

Дорошенко Глеб Андреевич  
1 курс магистратуры  
ОП «Международные отношения»  
ФМЭиМП НИУ ВШЭ  
email: glebdoroshenko12@yandex.ru

## **Концепция применения мягкой силы на примере деятельности авиакомпаний стран Персидского залива в 21 веке**

В 21 веке наблюдается увеличение роли авиакомпаний стран Персидского залива на мировом рынке авиауслуг. Особенность этого процесса заключается в том, что данная отрасль мирового бизнеса считается консервативной и до начала «нулевых» новые игроки появлялись крайне редко и никогда им не удавалось добираться до статуса топ-10 лучших авиакомпаний в мире по версии Skytrax<sup>1</sup>. Процессы развития авиакомпаний стран Персидского залива совпали с резким увеличением включенности ОАЭ и Катара в мировую финансовую и общественную жизнь (приток иностранных инвестиций, крупнейшее туристическое направление в мире (ОАЭ - Дубай), главный авиа-ТПУ региона (Доха), крупные международные мероприятия – Экспо в ОАЭ в 2020 году, ЧМ по футболу 2022 в Катаре)<sup>2</sup>.

Достигнутые успехи стали результатом политики мягкой силы государств, которая была закреплена в стратегиях развития<sup>3</sup>. Одним из инструментов достижения цели стали государственные авиакомпании, которым отводилось важное место при реализации стратегии.

В данном докладе была рассмотрена деятельность трех наиболее успешных авиакомпаний Катара и ОАЭ: «Qatar Airways» (Катар), «Emirates» и «Etihad» (обе ОАЭ).

**История развития** этих компаний является классической для всех компаний региона. В форме последовательности действий её можно оформить следующим образом:

---

<sup>1</sup> Skytrax // URL: <https://skytraxratings.com/> (Дата обращения 11.02.20).

<sup>2</sup> Шелковников А. Мягкая сила ОАЭ в условиях региональных трансформаций // russiancouncil.ru 2019. 10 декабря. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sandbox/myagkaya-sila-oae-v-usloviyakh-regionalnykh-transformatsiy/> (Дата обращения 13.02.20).

<sup>3</sup> Там же.

1. Региональный статус (все перечисленные компании начинали с него и долгое время находились в тени регионального лидера авиабизнеса конца 1990-ых – начало 2000-ых бахрейнской авиакомпании «Gulf Air»)<sup>4</sup>.

2. Приход управляющего экспата<sup>5</sup>.

Полная классическая схема управления авиакомпаниями Залива выглядит так (см. Таблица 1).

**Таблица 1. Структура управления авиакомпаний из стран Персидского залива.**

<b>Владельцы компании</b> – лично члены правящей династии/формально государство.
<b>Директор компании</b> – ответственный человек из местных бизнесменов, специалистов, максимально приближенный к владельцам компании.
<b>Управляющий компании</b> – наемный специалист-иностранец (экспат) со значительным опытом работы в одной из лучших мировых компаний до начала развития авиакомпаний Персидского залива.

3. Активизация инвестиций в компанию (с приходов управляющего экспата ему зачастую выделяли фактически неограниченные средства на закупку новых самолётов, развитие инфраструктуры аэропорта, что позволило уже в первые годы совершить значительный скачок в развитии)<sup>6</sup>.

4. Доминирование на международном рынке авиаперевозок (такая активная политика развития начала давать результат уже с 2010-ых годов, когда авиакомпании Катара и ОАЭ фактически оккупировали все верхние строчки всевозможных авиационных рейтингов).

Приведенные ниже графики (1, 2, 3) и таблица 2 служат иллюстрацией п.4. В данном случае очевидно прослеживается идея мягкой силы – привлекательности предоставляемых услуг<sup>7</sup>.

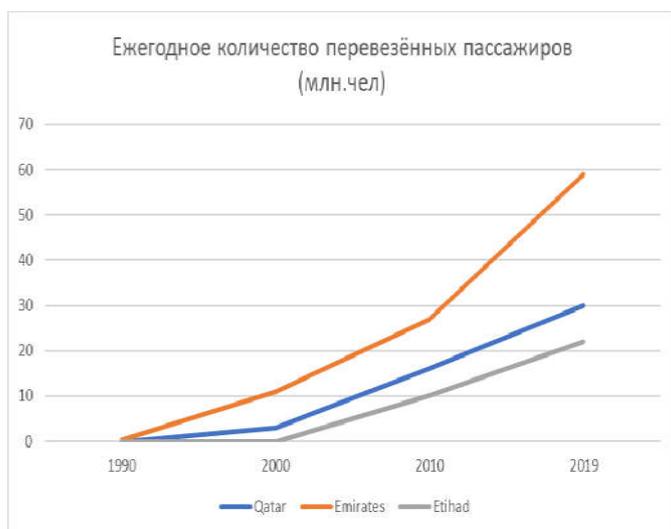
<sup>4</sup> Временная шкала истории // emirates.com URL: <https://www.emirates.com/ru/russian/about-us/timeline/> (Дата обращения 03.12.19).

<sup>5</sup> Emirates // airlinefiles.com URL: <https://airlinefiles.com/emirates?showall=1&limitstart=> (Дата обращения 03.12.19).

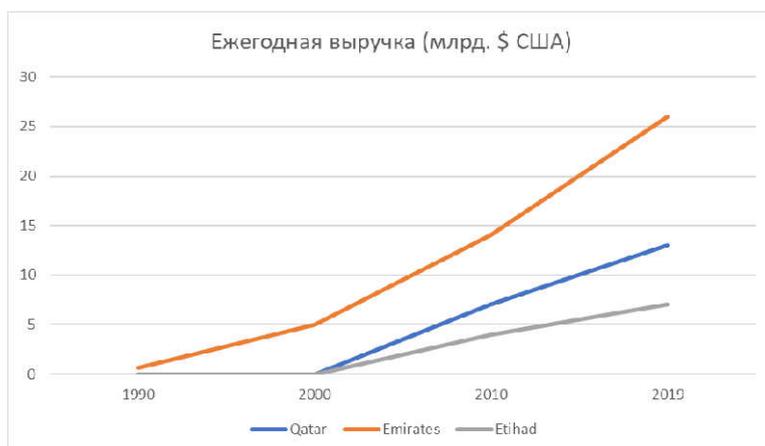
<sup>6</sup> Авиакомпания Etihad Airways // russianemirates.com URL: <https://russianemirates.com/brands/aviakompaniya-etihad-airways/> (Дата обращения 04.12.19).

<sup>7</sup> Все данные взяты с рейтингового авиационного агентства «Skytrax» и платной версии статистического портала Statista.com

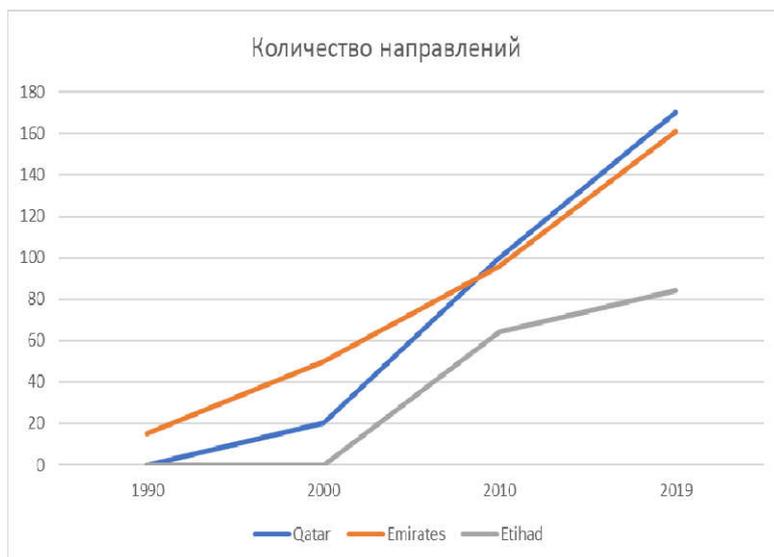
**График 1. Ежегодное количество перевезённых пассажиров («Qatar», «Emirates», «Etihad»).**



**График 2. Ежегодная выручка («Qatar», «Emirates», «Etihad»).**



**График 3. Количество доступных направлений («Qatar», «Emirates», «Etihad»).**



**Таблица 2. Международные награды («Qatar», «Emirates», «Etihad»).**

«Qatar Airways»	«Emirates»	«Etihad»
Лучшая авиакомпания года – 2011, 2012, 2015, 2019.	Лучшая авиакомпания года – 2001, 2002, 2013, 2016, 2017.	Лучшая авиакомпания для бизнеса – 2016.
Лучший бизнес класс в мире – 2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2018, 2019.	Самый дорогой авиационный бренд в мире – 2014 (3,7 миллиардов долларов).	Инновации в путешествиях – 2016, 2017.
Лучший сервис на борту – 2019.	Лучшая развлекательная система на борту – 2016, 2017, 2018.	Топ – 15 авиакомпаний в мире – 2017, 2018, 2019.

Теперь обратимся к более наглядному проявлению мягкой силы – **внешнему образу**, который сопровождает путешественников на протяжении всего полёта. Рассмотрим это на примере «Emirates».

### **Иллюстрация 1. Внешний вид самолёта авиакомпании «Emirates».**



В дизайне ливреи самолётов компании «Эмирейтс» также присутствует многочисленная ссылка на родину компании. Так, на представленном выше фотоэкземпляре (см. Иллюстрация 1), мы видим национальный флаг Эмиратов, который расположился в хвосте самолета. Также подчеркнем, как надпись авиакомпании гармонично контрастирует с национальным алфавитом. А впереди красуется реклама, предстоящего важнейшего мероприятия для национальной стратегии развития эмиратов – Экспо 2020. На данном примере фезюляж демонстрирует интеграцию ОАЭ в мировое сообщество через напоминание о проведении мероприятия мирового масштаба.

### **Иллюстрация 2. Внешний вид стюардесс «Emirates»**



Внешний вид стюардесс здесь также гармонично вписывается в общую стратегию развития компании (см. Иллюстрация 2). В образе сотрудников авиакомпании (особенно женщин) подчеркивается их схожесть мировым стандартам моды, женской красоты и равноправия. Посыл этого понятен – показать мировому сообществу, что слова о

сложном положении женщин в государстве в прошлом, теперь женщина в Эмиратах имеет все возможности для самовыражения<sup>8</sup>.

Отдельным предметом гордости компании является бортовой журнал «Open Skies» (см. Иллюстрация 3), который не раз выигрывал специализированные конкурсы в номинациях «интеллектуальный», «графичный», «амбициозный». В числе авторов статей журнала выступают колумнисты из Financial times, «оскороносные» писатели и самые популярные фотографы<sup>9</sup>.

**Иллюстрация 3. Бортовой журнал «Open Skies» за апрель и июнь 2011 года.**



Все эти примеры говорят об «Эмирейтс», как о компании, которая ставит задачу своего устойчивого и запоминающегося позиционирования на мировом рынке гражданской авиации. Отдельный акцент в компании делают на инновационность и использование всех преимуществ современных технологий.

**Слоганы** (девизы) создают фактический посыл компаний в одном предложении. У всех 3-ёх рассматриваемых компаний они присутствуют и напрямую отражают стратегию развития в последние годы.

«**Qatar Airways**»: *Собираемся вместе* – прямое указание на наличие одной из самых разветвленных сети полётов, среди мировых авиакомпаний<sup>10</sup>.

«**Emirates**»: *Приветствуя завтра* – слоган подчёркивает инновационность и внимание к новейшим технологическим разработкам, присущим авиакомпании<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> 11 авиакомпаний, чьи стюардессы носят самую запоминающуюся форму // adme.ru URL: <https://www.adme.ru/tvorchestvo-dizajn/11-aviakompanij-chi-styuardessy-nosyat-samuyu-zapominayuschuyusya-formu-1665765/> (Дата обращения 25.12.19).

<sup>9</sup> На борту: 9 лучших inflight журналов // 34travel.me 2016. 21 сентября. URL: <https://34travel.me/post/na-bortu-9-luchshikh-inflight-zhurnalov> (Дата обращения 05.05.2020).

<sup>10</sup> <https://skytraxratings.com/>

«Etihad»: *Из Абу-Даби по всему миру* – в слогане идёт прямая отсылка к основному аэропорту компании, который находится в столице ОАЭ<sup>12</sup>.

Сторонние проекты выделяют авиакомпании стран Персидского залива из всего мирового авиабизнеса<sup>13</sup>. Проявляется это в основном в значительной экспансии в сфере спонсорства мирового спорта. Это не только служит отличным рекламным и маркетинговым ходом, но и создает благоприятный имидж у компаний, как доноров спорта – общественного значимого проекта в любой стране (как бизнесмены говорят «зелёный» сегмент бизнеса).

Etihad принадлежит сеть футбольных команд, среди которых чемпион Англии последних лет «Манчестер Сити»<sup>14</sup>. Непосредственно кроме владения клубами, авиакомпания владеет всей инфраструктурой, что выражается в даче имени компании стадиону, наиболее посещаемой и известной команды из активов компании (домашний стадион Манчестер Сити называется «Etihad stadium» и вмещает 55.000 зрителей)<sup>15</sup>.

Попытка создать свою команду в Формуле – 1 была предпринята в 2007 году, но оказалась неудачной. Со следующих сезонов логотип авиакомпании присутствует на болидах одной из самых известных команд в мире Формулы 1 - «Scuderia Ferrari»<sup>16</sup>. Деловые отношения с Формулой 1 продолжились в 2009 году, когда с открытием этапа Гран-при Абу-Даби, компания стала генеральным спонсором проведения этого этапа<sup>17</sup>.

## Выводы<sup>18</sup>

### Таблица 3. Сравнительные результаты политики мягкой силы на 2019 год.

---

<sup>11</sup> Установлен новый рекорд по длительности авиaperелетов // dw.com 2017. 5 февраля. URL: <https://www.dw.com/ru/%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4-%D0%BF%D0%BE-%D0%B4%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B2/a-37421690> (Дата обращения 25.12.19).

<sup>12</sup> <https://skytraxratings.com/>

<sup>13</sup> Как выглядят самолеты ведущих европейских клубов // sports.ru 2018. 17 января. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/newsofthenews/1523837.html> (Дата обращения 29.12.19).

<sup>14</sup> "Манчестер Сити" попал под подозрение УЕФА из-за сделки с Etihad // 2011. 16 августа. URL: <https://ria.ru/20110816/418471008.html> (Дата обращения 26.12.19).

<sup>15</sup> Стадион Этихад, Манчестер // fstadiums.ru URL: <https://fstadiums.ru/stadion-etihad-manchester.html> (Дата обращения 26.12.19).

<sup>16</sup> Наше спонсорство // etihad.com URL: <https://www.etihad.com/templates/web/pages/errors/500.html#2> (Дата обращения 26.12.19).

<sup>17</sup> Там же.

<sup>18</sup> Все данные приведены согласно статистическому сервису knoema.ru

Катар	ОАЭ (использовались аналогичные сравнительные показатели)
Пассажироперевозки воздушным транспортом выросли с 12,3 миллиона чел. в 2010 году, до 29,1 миллиона в 2019.	2010 – 44,9 миллиона чел. 2019 – 95,5 миллиона чел.
Количество прибывших в страну граждан увеличилось с 1,6 миллиона чел. в 2010 году до 2,2 миллионов в 2017.	2010 – 8,6 миллионов человек 2018 – 15,92 миллиона человек
Поступления от международного туризма увеличились с 4,4 миллиардов долларов США (2011) до 15,7 в 2017 году.	2011 – 9,2 миллиарда долларов 2017 – 21,08 миллиарда долларов

- Роль рассмотренных авиакомпаний может быть охарактеризована, как значительная, являющаяся приоритетным активом в представлении имиджа государства на внешней арене (см. Таблица 3).
- Выбранный кейс может служить успешным проявлением реализации политики мягкой силы в 21 веке. И уже многие другие государства взяли на вооружение этот успешный пример и тоже пытаются реализовать свой проект в этой отрасли (особенно таких примеров много в Африке: «RwandAir», «Ethiopian Airlines», «South African Airways»).

## Список использованной литературы

### Электронные источники

- Авиакомпания Etihad Airways // russianemirates.com URL: <https://russianemirates.com/brands/aviakompaniya-etihad-airways/> (Дата обращения 04.12.19).
- Временная шкала истории // emirates.com URL: <https://www.emirates.com/ru/russian/about-us/timeline/> (Дата обращения 03.12.19).
- Как выглядят самолеты ведущих европейских клубов // sports.ru 2018. 17 января. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/newsofthenews/1523837.html> (Дата обращения 29.12.19).
- "Манчестер Сити" попал под подозрение УЕФА из-за сделки с Etihad // 2011. 16 августа. URL: <https://ria.ru/20110816/418471008.html> (Дата обращения 26.12.19).
- На борту: 9 лучших inflight журналов // 34travel.me 2016. 21 сентября. URL: <https://34travel.me/post/na-bortu-9-luchshikh-inflight-zhurnalov> (Дата обращения 05.05.2020).
- Наше спонсорство // etihad.com URL: <https://www.etihad.com/templates/web/pages/errors/500.html#2> (Дата обращения 26.12.19).
- Стадион Этихад, Манчестер // fstadiums.ru URL: <https://fstadiums.ru/stadion-etihad-manchester.html> (Дата обращения 26.12.19).
- Установлен новый рекорд по длительности авиаперелетов // dw.com 2017. 5 февраля. URL: <https://www.dw.com/ru/%D1%83%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4-%D0%BF%D0%BE-%D0%B4%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8-%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%B0%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B2/a-37421690> (Дата обращения 25.12.19).
- Шелковников А. Мягкая сила ОАЭ в условиях региональных трансформаций // russiancouncil.ru 2019. 10 декабря. URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/sandbox/myagkaya-sila-oae-v-usloviyakh-regionalnykh-transformatsiy/> (Дата обращения 13.02.20).

- 11 авиакомпаний, чьи стюардессы носят самую запоминающуюся форму // adme.ru  
URL: <https://www.adme.ru/tvorchestvo-dizajn/11-aviakompanij-chi-styuardessy-nosyat-samuyu-zapominayuschuyuya-formu-1665765/> (Дата обращения 25.12.19).
- Emirates // airlinefiles.com URL: <https://airlinefiles.com/emirates?showall=1&limitstart=>  
(Дата обращения 03.12.19).
- Skytrax // URL: <https://skytraxratings.com/> (Дата обращения 11.02.20).