

УДК 629.76

*Зворикін Л. О.¹, Зворикін К. О.²*¹ Державна корпорація «ВЕКТОР». Україна, м. Київ² АТ «Український науково-дослідний інститут авіаційної технології». Україна, м. Київ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ НА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ СВІТОВОГО ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКС

Проведено аналіз заходів, що практикуються у світі, щодо підтримки експорту озброєння, військової техніки, технологій та товарів подвійного використання за наступними напрямками заходів політичного і економічного впливу та заходів конкуренції технічного рівня. Складено висновки щодо найбільш дієвих напрямків формування конкурентних стратегій.

Ключові слова: конкурентна стратегія, військова продукція, маркетинг

Ринок продукції військового призначення для технологічно розвинутих країн є одним з найважливіших секторів світового ринку товарів та послуг. Таку ситуацію обумовлює існування декількох чинних факторів:

- Виробництво та технічне обслуговування озброєння та промислових виробів подвійного призначення пов'язано з розвитком та використанням високих технологій, що забезпечує технологічний розвиток промислового виробництва, прикладної та фундаментальної науки.

- Експорт озброєння та військової техніки забезпечує економічну підтримку господарської діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу важливих для забезпечення оборони та безпеки держави.

- Розвиток власних циклів виробництва озброєння та військової техніки може бути основою розвитку схем міжнародної виробничої кооперації.

Рівень напруження боротьби за ринки збуту озброєння, військової техніки (ОВТ), технологій та товарів подвійного використання продовжує зростати. Аналіз досвіду різних форм конкурентних стратегій, які успішно застосовуються на світовому ринку озброєнь є предметом цього дослідження.

Основою для проведення аналізу досвіду різних форм конкурентних стратегій, які успішно застосовуються на світовому ринку озброєнь в роботі було використано інформацію щодо укладених контрактів наведену в Регістрі звичайних озброєнь Організації Об'єднаних Націй. Цей Регістр був створений відповідно до резолюції 46/36 I Генеральної Асамблеї від 9 жовтня 1991 року і об'єднує інформацію надіслану державами –членами ООН про імпорт та експорт озброєнь по 7-ми категоріям. За 13 років функціонування Регістру 142 держави надавали звіти три чи більше разів, 101 держава

надала звіт не менше 7-ми разів, 50 держав надавали звіти щорічно. Звітом Групи урядових експертів в результаті огляду Регістру було зазначено [1], що цей документ охоплює значну частину загального обсягу поставок ОВТ, оскільки практично всі великі постачальники та отримувачі такої продукції надають звіти на регулярній основі.

Незважаючи на зауваження окремих авторів [2] щодо неповноти та суперечності даних з поставок озброєнь, що надаються в Регістр ООН, цей документ залишається офіційним та найбільш достовірним. Постачання ОВТ, що здійснюються без подання інформації до Регістру ООН в більшій частині стосується незначних поставок до країн, які самі не надають інформацію про імпорт.

Для проведення систематизації міжнародних контрактів на постачання ОВТ обсяг аналізу подальшої інформації було обмежено контрактами, укладеними в період 2002-2010 року, з використанням відкритих інформаційних джерел в мережі Інтернет, матеріалів агентств “Jane’s”, “Defence expresse”, періодичних видань “Aviation Week & Space Technology”, “Експорт вооружений”, “Countertrade & Offset”.

Дії операторів світового ринку ОВТ в рамках реалізації конкурентних стратегій експорту озброєння, військової техніки, технологій та товарів подвійного використання можна розподілити за наступними напрямками:

- Заходи політичного впливу
- Заходи економічного впливу
- Заходи конкуренції технічного рівня.

1. Заходи політичного впливу

Заходи політичного впливу розробляються та реалізуються переважно державами, які мають по-



літичну вагу достатню для забезпечення відповідного впливу на світовому або регіональному рівні. Розробка відповідних заходів щодо впливу на політично чутливий ринок ОВТ передбачає наявність власних політичних стратегій держав експортера та імпортера у відповідному регіоні та певне розуміння політичних пріоритетів та стратегії держави-партнера.

Прикладами такого впливу у відносинах наддержав можуть бути наступні взаємовідносини:

Російська Федерація – КНР

Взаємовідносини Росії з Китаєм у сфері військово-технічного співробітництва значною мірою визначаються намаганням РФ не допустити зростання збройного потенціалу Народно-Визвольної Армії Китаю (НВАК) до рівня перевищення інтегрального військового потенціалу КНР над Росією. Кількісний склад Збройних Сил КНР вже значно чисельніший. Такий стан з одного боку обмежує дії Росії щодо продажу найновітніших зразків ОВТ Китаю. З іншого боку не дозволяє зменшити присутність Росії на китайському ринку ОВТ, який є одним з найбільш емних у світі і що обумовлює інтерес до нього з боку США, країн ЄС та інших держав. Це не дозволяє пропонувати на китайському ринку продукцію, що є морально застарілою. Інтереси збереження потенціалу оборонної промисловості РФ за рахунок експортних контрактів з КНР сьогодні отримали більш високий пріоритет, ніж стримування китайського військового росту [2]. Тенденція до дотримання такої позиції була продемонстрована РФ при підписанні ліцензійної угоди 1996 року на постачання КНР літаків Су-27СК.

Укладення ліцензійної угоди в 1996 році на 5-7 років скоротило шлях заводу в Шеньяні до спроможності самостійного складання Су-27СК і призвело цього часу до реальних втрат вигідної виробничої програми російських підприємств, але дозволило в критично важкий час зберегти ці компанії.

В ситуації очікування розширювання ВТС КНР з країнами ЄС, Росія йде на все більші поступки заради збереження для себе потенціалу стратегічно важливого китайського ринку.

Окрім поступливості РФ у відносинах з КНР в питаннях щодо постачання в цю країну військової техніки та технологій, що до цього часу не передавались іншим державам, спостерігається і інший сектор тиску КНР на Росію. Зацікавленість китайської економіки в російських нафті та газі обумовлюють тиск на російський уряд через чинні чи перспективні контракти в області ВТС для спрямування нафто- та газопроводів в Східній Сибірі через територію Китаю.

Таким чином факторами конкурентної боротьби за контракти обсягом понад 1 млрд. дол. США

стають поступки в політичних інтересах навіть з боку наддержав.

США – ЄС

Сполучені Штати Америки та Європа залишаються один для одного найбільш важливими, порівняно зі всіма іншими, економічними та військово-політичними партнерами [3]. Компанії кожної зі сторін інвестують в економіку партнерів кошти в обсязі, що перевищує інвестиції в інші країни. Разом з цим підхід до розвитку оборонної промисловості у цих сторін дещо відрізняється. Обсяг фінансування НДКР оборонного напрямку в США на порядок перевищує відповідні витрати держав ЄС. При цьому військові витрати країн ЄС мають тенденцію до скорочення (зокрема ФРН у 2010 році на військові витрати на 0.88% менше, ніж у 2009 році. Все це обумовлює виникнення трансатлантичного розриву в частині застосування найсучасніших промислових технологій в оборонних програмах [4].

В період 80-х років військово-промислової кооперації США та ЄС знаходилась на найвищому рівні – існували та виконувались ряд спільних програм, спільних розробок та закупівель, що було забезпечено фінансуванням з боку США загальнонаціональних науково-конструкторських програм (до 3% бюджетних коштів Пентагону на закупівлі та НДКР). Були отримані і відповідні результати в розробках корабельних ЗПК Evolved Sea Sparrow Missile (ESSM), систему визначення „свій-чужий”, реактивної системи залпового вогню Multiple Launch Rocket System (MLRS), систем зв'язку, контролю, командування та розвідки Link 16 Interoperability та Multifunctional Information Distribution System (MIDS) [5]. Діяли програми виробничої кооперації у спільному виробництві літаків F-16 та Harrier, броньованих машин радіологічної, хімічної та біологічної розвідки Fuchs та важких понтонних переправних парків.

Розвиток виробничої та науково-конструкторської кооперації розглядався сторонами співробітництва як інструмент застосування спільних розробок, технологій, а в подальшому і нормативно-технічної бази, для здійснення спільних закупівель. Спільні північноатлантичні цілі в цій області були сформульовані як раціоналізація (rationalization), стандартизація (standardization) та здатність взаємодії (interoperability) – RSI.

Принципи RSI забезпечували обом сторонам інтеграцію у військово-політичній сфері (спільне забезпечення військової безпеки), збільшення серійності промислового виробництва ОВТ і відповідні позитивні економічні показники. Яскравим прикладом успішної взаємодії був двигун CFN компанії Spesma загальний обсяг продажів якого в грошовому вимірі перевищив 60 млрд. дол. США [6].

На заводі практичної реалізації принципів RSI стали різні бюджетні процедури, неузгоджені закупівлі та постачання озброєнь, обмежувальна політика США. Зокрема на процедури погодження складання та експлуатаційних випробувань вищезазначеного двигуна CFN з урядом США було витрачено 4 роки.

Для запровадження принципів RSI державами ЄС було засновано Організацію по спільним закупівлям озброєнь OCCAR, яку було утворено як міждержавну установу з координації потреб у озброєнні, НДКР, контролю над експортом, логістики та режиму таємності.

Слід зазначити, що принципи RSI до цього часу, незважаючи на загальне зменшення обсягу і кількості спільних промислових програм, забезпечують ефективну протидію локалізації внутрішніх ринків США, ЄС в цілому та окремих держав. Переходу до використання замкнених в межах окремих країн циклів виробництва ОВТ найбільш ефективно протидіють потужні американські, європейські та транснаціональні компанії, які зацікавлені у глобалізації та відкритості ринків ОВТ [5]. Так США дозволили присутність європейського капіталу в стратегічно важливих американських компаніях (наприклад, придбання BAE Systems дочірніх компаній Lockheed Martin) чи діяльність європейських оборонних компаній безпосередньо в США (створення американського філіалу Rolls Royce). Між США, Великою Британією, Іспанією, Норвегією, Швецією, Нідерландами, Німеччиною та Францією було укладено міждержавні декларації принципів, які відображали спільні вимоги до оборонної політики, забезпечення координації НДКР, логістики, співробітництва у розвідці та взаємного доступу на ринки, але не були реалізовані і не призвели до реальної інтеграції в області оборонної промисловості.

В цілому США не демонструє зацікавленість у широкому продажу сучасних американських бойових систем на світовому ринку. Американсько-європейське оборонно-промислове та військово-технічне співробітництво має низький рівень пріоритетності для уряду США і відсутність ефективного розвитку такої взаємодії призводить до зниження рівня ринкової взаємодії. Спільні кроки на державному рівні щодо американсько-європейської координації діяльності в області ВТС, незважаючи на свою логічність і потенційну результативність нашоухуються на перепони, які не вдається подолати [5,7]. Уряди європейських держав та США орієнтуються на створення власних базових чутливих військових технологій і забезпечення технологічного відриву не тільки від політичних ворогів, а і від політичних союзників.

В реальності малоімовірно укладення контрактів США щодо закупівлі в Європі систем озброєнь, які мають потенціал для вирішення результатів

можливих військових конфліктів. Зокрема в США тільки близько 2% державного оборонного замовлення припадає на долю іноземної промисловості [8]. Аналогічна ситуація спостерігається і в Європі щодо США [7]. Керівництво держав, яке залишає за собою самостійність у політичних рішеннях (в першу чергу в військово-політичній сфері) намагається досягати самостійності власного оборонного виробництва. Це пов'язано не тільки з забезпеченням національної безпеки, а і з збереженням робочих місць в оборонній промисловості та суміжних галузях, що є необхідною умовою підтримки політичних лідерів їхнім електоратом.

Вирішення питань консолідації оборонної промисловості політичних союзників відбувається переважно за рахунок перерозподілу корпоративних прав чи шляхом утворення міжнародних консорціумів. На цьому шляху інтенсивно співпрацюють EADS, Boeing, Raytheon, Lockheed Martin, Thales, BAE Systems, Northrop Grumman тощо, дії яких в більшості випадків базуються на оптимізації використання інтелектуальних та корпоративних прав.

Розширення національних ринків шляхом створення спільного ринку ОВТ та ведення узгоджених дій на світовому ринку є ефективним шляхом підвищення економічної ефективності наукових та виробничих програм оборонної промисловості. Разом з цим, намагання США та країн ЄС створити спільні ринок ОВТ та систему узгоджених політичних та економічних дій по відношенню до третіх країн у сфері постачання ОВТ і на цій основі вести узгоджену конкурентну політику практично реалізується на обмеженому рівні. Їм суперечить намагання кожної сторони забезпечити економічну, технологічну незалежність та конкурентоспроможність національних виробників ОВТ. Разом з цим, ряд програм, що базуються на концентрації приватного капіталу (Northrop Grumman + EADS нові модифікації літаків Airbus та дальній безпілотний розвідувальний апарат EuroHawk, Thales + Raytheon системи управління силами ППО тощо), забезпечили заплановану результативність. **Спільні конкурентні дії, навіть оформлені в міждержавні угоди, не забезпечують практичної результативності за умов невідповідності їх існуючим політичним стратегіям. Позитивні тенденції при цьому можуть бути досягнуті за рахунок побудови між корпоративних відносин.**

Наступний напрям політичних відносин, що потребують окремого розгляду в рамках цього аналізу є взаємовідносини між наддержавою та державою стратегічно важливою для регіональної політики наддержави.

Слід зазначити, що спектр політичних взаємовідносин з кожною державою є досить широким, що не дає можливості детального аналізу всіх чинників. В рамках цього аналізу розглядаються лише



ті особливості взаємодії країн, які впливали на укладення контрактів у сфері ВТС.

Прикладів передач ОВТ країнам третього світу державами – лідерами політичного впливу досить багато і більшість з них відомі. Ці передачі не мають на першому етапі ознак намірів отримання конкурентних переваг на ринках ОВТ країн - отримувачів цієї техніки. Такі передачі здійснюються під виглядом вирішення програм політичної підтримки. Разом з цим країна постачальник, навіть не отримуючи вагомих фінансових результатів від такого постачання вирішує ряд конкурентних питань для майбутнього:

- В країні імпортерів формується технічний персонал, який отримує досвід використання та залучається в систему супроводження життєвого циклу ОВТ фірми-експортера (продуцента).
- Необхідність модернізації, сервісного обслуговування, подовження експлуатаційного ресурсу, споживання витратних матеріалів забезпечує отримання постачальником коштів в обсязі, який за час експлуатації ОВТ перевищує вартість самих зразків.
- Використання єдиної військової техніки полегшує вирішення питань при взаємодії військових підрозділів держав експортера та імпортера в рамках спільних військових операцій.

Таким чином, кожне передання ОВТ виробленої в державі-експортері Збройним Силам іншої держави є складовою формування конкурентної стратегії просування на ринок цієї держави ПВП власного виробництва.

Слід зазначити, що міжнародні передачі ОВТ іноді спостерігаються і у випадках, коли укладені контракти з постачання ОВТ до окремої держави суперечать стратегічним військово-політичним інтересам іншої держави, яка є партнером держави постачальника.

Зокрема, така ситуація спостерігається у взаємовідносинах США з КНР. КНР є одним з важливих клієнтів не тільки Boeing, але і багатьох інших компаній США, що забезпечують ЗС США. Разом з цим, США є постачальником ОВТ для Тайваню, який КНР вважає власною територією. В даному випадку дії США обумовлені власними політичними пріоритетами та впевненістю у відсутності альтернативного партнера для китайської сторони. Разом з цим, перспектива розвитку відносин КНР - країни ЄС турбують уряд США та американські компанії [2]. Наприклад, EADS (Eurocopter) вже отримав переваги участі у китайських програмах вертолітобудування і, якщо інтенсивний розвиток ВТС ЄС та КНР стане реальністю, США можуть постати перед вибором між ВТС з Тайванем та ринком КНР.

Постачальники ОВТ у своїх діях на Близькому Сході постають перед вибором постачання в цей

регіон оперативно-тактичних комплексів, переносних зенітно-ракетних комплексів, зенітно-ракетних комплексів великої дальності та успішного розвитку військово-технічного співробітництва з Ізраїлем. Вони змушені з увагою ставитися до військових погроз, що будуть наслідками їхніх поставок ОВТ в регіон Середнього та Близького Сходу. Цьому сприяє конкурентна стратегія, що реалізована Ізраїлем в своїх пропозиціях на світовому ринку ОВТ. Ізраїль є одною з небагатьох країн світу, які є джерелом постачання сучасних технологій та розробок в оборонній області. Це стосується і модернізації авіаційної техніки пострадянського виробництва, систем радіолокації тощо. Ізраїль не є виробником такої продукції і з готовністю продає необхідні технічні продукти [9].

Таким чином найважливішою **конкурентною стратегією** Ізраїлю у відносинах з країнами СНД є **готовність до передач технологій оборонного призначення адаптованих до потреб оборонної промисловості** цих країн.

Кожна країна **прораховуючи власні пріоритети щодо різних потенційних імпортерів ОВТ** вимушено **оцінює ємність відповідного ринку**. Одним з найперспективніших вважається ринок Індії. За перебування на ньому відбувається реальна боротьба. Слід зазначити, що Франція, яка традиційно працює на ринку Пакистану неодноразово демонструвала готовність позбутися цього ринку в обмін на укріплення своїх позицій на ринку озброєнь Індії (і це за умов, коли протягом тривалого періоду обсяг укладених контрактів з Пакистаном був в 1,5 рази більший, ніж з Індією). Франція успішно продемонструвала такий підхід і у відносинах з Китаєм, якому, незважаючи на ембарго ЄС щодо постачання озброєння, тільки в 2004 році поставила ОВТ на 74,4 млн. Євро.

2. Заходи економічного впливу

Заходи економічного впливу на перспективного споживача продукції оборонного призначення можуть вважатись одною з найбільш ефективних складових стратегії з просування озброєння, військової техніки та товарів подвійного використання на світовий ринок.

Найбільш поширений, структурований та формалізований тип заходів економічного впливу має назву офсету (компенсації). Офсет передбачає здійснення державних заходів, спрямованих на забезпечення отримання економікою держави-імпортера компенсацій в зв'язку з закупівлею та ввезенням на митну територію такої держави озброєння, військової та спеціальної техніки, продукції та товарів подвійного призначення, що вироблені за межами її території.

Сутність та форми офсету

Наприкінці 80-х років у зв'язку з падінням попиту на продукцію військового призначення (далі – ПВП) почалось прискорене зростання попиту на офсетні складові контрактів, а в 1990-ті роки, коли на ринку озброєння з'явилися нові конкуренти та змінився характер конкуренції, офсет став найбільш привабливою для імпортерів умовою придбання імпоротної ПВП. Причинами цього є те, що офсет дозволяє:

- скоротити витрати, пов'язані з закупівлею ПВП за рахунок коштів державного бюджету;
- отримати технології, необхідні для розвитку національної науки та техніки;
- створити додаткові робочі місця в оборонних та суміжних галузях економіки;
- сприяти розвитку пріоритетних секторів національної економіки.

Однак розвиткові офсету сприяли не тільки держави-імпортери ПВП. Родоначальником офсетних угод серед держав-експортерів можна вважати Францію. Для неї офсет був єдиною можливістю конкурувати із США на ринку ПВП, тим більше, що головна перевага США полягала в тому, що вони разом із озброєнням та військовою технікою надавали гарантії безпеки, що на той час не могли собі дозволити інші учасники ринку (за виключенням СРСР) [10].

Існують випадки, коли країни-імпортери не вимагають офсет, однак постачальники самі пропонують компенсацію як додаткову конкурентну перевагу.

Так, наприклад, для того, щоб виграти тендер в Словаччині на постачання мобільної комунікаційної системи для армії, BAE Systems взяла на себе зобов'язання виконати 100% офсет, хоча це не вимагалось [11].

На сьогодні понад 180 держав світу в тій чи іншій формі застосовують офсет, при цьому понад 80 активно використовують його у своїх інтересах при закупівлях озброєння та військової техніки.

Отже, сучасний світовий ринок продукції військового призначення характеризується достатньо високою динамічністю, ростом конкуренції, підвищенням вимог імпортерів до техніки, що купується. Ці умови створюють сприятливе середовище для розвитку та розповсюдження офсету. З моменту свого виникнення, коли офсетні схеми застосовували лише європейські країни та Японія, офсет набув розповсюдження у інших регіонах світу.

Офсет є стиком інтересів експортерів та імпортерів, коли для перших офсет є додатковими витратами, то для других офсет є привабливим механізмом для вирішення певних економічних та соціальних проблем. Так наприклад, американські компанії оборонної промисловості у період 1993–1997 рр.

передавали за кордон замовлень з обсягом достатнім для організації в середньому 35 тис. робочих місць на рік. З іншого боку, в умовах зростаючої конкуренції офсет стає для експортерів досить дієвим способом для просування продукції, утримання вже освоєних ринків та виходу на нові [12].

Для розуміння сутності офсету принциповим питанням є сфера застосування офсету. Досі чітко не визначено, яка продукція відноситься до підофсетної.

Суттєвими ознаками підофсетної продукції є:

- її висока технологічність, тобто значна питома частка витрат на НДДКР в загальній сумі витрат на виробництво продукції (в [19] за характерний показник наукоємності продукції береться вартість 1 кг маси цієї продукції. Відповідно до цього показника до високотехнологічних галузей відносять авіабудування та ракетно-космічну промисловість (літак – 1–1,5 тис. дол. США / кг; супутник – 10–100 тис. дол. США/кг), приладобудування, військового машинобудування тощо).

- продукція, як правило, купується за ті кошти, що згідно законодавства належать до державних;

- підофсетна продукція є імпортною, тобто при закупівлях ПВП у вітчизняних виробників держава офсету не вимагає;

- це є продукція військового призначення (застосування офсету до цивільної продукції носить характер виключення). В рамках Світової організації торгівлі (СОТ) існує Угода про державні закупівлі (GPA), що забороняє цивільний офсет. Лише одній державі, що підписала GPA, було дозволено здійснювати цивільний офсет – це Ізраїль. [14].

Суперечливим питанням залишається взаємозв'язок офсету та зустрічної торгівлі. Деякі експерти розглядають окремо зустрічну торгівлю як взаємний обмін товарами та послугами, що застосовується у зв'язку з недостатньою кількістю іноземної валюти, та офсет. Прихильники іншої думки наполягають на тому, що офсет – це одна з форм зустрічної торгівлі.

Зустрічна торгівля – це торгівля, умови якої передбачають зустрічні зобов'язання продавців купити в покупця товари на часткову чи повну вартість товарів, що постачаються.

Виходячи з такого визначення зустрічної торгівлі офсет не доцільно розглядати як одну з її форм, оскільки офсетні угоди охоплюють не тільки операції із закупівлі товарів, але більш широкий спектр операцій. Так, згідно [12], офсет може здійснюватись у наступних формах:

- 1) субпідрядні роботи;
- 2) закупівлю;
- 3) спільне виробництво;
- 4) передача технологій;
- 5) ліцензійне виробництво;



- 6) надання кредитів;
- 7) іноземні інвестиції;
- 8) тренінг.

Інша класифікація пропонується в [15], де розрізняють наступні види офсету:

- спільне виробництво;
- ліцензійне виробництво;
- передача технологій;
- субпідрядне виробництво.

Організаційне оформлення офсетної діяльності в різних країнах

Держави-імпортери продукції військового призначення по-різному організують діяльність по управлінню офсетом.

Всі держави-імпортери ПВП з точки зору організації офсетної діяльності умовно можна поділити на три групи:

I) група держав, що мають спеціальні законодавчі акти з офсету;

II) група держав, в яких існують затверджені правила офсетної практики;

III) група держав, що використовують тільки практику застосування офсету та типові умови офсетної угоди, які адаптуються до кожного конкретного випадку.

До основних пунктів, що встановлюються в нормативно-правових актах, що регулюють офсетну діяльність, відносяться:

- 1) пріоритетні напрямки офсетної діяльності;
- 2) відсоткове співвідношення між прямим та непрямим офсетом, а також зустрічною торгівлею;
- 3) нижня вартісна межа закупок ПВП, з якою виникають офсетні зобов'язання;
- 4) обсяг офсетних зобов'язань;
- 5) строки виконання офсетних зобов'язань;
- 6) наявність та розміри штрафних санкцій;
- 7) наявність вимоги про надання банківських гарантій;
- 8) порядок оцінки вартості офсетних проектів; мультиплікатори, що застосовуються;
- 9) вимоги, що висуваються до змісту та оформленню офсетної програми;
- 10) вимоги щодо ведення доконтрактної офсетної діяльності;
- 11) наявність центрального органу, що відповідає за питання офсетного співробітництва.

Пріоритетні напрями офсетної діяльності – це сфери, які держава-імпортер вважає за потрібне розвивати за рахунок офсету.

Пріоритетні напрями офсетної діяльності кожної держави залежать від:

- рівня її економічного розвитку;
- цілей, що переслідуються при висуванні офсетних вимог;
- обсягів та номенклатури ПВП, що імпортується.

Відсоткове співвідношення між прямим та непрямим офсетом

Прямий офсет являє собою компенсаційні угоди, що здійснюються експортером в оборонних галузях промисловості імпортера шляхом реалізації офсетних проектів, безпосередньо пов'язаних з ПВП, що постачається.

Непрямий офсет – це компенсаційні угоди, що здійснюється експортером в оборонних галузях промисловості чи інших сферах економіки імпортера шляхом реалізації офсетних проектів, безпосередньо не пов'язаних з ПВП, що постачається.

Кожна держава встановлює власне співвідношення прямого та непрямих офсету, зважаючи на цілі офсетної політики даної держави.

Так, економічно розвинуті країни з високим рівнем наукоємності виробництва використовуються переважно прямий офсет, тобто залучення іноземних інвестицій у підприємства оборонно-промислового комплексу (Швеція, Фінляндія, Греція, перехід до використання лише прямого офсету Туреччиною). Країни, що вибірково освоюють наукомісткі технології та виробництво, застосовують у пропорції, встановленій відповідними нормативними актами, як прямий, так і непрямий офсет (Австрія, Бельгія, Польща). Країни, що розвиваються, використовують переважно непрямий офсет – непрямі проекти в цивільних галузях промисловості (наприклад, Малайзія). Така позиція пояснюється наявністю чи відсутністю потреб розвивати власну оборонну промисловість.

Нижня вартісна межа закупок ОВТ, з якою виникають офсетні зобов'язання – це мінімальна сума контракту на постачання ПВП, при якій виникають офсетні зобов'язання. В таблиці 1 дається порівняння нижньої вартісної межі закупок ПВП в деяких європейських державах.

Обсяг офсетних зобов'язань являє собою вартість офсетних зобов'язань, що виражаються у відсотках до вартості контракту на постачання ПВП. У нормативно-правових актах держав, як правило, закріплений мінімальний обов'язковий обсяг офсетних зобов'язань.

Наявність центрального виконавчого органу, що відповідає за питання офсетного співробітництва.

В частині країн існують спеціально уповноважені органи, що займаються виключно офсетною діяльністю. В цих країнах офсетна політика чітко регламентована, оформлена відповідними законодавчими актами. Уряд таких держав заздалегідь уявляє собі предмет, напрямки використання, оптимальні обсяги офсету. Їхня офсетна політика є послідовною, націленою на досягнення довгострокових цілей (Польща, Індія, Австрія, Кувейт). Необхідними умовами для побудови такої моделі організації офсетної діяльності в державі повинні бути політична та економічна стабільність.

Таблиця 1.

Нижня вартісна межа закупок ОВТ в деяких європейських державах*

№	Країна	Мінімальна сума контракту на закупку ПВП, за якої виникають офсетні зобов'язання
1	Фінляндія	10 тис. євро
2	Греція	1,2 млн. євро
3	Румунія	3 млн. євро
4	Угорщина	4 млн. євро
5	Польща	5 млн. євро
6	Болгарія	5,1 млн. євро
7	Португалія	10 млн. євро
8	Швеція	10,8 млн. євро
9	Швейцарія	12,7 млн. євро
10	Австрія	22 млн. євро

* Нижня вартісна межа закупок ПВП держав, що мають іншу за євро валюту, переведена в євро за курсом Центрального банку відповідної держави від 21.09.2006

До іншої групи належать країни-імпортери, які активно використовують офсет, однак не мають окремих уповноважених державних органів. При цьому офсетна діяльність регламентується директивами чи постановами уряду, немає послідовної офсетної політики. Офсетна політика таких країн є досить гнучкою, пристосованою до наявних проблем, однак не спрямованою на досягнення довгострокових цілей. Така політика має більш ситуаційний характер. Управління офсетною діяльністю у більшості держав входить до компетенції Міністерства економіки, Міністерства оборони чи інших органів при цих міністерствах, до компетенції яких, окрім офсету, входять питання оборони чи економіки. Прикладом таких країн є Угорщина.

Третя група країн, це постсоціалістичні країни, в яких практика використання офсетних схем при закупівлях імпортової продукції військового призначення або дуже маленька, або її немає. До таких країн належать: Румунія (створено Агентство по компенсаційним закупівлям спеціальної техніки); Болгарія, Чехія тощо. Постсоціалістичні країни переймають досвід інших, як правило європейських, країн, офсетна політика яких характеризується досить високими вимогами.

Європа посідає перше місце серед держав-імпортерів американської ПВП за відсотками оф-

сетних вимог (99,1% в середньому за період 1993–2004 рр. порівняно з неєвропейськими країнами, в яких цей показник склав лише 46,6%). Високі вимоги, закріплені в постсоціалістичних державах відповідними нормативними актами, не сприяють позитивній результативності офсету в таких країнах. Таким державам доводиться переглядати та корегувати свою офсетну політику.

Механізм прямого офсету ще не отримав регламентації в рамках міжнародних нормативно-правових документів. Під час SMi офсетної конференції в Лондоні в березні 2006 року заступник директора Департаменту озброєння, Відділення оборонного інвестування НАТО Річард Вільямс зазначив, що НАТО не має узгодженої політики щодо офсету, оскільки не існує погодженої членами НАТО точки зору на відповідні процедури.

США демонструють переважно негативне ставлення до офсету. Така позиція обумовлена не стільки економічними втратами, які несуть американські експортери ОВТ при виконанні офсетних програм, та дисбалансом торгової системи, скільки з поширюваною практикою передачі в рамках офсетних угод оборонних технологій або технологій подвійного призначення. Разом з цим, за оцінкою Вільяма Хаукінса [15], розвиток офсету у світі і виконання американськими компаніями відповідних зобов'язань викликає необхідність використовувати цю практику на користь Америки.

Від 60 до 75 % офсетних транзакцій, що проводяться на європейському континенті реалізуються через промислову кооперацію, участь у виконанні контрактів та зустрічні закупівлі. При їх здійсненні експортер потребує корпоративної або державної підтримки [16]. Європейською Комісією опрацьовано внутрішній документ для членів Союзу, який регламентує і вимоги спрямовані на першого контрагента [17]. Консолідований оборонний бюджет країн ЄС складає близько 170 млрд. євро, а обсяг сектору постачання в цьому бюджеті складає близько 80 млрд. євро. Тому регламентація внутрішніх офсетних процедур є досить важливим актом регулювання внутрішнього ринку ОВТ у ЄС, який фрагментований на 27 покупців за 27 регуляторними процедурами.

Слід зазначити, що ФРН одна з держав ЄС, яка ще знаходиться в стадії формування формальної офсетної політики. Разом з цим в своєму офсетному балансі Німеччина за період 1993-2004 років прокредитувала офсет американських компаній в обсязі 881 661 468 дол. США і це без урахування офсетних коефіцієнтів. Ця ситуація спонукала німецький промисловий сектор вводити офсетні правила [18] впливати на Міністерство оборони ФРН щодо співпраці з Європейським Оборонним Агентством (European Defense Agency) для формування справедливих механізмів компенсації.



Повідомлення Оборонного Департаменту США Конгресу США про закупівлю американських 3 ракетних комплексів Patriot Advanced Capability компанії Lockheed Martin (США) на суму 298 млн. дол. США було супроводжене заявою Агентства Співробітництва в Оборонній Безпеці (Defense Security Cooperation Agency) ФРН про вимоги німецького уряду щодо компенсацій в рамках цієї угоди [19]. За позицією військового відомства ФРН компенсації щодо закупівель повинні позитивно впливати на оборонне виробництво Німеччини через отримання новітніх технологій від Lockheed Martin як першого контрактера.

Франція успішно реалізує офсетні програми, пов'язані з імпортом наукоємних оборонних систем. Зокрема тільки виконання офсетних зобов'язань Northrop Grumman (США), пов'язаних з поставкою трьох E-2C Hawkeye, мала зареєстрований обсяг більше 500 млн. дол. США. Пріоритетний напрям компенсацій – забезпечення розвитку ринку для французьких оборонних компаній [20]. В рамках укладених офсетних угод Northrop Grumman надав сприяння EADS у продажу Уряду США літаків-заправників Airbus [21].

США, Велика Британія та Франція протягом останніх десяти років контролюють в рамках укладених контрактів до 75% світового ринку озброєнь. Росія з ФРН додають до цього кошику ще 15%. Десята частина ринку, що залишилась зайнята Ізраїлем, Італією, ПАР, Швецією, Україною, КНР та Пакистаном. Саме ці країни формують конкурентний простір на світовому ринку озброєння.

Разом з цим конкурентні стратегії на ринку озброєнь формуються переважно в результаті політики, що реалізується імпортерами. Ринок озброєнь вписаний в світову систему безпеки та військово-політичної рівноваги і жодні нові правила чи стратегії не повинні порушувати цю рівновагу. Це стосується і офсетних правил, що вводяться окремими державами.

Визначення офсетної політики в деяких випадках становиться чинником, що формує обличчя оборонної промисловості (Туреччина, Швеція). Так головна офсетна угода Швеції була укладена у середині 80-х років на виробництво американських двигунів літака Gripen та ряду окремих підсистем цього літака. Крім того угодою було забезпечено доступ Швеції до міжнародної практики укладення військових офсетних контрактів [22].

Політика Швеції в області офсету зорієнтована на підтримку вітчизняної оборонної промисловості і є частиною військово-промислової політики держави [23-24]. Офсетні угоди стали важливим компонентом досягнення Швецією доступу до результатів наукових досліджень, необхідних для реалізації військових цілей, збільшенню виробничих потужностей оборонної промисловості. В цей же

час задачами угод щодо прямого офсету (укладаються при підписанні контрактів на суму понад 12,5 млн. дол. США) є забезпечення національних підприємств роботою з технічного обслуговування та модернізації. Угоди непрямого офсету у цій країні переважно спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, захист сфери інтелектуальної власності в військово-технічній області.

Взаємовідносини Швеції з Данією, Норвегією та Фінляндією, особливості ситуації європейської безпеки, що сформувалась на початку 90-х років та спільна потреба цих країн у скороченні військових витрат призвели до створення в 1994 році спільного скандинавського ринку у сфері ОВТ. В листопаді 2000 року цими державами було підписано угоду про військово-технічне співробітництво, спрямовану на отримання економічних, технологічних та виробничих переваг від консолідації. В червні 2001 року цими державами було укладено угоду про співробітництво в області виробництва військової техніки, в якій передбачено забезпечення безпеки поставок в мирний та воєнний час та спільне покриття виробничих витрат, забезпечення гнучкого підходу до національних промислових офсетних угод.

В цій угоді зокрема передбачені зобов'язання учасників щодо:

- пошуку заходів щодо заміни існуючих офсетних вимог для досягнення довгострокового балансу у військових поставках;
- відсутності вимог офсету до учасників угоди;
- ведення бухгалтерської звітності на щорічній основі щодо поставок від учасників угоди;
- взаємного надання щорічних звітів про офсетні угоди, а також п'ятирічних звітів з оцінкою офсетного балансу.

З одного боку, скандинавські держави розпочали виробниче співробітництво у військовій сфері, в області закупівель та поставок ОВТ, що може розглядатись як регіональна альтернатива європейському співробітництву. З іншого боку – це визначено шляхом захисту національної промисловості та регіонального ринку від іноземної, в тому числі загальноєвропейської конкуренції.

3. Заходи конкуренції технічного рівня

Заходи конкуренції технічного рівня передбачають забезпечення конкурентоспроможності ОВТ на світовому ринку. Слід зазначити, що конкурентоспроможність більшості промислової продукції забезпечується оптимізацією співвідношення ціна – якість. Щодо якості промислової продукції військового призначення слід зазначити, що ОВТ за тактико-технічними характеристиками можна поділити на три умовні групи:

- ОВТ, що має вирішальне значення в досягненні переваги у можливих світових військових кон-

фліктах за участю світових наддержав (найсучасніше озброєння, що базується на використанні останніх досягнень науки)

- ОВТ, що має значний потенціал впливу на досягнення переваги в можливих регіональних конфліктах в основних регіонах світу (сучасне озброєння, що серійно виготовляється або модернізується рядом світових виробників ОВТ)

- ОВТ, що має потенціал використання в конфліктах між країнами третього світу або у внутрішніх конфліктах, що виникають в таких країнах (озброєння та військова техніка, що передані у виробництво компаніям країн, що розвиваються або реалізується після експлуатації в Збройних Силах розвинутих країн).

Існування жорстких обмежень щодо міжнародних передач оборонних технологій пов'язано, в першу чергу, з намаганнями різних держав (компаній) виробляти ОВТ першої групи. Це стосується стратегічного ракетного озброєння та ядерної зброї, розповсюдження яких заборонено міжнародними угодами. В зв'язку з жорсткими обмеженнями цих видів для ринку ОВТ актуальним є намагання отримання технологій виготовлення звичайних озброєнь.

Для досягнення конкурентоспроможного рівня розробок та кінцевої оборонної продукції першої групи світові виробники змагаються у використанні новітніх результатів НДКР, отриманих самими виробниками, або залученні результатів розробок партнерів. До держав, що використовують ОВТ першої групи відносяться країни великої вісімки. Разом з цим ряд країн є виробниками окремих видів такої продукції. Це Україна, Ізраїль, КНР, Японія та Індія. До цього переліку намагаються потрапити Ісламська Республіка Іран, Туреччина, Бразилія, Аргентина та ПАР. Перебування у переліку країн – виробників ОВТ першої групи вимагає значних витрат на НДКР. Найбільший бюджет для цих цілей виділяє Конгрес США, сумарний обсяг якого значно перевищує консолідований бюджет країн ЄС, призначений на ці цілі. Витрати РФ в цій області менші за ЄС, але останнім часом вони неухильно збільшуються, що з огляду на різницю в базових цінах дозволить досить швидко скоротити відрив.

Слід зазначити, що ОВТ першої групи реалізуються переважно на внутрішньому ринку держави виробника та в межах існуючих військово-політичних союзів за участю такої держави. Конкурентні стратегії щодо просування такої продукції на світовий ринок використовуються переважно у часі, коли поява нових розробок і зразків ОВТ дозволяє державі умовно перевести відповідну продукцію до другої групи.

В зв'язку з високою вартістю циклу від розробки до серійного виробництва ОВТ першої групи

основні конкурентні змагання відбуваються на етапі погодження технічного завдання та погодження кола учасників проекту. Це обумовлює високий рівень ризику щодо досягнення заданих технічних характеристик. Приладом таких ризиків є реалізація Airbus проекту створення літака А400М, який за оцінками експертів не досягнув запланованих технічних та економічних параметрів.

Таким чином, для забезпечення участі держави у створенні і виробництві ОВТ першої групи необхідно мати критично важливі напрацювання на рівні результатів НДКР, виробничо-технологічний потенціал для їх практичної реалізації та входити до складу військово-політичного блоку, який забезпечить використання такої ПВП в межах внутрішнього або сателітарного ринку цього блоку.

При конкуренції зразків ОВТ другої групи на світовому ринку відбувається не менш жорстка боротьба [1]. Найбільшу конкурентоспроможність ОВТ цієї групи можна спостерігати під час умовного переведення ОВТ першої групи до другої – забезпечення поширеного доступу до ОВТ, які були доступні лише в межах військово-політичних блоків. Високий ринковий попит на такому етапі є кращим підтвердженням високого технічного рівня продукції військового призначення.

Необхідним актом підтвердження технічного рівня ОВТ усіх груп технічного рівня є прийняття на озброєння відповідних зразків Збройними Силами держави виробника.

Важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність ОВТ другої групи є наявність їх модифікацій для забезпечення потреб споживача. Наявність модифікацій дозволяє не тільки пристосувати ОВТ до умов експлуатації, а і забезпечує впевненість покупця в подальшій модернізації такої продукції.

Промислова модернізація поширених у світі зразків ОВТ сама по собі є основою для конкурентоспроможної пропозиції відповідних послуг на світовому ринку, оскільки є економічно ефективним шляхом підтримки технічного рівня наявних в Збройних Силах ОВТ для віднесення їх до другої групи.

До основних форм конкурентних стратегій для зазначеної групи ОВТ на світовому ринку озброєнь слід вважати розвиток та фінансування прикладних НДКР та інноваційних проектів на рівні не нижчому за європейський. У Франції, Німеччині та Великій Британії рівень фінансування у цього напрямі складає не менше 10% від обсягу реалізації ОВТ. До цього необхідно додати розвиток програм підготовки необхідних промислових фахівців, конструкторів, технологів та науковців, постійне технічне переозброєння виробництва оборонних підприємств. При іншому підході, як правило, ОВТ, що виробляється в державі, за термін 10–15 років переходить до третьої групи технічного рівня.



Конкурентні стратегії щодо ОВТ третьої групи технічного рівня визначаються переважно з урахуванням особливостей експлуатації та технічного обслуговування техніки в країнах третього світу. Для цих країн необхідно забезпечити надійність та довготривалість експлуатації ОВТ. Ці задачі можуть бути вирішені більш ефективно за умови створення в країні експлуатанті баз технічної підтримки та підготовки персоналу. Саме такий підхід може бути основою для просування у відповідну країну чи регіон власних нормативно-технічних документів, технічних стандартів тощо, що в подальшому спрощує використання (а відповідно і ринкове просування) ОВТ інших видів.

4. Висновки

1. Формування конкурентних стратегій на світовому ринку озброєнь провідних країн експортерів відбувається на основі визначеної політичної стратегії з державами – імпортерами ПВП та державами партнерами по схемам міжнародної виробничої кооперації.

2. Розширення національних ринків шляхом створення спільного ринку ОВТ та ведення узгоджених дій на світовому ринку є ефективним шляхом підвищення економічної ефективності наукових та виробничих програм оборонної промисловості.

3. Готовність до передач технологій оборонного призначення адаптованих до потреб оборонної промисловості споживача є ефективною стратегією підтримки експорту ОВТ, але ускладнює ВТС з країнами-членами НАТО.

4. Формування привабливих офсетних програм є ефективним шляхом реалізації конкурентних стратегій на світовому ринку озброєнь. Привабливість офсетних пропозицій визначається особливостями економічних та військово-політичних пріоритетів держави імпортера ПВП і в багатьох країнах може бути попередньо оцінена на підставі чинних правил, законів чи оприлюднених правил.

5. Формування офсетних програм вимагає збільшення економічної бази пропозицій, що потребує координації на державному, а в ряді випадків і наддержавному рівні.

6. Успішна реалізація конкурентних стратегій на світовому ринку ПВП можлива лише за умов розвитку в державі НДКР, створення та збереження інтелектуальної власності у сфері оборонної промисловості.

Література

- [1] Бадрак В., Згурец С., Максимов С. Культ: оружейный бизнес по-украински// Діфенс експрес, Київ, 2004, 304 с.
- [2] Макиенко К. Очередные задачи российско-китайского военно-технического сотрудничества// Экспорт вооружений, №4, 2004, с. 17–21.

- [3] Hamilton D. Foreword to Quinlan J. Drifting Apart or Growing Together. The Primacy of the Transatlantic Economy//The Johns Hopkins University, 2003.
- [4] The Future of the Transatlantic Defense Community // Center for Strategic and International Studies, January 2004.
- [5] Кросби Р. Цель ясна – путь тернист. Трансатлантическая оборонная кооперация с точки зрения промышленности//Экспорт вооружений, №2, 2004.
- [6] Zakheim D., Weinberger S. Transatlantic Cooperationband NATO Arms Collaboration// Towards a Fortress Europe, Center for Strategic & International Studies, 2000.
- [7] Adams G. Transatlantic Armaments Policy: An American Perspective//Revue de la Defense, French Defense Ministry, №109, 2004.
- [8] DoD Report on Foreign Sourcing//Office of the Secretary of Defense, April 2005.
- [9] Пухов Р. О принципах российско-израильского военно-технического сотрудничества//Экспорт вооружений, №1, 2005.
- [10] Артяков В.В. Оффсетная деятельность как способ продвижения сложной машинотехнической продукции на мировой рынок. Экономика России: основные направления совершенствования. Межвузовский сборник научных трудов, 21.11.2003.
- [11] Countertrade and Offset. Vol. XXIII, № 24, 26.12.2005.
- [12] Артяков В.В., Чемезов С.В. Оффсетная деятельность субъектов военно-технического сотрудничества: проблемы и перспективы развития / Под. ред. д.э.н. В.В.Бандурина. – М.: Издательский дом «Граница», 2004. – 242 с.
- [13] Countertrade and Offset. Vol. XXIV, №1, 09.01.2006.
- [14] Горбулин В.П., Довгопольий А.С. Оборонно-промышленный комплекс Украины – современное состояние и реструктуризация // Технологические системы. – К.: УкрНИИИАТ, 2001, – №2. – С. 5–20.
- [15] US presents a softer view on offsets//Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N7, P. 5.
- [16] Europe gets integrated online supply chain management and collaboration tool: Epicos and others pool resources// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N11, P. 6.
- [17] European Commission calls for non Defense-related indirect Offsets to be abolished in EU// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N18, P. 1.
- [18] Germany holds out – surrender rejected! Offsets to be abolished in EU// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N11, P. 10.
- [19] Germany asks for Offsets under FMS deal// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N18, P. 7.
- [20] Анализ системы закупок Франции//Экспорт вооружений, №4, 2005.
- [21] France is content with Northrop's offset initiatives// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N11, P. 2.
- [22] JAS Industrisamverkan, Report DsI 1986:8, Stockholm: Ministry of Industry 1986.
- [23] Ahlstrom M. Kompensera att exportera? Offset – tillagsataganden I internella affarer. Report D 1991:2, Stockholm: NUTEK, 1991.
- [24] Ahlstrom M. Forsvarsrelated offset. Report C-10341, Stockholm: Swedish National Defense Research Institute (FOA), Feb. 1992.

Zvorykin L. O.¹, Zvorykin C. O.²

¹State Corporation Enterprise «VECTOR». Ukraine, Kiev

²Ukrainian Research Institute of Aviation Technology, JSC. Ukraine, Kiev

COMPETITIVE STRATEGY IN THE WORD OF PRODUCTS DEFENSE INDUSTRY COMPLEX

The analysis measures practiced in the world to support the export of weapons, equipment, technologies and dual-use activities in areas of political and economic influence and activities of the technical level of competition. Done conclusions on the most effective areas of competitive strategies.

Keywords: competitive strategy, defense products, marketing.

References

- [1] Badrak V., Zgurec S., Maksimov S. Kul't: oruzhejnyj biznes po-ukrainski// Difens ekspres, Kiiv, 2004, 304 s.
- [2] Makienko K. Ocherednye zadachi rossijsko-kitajskogo voenno-tehnicheskogo sotrudnichestva//Jeksport vooruzhenij, №4, 2004, s. 17-21.
- [3] Hamilton D. Foreword to Quinlan J. Drifting Apart or Growing Together. The Primacy of the Transatlantic Economy//The Johns Hopkins University, 2003.
- [4] The Future of the Transatlantic Defense Community // Center for Strategic and International Studies, January 2004.
- [5] Krosbi R. Cel jasna – put ternist. Transatlanticheskaja oboronnaia kooperacija s tocki zrenija promyshlennosti// Jeksport vooruzhenij, №2, 2004.
- [6] Zakheim D., Weinberger S. Transatlantic Cooperationband NATO Arms Collaboration// Towards a Fortress Europe, Center for Strategic & International Studies, 2000.
- [7] Adams G. Transatlantic Armaments Policy: An American Perspective//Revue de la Defense, French Defense Ministry, №109, 2004.
- [8] DoD Report on Foreign Sourcing//Office of the Secretary of Defense, April 2005.
- [9] Puhov R. O principah rossijsko-izrail'skogo voenno-tehnicheskogo sotrudnichestva//Jeksport vooruzhenij, №1, 2005.
- [10] Artjakov V.V. Offsetnaja dejatel'nost' kak sposob prodvizhenija slozhnoj mashinotehnicheskoy produkcii na mirovoj rynek. Jekonomika Rossii: osnovnye napravlenija sovershenstvovaniija. Mezhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov, 21.11.2003.
- [11] Countertrade and Offset. Vol. XXIII, № 24, 26.12.2005.
- [12] Artjakov V.V., Chemezov S.V. Offsetnaja dejatel'nost' sub'ektov voenno-tehnicheskogo sotrudnichestva: problemy i perspektivy razvitija / Pod. red. d.je.n. V.V.Bandurina. – M.: Izdatel'skij dom «Granica», 2004. – 242 s.
- [13] Countertrade and Offset. Vol. XXIV, №1, 09.01.2006.
- [14] Gorbulin V.P., Dovgopolyj A.S. Oboronno-promyshlennyj kompleks Ukrainy – sovremennoe sostojanie i restrukturizacija // Tehnologicheskie sistemy. – K.: UkrNIIAT, 2001, – №2. – S.5 – 20.
- [15] US presents a softer view on offsets//Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N7, P. 5.
- [16] Europe gets integrated online supply chain management and collaboration tool: Epicos and others pool resources// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N11, P. 6.
- [17] European Commission calls for non Defense-related indirect Offsets to be abolished in EU// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N18, P. 1.
- [18] Germany holds out – surrender rejected! Offsets to be abolished in EU// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N11, P. 10.
- [19] Germany asks for Offsets under FMS deal// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N18, P. 7.
- [20] Analiz sistemy zakupok Francii//Jeksport vooruzhenij, №4, 2005.
- [21] France is content with Northrop's offset initiatives// Countertrade & Offset, Vol.XXIV, N11, P. 2.
- [22] JAS Industrisamverkan, Report DsI 1986:8, Stockholm: Ministry of Industry 1986.
- [23] Ahlstrom M. Kompensera att exportera? Offset – tillagsataganden I internella affarer. Report D 1991:2, Stockholm: NUTEK, 1991.
- [24] Ahlstrom M. Forsvarsrelated offset. Report C-10341, Stockholm: Swedish National Defense Research Institute (FOA), Feb. 1992.