

АВИАЦИОННЫЙ СЕКТОР ОАЭ И КАТАРА

КАК ИНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФИКАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИК

А.А. ТЫРТОВ

Соискатель

Институт востоковедения РАН

Ключевые слова: авиационный сектор, авиакомпания, аэропорт, диверсификация, ОАЭ, Катар

Нефть еще не одно десятилетие будет основным природным источником доходов стран Персидского залива, прежде всего Объединенных Арабских Эмиратов (ОАЭ) и Катара. Однако осознание опасности сырьевой зависимости экономик подтолкнуло эти государства к поиску иных источников доходов за счет развития других направлений экономической деятельности. Индустриализация, развитие туризма, рынка недвижимости, банковских услуг, логистики - все это в той или иной степени позволяет им сейчас диверсифицировать свои экономики.

Правда, в эпоху глобализации развивающимся государствам сложно пробиться в ряды лидеров мировой экономики. При этом наличие даже значительных финансовых возможностей не может гарантировать их обладателям быстрого технологического скачка, который позволил бы встать в один ряд с высокоразвитыми индустриальными государствами.

Однако есть сферы экономики, где важна не способность генерации передовых технологий, а их внедрение. Одна из них - индустрия услуг: то поле деятельности, где аравийские монархии используют все возможности, чтобы занять лидирующие позиции. Особое внимание в последние десятилетия они уделяют транспортному сектору, который подвергся значительной модернизации почти во всех странах Персидского залива.

В рамках авиационной отрасли были созданы крупные авиакомпании, современная инфраструктура, появились местные высококвалифицированные специалисты, которые способны выполнять сложные, сравнимые с капитальным ремонтом, формы обслуживания самолетов.

ДУБАЙ ВПЕРЕДИ

Дальше всех в этом процессе продвинулись ОАЭ, прежде всего эмират Дубай, который за последние четверть века добился значительных успехов в несырьевых отраслях экономики, создавая благоприятные условия как для развития туризма и рынка недвижимости, так и для высокотехнологичных и наукоемких отраслей.

Уже в начале 1980-х гг. в Дубае начался рост туризма, что, в свою очередь, подтолкнуло развитие гостиничного бизнеса и авиационного сектора. Если в 1974 г. дубайский аэропорт принимал около 1 млн пассажиров, то в 1980 г. - уже 2,8 млн¹.

Компания *Gulf Air* не откликнулась на возрастающие потребности эмирата, сократив в 1984 г. число рейсов в Дубай. В условиях начавшейся модернизации это могло замедлить поступательный процесс в дубайской экономике. Принимая во внимание стратегию развития эмирата, требовалось создание собственной авиакомпании, и в 1985 г. была создана авиакомпания *Emirates* с начальным капиталом в \$10 млн и двумя самолетами - B737-340 и A300B4-203, взятыми в «мокрый» лизинг* у *Pakistan International Airlines*

(PIA). В результате появилась *Emirates Group*, куда вошли только что созданная авиакомпания и компания *DNATA*.

КУРС НА НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Команда *Emirates* постоянно работала над повышением комфорта и качества обслуживания, став первой в области внедрения новых технологий на борту самолетов: от новых бортовых видеоразвлекательных систем до возможности наблюдать за взлетом и посадкой лайнера в *on-line* режиме и пользоваться мобильным телефоном во время полета. Такой подход к развитию бизнеса в *Emirates* сохранился и сегодня.

Сейчас в парке *Emirates* 250 самолетов, средний возраст которых - 6,2 года². Среди воздушных судов большую часть составляют B777 - 154 самолета разной модификации и 72 - A380. Авиакомпания обслуживает более 150 направлений по всему миру.

Вместе с авиакомпанией *Emirates* развивались и другие направления авиационного сектора эмирата. Постепенно рас-

* «Мокрый» лизинг (англ. - *wet leasing*) - аренда воздушного судна с экипажем (нпрм. авт.).

ширился Международный аэропорт Дубая. В 1998 г. открылся Терминал 2, что позволило увеличить число принимаемых пассажиров на 2 млн человек в год. В 2000 г. пропускная способность Терминала Шейха Рашида, известного как Терминал 1, после завершения его реконструкции увеличилась более чем вдвое: с 10 млн до 23 млн человек в год³. К этому времени также обновили две взлетно-посадочные полосы, построили новую башню для авиационно-диспетчерской службы. В 2007 г. была создана компания *Dubai Airports*, задачей которой стало превращение Дубая в международный авиационный узел - хаб.

В 2015 г. аэропорт Дубая принял более 70 млн пассажиров и обслужил 2,5 млн т грузов⁴. В планах *Dubai Airports* - к 2018 г. довести число пассажиров до 90 млн человек в год. Что касается нового международного аэропорта «Аль-Мактум», то, имея 5 взлетно-посадочных полос, к 2030 г. он должен принимать до 160 млн пассажиров и обслуживать 12 млн т грузов в год.

В 1995 г. компания *Emirates* открыла собственный центр подготовки пилотов. В 2001 г. она подписала соглашение с канадской компанией *CAE* - лидером в сфере разработки тренажеров для гражданской авиации. В 2003 г. *Emirates* и *CAE* совместно представили первый на Ближнем Востоке сертифицированный *EASA* и *FAA** центр подготовки пилотов, который имел 5 комплексных пилотажных тренажеров, способных обучать до 4 тыс. пилотов в год⁵.

Среди первых клиентов бы-

ли такие компании, как *Arabasco*, *Emirates*, *Jet Aviation*, *Kuwait Airways*, *Oman Air*, *Qatar Airways* и *Royal Jet*. В дальнейшем центр развивался и сейчас имеет 14 тренинговых площадок и может обучать ежегодно свыше 10 тыс. пилотов и технических специалистов для самолетов и вертолетов таких типов, как *Airbus*, *Bell Helicopter*, *Boeing*, *Bombardier*, *Dassault*, *Gulfstream* и *Hawker Beechcraft*. Таким образом, теперь это один из крупнейших учебных центров в мире.

В 2008 г. в Дубае на фоне роста популярности бюджетных авиалиний появилась новая региональная авиакомпания - *FlyDubai*. В июне того же года она разместила первый заказ на 50 самолетов *Boeing B737-800NG*, а в мае 2009 г. организовала первый рейс в Бейрут. Сейчас в парке авиакомпании насчитывается 49 самолетов⁶, и она обслуживает более 90 маршрутов⁷. Несмотря на то, что ею владеет также правительство Дубая, авиакомпания не имеет отношения к *Emirates*. Эти два воздушных перевозчика независимы друг от друга и работают в разных нишах и в целом дополняют друг друга.

Все эти факты красноречиво говорят о том, какое внимание руководство Дубая уделяет авиационному сектору. В 2013 г. доля авиационного сектора в ВПП Дубая составила 16,5%⁸. В то же время можно констатировать, что доля нефтяной составляющей в реальном ВВП с 1985 г., когда она равнялась 50%, снизилась до менее чем 2% в 2015 г.⁹ - результат, достигнутый благодаря политике активной диверсификации экономики правительством эмирата. И авиационный сектор сыграл здесь значительную роль.

СЛЕДУЮЩИМ СТАЛ ЭМИРАТ АБУ-ДАБИ

Другие страны региона пытаются не отставать от эмирата

Дубай. Среди них - соседний эмират Абу-Даби.

Прошло 18 лет после создания *Emirates*, прежде чем правительство Абу-Даби запустило свой авиационный проект - *Etihad Airways*. Созданная в 2003 г., она стала самой молодой авиакомпанией в тройке лидеров воздушных перевозок в Персидском заливе наряду с *Emirates* и *Qatar Airways*.

События 11 сентября 2001 г. вместе с удорожанием топлива спровоцировали спад в объеме авиаперевозок. Многие крупные западные авиакомпании оказались в сложной ситуации. По данным *IATA*** , потери в авиационном секторе экономики в период с 2001 по 2004 гг. превысили \$36 млрд¹⁰.

Сложившаяся ситуация на рынке воздушных перевозок привела к его переформатированию. 2003-2005 гг. можно охарактеризовать началом периода появления бюджетных (*low-cost*) и чартерных авиакомпаний в регионе: *Air Arabia* (2003 г.), *Eastern Sky Jet* (2004 г.), *Royal Jet* (2003 г.). И это только в ОАЭ. Сложившиеся обстоятельства отразились на стратегии развития *Etihad Airways*.

В силу большого отрыва от лидеров рынка по многим показателям догнать самостоятельно крупных игроков для *Etihad* не представлялось возможным, поэтому авиакомпания применила т.н. код-шеринговый подход*** к развитию своей маршрутной сети. И сегодня авиакомпания имеет 49 партнеров, что позволяет ей предлагать более 400 маршрутов по всему миру¹¹.

Следующей отличительной чертой развития *Etihad Airways*

* *EASA* (англ. *European Aviation Safety Authority*) - Европейское агентство безопасности авиации (прим. авт.).

FAA (англ. *Federal Aviation Administration*) - Федеральная администрация по авиации США (агентство Департамента транспорта Соединенных Штатов) (прим. авт.).

** *IATA* (англ. *International Air Traffic Association*) - Международная ассоциация воздушного транспорта (прим. авт.).

*** Код-шеринг (англ. *Code sharing*) - договоренность о совместном коммерческом использовании конкретного авиарейса и самолета одной авиакомпанией другими перевозчиками (прим. авт.).

стала инвестиционная политика, имеющая целью приобретение миноритарного пакета акций в других авиакомпаниях: *Air Serbia* (49%), *Air Berlin* (29,21%), *Alitalia* (49%), *Virgin Australia* (24,2%) и др. Это также позволило компании выйти на новые маршруты и скоординировать расписание со своими код-шеринговыми партнерами.

Начав свою операционную деятельность с нескольких самолетов, взятых в лизинг, *Etihad* уже в 2004 г. разместила заказ на воздушные суда в размере \$8 млрд. Всего было заказано 5 самолетов *Boeing B777-300ER* и 24 самолета *Airbus*, из которых 4 - A380-800 (на данный момент самые большие пассажирские самолеты в мире). В 2005 г. правительство Абу-Даби вслед за Катаром приняла решение о выходе из акционеров компании *Gulf Air* с тем, чтобы сконцентрироваться на развитии собственной авиакомпании.

Сегодня в парке *Etihad* насчитывается 121 самолет разных типов со средним возрастом 5,8 лет, среди которых самые новые - это 6 *Boeing B787 Dreamliner*¹². Авиакомпания самостоятельно обслуживает 111 маршрутов в 67 странах.

ИЗ НОВИЧКОВ - В РЯДЫ ЛУЧШИХ

За непродолжительную историю своего существования *Etihad* неоднократно признавалась лучшей авиакомпанией в различных категориях. Но что важнее - компания заслужила признание пассажиров. Если в 2004 г. услугами *Etihad* воспользовался 1 млн пассажиров, то уже в 2012 г. - 10,3 млн.

Что касается наземной инфраструктуры, то руководство Абу-Даби не сразу пришло к идее консолидации всех аэропортов под одной крышей. До появления собственной авиакомпании международный аэропорт Абу-Даби не привлекал

особого внимания. В первые годы своего существования (после 1982 г.) добраться до него можно было лишь на собственном автомобиле или такси. Однако создание *Etihad* побудило правительство Абу-Даби начать активное развитие воздушного порта.

Для этого в 2004 г. был создан Наблюдательный совет по развитию международного аэропорта Абу-Даби (*SCADIA*). А в 2006 г. декретом эмира создана новая компания по управлению всеми аэропортами эмирата - *Abu Dhabi Airports (ADAC)*, в которую также вошли международный аэропорт Аль Эйн, представительский аэропорт Аль Батин, островные аэропорты Дельма и Сир Бани Яас. Это свидетельствовало о возрастающей важности авиационного сектора в экономике эмирата Абу Даби и ОАЭ, в целом.

Основной Международный аэропорт Абу-Даби, который стал домашним для *Etihad*, за прошедшее десятилетие подвергся значительной модернизации. По данным центра авиационной аналитики *CAPA Center Aviation*, если в 2004 г. пассажиропоток составил порядка 5 млн человек, то в 2014 г. эта цифра уже приблизилась к 20 млн¹³. По сравнению с 2013 г. число пассажиров увеличилось на 20%. Это очень высокий показатель. В планах *ADAC* - к 2017 г. увеличить эту цифру до 30 млн.

Остаётся добавить, что правительство Абу-Даби развивает те же направления авиационного сектора, что и Дубай. Кроме своей авиакомпании, это - аэропорт, учебный центр по подготовке пилотов, воздушные грузовые перевозки, аэропортовый ритейл.

Видя в авиационном секторе значительный потенциал, и другие эмираты также начинают его развивать, занимая на этом рынке свои ниши. Так, в Шардже в 2003 г. была создана бюд-

жетная авиакомпания *Air Arabia*, задачами которой стало развитие доступных региональных перевозок, прежде всего, на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Уже первый год операционной деятельности компании оказался безубыточным.

Положительные результаты работы *Air Arabia* позволили ей в 2007 г. стать первой частной акционерной авиакомпанией в арабском мире. Что, в свою очередь, создало базу для реализации ее стратегии и достижения амбициозной цели - стать ведущим мировым бюджетным перевозчиком. В 2009 г. *Air Arabia* совместно с другими инвесторами создала марокканскую бюджетную авиалинию *Air Arabia Maroc* с домашним аэропортом в Касабланке, в 2010 г. - *Air Arabia Egypt*, совместно с египетской туристической компанией *Travco Group* с базой в Александрии. В 2015 г., после покупки 49% акций в *Petra Airlines*, у иорданской *RUM Group* была создана *Air Arabia Jordan*. Сегодня в парке *Air Arabia* насчитывается 35 самолетов *Airbus A320*¹⁴, которые обслуживают более 60 региональных маршрутов.

Успех авиакомпании тесно связан с аэропортом базирования. Международный аэропорт Шарджи - один из старейших в Персидском заливе¹⁵ - также в последние годы неоднократно реконструировался. Будучи одним из ключевых грузовых аэропортов в регионе, он переживает рост и пассажирских перевозок. По данным центра авиационной аналитики *CAPA Center Aviation*, в 2014 г. Международный аэропорт Шарджи принял 9,5 млн пассажиров. Это на 12% больше, чем в 2013 г. Безусловно, *Air Arabia* играет в этом увеличении ведущую роль, т.к. на нее приходится более 80% всего пассажиропотока¹⁶. Ожидается, что к 2020 г. он вырастет до 16 млн человек в год.

Вместе с этим, в отличие от своих соседей - эмиратов Дубай

и Абу-Даби, Шарджа не строит масштабных планов развития аэропорта. Имея 30-летний план его модернизации, руководство эмирата каждые 5 лет изучает состояние рынка перевозок и ставит задачи так, чтобы развитие аэропорта отвечало возникающим потребностям.

КАТАР СНАЧАЛА ОТСТАВАЛ

В Катаре стали уделять внимание авиационному сектору в конце 1990-х гг. Однако руководство страны не сразу оценило потенциал воздушных перевозок для национальной экономики.

В 1973 г. правительства четырех государств Персидского залива, среди которых был и Катар, выкупили равные доли в принадлежавшей Великобритании авиакомпании *Gulf Aviation* (впоследствии переименованной в *Gulf Air*). Долевое участие страны в этой компании не помешало местным частным инвесторам создать в конце 1993 г. свою авиакомпанию - *Qatar Airways*, которая рассматривалась ими как чисто региональный воздушный перевозчик. Первоначальный капитал этого проекта был меньше, чем у *Emirates*, - \$7 млн.

В январе 1994 г. *Qatar Airways* начала свою операционную деятельность. Для решения поставленных перед ней задач по обеспечению региональных перевозок она взяла в лизинг один *Boeing B767-269ER* у *Kuwait Airways* и два *Airbus A310-222* у *Airbus Financial Services*¹⁷. Первыми маршрутами были Доха - Шарджа, Доха - Дубай, Доха - Амман.

1997 г. стал ключевым в развитии *Qatar Airways*. Был разработан 10-летний план развития компании: расширение маршрутной сети, обновление авиапарка и превращение Дохи в международный авиационный узел. Одним из этапов выполнения этого плана предусматри-

вался выкуп первых 50% акций правительством Катара. Это было сделано в 1999 г.

Для оптимизации расходов авиакомпания сначала на треть сократила число маршрутов. Основные усилия направили на повышение качества обслуживания до уровня региональных конкурентов.

В 2009 г. *Qatar Airways*, следуя своей стратегии быть в авангарде применения передовых технологий, первой в мире применила на коммерческом рейсе Лондон-Доха самолет A340-800, летающий на авиационном керосине, который на 50% состоит из синтетического жидкого топлива на основе природного газа (*Gas to Liquids*).

В рамках развития своей маршрутной сети в 2013 г. *Qatar Airways* присоединилась к альянсу *One World*, куда входят такие компании, как *British Airways*, *American Airlines*, *Qantas* (Австралия), *Iberia* (Испания), *S7* (Россия) и др. В это время авиакомпания обслуживала уже более 150 направлений по всему миру.

За время существования *Qatar Airways* ее авиапарк вырос с 4 самолетов в 1994 г. до 158 - в 2016 г., среди которых - *Airbus A380* (6 самолетов), *Boeing B777* (42), *Boeing B787 Dreamliner* (29), *Airbus A350XWB* (8)¹⁸. Их средний возраст - 6 лет. Еще 18 новых лайнеров должны пополнить парк авиакомпании в ближайшее время.

В свою очередь, современный международный аэропорт Катара Хамад - ныне домашний для *Qatar Airways* - тоже появился не сразу и прошел путь модернизации.

Первые аэродромы в Катаре появились еще в 40-х гг. прошлого столетия, когда в стране была обнаружена нефть: первый - в Дохе в районе Онайза, второй - в Духане и третий - в Месайиде. Последние два играли важную роль в экономической жизни Катара, обеспечивая

перевозку специалистов, рабочей силы и грузов. Однако в конце 1950-х гг. аэропорт в Духане был закрыт, в 1962 г. закрылся аэропорт в Месайиде. В результате, все авиационное сообщество страны было перемещено в столичный аэропорт в районе Онайза.

Новый аэропорт Доха, находящийся западнее нынешнего международного аэропорта Катара Хамад, начали строить в 1950 г. В 1967 г. он был открыт для регулярных рейсов. В дальнейшем аэропорт неоднократно реконструировался и расширялся.

В 2015 г. число пассажиров превысило 30 млн¹⁹. Всего же проектная вместимость аэропорта составляет 50 млн пассажиров. Такого уровня пассажиропоток должен достигнуть к 2020 г.

ВРЕМЯ ПОДВОДИТЬ ИТОГИ ЕЩЕ НЕ ПРИШЛО

Таким образом, можно утверждать, что авиационный сектор стал одним из действенных инструментов диверсификации национальных экономик ОАЭ и Катара. По официальным данным, доля этого сектора в 2015 г. составила 15% ВВП ОАЭ²⁰ и 11% ВВП Катара²¹.

Развитие авиакомпаний *Emirates*, *Qatar Airways*, *Etihad Airways* и других местных воздушных перевозчиков вело к расширению маршрутной сети, росту пассажиропотока и авиапарка, что, в свою очередь, требовало развития инфраструктуры, начиная с современных аэропортов, способных принять и обслужить большое число пассажиров, и до собственных центров обучения пилотов и ремонтных баз.

В результате, каждая из авиакомпаний в той или иной степени стала важным драйвером развития экономик как ОАЭ, так и Катара, а их авиационный сектор внес и продолжа-

ет вносить свой вклад в снижение их зависимости от углеводородного сырья. При относительных колебаниях показателей доля нефтяного и газового сектора в ВПП в этих странах уменьшается. Если, например, в 1980 г. в ОАЭ она составляла 63%, то в 1990 г. - 46%, а в 2011 г. - уже 38%²². В 2014 г. ее доля снизилась до 31%²³. В планах руководства ОАЭ - в ближайшие годы довести долю этого сектора до 20-25%. В Катаре нефтяной и газовый секторы в 2011 г. заняли 58,1% ВВП, в 2014 г. - 51,1%²⁴. В свою очередь, правительство Катара планирует снизить эту долю к 2017 г. до 30%²⁵.

Вместе с тем, политика авиакомпаний ОАЭ и Катара,

направленная на быстрый рост авиапарка, ведет к серьезной загруженности воздушных маршрутов в районе Персидского залива. Это порождает проблемы, связанные с безопасностью воздушного движения, которая сегодня является определяющим фактором дальнейшего развития авиационной отрасли. Именно с этим некоторые эксперты связывают снижение темпов закупок новых самолетов в регионе в последние пару лет.

Для обеспечения слаженной и четкой координации работы национальных служб организации воздушного движения требуется участие представителей всех стран региона. Практика обсуждения вопросов нацио-

нальной безопасности в рамках Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (ССАГПЗ) показывает, что достижение консенсуса именно в этой области ее участникам дается не легко.

И хотя еще рано говорить о том, что авиационный сектор исчерпал возможности роста своей доли в ВПП ОАЭ и Катара, а их авиакомпании вышли на пик своего развития, потенциал дальнейшего увеличения вклада авиакомпаний в экономики этих стран, безусловно, сохраняется. От того, как будет использоваться этот потенциал, во многом зависит будущее развитие всего авиационного сектора монархий Персидского залива.

¹ Dubai Airports - http://www.dubaiairports.ae/docs/default-source/pdf/dubaiairports_infographic.pdf?sfvrsn=2

² Planespotters. Updated 20.05.2016 - <https://www.planespotters.net/airline/Emirates>

³ Dubai Airports - Strategic Plan 2020 // DubaiAirports. 28.10.2013 - <http://www.dubaiairports.ae/docs/default-source/Publications/dubai-airports-strategic-plan-2020.pdf?sfvrsn=2>

⁴ Dubai Airports - <http://www.dubaiairports.ae/corporate/media-centre/fact-sheets/detail/dubai-airports>

⁵ Emirates-CAE Flight Training Centre opens // UAE Interact. 07.12.2003 - http://www.uaeinteract.com/docs/Emirates-CAE_Flight_Training_Centre_opens/10219.htm

⁶ Planespotters. Updated 17.05.2016 - <https://www.planespotters.net/airline/flydubai>

⁷ FlyDubai, Company information - <https://www.flydubai.com/en/information/about-flydubai/company-info>

⁸ Oxford Economics 2013-2014 // Dubai Airports. 17/11/2014 - <http://www.dubaiairports.ae/docs/default-source/Publications/oxford-economics-2013-2014.pdf?sfvrsn=6>

⁹ Dubai is stronger for steering clear of oil-based economy // The National. 10.05.2015 - <http://www.thenational.ae/business/energy/dubai-is-stronger-for-steering-clear-of-oil-based-economy>

¹⁰ Annual report 2005 // IATA - <https://www.iata.org/about/Documents/annual-report-2005.pdf>

¹¹ Codesharing strategy // Etihad - <https://www.etihad.com/en-gb/about-us/keep-the-skies-open/global-competition/>

¹² Planespotters. Updated 15.05.2016 - <https://www.planespotters.net/airline/Etihad-Airways>

¹³ UAE airports surpass 100 million passengers for 2014 and Dubai dislodges Heathrow // CAPA Center Aviation. 13.03.2015 - <http://centreforaviation.com/analysis/uae-airports-pass-100-million-passengers-for-2014-209527>

¹⁴ Planespotters. Updated 06.05.2016 - <https://www.planespotters.net/airline/Air-Arabia>

¹⁵ Тыртов А.А. История пассажирских перевозок в районе Персидского залива в 1920-1940 гг. // Легенды и мифы авиации. 2015. Выпуск 7, с. 75.

¹⁶ UAE airports surpass 100 million passengers for 2014 and Dubai dislodges Heathrow // CAPA Center Aviation. 13.03.2015 - <http://centreforaviation.com/analysis/uae-airports-pass-100-million-passengers-for-2014-209527>

¹⁷ Planespotters. Updated 18.05.2016 - <https://www.planespotters.net/airline/Qatar-Airways>

¹⁸ Planespotters. Updated 18.05.2016 - <https://www.planespotters.net/airline/Qatar-Airways>

¹⁹ Hamad International Airport (HIA), Qatar // airport-technology.com - <http://www.airport-technology.com/projects/doha/>

²⁰ Aviation industry contributes 15 per cent to UAE's GDP // Ameinfo. 27.09.2015 - <http://ameinfo.com/transportation/aviation-industry-contributes-15-per-cent-to-uaes-gdp/>

²¹ Land of opportunity: Qatar Airways Chief Executive Officer, Akbar Al Baker // Airlines International, IATA. 22.05.2014 - <http://airlines.iata.org/ceo-interviews/land-of-opportunity-qatar-airways-chief-executive-officer-akbar-al-bake>

²² UAE Economic Insight 2012 // QNB Group International Network - <http://www.qnb.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1355542133453&ssbinary=true>

²³ Oil accounts for less than third of UAE GDP // Khaleej Times. 01.04.2015 - <http://www.khaleejtimes.com/business/local/oil-accounts-for-less-than-third-of-uae-gdp>

²⁴ Qatar Economic Insight 2015 // QNB Group International Network - <http://www.qnb.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1355542136552&ssbinary=true>

²⁵ Non-oil sector's contribution to Qatar GDP seen at 70% by 2017 // Gulf time. 06.02.2016 - <http://www.gulf-times.com/story/478897/Non-oil-sector-contribution-to-GDP-seen-at-70-next>