



Kierunki saudyjskiej polityki gospodarczej

Julia Sochacka

Arabia Saudyjska intensywnie realizuje plany dywersyfikacji gospodarczej, które zostały wyznaczone w projekcie Wizja 2030. Konieczność zmian modelu gospodarczego uwypukliły ostatnie wydarzenia w regionie – przede wszystkim ograniczenie żeglugi przez cieśninę Ormuz i irańskie ataki na saudyjską infrastrukturę krytyczną. Polityka gospodarcza – od surowców krytycznych po energię jądrową – nie jest dziś podporządkowana maksymalizacji zysków, ale względom bezpieczeństwa narodowego.

Dywersyfikacja w praktyce. Ogłoszona na początku rządów Muhammada bin Salmana w 2016 r. Wizja 2030 – obowiązujący dokument programowy, który wyznaczył cele rozwoju Królestwa Arabii Saudyjskiej (KAS) na kolejnych 15 lat – kładzie silny nacisk na odejście od modelu gospodarczego zależnego od eksportu węglowodorów (przede wszystkim ropy naftowej i jej pochodnych). W jej ramach realizowane są projekty mające pobudzić saudyjską gospodarkę w innych sektorach – od transportu i logistyki, poprzez nowe technologie, aż po wydobywanie surowców naturalnych (np. miedzi, niklu czy metali ziem rzadkich). Jednym z najistotniejszych narzędzi realizacji Wizji jest fundusz narodowy (*sovereign wealth fund*) Public Investment Fund (PIF). Jest to podmiot, za pośrednictwem którego kapitał gromadzony przez państwo – m.in. z zysków z eksportu ropy – jest reinwestowany w projekty rozwojowe oraz instrumenty finansowe (np. obligacje innych państw).

Poszukiwanie nowych możliwości. Wraz z postępującą destabilizacją regionalną w Zatoce Perskiej oraz presją fiskalną priorytety gospodarcze KAS również uległy zmianie. Do tej pory było to spowodowane pogłębiającymi się trudnościami z finansowaniem. Wynika to z faktu, że realizacja Wizji jest wciąż silnie zależna od dostępu do zysków z eksportu ropy. Potrzebę reform uwypuklił również zmieniający się układ sił w regionie. W trakcie [irańsko-amerykańskiej wojny](#) Islamska Republika Iranu udowodniła, że jest w stanie przejąć [efektywną kontrolę nad cieśniną Ormuz](#), a nawet, [dzięki wsparciu sojuszniczych Hutich](#), zaburzyć żeglugę przez cieśninę Bab al-Mandab. Tym samym KAS, podobnie jak inne państwa w regionie, za priorytet zaczęła uznawać minimalizację wpływu drożności tych szlaków na ich sytuację gospodarczą – nie tylko w perspektywie krótko- i średnioterminowej (tj. do czasu rozwiązania konfliktu), ale

również długofalowo. Jednocześnie istotne będzie zabezpieczenie łańcuchów dostaw i linii produkcyjnych najważniejszych towarów – [żywności](#), surowców krytycznych, uzbrojenia.

Ze względu na te czynniki PIF ograniczył kierowanie zgromadzonych zasobów na rozwój przedsięwzięć o niskim znaczeniu strategicznym i długim horyzoncie zwrotu z inwestycji, np. tzw. megaprojektów (np. miasta-linii na futurystycznym osiedlu Neom), czy mających znaczenie marketingowe i kulturalne (np. inwestycja w Metropolitan Opera w Nowym Jorku). Zwiększyło się za to zainteresowanie projektami o znaczeniu strategicznym, np. w obszarze metali ziem rzadkich, nowych technologii – w tym systemów daleko idącego monitoringu i identyfikacji osób oraz bezpieczeństwa cywilnego. Saudyjska dywersyfikacja gospodarcza ulega tym samym intensywniejsej sekurytyzacji.

Partnerstwo i rywalizacja. Ze względu na stosunkowo dużą powierzchnię, bogactwo zasobów naturalnych oraz liczną rodzimą siłę roboczą KAS – w przeciwieństwie do pozostałych państw regionu – ma szerokie możliwości eksploracji zarówno własnych zasobów, jak i możliwości inwestycyjnych w państwach trzecich. Otwiera to drogę do kilkunastomilardowej realizacji projektów – np. w zakresie wydobywania surowców możliwe jest zarówno prowadzenie prac na terytoriach saudyjskich, inwestycje zagraniczne, np. w [Pakistanie](#), jak i międzynarodowe partnerstwa.

[Współpracą z KAS zainteresowane są największe światowe mocarstwa.](#) Podczas wizyty w Stanach Zjednoczonych w listopadzie 2025 r. Muhammad bin Salman zawarł z Donaldem Trumpem porozumienie w sprawie współpracy

w sektorze surowców krytycznych, a Departament Obrony (Wojny) razem z amerykańską spółką MP Materials i saudyjskim Maaden powołali projekt joint venture rozwoju rafinerii metali ziem rzadkich wydobywanych w KAS. Z kolei w lipcu br. ci sami partnerzy zawarli umowę o współpracy w zakresie rozwoju [cywilnej technologii nuklearnej](#). Jednocześnie KAS utrzymuje bliskie [kontakty gospodarcze z Chinami](#). Według oficjalnych saudyjskich statystyk za 2024 r. ChRL były odbiorcą prawie 23% całego eksportu KAS (przede wszystkim paliw), a niemal 35% towarów importowanych do Arabii pochodziło z Chin (przede wszystkim maszyny i pojazdy). Ponadto Chiny intensywnie inwestują w KAS w sektorach technologicznych i energetycznych, ponieważ postrzegają to państwo jako ważny element Inicjatywy Pasa i Szlaku. Arabia Saudyjska rozwija też projekty ze spółkami technologicznymi z Europy i Azji Wschodniej. Od 2015 r. PIF współpracuje również ze swoim odpowiednikiem z Rosji (Rosyjskim Funduszem Rozwoju) nad projektami z sektora energetycznego.

Na saudyjską politykę gospodarczą wpływa również konkurowanie z sąsiadami. Państwa Półwyspu – w szczególności mające podobne ambicje regionalne Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA) – rywalizują o przyciągnięcie inwestycji zagranicznych, np. w zakresie nowych technologii, projektów logistycznych czy turystyki. Zarówno KAS, jak i ZEA próbują rozciągać swoje wpływy również poza Zatoką, np. [w rogu Afryki](#). O ile jednak ZEA ze względu na niewielkie terytorium silnie stawia na rozwój projektów zagranicznych (np. poprzez spółkę zarządzającą portami DP World), KAS może korzystać z własnych zasobów. Dlatego też Arabii Saudyjskiej zależy na regulowaniu podaży ropy i utrzymywaniu jej wysokich cen na światowych rynkach, co było przyczyną niedawnego [wyjścia ZEA z OPEC](#).

Wyzwania i ryzyka. Realizacja Wizji 2030 nie postępuje zgodnie z planem. Obszarami, w których realizacja projektów jest opóźniona, są m.in. inwestycje zagraniczne (w 2025 r. udział inwestycji zagranicznych w PKB KAS wyniósł 2,8%, zaś cel roczny zakładał 3,4%) czy udział eksportu towarów niewęglowodorowych w ogólnym eksporcie saudyjskim (w 2025 r. wynosił 22%, chociaż cel zakładał aż 38%). Co więcej, powodzenie strategii KAS jest wciąż uzależnione od dochodów z eksportu ropy naftowej, zaś przedłużający się konflikt irańsko-amerykański negatywnie przełoży się na napływ inwestycji zagranicznych, co utrudni pozyskiwanie kapitału. Dodatkowo wysokie wydatki w sektorze państwowym i wsparcie dla obszarów pozaprzemysłowych – administracji, usług publicznych, [promocji marki narodowej](#) – połączone z niechęcią do podwyższania danin publicznych (w szczególności podatków) nadwyręża sytuację fiskalną państwa, przez co PIF ma do dyspozycji mniej zasobów finansowych.

Perspektywy współpracy międzynarodowej. W ramach dywersyfikacji gospodarczej Arabia Saudyjska poszukuje partnerów wśród szerokiej grupy podmiotów. Chociaż architektura bezpieczeństwa KAS bazuje przede wszystkim na współpracy z USA, w sferze ekonomicznej państwo utrzymuje

dobre relacje z większą liczbą partnerów, głównie spoza strefy wpływów amerykańskich. Wzmacnia to sieć powiązań KAS z państwami o różnych interesach. W efekcie stabilność i bezpieczeństwo Arabii Saudyjskiej stają się istotne dla decydentów z wielu części świata, którym zależy na dostępie do saudyjskiego kapitału.

Dla [Unii Europejskiej](#) nowe kierunki rozwoju KAS mogą być okazją do zacieśnienia współpracy. UE poszukuje różnorodnych partnerstw gospodarczych w celu zabezpieczenia własnych łańcuchów dostaw, a jednocześnie dysponuje technologicznym know-how, którego potrzebuje Arabia Saudyjska. Aby wzmocnić współpracę, należy rozwijać formalne więzi, takie jak umowa o partnerstwie strategicznym (Komisja Europejska otrzymała mandat do jej negocjowania z KAS w lipcu 2025 r.) czy umowa o wolnym handlu (której negocjacje należy rozpocząć). Pakiet porozumień umożliwi UE osiągnięcie celów powiązanych z bezpieczeństwem gospodarczym – dostęp na preferencyjnych warunkach do surowców, również niewęglowodorowych, czy do centrów przeładunkowych. Pozwoli również na pogłębienie współpracy w zakresie bezpieczeństwa (chociażby wymiany informacji wywiadowczych czy dotyczących cyberbezpieczeństwa), np. na wzór umowy o [partnerstwie w dziedzinie bezpieczeństwa i obrony między UE a Indiami](#) ze stycznia br. Polski biznes może skorzystać przede wszystkim na partnerstwach technologicznych, a także na intensyfikacji eksportu żywności i produktów rolniczych do KAS.

Intensyfikacja kontaktów będzie też okazją do promocji europejskiej perspektywy na rosyjską agresję wobec Ukrainy. UE powinna negocjować zawarcie w potencjalnych umowach postanowień dotyczących zrównoważonego rozwoju i forsować podwyższenie standardów ochrony praw człowieka w KAS, przede wszystkim w zakresie działania wymiaru sprawiedliwości, wysokości wymierzanych kar i częstotliwości wykonywania wyroków śmierci.

BIULETYN PISM

Tabela

Wybrane projekty realizowane w ramach strategii dywersyfikacyjnej KAS

Obszar	Wybrane projekty	Podmiot PIF ¹	Wybrani partnerzy
Minerały krytyczne	Stworzenie zintegrowanego łańcucha dostaw i rafinacji metali ziem rzadkich, produkcja magnezów trwałych	Maaden, Manara Minerals	Rząd USA i MP Materials (USA)
	Cyfryzacja kopalni	Maaden	Hexagon (Szwecja)
Energia jądrowa	Rozwój cywilnego programu nuklearnego	brak (prawdopodobnie ze względu na niedawne zawarcie pierwszych porozumień)	Rząd USA
Nowe technologie, AI, cyfryzacja, robotyzacja	Centrum technologiczne i produkcyjne Lenovo	Alat	Lenovo (Chiny)
	Produkcja robotów przemysłowych	Alat	Softbank Group (Japonia)
	Inteligentne rozwiązania dla monitoringu miast i budynków	Alat	Dahua Technology (Chiny)
	Usługi monitoringu i systemów bezpieczeństwa	SAFE	Leidos (USA), Intelligent Security Systems (US), Thales (Francja)
	Rozwój systemów zarządzania opartych na AI	Humain	Amazon Web Services (USA), AMD (USA), Nvidia (USA), Accenture (USA)
	R&D i komercjalizacja w obszarze AI	SenseTime MEA	SenseTime Group (Chiny)
Zielona energia	Ograniczenie emisji dwutlenku węgla przy produkcji fosfatów	Maaden	Metso (Finlandia), thyssenkrupp Uhde (Niemcy)
	Produkcja zielonej energii na potrzeby KAS i zagraniczne	Acwa	projekty m.in. w Azerbejdżanie, Chinach, Jordanii, Uzbekistanie; spółki-córki m.in. w Polsce
	Odsalanie wody	Acwa	Projekty m.in. w Syrii

¹ PIF powołuje – samodzielnie lub w ramach projektów joint venture – spółki, przez które realizowane są cele strategiczne KAS.

BIULETYN PISM

Logistyka i transport	Rozwój własnych linii lotniczych	Riyadh Air	Saudia (w tym Saudia Cargo i tanie linie lotnicze flyadeal), Narodowa Spółka Usług Lotniczych (linie flynas – spółka prywatna) (KAS)
	Rozwój i zarządzanie terminalem kontenerowym w Porcie Króla Abdul Aziza w Dammamie	Saudi Global Ports Company	PSA International (Singapur)
Zdolności produkcyjne	Rozwój saudyjskiego sektora motoryzacyjnego	Tasuru Mobility Investments	Bahri (KAS) i MSOLOF (Niemcy) Udziały w spółkach motoryzacyjnych
	Produkcja silników morskich	Dussur (udziały w Makeen)	Saudi Aramco Development Company (KAS) Hyundai Heavy Industries (Korea Płd.)
Turystyka, rozwój miast, sektor pielgrzymkowy	Megaprojekty urbanistyczne (np. Neom, New Murabba), atrakcje turystyczne (np. The Rig),	Neom, New Murabba, The Rig, Soudah Development, Roshn Group I in.	-
Żywność	Produkcja i marketing saudyjskiej kawy	Saudi Coffee Company	Shahia Food Company, lokalny franczyzobiorca m. in. Dunkin Donuts (KAS) Maaden (KAS)
	Promocja rzucania palenia i produkcja zdrowszych produktów nikotynowych	Badael Company	General Entertainment Authority (KAS)
Usługi finansowe	Rozwój cyfrowej bankowości islamskiej	D360 Bank	Derayah (KAS)
	Finansowanie projektów MŚP	Bidaya Finance Company	Lokalne i regionalne firmy inwestycyjne
	Poszukiwanie możliwości inwestycyjnych w Rosji	Brak (bezpośrednia inwestycja kapitałowa PIF)	Russian Direct Investment Fund (Rosja)
Nieruchomości i budownictwo	Budowa i rozwój dystryktu finansowego w Rijadzie	King Abdullah Financial District Tadawul Real Estate Company	M. in. Henning Larsen Architects (Dania)
	Rozwój finansowania zakupu nieruchomości na cele mieszkaniowe	Saudi Real Estate Refinancing Company	Lokalne i regionalne banki