

## АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ «БОИНГ» КАК ВЕДУЩЕГО ОБОРОННОГО ПОДРЯДЧИКА ВООРУЖЕННЫХ СИЛ США

**Савченко Евгений Олегович**

кандидат политических наук, доцент кафедры экономики промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: savchenko\_eugene@mail.ru

В статье рассмотрены особенности функционирования компании аэрокосмической отрасли «Боинг» с точки зрения вклада в развитие военно-промышленного комплекса (ВПК) и вооруженных сил США. Обращается внимание на используемые и перспективные технологии, наработки в сфере НИОКР, а также на те трудности, с которыми сталкивается компания при реализации своих проектов. Несмотря на оптимистичные заявления высокопоставленных представителей администрации США, а также военных, положение дел в ВПК США характеризуется негативными тенденциями, что подтверждается рассмотрением и анализом финансовых показателей работы фирмы.

*Ключевые слова:* национальная безопасность, высокие технологии, НИОКР, стратегическое планирование.

## ANALYZING THE WORK OF THE 'BOING' COMPANY AS A LEADING DEFENCE CONTRACTOR OF US ARMED FORCES

**Savchenko, Eugene O.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Industrial Economics of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: savchenko\_eugene@mail.ru

The article describes specific features of aerospace company 'Boeing' functioning from the point of view of its contribution to the development of the war- industrial complex and armed forces of the USA. The author pays attention to the current and perspective technologies, achievements in the field of research and development and to challenges which the company faces while implementing its projects. In spite of optimistic statements made by high-rank spokesmen of US administration and defence officials the situation in the war-industrial complex can be characterized by negative trends, which could be proved by finance indicators of the company work.

*Keywords:* national security, high technologies, research and development, strategic planning.

Компания «Боинг» считается одним из ведущих оборонных подрядчиков США, что на первый взгляд подтверждается динамикой показателя выручки, которая по итогам 2015 г. превысила 96 млрд долларов [6]. С одной стороны, учитывая динамику за предшествующие периоды, можно ожидать продолжения роста. Однако с другой стороны, в свете усиления негативных тенденций, связанных прежде всего со снижением выпуска пассажирских самолетов (с 762 в 2015 г. до примерно 740–745 в 2016 г.), по итогам 2016 г. выручка может упасть до 85 млрд долларов и ниже.

Рассмотрение финансовых показателей, представленных по форме 10-K [7], являющейся обязательной к публикации по американскому законодательству, позволяет говорить, что бизнес компании состоит из трех подразделений: коммерческие самолеты, оборонно-космический, финансовые решения (в частности, лизинг и кредитование). Более детальный анализ показывает, что основной специализацией является продажа и обслуживание гражданских пассажирских самолетов, а выполнение военных заказов (как для вооруженных сил США, так и для других стран) представляет собой в определенной степени второстепенное направление, важность которого снижается с течением времени.

Производство коммерческих самолетов занимает основную долю в выручке. Данный показатель вырос с немногим более 50% в 2011 г. до почти 70% по итогам 2015 г., составив 66 млрд долларов (рост за период 2011–2015 гг. на 82,6%) [7. – Р. 18]. С 2011 по 2015 г. доля оборонно-космического подразделения упала с немногим менее 50% до чуть более 30% (т. е. примерно на 30 млрд долларов), однако маловероятно, что такие существенные темпы падения продолжатся в долгосрочной перспективе.

Рассмотрение динамики такого показателя, как прибыль от операций, также подтверждает важность подразделения коммерческих самолетов. Так, в период 2013–

2015 гг. соотношение прибыли от операций подразделения коммерческих самолетов к прибыли от операций оборонно-космического подразделения составляло примерно 60 : 40, изменившись в пользу последнего с примерно 65 : 35 в 2013 г. до примерно 60 : 40 в 2015 г., однако это в значительной степени вызвано списаниями по программе КС-46А, а также ростом расходов на НИОКР по программе 777Х.

Деятельность оборонно-космического подразделения компании не ограничивается исключительно поставками военных самолетов и включает в себя три основных сегмента: собственно боевые самолеты, сетевые и космические системы, глобальное обслуживание и поддержка. Однако рассмотрение финансовых показателей свидетельствует, что первый сегмент является наиболее важным (в период с 2011 по 2015 г. его доля в выручке указанного подразделения стабильно превышала 40%). Краткая оценка положения дел в подразделении показывает, что в период 2011–2013 гг. наблюдался устойчивый рост показателей выручки в двух сегментах из трех (кроме сетевых и космических систем), который составил почти 4% (33,2 млрд долларов). Однако с 2014 г. началось падение показателя выручки по всем трем сегментам. Так, в 2015 г. по сравнению с 2013 г. он упал на 8,4% (на 2,8 млрд долларов), при этом наибольшее падение было зафиксировано по сегменту боевых самолетов (почти 12%). Падение в сегменте сетевых и космических систем составило почти 9%, а по сегменту глобального обслуживания и поддержки – 2,7%. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. темпы падения уменьшились с 7 до 1,5%. Таким образом, с 2011 по 2015 г. данный показатель демонстрировал разнонаправленную динамику (в первой половине рассматриваемого периода он рос, во второй – снижался). При сравнении начала и окончания периода следует отметить, что значения выручки упали как в абсолютном, так и относительном выражении на 1,5 млрд долларов (на 5% соответственно).

В период 2011–2015 гг. годовая выручка по сегменту боевых самолетов составляла примерно 13–14 млрд долларов. В 2012–2013 гг. наблюдался ее рост до уровня, превышающего 15 млрд долларов, однако с 2014 г. он сменился падением до уровня 13,5 млрд долларов (аналогичный порядок значений сохранился и по итогам 2015 г.). В 2015 г. по сравнению с 2011 г. показатель выручки по сегменту упал на 4,3%.

Учитывая негативные тенденции в сфере военных расходов США, следует ожидать сохранения текущих умеренно негативных тенденций как по подразделению, так и по его сегментам. Что касается динамики показателей в относительном выражении, то в 2015 г. по сравнению с 2011 г. доля сегмента боевых самолетов в выручке оборонно-космического подразделения не претерпела существенных изменений и осталась на уровне 44%. В 2016 г. следует ожидать сохранения негативных тенденций в данном сегменте и незначительного снижения финансовых показателей в абсолютном выражении.

Проведение более подробного анализа по указанным сегментам с целью определения важности Министерства обороны (МО) США и видов вооруженных сил (ВС) как заказчиков продукции является сложной задачей, что, в частности, связано с несовпадением различных показателей и трудностями с поисками необходимых данных.

В самой компании отмечают, что по итогам 2015 г. доля федерального правительства США в выручке составила почти 26 млрд долларов (27%), причем 62% от всей выручки оборонно-космического подразделения пришлось на МО США, что составляет 18,84 млрд долларов [7. – P. 1]. Таким образом, из указанных 26 млрд долларов на долю Министерства обороны США приходится 72,6%. Расчеты показывают, что доля МО США в общей выручке компании составила 19,6%, что позволяет включить данного заказчика в число крупных.

Принимая во внимание высокий потенциал снижения выручки компании из-за проблем, связанных со снижением выпуска гражданских самолетов, по итогам 2016 г. важность заказов со стороны федерального правительства и Министерства обороны США возрастет даже при сохранении негативной динамики показателей выручки как по компании в целом, так и по оборонно-космическому подразделению (предварительные расчеты показывают, что доля МО США в общей выручке компании в 2016 г. может превысить 20,6%). Однако в долгосрочной перспективе соответствующие риски будут усиливаться.

Дальнейшее рассмотрение сегмента боевых самолетов оборонно-космического подразделения компании «Боинг» показывает, что его задачей является не только производство и модификация систем вооружений и военной техники (ВВТ), но и проведение НИОКР как в отношении пилотируемых, так и беспилотных летательных аппаратов (в том числе и с вертикальной посадкой, транспортных, противолодочных и заправщиков), а также ракетных систем, автономных систем, систем контроля и управления, управления боем.

По утверждению самой компании, к основным программам в данном сегменте относятся EA-18G Growler Airborne Electronic Attack, F/A-18E/F Super Hornet, F-15 Strike Eagle и Joint Direct Attack Munition, CH-47 Chinook, AH-64 Apache, V-22 Osprey [7. – P. 2]. Что касается автономных систем, то осуществляются программы ScanEagle Integrator, C-17 Globemaster III, P-8 и самолета-заправщика KC-46A Tanker [7. – P. 2].

К перспективным можно отнести программу KC-46A Tanker, которая является крупнейшей (примерно 5 млрд долларов). Ее анализ представляется целесообразным в силу того, что реализация программы демонстрирует те проблемы, с которыми сталкиваются компании ВПК США в настоящее время, и те слабые места, которые характерны для американского военного строительства. Учитывая высокую степень

инерционной динамики в рамках деятельности как компаний ВПК, так и процессов военного планирования, что связано с особенностями американских законодательных и нормативных процедур, а также функционирования бюрократического аппарата, можно говорить о том, что такие проблемы не будут преодолены на протяжении как кратко-, так и долгосрочной перспективы.

Дополнительным негативным фактором является высокий уровень влияния со стороны крупных игроков и лоббистов ВПК, которые создают препятствия даже для реализации косметических изменений в военной сфере, что в более долгосрочной перспективе может оказать существенное негативное воздействие на военную составляющую США. Так, например, в информационном пространстве на протяжении длительного времени идет активное сопротивление планам американской администрации Б. Обамы по оптимизации военного бюджета и по сокращению численности ВС США (прежде всего Сухопутных войск и Корпуса морской пехоты), поскольку это якобы подрывает обороноспособность страны и ставит под удар обеспечение национальной безопасности, хотя очевидно, что одно не вытекает из другого.

Контракт на разработку и производство нового самолета-топливозаправщика KC-46A Pegasus изначальной стоимостью 4,9 млрд долларов (с возможностью ее индексации) был заключен с ВВС США в 2011 г. Его общий объем подразумевает поставку 19 самолетов, при этом производство должно начаться уже в 2016 г., а завершение поставок техники должно произойти в августе 2017 г.

С одной стороны, реализация программы в целом идет по графику без скольких-нибудь значительных задержек (так, например, 26 апреля 2016 г. самолет совершил свой первый полет), однако, с другой стороны, следует отметить, что расходы по ней существенно выросли. Несмотря на тот факт, что KC-46A основан на гражданском лайнере «Боинг-767» [7.- Р. 24], раз-

работка нового поколения топливозаправщиков заняла длительный период времени (порядка 5 лет).

Во втором квартале 2014 г. компания осуществила списания по данной программе в размере 425 млн долларов, а во втором квартале 2015 г. – еще 835 млн долларов [7. – Р. 24], при этом данные средства были частично списаны по подразделению коммерческих самолетов, частично – по сегменту боевых самолетов оборонно-космического подразделения. В 2015 г. соотношение было следующим: 513 млн и 322 млн долларов соответственно, а в 2014 г. – 238 млн и 187 млн долларов соответственно. В целом списания по программе топливозаправщика KC-46A являются одним из основных факторов негативной динамики финансовых показателей компании, особенно по итогам 2015 г.

Так, при снижении за 2015 г. показателя прибыли от операций подразделения коммерческих самолетов на 1,254 млрд долларов на долю списаний по указанной программе приходится более 40%. Что касается оборонно-космического подразделения, то при отсутствии списаний в 2015 г. прибыль от операций была бы примерно на 10% выше по сравнению с 2014 г., а в 2014 г. – на 2,6% выше (в реальности имело место снижение на 3,1%).

При оценке влияния данных списаний на деятельность компании следует отметить специфику ее работы. Так, оборонно-космическое подразделение компании в значительной степени работает на основе контрактов с фиксированной стоимостью (их доля в выручке указанного подразделения составляет 72%), однако они также предусматривают и ежегодную индексацию [7. – Р. 6, 10].

Если рост издержек превышает показатели темпов роста индексации, то компания покрывает разницу из собственных средств. Однако, как правило, федеральное правительство впоследствии завышает при закупках стоимость приобретаемой техники (в нее включается стоимость не только самой техники, но и ее техническо-

го обслуживания, обучения и подготовки персонала и т. д.). Контракты, основанные на издержках (cost-type contracts), характерны для программ GMD, Proprietary и SLS, что связано с их особенностями.

Таким образом, можно утверждать, что есть высокая вероятность того, что имевшие место списания будут в значительной степени компенсированы федеральным правительством (хотя и не полностью) – как прямо, так и косвенно [5]. Это позволит смягчить неблагоприятный эффект от сохранения негативной тенденции, проявляющейся в сокращении оборонно-космических расходов бюджета США. И хотя руководство компании «Боинг» отмечает, что в случае успешной реализации данного контракта она может получить новый контракт на поставку в дальнейшем 179 топливозаправщиков нового поколения общим объемом порядка 30 млрд долларов [7. – Р. 25], однако, принимая во внимание сохранение тенденции к сокращению расходов на закупки вооружений и военной техники не только в США, но и в странах-союзниках, крайне маловероятно, что данный контракт сохранится в текущем виде и что он не будет урезан.

В компании утверждают, что стратегией оборонно-космического подразделения является обеспечение преимуществ для основного бизнеса (т. е. разработка и производство коммерческих самолетов) с целью использования ключевых программ следующего поколения и расширения присутствия на рынках [7. – Р. 19]. Вместе с тем ряд критически важных разработок компании основан на гражданских технологиях. Кроме того, в компании заявляют, что подразделение предоставляет своим клиентам решения по сниженной стоимости [7. – Р. 19], однако практика показывает, что между провозглашаемой стратегией и реальностью наблюдается увеличивающийся разрыв, что, в частности, подтверждается реализацией программы KC-46A.

Анализ бюджета Министерства обороны США показывает, что в рамках закупок ВВТ можно выделить следующие основные

направления: закупки новых систем вооружений и военной техники, включая электронное и вспомогательное оборудование, а также модернизацию существующего парка ВВТ (так, предполагается продление срока службы многоцелевого истребителя F/A-18E/F Super Hornet в ВМС США до периода 2040 г., а вертолета H-47 Chinook – до периода 2030 г.). В зависимости от вида вооруженных сил соотношение между указанными подстатьями бюджета может различаться.

Рассмотрение производственных показателей компании [7. – Р. 32] свидетельствует о снижении объемов производства ВВТ (как самолетов, так и вертолетов), а также об усилении акцента на модернизацию существующего парка (с исключением в 2014 г.). Так, в 2013 г. было произведено 223 летательных аппарата для нужд ВС США и иностранных заказчиков (из них 59 модернизировано, т. е. 26%), в 2014 г. – 216 (модернизировано 37, т. е. 17%), а в 2015 г. – только 186 (из них модернизировано 54, т. е. 29%). Таким образом, темпы падения выпускаемой продукции ускорились с 3% в 2014 г. до почти 14% в 2015 г., при этом снижение (в диапазоне от 14 до 50%) наблюдалось практически по всей номенклатуре выпускаемой техники с незначительными исключениями (например, рост производства P-8 на 27% в годовом выражении был обусловлен незначительными объемами выпуска: с 11 в 2014 г. до 14 в 2015 г.). Маловероятно, что такая резко выраженная негативная динамика сохранится в будущем, что можно объяснить имевшими место в конце 2016 г. переговорами компании как с Министерством обороны США, так и иностранными заказчиками по вопросу приобретения военной техники [1; 4].

Что касается сегмента сетевых и космических систем, то в его рамках ведется работа по разработке, производству и модификации электронных и информационных решений, включая системы C4ISR, стратегические ракетные и оборонные системы, космические и разведывательные

системы (в том числе спутниковые) [7. – Р. 2]. К основным программам в данном сегменте компания относит Ground-based Midcourse Defense (GMD), программы по запуску коммерческих, гражданских и военных спутников, Space Launch System (SLS) и т. д. Следует отметить, что подробный анализ финансовых показателей по данному сегменту затруднен в силу общего характера предоставляемых компанией данных.

При оценке сегмента глобального обслуживания и поддержки следует отметить, что он специализируется на инженерной поддержке и техническом обслуживании техники, обучении и подготовке пилотов. Международные отделения данного сегмента включают в себя такие компании, как Boeing Defence UK. Ltd. и Boeing Defence Australia. Анализ деятельности данного сегмента также сопряжен с рядом трудностей. Так, например, совершенно очевидно, что отделения данного сегмента оказывают услуги для Министерства обороны США (в частности, техническое обслуживание; основные программы включают в себя обслуживание F/A-18E/F, F-15, АН-64 и СН-47), однако соответствующие финансовые показатели в годовой отчетности компании отсутствуют, а данные, представленные в открытых источниках, носят неполный, фрагментированный и иногда противоречивый характер.

Рассмотрение расходов на НИОКР показывает, что основной упор компания делает на разработку коммерческих самолетов. Так, при общих соответствующих расходах порядка 3 млрд долларов в год в период 2013–2015 гг. их доля выросла с 58,8% в 2013 г. до более чем 70% по итогам 2015 г. (до 2,34 млрд долларов). Как отмечает компания, данный рост связан с реализацией программы 777X. Сокращение расходов на НИОКР по оборонно-космическому подразделению можно объяснить снижением объема заказа со стороны федерального правительства США в целом и Министерства обороны в частности.

В разрезе рассмотрения значений по подтвержденному портфелю заказов следует отметить, что в период 2013–2015 гг. наблюдается их существенный рост: с 422,6 млрд до 476,6 млрд долларов, т. е. на 12,7%, при этом он целиком и полностью обусловлен заказами на гражданские самолеты. Так, их доля в общем объеме составляет более 90% и демонстрирует тенденцию к росту.

Соответственно объемы заказов по оборонно-космическому подразделению снижаются (хотя по сегменту глобального обслуживания и поддержки наблюдается рост, однако он не компенсирует общего снижения). В 2015 г. по сравнению с 2013 г. падение по подразделению составило 9%, а по сегменту боевых самолетов – более 15% (до 20 млрд долларов). Следует отметить, что данная тенденция носит устойчивый характер. Учитывая, что компания предоставляет данные без разбивки по клиентам, это может свидетельствовать о том, что расходы на оборону и военные нужды подвергаются сокращению не только в США, но и в других странах, правительства которых заказывают военную продукцию компании «Боинг».

Несмотря на негативные тенденции в сфере военных расходов США, в период с 2011 по 2015 г. компании «Боинг» удалось не только сохранить, но и нарастить финансовые показатели, однако произошло это за счет гражданского направления. В то же время следует отметить, что в 2015 г. получены важные военные контракты, в частности, на поставку ВМС США 15 истребителей EA-18G, противолодочных самолетов P-8A «Посейдон» и СВ США 43 вертолетов АН-64Е «Апач». Кроме того, начаты поставки истребителей EA-18G и вертолетов СН-47F «Чинук» для вооруженных сил Австралии.

Текущее развитие событий показывает, что компании «Боинг» не удастся избежать влияния негативных тенденций, связанных с сокращением расходов Министерства обороны США на НИОКР и закупку ВВТ, и что сложившаяся ситуация сохра-

няется, как минимум, в кратко- и среднесрочной перспективе. Кроме того, есть и определенные трудности при реализации важных оборонных контрактов, в частности КС-46А [3], однако маловероятно, что они окажут существенное негативное влияние на деятельность компании (несмотря на завершающую стадию данной программы, в перспективе следует ожидать по ней новых списаний средств).

Необходимо отметить и усиление негативных тенденций в гражданском самолетостроении, что, в частности, связано с высоким уровнем насыщения рынка, а также рядом иных факторов. Компания «Боинг» продолжает испытывать давление, причем не только со стороны традиционного конкурента – компании «Эйрбас», но и со стороны новых игроков (так, например, американская авиакомпания Delta Air Lines купит 75 лайнеров у канадской компании «Бомбардье»). Все это требует от компании продолжения масштабных инвестиций в разработку новых моделей коммерческих самолетов, что может отвлечь ресурсы от реализации программ оборонно-космического подразделения, которое также сталкивается с конкуренцией. Так, например, тендер по разработке и производству нового бомбардировщика был выигран компанией «Нортроп» [2].

Еще одним фактором, который окажет негативное влияние на финансовые показатели компании, является то, что в преддверии выхода новых модификаций ряд заказчиков отменил предыдущие заказы на лайнеры «Боинг-737» и «Боинг-777». Также к негативным факторам следует отнести общее ухудшение ситуации в мировой экономике (включая снижение цен на нефть) и усиление финансовых проблем развивающихся стран и их компаний, которые могут пересмотреть программы модернизации своего самолетного парка в сторону их сокращения.

На примере рассмотрения деятельности компании «Боинг» видно, что ВПК США испытывает определенные трудности, связанные прежде всего с сокращением объе-

мов федерального оборонного заказа и, как следствие, снижением размеров получаемого по военным контрактам финансирования, что создает предпосылки для пересмотра их бизнес-моделей. Данная тенденция сохранится как в кратко-, так и долгосрочной перспективе, что связано с нарастающим у федерального правительства дефицитом ресурсов. Следует отметить, что существующие планы по снижению численности вооруженных сил США по политическим соображениям могут быть реализованы не полностью, однако даже в случае их реализации проблема дефицита ресурсов для дальнейшего развития ВС и ВПК США (в особенности НИОКР) решена не будет.

При этом крупные компании ВПК, такие как «Боинг» и др., сохраняют финансовую и операционную устойчивость, что связано как с диверсификацией бизнеса, так и с их важностью для экономики страны (т. е. в случае проблем есть высокая вероятность того, что правительство США окажет необходимую помощь, как, например, автопроизводителям в 2009 г.). Это, в частности, подтверждается динамикой показателя денежных средств и эквивалентов: в рассматриваемый период он, как правило, превышал 10 млрд долларов (а в 2014–2015 гг. – 11 млрд долларов); исключением является 2013 г., когда этот показатель опустился до уровня 9 млрд долларов. Компания «Боинг» отмечает, что ожидается консолидация компаний оборонного сектора. Число крупных оборонных программ будет снижаться, что в долгосрочной перспективе приведет к снижению показателей выручки [7. – Р. 12]. И хотя риски с точки зрения расходов бюджета Министерства обороны США остаются, маловероятно, что уже реализуемые программы, в которых участвует компания, будут свернуты или прекращены. Так, например, в рамках указанного бюджета на 2016 финансовый год без сокращения продлено финансирование основных программ компании, в том числе F/A-18, CH-47, AH-64, КС-46А и P-8 [7. – Р. 8].

В компании также отмечают, что в отношении финансирования на 2017 г. сохраняется неопределенность, в соответствующих законодательных документах на указанный период по нему не предусматривается существенного сокращения. При этом в более долгосрочной перспективе следует ожидать, что значение военного направления для компании сохранит тенденцию к снижению.

Сохраняется высокая вероятность того, что компания и дальше продолжит принимать участие в тендерах на получение контрактов Министерства обороны и дру-

гих ведомств. Следует отметить, что конкуренция (в отличие от сегмента гражданских лайнеров) будет минимальной, что обусловлено определенной военной специализацией каждой из компаний-подрядчиков. В то же время наибольшие риски для компании лежат в дальнейшем сокращении расходов бюджета Министерства обороны США по закупкам и НИОКР, что приведет к снижению объемов закупаемой техники. При этом разрыв контрактов со стороны федерального правительства представляется крайне маловероятным.

### Список литературы

1. DoD, Boeing Begin Negotiations Over \$3.3b, First-Ever Apache Multiyear buy // *Inside the Army*. – 2016. – Vol. 28. – N 40.
2. GAO Bomber Decision Offers Insights on Cost, Risk in Northrop's Plan // *Inside the Air Force*. – 2016. – Vol. 27. – N 43.
3. Hollinger P. Boeing and Airbus Grapple with Military Contract Woes // *Financial Times*. – 2016. – April 4. – P. 14.
4. Ryall J. South Korea to Expand Special Forces Capabilities // *Jane's Defence Weekly*. – 2016. – October 19. – P. 8.
5. State Department Approves Possible \$2 Billion KC-46 Tanker Sale to Japan // *Inside the Air Force*. – 2016. – Vol. 27. – N 38.
6. The Boeing Company 2015 Annual Report. – URL: <http://investors.boeing.com/investors/financial-reports/default.aspx> (accessed 1.11.2016).
7. The Boeing. Form 10-K, 2016. – URL: <http://investors.boeing.com/investors/financial-reports/default.aspx> (accessed 1.11.2016).

### References

1. DoD, Boeing Begin Negotiations Over \$3.3b, First-Ever Apache Multiyear buy. *Inside the Army*, 2016, Vol. 28, No. 40.
2. GAO Bomber Decision Offers Insights on Cost, Risk in Northrop's Plan. *Inside the Air Force*, 2016, Vol. 27, No. 43.
3. Hollinger P. Boeing and Airbus Grapple with Military Contract Woes. *Financial Times*, 2016, April 4, P. 14.
4. Ryall J. South Korea to Expand Special Forces Capabilities. *Jane's Defence Weekly*, 2016, October 19, P. 8.
5. State Department Approves Possible \$2 Billion KC-46 Tanker Sale to Japan. *Inside the Air Force*, 2016, Vol. 27, No. 38.
6. The Boeing Company 2015 Annual Report. Available at: <http://investors.boeing.com/investors/financial-reports/default.aspx> (accessed 1.11.2016).
7. The Boeing. Form 10-K, 2016. Available at: <http://investors.boeing.com/investors/financial-reports/default.aspx> (accessed 1.11.2016).