

Tomasz EWERTOWSKI

Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

tomasz.ewertowski@put.poznan.pl

<https://orcid.org/0000-0003-2833-5470>

<https://doi.org/10.34739/dsd.2025.02.01>



BEZPIECZEŃSTWO W WARUNKACH MULTIKRYZYSU: TRENDY I ZMIANY W WYBRANYCH GLOBALNYCH I KRAJOWYCH OCENACH RYZYKA W LATACH 2020–2025

ABSTRAKT: Artykuł przedstawia wyniki analizy porównawczej globalnych i krajowych ocen ryzyka w latach 2020–2025, obejmujących okres tzw. multikryzysu związanego z pandemią COVID-19, kryzysem energetycznym oraz wojną w Ukrainie, uzupełnionego o kontekst zmian klimatycznych. Celem badań było określenie wpływu tych zjawisk na strukturę, percepcję i hierarchię ryzyk w wymiarze globalnym i krajowym oraz na podejście do bezpieczeństwa systemowego. Zastosowano jakościową analizę porównawczą raportów World Economic Forum Global Risks Reports oraz Krajowych Planów Zarządzania Kryzysowego, uzupełnioną interpretacją trendów i ich konwergencji. Wyniki wskazują na przesunięcie hierarchii zagrożeń: dominacja ryzyk klimatycznych ustępuje ryzykom geopolitycznym, społecznym i technologicznym. Pandemia, kryzys energetyczny i wojna w Ukrainie uruchomiły kaskady efektów systemowych, od destabilizacji gospodarczej i informacyjnej po osłabienie struktur współpracy międzynarodowej. Analiza wykazała około 80% zgodności ocen globalnych i krajowych, szczególnie w obszarach środowiska, technologii, geopolityki i odporności systemowej. W Polsce widoczna jest ewolucja w kierunku nowych zagrożeń strategicznych, takich jak masowa migracja czy wzrost ryzyka terroryzmu, a na świecie to konflikt zbrojny pomiędzy państwami i większe ryzyko polaryzacji społecznej. Wnioski potwierdzają konieczność podejścia systemowego i wielowymiarowego oraz rozwijania zdolności adaptacyjnych i „resilience governance”.

SŁOWA KLUCZOWE: multikryzys, bezpieczeństwo systemowe, zarządzanie ryzykiem, odporność, zarządzanie kryzysowe

CONDITIONS OF MULTICRISIS: TRENDS AND CHANGES IN SELECTED GLOBAL AND NATIONAL RISK ASSESSMENTS IN 2020–2025

ABSTRACT: The article presents the results of a comparative analysis of global and national risk assessments conducted between 2020 and 2025, covering the period of the multi-crisis associated with the COVID-19 pandemic, the energy crisis, and the war in Ukraine, within the broader context of climate change. The study aims to identify how these phenomena affected the structure, perception, and hierarchy of risks at both global and national levels, as well as approaches to systemic security. A qualitative comparative analysis of the World Economic Forum Global Risks Reports and National Crisis Management Plans was applied, supported by an interpretation of trends and their convergence. The findings indicate a shift in the threat hierarchy, with climate-related risks paving the way to geopolitical, social, and technological risks. The researched multi-crises triggered cascading systemic effects, including economic and informational destabilization and the weakening of international cooperation. The analysis shows approximately 80% convergence, particularly in the areas of environmental risks, geopolitics, technology, and systemic resilience. In Poland, new strategic threats such as mass migration and increased terrorism risk are emerging, while globally, inter-state armed conflict and rising social polarization have become key challenges. The results highlight the need for a systemic and multidimensional approach and the development of adaptive capacities and resilience governance.

KEYWORDS: multi-crisis, systemic security, risk management, resilience, crisis management

WPROWADZENIE

Pandemia COVID-19, kryzys energetyczny oraz wojna w Ukrainie zwróciły uwagę wszystkich organizacji na znaczenie kompleksowego przygotowania się na różnego rodzaju kryzysy i zakłócenia. Są to typowe przykłady sytuacji kryzysowych o charakterze kaskadowym. Ukazanie wcześniej pomijanych powiązań i współzależności między różnymi systemami stało się czynnikiem sprzyjającym rozprzestrzenianiu się efektów kaskadowych o charakterze nieliniowym¹.

Zdarzenia te wystąpiły chronologicznie, wzajemnie na siebie oddziałując, prowadząc do skumulowanego efektu utrudniającego funkcjonowanie różnych podmiotów w latach 2020-2025. Taką sytuację możemy nazwać multikryzysem. Uwzględniając złożone uwarunkowania, w których działają podmioty, kryzysy można uznać za zjawisko powszechne. Jednak pomimo poznania cech kryzysu często stanowią one duże zagrożenie dla danych podmiotów². Szczególnego znaczenia w tym okresie nabrało zarządzanie kryzysowe oraz zarządzanie ryzykiem, choć wiązało się to z wieloma wyzwaniami dla wymienionych podmiotów³. Taka sytuacja stanowiła inspirację dla autora do podjęcia tematu i przeanalizowania, jak zjawisko multikryzysu oraz towarzyszących mu zmian klimatycznych wymusiło zmianę w wybranych globalnych i krajowych ocenach ryzyka w burzliwych latach 2020-2025. Ocena ryzyka pozwala na przyjrzenie się problemom danych zagrożeń z perspektywy ich prawdopodobieństw i skutków w celu wypracowania sposobów działania minimalizujących te ryzyka⁴. Ocena taka powinna jednak uwzględniać podejście wielodzielnicowe do bezpieczeństwa (np. społeczne, ekonomiczne, środowiskowe, technologiczne i geopolityczne), ponieważ poszczególne dziedziny bezpieczeństwa nie są zbiorami odrębnymi. Ścisłe związki występujące między nimi sprawiają, że dochodzi do tzw. zjawiska naczyń połączonych⁵.

Celem artykułu jest przeanalizowanie wpływu zjawiska multikryzysu — obejmującego pandemię COVID-19, kryzys energetyczny oraz wojnę w Ukrainie — na strukturę, percepcję i hierarchię ryzyk w globalnych oraz krajowych ocenach ryzyka w latach 2020–2025. Artykuł ma na celu zidentyfikowanie zmian w trendach oraz typologii kluczowych zagrożeń (społecznych, ekonomicznych, środowiskowych, technologicznych i geopolitycznych), a także ocenę stopnia, w jakim wyniki międzynarodowych analiz ryzyka znalazły odzwierciedlenie w krajowych dokumentach strategicznych. Ponadto opracowanie zmierza do ukazania, w jaki sposób multikryzys przyczynił się do ewolucji podejścia do bezpieczeństwa systemowego i wzmocnienia interdyscyplinarnej perspektywy w zarządzaniu ryzykiem oraz kryzysowym.

Na tej podstawie sformułowano problem badawczy w następujący sposób:

¹ M. Cieślarczyk, *Znaczenie kultury bezpieczeństwa w procesach logistycznych na przykładzie pandemii Covid-19 i innych elementów kaskadowej sytuacji kryzysowej*, Warszawa 2022, s. 125-129.

² M. Wrzosek (red.), *Dylematy bezpieczeństwa i zarządzania w kontekście współczesnych wyzwań i zagrożeń*, Warszawa 2023, s. 7.

³ T. Ewertowski, M. Butlewski, *Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment*, „Int. J. Environ. Res. Public Health” 2022, 19, 14978, p. 15.

⁴ P. Gromek, *Manifestacje ryzyka operacyjnego w zapewnianiu bezpieczeństwa powszechnego. Tom 1*, Warszawa 2024, s. 34-35.

⁵ W. Kitler, *Bezpieczeństwo narodowe teoria i praktyka*, Warszawa 2020, s. 24.

W jaki sposób zjawisko multikryzysu oraz towarzyszące od dłuższego czasu zmiany klimatyczne wpłynęły na strukturę, percepcję i hierarchię ryzyk w ocenach globalnych oraz krajowych w latach 2020–2025, a także jak zmieniło podejście do bezpieczeństwa systemowego?

Do tak sformułowanego problemu badawczego opracowano następujące pytania szczegółowe:

- Q1 – Jakie zmiany zaszły w trendach i typologii ryzyk (społecznych, ekonomicznych, środowiskowych, technologicznych i geopolitycznych) w ujęciu wybranych analizowanych raportów?
- Q2 – W jakim stopniu wyniki globalnych analiz ryzyka znajdują odzwierciedlenie w wybranych krajowych ocenach ryzyk?
- Q3 – Jak zmienia się interdyscyplinarne podejście do bezpieczeństwa w kontekście przenikania się dziedzin (geopolitycznej, ekonomicznej, technologicznej, zdrowotnej, społecznej i środowiskowej)?

MULTIKRYZYS

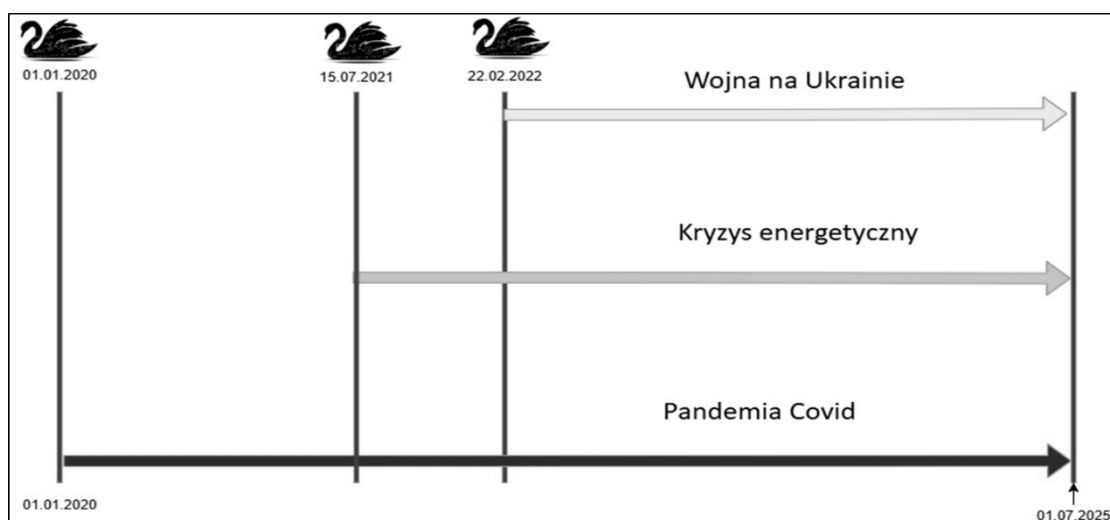
Zarówno pandemia COVID-19, kryzys energetyczny oraz wojna w Ukrainie generalnie spełniają kryteria sytuacji kryzysowych zwanych czarnymi łabędziami⁶. Zdarzenia te charakteryzują się następującymi cechami:

- mają one poważne konsekwencje;
- nie da się ich przewidzieć z dużym wyprzedzeniem;
- są uważane za katastrofalne i mają duży wpływ na globalne zdrowie, gospodarkę i środowisko.

Zdarzenia te wystąpiły w chronologii czasu, wzajemnie na siebie oddziałując, prowadząc do skumulowanego efektu utrudniającego funkcjonowanie w latach 2020–2025 różnych podmiotów. W związku ze znacznym zwiększeniem liczby podmiotów biorących udział w tworzeniu bezpieczeństwa (sektor publiczny, prywatny i społeczny) jednym z najważniejszych wyzwań, również w tym kontekście, stała się ich integracja i koordynacja w zakresie bezpieczeństwa⁷. Zobrazowanie przedstawiające trzy kryzysy tworzące w latach 2020–2025 multikryzys w układzie chronologicznym przedstawiono na rys. 1.

⁶ N.N. Taleb, *Black Swan: The Impact of Highly Improbable*, przekład Olga Siara, Warszawa 2015, p. 3–6.

⁷ A. Skrabacz, *Bezpieczeństwo społeczne podstawy teoretyczne i praktyczne*, Warszawa 2012, s. 28–29; P. Gromek, *Istota bezpieczeństwa powszechnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGSP” 2018, 68(4), s. 5; World Health Organization, *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*, <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19> (30.10.2025).



Rysunek 1. Trzy kryzysy stanowiące multikryzys w latach 2020–2025
Źródło: opracowanie własne

Warto również wspomnieć o trwającym od dłuższego czasu kryzysie klimatycznym, który również dopełniał pojęcie multikryzysu w latach 2020–2025.

Pandemia COVID-19 była globalnym wybuchem koronawirusa, choroby zakaźnej wywołanej przez koronawirusa zespołu ostrej niewydolności oddechowej 2 (SARS-CoV-2). Przypadki nowego koronawirusa (nCoV) po raz pierwszy wykryto w Chinach w grudniu 2019 r., a wirus szybko rozprzestrzenił się na inne kraje na całym świecie. To skłoniło Międzynarodową Organizację Zdrowia (WHO) do ogłoszenia 30 stycznia 2020 r. stanu zagrożenia zdrowia publicznego o zasięgu międzynarodowym i uznania wybuchu epidemii za pandemię 11 marca 2020 r. Po ponad trzech latach pandemii, tj. 5 maja 2023 r., Komitet ds. Sytuacji Nadzwyczajnych WHO ds. COVID-19 zalecił Dyrektorowi Generalnemu, który zaakceptował tę rekomendację, że choroba nie spełnia już definicji pandemii⁸. Nie oznacza to, że sama pandemia się skończyła, ale globalny stan zagrożenia, który wywołała, na razie się skończył. Od początku pandemii COVID-19 do dnia 13 kwietnia 2024 r. potwierdzono 704 753 890 przypadków zarażeń i 7 010 681 zgonów⁹. Pandemia COVID-19 wpłynęła na wiele sektorów gospodarki¹⁰. Wskutek wzajemnych zależności i złożoności globalnych sieci społeczno-ekonomicznych pandemia była przykładem systemowego charakteru współczesnych zagrożeń, eskalujących

⁸ Worldmeter, *Coronavirus Cases*, <https://www.worldometers.info/coronavirus/coronavirus-cases/> (30.10.2025).

⁸ B. Kozicki, A. Włoch, R. Grabowski, S. Mitkow, *Impact of Covid-19 Pandemic on Economic Security - Multi-dimensional Analysis of Real Estate Market Across Poland*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, 12, Article 1, s. 2.

⁸ T. Zwęgliński, M. Smolarkiewicz, P. Gromek, *Efekt kaskadowy współczesnym wyzwaniem zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2020, s. 13.

⁹ B. Kozicki, A. Włoch, R. Grabowski, S. Mitkow, *Impact of Covid-19 Pandemic on Economic Security - Multi-dimensional Analysis of Real Estate Market Across Poland*, „Journal of Security and Sustainability Issues” 2022, 12, Article 1, s. 2.

do poziomu kryzysu kaskadowego¹¹ oraz multikryzysu, potęgowanego równoczesnymi wybuchami kryzysu energetycznego i w dalszej kolejności wybuch wojny w Ukrainie.

W wymiarze zdrowotnym pandemia doprowadziła do masowych zachorowań, znacznego obciążenia systemów opieki zdrowotnej oraz istotnego wzrostu śmiertelności populacyjnej¹². W sferze społecznej obserwowano nasilone zjawiska izolacji społecznej, dezintegracji więzi oraz pogorszenia kondycji psychicznej. Konsekwencje edukacyjne obejmowały gwałtowne wdrożenie zdalnych form kształcenia, co przyspieszyło procesy cyfryzacji, lecz jednocześnie ujawniło głębokie nierówności w dostępie do technologii i kompetencji cyfrowych. Sfera gospodarcza doświadczyła poważnej destabilizacji. Zakłócenia w globalnych łańcuchach dostaw, ograniczenia mobilności oraz czasowe zamrożenie kluczowych sektorów (m.in. turystyki, transportu lotniczego, gastronomii i kultury) doprowadziły do recesji w wielu gospodarkach, wzrostu bezrobocia oraz konieczności wdrożenia szerokich programów wsparcia fiskalnego i monetarnego.

Kryzys energetyczny lat 2021–2023 stanowi jedno z kluczowych globalnych wyzwań społeczno-gospodarczych początku XXI wieku. Jego geneza wynikała z nakładania się wielu czynników, w tym postpandemicznego wzrostu popytu na energię, zakłóceń w globalnych łańcuchach dostaw, transformacji energetycznej oraz eskalacji napięć geopolitycznych związanych z agresją Federacji Rosyjskiej na Ukrainę. Konsekwencją tych procesów był gwałtowny wzrost cen energii i paliw, ograniczenia dostępności surowców oraz znaczne obciążenia finansowe dla gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i sektorów publicznych¹³.

Skutki kryzysu miały charakter wielowymiarowy. W ujęciu makroekonomicznym obserwowano wzrost inflacji, spowolnienie gospodarcze oraz trudności w funkcjonowaniu sektorów energochłonnych. W wymiarze społecznym kryzys doprowadził do wzrostu ubóstwa energetycznego, zmian w konsumpcji energii oraz rosnącej presji społecznej na państwa i instytucje publiczne. Kryzys ten przyczynił się również do redefinicji polityk energetycznych, wzrostu roli państw w interwencji rynkowej oraz intensyfikacji działań w zakresie dywersyfikacji źródeł energii i przyspieszenia transformacji w kierunku odnawialnych źródeł energii.

Wojna w Ukrainie, zapoczątkowana pełnoskalową agresją Federacji Rosyjskiej w lutym 2022 r., stanowi największy konflikt zbrojny w Europie od zakończenia II wojny światowej. Jej charakter ma wymiar wielosektorowy i hybrydowy, obejmując działania militarne, cyberataki, presję energetyczną i żywnościową oraz kampanie dezinformacyjne, co czyni konflikt kluczowym punktem odniesienia dla współczesnych studiów nad bezpieczeństwem¹⁴. Skutki konfliktu są głęboko odczuwalne zarówno na poziomie narodowym, jak i globalnym. W wymiarze humanitarnym wojna doprowadziła do setek tysięcy ofiar oraz masowych przemieszczeń

¹¹ T. Zwęgliński, M. Smolarkiewicz, P. Gromek, *Efekt kaskadowy współczesnym wyzwaniem zarządzania kryzysowego*, Warszawa 2020, s. 13.

¹² M. Cieślarczyk, op.cit., s. 9-13.

¹³ D. Prokopowicz, *Kryzys energetyczny w Polsce jako skutek wojny w Ukrainie w monografii*. W: E. Cieślak, J. Maj, K. Pająk, D. Prokopowicz, A. Radomyski, P. Soroka, P. Śledź, *Przebieg i konsekwencje rosyjskiej agresji na Ukrainę. Aspekty geopolityczne, gospodarcze i wojskowe*, Warszawa 2022, s. 287.

¹⁴ M. Wrzosek, *Trzy lata rosyjsko-ukraińskiego konfliktu: wnioski i doświadczenia*, „Przegląd Sił Zbrojnych” 2025, 1, s. 8-15.

ludności, wywołując największy kryzys uchodźczy w Europie od połowy XX wieku i znacząco wpływając na społeczność międzynarodową, prowadząc do zmian w polityce migracyjnej, wzrostu napięć społecznych oraz wyzwań związanych z integracją uchodźców, a także do wzmożenia współpracy międzynarodowej i humanitarnej¹⁵.

W sferze społeczno-gospodarczej konflikt spowodował zniszczenie infrastruktury krytycznej, poważne zakłócenia w funkcjonowaniu gospodarki ukraińskiej i destabilizację sektorów energetycznych oraz transportowych, co miało również konsekwencje globalne. Wojna wpłynęła na bezpieczeństwo żywnościowe wielu regionów świata oraz przyczyniła się do wzrostu cen energii i inflacji. Jednocześnie konflikt stał się impulsem do redefinicji strategii bezpieczeństwa na poziomie międzynarodowym, wzmacniając współpracę w ramach NATO oraz przyspieszając procesy modernizacji obronnej.

Wielowymiarowe skutki multikryzysu (pandemii COVID-19, kryzysu energetycznego oraz wojny w Ukrainie) wywołały również istotne implikacje polityczne i administracyjne. Wzrosło znaczenie struktur państwowych odpowiedzialnych za bezpieczeństwo zdrowotne, energetyczne, militarne, zarządzanie kryzysowe i ochronę ludności. Jednocześnie pojawiły się napięcia związane z równowagą między wolnościami obywatelskimi a bezpieczeństwem publicznym, a także wyzwania w zakresie komunikacji ryzyka i zaufania społecznego do instytucji publicznych i nauki. Multikryzys ujawnił również kluczowe znaczenie koncepcji odporności (resilience) w kontekście organizacji i społeczeństw¹⁶. Zdolności adaptacyjne, elastyczność, odporność informacyjna, zdolność do szybkiego uczenia się oraz koordynacja międzysektorowa okazały się determinantami skutecznego funkcjonowania w warunkach zakłóceń o charakterze złożonym i nieliniowym.

METODYKA

W artykule tym wykorzystano metodę jakościową – technikę analizy dokumentów¹⁷. Analiza dokumentów, określana również jako analiza treści, obejmuje jakościowe badanie oraz interpretację informacji zawartych w źródłach pisanych, przy uwzględnieniu zarówno treści jawnych, jak i ukrytych. Jej istotą jest systematyczne porządkowanie oraz wyjaśnianie zawartych w dokumentach danych w odniesieniu do postawionego problemu badawczego i pytań szczegółowych. Cechą wyróżniającą tę metodę jest fakt, że dotyczy ona nie tylko materiałów pozyskanych specjalnie na potrzeby prowadzonego badania, lecz również dokumentów powstałych niezależnie od procesu badawczego. W związku z tym kluczowe znaczenie ma właściwy dobór źródeł, które mogą stanowić wiarygodną podstawę do formułowania wniosków i dostarczać wartościowych informacji pierwotnych¹⁸.

¹⁵ N. Urbańska, K. Ochrya-Żurawska, *Kryzys uchodźczy z Ukrainy – wybrane aspekty*, „Prawo i Bezpieczeństwo” 2024, 2, s. 83-103.

¹⁶ T. Ewertowski, *A Standard-Based Concept of the Integration of the Corporate Recovery Management Systems: Coping with Adversity and Uncertainty during a Pandemic*, „Sustainability” 2022, 14(1254), s. 18.

¹⁷ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2015, s. 180-181.

¹⁸ B. Czupryński, B. Wiśniewski, J. Zboina (red.), *Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań (Security Sciences. Selected research problems)*, Józefów 2017, s. 87-88.

W artykule przeanalizowano następujące dokumenty międzynarodowe – Światowego Forum Ekonomicznego:

- Raport ryzyk globalnych 2020¹⁹;
- Raport ryzyk globalnych 2024²⁰;
- Raport ryzyk globalnych 2025²¹.

Raporty ryzyk globalnych to cykliczne raporty publikowane przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF), które analizują najważniejsze globalne zagrożenia na krótką i długą perspektywę. Raporty opracowane przez WEF we współpracy z Zurich Insurance Group i Marsh McLennan, opierają się na opiniach ponad 1400 globalnych ekspertów ds. ryzyka, decydentów i liderów biznesu. W raportach predefiniowano dziedziny bezpieczeństwa, w których eksperci oceniają ryzyko. Dziedziny te to bezpieczeństwo: środowiskowe, technologiczne, społeczne, ekonomiczne, geopolityczne oraz zdrowia publicznego. Każda z tych kategorii posiada szczegółowo zdefiniowane subkategorie zagrożeń.

Ponadto przeanalizowano następujące dokumenty krajowe – Rządowego Centrum Bezpieczeństwa:

- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2020²²,
- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2021/2022²³,
- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2025²⁴.

Krajowe Plany Zarządzania Kryzysowego (KPZK) są dokumentami planistycznymi, przygotowanymi przez Rządowe Centrum Bezpieczeństwa we współpracy z ministerstwami, urzędami centralnymi i województwami, w oparciu o ustawę o zarządzaniu kryzysowym. Zostały opracowane w szczególności na potrzeby Prezesa Rady Ministrów i Rady Ministrów. Są dokumentem wyjściowym w procesie planowania cywilnego na szczeblu centralnym i wojewódzkim. KPZK, w odróżnieniu do raportów ryzyk globalnych, nie posiadają predefiniowanych dziedzin bezpieczeństwa oraz subkategorii zagrożeń i sytuacji kryzysowych, choć w literaturze krajowej takie typologie są dostępne²⁵.

Celowym zabiegiem było przedstawienie w analizie dokumentów międzynarodowych związanym z globalną oceną ryzyk oraz dokumentami krajowymi związanymi z ryzykami w zarządzaniu kryzysowym. Ma to związek z wpływem szerszego kontekstu ryzyk globalnych

¹⁹ World Economic Forum, *The Global Risks Report 2020*, <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2020/> (30.10.2025).

²⁰ *Idem*, *The Global Risks Report 2024*, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (30.10.2025).

²¹ *Idem*, *The Global Risks Report 2025*, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/> (30.10.2025).

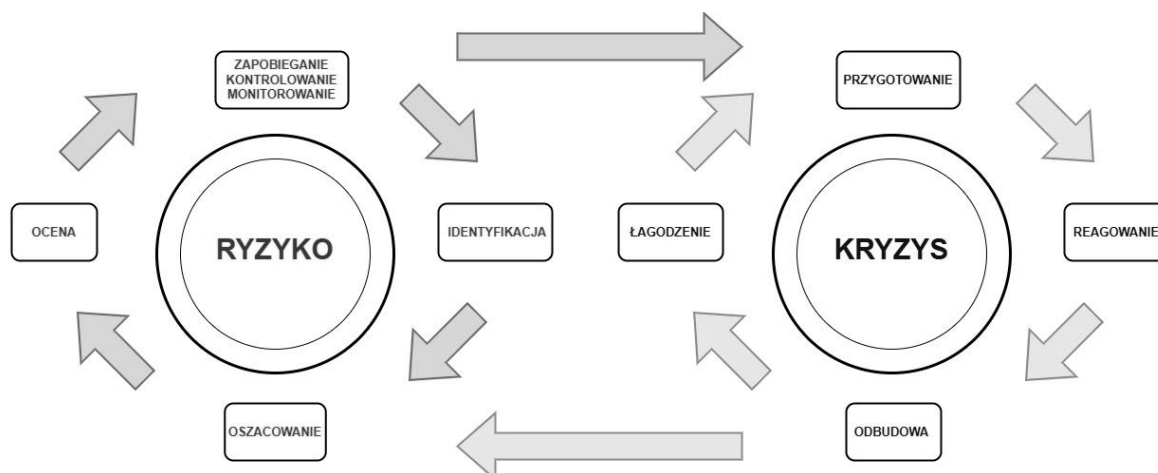
²² Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, *Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2020*.

²³ *Idem*, *Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2021/2022*.

²⁴ *Idem*, *Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2025*.

²⁵ E. Nowak, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach niemilitarnych*, Warszawa 2007, s. 13-30; K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, Warszawa, 2007, s. 76-115; T.T. Kaczmarek, G., Ćwiek, *Ryzyko Kryzysu a ciągłość działania*, Warszawa 2009, s. 77-103; A. Dębicka, T. Łuczka, *Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach diagnoza i procedury*, Poznań 2019, s. 30-33.

na postrzeganie ryzyk lokalnych oraz współzależnością procesów zarządzania ryzykiem oraz zarządzania kryzysowego przedstawionych na rys. 2.



Rysunek 2. Współzależność procesów zarządzania ryzykiem oraz zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: SAPEA, *Science Advice for Policy by European Academies. Strategic crisis management in the European Union*. Berlin 2022, s. 41.

WYNIKI

Analiza dynamiki globalnych ryzyk w latach 2020–2025 wskazuje na wyraźne przekształcenia struktury i percepcji zagrożeń w wymiarze międzynarodowym. Zestawienie oparte na raportach Global Risks Report (World Economic Forum) z lat 2020, 2024 i 2025 ujawnia istotne przesunięcia w hierarchii ryzyk w sześciu kluczowych dziedzinach bezpieczeństwa: środowiskowej, technologicznej, społecznej, ekonomicznej, geopolitycznej oraz zdrowotnej. Dane odzwierciedlają nie tylko zmiany w prawdopodobieństwie i sile oddziaływania poszczególnych zagrożeń, ale również ich coraz większą złożoność systemową oraz wzajemne powiązania o charakterze kaskadowym. Poniżej omówiono dynamikę zmian w poszczególnych dziedzinach bezpieczeństwa:

- Dziedzina klimatu i środowiska

W latach 2020–2025 obserwuje się konsekwentne umacnianie się ryzyk środowiskowych. W roku 2020 dominowały zjawiska o charakterze epizodycznym, takie jak ekstremalne warunki pogodowe, niepowodzenia w działaniach klimatycznych oraz katastrofy naturalne. W 2023 roku hierarchię tę zdominowały ryzyka strukturalne – utrata różnorodności biologicznej, ekstremalne warunki pogodowe oraz krytyczna zmiana w ekosystemach Ziemi. Ryzyka te wskazują na przejście od zagrożeń krótkoterminowych do długofalowych procesów destabilizujących równowagę ekologiczną planety. W latach 2024–2025 trend ten utrzymuje się, a nawet ulega pogłębieniu: ryzyka klimatyczne stanowią nie tylko najpoważniejszą kategorię zagrożeń, lecz także tło systemowe dla pozostałych obszarów bezpieczeństwa. Interpretacyjnie oznacza to przesunięcie punktu ciężkości z pojedynczych katastrof klimatycznych ku złożonym sytuacjom kryzysowym o charakterze permanentnym i globalnym.

- Dziedzina technologii

W pierwszym okresie analizy (2020) ryzyka technologiczne dotyczyły głównie zagrożeń infrastrukturalnych i informatycznych, takich jak cyberataki czy awarie infrastruktury informacyjnej. W latach 2023–2025 obserwuje się jakościową zmianę charakteru tych zagrożeń z technicznych incydentów w kierunku ryzyk systemowych i społecznych. Na znaczeniu zyskują cyberbezpieczeństwo, negatywne skutki technologii AI oraz koncentracja mocy technologicznej. W najnowszych edycjach raportu (2024–2025) pojawiają się nowe zjawiska, takie jak cybernetyczne szpiegostwo, szkody w sieci czy dezinformacja oparta na sztucznej inteligencji. Trend ten wskazuje na przenikanie ryzyk technologicznych do sfery polityki, gospodarki i bezpieczeństwa publicznego, co uzasadnia ich rosnący status jako kluczowych determinantów bezpieczeństwa narodowego i korporacyjnego.

- Dziedzina społeczna

W obszarze społecznym widoczna jest ewolucja od klasycznych ryzyk demograficzno-migracyjnych ku ryzykom informacyjnym i psychologicznym. W roku 2020 dominowały niestabilność społeczna, migracja mimowolna oraz choroby zakaźne, które stanowiły odzwierciedlenie napięć wynikających z globalizacji i migracji. W latach 2023–2025 ryzyka społeczne nabrały zupełnie nowego charakteru. Centralne znaczenie uzyskały polaryzacja społeczna, dezinformacja oraz erozja praw. Szczególną wagę należy zwrócić na polaryzację społeczną definiowaną jako ideologiczne i kulturowe podziały wewnątrz i między społecznościami prowadzące do spadku stabilności społecznej, impasów w podejmowaniu decyzji, zakłóceń gospodarczych i wzrostu polaryzacji politycznej. Jest to wyraźny sygnał transformacji społeczeństw w kierunku głębokiego rozwarstwienia informacyjnego, spadku zaufania społecznego oraz narastania kryzysu legitymizacji instytucji.

- Dziedzina ekonomiczna

Analiza ryzyk ekonomicznych wskazuje na ich powrót do tradycyjnych, makroekonomicznych źródeł zagrożenia po okresie zakłóceń pandemicznych i wojennych. W 2020 roku dominowały kryzysy fiskalne, bezrobocie i szok cenowy energii. Po 2022 roku, w kontekście wojny w Ukrainie i sankcji gospodarczych dominowały kryzys gospodarczy, zadłużenie i konfrontacja geoelekonomiczna. Najnowsze raporty (2024–2025) wskazują na utrwalanie się ryzyk, takich jak inflacja, niedobory siły roboczej i zakłócenia w łańcuchu dostaw. Wskazuje to na trwałe przejście do strukturalnych ograniczeń rozwojowych.

- Dziedzina geopolityczna

Wymiar geopolityczny uległ radykalnej transformacji w wyniku agresji Rosji na Ukrainę i rosnącej rywalizacji mocarstw. W 2020 roku analizowano ryzyka, takie jak konflikt między państwowy i niepowodzenie globalnego zarządzania, natomiast już w 2023 dominowały między państwowy konflikt zbrojny oraz konfrontacja geoelekonomiczna. W latach 2024–2025 dodano nowe aspekty, tj.: konflikt zbrojny między państwami i erozja wolności obywatelskich. Ewolucja ta wskazuje na systemowy rozpad międzynarodowych mechanizmów współpracy oraz rosnące znaczenie geopolityki gospodarczej jako narzędzia nacisku.

- Dziedzina zdrowia publicznego

Tuż przed wybuchem pandemii COVID-19 – w 2020 roku choroby zakaźne znajdowały się nisko w rankingu ryzyk globalnych. W kolejnych latach nastąpił gwałtowny wzrost ich znaczenia. W raportach 2024–2025 dominują już ryzyka o charakterze długofalowym, takie jak pogorszenie zdrowia i samopoczucia czy choroby przewlekłe. Oznacza to zmianę percepcji bezpieczeństwa zdrowotnego z nagłych zagrożeń epidemicznych na trwałe problemy społeczne i psychiczne, będące efektem kumulacji kryzysów pandemicznego, ekonomicznego i wojennego.

Analiza dynamiki krajowych ryzyk w latach 2020–2025 oparto z kolei na trzech edycjach Krajowych Planów Zarządzania Kryzysowego (KPZK) z lat 2020, 2021/2022 i 2025. Pozwala to uchwycić istotne zmiany w postrzeganiu i klasyfikacji głównych zagrożeń w Polsce. Zmiany te odzwierciedlają zarówno doświadczenia wynikające z pandemii COVID-19, jak i konsekwencje wojny w Ukrainie, kryzysu energetycznego oraz nasilających się zjawisk klimatycznych. Analiza wykazuje przesunięcie od tradycyjnych, naturalnych źródeł zagrożeń ku zjawiskom o charakterze hybrydowym, technologicznym i systemowym, a także wskazuje na wzrost dynamiki ryzyk powiązanych w układzie kaskadowym. Poniżej omówiono dynamikę zmian, próbując analogicznie do ryzyk globalnych, pogrupować je i opisać w określonych (choć ze względu na trudności porównawcze, nie tożsamy do opisanych w raportach WEF) dziedzinach bezpieczeństwa:

- Zagrożenia klimatyczne i naturalne

W całym analizowanym okresie powódź utrzymuje stabilną pozycję jako jedno z najważniejszych ryzyk dla bezpieczeństwa narodowego. W każdym KPZK (2020, 2021/2022, 2025) oceniana jest jako „prawdopodobna” i skutkująca „dużymi stratami”. Wskazuje to na trwałość tego zagrożenia w warunkach Polski, zwłaszcza wobec obserwowanego wzrostu intensywności opadów, erozji gleb i urbanizacji dolin rzecznych. Susza i upał stanowią przykład zagrożenia o rosnącej dynamice. W 2020 roku klasyfikowane jako „możliwe” ze „skutkami średnimi”, w 2025 osiągają status „bardzo prawdopodobnych”. Zmiana ta odzwierciedla coraz wyraźniejszy wpływ zmian klimatycznych i jest zgodna z tendencjami globalnymi. Podobny trend dotyczy silnych wiatrów i ekstremalnych zjawisk pogodowych, których prawdopodobieństwo wzrosło z poziomu „możliwe” do „prawdopodobne”. Ta kategoria ryzyka zyskuje na znaczeniu jako efekt wtórny zmian klimatycznych oraz rozwoju infrastruktury energetycznej narażonej na uszkodzenia.

- Kryzysy zdrowotne

Analiza kategorii epidemii odzwierciedla bezpośredni wpływ pandemii COVID-19 na percepcję bezpieczeństwa w latach 2020–2025. W pierwszym analizowanym KPZK (2020) epidemie były klasyfikowane jako „możliwe” ze „skutkami średnimi” – co pokazuje niedoszacowanie tego typu zagrożeń przed pandemią. W 2022 r., po doświadczeniach globalnych, nastąpił gwałtowny wzrost oceny do poziomu „prawdopodobne” ze „skutkami katastrofalnymi”. W kolejnej edycji (2025) ryzyko epidemiczne zostaje obniżone do „możliwe, skutki duże”, co sugeruje stabilizację

sytuacji i rozwój mechanizmów przygotowawczych (m.in. plany reagowania, lepsza infrastruktura sanitarna, doświadczenia administracji publicznej). Interpretacyjnie trend ten ilustruje proces „uczenia się systemowego”. Od początkowej spontanicznej reakcji do adaptacji i normalizacji zarządzania tego typu kryzysami w polityce bezpieczeństwa publicznego.

- Ryzyka hybrydowe i informacyjne

Znaczącym trendem w KPZK 2020–2025 jest gwałtowny wzrost ryzyk o charakterze hybrydowym. W 2020 r. działania hybrydowe określano jako „możliwe” o „dużych skutkach”, natomiast w 2025 osiągają status „bardzo prawdopodobnych”. Oznacza to uznanie tych zjawisk (dezinformacja, cyberataki, presja migracyjna, manipulacje gospodarcze) za stały element współczesnego środowiska bezpieczeństwa. Analogicznie wzrasta znaczenie zakłóceń w sieciach i systemach IT, które z poziomu „prawdopodobnych, skutki średnie” (2020) przechodzą do „bardzo prawdopodobnych, skutki duże” (2025). Zjawisko to należy interpretować w kontekście postępującej cyfryzacji administracji i gospodarki oraz rosnącej ekspozycji infrastruktury krytycznej na cyberzagrożenia.

- Kryzysy energetyczne i surowcowe

W analizowanym okresie utrzymuje się wysokie ryzyko zakłóceń energetycznych. W KPZK 2020–2025 klasyfikowane są one konsekwentnie jako „prawdopodobne” o „dużych skutkach”. Wskazuje to na trwałą niepewność w zakresie bezpieczeństwa energetycznego Polski, szczególnie w kontekście kryzysu energetycznego lat 2021–2023 oraz zmian geopolitycznych po inwazji Rosji na Ukrainę. Zakłócenia paliwowe i gazowe notują wzrost prawdopodobieństwa (z „możliwych” w 2020 i 2022 r. do „prawdopodobnych” w 2025 r.). Trend ten wiąże się z procesem transformacji energetycznej, ograniczaniem importu surowców z Rosji oraz wyzwaniami infrastrukturalnymi w zakresie magazynowania i dystrybucji energii. Obie te kategorie wskazują, że energetyka pozostaje jednym z najbardziej wrażliwych sektorów bezpieczeństwa narodowego.

- Zagrożenia terrorystyczne i migracyjne

W przypadku zdarzeń terrorystycznych zauważalna jest zmiana percepcji (z „bardzo rzadkich” w 2020 i 2022 roku na „możliwe” w 2025). Wynika to z faktycznego wzrostu liczby incydentów, takich jak cyberterrorizm, sabotaż infrastrukturalny czy radykalizacja online. Nowością w matrycy 2025 jest pojawienie się masowej migracji jako zagrożenia o „bardzo wysokim prawdopodobieństwie i katastrofalnych skutkach”. To odzwierciedlenie kryzysu migracyjnego na granicy polsko-białoruskiej oraz wojny w Ukrainie.

PODSUMOWANIE

W latach 2020–2025 system bezpieczeństwa globalnego i krajowego wszedł w fazę tzw. multikryzysu, w której nakładające się zjawiska: pandemii COVID-19, kryzysu energetycznego oraz wojny w Ukrainie doprowadziły do redefinicji struktury, hierarchii i percepcji ryzyk. Analizy porównawcze raportów globalnych (World Economic Forum) oraz krajowych (Krajowe

Plany Zarządzania Kryzysowego RP) ujawniają wspólny trend przejścia od ryzyk liniowych do złożonych i kaskadowych zależności, w których skutki jednego zdarzenia przenikają przez wiele dziedzin bezpieczeństwa. Zjawisko to potwierdza odpowiedź na pytanie badawcze Q1, tj. trendy i typologia ryzyk w analizowanym okresie uległy głębokiej transformacji. W pierwszej fazie (2020–2021) dominowały ryzyka zdrowotne i środowiskowe, jednak w kolejnych latach wyraźnie wzrosło znaczenie zagrożeń geopolitycznych (konflikty zbrojne, konfrontacja geoelekonomiczna, dezinformacja, cyberwojna) oraz społecznych (polaryzacja, migracje, erozja zaufania i praw obywatelskich). Klimat pozostał ryzykiem bazowym, lecz stracił monopol na najwyższą pozycję w hierarchii zagrożeń. Na poziomie globalnym obserwuje się rosnącą synergię między dziedzinami. Dziedzina technologiczna (AI, cyberinfrastruktura, dezinformacja) zaczęła stanowić katalizator dla ryzyk politycznych i społecznych, a jednocześnie wzmacniać podatność infrastrukturalną.

W kontekście pytania Q2, analiza konwergencji ryzyk między raportami globalnymi a krajowymi pokazuje wysoki stopień zgodności, około 75–80%, szczególnie w obszarach środowiskowych, technologicznych i geopolitycznych. Zarówno globalne raporty, jak i krajowe KPZK identyfikują wzrost znaczenia zjawisk, takich jak zakłócenia energetyczne, cyberataki, ekstremalne zjawiska pogodowe, dezinformacja i migracje. W Polsce, w najnowszych Krajowych Planach Zarządzania Kryzysowego, pojawiły się nowe kategorie zagrożeń, takich jak „masowa migracja” oraz zwiększone prawdopodobieństwo „zdarzeń terrorystycznych”, co odzwierciedla wpływ wojny w Ukrainie i presji granicznej na percepcję bezpieczeństwa narodowego. Światowe nowe zagrożenia to pojawienie się kategorii, takich jak „konflikt zbrojny pomiędzy państwami” i ryzyko polaryzacji społecznej. Równocześnie system przesunął się w stronę ryzyk złożonych, łączących różne aspekty bezpieczeństwa, co wskazuje na ewolucję w kierunku podejścia systemowego i wielowymiarowego.

Odpowiadając na pytanie Q3, interdyscyplinarne podejście do bezpieczeństwa stało się koniecznością. Wyniki analiz wskazują, że współczesne bezpieczeństwo nie może być postrzegane wyłącznie przez pryzmat jednej dziedziny. Wymaga to integracji łączącej w sobie domeny środowiskową, technologiczną, społeczną, ekonomiczną i geopolityczną. W tej logice bezpieczeństwo należy rozpatrywać w trzech wzajemnie przenikających się poziomach: operacyjnym (organizacje, przedsiębiorstwa i jednostki samorządu terytorialnego), systemowym (administracja publiczna i państwo) oraz strategicznym (współpraca międzynarodowa i struktury euroatlantyckie). Analiza wskazuje, że skuteczność systemów bezpieczeństwa w erze multikryzysu zależy od zdolności adaptacyjnych oraz poziomu resilience governance, czyli zarządzania odpornością.

Pandemia ujawniła kruchość globalnych łańcuchów dostaw i odporności zdrowotnej, kryzys energetyczny obnażył wrażliwość infrastruktury strategicznej i uzależnienie od źródeł surowców, a wojna w Ukrainie zainicjowała powrót do twardych ryzyk egzystencjalnych, takich jak konflikt zbrojny między państwami.

Podsumowując, zarówno w wymiarze globalnym, jak i krajowym, okres 2020–2025 charakteryzuje się rosnącą złożonością i wzajemnym przenikaniem się ryzyk, które z poziomu

sektorowego przeszły w domenę systemową. Odpowiedzią na to wyzwanie staje się rozwój zintegrowanego zarządzania bezpieczeństwem opartego na współdziałaniu wielu interesariuszy, adaptacyjności i odporności.

BIBLIOGRAFIA

- Cieślarczyk Marian. 2022. Znaczenie kultury bezpieczeństwa w procesach logistycznych na przykładzie pandemii COVID-19 i innych elementów kaskadowej sytuacji kryzysowej. Warszawa: Wydawnictwo WAT.
- Czakon Wojciech (red.). 2015. Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Czupryński Andrzej, Wiśniewski Bernard, Zboina Jacek. 2017. Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań (Security Sciences. Selected Research Problems). Józefów: Wydawnictwo CNBOP-PIB. DOI: 10.17381/2017.3
- Dębicka Anna, Łuczka Teresa. 2019. Zarządzanie sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach: diagnoza i procedury. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Ewertowski Tomasz, Butlewski Marcin. 2022. "Managerial Perception of Risk in an Organization in a Post-COVID-19 Work Environment". *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19: 14978. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214978>
- Ewertowski Tomasz. 2022. "A Standard-Based Concept of the Integration of the Corporate Recovery Management Systems: Coping with Adversity and Uncertainty during a Pandemic". *Sustainability* 14: 1254. <https://doi.org/10.3390/su14031254>
- Ficoń Krzysztof. 2007. Inżynieria zarządzania kryzysowego: Podejście systemowe. Warszawa: BEL Studio Sp. z o.o.
- Gromek Paweł. 2024. Manifestacje ryzyka operacyjnego w zapewnianiu bezpieczeństwa powszechnego 1. Warszawa: Akademia Pożarnicza. <https://doi.org/10.70402/apoz.2024.9788396829375>
- Gromek Paweł. 2018. "Istota bezpieczeństwa powszechnego w Polsce". *Zeszyty Naukowe SGSP* 68(4).
- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2020. Warszawa: Rządowe Centrum Bezpieczeństwa.
- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2021/2022. Warszawa: Rządowe Centrum Bezpieczeństwa.
- Krajowy Plan Zarządzania Kryzysowego 2025. Warszawa: Rządowe Centrum Bezpieczeństwa.
- Kaczmarek Tadeusz Teofil, Ćwiek Grzegorz. 2009. Ryzyko kryzysu a ciągłość działania. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kitler Waldemar. 2020. Bezpieczeństwo narodowe: Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Towarzystwa Wiedzy Obronnej.
- Kozicki Bartosz, Włoch Andrzej, Grabowski Radosław, Mitkow Szymon. 2022. "Impact of COVID-19 Pandemic on Economic Security: Multidimensional Analysis of Real Estate Market Across Poland". *Journal of Security and Sustainability* 12, Article 1. <https://doi.org/10.47459/jssi.2022.12.1>.

- Nowak Eugeniusz. 2007. Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach niemilitarnych. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
- Prokopowicz Dariusz. 2022. "Kryzys energetyczny w Polsce jako skutek wojny w Ukrainie". W Przebieg i konsekwencje rosyjskiej agresji na Ukrainę. Aspekty geopolityczne, gospodarcze i wojskowe, (red.) E. Cieślak, J. Maj, K. Pająk, D. Prokopowicz, A. Radomyski, P. Soroka, P. Śledź. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- SAPEA (Science Advice for Policy by European Academies). 2022. Strategic Crisis Management in the European Union. Berlin: SAPEA.
- Skrabacz Aleksandra. 2012. Bezpieczeństwo społeczne: Podstawy teoretyczne i praktyczne. Warszawa: Wydawnictwo Elipsa.
- Taleb Nassim Nicholas. Black Swan. 2015. The Impact of Highly Improbable. Translated by Olga Siara. Warszawa: Kurhaus Publishing.
- Urbańska Natalia, Ochrya-Żurawska Katarzyna. 2024. "Kryzys uchodźczy z Ukrainy – wybrane aspekty". Prawo i Bezpieczeństwo 2: 83-103. <https://doi.org/10.4467/29567610PIB.24.021.20784>
- World Economic Forum. The Global Risks Report 2020. W <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2020/>. (30.10.2025 r.)
- World Economic Forum. The Global Risks Report 2024. W <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>. (30.10.2025 r.)
- World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. W <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>. (30.10.2025 r.)
- WHO. "Coronavirus Disease (COVID-19) Situation". W <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>. (30.10.2025 r.)
- Worldometer. "Coronavirus Cases." W <https://www.worldometers.info/coronavirus/coronavirus-cases/>. (30.10.2025 r.)
- Wrzosek Marek (red.). 2025. Dylematy bezpieczeństwa i zarządzania w kontekście współczesnych wyzwań i zagrożeń. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, 2023.
- Wrzosek Marek. 2025. „Trzy lata rosyjsko-ukraińskiego konfliktu: Wnioski i doświadczenia”. Przegląd Sił Zbrojnych 1: 8-15.
- Zwęgliński Tomasz, Smolarkiewicz Marcin and Gromek Paweł. 2020. Efekt kaskadowy współczesnym wyzwaniem zarządzania kryzysowego. Warszawa: Wydawnictwo SGSP.