

ИЗАЗОВИ ЕВРОПСКЕ ВОЈНЕ ИНДУСТРИЈЕ – ОБЛАСТ ВОЈНЕ АЕРОНАУТИКЕ И ЕЛЕКТРОНИКЕ*

Дејана М. Вукасовић

Институт за политичке студије, Београд

У раду се разматра област војне аеронаутике и електронике ЕУ, као најзначајније гране војне индустрије ЕУ. Циљ је да се покаже у којој мери је ова област европеизована, тј. у којој мери је превазишла националне оквири и прилагодила се новим тржишним изазовима. У раду ће се најпре анализирати преображај који је војна индустрија држава чланица ЕУ доживела након хладног рата, како услед егзогених (распад војно-политичких блокова, нове претње, промена природе војних операција), тако и услед ендогених фактора (смањење војних буџета, нови модели управљања, реформе државне структуре). Затим ће анализа бити усмерена на област војне аеронаутике и електронике, као гране војне индустрије у којој је процес консолидације доживео највећи замах и довео до образовања транс националних предузећа и реализације заједничких пројеката између држава чланица. Коначно, разматраће се изазови са којима се ова грана војне индустрије тренутно суочава, као и перспективе њеног будућег развоја. Закључује се да област војне аеронаутике и електронике не представља само област „понуде” већ да је превасходно условљена националним политикама држава чланица ЕУ, и да одсуство заједничке политике наоружања на нивоу ЕУ, као и фрагментација европског тржишта војне опреме представљају главну кочницу развоју конкурентне индустријске и технолошке базе наоружања.

Кључне речи: *војна индустрија, ЕУ, политика наоружања, војна аеронаутика и електроника, европеизација*

Увод

Развој безбедносне и одбрамбене политике ЕУ (ЗБОП) указује на нову амбицију ЕУ да делује на међународна дешавања, да води једну про активну политику као политичка и стратешка сила. Међутим, ова политика ЕУ не представља само процес војног и цивилног управљања кризама, већ се ослања и на индустриј-

* Овај рад је настао као резултат рада на пројекту „Демократски и национални капацитети политичких институција Србије у процесу међународних интеграција” (бр. 179009), који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

ске и технолошке капацитете у области одбране и тиме доприноси развоју индустријске и технолошке базе наоружања. Без одговарајућих стратешких капацитета ЕУ не може деловати као политичка и стратешка сила. Стога је производња и набавка војне опреме један од кључних елемената развоја ЕУ као стратешког глобалног актера. Европска политика наоружања обухвата два упоредна процеса – политички и индустријски. Као политички процес она представља хармонизацију политика производње и снабдевања оружјем држава чланица ЕУ. Као индустријски процес она подразумева развој европске војне индустрије. Дакле, сектор наоружања, као сектор производње, трговине и снабдевања добара и услуга у војне сврхе заснован је на реципрочној повезаности понуде и потражње.

Војна индустрија, тј. индустрија наоружања, превасходно се разматра у односу на улогу коју држава има у овој области. Може ли се данас говорити о европеизацији индустрије наоружања у оквиру ЕУ? У којој мери је могуће говорити о заједничкој политици наоружања ЕУ, као и постојању европског тржишта војне опреме? Ради одговора на ова питања, у фокусу анализе је област војне аеронаутике и електронике, као сектор војне индустрије у којем је процес консолидације и реструктурирања индустријских предузећа, започет 90-их година XX века, доживео највећи замах и довео до образовања транс националних предузећа и мултинационалних пројеката.

Рад ће бити подељен у три дела. У првом делу анализираће се преображај који је војна индустрија држава чланица ЕУ доживела након хладног рата, како услед егзогених (распад војно-политичких блокова, нове претње, промена природе војних операција), тако и услед ендогених фактора (смањење војних буџета, нови модели управљања, реформе државне структуре). Указује се на процес тзв. банализације европске војне индустрије, која постепено постаје део логике тржишне економије. У другом делу рада анализира се област војне аеронаутике и електронике, облици транс граничне сарадње и развој и реализација заједничких пројеката између држава чланица. Коначно, трећи део рада указује на изазове и перспективе у развоју овог сектора војне индустрије. Анализирају се основне тешкоће које отежавају даљу консолидацију овог сектора, као и перспективе њеног будућег развоја. Закључује се да европска војна индустрија у целини не представља само област „понуде” већ да је превасходно условљена националним политикама држава чланица ЕУ, и да одсуство заједничке политике наоружања на нивоу ЕУ, као и фрагментација европског тржишта војне опреме, представљају главну кочницу развоју конкурентне индустријске и технолошке базе наоружања.

Европска војна индустрија и процес „банализације”

Војна индустрија или индустрија наоружања традиционално је разматрана као атипична грана индустрије.¹ За то постоји више разлога. Најпре, технолошко-производна логика ове индустрије тешко је упоредива са другим гранама индустрије. За-

¹ Bernard Jullien, Vincent Frigant, „L'inéluctable incomplétude des politiques industrielles régionales et européennes: les leçons de la reconversion des industries de la Défense dans les années 90”, *Economie et Institutions*, vol. 2008-2009, n° 12&13, 2011, p. 139.

тим, војна индустрија традиционално је повезана са националним тржиштима и прописима. Овом индустријом доминира држава као једини купац, и она може утицати на војну индустрију на различите начине (одређивањем њеног технолошког развоја, структуре и величине), што јој омогућава да управља националним тржиштем и контролом извоза. Последица повезаности државе и војне индустрије је више деценијска изолованост војне индустрије од логике тржишне економије.² У последњих четрдесет година војне индустрије европских држава биле су резултат националних политика, што је довело до разједињености војне индустрије држава чланица ЕУ. Механизми не конкурентне регулативе били су карактеристични за већину европских држава.³ Ипак, однос држава – војна индустрија није био једносмеран: реципрочна зависност у пракси је ограничавала слободу државног одлучивања, која се огледала у притисцима које су предузећа вршила на политичке одлучиоце када се радило о избору одређене опреме или произвођача.⁴

Крај хладног рата и оснивање унутрашњег тржишта ЕЗ условили су значајне политичке и економске промене, које су се одразиле на индустрију наоружања и међународну трговину оружјем. Распад војних блокова довео је до напуштања „трке у наоружању“ која је обележила период хладног рата, што је довело до значајних смањења у војној производњи услед драстичног смањења понуде. Такође, формирање унутрашњег тржишта ЕЗ значило је могућност за предузећа држава чланица ЕЗ да се међусобно надмећу на националним тржиштима. Овај след догађаја довео је до преображаја односа између државе и војне индустрије, која све више постаје део тржишне економије и закона конкуренције. Овај феномен, назван „банализација војне индустрије“⁵, био је праћен технолошком експанзијом цивилног сектора, који је као последицу имао смањење инвестиција у сектору војног истраживања и развоја и све веће окретање ка цивилном сектору. Такође, смањење војних буџета држава чланица ЕУ, а посебно дела буџета који се односио на војну опрему, довело је до смањења производње оружја. Последице оваквог развоја биле су неповољне за предузећа, јер је одсуство учешћа у неком програму присиљавало предузећа да напуштају војни сектор.⁶

Банализација војне индустрије довела је до редефинисања улоге државе у овој области. Национална политика наоружања није више могла искључиво да се заснива на етатистичкој и протекционистичкој логици, будући да је процес либерализације војних тржишта имао утицај на политику наоружања и условио реформе које су чиниле све тежом и непожељнијом интервенционистичку политику државе. То, међутим,

² Keith Hartley, „Crise de l'industrie de l'armement et reconversion au sein de l'Union européenne”, in Roland De Penanros (ed.), *Reconversion des industries d'armement: crise, adaptation sectorielle et développement régional*, Notes et Etudes documentaires, n° s 5020-21, 1995, p. 96.

³ Ово се посебно односи на Француску, Италију и Шпанију, у мањој мери на Велику Британију и Шведску, док у Немачкој влада није располагала значајним инструментима како би утицала на комерцијалну активност предузећа. О томе детаљније видети у даљем тексту.

⁴ Jean-Paul Hébert, „Armement: le choc de l'Europe”, *RAMSES*, 1999, p. 241.

⁵ Frédérique Sachwald, „Defence Industry Restructuring: the End of an Economic Exception ?”, *Les Notes de l'IFRI*, n° 15 bis, 1999, p. 9.

⁶ Burkard Schmitt, „De la coopération à l'intégration: les industries aéronautique et de défense en Europe”, *Cahier de Chaillot*, n° 40, 2000, p. 8.

није значило да су државе одустале од вршења утицаја на индустријски сектор ради очувања јаког националног војно индустријског капацитета. Државе су на различите начине, било путем либерализације (Француска), било путем регулисања ризика које либерализација собом носи (Велика Британија, Немачка) настојале да заштите и промовишу своја индустријска предузећа на све конкурентнијем тржишту.⁷

Три модела консолидације војне индустрије наметнула су се европским државама након хладног рата. Најпре, државе су имале могућност да консолидују своје војне индустрије у једно велико монополистичко предузеће, које би било главни снабдевач на домаћем тржишту. Ова стратегија је, међутим, била суочена са малим обимом домаћег тржишта које би тешко могло да буде довољно за једну велику разноврсну фирму, а истовремено би довела до развијања тржишта искључиво на националној основи. Затим, постојала је стратегија да се развије сарадња између држава тако што ће се национална предузећа специјализовати за производњу различитих оружаних система. Ова могућност изискивала је велики степен координације између влада и предузећа у условима различитих интереса. Коначно, државе су могле да прихвате тржишну логику војне индустрије и да допусте предузећима да одлучују о моделу пословања и куповини других предузећа. Ова стратегија подразумевала је и губитак контроле државе над војном индустријом, на који државе нису биле спремне после вишедеценијског управљања њоме.⁸ Ниједна од ових стратегија није појединачно примењена на област војне индустрије, већ један хибридни модел који је садржао елементе све три наведене стратегије. Владе су остале активно укључене у консолидацији фирми, не дозвољавајући националним фирмама да у потпуности одлучују о партнерству са другим предузећима. Тако је Велика Британија била усмерена ка тржишним решењима и невољна да образује национално монополистичко предузеће, те стога није дозвољавала спајање своја два највећа предузећа (GEC и British Aerospace) из страха од стварања монополистичког положаја. Немачка је подржавала стратегију стварања великог националног предузећа спајањем већине мањих домаћих предузећа у Daimler-Chrysler, задржавајући на тај начин националну контролу над немачком индустријом, док је Француска настојала да балансира између тржишних решења и стварања националног монополистичког предузећа, задржавајући при том велики удео власништва у тим предузећима.⁹ Процес консолидације националних војних предузећа у Немачкој спроведен је у виду куповине малих домаћих предузећа од стране националног Daimler-Benz-a (касније Daimler-Chrysler), што је овом предузећу омогућило присуство у многим војним секторима, укључујући и (касније) учешће у Airbus-u. Француска је спровела стратегију куповине предузећа у неконкурентним војним индустријама, па је француски CSF Thompson купио Dutch Philips и Link-Miles (Велика Британија). Процес националне консолидације у Италији довео је до фузионисања мањих и средњих предузећа и

⁷ Catherine Hoeffler, „L'émergence d'une politique industrielle de défense libérale en Europe. Appréhender le changement de la politique par ses instruments”, *Gouvernement et action publique*, n° 4, 2013, p. 649.

⁸ Neil Fligstein, „Sense Making and the Emergence of a New Form of Market Governance. The Case of the European Defence Industry”, *American Behavioral Scientist*, vol. 49, n° 7, 2006, p. 952.

⁹ Neil Fligstein, „Sense Making and the Emergence of a New Form of Market Governance. The Case of the European Defence Industry”, *op. cit.*, p. 953.

образовања националног водећег предузећа у области одбране (Finmeccanica). Реструктурирање италијанске војне индустрије било је праћено процесом интернационализације, израженом у виду образовања joint venture-a и партнерства са другим европским државама (MBDA, Eurofighter, Thales Alenia Space).¹⁰ Транс национална сарадња међу државама почела је да се развија у виду *joint ventures*-a или мултинационалних конзорцијума, и оба ова облика сарадње омогућавала су војним предузећима да сачувају националну независност.¹¹ Већа транс национална спајања одбацивана су услед бојазни од куповине и контроле домаћих предузећа од страних фирми. Државе су се у том погледу плашиле, како губитка суверености у смислу немогућности тренутне доступности војне опреме, тако и политичких последица реструктурирања, пре свега смањења броја запослених услед таквих спајања предузећа.¹² Политика државне контроле и интервенционистичке политике нарочито је била изражена у Француској, али је у већој или мањој мери била присутна и у другим европским државама (Италија, Шпанија).¹³

Тренутно, европска војна индустрија запошљава око 400.000 особа и има приход од 65 милијарди евра.¹⁴ Једна трећина светске производње оружја припада европској војној индустрији. Ипак, и поред овако обећавајућих података, европска индустрија наоружања данас се суочава са многим изазовима. Након процеса консолидације који је захватио европску војну индустрију 90-их година прошлог века, стање ове индустрије није се знатно променило, упркос образовању великих компанија попут BAЕ Systems-a, Airbus-a (ex-EADS), Thales-a и Leonarda (ex-Finmeccanica), и одликује је изражен национални карактер и разједињеност. Контрола државе у војној индустрији и даље је изражена у Француској и Италији, иако је учешће државе у власништву предузећа доминантан тренд у већини држава чланица. Изузетак у том погледу и даље представљају Немачка и Велика Британија, али се и код ових држава не запажа значајнија отвореност за транс граничну консолидацију или страну конкуренцију. У Великој Британији, која има интернационализовану индустријску и технолошку базу, држава може да блокира стратешке одлуке коришћењем тзв. „golden shares” иако нема директну контролу над војном индустријом, док су националне компаније у Немачкој традиционално у потпуном или делимичном породичном власништву. Немачка држава такође не врши директну контролу, али има законска овлашћења да блокира одлуке које би угрозиле националне интересе државе, и остаје заштитнички настројена према националној индустријској бази. Неуспешни покушај спајања EADS-a и BAЕ Systems-a управо је последица блокирања ове иницијативе од стране немачке владе.¹⁵

¹⁰ Alessandro Marrone, Alessandro M. Ungaro, „Relations between the United States of America and Italy in the post-Cold War period: a defence-industrial perspective”, *Cahiers de la Méditerranée*, 88/ 2014, p. 3.

¹¹ Terrence R. Guay, *The transatlantic defence industrial base: restructuring scenarios and their implications*, Strategic Studies Institute, 2005, p. 4.

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Martin Trybus, *Buying Defence and Security in Europe. The EU Defence and Security Procurement Directive in Context*, Cambridge University Press, Cambridge, 2014, p. 22.

¹⁵ Christina Balis, Henrik Heidenkamp, „Prospects for the European defence industrial base” *RUSI Occasional Paper*, 2014, p. 2.

Брзина процеса консолидације војне индустрије разликује се по секторима. У области војне аеронаутике и електронике, реструктурирање је највише напредовало и довело је до образовања транс националних предузећа. Насупрот овом сектору, у областима копнене и поморске индустрије још увек није започет процес транс националне консолидације. Неусклађеност развоја војне индустрије огледа се и у различитом степену развијености ове индустрије код држава чланица. И даље постоји изразита неуједначеност у војно индустријским капацитетима држава чланица, који су махом у рукама шест великих произвођача (Велике Британије, Француске, Немачке, Италије, Шпаније и Шведске), као и неких мањих произвођача (Финска, Пољска), док земље источне и централне Европе имају ограничене војно индустријске капацитете. Војне индустрије ових држава обележене су историјском прошлошћу и међусобно се знатно разликују, упркос томе што су деценијама представљале део Источног блока и усклађивале свој ниво војне производње и интеграције са совјетским војним и индустријским капацитетима. Током хладног рата неке државе биле су директно повезане са СССР-ом у развоју војне индустрије (балтичке државе), док су друге земље поседовале различите степене аутономије у зависности од капацитета њихових националних индустрија. Тако су поједине државе, попут Чехословачке, Пољске и Румуније, биле значајни извозници оружја у време хладног рата.¹⁶ Након његовог завршетка војне индустрије ових држава претрпеле су дубоке измене, како у погледу величине и структуре, тако и у погледу обима производње. Прелазак са планске на тржишну економију био је праћен драстичним смањењем буџета у области војних набавки, што је имало за последицу смањење прихода у војном сектору и тенденцији ка преуслерности војних предузећа за обављање активности у цивилном сектору. Ипак, овај процес био је углавном неуспешан, и само мали број предузећа успео је да усмери своје активности у цивилне сврхе, док је већина војних предузећа била захваћена изменама у власничкој структури предузећа, која постају махом акционарска друштва са већинским власништвом државних институција (министарство трговине, индустрије), док је мањи део предузећа приватизован и, углавном, у страном власништву.¹⁷

Од самог почетка процеса европске интеграције, сектор наоружања имао је специфичан статус у односу на прописе унутрашњег тржишта ЕЗ. Израз ове специфичности представљао је члан 296 Уговора о ЕЗ (бивши члан 223), који је после ступања на снагу Лисабонског уговора постао члан 346 Уговора о функционисању ЕУ. Овај члан требало је да успостави равнотежу између тржишних интереса ЕЗ и националних безбедносних интереса држава чланица. Чланом је предвиђена дерогација правила унутрашњег тржишта у области војног тржишта и индустрије у два случаја: када је реч о заштити „битних националних интереса” држава чланица, и када се ради о процени поверљивости неке информације везане за националне интересе држава. Упркос чињеници да изузећа предвиђена овим чланом нису била аутоматска, државе чланице су овај члан тумачиле као опште изузеће војног сектора од примене правила унутрашњег тржишта, уз фаворизовање националне војне индустрије.¹⁸ Све то имало је за последицу фрагментацију тржишта војне опреме, одсуство хармонизације војних потреба држава чланица у овој области, као и координације у процесу набавке војне опреме.

¹⁶ Vilem Kolin, „Towards Balanced Defence Industry in Europe: Main Specificities of Central and Eastern European Defence Industries”, *IRIS Notes*, 2015, pp. 3-4.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 4-5.

¹⁸ Видети: Дејана М. Вукчевић, „Дерогација правила унутрашњег тржишта у области наоружања”, *Политичка ревија*, вол. 25, бр. 3, 2010, стр. 271-288.

Област војне аеронаутике и електронике

Сектор војне аеронаутике и електронике заузима доминантно место у европској војној индустрији. Ради се о области која има дугу традицију сарадње међу европским земљама.¹⁹ Стратешки значај овог сектора је очигледан, како због националне безбедности, тако и због економског и технолошког развоја. Реструктурирање овог сектора било је неопходно услед појаве нових технологија и конкурентног окружења. Банализација војне индустрије водила је ка све мањој могућности да неко предузеће које делује искључиво на националној основи буде истовремено и високо конкурентно. Отуда је либерализација војне индустрије условила најпре удруживање националних предузећа у овој области, а затим, од 1998. године, и њихово груписање на европском нивоу. Резултат ове еволуције јесте смањење броја актера и развој транс националних предузећа која обављају делатности како из војног, тако и из цивилног сектора. Међутим, овај процес није се одвијао без тешкоћа. Основне препреке потицале су од управљачке структуре предузећа и различитих националних политика наоружања држава чланица, која су ограничавала образовање заједничких пројеката изван националних оквира и деловање националних војних компанија у правцу транс националне сарадње.

Област војне аеронаутике и електронике је дуалне природе и више је усмерена на цивилну него на војну индустрију, која обухвата мање од 50% од укупне производње у овом сектору.²⁰ Док је цивилна индустрија у овој области груписана око једног актера (Airbus – бивши EADS), интеграција сектора војне аеронаутике није у тој мери хомогенизована, и тренутно овај сектор одликује присуство пет великих предузећа: *BAE Systems*, *Airbus* (ex-EADS), *Leonardo* (ex-Finmeccanica), *Dassault Aviation* и *SAAB*.²¹ Профил ових предузећа је различит. Док је *Airbus* оријентисан на цивилни сектор (76%), *BAE Systems* је превасходно усмерен на војни сектор (95%), као и *Leonardo* (70%), док су цивилно-војне активности *Dassault Aviation*-а и *SAAB*-а уравнотежене.²²

Конзорцијум EADS и британски BAE Systems наметнули су се као два главна актера у области војне и цивилне аеронаутике. За разлику од BAE Systems-а који је превасходно оријентисан на војни сектор (95%), деловање EADS-а је од оснивања било усмерено на цивилни сектор (76%). Као конзорцијум, EADS поседује 100% ка-

¹⁹ Још 60-их година прошлог века велики трошкови у производњи натерали су европске државе да међусобно сарађују у производњи цивилних и војних авиона. Тако је уследио развој програма сарадње између европских држава око производње ракета AS-30 (Немачка, Холандија, Велика Британија), француско-немачких ракета Хот (Hot), Милан (Milan) и Ролан (Roland), авиона Јагуар (Jaguar) и британско-француског хеликоптера Пума (Puma), као и програма израде авиона Торнадо (Tornado) између Француске, Немачке и Велике Британије - Видети: Pierre De Vestel, „Les marchés et les industries de défense en Europe: l'heure des politiques ?”, *Cahier de Chaillot*, n° 21, 1996.

²⁰ Valerio Briani, Alessandro Marrone, Christian Mölling, Tomas Valasek, „The development of a European Defence Technological and Industrial Base”, European Parliament, Directorate General for External Policies of the European Union, June 2013, p. 37.

²¹ *Ibid.*

²² Hélène Masson, Cédric Paulin, *Perspectives d'évolution de l'industrie de défense en Europe*, Fondation pour la recherche stratégique, Paris, 2007, p. 14.

питала Ербаса (Airbus)²³, једног од најзначајнијих светских произвођача цивилних авиона, као и транспортног војног авиона A400M и авиона танкера A330MRTT.²⁴ У власништву EADS-а је и 100% капитала *Eurocopter*-а, светског произвођача хеликоптера који заузима прво место на тржишту цивилних и војних хеликоптера у Европи. У области ракетног наоружања, EADS, *BAE Systems* и *Finmeccanica* су 2001. године образовали предузеће *MBDA* (Matra Bae Dynamics Alenia)²⁵, које се налази на другом месту у свету по производњи ракета, одмах иза америчког предузећа Raytheon. У области свемирске опреме, у власништву EADS-а је 100% капитала предузећа *Astrium*, првог у Европи и трећег у свету по производњи свемирске опреме. Ово предузеће има водећу улогу у развоју новог европског програма за сателитску навигацију *Galileo*. Такође, EADS поседује и *Cassidian*, лидера у области снабдевања дигиталних професионалних радио-веза. Основно тржиште EADS-а представља Европа, у којој ово предузеће остварује 45% своје продаје, затим следе азијско (23%) и америчко тржиште (20%).²⁶

Од самог оснивања конзорцијум је био суочен са значајном не усклађеношћу између војних и цивилних активности, будући да се ово предузеће од почетка преваходно ослањало на активности Ербаса, које су представљале две трећине активности овог конзорцијума. Тренутно се ово предузеће налази на седмом месту у свету у области војних активности, са профитом од 3 милијарде долара у 2015. години, од чега само 18% отпада на војни сектор. Иако је стратегија конзорцијума била да се смањи удео Ербаса на 50% до 2020. године, јачањем пословања у области наоружања и војне и свемирске опреме²⁷, овај план још увек није реализован.²⁸

Први покушај образовања овог предузећа доживео је неуспех због неслагања око акционарске структуре предузећа и контроле његовог деловања.²⁹ Ипак, и дру-

²³ До 2006. године, BAE Systems је поседовао 20% капитала Ербаса.

²⁴ Видети: http://www.eads.com/dms/eads/int/en/press/documents/Key-documents/About-EADS/EADS_at_a_glance_2011_EN.pdf.

²⁵ BAE Systems и EADS имају по 37,5% капитала овог предузећа, а Финмеканика 25%.

²⁶ Michel Albouy, Christophe Bonnet, „Etude comparée des gouvernances de Boeing et d'EADS et de leurs impacts sur les stratégies et performances financières”, *Cahiers de recherche*, n° 16, 2010, p. 5.

²⁷ Ова иницијатива била је посебно значајна због губитака које је Ербас имао у 2007. години (900 милиона евра).

²⁸ Примера ради, Ербас је крајем 2011. године представљао 67,4% промета EADS-а, док су остала предузећа имала знатно скромнији учинак у укупном промету EADS-а: Јурокоптер 11%, Астријум 10,1%, а Касидијан 11,8% - Michel Cabriol, Fabrice Gliszczynski, „EADS: Tom Enders arrive, Arnaud Lagardère déserte”, *La Tribune*, 31.05. 2012. За разлику од Ербаса, које је у 2011. години остварило 92% активности у цивилном сектору, остала предузећа имала су нешто повољнију продају у војном сектору. Тако је Јурокоптер имао 47% продаје у војном сектору, а 53% у цивилном, Астријум 34% у војном, а 66% у цивилном, а Касидијан је био у потпуности усмерен на војне активности (92%).

²⁹ Прва иницијатива односила се на образовање EADC-а (European Aerospace and Defence Company), предузећа које би окупљало шест партнера: француски *Aérospatiale*, британски *BAE*, немачки *DASA*, шпански *CASA*, шведски *Saab* и италијанску *Finmeccanica*. Међутим, питање акционарске структуре онемогућило је реализацију овог предлога. Процес приватизације није био остварен у оквиру *Aérospatiale*, *CASA* и *Finmeccanica*, а постојале су и значајне разлике у акционарској структури код предузећа која су већ приватизована (*BAE*, *DASA*, *Saab*). Исто тако, партнери су имали подељена мишљења око деловања предузећа: *DASA* и *Aérospatiale* желеле су да пребаце акције на ново предузеће, уз могућност контроле над њим, што је наишло на отпор *BAE*-а и *Saab*-а.

ги успешни покушај образовања овог предузећа показао је да постоји велики јаз међу европским државама. Док су се преговори око стварања новог предузећа одвијали између немачког предузећа DASA (Daimler Chrysler Aerospace) и британских предузећа BAE и GEC, француска влада је иницирала груписање предузећа за производњу електронске опреме и ракета *Matra Technologie* са *Aérospatiale*, што је довело до стварања француског предузећа *Matra Aérospatiale*. Овај развој догађаја условио је повлачење Велике Британије из преговора са Немачком, и усмеравање на национално груписање које је довело до образовања *BAE Systems*-а. То је, с друге стране, убрзало груписање предузећа на европском нивоу, јер су се немачки DASA и шпански CASA (Construcciones Aeronauticas SA) фузионисали и образовали прво транс национално предузеће у Европи у овој области. Коначно, овом предузећу придружио се и француски *Matra-Aérospatiale*, и на тај начин 2000. године образован је Европски конзорцијум за израду ваздухоплова, војне и свемирске опреме *EADS* (European Aeronautic Defence and Space Company).³⁰

Иако представљен као симбол европске сарадње и интеграције, *EADS* је од самог почетка представљао израз сложене организационе структуре и расподеле моћи у процесу доношења одлука.³¹ Оснивање предузећа пратили су дуги преговори о власничкој структури предузећа, која је требало да представља израз једнакости учешћа француске и немачке стране. Одлучено је да након оснивања 60% капитала предузећа буде у власништву холдинга који су држали немачки (Daimler Chrysler) и француски акционари (Sogeaed – холдинг компанија коју су чинили предузеће Lagardère и француска држава) у једнакој пропорцији (по 30%), док је 34% капитала овог предузећа било на берзи (Париз, Франкфурт, Мадрид), Такође, шпанска влада поседовала је 5,5% акција преко предузећа SEPI које је у њеном власништву.

Равноправни статус немачких и француских партнера требало је да буде гарантован не само паритетом у уделу власништва већ и управљачком структуром предузећа. Уведена је комплексна дуална структура управљања, заснована на принципу „симетрије”, која је подразумевала једнаки број немачких и француских представника на руководећим позицијама.³² Дакле, формална једнакост била је присут-

³⁰ Terrence Guay, Robert Callum, „The Transformation and Future Prospects of Europe's Defence Industry”, *International Affairs*, vol. 78, n° 4, 2002, pp. 758-760.

³¹ Поједини аутори су окарактерисали *EADS* као „плуралистичко” предузеће- Christoph Barmeyer, Ulrike Mayrhofer, „Cultures et relations de pouvoir: une analyse longitudinale du groupe EADS”, *Gérer et comprendre*, n° 88, 2007.

³² Stefan Schmid, Frederic Altfeld, „Airbus - Managing the legacy of a complex international merger”, in Wolfgang Burr, Michael Stefan (eds.), *Technologie, Strategie und Organisation*, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017, p. 292. То се, пре свега, односило на Управни одбор као главни орган у доношењу одлука, који се састојао од највише 11 чланова, од којих је једнаки број чланова (по четири) био из Немачке и Француске, затим један члан из шпанског SEPI-ја и два независна члана.³² Управним одбором управљала су два председника, по један из Француске и Немачке. Управљачка структура обухватала је и Извршни комитет, састављен од директора оперативних одељења и главних дирекција предузећа, у којем је такође поштована једнакост француске и немачке стране, уз једнак број позиција (по четири), док је једна позиција припадала шпанском SEPI-ју. Извршни комитет је, као и Управни одбор, такође имао два извршна директора, по једног из Француске и Немачке. Видети: Hélène Masson, „EADS-BAE Systems: défis, contraintes et opportunités d'un rapprochement”, *Note de la FRS*, n° 9, 2012, p. 7.

на у оквиру EADS-a, уз поштовање паритета француских и немачких акционара. Неравнотежа је, упркос томе, ипак постојала на оперативном нивоу, будући да је Ербас-ом, као најзначајнијом дивизијом предузећа, управљао француски представник (Noël Forgeard), што је довело до иницијативе Француске да се укине дуална структура и уведе јединствена структура управљања, што је одбачено услед противљења Немачке.³³ Тиме, међутим, криза око управљачке структуре и реорганизације предузећа није била завршена. У току 2007. године одлучено је да на челу Ербаса буде немачки представник (Christian Streiff), али је он поднео оставку после три месеца због немогућности да наметне план реструктурирања овог предузећа.³⁴ Након ове кризе одлучено је да двојна управљачка структура буде укинута.³⁵ Од јула 2007. године одлучено да се успостави нова управљачка структура, ради повећања њене ефикасности, кохерентности и поједностављивања, уз истовремено одржавање равнотеже између француских и немачких акционара. Убудуће би управљачку структуру требало да чине само један директор и један извршни директор.³⁶

Насупрот EADS-у, британски *BAE Systems*, који је настао фузијом два национална предузећа – *GEC Marconi*-а (*General Electric Company Marconi*) и *BAE*-а (*British Aerospace*) представља пример визије развоја европске војне индустрије засноване на груписању националних предузећа и куповини страних предузећа. *BAE Systems* је лидер британске војне индустрије и има значајну улогу у трансатлантској сарадњи. Са профитом од 1,46 милијарди долара у 2015. години, *BAE Systems* се нашао на трећем месту у свету по производњи војне опреме, одмах иза америчког *Lockheed Martin*-а и *Boeing*-а, а испред *Raytheon*-а, *Northrop Grumman*-а и *General Dynamics*-а. Предузеће је усмерено на деловање у војном сектору, док се само мали проценат делатности остварује у цивилном сектору. Овај проценат се годинама креће у распону од око 95% активности у војном сектору и 5% у цивилном сектору.³⁷ За разлику од EADS-a који је претежно заступљен на европском тржишту, *BAE Systems* реализује свега 32% своје продаје у Европи, док је 45% продаје остварено на тржишту САД.³⁸ Стратегија усмерености на војне активности условила је доношење одлуке овог предузећа да 2006. године прода својих 20% капитала у *Airbus*-у,

³³ Stefan Schmid, Frederic Altfeld, „Airbus - Managing the legacy of a complex international merger”, *op. cit.*, p. 294.

³⁴ Christian Streiff је тада изјавио да постојећа организација и управљачка структура EADS-a „није више одговарајућа за компанију која се суочава са озбиљном кризом” – Stefan Schmid, Frederic Altfeld, „Airbus – Managing the legacy of a complex international merger”, *op. cit.*, p. 298.

³⁵ Christoph Barmeyer, Ulrike Mayrhofer, „Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle: une analyse du groupe EADS”, *Humanisme & Entreprise*, n° 287, 2008, pp. 10-12.

³⁶ EADS, Our Governance, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>. Одлучено је да се управни одбор састоји од једног неизвршног директора, изабраног на предлог директора *Daimler*-а и *Sogea*-а, једног извршног директора EADS-a, такође изабраног на основу заједничког предлога директора *Daimler*-а и *Sogea*-а, два директора која именује *Daimler*, два директора која именује *Sogea*, једног директора кога именује шпански *SEPI* и четири независна директора, који се именују на основу заједничког предлога директора EADS-a и извршног директора EADS-a.

³⁷ У 2015. години овај однос је био 93% према 7% у корист војног сектора – SIPRI, 2015.

³⁸ Hélène Masson, „EADS-BAE Systems: défis, contraintes et opportunités d'un rapprochement”, *Note de la FRS*, n° 9, 2012, p. 13.

а затим 2010. године и дела капитала у шведском предузећу SAAB AB.³⁹ BAE Systems је тако стратешки одсутан из развоја сарадње на европском континенту. Једино предузеће у којем британски лидер има удео у власништву је MBDA – европски лидер у производњи ракета.

Италијански Leonardo (ex-Finmeccanica) водеће је национално предузеће у области војне индустрије и међу најзначајнијим европским предузећима у области војне аеронаутике и електронике. До 2000. године предузеће је имало карактер јавног предузећа, са 32% учешћа IRI-ја, (Istituto per la ricostruzione industriale) и 33% учешћа италијанске државе. Након 2000. године предузеће је започело процес приватизације и данас има статус приватног предузећа са 30% учешћа италијанске државе у његовом власништву.⁴⁰ Ово предузеће посебно је усмерено на производњу хеликоптера, војне електронике и безбедности и аеронаутике, које чине 73% укупних прихода овог предузећа.⁴¹ Са профитом од 584 милиона долара у 2015. години, Leonardo се налази на деветом месту у свету у војном сектору. У области хеликоптера, Leonardo је присутан на европском тржишту са хеликоптером Agusta-Westland. У области свемирске опреме Leonardo је са француским Thales-ом основао предузеће Thales Alenia Space, специјализовано у области телекомуникација, оптичког и радарског осматрања и сателитске навигације.⁴² Такође, Leonardo поседује и 25% капитала MBDA, конзорцијума који производи анти ракетне системе. Стратегија предузећа усмерена је, како на сарадњу са државама чланицама ЕУ, тако и на продор на америчко тржиште.⁴³

Француски Thales такође представља значајног актера у области европске војне аеронаутике и електронике. Капитал овог предузећа је једним делом у рукама предузећа Dassault Aviation (24,8%) и француске државе (25,8%), док је 49,4% капитала на берзи.⁴⁴ Са приходом од 13 милијарди долара у 2015. години Thales се налази на 11. месту у свету. Он је присутан како у војној (52%), тако и у цивилној индустрији (48%).⁴⁵ Осим Thales-а, и Safran, који је настао 2004. године фузијом два француска предузећа (Snecma и Sagem), значајан је актер у области електронске опреме. Током 2016. године Safran и Airbus group основали су предузеће за лансирање сателита ASL (Airbus Safran Launchers), које ће бити задужено за производњу ракете Ariane 6.⁴⁶ Предност овог предузећа јесте што ће овладати целим ланцем

³⁹ Ibid., p. 10.

⁴⁰ *Industries et technologies de défense italiennes: Perspectives d'après-crise*, IRIS, Paris, 2015, p. 93.

⁴¹ Finmeccanica, Profile, http://www.finmeccanica.it/Corporate/EN/Corporate/Il_Gruppo/Profilo/index.sdo.

⁴² Thales Alenia Space, http://www.finmeccanica.it/Corporate/EN/Corporate/Settori/Spazio/Thales_Alenia_Space/index.sdo.

⁴³ У том погледу, нарочито је изражена сарадња са британским BAE Systems-ом.

⁴⁴ Thales, répartition du capital, <https://www.thalesgroup.com/fr/global-group/propos-de-thales>:

⁴⁵ Thales, Chiffres clé, http://www.thalesgroup.com/Group/About_us/Facts_and_Figures/?lang=1036. Подела војних и цивилних активности Талеса се знатно променила у односу на период од пре десет година. Тако су у 2003. години војне активности Талеса представљале 63% од укупне активности овог предузећа.

⁴⁶ Предвиђено је да производња ове ракете буде започета 2017. године, док је њено лансирање предвиђено за 2020. годину. Процењено је да ће производња модела 6-2 коштати 70 милиона евра, а модела 6-4 90 милиона евра, што представља знатно смањење трошкова у односу на претходницу Ariane 5, чији су трошкови износили 180 милиона евра – Clément Lesaffre, „Airbus et Safran lancent leur coentreprise spatiale”, *La Croix*, 01.07.2016.

производње ракете, будући да ће *ASL* поседовати 74% капитала предузећа *Ariane-space*, задуженог за продају лансера, док је *Airbus* задужен за производњу ракете, а *Safran* за производњу ракетних мотора. У јануару 2017. године *Safran* је најавио преговоре са француским предузећем *Zodiac Aerospace* ради куповине овог предузећа. Будуће предузеће требало би да има промет од око 21 милијарду евра и тако постане треће предузеће на свету у области војне аеронаутике.⁴⁷

Табела 1 – Највећи светски произвођачи наоружања у 2015. години

1	Lockheed Martin	USA
2	Boeing	USA
3	BAE Systems	UK
4	Raytheon	USA
5	Northrop Grumman	USA
6	General Dynamics	USA
7	Airbus group (ex EADS)	Trans-European
8	United Technologies	USA
9	Finmeccanica	Italy
10	L-3 Communications	USA
11	Thales	France
12	Huntington Ingalls Industries	USA
13	Almaz-Antey	Russia
14	Safran	France
15	Harris Corp.	USA
16	Rolls-Royce	UK
17	United Aircraft Corp.	Russia
18	Bechtel Corp.	USA
19	United Shipbuilding Corp.	USA
20	Booz Allen Hamilton	USA

(Извор: SIPRI, 2015)

Област војне аеронаутике и електронике представља амалгам међуповезаних подсектора: борбених авиона, хеликоптера, војног транспорта, беспилотних летелица, ракета и свемирске опреме. У области борбених авиона војна предузећа развијају истовремено три борбена авиона: *Грипен* (Gripen), *Рафал* (Rafale) и *Јурофајтер* (Eurofighter). Док су Грипен и Рафал проистекли из националних програма (Шведска и Француска), Јурофајтер је резултат сарадње између Велике Британије, Немачке, Италије и Шпаније. Истовремени развој три програма борбених авиона указује на вољу држава произвођача да подрже, пре свега, националне капацитете за производњу и улагања у истраживање и развој. Дуплирање програма у овој

⁴⁷ „Safran et Zodiac Aerospace, un nouveau leader mondial de l'aéronautique”, <https://www.safran-group.com/fr/media/safran-et-zodiac-aerospace-un-nouveau-leader-mondial-de-laeronautique-20170119>.

области доводи до конкуренције између војних индустрија држава чланица ЕУ, уместо њихове сарадње и заједничких улагања, што се одражава и на тешкоће у реализацији програма.⁴⁸ Такође, услед великих финансијских улагања, државе су принуђене да производе мали број борбених авиона.⁴⁹

Конзорцијум *Eurofighter Typhoon*, који чине BAЕ Systems (33%), Airbus (46%) и Leonardo (21%)⁵⁰, образован је са циљем да Европска унија развије сопствени капацитет у области борбених авиона, који се неће ослањати на САД. Програм за израду овог авиона има дугу традицију, започет је 1986. године као резултат сарадње Велике Британије, Немачке, Италије и Шпаније. Иницијатива за израду овог авиона потекла је од Француске и Велике Британије. Међутим, индустријске корпорације биле су против ове иницијативе, те се под њиховим притиском Француска 1985. године повукла из програма.⁵¹

Испорука првих модела овог авиона уследила је 2003. године.⁵² У оквиру програма примењен је принцип територијалног финансирања, који предвиђа да државе учеснице плаћају активности које се обављају на њиховој територији. Производни програм Јурофајтера разврстан је у три транше (серије), са циљем ажурирања и технолошке модернизације у складу са новим технолошким достигнућима. Услед финансијске и економске кризе, која је 2008. године погодила Европску унију, трећа транша је подељена у два дела и транша 3А је завршена, док је будућност транше 3Б тренутно неизвесна, због великих финансијских издатака који би изискивали додатну модернизацију авиона.⁵³

Француски авион *Rafale* израђује конструктор авиона Дасо (Dassault) још од 80-их година прошлог века, а прве испоруке за француску војску отпочеле су 1998. године. У изради овог авиона учествују и предузећа *Safran* (мотор) и *Thales* (електроника), као и преко 500 под извођача. За разлику од Јурофајтера и америчког авио-

⁴⁸ Примера ради, прва ескадрила Рафала типа Ф2 била је спремна за употребу крајем 2006. године, десет година касније од првобитно утврђеног рока за реализацију програма – Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement par la Commission de la défense nationale et des forces armées sur les conditions d'exécution des grands programmes de défense, n° 1922, Assemblée nationale, Paris, 2004, p. 29.

⁴⁹ Програм *Еурофајтер* предвиђа производњу 620 авиона, програм *Рафал* 294 авиона између 2014. и 2020. године, док је шведска влада предвидела 203 авиона *Грипен* до 2007. године.

⁵⁰ Eurofighter Typhoon, <https://www.eurofighter.com/about-us>.

⁵¹ Иако је била (1979. године) један од оснивача конзорцијума будућег европског борбеног авиона који је укључивао и Велику Британију, Западну Немачку и Италију, Француска се повукла из програма због притиска предузећа *Dassault*, који је након комерцијалног успеха лаких борбених авиона сматрао да би израда европског борбеног авиона изискивала велике финансијске трошкове у односу на покретање националног програма за израду тешких борбених авиона, и предузећа *Snecma*, које је било забринато за своје будуће техничке капацитете уколико не би било укључено у развоју коморе за сагоревање новог млазног мотора. Тако је Француска од краја 80-их година започела израду новог националног борбеног авиона *Rafale*. Видети: Marc DeVore, Moritz Weiss, „Who's in the cockpit? The political economy of collaborative aircraft decisions”, *Review of International Political Economy*, vol. 21, n° 2, 2014, p. 520.

⁵² Catherine Hoeffler, Frédéric Mérand, „Buying a fighter jet: European lessons for Canada”, *Canadian Foreign Policy Journal*, vol. 22, n 3, 2016, p. 5.

⁵³ Markus H. Heinrich, „The Eurofighter Typhoon programme: economic and industrial implications of collaborative defence manufacturing”, *Defence Studies*, vol. 15, n° 4, 2015, p. 345.

на Ф-35, Рафал није претрпео значајне трошкове прекорачења у производњи: иако представља најскупљи авион после америчког авиона Ф-35⁵⁴, опција израде овог националног авиона сматра се легитимном, имајући у виду велике тешкоће учесника око прекорачења финансијских трошкова везаних за производњу Југофајтера.⁵⁵

Шведски борбени авион *Gripen JAS 39*, који производи шведско предузеће *Saab*, постао је оперативан 1996. године. Опредељеност за израду националног авиона објашњава се како стратегијским изазовима, имајући у виду војну неутралност Шведске, тако и интересима националне индустрије, нарочито предузећа *Saab*, главног конструктора шведског борбеног авиона.⁵⁶ Први купац овог авиона била је Јужноафричка Република (28 авиона), а међу купцима се нашао и Тајланд са куповином 12 ових авиона.⁵⁷ За разлику од Рафала, Грипен је нашао клијенте и међу европским државама, попут Републике Чешке, Мађарске и Швајцарске.⁵⁸

У области авиона за стратешки транспорт наметнула су се два велика произвођача која доминирају европским тржиштем – *Airbus Military*, јединица у оквиру *Airbus Defence and Space* и *Alenia Aeronautica*, филијала италијанског *Leonarda*. *Airbus Military* је лидер у области производње војних транспортних авиона мањег и средњег капацитета, захваљујући производњи модела С-212 (носивост 1-4 тоне), CN-235 (носивост 5-14 тона) и С-295 (носивост 5-14 тона), док се *Alenia Aeronautica* наметнула на тржишту производњом авиона средње носивости С-27J Spartan. За разлику од возног парка авиона мање и средње носивости, у области војних авиона велике носивости и авиона снабдевача у лету, европским ваздушним парком доминирају авиони америчке производње. Већина држава чланица ЕУ опремљена је америчким авионом Hercules С-130, док је Transall С-160, као резултат француско-немачке производње, повучен из употребе.⁵⁹ Европски ваздушни парк је застарео, што често намеће потребу за коришћењем цивилних капацитета у војне сврхе или капацитета држава које нису чланице ЕУ (украјински авион Антонов, амерички С17 Globmaster, руски Иљушин). Након производње француско-немачког Transall-а С-160, ниједан европски авион велике носивости није произведен од 50-их година XX века. Француска и Немачка су 2003. године започеле програм под називом *Leda*,

⁵⁴ Цена једног авиона износи 75 милиона евра.

⁵⁵ Catherine Hoeffler, Frédéric Mérand, „Avions de combat. Pourquoi n'y a-t-il pas d'europeanisation?“, *Politique européenne*, vol. 48, n° 2, 2015, p. 64. Ипак, Рафал се суочава са великим тешкоћама у извозу: осим Индије, Катара и Египта, овај авион има тешкоће да продре на друга страна тржишта, што показује и пример Бразила који се определио за куповину шведског Грипена. Поједини аутори као разлоге за ову ситуацију наводе слабу конкурентност авиона и опадање француског утицаја – Catherine Hoeffler, Frédéric Mérand, *op. cit.*, p. 65.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 66.

⁵⁷ Hélène Masson, Martin Lundmark, „Base industrielle et technologique de défense suédoise: défis et priorités d'action du gouvernement Lovfen“, *Recherche&Documents*, n° 5, 2015, p. 28.

⁵⁸ Опредељеност две НАТО чланице за шведски борбени авион, уместо америчких авиона Ф-16 и Ф-18, оправдавају се економским разлозима, тј. нижом ценом овог авиона у односу на америчке авионе. Ипак, основни изазов за Чешку и Мађарску био је да се одговори на захтеве НАТО-а, те је стога *Saab* пристао да модификује Грипен у складу са захтевима и нормама НАТО-а. У ту сврху основано је предузеће (*joint venture*) између *Saab*-а и британског BAE, које је добило назив *BAE Saab Gripen International*.

⁵⁹ Дејана М. Вукчевић, *Европска унија као стратешки актер. Теорија и пракса безбедносне и одбрамбене политике ЕУ*, Институт за политичке студије, Београд, 2013, стр. 310.

намењен продужетку расположивости авиона Transall до 2010. године.⁶⁰ Застарелост ваздушног возног парка наметнула је потребу за покретањем новог програма израде европског војног транспортног авиона A400M, који би у будућности заменио постојеће авионе држава чланица ЕУ. Авион A400M је летелица велике носивости, која може да пренесе до 37 тона терета на удаљености до 3700 км, и по овим карактеристикама овај авион се налази између Herculesa и Globmastera. Опремљен је са четири елисно-млазна мотора, које производи *Europrop International* (EPI), конзорцијум који чине Rolls-Royce, Industria de Turbo Propulsores-ITP (Шпанија), Safran (Француска) и MTU (Немачка).⁶¹ Филијала Ербаса, *Airbus Military Company*, од самог почетка била је задужена за управљање програмом израде овог авиона, који ће бити у могућности да обавља захтевне операције, захваљујући великом капацитету утовара и брзини.⁶² Финансирање овог авиона одбацује праксу наметања Ербасу свих финансијских трошкова везаних за самофинансирање развоја авиона. У том смислу, државе учеснице су обавезне да закључе између себе уговор који ће јасно утврдити фиксне трошкове и трошкове пропорционалне броју наручених авиона.⁶³ Ипак, финансирање и развој овог пројекта нису протекли без тешкоћа. Тако је 2001. године италијанска влада донела одлуку о повлачењу из овог програма, одређивши се за куповину америчких транспортних авиона C-130J.⁶⁴ Након Италије, и Португалија се повукла из програма, а Немачка је смањила број наручених авиона.

Производња војних хеликоптера сконцентрисана је у рукама два предузећа – Јурокоптера (*Eurocopter*), који се од 2014. године назива *Airbus Helicopters* и представља филијалу *Airbus*-а, и Агусте Вестланда (*Agusta Westland*), филијале *Leonardo*, која је од јануара 2016. године постала део *Helicopter Division*-а предузећа *Leonardo*, након његове реорганизације. Ова два произвођача хеликоптера знатно се разликују. Док је *Airbus Helicopters* традиционално усмерен на француско и немачко тржиште, будући да је основан 1992. године фузијом дивизије хеликоптера француског предузећа *Aerospatiale* и немачког *DASA*, Агуста Вестланд је развила своје активности на италијанском, британском и америчком тржишту. Такође, *Airbus Helicopters* је усмерен превасходно на цивилно тржиште, док је више од половине активности Агусте Вестланда усмерено на производњу хеликоптера намењених за војне сврхе. Производња коју реализује *Airbus Helicopters* у војном сектору усмерена је на лаке (носивост 2 до 4 тоне) и средње хеликоптере (носивост 5 до 8 тона), док је Агуста усмерена на производњу средњих и тешких хеликоптера (носивост 9 до 12 тона). Међу војним хеликоптерима *Airbus Helicopters* издвајају се хеликоптери

⁶⁰ Reiner Pommerin, „Le Transall C 160: l'histoire d'une bête de somme”, in Jean-Paul Hébèrt, Jean Hamiot (eds.), *Histoire de la coopération européenne dans l'armement*, CNRS Editions, Paris, 2004, p. 53.

⁶¹ Првобитно је Ербас за произвођача мотора изабрао Pratt & Whitney Canada, филијалу америчког предузећа United Technologies, специјализованог за производњу великих мотора, али су државе клијенти образовале конзорцијум EPI – „Etats clients et motoristes visés par Airbus pour éponger la dette de l'A400M”, *L'Usine nouvelle*, 27.02.2017.

⁶² Régis Passerieux, „Airbus A400M: le chaînon manquant de la défense européenne”, *Revue du Marché commun de l'Union européenne*, n° 471, 2003, pp. 513-515.

⁶³ Jean Joana, Andy Smith, „Du couple franco-allemand à une nouvelle Entente cordiale: la France dans le programme A400M”, in Frédéric Charillon (ed.), „L'europanisation de la défense”, *Les Champs de Mars*, n° 16, 2005, p. 141.

⁶⁴ Alessandro Marrone, Alessandro M. Ungaro, „Relations between the United States of America and Italy in the post-Cold War period: a defence-industrial perspective”, *Cahiers de la Méditerranée*, 88/ 2014, pp. 4-5.

за извиђачке мисије H125M Fennec, H135M и H145M, хеликоптер за поморске мисије AS565 MBe и два модела хеликоптера веће носивости H215M и H225M.⁶⁵ Што се тиче *Helicopter Division-a Leonarda*, издвајају се хеликоптери средње носивости Super Lynx 300, AW101, AW159.⁶⁶

Област војног обавештавања одликује два доминантна индустријска актера: *Astrium*, филијала Ербаса, и предузеће *Thales AleniaSpace*. *Astrium* је европски лидер и трећи у свету по производњи свемирске опреме. Образован је 2000. године фузијом предузећа *Matra Marconi Space* (Француска/Велика Британија), дивизије за свемирску опрему немачког предузећа *DaimlerChrysler Aerospace* и шпанског предузећа *Computadores Redes e Ingenierio SA*. Ово предузеће, које је 100% у власништву Ербаса, и које је новом реорганизацијом ЕАДС-а добило назив *Airbus Defence and Space*, значајно је у производњи уређаја за свемирско осматрање, система оптичких сателита за осматрање, радарских сателита и сателита за телекомуникације.⁶⁷ У том погледу важно је напоменути улогу овог предузећа у програму оптичких сателита за осматрање *Helios I* и *Helios II*, затим *Ka-Sat*, који омогућава *Eutelsat*-у приступ брзој интернет конекцији у целој Европи, као и *CryoSat*, који је реализовала Европска свемирска агенција, а који доприноси проучавању климе мерењем промене дебљине ледених покривача, пружајући научне информације недоступне у далеким и ненасељеним регионима.⁶⁸ *Astrium* представља једино предузеће које обухвата целокупан спектар активности везаних за свемир: осим сателита ово предузеће делује у области свемирског транспорта, управљањем лансера ракете *Ariane*, свих типова сателитских система, као и сателитских услуга (услуге *Passerel* и *Farmstar*).⁶⁹ Такође, предвиђено је да *Astrium*, заједно са *Thales Alenia Space*-ом, управља будућим програмом *MUSIS* (Multinational Space-Based Imaging System), у којем учествују Француска, Немачка, Шпанија, Белгија и Грчка, а који предвиђа заједнички развој нове генерације сателита за осматрање.

Друго значајно предузеће у овој области дуго је било *Alcatel AleniaSpace (AAS)*, образовано 2005. године фузијом француског *Alcatel Space*-а и италијанског предузећа *Alenia Spazio*. Године 2007. дошло је до стварања *Thales Alenia Space*. Акционари овог *joint venture*-а су предузећа *Thales* (67%) и *Leonardo* (33%). Са прометом од 2,4 милијарде евра у 2016. години оно представља незаобилазног актера у области свемирске опреме. *Thales Alenia Space* један је од светских лидера у области сателита за комуникације, чије тржиште представља 50% активности овог предузећа. Такође, ово предузеће производи оптичке инструменте високе и веома високе резолуције за сателите за осматрање, управља програмом израде дуалног (цивилно-војног) италијанског радарског сателитског система *Cosmo-SkyMed*, снабдева електроником радарске инструменте немачког радарског сателита *SAR-Lupe*,

⁶⁵ Airbus Helicopters, <http://www.airbushelicopters.com/website/en/ref/home.html>

⁶⁶ Leonardo, Helicopters, http://www.leonardocompany.com/en/product-services/elicotteri_helicopters

⁶⁷ Постоје четири врсте сателита: сателити за осматрање, за комуникације, за навигацију и за рано упозоравање. Сателити за осматрање могу бити оптички сателити, који пружају добру резолуцију али не могу да буду коришћени током ноћи, и радарски сателити који имају мање прецизну резолуцију али се могу користити у било које време.

⁶⁸ François Auque, „Ecrire l'avenir de l'espace, le projet d'Astrium”, *Géoéconomie*, n° 61, 2012, p. 74.

⁶⁹ *Ibid.*

управља европским регионалним сателитским системом *EGNOS* (European Geostationary Navigation Overlay Service) и учествује у програму *Galileo*.⁷⁰

У области сателита за комуникације не постоји сарадња држава чланица ЕУ, већ су развијени национални програми, као што су *Sicral* (Италија), *Skynet 5* (Велика Британија), *Syracuse III* (Француска), *D-MilSatcom* (Немачка), *Spainsat* (Шпанија). У погледу сателита за навигацију, на нивоу ЕУ покренута је иницијатива за образовање аутономног система за навигацију. Програм *Galileo* резултат је ове иницијативе. Ради се о сложенем индустријском и технолошком програму ЕУ и Европске свемирске агенције, чији је циљ да се изгради европски систем за локализовање и добијање података путем сателита нове генерације. Његова примена укључивала би различите домене, попут навођења копнених возила, авиона и бродова, њиховог географског лоцирања, лоцирања особа итд.⁷¹ Предвиђа се да програм има 27 сателита, као и одређени број резервних сателита и 40 станица на земљи. Пројекат је започет још 2003. године, потписивањем споразума између Европске уније и Европске свемирске агенције. За разлику од GPS-а и GLONASS-а, *Galileo* ће у потпуности бити под цивилном контролом, и његови циљеви биће цивилне природе, али такође може бити употребљен и за потребе војних снага држава чланица ЕУ. Овај програм омогућава аутономију у области навођења авиона и ракета, планирање војних и цивилних мисија ЕУ у оквиру безбедносне политике, слање војних и цивилних снага, одбијање приступа подацима за навигацију ради њиховог евентуалног коришћења у непријатељске, тј. терористичке сврхе итд. У току 2004. године потписан је споразум између ЕУ и САД-а о коришћењу услуга два система за навигацију путем сателита. Споразум предвиђа међуоперативност и компатибилност два система, али се неће примењивати у војне сврхе.⁷² Предвиђено је да цео систем буде покренут до 2019–2020. године. Осим пројекта *Galileo*, започет је и програм *EGNOS* (European Geostationary Navigation Overlay Service), европски регионални сателитски систем усмерен на побољшање учинка програма *Galileo*. Међутим, оба програма тренутно се суочавају са великим финансијским тешкоћама. Иако је предвиђено да програм *Galileo* кошта 10,2 милијарди евра, половина овог износа је већ утрошена до 2013. године, што је три пута више од износа који је предвиђен за тај период.⁷³ Први тестови сателита, обављени 2011. и 2012. године, били су неуспешни. Управљање програмом поверено је немачком предузећу *OHB*, упркос изузетном успеху предузећа *Astrium* и *Thales Alenia Space* у овој области. Ово предузеће показало се као недовољно дорасло овом гигантском подухвату. Након што су само четири сателита лансирана уместо предвиђених 18 од краја 2012. године, Европска свемирска агенција позвала је *Astrium* и *Thales Alenia Space* да се прикључе програму и помогну у превазилажењу тешкоћа са којима се тренут-

⁷⁰ Thales Group, Espace, „La référence mondiale en matière de technologies spatiales novatrices”, <https://www.thalesgroup.com/fr/global/activities/espace>.

⁷¹ Patrice Cardot, „Le programme Galileo: un enjeu stratégique majeur pour l'Europe”, in David Versailles, Valérie Merindol, Patrice Cardot, *La recherche et la technologie, enjeux de la puissance*, Paris, Economica, 2003, pp. 231-232.

⁷² Cédric Vareil, „Galileo et les relations transatlantiques”, *Arès*, vol. 22, n° 56, 2005, p. 54.

⁷³ Michel Cabirol, „Galileo, combien ça coûtera à l'Europe? ”, *La Tribune*, 27.01.2016.

но суочава немачко предузеће.⁷⁴ Што се тиче програма *EGNOS*, предвиђа се да ће он износити 700 милиона евра, што је два пута већи износ од предвиђеног.

Што се тиче ваздушног осматрања, у овој области је од посебног значаја развој беспилотних летелица (*Unmanned Aerial Vehicle – UAV*), чије је летење навођено или програмирано, и који се често користе како би се обезбедио континуитет осматрања једне зоне. Експанзија употребе беспилотних летелица у последњој деценији може се објаснити чињеницом да њихови сензори омогућавају шири спектар информација. Међу овим уређајима посебно се издвајају летелице на великој висини велике издржљивости (*HALE*), летелице које делују на средњој висини и имају велику издржљивост (*MALE*)⁷⁵, као и борбене летелице (*UCAV*).⁷⁶ Тренутно су европски капацитети у области беспилотних летелица ограничени на тактичке летелице. Кључни програми у овој области су *C-289 River*, којим управља *Airbus*, програми *Crececelle* и *Sperwer*, којима руководи француски *Safran*, те програм *Phoenix*, којим управља *BAe Systems*.

Европско тржиште војне опреме одликује велики број пројеката у области борбених летелица. Осим програма европске беспилотне летелице *nEURon*, у којем учествује шест држава чланица ЕУ (Француска, Италија, Шпанија, Грчка, Шведска и Швајцарска), и који производи француско предузеће *Dassault Aviation*⁷⁷, у развоју је и други модел борбене беспилотне летелице под називом *Taranis*, који производи *BAe Systems*, а чије је прво тестирање извршено 2014. године.⁷⁸ Такође, и италијанска *Alenia Aeronautica* започела је развој борбене беспилотне летелице *SKY-X*, као и *Rheinmetall Defence Electronic*, који развија програм *TARES Tactical Advanced Recce Strike*. Започет је и европски програм летелице средње висине и велике издржљивости *MALE RPAS* (*Medium Altitude Long Endurance Remotely Piloted Aircraft System*). Овим програмом управљаће *Airbus Defence and Space*, *Dassault Aviation* и *Leonardo-Finmeccanica*. Први прототип ове летелице предвиђен је за 2023. годину, а прве испоруке од 2025. године.⁷⁹

За разлику од сектора беспилотних борбених летелица, сектор производње ракета пример је успешне европске индустријске консолидације. У овој области доминира предузеће *MBDA*, европски лидер у производњи ракета. Ради се о војној компанији која производи ракете и системе ракета за све бранше војних снага

⁷⁴ Michel Cabirol, „Satellites: panne allemande pour le programme Galileo”, *La Tribune*, 10.10.2013.

⁷⁵ Постоје и беспилотне летелице мање издржљивости, али оне спадају у тзв. тактичке, а не стратешке летелице.

⁷⁶ Ове врсте уређаја омогућавају мисије осматрања у зонама у дужем периоду и у ризичним условима, и комплементарни су са сателитима због своје флексибилности и способности да делују на веома великим висинама, изван зона надгледања – Didier Malet, „UCAV et HALE: les drones de l'extrême”, *L'Armement*, n° 74, 2001, p. 98.

⁷⁷ Предвиђа се да ће овај модел бити у потпуности оперативан тек 2030. године. У децембру 2012. године извршена је прва проба ове летелице у Француској. Процењује се да је њена вредност 25 милиона евра.

⁷⁸ Berenice Baker, „Taranis vs. nEURon - Europe's combat drone revolution”, *Airforce Technology*, 06.05.2014, <http://www.airforce-technology.com/features/feature-taranis-neuron-europe-combat-drone-revolution-4220502/>

⁷⁹ Dassault Aviation, „Le programme de drone européen MALE RPAS (Medium Altitude Long Endurance Remotely Piloted Aircraft System) décolle” - 28.09.2016, <http://www.dassault-aviation.com/fr/dassault-aviation/presse/press-kits/programme-de-drone-europeen-male-rpas-medium-altitude-long-endurance-remotely-piloted-aircraft-system-decolle/>

(ваздушна, копнена, поморска). Предузеће је основано 2001. године на иницијативу Француске, Велике Британије и Италије, ради реструктуирања сектора производње ракета у Европи.⁸⁰ MBDA је тренутно у власништву три акционара: Airbus-a (37,5 %), BAE Systems-a (37,5%) и Leonardo (25%). Ово предузеће успело је да истовремено задовољи потребе својих домаћих клијената и да унапреди сарадњу и индустријску консолидацију у области производње ракета и ракетних система.

Изазови и перспективе

Програми у области војне аеронаутике налазе се у срцу стратешке и тактичке мобилности војних снага, будући да, поред осталог, поседују изражену технолошку димензију. Због тога финансирање ових програма изискује значајне војне издатке. Сарадња држава чланица ЕУ у овој области стога је неопходна, како из буџетских, тако и из технолошких разлога. Пре свега, сарадња значи смањење трошкова производње и омогућава увећање серија производње, што доводи до веће уштеде. Исто тако, програми у које је укључено више држава су иреверзибилни, јер је цена напуштања програма често већа од даљег учешћа у њему. Коначно, сарадња у овој области омогућава хармонизацију процедура и циљева, што знатно доприноси међуоперативности средстава и капацитета ЕУ у области управљања кризама.

Иако је област војне аеронаутике и електронике доживела значајне промене у погледу процеса реструктуирања и консолидације, укључујући и разне облике прекограничне сарадње, деловање држава чланица у подсекторима ове гране индустрије указује на разједињеност, дуплирање националних програма и одсуство воље да превазиђу националне интересе у овој области. Дуплирање производње борбених авиона (Јурофајтер, Грипен, Рафал), војних хеликоптера (Јурокоптер/Агуста Вестланд), програма беспилотних летелица, доводе до конкуренције између војних индустрија држава чланица ЕУ, уместо њихове сарадње и заједничких улагања, што се одражава и на тешкоће у реализацији програма.⁸¹ Такође, услед великих финансијских улагања, државе су принуђене да производе мали број борбених авиона.⁸² Програми у овим областима се преклапају у погледу циљева, ограничавају размену технологије, доводе до успостављања различитих стандарда, што онемогућава међуоперативност средстава и капацитета у области безбедносне и одбрамбене политике ЕУ и деловања ЕУ као стратешког актера.

⁸⁰ Предузеће је настало фузионисањем Matra BAe Dynamics, Alenia Marconi Systems и Aérospatiale-Matra Missiles, којима се 2006. године придружило немачко предузеће LFK (Lenkflugkörpersysteme GmbH).

⁸¹ Примера ради, прва ескадрила Рафала типа Ф2 била је спремна за употребу крајем 2006. године, десет година касније од првобитно утврђеног рока за реализацију програма – Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement par la Commission de la défense nationale et des forces armées sur les conditions d'exécution des grands programmes de défense, n° 1922, Assemblée nationale, Paris, 2004, p. 29.

⁸² Програм *Еурофајтер* предвиђа производњу 620 авиона, програм *Рафал* 294 авиона између 2014. и 2020. године, док је шведска влада предвидела 203 авиона *Грипен* до 2007. године.

Упркос финансијској кризи која је захватила ЕУ 2008. године, процес дуплирања пројеката се наставља и владе држава чланица настављају да усвајају искључиво националне одлуке без међусобне координације или без разматрања европеизације у овој области. Ова ситуација одражава се на развој безбедносне димензије ЕУ, посебно у области борбених авиона с обзиром на то да су борбени авиони кључни елемент за очување европских независних капацитета, и да представљају политички и технолошки изазов, који ће утицати на конкурентност европске војне индустрије.

Јурофајтер је замишљен као авион који би омогућио одржавање ефикасних војних потенцијала држава чланица ЕУ и индустријске базе наоружања. Ипак, овај авион није успео да се наметне као „европски авион” међу државама чланицама. Тренутно, осим четири државе које учествују у његовој изради, само Аустрија од европских држава располаже овим типом авиона.⁸³ Од трећих држава Саудијска Арабија представља значајног купца, као и Оман од 2012. године, а од 2016. године и Кувваит, који је потписао уговор са италијанским предузећем *Leonardo* о испоруци 28 авиона Јурофајтер.⁸⁴

Разлози неуспеха наметања Јурофајтера као модела европеизације борбених авиона држава чланица ЕУ су вишеструки. Најпре, европске државе су преурањено развиле сарадњу око развоја Јурофајтера, који је, уместо да постане механизам или резултат европеизације између појединих држава, постао и остао само „ограничена епизода” у простору и времену, јер су у међувремену државе које учествују у његовом развоју набавиле и друге модерније (америчке) авионе. На тај начин, Јурофајтер није успео да се наметне као норма на нивоу ЕУ. Ова ситуација је утолико неразумљивија уколико се има у виду да су цене ових авиона изузетно високе, и да ови трошкови представљају значајан притисак на рационализацију трошкова, посебно након финансијске кризе 2008. године. Осим трошкова у изради авиона, велики проблем у производњи овог авиона представљале су његове перформансе. Програм је започет 80-их година, у време хладног рата, и авион је био замишљен за мисије ваздух-ваздух у случају агресије ширих размера у западној Европи. У том смислу, авион првобитно није имао вишенаменску функцију, тј. није могао бити коришћен у мисијама ваздух-земља. Стога је његова ефикасност доведена у питање у измењеном послепхладноратовском окружењу које намеће оперативне потребе везане за напад на земљи. Криза око наставка производње овог авиона и његове модернизације била је посебно изражена након покретања производње америчког авиона F-35, као борбеног мултинаменског авиона за нападе на земљи, али и за борбу у ваздушном простору, што је умањило заинтересованост европских држава укључених у програм Јурофајтера да инвестирају у развој будућих капацитета овог авиона за мисије ваздух-земља.⁸⁵ И поред коначне одлуке да се настави са производњом Јурофајтера, уз неопходно прилагођавање производње авиона новим безбедносним изазовима и развој његове мултинаменске функције, што је захтевало велике финансијске издатке и додатно време за унапређење овог авиона, криза око будућег развоја овог авиона не јењава.⁸⁶

⁸³ До сада је извезено 470 ових авиона.

⁸⁴ Anne Bauer, „Le Koweït signe officiellement l'achat de 28 chasseurs Typhoon”, *Les Echos*, 05.04.2016.

⁸⁵ Yves Candal, „Vers une bipolarisation de l'offre mondiale des avions de combat de 4^{ème} génération à l'horizon 2012 : Rafale versus JSF ?”, *L'Armement*, n° 82, 2003, pp. 138-139.

⁸⁶ Markus H. Heinrich, „The Eurofighter Typhoon programme: economic and industrial implications of collaborative defence manufacturing”, *Defence Studies*, vol. 15, n° 4, 2015, p. 344.

Развој америчког авиона *Joint Strike Fighter/F-35* додатно отежава консолидацију сектора борбених авиона у оквиру ЕУ, јер условљава инвестирање европских држава у овај подухват, и самим тим умањује финансирање европских програма. Поједине државе чланице НАТО-а и ЕУ определиле су се за куповину и Јурофајтера и Ф-35, и тиме довеле у питање финансијски допринос у програм Јурофајтера.⁸⁷

Као и Јурофајтер, и авион А400М, други пример сарадње држава чланица, који је намењен стратешком транспорту, суочава се са великим тешкоћама. Иако предвиђене за 2009. годину, прве испоруке овог авиона уследиле су тек у септембру 2013. године.⁸⁸ Осим четворогодишњег кашњења у производњи, авион је и знатно скупљи од првобитно утврђене цене.⁸⁹ Током 2015. године Ербас је испоручио 11 ових авиона, а 2016. године 17, док су у току ове године испоручена само два авиона.⁹⁰ Услед значајног кашњења и повећања цене производње, овај авион није успео да се значајније наметне на ваневропском тржишту. Малезија и Јужна Африка биле су предвиђене као једини неевропски купци овог авиона. Први од четири авиона испоручен је у Малезију у марту 2015. године, док је Јужна Африка отказала поруџбину због кашњења програма.

У основи тешкоћа са којима се авион А400М тренутно суочава неколико је разлога. Најпре, комерцијални приступ је од самог почетка био везан за многе проблеме око производње ове летелице. Филијала Ербаса, *Airbus Military Company*, задужена за управљање програмом израде овог авиона, није поседовала искуство у производњи војних авиона, што је условило потцењивање могућих ризика у оквиру програма. Такође, компанија није у одговарајућој мери надгледала деловање подизвођача, нарочито мотора који производи ЕР1, конзорцијум којем су недостајали кохезија и вођство.⁹¹ Будући да *Airbus Military Company* није адекватно управљао програмом, док ОССАР, који је од самог почетка био укључен у управљање пројектом, није имао аутономију одлучивања у вези са оперативним питањима, долазило је до кашњења у процесу одлучивања. Производња А400М показала је да постоји како фрагментација у области понуде, и неопходност индустријске консолидације, тако и фрагментација области потражње, те да је неопходна хармонизација националних режима војних набавки. У том смислу, значајна је иницијатива Европске комисије за усвајање директиве у области војних набавки ради успостављања строжих правила у области набавки војних добара и њихове хармонизације, као и деловање Европске агенције за одбрану, која настоји да подстакне бољу сарадњу између држава чланица у области истраживања, војних набавки и индустријске консолидације.⁹² Ипак, програм А400М показао је да постоји јаз између развоја конкурентног

⁸⁷ Тако се осам држава, од којих пет европских (Велика Британија, Канада, Данска, Холандија, Норвешка, Италија, Турска, Аустралија), придружило програму производње авиона JSF/F-35.

⁸⁸ Француска ваздухопловна флота тренутно располаже са 11 ових авиона, од предвиђених 50, колико је поручено.

⁸⁹ Коначна цена произведених авиона износи 26 милијарди евра, што је 6 милијарди више од предвиђене цене. Видети: Bjoern Siebert, „Too Big to Fail: The A400M Bail Out“, *RUSI Defence Systems*, 2010, p. 78.

⁹⁰ „Les difficultés persistantes de l'avion de transport militaire A400M pèsent sur les bénéfécies d'Airbus“, *Le Monde*, 22.02.2017.

⁹¹ Jocelyn Mawdsley, „The A400M Project: From Flagship Project to Warning for European Defence Cooperation“, *Defence Studies*, vol. 13, n° 1, 2013, p. 25.

⁹² *Ibid.*, p. 27.

европског тржишта војне опреме и интереса европске индустријске и технолошке базе наоружања, тј. између понуде и потражње. Конкурентност подразумева и приступ неевропским фирмама на европско тржиште, што опет може угрозити индустријске војне капацитете држава чланица ЕУ. Другим речима, пример авиона А400М представља одраз тензија које обележавају сектор наоружања, будући да је програм у расколу између принципа производње заснованог на либералном приступу, и националних стратегија заснованих на одбрани националних предузећа.

Основна препрека консолидацији сектора војне аеронаутике и електронике, као и сектора копнене и поморске индустрије, представља одсуство заједничке политике наоружања међу државама чланицама ЕУ, што се одражава на даљи развој индустријских предузећа у овој области. Европско тржиште у овој области, упркос почетном таласу консолидације и стварању EADS-а, суочава се са тешкоћама. Деловање EADS-а, као симбола интеграције и сарадње држава у овој области, одраз је различитих политика наоружања држава чланица и преваге националних интереса. Настојање да се одржи децентрализована транс гранична структура у предузећу имало је негативан учинак на производне активности EADS-а и довело је до кризе предузећа Airbus још 2006. године. Дисперзија производних погона условила је веома сложену логистику, што је отежавало и успоравало производњу, о чему сведочи кашњење у производњи авиона А380, што је довело до губитка од 500 милиона евра.⁹³

Криза са Airbus-ом указала је на неопходност не само измене управљачке структуре, већ и конфигурације производне делатности. У наредним годинама, поред иницијатива за поједностављивањем управљачке структуре, покренута је и стратегија повећања производних капацитета предузећа, ради јачања његове конкурентности у односу на амерички Boeing и ширења делатности на светском тржишту. Једна од најамбициознијих иницијатива покренута је 2012. године и односила се на спајање EADS-а и BAE Systems-а, које би EADS-у омогућило проширење делатности (посебно у области војне електронике), ширење на америчко тржиште и рационализацију једног дела активности (посебно програма Јурофајтер, у којем учествују BAE Systems и Finmeccanica). Такође, пут ка даљој консолидацији био би омогућен, нарочито у погледу италијанског *Leonarda*, који је партнер и у програму Јурофајтер и акционар у европском предузећу MBDA. Међутим, ова иницијатива доживела је неуспех услед немогућности француске и немачке стране да постигну договор⁹⁴. Одбацивање овог предлога за спајање значио је и немогућност рационализације предузећа MBDA, али и производње Јурофајтера, у којем су EADS, BAe Systems и Leonardo партнери. Неуспех ове иницијативе јасно је указао на превагу политичке над економском логиком. Упркос чи-

⁹³ О томе видети: Stefan Schmid, Frederic Altfeld, „Airbus - Managing the legacy of a complex international merger“, *op. cit.*, pp. 294-297. Овакав след догађаја био је праћен отказивањем поруџбина овог авиона од стране Singapore Airlines-а, првог купца овог авиона, који се определио за куповину Dreamliner авиона које производи Boeing – *Ibid.*, p. 297.

⁹⁴ Према предлогу, требало је да Француска и Немачка имају по 9% учешћа у новом фузионисаном предузећу, при чему је Француска договорила са Великом Британијом могућност да пређе ову границу. Проблем који би постојао за Немачку у евентуалном фузионисању два предузећа односио се на неучешће немачке државе у капиталу EADS-а, за разлику од Француске. Пројекат спајања EADS-а са Талесом пропао је из истог разлога. Видети: Frédéric Lamaitre, „Pourquoi Angela Merkel a bloqué le projet EADS-BAE“, *Le Monde*, 10.10. 2012.

њеници да је предлог био усмерен на јачање комерцијалне позиције и индустријске комплементарности, која би била реализована комбинацијом ресурса два предузећа и тиме омогућила већу конкурентност у области војне аеронаутике и електронике, није постојао консензус око овог спајања предузећа између француске, немачке и британске владе.⁹⁵

У последњих неколико година, EADS настоји да прошири своје делатности на далекоисточно тржиште, путем образовања *joint venture*-а са кинеским конзорцијумом који чине Tianjin Free Trade Zone Investment Company (TJFTZ) и Aviation Industry Corporation of China, и у којем има 51% власништва капитала. Овај продор омогућио је повећање учешћа EADS-а на кинеском тржишту на 20%.⁹⁶ Истовремено, EADS је покренуо иницијативу реструктурирања унутрашње организације предузећа. Од 2014. године предузеће је променило назив у *Airbus Group*, која је била праћена усвајањем нове организационе структуре са три главне дирекције уместо досадашње четири: *Airbus*, *Airbus Defence and Space* и *Airbus Helicopters* (бивши Eurocopter). Угледајући се на модел Боинга, реорганизација је требало да има за циљ јасну поделу делатности на две бранше – комерцијалну и војну, да омогући већи степен интеграције конзорцијума, смањење трошкова и конкурентност конзорцијума у војном сектору.⁹⁷ Реорганизација предузећа била је праћена и изменама у управљачкој структури, будући да је утицај акционара смањен у корист већег степена независности у деловању извршног директора конзорцијума. Ипак, *Airbus Group* је и даље остао заточеник одвојених центара одлучивања, бројних генералних директора на челу дирекција и опште конфузије око имена предузећа, будући да се филијала која производи авионе и даље звала *Airbus*.⁹⁸ Стога је крајем 2016. године одлучено да се *Airbus Group* фузионише са браншом комерцијалне авијације *Airbus*-ом, са циљем да се изврши структурно преобликовање предузећа и тиме укину дуплирања и побољша продуктивност, уз истовремено јачање степена интеграције групе.⁹⁹ Од јануара 2017. године *Airbus Group* постаје ново предузеће под називом *Airbus*. Нова конфигурација предузећа обухвата и поједностављену структуру одлучивања. Досадашњи извршни председник предузећа (Tom Enders) постаје извршни директор *Airbus*-а, док досадашњи председник дивизије *Airbus* (Fabrice Brégier) постаје генерални оперативни директор, задужен за квалитет, ланац снабдевања и трансформацију групе. Будућа конфигурација предузећа још није утврђена, већ ће се кроз анализу утицаја фузије на активности компаније и постојећег дуплирања утврдити мере за даљу интеграцију предузећа. Ипак, ова иницијатива није без ризика. Успех пројекта трансформације стратешког холдинга у интегрисану организацију зависиће превасходно од организационе структуре и способности извршног директора да наметне модел колективног деловања.

⁹⁵ Pierre Barbaroux, Blandine Laperche, „The failed birth of a giant: lessons learned from the collapse of the EADS/BAE Systems merger”, *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 12, 2013, p. 104.

⁹⁶ Stefan Schmid, Frederic Altfeld, „Airbus - Managing the legacy of a complex international merger”, *op. cit.*, p. 302.

⁹⁷ Valerie Lion, „Pourquoi EADS prend le nom d'Airbus”, *L'Express*, 31.07. 2013.

⁹⁸ Julien Ponthus, „Pour sa réorganisation, Airbus Group SAS fusionnerait avec sa division avions”, *Reuters*, 29.09. 2016.

⁹⁹ „Airbus se lance dans une mutation profonde de son organisation”, *FranceSoir*, 30.09.2016.

Тешкоће са којима се суочава Ербас, као и реализација заједничких програма, указују на то да сектор наоружања у оквиру ЕУ остаје подељен на националном нивоу. Ова фрагментација представља главну препреку сарадњи и конкуренцији унутар ЕУ, условљавајући додатне трошкове и негативан утицај на индустријску и технолошку базу наоружања Европске уније. Разједињености националних војних тржишта доприноси и члан 346 Уговора о функционисању ЕУ. Иако овај члан не предвиђа аутоматску изузетост војне опреме од правила унутрашњег тржишта, његова злоупотреба од држава чланица довела је до потпуног изузећа производње војне опреме од правила унутрашњег тржишта ЕУ. У том смислу, значајни су напори Комисије чији је циљ спречавање спровођења протекционистичких политика влада држава чланица у области набавке војне опреме. Активност Комисије заснована је на становишту да сектор наоружања представља специфичну област, али област на коју се морају примењивати комунитарна правна правила, осим дерогација предвиђених чланом 346 УФЕУ. Деловање ове институције отуда је усмерено на рестриктивну примену овог члана и на спречавање држава чланица да у потпуности изузму овај сектор од примене правила унутрашњег тржишта. Иницијативе Комисије усмерене су ка трансформисању различитих националних војних тржишта у заједничко европско тржиште војне опреме. У том правцу креће се Директива 2009/43, која се односи на поједностављивање услова трансфера војних производа унутар ЕУ.¹⁰⁰ Циљ директиве 2009/43 јесте поједностављење административних прописа у трговини војних добара у оквиру ЕУ и јачање сарадње између држава чланица. Наглашавајући да национални законски прописи нарушавају унутрашње тржиште, те да отежавају иновације, индустријску сарадњу и конкурентну способност европске војне индустрије, директива је усмерена ка успостављању поједностављеног флексибилног и усаглашеног система контроле трговине војних добара унутар ЕУ. На тај начин, ова трговина постала би део либерализованог унутрашњег тржишта Европске уније. Корак напред у том правцу представља усвајање директиве 2009/81 о координацији процедура за набавку одређене радне снаге, роба и услуга од стране уговорних органа или тела у области одбране и безбедности.¹⁰¹ Сектор набавки војне опреме обележен је тенденцијом држава чланица да фаворизују домаће добављаче, што је отежавало улазак конкурентних страних произвођача на национално тржиште. Протекционизам држава чланица спроводи се из више разлога. Најпре, агенције за набавку војне опреме фаворизују оне добављаче који, према њима, излазе у сусрет потребама националних војних снага. Затим, набавка војне опреме често се користи као средство награђивања „историјских партнера” у области војне индустрије.¹⁰² Облици протекционизма у области набавки војне опреме могу имати различите облике, од директних награда,

¹⁰⁰ Directive 2009/43/EC of the European Parliament and of the Council of 6 May 2009 simplifying terms and conditions of transfers of defence-related products within the Community, *Official Journal of the European Union*, n° L 146, 10. 06. 2009, p. 1.

¹⁰¹ Directive 2009/81/EC of the European Parliament and of the Council of 19 July 2009 on the coordination of procedures for the award of certain works contracts, supply contracts and service contracts by contracting authorities or entities in the fields of defence and security, and amending Directives 2004/17/EC and 2004/18/EC, *Official Journal of the European Union*, n° L 216, 20. 08. 2009, p. 76.

¹⁰² Martin Trybus, *Buying Defence and Security in Europe. The EU Defence and Security Procurement Directive in Context*, Cambridge University Press, Cambridge, 2014, p. 29.

без поштовања одредби законских прописа о набавкама, до праксе техничких спецификација заснованих на националним стандардима или квалификацијама на основу безбедносних одобрења доступних само националним добављачима.¹⁰³ Директива 2009/81 заснива се на неопходности увођења транспарентности, једнакости третмана и одсуства дискриминације у сектору безбедности и одбране, уз истовремено не угрожавање легитимних безбедносних интереса држава чланица. Према Директиви, процедура јавних набавки у овим областима убудуће мора да поштује заједничке прописе јавних набавки, нарочито прописе о јавности и транспарентности, те не дискриминаторне критеријуме за селекцију кандидата. Значај Директиве огледа се у томе што предвиђа да сектор одбране и званично буде означен као део јединственог тржишта, на који се примењују комуитарни прописи у набавци оружја, муниције и ратног материјала. Међутим, као и до сада, државе чланице могу се позвати на дерогацију садржану у члану 346, како би избегле примену комуитарних правних правила, уколико сматрају да би њихови основни безбедносни интереси били угрожени.

Овај нови правни оквир отвара могућност за образовање јединственог европског тржишта војне опреме, које би обезбедило подстицај за консолидацију европских војних предузећа. Даља консолидација војне индустрије као „понуде” условљена је консолидацијом „потражње”, тј. хармонизацијом потреба, која ће омогућити развој програма који би имали структурални ефекат на процес реорганизације европске индустрије наоружања. У том правцу крећу се иницијативе Комисије, које треба да доведу до процеса европеизације потражње (државе), а самим тим и понуде (индустрија). Јачање супра националних иницијатива огледа се не само у области хармонизације потреба држава чланица и набавке војне опреме већ и у области извоза оружја, али и у областима истраживања и развоја (члан 179 УФЕУ) и истраживања и технологије. Међутим, оно што одликује досадашњу праксу у области одбране јесте преферирање држава чланица да ограниче заједничке акције у овој области на међувладин ниво, било путем билатералних уговора, било путем деловања Европске агенције за одбрану.

Закључак

Иако је „банализација” војне индустрије након хладног рата довела до процеса реструктурирања ове индустрије под утицајем економских фактора, овај процес је још увек недовршен и одвија се неуједначеним ритмом. У области војне аеронаутике и електронике запажа се образовање транс националних компанија и већи степен повезаности него у копненој и поморској индустрији, будући да је сектор војне аеронаутике и електронике кључни сектор европске војне индустријске и технолошке базе наоружања. Програми заједничке сарадње и развоја у овом сектору довели су до приближавања националних индустријских предузећа и образовања транс националних компанија. Ипак, и ову област одликује пролиферација националних конкурентних програма која доводи до јачања конкуренције између европских националних предузећа на извозним тржиштима. Главну кочницу развоју конкурентне

¹⁰³ *Ibid.*

индустријске и технолошке базе наоружања представља одсуство заједничке политике наоружања на нивоу ЕУ. Ова политика не може бити сведена на израз воље националних влада да подржавају развој националних индустрија, оличен у протекционистичком и интервенционистички настројеном деловању државе, али исто тако не представља ни искључиво модел у којем је опстанак предузећа условљен искључиво услед деловања тржишних механизма. Заједничка политика наоружања на нивоу ЕУ подразумева могућност за државе да подрже и заштите своја национална предузећа, али у једном когнитивном и институционалном оквиру обележеном либералним реформама. Јачање улоге Комисије у области наоружања усмерено је у том правцу, са циљем да се образује европско тржиште војне опреме, као израз равнотеже између националних и тржишних интереса.

Литература

[1] „Airbus se lance dans une mutation profonde de son organisation”, *FranceSoir*, 30.09.2016 (приступљено 16.05.2017).

[2] „Etats clients et motoristes visés par Airbus pour éponger la dette de l'A400M”, *L'Usine nouvelle*, 27.02.2017 (приступљено 16.04.2017).

[3] „Les difficultés persistantes de l'avion de transport militaire A400M pèsent sur les bénéfices d'Airbus”, *Le Monde*, 22.02.2017 (приступљено 07.05.2017).

[4] „Safran et Zodiac Aerospace, un nouveau leader mondial de l'aéronautique”, <https://www.safran-group.com/fr/media/safran-et-zodiac-aerospace-un-nouveau-leader-mondial-de-laeronautique-20170119> (приступљено 12.06.2017).

[5] Airbus Helicopters, <http://www.airbushelicopters.com/website/en/ref/home.html> (приступљено 17.04.2017).

[6] Albovy, Michel, Bonnet, Christophe, „Etude comparée des gouvernances de Boeing et d'EADS et de leurs impacts sur les stratégies et performances financières”, *Cahiers de recherche*, n° 16, 2010, pp. 1-31.

[7] Auque, François, „Ecrire l'avenir de l'espace, le projet d'Astrium”, *Géoéconomie*, n° 61, 2012, pp. 73-80.

[8] Baker, Berenice, „Taranis vs. nEUROn – Europe's combat drone revolution”, *Airforce Technology*, 06.05.2014, <http://www.airforce-technology.com/features/featuretaranis-neuron-europe-combat-drone-revolution-4220502/> (приступљено 17.03.2017).

[9] Balis, Christina, Heidenkamp, Henrik, „Prospects for the European defence industrial base” *RUSI Occasional Paper*, 2014, pp. 1-17.

[10] Barbaroux, Pierre, Laperche, Blandine, „The failed birth of a giant: lessons learned from the collapse of the EADS/BAE Systems merger”, *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 12, 2013, pp. 103-125.

[11] Barmeyer, Christoph, Mayrhofer, Ulrike, „Cultures et relations de pouvoir: une analyse longitudinale du groupe EADS”, *Gérer et comprendre*, n° 88, 2007, pp. 4-20.

[12] Barmeyer, Christoph, Mayrhofer, Ulrike, „Systèmes de gouvernance et dynamique organisationnelle: une analyse du groupe EADS”, *Humanisme & Entreprise*, n° 287, 2008, pp. 1-18.

[13] Bauer, Anne, „Le Koweït signe officiellement l'achat de 28 chasseurs Typhoon”, *Les Echos*, 05.04.2016.

[14] Cabriol, Michel, „Galileo, combien ça coûtera à l'Europe? ”, *La Tribune*, 27.01.2016.

[15] Cabirol, Michel, Gliszczynski, Fabrice, „EADS: Tom Enders arrive, Arnaud Lagardère déserte”, *La Tribune*, 31.05. 2012.

[16] Candal, Yves, „Vers une bipolarisation de l'offre mondiale des avions de combat de 4^{ème} génération à l'horizon 2012 : Rafale versus JSF ?”, *L'Armement*, n° 82, 2003, pp. 134-140.

[17] Cardot, Patrice, „Le programme Galileo: un enjeu stratégique majeur pour l'Europe” in David Versailles, Valérie Merindol, Patrice Cardot, *La recherche et la technologie, enjeux de la puissance*, Economica, Paris, 2003, pp. 230-237.

[18] Clément Lesaffre, „Airbus et Safran lancent leur coentreprise spatiale”, *La Croix*, 01.07.2016.

[19] Dassault Aviation, „Le programme de drone européen MALE RPAS (Medium Altitude Long Endurance Remotely Piloted Aircraft System) décolle”- 28.09.2016, <http://www.dassault-aviation.com/fr/dassault-aviation/presse/press-kits/programme-de-drone-europeen-male-rpas-medium-altitude-long-endurance-remotely-piloted-aircraft-system-decolle/> (приступљено 12.04.2017).

[20] De Vestel, Pierre, „Les marchés et les industries de défense en Europe: l'heure des politiques ?”, *Cahier de Chaillot*, n° 21, 1996.

[21] DeVore, Marc, Weiss, Moritz, „Who's in the cockpit? The political economy of collaborative aircraft decisions”, *Review of International Political Economy*, vol. 21, n° 2, 2014, pp. 497-533.

[22] Directive 2009/43/EC of the European Parliament and of the Council of 6 May 2009 simplifying terms and conditions of transfers of defence-related products within the Community, *Official Journal of the European Union*, n° L 146, 10. 06. 2009.

[23] Directive 2009/81/EC of the European Parliament and of the Council of 19 July 2009 on the coordination of procedures for the award of certain works contracts, supply contracts and service contracts by contracting authorities or entities in the fields of defence and security, and amending Directives 2004/17/EC and 2004/18/EC, *Official Journal of the European Union*, n° L 216, 20. 08. 2009.

[24] EADS, Board of Directors, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance/board-of-directors.html> (приступљено 02.06.2017).

[25] Eurofighter Typhoon, <https://www.eurofighter.com/about-us> (приступљено 12.05.2017).

[26] Finmeccanica, Profile, http://www.finmeccanica.it/Corporate/EN/Corporate/Il_Gruppo/Profilo/index.sdo (приступљено 02.06.2017).

[27] Fligstein, Neil, „Sense Making and the Emergence of a New Form of Market Governance. The Case of the European Defence Industry”, *American Behavioral Scientist*, vol. 49, n° 7, 2006, pp. 949-960.

[28] Guay, T. R., *The transatlantic defence industrial base: restructuring scenarios and their implications*, Strategic Studies Institute, 2005.

[29] Guay, Terrence, Callum, Robert, „The Transformation and Future Prospects of Europe's Defence Industry”, *International Affairs*, vol. 78, n° 4, 2002, pp. 757-776.

[30] Hartley, Keith, „Crise de l'industrie de l'armement et reconversion au sein de l'Union européenne”, in Roland De Penanros (ed.), *Reconversion des industries d'armement: crise, adaptation sectorielle et développement régional*, Notes et Etudes documentaires, n° s 5020-21, 1995, pp. 95-108.

[31] Hébert, Jean-Paul, „Armement: le choc de l'Europe”, *RAMSES*, 1999, pp. 229-254.

[32] Heinrich, Markus H., „The Eurofighter Typhoon programme: economic and industrial implications of collaborative defence manufacturing”, *Defence Studies*, vol. 15, n° 4, 2015, pp. 341-360.

[33] Hoeffler, Catherine, „L'émergence d'une politique industrielle de défense libérale en Europe. Appréhender le changement de la politique par ses instruments”, *Gouvernement et action publique*, n° 4, 2013, pp. 641-665.

[34] Hoeffler, Catherine, Mérand, Frédéric, „Avions de combat. Pourquoi n'y a-t-il pas d'europeanisation? ”, *Politique européenne*, vol. 48, n° 2, 2015, pp. 52-80.

[35] Hoeffler, Catherine, Mérand, Frédéric, „Buying a fighter jet: European lessons for Canada”, *Canadian Foreign Policy Journal*, vol. 22, n 3, 2016, p. 1-14.

[36] http://www.eads.com/dms/eads/int/en/press/documents/Key-documents/About-EADS/EADS_at_a_glance_2011_EN.pdf (приступљено 29.05.2017).

[37] *Industries et technologies de défense italiennes: Perspectives d'après-crise*, IRIS, Paris, 2015.

[38] Joana, Jean, Smith, Andy, „Du couple franco-allemand à une nouvelle Entente cordiale: la France dans le programme A400M”, in Frédéric Charillon (ed.), „L'eupéanisation de la défense”, *Les Champs de Mars*, n° 16, 2005, pp. 133-146.

[39] Jullien, Bernard, Frigant, Vincent, „L'inéluctable incomplétude des politiques industrielles régionales et européennes: les leçons de la reconversion des industries de la Défense dans les années 90”, *Economie et Institutions*, vol. 2008-2009, n° 12&13, 2011, pp. 139-167.

[40] Kolin, Vilem, „Towards Balanced Defence Industry in Europe: Main Specificities of Central and Eastern European Defence Industries”, *IRIS Notes*, 2015.

[41] Lamaître, Frédéric, „Pourquoi Angela Merkel a bloqué le projet EADS-BAE”, *Le Monde*, 10.10. 2012.

[42] Leonardo, Helicopters, http://www.leonardocompany.com/en/product-services/elicotteri_helicopters (приступљено 17.04.2017).

[43] Lion, Valerie, „Pourquoi EADS prend le nom d'Airbus”, *L'Express*, 31.07. 2013.

[44] Malet, Didier, „UCAV et HALE: les drones de l'extrême”, *L'Armement*, n° 74, 2001, pp. 96-103.

[45] Marrone, Alessandro, Ungaro, Alessandro M., „Relations between the United States of America and Italy in the post-Cold War period: a defence-industrial perspective”, *Cahiers de la Méditerranée*, 88/ 2014, pp. 157-181.

[46] Masson, Hélène, „EADS-BAE Systems: défis, contraintes et opportunités d'un rapprochement”, *Note de la FRS*, n° 9, 2012.

[47] Masson, Hélène, Lundmark, Martin, „Base industrielle et technologique de défense suédoise: défis et priorités d'action du gouvernement Lovfen”, *Recherche&Documents*, n° 5, 2015.

[48] Masson, H, Paulin, C, *Perspectives d'évolution de l'industrie de défense en Europe*, Fondation pour la recherche stratégique, Paris, 2007.

[49] Mawdsley, Jocelyn, „The A400M Project: From Flagship Project to Warning for European Defence Cooperation”, *Defence Studies*, vol. 13, n° 1, 2013, pp- 14-32.

[50] Cabirol, Michel, „Satellites: panne allemande pour le programme Galileo”, *La Tribune*, 10.10.2013.

[51] Passerieux, Régis, „Airbus A400M: le chaînon manquant de la défense européenne”, *Revue du Marché commun de l'Union européenne*, n° 471, 2003, pp. 513-515.

[52] Pommerin, Reiner, „Le Transall C 160: l'histoire d'une bête de somme”, in Jean-Paul Hébert, Jean Hamiot (eds.), *Histoire de la coopération européenne dans l'armement*, CNRS Editions, Paris, 2004, pp. 45-53.

[53] Ponthus, Julien, „Pour sa réorganisation, Airbus Group SAS fusionnerait avec sa division avions”, *Reuters*, 29.09. 2016 (приступљено 16.05.2017).

[54] Sachwald, Frédérique, „Defence Industry Restructuring: the End of an Economic Exception? ”, *Les Notes de l'IFRI*, n° 15 bis, 1999.

[55] Schmid, Stefan, Altfeld, Frederic, „Airbus - Managing the legacy of a complex international merger”, in Wolfgang Burr, Michael Stefan (eds.), *Technologie, Strategie und Organisation*, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017, pp. 287-308.

[56] Schmitt, Burkard, „De la coopération à l'intégration: les industries aéronautique et de défense en Europe”, *Cahier de Chaillot*, n° 40, 2000.

[57] Siebert, Bjoern, „Too Big to Fail: The A400M Bail Out”, *RUSI Defence Systems*, February 2010, pp. 78-81.

[58] Thales Alenia Space,
http://www.finmeccanica.it/Corporate/EN/Corporate/Settori/Spazio/Thales_Alenia_Space/index.sdo
(приступљено 04. 06.2017).

[59] Thales Group, Espace, „La référence mondiale en matière de technologies spatiales novatrices”, <https://www.thalesgroup.com/fr/global/activities/espace> (приступљено 17.04.2017).

[60] Thales, Chiffres clé, http://www.thalesgroup.com/Group/About_us/Facts_and_Figures/?lang=1036
(приступљено 04. 06. 2017).

[61] Trybus, M, *Buying Defence and Security in Europe. The EU Defence and Security Procurement Directive in Context*, Cambridge University Press, Cambridge, 2014.

[62] Valerio Briani, Alessandro Marrone, Christian Mölling, Tomas Valasek, „The development of a European Defence Technological and Industrial Base”, European Parliament, Directorate General for External Policies of the European Union, June 2013.

[63] Vareil, Cédric, „Galileo et les relations transatlantiques”, *Arès*, vol. 22, n° 56, 2005, pp. 39-58.

[64] Вукчевић, Д. М., *Европска унија као стратешки актер. Теорија и пракса безбедносне и одбрамбене политике ЕУ*, Институт за политичке студије, Београд, 2013.

[65] Вукчевић, Дејана М., „Дерогација правила унутрашњег тржишта у области наоружања”, *Политичка ревија*, вол. 25, бр. 3, 2010, стр. 271-288.

[66] EADS, Our Governance, <http://www.eads.com/eads/int/en/our-company/our-governance.html>
(приступљено 29.05.2017).