decentralizacją, nadmierną biurokratyzacją oraz brakiem integracji działań między poziomem centralnym a lokalnym. W długiej perspektywie oznacza to ryzyko spadku elastyczności instytucjonalnej i niewystarczające przygotowanie na wyzwania, które wymagają współpracy horyzontalnej i transnarodowej. Polska ścieżka budowania odporności pozostaje zatem procesem otwartym, w którym kluczowym zadaniem jest wzmocnienie synergii między państwem, biznesem i społeczeństwem obywatelskim, tak aby scentralizowane mechanizmy decyzyjne mogły współistnieć z oddolną dynamiką adaptacyjną.

WIELKA BRYTANIA - MODEL ZDECENTRALIZOWANY I SIECIOWY

Model brytyjski opiera się na długiej tradycji decentralizacji i silnych samorządów lokalnych, której współczesnym wyrazem jest proces *devolution* w Szkocji, Walii i Irlandii Północnej. Charakterystyczne dla Zjednoczonego Królestwa jest zaufanie do lokalnych wspólnot i organizacji charytatywnych, co odzwierciedla koncepcję *trust-based governance*, w której państwo centralne pełni funkcję ramowego regulatora, pozostawiając przestrzeń dla inicjatyw lokalnych i oddolnych. Rola społeczeństwa obywatelskiego od wieków stanowi integralny element zarządzania kryzysowego, a funkcjonowanie setek instytucji charytatywnych, od wielkich podmiotów takich jak British Red Cross po lokalne inicjatywy, potwierdza społeczne zakorzenienie tego modelu²⁸. W okresie pandemii COVID-19 widać było napięcie między centralnym rządem a władzami regionalnymi, które prowadziły odmienne strategie reagowania. Rząd centralny wprowadził *furlough scheme*, zapewniający pokrycie wynagrodzeń pracowników w celu utrzymania zatrudnienia, oraz programy grantowe dla przedsiębiorstw, co złagodziło skutki kryzysu na rynku pracy²⁹. Jednocześnie rządy Szkocji i Walii stosowały bardziej rygorystyczne obostrzenia niż Anglia, co unaoczniało rozbieżności wynikające z politycznej decentralizacji. Pojawiły się kontrowersje wokół spójności działań i skuteczności komunikacji, co stało się jednym z głównych wątków analizowanych przez brytyjskie COVID-19 Inquiry³⁰. Wydarzenia po Brexicie dodatkowo obciążały brytyjską gospodarkę i wpłynęły na jej odporność. Zerwanie części powiązań z jednolitym rynkiem UE osłabiło łańcuchy dostaw i zwiększyło koszty transakcyjne, co potwierdzają analizy OECD³¹. W tym samym czasie wojna w Ukrainie wymusiła zwrot ku bezpieczeństwu energetycznemu i przyspieszyła działania na rzecz uniezależnienia się od importu surowców z regionów wysokiego ryzyka. Znalazło to wyraz

26 Fundacja Ocalenie, Raport z działań pomocowych dla uchodźców 2022–2023, Warszawa, 2023, s. 4.

27 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, Raport ... op. cit., s. 22.

28 Cabinet Office, *Devolving Decision Making: Delivering Better Public Services – Supporting Local Government*, London, 2004, s. 5.

29 National Audit Office, *The Government's COVID-19 Furlough Scheme*, NAO, London, 2021, s. 6.

30 UK COVID-19 Inquiry, *Executive Summary*, London, 2023, s. 6.

31 OECD, *OECD Economic Outlook 2025*, OECD Publishing, Paris, 2025, s. 102.

w dokumentach strategicznych, takich jak *Integrated Review Refresh*³², które wskazały na konieczność wzmocnienia autonomii strategicznej i odporności łańcuchów dostaw. Wielka Brytania odegrała również istotną rolę w NATO i we wspólnocie euroatlantyckiej, wspierając militarnie Ukrainę i wzmacniając regionalne bezpieczeństwo, co potwierdza Deklaracja Waszyngtońska Sojuszu z 2024 roku³³. Istotnym elementem brytyjskiego podejścia są partnerstwa publiczno-prywatne, które od lat kształtują rozwój infrastruktury i usług publicznych. Mechanizm PPP umożliwił angażowanie kapitału prywatnego w projekty strategiczne, takie jak budowa szpitali, szkół czy sieci transportowych. W ostatnich latach coraz większe znaczenie zyskały technologie cyfrowe i innowacyjne narzędzia wspierające zarządzanie kryzysowe, rozwijane we współpracy między sektorem prywatnym, samorządami i instytucjami centralnymi. Działania te zostały skoordynowane w ramach *UK Government Resilience Framework* i *Resilience Action Plan 2025*, które miały na celu wzmocnienie spójności działań i zapewnienie standardów przygotowania na poziomie całego państwa³⁴. Ocena brytyjskiego modelu wskazuje na szereg mocnych stron, wśród których wyróżnia się elastyczność i zdolność lokalnych podmiotów do szybkiego reagowania na zakłócenia, a także szerokie zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego. Model ten sprzyja innowacyjności i różnorodności rozwiązań, co pozwala dostosowywać odpowiedzi do lokalnych potrzeb. Jednocześnie decentralizacja wiąże się z ryzykiem fragmentacji i niespójności działań, co uwidoczniło się w czasie pandemii oraz w procesach wdrażania polityk po Brexicie. Ograniczenia koordynacyjne mogą osłabiać zdolność do jednolitego reagowania w sytuacjach kryzysów systemowych, co stawia pytania o równowagę między lokalną autonomią a centralnym przywództwem. W długiej perspektywie brytyjski model można uznać za przykład ścieżki, w której długofalowa odporność gospodarcza opiera się na sieciowym współdziałaniu wielu aktorów, ale jej trwałość zależy od zdolności do redukcji napięć wynikających z pluralizmu instytucjonalnego.

ANALIZA PORÓWNAWCZA

Porównanie Polski i Wielkiej Brytanii w zakresie odporności gospodarczej i zarządzania kryzysowego uoacza fundamentalną różnicę w organizacji systemów, które wynikają z odmiennych tradycji politycznych i instytucjonalnych. Polska opiera się na centralistycznym modelu, w którym rząd i instytucje centralne odgrywają dominującą rolę, co sprzyja szybkiemu podejmowaniu decyzji i mobilizacji zasobów w obliczu nagłych zagrożeń. Jednocześnie brak wystarczającej decentralizacji ogranicza efektywność koordynacji z poziomem lokalnym, co osłabia zdolność do adaptacji w długim okresie i rodzi ryzyko biurokratyzacji działań³⁵. Wielka Brytania, przeciwnie, charakteryzuje się silnym zakorzenieniem decentralizacji i partnerstw lokalnych, dzięki czemu jej system zarządzania kryzysowego jest elastyczniejszy i lepiej dopasowany do specyfiki regionalnej. Model ten pozwala na większe zaangażowanie lokalnych instytucji i społeczeństwa obywatelskiego, ale wiąże się z ryzykiem fragmentacji i niespójności reakcji, co ujawniło się w czasie pandemii COVID-19³⁶.

Mechanizmy instytucjonalne w Polsce koncentrują się na mobilizacji państwa i zapewnieniu jednolitego kierunku działań, jednak kosztem ograniczonej partycypacji aktorów lokalnych i słabszej zdolności do uczenia się w procesie zarządzania kryzysowego. Wielka Brytania wyróżnia się

³² HM Government, *Integrated Review Refresh 2023: Responding to a More Contested and Volatile World*, London, 2023, s. 9.

³³ NATO, *Washington Summit Declaration*, NATO, Brussels, 2024, s. 2.

³⁴ Cabinet Office, *UK Resilience ... op. cit.*, s. 5.

³⁵ Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Raport ... op. cit.*, s. 7.

³⁶ UK COVID-19 Inquiry, *Executive Summary*, London, 2023, s. 6.

większą elastycznością instytucjonalną, dzięki czemu lokalne fora odporności odgrywają znaczącą rolę w reagowaniu na kryzysy, co wzmacnia zdolności adaptacyjne, ale utrudnia spójną koordynację w skali krajowej³⁷. Oba modele posiadają więc mechanizmy pozwalające na osiągnięcie skuteczności w krótkim czasie, ale ich ograniczenia uwidaczniają się w wymiarze długofalowym, gdzie odporność zależy od zdolności do integracji i harmonizacji działań. Szczególnie wyraźne różnice pojawiają się w roli sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego. W Polsce dominacja państwa ograniczała przestrzeń dla aktorów niepublicznych, choć doświadczenia pandemii i kryzysu uchodźczego pokazały rosnące znaczenie organizacji pozarządowych i inicjatyw oddolnych, które uzupełniały działania władz centralnych³⁸. W Wielkiej Brytanii tradycja silnych instytucji o charakterze charytatywnym i aktywnego sektora prywatnego, zwłaszcza w ramach partnerstw publiczno-prywatnych, odgrywa kluczową rolę w zapewnianiu usług i rozwiązań infrastrukturalnych³⁹. Dzięki temu współpraca państwa, rynku i społeczeństwa ma bardziej sieciowy charakter, co zwiększa odporność systemu, ale stwarza wyzwania w zakresie przejrzystości i rozliczalności⁴⁰. Wyzwania energetyczne i geopolityczne stanowią kolejny obszar różnic. Polska przez dekady pozostawała zależna od importu surowców, a wydarzenia po 2022 roku przyspieszyły inwestycje w dywersyfikację źródeł energii, takie jak Baltic Pipe czy rozbudowa terminalu LNG w Świnoujściu⁴¹. Wielka Brytania, funkcjonując w warunkach postbrexitowych, kładzie większy nacisk na transformację energetyczną i dążenie do samowystarczalności surowcowej, łącząc to z rozwojem odnawialnych źródeł energii i innowacji technologicznych⁴². W obu przypadkach geopolityka determinuje kierunek polityki gospodarczej i bezpieczeństwa, a wojna w Ukrainie potwierdziła, że odporność energetyczna jest integralnym elementem odporności systemowej⁴³. Zestawienie obu modeli pozwala wskazać punkty wspólne i zasadnicze różnice. Zarówno Polska, jak i Wielka Brytania podkreślają znaczenie cyfryzacji i innowacji w procesie zarządzania kryzysowego, a także współpracy transnarodowej w ramach NATO i relacji euroatlantyckich. Różni je jednak stopień centralizacji i charakter instytucjonalnej elastyczności, które determinują sposób reagowania na zagrożenia. Polska demonstruje przewagę w mobilizacji zasobów i szybkości podejmowania decyzji, natomiast Wielka Brytania wyróżnia się większą zdolnością adaptacyjną i zaangażowaniem lokalnych aktorów. Z analizy wynika, że skuteczne zarządzanie kryzysowe wymaga równowagi między centralizacją a decentralizacją oraz zdolności do łączenia krótkoterminowej mobilizacji z długofalową budową odporności. Wnioski te mają istotne znaczenie zarówno dla teorii *resilience*, jak i dla praktyki polityki publicznej w warunkach narastającej globalnej niepewności.

OMÓWIENIE

Omówienie wyników analizy Polski i Wielkiej Brytanii pozwala na ich osadzenie w kluczowych teoriach odporności i zarządzania kryzysowego, które od dekad kształtują refleksję nad bezpieczeństwem gospodarczym. Klasyczne ujęcie odporności zaproponowane przez Hollinga⁴⁴,

37 Cabinet Office, *UK Resilience ... op. cit.*, s. 4.

38 Narodowy Bank Polski, *Raport o stabilności systemu finansowego 2021*, NBP, Warszawa, 2021, s. 10.

39 Cabinet Office, *Devolving Decision Making: Delivering Better Public Services – Supporting Local Government*, London, 2004, s. 5.

40 National Audit Office, *The Government's COVID-19 Furlough Scheme*, NAO, London, 2021, s. 6.

41 Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka energetyczna Polski do 2040 r.*, MKiŚ, Warszawa, 2021, s. 13.

42 HM Government, *Integrated Review Refresh 2023: Responding to a More Contested and Volatile World*, London, 2023, s. 9.

43 NATO, *Washington Summit Declaration*, NATO, Brussels, 2024, s. 2.

44 C.S. Holling, „Resilience and Stability ... op. cit., s. 19.

podkreślające zdolność systemów do utrzymania funkcji mimo zakłóceń, znajduje potwierdzenie w doświadczeniach obu państw, choć mechanizmy osiągnięcia tego celu są odmiennie. Polska, posługując się modelem centralistycznym, potwierdza obserwacje wskazywane w raportach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju⁴⁵, zgodnie z którymi koncentracja decyzji sprzyja sprawnej mobilizacji zasobów i szybkiemu reagowaniu, lecz może osłabiać zdolność do elastycznego dostosowywania się i uczenia instytucjonalnego. Wielka Brytania, rozwijająca model zdecentralizowany, odpowiada z kolei opisom systemów sieciowych w literaturze⁴⁶, gdzie współpraca wielu aktorów daje przewagę adaptacyjną, lecz rodzi ryzyko fragmentacji i braku spójności. W obu przypadkach odporność gospodarcza jawi się nie jako stała właściwość systemu, lecz jako proces zależny od kontekstu politycznego, społecznego i kulturowego.

Analiza wnosi wkład do rozwoju koncepcji odporności gospodarczej jako kategorii ekonomiczno-zarządczej. Polska praktyka wskazuje na znaczenie mobilizacji zasobów i centralnej koordynacji, natomiast brytyjskie doświadczenia uwidaczniają rolę elastyczności instytucjonalnej i lokalnego przywództwa. Wyniki badań wpisują się w nurt literatury podkreślający, że kluczowymi determinantami odporności są zdolność adaptacyjna i uczenie się instytucji⁴⁷. W obu państwach uwidacznia się również rosnąca rola współpracy transsektorowej. W Polsce szczególne znaczenie miały organizacje pozarządowe wspierające działania państwa podczas kryzysu uchodźczego, w Wielkiej Brytanii zaś *charities* i partnerstwa publiczno-prywatne odgrywają trwałą rolę w zapewnianiu usług i rozwiązań infrastrukturalnych. Współdziałanie państwa, rynku i społeczeństwa obywatelskiego należy zatem postrzegać nie jako dodatek, lecz jako warunek skuteczności systemu odpornościowego.

Wnioski z obu przypadków mają wyraźny wymiar transnarodowy. Polska, jako państwo członkowskie Unii Europejskiej, realizuje polityki zgodne z dyrektywami dotyczącymi infrastruktury krytycznej i cyberbezpieczeństwa, podczas gdy Wielka Brytania, pomimo Brexitu, zachowuje aktywność w ramach wspólnoty euroatlantyckiej i NATO. W dokumentach unijnych i sojuszniczych odporność traktowana jest jako fundament bezpieczeństwa, obejmujący zarówno wymiar gospodarczy, jak i polityczny⁴⁸. Oznacza to, że doświadczenia badanych państw mogą stanowić źródło transferu dobrych praktyk, a centralistyczna mobilizacja zasobów i zdecentralizowana elastyczność mogą się wzajemnie uzupełniać.

Ograniczenia analizy wynikają przede wszystkim z różnic metodologicznych w gromadzeniu danych oraz z odmiennych ram instytucjonalnych, które utrudniają pełną porównywalność. Wybór jedynie dwóch przypadków prowadzi do ryzyka uproszczeń, a interpretacja musi uwzględniać czynniki kulturowe i polityczne, które nie zawsze są możliwe do jednoznacznego pomiaru. Trzeba również pamiętać, że lata 2020–2025, naznaczone pandemią, wojną i kryzysem energetycznym, tworzą specyficzny kontekst, który może zaburzać ocenę trwałych tendencji.

Wszystkie te czynniki wyznaczają kierunki dalszych badań. Potrzebne są analizy ilościowe oparte na wskaźnikach odporności gospodarczej, które pozwolą w sposób porównywalny oceniać zdolność adaptacyjną różnych państw. Warto rozszerzyć badania na inne kraje europejskie, aby uchwycić szersze spektrum instytucjonalnych dróg do odporności. Kluczowe staje się również badanie

45 OECD, *OECD Economic ... op.cit.*, s. 45.

46 A. Boin, P. 't Hart, E. Stern, B. Sundelius, *The Politics of Crisis... op. cit.*, s. 8.

47 R. Martin, P. Sunley, „On the Notion of Regional Economic ... op. cit.”, s. 17.

48 European Commission, *Strategic Foresight Report 2023*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, s. 12

długofalowych konsekwencji cyfryzacji i transformacji energetycznej, które w kolejnych dekadach przesądzą o sile systemów gospodarczych. Integracja podejść teoretycznych i praktycznych umożliwi traktowanie odporności nie tylko jako pojęcia opisowego, lecz także jako narzędzia kształtowania polityki publicznej w warunkach globalnej niepewności.

WNIOSKI KOŃCOWE I REKOMENDACJE

Analiza Polski i Wielkiej Brytanii ukazuje dwa różne modele zarządzania kryzysowego, które jednak prowadzą do podobnych wniosków dotyczących budowania odporności gospodarczej. Polska dzięki centralizacji potrafi szybko mobilizować zasoby i w krótkim czasie podejmować decyzje, co szczególnie widoczne było w reakcji na pandemię i kryzys energetyczny⁴⁹. Jednocześnie ograniczona decentralizacja i nadmierna biurokracja osłabiają elastyczność i zdolność długofalowej adaptacji. Wielka Brytania, opierając swój system na decentralizacji i szerokiej roli lokalnych instytucji, zyskuje przewagę w postaci elastyczności i dopasowania do potrzeb wspólnot, ale doświadczenia COVID-19 pokazały, że fragmentacja i brak spójności mogą obniżać efektywność reakcji⁵⁰. Wspólnym elementem sprzyjającym odporności obu państw okazała się zdolność do mobilizacji sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego, co wpisuje się w literaturę wskazującą na znaczenie współpracy sieciowej i uczenia się instytucji⁵¹.

Dla decydentów politycznych kluczowym wnioskiem jest konieczność łączenia centralnej mobilizacji zasobów z mechanizmami umożliwiającymi udział aktorów lokalnych. Polityka publiczna powinna tworzyć ramy, które pozwalają integrować działania państwa, biznesu i społeczeństwa obywatelskiego, gdyż dopiero synergia tych elementów zwiększa szanse na skuteczne reagowanie w warunkach niepewności. Szczególne znaczenie ma cyfryzacja, zarówno w administracji publicznej, jak i w sektorze prywatnym, ponieważ umożliwia ona lepsze monitorowanie zagrożeń, szybsze reagowanie i większą transparentność decyzji⁵². Innowacje technologiczne stają się jednym z głównych motorów odporności, a ich implementacja wymaga współpracy transsektorowej.

Z perspektywy sektora prywatnego kluczowe znaczenie ma rozwijanie wewnętrznych systemów zarządzania ryzykiem i planów ciągłości działania. Kryzysy ostatnich lat pokazały, że nawet najlepiej skonstruowane mechanizmy państwowe nie zastąpią działań podejmowanych na poziomie przedsiębiorstw. Firmy powinny dążyć do ścisłej współpracy z administracją i organizacjami pozarządowymi, zarówno w zakresie wymiany informacji, jak i w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, które zwiększają odporność całego systemu gospodarczego. Inwestowanie w elastyczność organizacyjną oraz w zdolność adaptacyjną pracowników i procesów staje się fundamentem konkurencyjności w warunkach niestabilności.

W wymiarze międzynarodowym doświadczenia Polski i Wielkiej Brytanii wskazują, że odporność gospodarcza powinna być traktowana jako integralny element bezpieczeństwa zbiorowego. W ramach Unii Europejskiej i NATO coraz wyraźniej akcentuje się konieczność koordynacji działań w zakresie ochrony infrastruktury krytycznej, bezpieczeństwa energetycznego i cyberprzestrzeni⁵³.

49 Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Raport ... op. cit.*, s. 7.

50 National Audit Office, *The Government's COVID-19 Furlough Scheme*, NAO, London, 2021, s. 6.

51 R. Martin, P. Sunley, „On the Notion of Regional Economic ... op. cit.”, s. 21.

52 European Commission, *Strategic Foresight ... op. cit.*, s. 10.

53 NATO, *Washington Summit Declaration*, NATO, Brussels, 2024, s. 2.

Wymiana doświadczeń i transfer dobrych praktyk między państwami mogą przyczynić się do budowy spójniejszych systemów odporności, które będą zdolne sprostać zagrożeniom hybrydowym i długofalowym wyzwaniom klimatycznym.

Artykuł wnosi wkład w rozwój badań nad odpornością gospodarczą, pokazując, że nie istnieje jeden uniwersalny model zarządzania kryzysowego, a skuteczność systemów zależy od ich zdolności do łączenia centralizacji z decentralizacją i od jakości współpracy transsektorowej. Wskazuje też, że analiza porównawcza może stanowić inspirację dla dalszych badań, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, pozwalających lepiej zrozumieć mechanizmy budowania odporności w kontekście globalnej niepewności. Perspektywa kolejnych lat powinna koncentrować się na ocenie długofalowego wpływu cyfryzacji i zielonej transformacji na gospodarkę oraz na tworzeniu nowych modeli zarządzania kryzysowego, które będą zdolne sprostać wyzwaniom XXI wieku.

DIALEKTYKA ODPORNOŚCI: CZEGO POLSKA I WIELKA BRYTANIA MOGĄ SIĘ OD SIEBIE NAUCZYĆ?

W realiach pandemii szybciej zadziałał model polski, ponieważ centralizacja ułatwiła błyskawiczne narzucenie reżimów sanitarnych i wdrożenie szerokich instrumentów osłonowych dla rynku pracy, co ograniczyło natychmiastowe koszty społeczne i gospodarcze pierwszej fali. Ten impet początkowy miał jednak swoją cenę w postaci ograniczonej zdolności do uczenia się w ruchu oraz słabszej integracji poziomu lokalnego i aktorów pozapaństwowych. Brytyjskie rozwiązanie, rozpięte między rządem centralnym a rządami Szkocji, Walii i Irlandii Północnej, wystartowało mniej równo, ale w kolejnych fazach lepiej absorbowало wiedzę zwrotną, szybciej korygowało błędy i sprawniej wykorzystywało potencjał społeczeństwa obywatelskiego oraz sektora prywatnego. Jeśli więc kryterium jest doraźna sprawność reakcji, przewaga należy do Warszawy; jeśli miarą jest trwała odporność jako zdolność do adaptacji i rekombinacji instytucjonalnej, mocniejsze argumenty ma Londyn.⁵⁴

Najmocniejszą stroną polskiego podejścia okazała się spójność decyzyjna sprzęgnięta z mobilizacją zasobów - państwo potrafiło szybko przełożyć wolę polityczną na operacyjne decyzje i instrumenty finansowania. To samo sprzężenie - bezpieczeństwo zdrowotne, gospodarcze i energetyczne - pozwoliło zarysować strategię dywersyfikacji surowcowej i priorytetyzować infrastrukturę krytyczną w trybie quasi-obronnym. Po drugiej stronie kanału kluczowa była elastyczność - gęsta sieć relacji między samorządami, organizacjami charytatywnymi i biznesem wytwarzała lokalne zdolności reagowania, a kultura ewaluacji przekładała się na szybkie uczenie instytucjonalne i dokumentowanie wniosków w ramach ram odporności państwa.⁵⁵ Innymi słowy, w Polsce działała siła wektora, w Zjednoczonym Królestwie - siła sieci.

Słabe punkty są lustrzanym odbiciem zalet. Polski centralizm, który daje przewagę przy krótkim starcie, w długim biegu petryfikuje procedury, zawęża kanały informacji zwrotnej i hamuje energię lokalnych ekosystemów. Brytyjska policentryczność, która wzmacnia adaptacyjność, bywa rozpraszająca w kryzysach systemowych, generuje koszty koordynacyjne i utrudnia społeczną

⁵⁴ UK COVID-19 Inquiry, *Module 2 – Core UK decision-making and political governance*, The Stationery Office, London, 2023, s. 7
⁵⁵ Cabinet Office, *UK Resilience Framework 2025*, Cabinet Office, London, 2025, s. 4.

rozliczalność decyzji w warunkach wielości ośrodków władzy i partnerstw publiczno-prywatnych.⁵⁶ W obu przypadkach ryzykiem wspólnym pozostaje napięcie między szybkością a deliberacją - im bardziej jednorodny i scentralizowany proces, tym łatwiej o decyzję, lecz trudniej o korektę; im bardziej deliberatywny i rozproszony system, tym łatwiej o lokalną innowację, lecz trudniej o narodową synchronizację.

Rekomendacje wynikają z tej dialektyki. Po stronie polskiej racjonalne jest dobudowanie horyzontalnych mostów do istniejącej wieży centralnej - upodmiotowienie poziomu lokalnego w ochronie zdrowia i zarządzaniu energią, trwałe włączenie NGO-sów i biznesu do planowania gotowości, instytucjonalizacja uczenia się po kryzysie oraz głęboka cyfryzacja procesów - od wczesnego ostrzegania po analitykę w czasie rzeczywistym - tak aby centrum widziało więcej i wcześniej, nie musząc sterować wszystkim. Po stronie brytyjskiej potrzebna jest oszczędna w środkach, ale stanowcza belka koordynacyjna - wspólne standardy reagowania i kanały komunikacji dla władz centralnych i devolved governments, klarowniejsze zasady odpowiedzialności w partnerstwach oraz mechanizmy wyrównywania potencjału regionów, tak by elastyczność nie oznaczała geograficznej loterii. W obu modelach warto wzmocnić wymiar transnarodowy - interoperacyjność procedur, ochronę infrastruktury krytycznej i bezpieczeństwo cyfrowe w ramach UE i NATO - oraz traktować cyfryzację i zieloną transformację nie jako równoległe polityki, lecz jako rdzeń odporności gospodarczej na kolejne dekady.⁵⁷ Innymi słowy, optymalnym kierunkiem jest konwergencja: polska centralna siła potrzebuje sieci, brytyjska sieć - odrobiny siły.

BIBLIOGRAFIA

1. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, B., *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
2. Holling, C.S., Resilience and Stability of Ecological Systems, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 1973, t. 4(1), doi:10.1146/annurev.es.04.110173.000245.
3. Martin, R., Sunley, P., On the Notion of Regional Economic Resilience: Conceptualization and Explanation, *Journal of Economic Geography*, 2015, t. 15(1), doi:10.1093/jeg/lbu015.
4. Rose, A., Economic Resilience to Natural and Man-Made Disasters: Multidisciplinary Origins and Contextual Dimensions, *Environmental Hazards*, 2007, t. 7(4), doi:10.1016/j.envhaz.2007.10.001.
5. British Standards Institution, *BS 65000:2022 Organizational Resilience – Code of Practice*, BSI, London 2022.
6. International Organization for Standardization, *ISO 22316:2017 – Security and Resilience – Organizational Resilience – Principles and Attributes*, ISO, Geneva 2017.
7. International Organization for Standardization, *ISO 22301:2019 – Security and Resilience – Business Continuity Management Systems – Requirements*, ISO, Geneva 2019.
8. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, *Polityka energetyczna Polski do 2040 r.*, MKiŚ, Warszawa 2021.

⁵⁶ National Audit Office, *Initial learning from the government's response to the COVID-19 pandemic*, NAO, London, 2021, s. 6.
⁵⁷ NATO, *Washington Summit Declaration*, NATO, Bruksela, 2024, s. 3.

9. Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2025*, RCB, Warszawa 2025.
10. Rzeczpospolita Polska, *Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym* (Dz.U. 2007 nr 89 poz. 590, z późn. zm.), Kancelaria Sejmu, Warszawa 2007.
11. Rzeczpospolita Polska, *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Kancelaria Prezydenta RP, Warszawa 2020.
12. Rzeczpospolita Polska, *Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny* (Dz.U. 2022 poz. 655), Kancelaria Sejmu, Warszawa 2022.
13. Cabinet Office, *Civil Contingencies Act 2004*, HMSO, London 2004.
14. Cabinet Office, *UK Government Resilience Framework*, Cabinet Office, London 2023.
15. Cabinet Office, *National Risk Register 2025*, Cabinet Office, London 2025.
16. Cabinet Office, *UK Government Resilience Action Plan*, Cabinet Office, London 2025.
17. HM Government, *Integrated Review Refresh 2023: Responding to a More Contested and Volatile World*, HMSO, London 2023.
18. UK Resilience Academy, *Training and Competency Standards 2025*, Cabinet Office, London 2025.
19. Komisja Europejska, *European Economic Security Strategy*, Komisja Europejska, Bruksela 2023 (JOIN(2023)20).
20. NATO, *Washington Summit Declaration*, NATO HQ, Bruksela 2024.
21. Parlament Europejski i Rada, *Dyrektywa (UE) 2022/2555 w sprawie środków na rzecz wysokiego wspólnego poziomu cyberbezpieczeństwa w całej Unii (NIS2)*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L333.
22. Parlament Europejski i Rada, *Dyrektywa (UE) 2022/2557 w sprawie odporności podmiotów krytycznych (CER)*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L333.
23. Parlament Europejski i Rada, *Rozporządzenie (UE) 2022/2371 w sprawie poważnych transgranicznych zagrożeń dla zdrowia*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L314.
24. Brytyjskie Biuro Audytu Narodowego, *Investigation into Government Procurement during the COVID-19 Pandemic*, NAO, London 2021.
25. Narodowy Bank Polski, *Raport o stabilności systemu finansowego 2021*, NBP, Warszawa 2021.
26. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, *Promoting Resilience and Preparedness in Supply Chains*, OECD Publishing, Paris 2024, doi:10.1787/0e3c8f8a-en.
27. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, *Supply Chain Resilience Review 2025*, OECD Publishing, Paris 2025, doi:10.1787/5fdb9bda-en.
28. UK COVID-19 Inquiry, *Module 1 Report: Preparedness and Resilience*, HMSO, London 2023.

ECONOMIC RESILIENCE AND CRISIS MANAGEMENT: POLAND AND THE UNITED KINGDOM IN THE PERSPECTIVE OF GLOBAL CHALLENGES

Abstract

This article addresses the issue of economic resilience and crisis management in Poland and the United Kingdom by comparing two different models of responding to contemporary challenges. Poland, relying on centralization and the strong role of government, demonstrates the capacity to mobilize resources in emergencies, as confirmed by the COVID-19 pandemic and the post-2022 energy crisis. The United Kingdom, based on decentralization, local partnerships, and strong civil society involvement, shows an advantage in flexibility and adaptability, although it bears the costs of inconsistency and risks of fragmentation. The comparative analysis highlights that economic resilience is not a universal attribute but a process shaped by institutional and political conditions. The findings emphasize the role of digitalization, innovation, and cooperation between the state, market, and non-governmental organizations in building long-term adaptive capacity.

Keywords

economic resilience, crisis management, institutional centralization, institutional decentralization, energy policy, civil society, digital innovation