Amerykańska odporność strategiczna: od efektywności łańcuchów dostaw do kapitalizmu bezpieczeństwa narodowego w kontekście książki Retribution Donald Trump and the Campaign autorstwa Jonathana Karla.

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ewolucję amerykańskiej strategii gospodarczej, która przesuwa punkt ciężkości z maksymalnej efektywności kosztowej (model just-in-time) na odporność strategiczną. Autor argumentuje, że w obliczu napięć geopolitycznych USA dążą do stworzenia systemu redundancji, który pozwoli państwu funkcjonować w warunkach przerwania handlu lub embarga, bez popadania w całkowitą autarkię. Zjawisko to, określane jako kapitalizm bezpieczeństwa narodowego, przejawia się w inwestycjach w krajową produkcję półprzewodników (CHIPS Act) oraz dywersyfikacji źródeł minerałów krytycznych. Proces ten jest kontynuowany przez administracje Bidena i Trumpa, mimo różnic w doborze narzędzi. Celem jest eliminacja asymetrycznych zależności, które mogą stać się narzędziem nacisku politycznego, przekształcając gospodarkę w system zdolny do przetrwania kryzysów systemowych.

The article analyzes the evolution of American economic strategy, which shifts its focus from maximum cost efficiency (the just-in-time model) to strategic resilience. The author argues that in the face of geopolitical tensions, the US seeks to create a system of redundancy that will allow the state to function under conditions of trade disruption or embargoes without falling into total autarky. This phenomenon, termed national security capitalism, manifests in investments in

domestic semiconductor production (CHIPS Act) and the diversification of critical mineral sources. This process is being continued by both the Biden and Trump administrations, despite differences in the choice of tools. The goal is to eliminate asymmetric dependencies that could become tools of political pressure, transforming the economy into a system capable of surviving systemic crises.

Artykuł analizuje fundamentalną zmianę w amerykańskiej strategii bezpieczeństwa, która odchodzi od doktryny maksymalnej efektywności rynkowej na rzecz budowy odporności strategicznej. Autor stawia tezę, że USA nie dążą do niemożliwej w nowoczesnym świecie autarkii (pełnej samowystarczalności), lecz do stworzenia systemu kontrolowanej współzależności. Polega ona na selektywnym rozplątywaniu ryzykownych powiązań z przeciwnikami – głównie Chinami – oraz przekształcaniu sojuszy politycznych w produkcyjne archipelagi zaufanych partnerów (friend-shoring). Poprzez inwestycje w sektory krytyczne, takie jak półprzewodniki, minerały ziem rzadkich, energetyka i przemysł stoczniowy, Stany Zjednoczone budują tzw. odstraszanie przemysłowe. Celem nie jest całkowita izolacja, lecz eliminacja asymetrii gospodarczej, która mogłaby zostać wykorzystana jako broń nacisku. Tekst dowodzi, że prawdziwa potęga państwa (state capacity) nie wynika z samych decyzji administracyjnych, lecz z materialnych zdolności produkcyjnych, które raz stworzone, trwale zmieniają możliwości strategiczne kraju, niezależnie od aktualnej opcji politycznej u sterów władzy.

SŁOWA KLUCZOWE

odporność strategiczna | kapitalizm bezpieczeństwa narodowego | redundancja strategiczna | friend-shoring | łańcuchy dostaw | minerały krytyczne | Defense Production Act | state capacity | industrial depth | odstraszanie przemysłowe | autarkia gospodarcza | przewaga komparatywna | Section 232 | zależność asymetryczna | archipelag sojuszniczy

Odporność strategiczna zamiast niemożliwej autarkii

Ameryka jako „wyspa”, która nie może być wyspą: energia, chipy, minerały, stocznie i ekonomia odporności strategicznej

Przebudowa administracji federalnej dotyczy zdolności państwa do podejmowania decyzji, lecz nie rozstrzyga kwestii posiadania materialnych środków niezbędnych do ich realizacji. Władza wykonawcza może dysponować sprawniejszymi procedurami, zdyscyplinowaną hierarchią i szybszym obiegiem poleceń, a mimo to pozostawać strategicznie bezradna, jeśli kraj nie potrafi produkować amunicji, budować okrętów, rafinować minerałów krytycznych czy wytwarzać zaawansowanych półprzewodników. Podobnie jest z dostarczaniem energii zakładom przemysłowym lub możliwością zastąpienia importowanego komponentu, którego przeciwnik może przestać dostarczać już w pierwszym tygodniu konfliktu. Nowoczesne państwo jest systemem organizacyjnym tylko w części; w równym stopniu stanowi system energetyczny, przemysłowy, logistyczny i technologiczny.

Koncepcję Stanów Zjednoczonych przygotowujących się do funkcjonowania jak „wyspa" należy rozumieć nie jako literalny projekt autarkii, lecz jako hipotezę dotyczącą odporności strategicznej. Autarkia oznaczałaby próbę zaspokojenia większości potrzeb wewnątrz własnej gospodarki i drastyczne ograniczenie zależności od handlu zewnętrznego. Taki kierunek byłby niezwykle kosztowny i sprzeczny z samą architekturą amerykańskiej potęgi, która przez dziesięciolecia opierała się na globalnych rynkach, sojuszach, dominacji dolara, transnarodowych przedsiębiorstwach i kontroli morskich szlaków komunikacyjnych. Bardziej adekwatnym pojęciem jest zatem zdolność do funkcjonowania w warunkach przerwania części handlu, niedostępności strategicznych towarów, sankcji lub embarga, gdy dotychczas efektywne łańcuchy dostaw zostają przekształcone w narzędzie nacisku.

Od maksymalnej efektywności do strategicznej redundancji

Koncepcja ta nie zrodziła się wyłącznie wraz z drugą administracją Trumpa. Pandemia COVID-19, kryzys półprzewodników, rosyjska inwazja na Ukrainę, europejski szok energetyczny, napięcia wokół Tajwanu oraz chińskie restrykcje eksportowe przyspieszyły w Stanach Zjednoczonych odwrót od doktryny maksymalnej efektywności globalnych łańcuchów dostaw. Ustawa CHIPS and Science Act z 2022 roku, podpisana przez Joe Bidena przy poparciu obu partii, przeznaczyła miliardy dolarów na rozwój krajowej produkcji półprzewodników. Jeszcze w grudniu 2024 roku Departament Handlu finalizował wsparcie dla pięciu głównych producentów zaawansowanych układów, w tym dla Samsunga. Trump po powrocie do władzy krytykował system subsydiów CHIPS Act i postulował zmianę jego modelu, jednak nie odrzucił strategicznego celu zwiększania krajowej produkcji chipów; jego administracja zaczęła częściej sięgać po cła, presję inwestycyjną i

instrumenty bezpieczeństwa narodowego. Mamy tu do czynienia z ciekawym przypadkiem politycznej ciągłości pod powierzchnią ostrego konfliktu partyjnego.

Biden i Trump różnili się w kwestii instrumentów, regulacji środowiskowych, relacji z przemysłem czy sposobu subsydiowania inwestycji. Obie administracje funkcjonowały jednak w rzeczywistości, w której koncentracja krytycznej produkcji poza granicami USA była coraz częściej definiowana jako problem bezpieczeństwa narodowego. W ekonomii politycznej oznacza to przejście od pytania „gdzie można wyprodukować najtaniej?" do pytania „czy produkt będzie dostępny również wtedy, gdy polityczne stosunki z dostawcą się załamią?". Różnica wydaje się subtelna, lecz całkowicie zmienia funkcję celu polityki gospodarczej. Model just in time minimalizuje zapasy, koszty magazynowania i niewykorzystane moce produkcyjne.

W stabilnym środowisku jest on niezwykle efektywny. Model odporności musi natomiast zaakceptować pewną dozę pozornej „nieefektywności": zapasy, wielu dostawców, zdolności awaryjne, dywersyfikację geograficzną czy droższe krajowe źródła produkcji – nawet jeśli kontrakt z sojusznikiem jest zawierany wyłącznie ze względu na jego dostępność w czasie kryzysu. Ekonomicznie przypomina to polisę ubezpieczeniową: w normalnych warunkach składka wydaje się kosztem bez produktu, a jej sens ujawnia się dopiero podczas zdarzenia, przed którym zabezpieczenie zostało zbudowane. Nicholas Taleb spopularyzował pojęcie antykruchości, lecz w analizie łańcuchów dostaw trafniejsza jest często prostsza koncepcja redundancji. System odporny nie wymaga idealnego działania każdej fabryki; potrzebuje alternatywnych ścieżek. Internet rozwijano historycznie jako sieć zdolną do przekierowywania informacji – podobna logika może zostać zastosowana do gospodarki materialnej. Jeżeli zamknięcie jednej cieśniny, portu, kopalni lub fabryki paraliżuje całą branżę, gospodarka jest wydajna, ale strategicznie krucha. Albert Hirschman już w połowie XX wieku wskazywał, że handel zagraniczny nie jest jedynie wymianą zwiększającą dobrobyt. Asymetryczna zależność gospodarcza może stać się źródłem politycznej władzy: państwo A zyskuje przewagę nie dlatego, że nie handluje z państwem B, lecz dlatego, że utrata tej wymiany jest dla B znacznie bardziej kosztowna niż dla A.

Współczesna geopolityka półprzewodników, minerałów krytycznych i energii to w istocie zastosowanie tej intuicji w warunkach gospodarki wysokich technologii. Najbardziej widocznym przykładem są minerały krytyczne. Samo posiadanie złóż nie gwarantuje niezależności, gdyż łańcuch surowcowy obejmuje wydobycie, koncentrację, separację, rafinację, metalurgię oraz produkcję proszków, magnesów, katod i anod. Państwo może posiadać rudę, a wciąż pozostawać zależne od innych na etapie przetwarzania. Executive Order 14241 z 20 marca 2025 roku szeroko zdefiniował zatem „mineral production": nie tylko jako kopalnictwo, lecz również przetwarzanie, rafinację, wytapianie oraz produkcję pochodnych, w tym wafli półprzewodnikowych, anod, katod,

magnesów, silników, baterii i systemów radarowych. Równocześnie uruchomiono procedury przyspieszania zezwoleń oraz wykorzystano Defense Production Act do zwiększania krajowych zdolności.

Ta definicja obrazuje zmianę myślenia o bezpieczeństwie – granica między polityką przemysłową a obronną staje się coraz mniej wyraźna. Miedź zasila sieci elektroenergetyczne i systemy uzbrojenia, gal jest niezbędny w elektronice cywilnej i radarach, grafit trafia do samochodów elektrycznych lub wojskowych magazynów energii, a metale ziem rzadkich są kluczowe dla turbin, silników, lotnictwa i pocisków. Departament Obrony mówił na początku 2025 roku wprost: bezpieczne dostawy minerałów krytycznych są niezbędne w niemal całym portfolio nowoczesnego uzbrojenia, od dronów po okręty podwodne. Do 2026 roku kierunek ten został znacznie rozbudowany. Executive Order 14415 z lipca 2026 roku nakazuje zabezpieczanie materiałów i komponentów dla systemów wojskowych z dostaw krajowych lub sojuszniczych, podkreślając ryzyko presji fizycznej, cybernetycznej i ekonomicznej na łańcuchy dostaw. Kilka dni później prezydent wykorzystał Defense Production Act w odniesieniu do odzyskiwanych minerałów pochodzących m.in. z odpadów, złomu i zużytych magnesów trwałych. Recycling przestaje być tu wyłącznie kwestią ekologiczną; staje się elementem logistyki bezpieczeństwa. Nie oznacza to jednak, że Stany Zjednoczone osiągnęły pełną samowystarczalność.

Chińska dominacja w przetwarzaniu surowców krytycznych

Analizy Reutersa, oparte m.in. na danych IEA, wskazują, że Chiny wciąż kontrolują znaczną część światowego przetwarzania materiałów krytycznych — w niektórych segmentach od 70 do 95 procent, a w wybranych technologiach nawet więcej. We wrześniu 2023 roku Reuters zwracał uwagę, że pozycja Pekinu w obszarze ziem rzadkich nadal ogranicza swobodę amerykańskiej polityki handlowej; dominacja w wydobyciu i zwłaszcza przetwarzaniu pozostaje strategicznym źródłem chińskiej siły negocjacyjnej.

Kapitalizm bezpieczeństwa narodowego zamiast autarkii

Ten przykład sam w sobie obala literalną metaforę autarkii. Stany Zjednoczone nie mogą w krótkim czasie po prostu „zdecydować”, że przestają potrzebować zagranicy. Budowa kopalni, rafinerii,

wyspecjalizowanych instalacji chemicznych czy łańcucha dostaw magnesów trwa lata; wymaga zezwoleń, kapitału, wykwalifikowanej kadry, technologii, energii oraz rynku zbytu. Jeśli produkt z Chin jest znacząco tańszy, krajowy producent może nie przetrwać okresu niskich cen bez kontraktów długoterminowych, gwarancji, zamówień publicznych lub ochrony handlowej. Strategiczna autonomia kosztuje właśnie dlatego, że eliminuje część korzyści wynikających z koncentracji produkcji tam, gdzie była ona ekonomicznie najtańsza.

Prowadzi to do fundamentalnego napięcia w polityce Trumpa: konfliktu między wolnym rynkiem a mobilizacją. Choć retoryka administracji często akcentuje deregulację i przedsiębiorczość prywatną, odbudowa sektorów strategicznych wymaga jednocześnie aktywnej roli państwa. Defense Production Act, cła, gwarancje pożyczkowe, federalne kontrakty, polityka zakupowa Pentagonu, wymogi pochodzenia materiałów czy negocjacje handlowe nie są mechanizmami laissez-faire. To formy państwowego kształtowania struktury produkcji.

W sierpniu 2025 roku Pentagon, za pośrednictwem Office of Strategic Capital, uruchomił pierwszą pożyczkę dla MP Materials w ramach szerszego programu zabezpieczania łańcucha minerałów krytycznych. Jednocześnie ustawa budżetowa z 2025 roku otworzyła możliwość znacznego lewarowania federalnych środków kredytowych dla tego sektora. Jest to przykład modelu, który można określić mianem kapitalizmu bezpieczeństwa narodowego: przedsiębiorstwo pozostaje prywatne, lecz państwo – poprzez kontrakt, pożyczkę, taryfę lub gwarancję – zmienia ekonomię projektu tak, aby utrzymać zdolność uznaną za strategiczną.

Tę samą logikę widać w obszarze półprzewodników. Zaawansowany chip jest fizycznie niewielkim obiektem, lecz stanowi skumulowany rezultat globalnego systemu technologicznego: od projektowania i litografii, przez chemię wysokiej czystości i urządzenia produkcyjne, aż po pakowanie, pamięci, centra danych i własność intelektualną. Nie wystarczy zatem wybudować jednej fabryki; zaawansowana produkcja wymaga całego ekosystemu dostawców.

W marcu 2025 roku Trump krytykował CHIPS Act jako zbyt kosztowny program subsydiów, lecz równolegle uczestniczył w ogłoszeniu dodatkowej inwestycji TSMC w USA o wartości 100 miliardów dolarów, co podniosło deklarowaną łączną skalę nakładów koncernu do 165 miliardów dolarów. Reuters wskazywał, że na tę decyzję wpływały zarówno potrzeby rynku AI, jak i polityczna presja na zwiększanie produkcji w USA. W styczniu 2026 roku administracja poszła krok dalej: w ramach Section 232 uznała zależność od importu części półprzewodników za zagrożenie bezpieczeństwa narodowego i wprowadziła 25-procentowe cło na wybrane zaawansowane układy. Jednocześnie ustanowiono wyjątki dla importu służącego budowie amerykańskiej infrastruktury technologicznej oraz krajowego łańcucha produkcji.

Taka konstrukcja jest interesująca, ponieważ cło nie pełni tu wyłącznie funkcji protekcjonistycznej; staje się narzędziem różnicującym zachowania przedsiębiorstw. Import chipa przeznaczonego do konsumpcji może być obciążony, natomiast import umożliwiający budowę amerykańskiej zdolności produkcyjnej może zostać potraktowany odmiennie. Państwo próbuje zatem wpływać nie tylko na geografię handlu, ale na kierunek akumulacji kapitału. W sierpniu 2026 roku podobny sposób myślenia zastosowano do polisilikonu – materiału będącego podstawą zarówno dla sektora energetyki słonecznej, jak i przemysłu półprzewodnikowego.

Odporność strategiczna wymaga zarządzania siecią zależności, a nie pełnej autarkii

Administracja, powołując się na Section 232, uznała nadmierną zależność od zagranicznych dostaw za zagrożenie dla bezpieczeństwa i wprowadziła ochronę handlową w postaci ceł oraz minimalnych cen importowych. Z perspektywy klasycznej teorii wolnego handlu takie kroki mogą prowadzić do wzrostu cen krajowych nakładów. Jednak w ujęciu strategicznym krótkoterminowy koszt jest elementem ceny za budowę alternatywy na wypadek przerwania handlu. Nie oznacza to jednak, że każda taryfa automatycznie zwiększa odporność. Cło na komponent, którego nie da się szybko wytworzyć w kraju, podnosi koszty produkcji downstream i paradoksalnie osłabia sektor, który miało chronić. Jeśli krajowa fabryka chipów musi importować maszynę, gaz techniczny lub materiał objęty wysokim cłem, polityka może działać przeciw samej sobie. Odporność przemysłowa jest bowiem kwestią całej sieci input-output, a nie pojedynczej pozycji celnej. Według Wassily'ego Leontiefa gospodarka to system przepływów między sektorami, gdzie produkt jednej branży staje się nakładem dla innej.

Ograniczenie importu stali może pomóc producentom metalurgii, ale jednocześnie uderzy w stocznie, przemysł samochodowy, energetykę i maszyny. Ochrona aluminium może utrudnić budowę samolotów. Cło na komponent elektroniczny poprawi rentowność jednego krajowego dostawcy, lecz obniży konkurencyjność tysięcy przedsiębiorstw wykorzystujących go w produktach końcowych. Strategiczna polityka handlowa wymaga zatem znacznie głębszej znajomości sieci zależności niż proste hasło "produkujmy u siebie". To jedna z przyczyn, dla których pełna autarkia pozostaje ekonomicznie nieatrakcyjna nawet dla mocarstwa wielkości Stanów Zjednoczonych; efekty skali i specjalizacja są bowiem fundamentami produktywności.

David Ricardo dowodził korzyści płynących z przewagi komparatywnej, lecz współczesna geopolityka przypomina o zastrzeżeniu pominiętym w klasycznym modelu: partner handlowy może stać się przeciwnikiem strategicznym. W takim scenariuszu utrata konkretnego importu niesie

koszt nieporównanie większy, niż wynikałoby to z jego udziału w PKB. Komponent wart dziesięć dolarów może unieruchomić produkt o wartości miliona, jeśli brakuje substytutu. Dlatego odporność strategiczna opiera się na identyfikowaniu wąskich gardeł, a nie na dążeniu do produkcji wszystkiego. Państwo nie musi samodzielnie wytwarzać każdej śrubki. Musi wiedzieć, których śrubek nie można zastąpić. To logika teorii ograniczeń Eliyahu Goldratta przeniesiona na poziom gospodarki narodowej: przepustowość całego systemu może zależeć od jednego, rzadkiego elementu.

Sektor morski jako model friend-shoringu strategicznego

Podobną lekcję przyniósł sektor morski. Stany Zjednoczone, będąc jedną z największych gospodarek świata z globalną marynarką wojenną i ogromnym handlem zagranicznym, dysponują minimalnym udziałem w światowym komercyjnym budownictwie okrętowym. GAO, opierając się na danych UNCTAD, wskazało, że w 2023 roku chińskie stocznie zbudowały około 33 milionów ton dużych statków handlowych – co stanowiło około 51 procent światowej produkcji – podczas gdy USA wyprodukowały około 65 tysięcy ton, czyli zaledwie 0,1 procent. Administracja Trumpa w Executive Order 14269 z kwietnia 2025 roku posługiwała się nieco innymi miarami, lecz diagnoza pozostała identyczna: udział USA wynosi poniżej 1 procenta, a Chiny dominują w globalnej produkcji.

Problem stoczni jest bardziej złożony niż kwestia pojedynczej technologii. Stocznia jest ekosystemem: to pochylnia i suchy dok, ale także dostawcy stali, turbin, przekładni, kabli i elektroniki; to inżynierowie, spawacze, konstruktorzy, operatorzy, finansowanie oraz wieloletni portfel zamówień. Jeśli państwo dopuści do zaniku całego ekosystemu, nie odtworzy go jednym zarządzeniem w ciągu roku. Wiedza produkcyjna jest tu częściowo tacit knowledge w rozumieniu Michaela Polanyiego – umiejętnością, której nie da się w pełni zapisać w podręczniku; można ją utrzymać jedynie poprzez praktykę.

Kwietniowe zarządzenie z 2025 roku nie ograniczało się wyłącznie do zamówień Marynarki Wojennej. Nakazało przygotowanie Maritime Action Plan, obejmującego komercyjne budownictwo okrętowe, naprawy, porty, szkolenie kadr, finansowanie, flotę pod amerykańską banderą, cargo preference oraz użycie Defense Production Act. Przewidziano również współpracę z sojusznikami i zachęty dla zagranicznych stoczni do inwestowania w zdolności na terenie USA. Kluczowe jest tutaj to, że nawet polityka retorycznie określana jako „America First” nie prowadzi w tym przypadku do

izolacjonistycznej autarkii. Zakłada ona wykorzystanie kapitału i know-how sojuszników do odbudowy amerykańskich zdolności.

W 2026 roku logika ta została rozwinięta. Memorandum z 13 sierpnia przyznało wprost, że ograniczona liczba stoczni i dostawców spowodowała zaległości w sześciu dużych programach okrętowych Marynarki Wojennej, a krajowa baza komercyjna nie jest konkurencyjna w skali globalnej. Administracja dopuściła zatem model współpracy z zagranicznymi partnerami – przyjmując doświadczenia z Finlandią w zakresie lodołamaczy za wzór dla kolejnych klas jednostek – wymagając jednocześnie inwestycji wzmacniających amerykańską bazę przemysłową. To doskonały przykład różnicy między autarkią a friend-shoringiem strategicznym. Nie chodzi o zasadę „wszystko musi być amerykańskie", lecz o to, że krytyczna zdolność nie może zależeć wyłącznie od potencjalnego przeciwnika i musi być możliwa do odtworzenia poprzez sieć własną oraz sojuszniczą. W tej logice Finlandia, Korea Południowa czy Japonia nie stanowią zależności tego samego rodzaju co Chiny; są elementem systemu redundancji.

Współpraca z Koreą Południową jest tego dobrym przykładem. We wrześniu 2026 roku negocjowany pakiet inwestycyjny USA-Korea obejmował około 150 miliardów dolarów przeznaczonych na sektor stoczniowy, a kolejne projekty dotyczyły energetyki gazowej i jądrowej. Należy jednak pamiętać, że ostateczne szczegóły projektów są wciąż przedmiotem negocjacji i nie należy utożsamiać zapowiedzi inwestycyjnej z już wybudowaną infrastrukturą.

Przekształcanie sojuszy bezpieczeństwa w produkcyjne i fundament energetyczny

Strategiczny kierunek jest jednak czytelny: Stany Zjednoczone próbują zamienić sojusze bezpieczeństwa w sojusze produkcyjne. Takie podejście przypomina koncepcję "arsenal of democracy" z II wojny światowej, choć różni się od niej struktura gospodarki. Ameryka 1941 roku dysponowała ogromnymi, niewykorzystanymi zasobami przemysłowymi, które można było sprawnie przestawić z produkcji cywilnej na wojenną. Fabryka samochodów mogła wówczas wytwarzać pojazdy wojskowe czy samoloty w technologiach relatywnie mniej złożonych niż dzisiejsze. Współczesny pocisk manewrujący, okręt podwodny, radar AESA czy zaawansowany chip wymagają wyspecjalizowanych materiałów, oprogramowania i certyfikacji oraz fabryk, których nie zastąpi zwykła hala produkcyjna. Mobilizacja przemysłowa XXI wieku jest więc mniej kwestią "przestawienia fabryk", a bardziej utrzymania istniejących ekosystemów specjalistycznych. Państwo musi inwestować przed wojną, gdyż po jej wybuchu czas budowy zdolności może okazać się dłuższy

niż czas strategicznie dostępny. Jest to ekonomiczny odpowiednik odstraszania: najlepiej wykorzystaną fabryką amunicji może być ta, której sam fakt istnienia pomaga zapobiec konfliktowi.

Z podobnych przyczyn kluczową rolę odgrywa energetyka. Fabryka chipów potrzebuje ogromnych ilości stabilnej energii elektrycznej i wody; huta wymaga mocy, centra danych dla AI ciągłego zasilania, a rafinerie minerałów są skrajnie energochłonne. Wojna prowadzona gospodarczo przez lata wymusza sprawny transport, produkcję nawozów, petrochemię, gaz i elektryczność. Strategicznie istotne jest zatem to, że Stany Zjednoczone weszły w drugą prezydenturę Trumpa z znacznie silniejszą pozycją energetyczną niż dwadzieścia lat wcześniej. Według danych EIA, w 2025 roku USA osiągnęły rekordowy poziom eksportu energii netto na poziomie 11 quadrillion Btu (eksportując 31 quads przy imporcie 21 quads). Produkcja ropy wyniosła średnio rekordowe 13,6 mln baryłek dziennie, co utrzymało USA w roli największego producenta ropy na świecie. Jednocześnie Stany Zjednoczone pozostały największym eksporterem LNG; eksport skroplonego gazu osiągnął w 2025 roku około 15 Bcf/d i według EIA ma nadal rosnąć.

Nie oznacza to jednak pełnej "niezależności energetycznej". USA pozostają jednocześnie dużym importerem i eksporterem produktów energetycznych, ponieważ rozmieszczenie rafinerii, rodzaje ropy, infrastruktura i ekonomia transportu sprawiają, że handel trwa nawet przy dodatnim bilansie. To kolejny dowód na to, dlaczego metafora wyspy wymaga ostrożności. Odporność nie polega na całkowitym braku importu, lecz na posiadaniu wystarczająco dużej własnej podaży i alternatywnych kierunków dostaw, aby przerwanie jednego kanału nie powodowało natychmiastowego kryzysu egzystencjalnego.

Materialny fundament AI i selektywne rozplątywanie zależności

W lutym 2025 roku Trump powołał National Energy Dominance Council. Mandat organu obejmuje zwiększenie produkcji energii, rozbudowę infrastruktury, rurociągów i mocy elektrycznych, rozwój małych reaktorów modułowych oraz ścisłe powiązanie energetyki z konkurencyjnością przemysłową i AI. Choć termin „dominance” jest politycznie nacechowany, kryje się za nim realny problem strukturalny: reindustrializacja i rozwój sztucznej inteligencji gwałtownie zwiększają zapotrzebowanie na prąd w czasie, gdy część starej infrastruktury wymaga wymiany. Department of Energy wskazywał w 2025 roku na ryzyko niedoborów mocy przy jednoczesnym wzroście popytu generowanego m.in. przez centra danych. Należy jednak pamiętać, że ocena DOE powstawała pod kierownictwem administracji Trumpa i zawiera krytykę poprzedników, dlatego polityczne wnioski warto oddzielić od samych danych o obciążeniu sieci.

Wzrost zapotrzebowania na energię przez AI jest faktem szeroko obserwowanym w sektorze. Administracja wyznaczyła już 16 federalnych lokalizacji przeznaczonych do szybkiej budowy centrów AI wraz z nowymi źródłami energii, w tym jądrową. To właśnie AI staje się punktem styku polityki energetycznej, półprzewodnikowej i geopolityki. Model sztucznej inteligencji jest algorytmem, ale jego strategiczna zdolność materializuje się w centrum danych. Centrum wymaga chipów; chipy muszą zostać zaprojektowane i wyprodukowane. Fabryka potrzebuje maszyn litograficznych, gazów, wody i energii. Serwery wymagają miedzi, transformatorów i sieci. Nowoczesna "gospodarka cyfrowa" okazuje się więc zadziwiająco materialna. W tym kontekście koncepcja gospodarki przygotowanej na blokadę nabiera realnego sensu, gdyż najgroźniejszy scenariusz nie musi oznaczać fizycznego otoczenia USA przez flotę przeciwnika.

Blokada XXI wieku może być selektywna: brak magnesów trwałych, transformatorów wysokiego napięcia, konkretnej klasy chipów czy prekursora chemicznego; cyberatak na port, sankcje na oprogramowanie lub ograniczenie dostępu do frachtu. Strategiczna odporność wymaga zatem nie budowania murów wokół gospodarki, lecz analizy tysięcy mikrozależności. Pandemia była w tej kwestii brutalną lekcją. Towar pozornie mało strategiczny może stać się krytyczny, gdy nagle potrzebuje go całe społeczeństwo. Maski, odczynniki laboratoryjne czy półprzewodniki samochodowe nie były traktowane jak amunicja, a jednak ich brak paraliżował państwo i gospodarkę. Bezpieczeństwo ekonomiczne coraz bardziej zaczyna więc przypominać epidemiologię systemową: trzeba wiedzieć, którędy może rozprzestrzeniać się zakłócenie. W analizie sieci mówi się o centralności i punktach krytycznych – istnieją węzły, których utrata ma niewielkie znaczenie, oraz takie, które fragmentują całą sieć.

Globalna gospodarka, maksymalizująca przez dziesięciolecia efektywność, naturalnie koncentrowała produkcję w najbardziej konkurencyjnych punktach. Taka optymalizacja zwiększa produktywność, ale tworzy jednocześnie potencjalne single points of failure. Geopolityka po 2020 roku jest w dużej mierze próbą obniżenia centralności tych ryzykownych punktów. Chiny pozostają głównym problemem amerykańskiej strategii, mimo że obie gospodarki są głęboko powiązane. Rywalizacja nie oznacza jednak prostego decouplingu.

Handel i negocjacje trwają; amerykańskie firmy pozostają związane z chińskim rynkiem, a Chiny są kluczowym odbiorcą produktów z USA. Polityka przypomina raczej próbę selektywnego rozplątywania najbardziej strategicznych zależności. Do września 2026 roku granice tej strategii są wyraźnie widoczne.

Najnowsze rozmowy Trumpa z Xi odbywają się w sytuacji, gdy USA dążą do zmniejszenia zależności od chińskich metali ziem rzadkich, wciąż musząc liczyć się z chińskimi ograniczeniami eksportowymi. Reuters opisuje te negocjacje jako przykład sytuacji, w której przewaga Pekinu w

minerałach ogranicza amerykańską swobodę eskalacji. Jest to niemal podręcznikowy przykład Hirschmanowskiej asymetrii zależności: Stany Zjednoczone dysponują ogromnymi możliwościami nacisku w obszarze technologii, finansów i handlu, lecz Pekin posiada własne punkty dźwigni.

Koszty i kompromisy budowania odporności strategicznej

Cła Trumpa należy rozumieć w tym szerszym kontekście, choć nie można ich sprowadzać wyłącznie do kwestii bezpieczeństwa. Pełnią one równocześnie funkcję fiskalną, negocjacyjną, protekcjonistyczną i geopolityczną. W latach 2025–2026 administracja wielokrotnie stosowała lub zapowiadała taryfy jako instrument nakłaniania partnerów do inwestycji, zmiany zasad handlu bądź zakupu amerykańskich produktów. Po wyroku Sądu Najwyższego z lutego 2026 roku, który podważył wykorzystanie części nadzwyczajnych podstaw prawnych, administracja sięgnęła po inne narzędzia taryfowe, a amerykańsko-chińska polityka handlowa nadal oscylowała między eskalacją a okresowymi rozejmami.

Obrazuje to prawne ograniczenie sprawczości, o którym mowa w poprzedniej części. Nawet prezydent zdecydowany uczynić cła centralnym narzędziem strategii musi opierać się na delegacji ustawowej. Gdy sąd kwestionuje jedną ścieżkę, administracja szuka innej, lecz nie jest to tożsame z nieograniczoną władzą taryfową. Ekonomiczna ocena ceł wymaga przy tym oddzielenia celu strategicznego od kosztu. Cło może zwiększyć opłacalność krajowej produkcji, ale część tego ciężaru ponoszą importerzy i konsumenci. Może skłonić zagraniczne przedsiębiorstwo do budowy zakładu w USA, lecz jednocześnie wywołać retorsje ograniczające amerykański eksport. Może wzmacniać bezpieczeństwo jednego sektora, obniżając konkurencyjność innego. Polityka przemysłowa nie eliminuje kompromisów ekonomicznych; zmienia jedynie wagę przypisywaną poszczególnym wartościom. Podobny problem widać w transformacji motoryzacyjnej.

Wzmacnianie amerykańskich zdolności w produkcji baterii i materiałów do ich wytwarzania można interpretować jako element odporności wobec Chin, jednak administracja Trumpa równocześnie ograniczyła część federalnego wsparcia dla popytu na samochody elektryczne, odwracając politykę swoich poprzedników. Reuters w 2026 roku opisywał przypadki opóźnianych lub anulowanych inwestycji w amerykańskim „Battery Belt” po zmianach w polityce EV. Nie oznacza to, że ogólna polityka przemysłowa jest niespójna w każdym aspekcie, lecz obnaża realny konflikt celów: przeciwdziałania subsydiowaniu konkretnej technologii, preferencji dla paliw kopalnych, ochrony konsumenta przed regulacyjnym przymusem oraz potrzeby rozwijania krajowego łańcucha dostaw baterii. Strategiczna polityka przemysłowa jest pełna podobnych sprzeczności.

Państwo może dążyć do taniej energii i jednocześnie wysokiej ceny ropy, która finansowałaby nowe odwierty. Może chcieć tanich statków dla armii, wymagając jednocześnie ich budowy w kosztownych amerykańskich stoczniach. Może pragnąć tanich dóbr konsumpcyjnych przy jednoczesnym stosowaniu wysokich ceł chroniących krajową produkcję. Może dążyć do niskich podatków i równocześnie ogromnych inwestycji publicznych w infrastrukturę strategiczną. Nie istnieje polityka, która maksymalizuje wszystkie te wartości jednocześnie. W teorii optymalizacji zjawisko to określa się mianem frontem Pareto. Można poprawić jedną zmienną bez kosztu dla innych tylko do pewnego momentu. Później zwiększenie odporności wymaga rezygnacji z części efektywności, ochrona krajowego producenta podnosi koszt dla odbiorcy, a większa redundancja oznacza kapitał pozostający chwilowo niewykorzystany.

Polityka polega właśnie na ustalaniu, gdzie społeczeństwo chce znajdować się na takim froncie. Dlatego kategoria „bezpieczeństwa ekonomicznego” może być zarówno wartościowym narzędziem analizy, jak i niebezpiecznie pojemnym uzasadnieniem. Jeżeli każdy sektor zostanie uznany za strategiczny, państwo może usprawiedliwić dowolny protekcjonizm. Jeśli natomiast bezpieczeństwo ograniczy się wyłącznie do czołgów i amunicji, można przeoczyć zależność od komponentów cywilnych niezbędnych do ich produkcji. Rozsądna polityka potrzebuje więc hierarchii krytyczności. Można ją budować w oparciu o kilka pytań: Jak szybko można zastąpić import? Jak duże są zapasy? Jak długo trwa zwiększenie produkcji krajowej? Czy dostawca jest sojusznikiem, czy potencjalnym przeciwnikiem? Czy produkt ma substytut? Jaki jest koszt jego niedostępności dla innych sektorów? Czy infrastruktura produkcyjna może zostać wykorzystana w obronności? Tak zdefiniowana odporność nie jest ideologią. Jest analizą ryzyka.

Odstraszanie przemysłowe poprzez archipelag zaufanych sojuszników

Z tego punktu widzenia amerykańska "wyspa" powinna przypominać raczej archipelag sojuszniczy. USA dysponują własną energią, częścią zasobów mineralnych, bazą przemysłową i ogromnym rynkiem, jednak maksymalna odporność wynika z połączenia tych atutów z potencjałem Kanady, Australii, Japonii, Korei Południowej, państw europejskich i innych partnerów. Australia posiada minerały, Japonia i Korea technologie oraz stocznie, Kanada energię i surowce, Holandia krytyczne systemy litograficzne, a Europa zaawansowany przemysł maszynowy.

Pełna renacjonalizacja tych zasobów byłaby kosztowniejsza i wolniejsza niż budowa zaufanej sieci. To jedna z przyczyn, dla których sojusze wojskowe nabierają coraz wyraźniejszego charakteru ekonomicznego. NATO można postrzegać nie tylko jako system zobowiązań wynikających z art. 5,

lecz jako przestrzeń kompatybilnych baz przemysłowych. Sojusz z Japonią nie dotyczy wyłącznie obecności wojskowej, ale przede wszystkim technologii. Partnerstwo z Australią w ramach AUKUS obejmuje również produkcję i serwis okrętów podwodnych. Rywalizacja wielkich mocarstw przesuwa się zatem z poziomu liczby żołnierzy na pytanie o to, który blok potrafi szybciej wytwarzać, naprawiać i zastępować zużywany sprzęt. Wojna w Ukrainie obnażyła znaczenie prostego faktu ilościowego: najdoskonalszy system uzbrojenia ma ograniczoną wartość, jeśli amunicja jest zużywana szybciej, niż przemysł jest w stanie ją odtworzyć.

Strategia zachodnia odkryła na nowo pojęcie industrial depth. Państwo musi być zdolne nie tylko do rozpoczęcia konfliktu przy użyciu istniejących zapasów, lecz także do prowadzenia produkcji w drugim, trzecim i czwartym roku kryzysu. To właśnie odróżnia odstraszanie pokazowe od odstraszania przemysłowego. Pierwsze polega na zaprezentowaniu przeciwnikowi zaawansowanego uzbrojenia; drugie na przekonaniu go, że wojny nie da się wygrać poprzez przeczekanie wyczerpania amerykańskich magazynów. Huta, stocznia, fabryka rakiet, kopalnia czy szkoła zawodowa stanowią zatem element infrastruktury odstraszania równie realny jak lotniskowiec. Równie kluczowy jest czas.

Ekonomia rynkowa reaguje na wysokie ceny zwiększeniem podaży, jednak dzieje się to tylko wtedy, gdy technologia i proces inwestycyjny mieszczą się w horyzoncie czasowym kryzysu. Fabrykę masek można uruchomić stosunkowo szybko. Nowoczesną stocznię, zakład wzbogacania uranu czy fabrykę zaawansowanych chipów buduje się latami.

Odporność jako kontrolowana współzależność i ekonomiczne odstraszanie

Właśnie w tych sektorach rynek może racjonalnie nie utrzymywać nadmiarowych zdolności na wypadek mało prawdopodobnego konfliktu, podczas gdy państwo może uznać, że warto za tę redundancję zapłacić. Teoria ekonomii bezpieczeństwa zbliża się tutaj do koncepcji dobra publicznego: firma nie czerpie pełnej wartości społecznej z faktu, że jej fabryka istnieje jako potencjalny zasób mobilizacyjny. Jeśli zatem zdolność strategiczna przynosi korzyść całemu społeczeństwu, rynek może produkować jej zbyt mało. Państwowa interwencja nie musi więc wynikać z braku zaufania do rynku, lecz z uznania, że część korzyści stanowi pozytywny efekt zewnętrzny. Oczywiście administracja może popełnić błąd, wybierając niewłaściwą technologię, chroniąc nieefektywnego producenta lub tworząc grupę interesu żyjącą z permanentnych subsydiów.

Friedrich Hayek zwracał uwagę na problem wiedzy: centralny decydent nie dysponuje rozproszoną informacją rynkową. Polityka przemysłowa musi zatem budować odporność bez zakładania, że urzędnik potrafi przewidzieć wszystkie przyszłe technologie. Rozwiązaniem nie jest wybór jednego „narodowego czempiona", lecz stworzenie warunków dla konkurencji kilku producentów, gwarantowany minimalny popyt, wspólne standardy oraz ułatwienie wejścia nowych podmiotów. Właśnie dlatego w polityce stoczniowej mówi się o zwiększaniu liczby uczestników rynku i konkurencji, a nie tylko o przekazywaniu większych zamówień istniejącym zakładom. Tak rozumiana strategia jest mniej spektakularna niż slogan autarkii. Nie daje poczucia pełnej niezależności, gdyż przyznaje, że współczesne państwo pozostanie zależne; próbuje jedynie zmienić strukturę zależności z niekontrolowanej na zarządzalną. Zależność od pięciu sojuszników to zupełnie co innego niż zależność od jednego konkurenta. Import komponentu posiadającego trzy substytuty różni się od importu produktu wytwarzanego w 90 procentach przez jeden kraj. W ekonomii portfelowej Harry'ego Markowitza ryzyko redukuje się poprzez dywersyfikację aktywów, których zachowania nie są idealnie skorelowane.

Podobna logika obowiązuje w bezpieczeństwie dostaw. Pięciu dostawców z tego samego regionu, dotkniętego jednym konfliktem, nie zapewnia prawdziwej dywersyfikacji. Sojuszniczy łańcuch dostaw musi być rozproszony geograficznie i politycznie. Właśnie dlatego strategiczna „wyspa" paradoksalnie wymaga więcej dyplomacji, a nie mniej. Państwo chcące ograniczyć zależność od Chin musi zacieśniać powiązania z Australią, Kanadą, Japonią, Koreą, Indiami, Europą czy krajami posiadającymi konkretne złoża. Geopolityczna samowystarczalność okazuje się więc w praktyce kontrolowaną współzależnością. Robert Keohane i Joseph Nye, opisując complex interdependence, wskazywali na istnienie wielu kanałów powiązań między państwami, gdzie siła nie redukuje się wyłącznie do potencjału militarnego. Współczesna polityka Trumpa częściowo potwierdza tę diagnozę, choć posługuje się bardziej transakcyjnym językiem. Cła, LNG, dostęp do rynku amerykańskiego, chipy, porty, inwestycje stoczniowe i metale rzadkie stają się elementami tej samej gry wpływów.

Błędem byłoby przeciwstawianie globalizacji bezpieczeństwu, jakby jedynym wyborem było całkowite otwarcie lub zamknięcie granic gospodarczych. Prawdziwe pytanie dotyczy architektury globalizacji: które zależności są wzajemne, a które jednostronne? Które mogą zostać zamienione w broń? Które produkty posiadają strategiczny substytut i jak długo kraj może funkcjonować po przerwaniu ich dostaw?

Można obronić metaforę „wyspy", pod warunkiem, że zostanie ona odarta z dosłowności. Ameryka przygotowująca się do konfliktu nie próbuje żyć w izolacji. Dąży raczej do osiągnięcia takiego poziomu energii, produkcji, zapasów, technologii i sojuszniczej redundancji, aby żadnemu

przeciwnikowi nie opłacało się założyć, że przerwanie jednego łańcucha dostaw zmusi ją do politycznej kapitulacji. Jest to ekonomiczne odpowiednik drugiej zdolności uderzenia w strategii nuklearnej. Odstraszanie działa nie dlatego, że państwa są niewrażliwe na pierwszy cios, lecz dlatego, że przeciwnik nie może liczyć na odebranie im zdolności odpowiedzi. Strategiczna odporność gospodarcza pełni podobną funkcję: nawet poważne zerwanie dostaw nie powinno pozbawić państwa zdolności do dalszego działania.

Materialna przebudowa Stanów Zjednoczonych łączy się bezpośrednio z analizą aparatu państwa. Silniejsze kierownictwo egzekutywy bez zaplecza przemysłowego jest administracyjną iluzją, zaś przemysł pozbawiony zdolności administracyjnej do koordynowania inwestycji pozostanie jedynie chaotycznym zbiorem przedsiębiorstw.

Budowa potęgi jako trwałe zwiększenie zdolności państwa

Dopiero połączenie obu tych elementów tworzy state capacity – zdolność państwa do wyznaczenia celu i zmobilizowania realnych zasobów niezbędnych do jego osiągnięcia. Francis Fukuyama, Michael Mann i liczni badacze państwowości definiowali to pojęcie na różne sposoby, lecz wspólna intuicja pozostaje zbieżna: silne państwo to nie takie, które wydaje wiele rozkazów, lecz takie, które potrafi je rzeczywiście wykonać. To zdolność do gromadzenia informacji, poboru podatków, budowy infrastruktury, zapewnienia bezpieczeństwa, dostarczania usług i mobilizacji zasobów w sytuacjach kryzysowych. W tym sensie stocznia i sprawna służba cywilna należą do tej samej kategorii.

Tu właśnie pojawia się tytułowy paradoks.

Trump może wykorzystać drugą kadencję, by zwiększyć krajowe wydobycie minerałów, odbudować stocznie, rozwijać energetykę, zmienić politykę chipową i przebudować federalny proces inwestycyjny. Jeśli te zdolności zostaną stworzone, nie będą one „trumpowskie” w sensie własności politycznej. Kopalnia będzie wydobywać surowce również za następnego prezydenta. Reaktor nie zmienia ideologii po wyborach. Stocznia budowana dziś może za dziesięć lat realizować program administracji o zupełnie odmiennej filozofii polityki zagranicznej.

Wzrost state capacity niesie konsekwencje wykraczające poza personalizm, o którym wspominaliśmy wcześniej. Reformę kadrową można szybko odwrócić, jednak kapitał przemysłowy cechuje znacznie większa bezwładność. Fabryki, terminale LNG, stocznie, kopalnie, linie przesyłowe i zakłady chipowe wyznaczają ścieżki rozwojowe trwające dziesięciolecia. W ekonomii

instytucjonalnej mówimy tu o nowych formach path dependence: decyzja polityczna jednej administracji zmienia zestaw możliwości dostępnych dla kolejnych. Zwycięzca może zatem próbować budować państwo pod własny program, ale jeśli tworzy rzeczywiste zdolności, pozostawia je w spadku następcy. Jest to być może najważniejsza różnica między zdobyciem władzy a budową potęgi. Władza jest relacją chwilową. Potęga jest nagromadzoną zdolnością, która może przeżyć człowieka.

Czas zatem wrócić z poziomu makrostruktury państwa do ostatnich tygodni kampanii 2024 roku. Przed analizą samego zwycięstwa należy zbadać moment, w którym retoryka konfliktu osiągnęła najwyższą intensywność: Madison Square Garden, pojęcie „wroga wewnętrznego", reakcje na wystąpienie Tony'ego Hinchcliffe'a dotyczące Portoryko oraz zderzenie mobilizacji populistycznej z kosztami eskalacji języka politycznego. Dopiero wtedy będzie można przejść do wyniku wyborów i odpowiedzieć na pytanie, co dokładnie Amerykanie przyznali Trumpowi 5 listopada 2024 roku – mandat do programu, mandat do stylu rządzenia czy po prostu konstytucyjnie ograniczone prawo do sprawowania urzędu przez kolejne cztery lata.

> Ostatecznie budowa fabryk i stoczni okazuje się bardziej trwałą formą sprawowania władzy niż doraźne decyzje polityczne. W tym sensie paradoksem jest fakt, że prezydent dążący do realizacji własnego, partykularnego programu może nieświadomie stworzyć fundamenty potęgi, z których w przyszłości skorzystają jego najwięksi ideologiczni przeciwnicy. Czy zatem prawdziwa potęga państwa polega na kontroli nad ludźmi, czy raczej na pozostawieniu następcom materialnych narzędzi, których nie da się tak łatwo odwrócić jednym podpisem?

Inspiracje

[1] "Retribution Donald Trump and the Campaign" Jonathan Karl

Jonathan David Karl (ur. 19 stycznia 1968 r.) jest amerykańskim dziennikarzem politycznym, korespondentem telewizyjnym i autorem. Ukończył studia licencjackie z historii i nauk politycznych na Vassar College w 1990 r. Karl rozpoczął karierę w dziennikarstwie prasowym w „The New Republic" i „New York Post", a następnie pracował dla CNN. W 2003 r. dołączył do ABC News, gdzie w latach 2012–2021 pełnił funkcję głównego korespondenta Białego Domu, a później został głównym korespondentem stacji w Waszyngtonie i współprowadzącym program „This Week" z George'em Stephanopoulosem. W latach 2019–2020 Karl pełnił również funkcję prezesa Stowarzyszenia Korespondentów Białego Domu. Do jego najważniejszych osiągnięć należą obszerne, głośne reportaże na temat amerykańskiej prezydentury, spraw kongresowych i wyborów krajowych, a także autorstwo kilku bestsellerowych książek opisujących współczesną historię polityczną Stanów Zjednoczonych.

Jonathan David Karl (born January 19, 1968) is an American political journalist, television correspondent, and author. He graduated with a bachelor's degree in history and political science from Vassar College in 1990. Karl began his career in print journalism with The New Republic and the New York Post before reporting for CNN. In 2003, he joined ABC News, where he served as chief White House correspondent from 2012 to 2021 and later became the network's chief Washington correspondent and co-anchor of This Week with George Stephanopoulos. Karl also served as president of the White House Correspondents' Association from 2019 to 2020. His key contributions include extensive, high-profile reporting on the American presidency, congressional affairs, and national elections, alongside authoring several bestselling books that chronicle modern United States political history.

ABC News

Literatura uzupełniająca

Książki

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[1] "Exit, Voice, and Loyalty"

Albert Hirschman

Harvard University Press | ISBN: 9780674276604

[2] **"The Rhetoric of Reaction"**

Albert Hirschman

ISBN: 9780674768673

[3] **"The Choice"**

Eliyahu Goldratt



[4] **"The Goal"**

Eliyahu Goldratt

Routledge | ISBN: 9781351982115

[5] **"Necessary But Not Sufficient"**

Eliyahu Goldratt

[6] **"Rising eastward and falling westward"**

Xi Jinping



[7] **"Xi Jinping's selected works"**

Xi Jinping

Taylor & Francis | ISBN: 9781000925869

[8] **"holistic security concept"**

Xi Jinping



[9] **"Individualism and Economic Order"**

Friedrich Hayek

University of Chicago Press | ISBN: 9780226321219



[10] **"After Hegemony"**

Robert Keohane

Princeton University Press | ISBN: 9781400820269



[11] **"Soft Power: The Means To Success In World Politics"**

Joseph Nye

Public Affairs

[12] **"Joseph Nye: Global power shifts"**

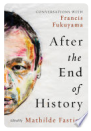
Joseph Nye

[13] **"The Paradox of American Power"**

Joseph Nye

[14] **"The Great Exception"**

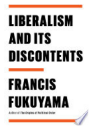
Francis Fukuyama



[15] **"After the end of history : conversations with Francis Fukuyama"**

Francis Fukuyama

Georgetown University Press | ISBN: 9781647120870



[16] **"Liberalism and its discontents"**

Francis Fukuyama

Farrar, Straus and Giroux | ISBN: 9780374606725



[17] **"Journal of the Senate of the United States of America"**

United States. Congress. Senate

2016



[18] **"H.R. 5005, the Homeland Security Act of 2002, Days 1 and 2"**

United States. Congress. House. Select Committee on Homeland Security

2002



[19] **"Journal of the House of Representatives of the United States"**

United States. Congress. House

2005



[20] **"Appendix Budget of the United States Government"**

1998



[21] **"Proceedings of the United States Naval Institute"**

United States Naval Institute

1994



[22] **"US Department of State Dispatch"**

1993

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Antifragile: Things That Gain from Disorder"

Nassim Nicholas Taleb

2012

Google Scholar

[2] "A Map and Simple Heuristic to Detect Fragility, Antifragility, and Model Error"

Nassim Nicholas Taleb

2011 | DOI: 10.2139/ssrn.1864633

Google Scholar

[3] "Democracy, multilateralism, and trade: rebuilding a democratic and inclusive global trading system"

Albert Hirschman Centre on Democracy, Centre for Trade and Economic Integration (CTEI), Kofi Annan Foundation

2026 | Graduate Institute Geneva Institutional Repository (Graduate Institute of International and Development Studies) | DOI: 10.71609/iheid-bc6y-1f24

Google Scholar

[4] "National Power and the Structure of Foreign Trade"

Henry Oliver, Albert Hirschman

1946 | Southern Economic Journal | DOI: 10.2307/1052282

Google Scholar

[5] "The Commodity Structure of World Trade"

Albert O. Hirschman

1943 | The Quarterly Journal of Economics | DOI: 10.2307/1884656

Google Scholar

[6] "Letters : Academic economics"

Wassily Leontief

1982 | Institutional Repositories DataBase (IRDB)

Google Scholar

[7] "Factor proportions and the structure of American trade: Further theoretical and empirical analysis < > vol.38, no.4"

Wassily Leontief

1956 | Institutional Repositories DataBase (IRDB)

Google Scholar

[8] "Critical Chain: A Business Novel"

Eliyahu M. Goldratt

1997 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)

Google Scholar

[9] "Congratulatory Message from PRC Chairman Xi Jinping on the Occasion of the 60th Anniversary of Russia-China Friendship Association"

Xi Jinping

2018 | Far Eastern Affairs | DOI: 10.21557/fea.50944268

Google Scholar

[10] "The Maximum of Utility Given by Free Competition"

Vilfredo Pareto

2008 | Giornale degli Economisti

Google Scholar

[11] "Mathematical Theory of International Trade"

Vilfredo Pareto

2008 | Giornale degli Economisti

Google Scholar

[12] "'Economic Crises'"

Vilfredo Pareto

2024 | Business Cycle Theory, Part II Volume 8 | DOI: 10.4324/9781003549758-2

Google Scholar

[13] "Selections from Manual of Political Economy (1906)"

Vilfredo Pareto

2024 | The Foundations of Price Theory Vol 3 | DOI: 10.4324/9781003547976-10

Google Scholar

[14] "Risk and Lack of Diversification under Employee Ownership and Shared Capitalism"

Joseph Blasi, Douglas Kruse, Harry Markowitz

2008 | DOI: 10.3386/w14229

Google Scholar

[15] **"Power and Interdependence: World Politics In Transition"**

Robert O. Keohane, Joseph S. Nye

2017 | The SHAFR Guide Online | DOI: 10.1163/2468-1733_shafr_sim280020670

Google Scholar

[16] **"Power and Interdependence"**

Robert O. Keohane, Joseph S. Nye

2013 | International Organization | DOI: 10.1057/9781137356734.0006

Google Scholar

[17] **"Accountability and Abuses of Power in World Politics"**

Ruth W. Grant, Robert O. Keohane

2005 | American Political Science Review | DOI: 10.1017/s0003055405051476

Google Scholar

[18] **"Joseph S. Nye Jr.: Complex Interdependence, Soft Power, and Effective Policy Action"**

Robert O. Keohane

2025 | International Organization | DOI: 10.1017/s0020818325100830

Google Scholar

[19] **"Soft Power: The Means to Success in World Politics"**

G. John Ikenberry, Joseph S. Nye

2004 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20033985

Google Scholar

[20] **"Soft Power"**

Joseph S. Nye

1990 | Foreign Policy | DOI: 10.2307/1148580

Google Scholar

[21] **"Public Diplomacy and Soft Power"**

Joseph S. Nye

2008 | The Annals of the American Academy of Political and Social Science | DOI: 10.1177/0002716207311699

Google Scholar

[22] "Capitalism, Socialism and Democracy"

Francis Fukuyama, Joseph Alois Schumpeter

1997 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20048211

Google Scholar

[23] "Seeing like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed"

Francis Fukuyama, James C. Scott

1998 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20048980

Google Scholar

[24] "Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies"

Francis Fukuyama, Ronald Inglehart

1997 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20048045

Google Scholar

[25] "Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics"

Francis Fukuyama, Margaret Elizabeth Keck, Kathryn Sikkink

1998 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20048985

Google Scholar

[26] "The autonomous power of the state: its origins, mechanisms and results"

Michael Mann

1984 | European Journal of Sociology | DOI: 10.1017/s0003975600004239

Google Scholar

[27] "The Sources of Social Power"

Michael Mann

1986 | Cambridge University Press eBooks | DOI: 10.1017/cbo9780511570896

Google Scholar

[28] "Has globalization ended the rise and rise of the nation-state?"

Michael Mann

1997 | Review of International Political Economy | DOI: 10.1080/096922997347715

Google Scholar

[29] **"Infrastructural Power Revisited"**

Michael Mann

2008 | Studies in Comparative International Development | DOI: 10.1007/s12116-008-9027-7

Google Scholar

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: e464602c-e5a1-4ecb-9309-39e93e233e8f