

«МЯГКАЯ СИЛА» В ПОЛИТИКЕ ВЕЛИКОБРИТАНИИ: БОРЬБА ЗА ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ*

DOI:10.20542/2307-1494-2017-2-28-36

Ключевые слова: «мягкая сила», идейно-политическая конкуренция, инструменты влияния, целевые аудитории, Великобритания, элиты

Аннотация: В статье рассматриваются подходы ключевых агентств, задействованных в реализации политики «мягкой силы» Великобритании, к выбору целевых аудиторий и направлений работы. Целевые аудитории проанализированы по двум основным признакам: с точки зрения географической принадлежности и по тому, к какой группе населения они относятся. Новые социально-экономические условия, изменяющиеся приоритеты безопасности и идейно-политическая конкуренция приводят к пересмотру британской стратегии влияния на зарубежные аудитории.

Keywords: soft power, influence, competition of ideas, target audiences, United Kingdom, elites

Abstract: The article analyzes approaches of the key agencies that carry out the British “soft power” strategy to determining their target audiences and priority areas. These key audiences are examined in two ways: by priority region for the soft power activities and by social group. Evolving social and economic conditions, changing security priorities, and ideological and political competition affect and lead to revisions of the British strategy to influence and engage audiences in other countries.

I. Введение

Происходящая сегодня трансформация глобального миропорядка заставляет национальные правительства пересматривать внешнюю политику государства и искать новые формы и инструменты внешнеполитической деятельности, а ученых и экспертов – разрабатывать концепции и научные категории для описания и объяснения новых явлений мировой политики и прогнозирования путей развития системы международных отношений. Параллельное усиление взаимозависимости и конкуренции между отдельными странами и макрорегионами приводит к тому, что все большее значение приобретают сложные для осмысления и концептуализации явления, в том числе образ страны или группы стран, его привлекательность, способность государства или группы государств формировать политический дискурс на глобальном уровне. Новая экономическая и политическая реальность означает, что государства, не готовые влиять на мировую повестку дня

* Статья подготовлена в рамках проекта «Дисбалансы в мировой политике и международной безопасности» Программы фундаментальных исследований Отделения глобальных проблем и международных отношений Российской академии наук (ОГПМО РАН) «Дисбалансы современного миропорядка и Россия».

и обеспечивать благоприятную для себя внешнюю среду, проигрывают в глобальной конкуренции и вынуждены следовать за лидерами.

Изменились и подходы к пониманию роли силы в международных отношениях. Если в прошлом под силой понималась, прежде всего, военная и экономическая мощь страны, то сегодня все более широко распространяется концепция «мягкой силы». Под «мягкой силой» автор термина, американский политолог Джозеф Най подразумевает силу, основанную на привлекательности национальной культуры, ценностей и внешней политики и на способности добиваться того, чтобы «другие хотели того же, чего хочешь ты».¹ Данная концепция оказалась востребованной в мире: о необходимости работать над укреплением «мягкой силы» говорят политические лидеры ведущих стран мира, в том числе США, Великобритании, России, Индии и Китая.

Концепция «мягкой силы» часто критикуется или даже полностью отвергается некоторыми представителями научно-экспертного сообщества. Это связано и со сложностями концептуализации самого понятия «сила» в науке о международных отношениях, и с тем, что термин «мягкая сила» применяется для описания чрезвычайно широкого круга явлений. Возможность целенаправленно наращивать и применять «мягкую силу» и оценивать степень ее реального воздействия и эффективность обоснованно нередко подвергается сомнению. Однако сама по себе популярность термина показывает, что политики и исследователи уделяют все большее внимание нематериальным факторам силы и влияния, даже если имеющиеся определения и концепции не полностью удовлетворяют критиков.

Рост внимания к «мягкой силе» также связан с тем, что в постиндустриальном мире усиливается значение нематериальных активов, в том числе с экономической точки зрения. Если в прошлом решающее значение имел физический контроль над территорией и ресурсами, то в современной экономике все большую роль играют доходы, связанные с образованием, культурой, наукой, инновациями и т. п. Задачи привлечения талантливых научных кадров, улучшения репутации национального образования, экспорта культурной и информационной продукции и услуг, развития туризма оказываются важнейшими для роста благосостояния страны. Причем, в отличие от контроля над территорией и ресурсами (например, источниками сырья) с помощью «жесткой силы», преимущество в сфере «мягкой силы» достигается иными средствами. Это не означает, что значение «жесткой» силы снижается. Однако государства, обладающие существенным военным и экономическим потенциалом, все более активно стремятся применять и «мягкую силу».

В этом контексте опыт Великобритании по использованию «мягкой силы» интересен по ряду причин. В прошлом одна из крупнейших мировых империй, современная Великобритания обладает уникальным историческим наследием, которое она стремится использовать для укрепления своего влияния, благосостояния и безопасности. Хотя страна частично утратила свое мировое лидерство с точки зрения «жесткой силы», ее элиты продолжают последовательно и настойчиво отстаивать позиции Великобритании в мире, придавая большое значение инструментам «мягкой силы». Если физическая территория современной Великобритании многократно сократилась по сравнению с территорией Британской империи второй половины XIX – первой половины XX вв., то ее символическое, культурное (в том числе объединенное английским языком как средством межнационального общения), образовательное и политико-психологическое пространства остаются огромными.

Великобритания занимает высокие позиции в разнообразных рейтингах «мягкой силы» благодаря ряду факторов. С одной стороны, сами критерии оценки

хорошо приспособлены для этой страны, так как соответствующие рейтинги разрабатываются в основном европейскими и американскими аналитическими центрами и во многом ориентированы на ценности и достижения западных стран. С другой стороны, Великобритания обладает рядом несомненных преимуществ в области «мягкой силы». Во-первых, это накопленные на протяжении длительного времени ресурсы и активы «мягкой силы», в том числе всемирное распространение английского языка, высокая репутация британской системы образования и науки, значительное культурное влияние. Во-вторых, страна последовательно и целенаправленно развивает инструменты и механизмы распространения «мягкой силы» и воздействия на целевые аудитории в приоритетных странах.

Целевые аудитории «мягкой силы» можно проанализировать по двум основным признакам: во-первых, с точки зрения географической принадлежности, а во-вторых – по тому, к какой группе населения относятся целевые аудитории (например, элиты, представители средств массовой информации и т. п.).

II. Географические приоритеты политики «мягкой силы» Великобритании

Географические приоритеты распространения британской «мягкой силы» пересматриваются в соответствии с задачами внешней политики страны. В рамках этой статьи не ставится задача подробно рассмотреть каждое из направлений внешней политики Великобритании с точки зрения использования «мягкой силы»: такой анализ, скорее, должен проводиться в рамках исследования двусторонних отношений. В работах российских и зарубежных авторов подробно рассмотрены история и современное состояние британской политики в отношении Содружества наций, американо-британских отношений, участия Соединенного Королевства в процессе европейской интеграции, политики Великобритании в Африке, британо-российских отношений и т. д.² Во многих из этих работ затрагивается и тема «мягкой силы». В данной же статье предлагается рассмотреть основные географические направления, которые британские ведомства, задействованные в реализации политики «мягкой силы», считают целевыми, и выявить подходы к реализации этой политики на различных направлениях.

До 2005 г. деятельность Британского совета – одной из ключевых организаций в институциональной системе «мягкой силы» Великобритании – велась по трем основным направлениям, соответствовавшим зарубежным подразделениям А, В и С. Границы этих подразделений со временем изменялись, но в целом они включали в себя следующие регионы мира. Подразделение А первоначально ориентировалось на государства Содружества наций, затем также на Африку и Ближний Восток. Подразделение В охватывало Северную и Южную Америку и Азиатско-Тихоокеанский регион (за исключением государств из категории А). Подразделение С занималось Европой.

В 2005 г. вместо зарубежных подразделений Британский совет стал ориентироваться на 13 регионов: (1) Западная Европа, США и Канада; (2) Северная и Центральная Европа; (3) Восточная Азия; (4) Россия; (5) Латинская Америка; (6) Юго-Восточная Европа; (7) Китай и Гонконг; (8) Индия и Шри-Ланка; (9) Юг Африки; (10) Восточная и Западная Африка; (11) Ближний Восток; (12) Северная Африка^{**}; (13) Центральная и Южная Азия.³

^{**} Сирия и Палестинская автономия отнесены к тому же региону, что и страны Северной Африки. В оригинале на английском языке регионы обозначены как «Ближний Восток и Северная Африка»

Показательно, что к концу 2010-х гг. финансирование программ в Азиатско-Тихоокеанском регионе значительно увеличилось, в то время как на работу на европейском и североамериканском направлениях стало выделяться меньше средств (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Финансирование программ Британского совета по регионам, млн. ф.ст.

Регионы	2000-2001	2006-2007	2008-2009	Изменение
Западная Европа, США и Канада	14,7	13,4	11,4	– 3,3
Северная и Центральная Европа	10,8	10,5	8,5	– 2,3
Восточная Азия	13,7	11,9	12,2	– 1,5
Россия	3,7	5,2	2,3	– 1,4
Латинская Америка	8,5	8,2	8,5	0
Юго-Восточная Европа	9,5	14	12,4	2,9
Китай и Гонконг	6,1	5,6	9,0	2,9
Индия и Шри-Ланка	4,0	5,8	7,4	3,4
Юг Африки	4,7	6,3	8,1	3,4
Восточная и Западная Африка	7,2	10,8	11,9	4,7
Ближний Восток	3,2	7,1	10,0	6,8
Северная Африка	4,5	7,0	11,9	7,4
Центральная и Южная Азия	2,7	5,5	10,5	7,8
Итого	93,3	111,3	124,1	30,8

Источник: House of Commons Public Accounts Committee. British Council: Achieving Impact Fifty-sixth Report of Session 2007–08. P. 10.

В 2010 г. число регионов сократилось до семи, а их структура была пересмотрена в сторону укрупнения и в соответствии с основными направлениями деятельности Совета. Эти семь регионов включали: (1) Северную и Южную Америку; (2) Восточную Азию; (3) Европейский Союз; (4) Ближний Восток и Северную Африку; (5) Южную Азию; (6) Африку южнее Сахары; (7) «Большую» Европу (включая страны Восточной Европы и СНГ, Израиль и Турцию).⁴

Целевые регионы для распространения «мягкой силы» рассматриваются Британским советом по-разному. Так, в отчете за 2009–2010 гг. организация разделяет свои программы по принадлежности к одной из пяти (или шести, если считать саму Великобританию) категорий:

(1) жизненно-важное сотрудничество (*lifeline countries*), например, с Бирмой и Зимбабве – т. е. со странами, где организация позиционирует свою работу как линию связи с остальным миром, реализуя образовательные, культурные и социальные программы;

(*Near East and North Africa*) и «Средний Восток» (*Middle East*). На русском языке традиционно английскому словосочетанию *Middle East* соответствует «Ближний Восток».

(2) построение доверия (*building trust*) – например, в Пакистане и на Ближнем Востоке, где основной упор делается на английский язык, образование, обучение профессиональным навыкам и преодоление стереотипов;

(3) сотрудничество с быстроразвивающимися экономиками (*emerging economies*), в т. ч. с Индией и Китаем, где работа направлена на расширение сотрудничества и построение партнерств в образовательной, культурной и бизнес-сфере и расширение доступа к британскому образованию и культуре;

(4) сотрудничество с развивающимися странами, например, с Нигерией, где работа направлена на развитие образования и социальной сферы, повышение благосостояния и, наконец,

(5) сотрудничество с развитыми странами, имеющими обширные связи с Великобританией, например, с США и Францией, где работа направлена на создание партнерств, обменные программы, решение общих проблем и дальнейшее укрепление отношений.⁵

Географические приоритеты в области международного развития также пересматривались в соответствии с общей внешнеполитической стратегией страны, уровнем экономического и социального развития тех или иных стран и регионов и соображениями, связанными с безопасностью. Так, в рамках обзора британской помощи развитию в 2006 г. соответствующий комитет Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) отметил, что в 2003–2004 гг. две трети из 20 крупнейших получателей британской помощи составляли страны Содружества наций.⁶ Крупнейшим получателем двусторонней помощи от Великобритании в 1990-х и начале 2000-х гг. была Индия;⁷ в первую десятку получателей средств на нужды социально-экономического развития также традиционно входил ряд стран Африки (Нигерия, Эфиопия и другие) и Бангладеш. Иными словами, помощь в основном шла бывшим британским колониям и странам Содружества.

Однако в 2000-е и 2010-е гг. географические приоритеты зарубежной помощи на цели развития пересматривались в соответствии с внешнеполитической повесткой дня. Участие Великобритании в военных кампаниях, в первую очередь, в Ираке и Афганистане повлекло за собой увеличение финансирования, выделяемого этим странам в рамках программ содействия развитию.⁸

В 2010-е гг. географические приоритеты зарубежной помощи были существенно обновлены. Во-первых, в связи с достижением определенного уровня социально-экономического развития рядом стран – традиционных реципиентов британской помощи было объявлено о сокращении или полном прекращении программ в Индии и Южной Африке. Также планировалось сократить или закрыть программы еще в 18 странах (в т. ч. в Китае, Вьетнаме, Анголе, Нигере, России, Сербии и др.) и сосредоточиться на борьбе с бедностью и на помощи 27 приоритетным в этом отношении странам.⁹

Помимо этого, на протяжении 2000-х и в 2010-е гг. британская помощь развитию становилась все теснее привязанной к приоритетам национальной и международной безопасности и обеспечения региональной и глобальной стабильности. В этой связи, например, приоритетным направлением стала помощь «неустойчивым государствам и странам в состоянии конфликта». В плане работы Департамента международного развития на период 2015–2020 гг. указано, что ведомство будет направлять не менее 50% средств именно в такие государства, среди которых отдельно упомянута Сирия.¹⁰

В целом страны, на которые направлена «мягкая сила» Великобритании, можно охарактеризовать по нескольким критериям.

1. *Культурная, политическая и идеологическая близость к Великобритании.* Традиционно близкие Великобритании страны выступают не только целевыми аудиториями для британской «мягкой силы», но и рассматриваются как партнеры в распространении «мягкой силы» западных стран за рубежом. Это США, Канада, страны Западной Европы и Австралия. По очевидным причинам на такие страны не распространяются программы международного развития, а англоязычные государства не могут быть целевыми для программ обучения английскому. Что касается сотрудничества в области образования, культуры, английского языка (для неанглоязычных стран) и других направлений, то здесь большую роль играют уже существующие прочные связи между гражданами и различными сообществами государств, прежде всего в рамках региональных интеграционных объединений: партнерские программы между университетами, совместные бизнес-проекты, производство кинопродукции и т. п. Выход Великобритании из Европейского Союза, безусловно, отчасти повлияет на ситуацию в этой сфере, но исторические, культурные и деловые связи в целом продолжат функционировать в прежнем режиме.

В то же время на другом конце спектра по этому показателю расположены страны-реципиенты, где Великобритания (самостоятельно или совместно с партнерами) стремится повысить привлекательность западного образа жизни, распространить демократию и внедрить соответствующие институты, преодолеть негативное отношение и стереотипы, воспринимаемые в качестве угроз национальной безопасности.

2. *Экономическое и социальное развитие.* С точки зрения уровня экономического и социального развития основные целевые аудитории – это быстроразвивающиеся и развитые страны, из которых в Великобританию приезжают студенты и туристы и где открываются новые возможности для британского бизнеса. Так, первые места в списке стран, откуда в Великобританию приезжают иностранные студенты, занимают Китай (более 90 тыс. студентов в 2015–2016 гг.), Малайзия и США (более 17 тыс. студентов из каждой страны), Индия, Гонконг и Нигерия (более 16 тыс. студентов из каждой), а также Германия, Франция и Италия.

На другом конце спектра находятся беднейшие страны, которые являются реципиентами британской помощи. Однако во многих стратегических документах отмечается, что помощь беднейшим странам – это инвестиции в будущее и что, достигнув более высокого уровня социально-экономического развития, такие государства будут взаимодействовать с Великобританией и способствовать повышению ее благосостояния.

3. *Безопасность и стабильность.* Этому критерию в последнее время уделяется все большее внимание. Так, план работы Британского совета на 2016–2020 гг. включает в себя подраздел «безопасность и стабильность», а целью работы в этом направлении (в первую очередь, на Ближнем Востоке и в ряде стран Африки, а также в Индии, Пакистане, Прибалтике и на Украине) названы противодействие источникам экстремизма и нетерпимости и причинам миграции с помощью программ в области прав человека, образования и культуры, профессиональной ориентации и занятости. Программы Департамента международного развития, как было отмечено выше, все больше фокусируются на помощи нестабильным государствам и странам в состоянии конфликта.

4. Наконец, еще одним значимым критерием является *приоритетность определенного географического направления для внешней политики Великобритании в целом.* Так, в разделе Бизнес-плана до 2015 г. Министерства

иностранных дел и по делам Содружества, посвященном «мягкой силе», в качестве целевых регионов перечислялись страны Персидского залива, Северной Африки и Ближнего Востока. Отдельно отмечалась необходимость разработки стратегии «мягкой силы» для Афганистана и Пакистана.¹¹ В плане работы Министерства до 2020 г. среди приоритетов для использования «мягкой силы» названы укрепление связей со странами Содружества наций, развитие «особых отношений» с США (как двусторонних, так и в рамках трансатлантического партнерства), поддержка Украины в геополитическом противостоянии с Россией, урегулирование ситуации в Афганистане, Шри-Ланке, Бирме и других странах и регионах, разработка комплексной стратегии по взаимодействию с африканскими странами.¹²

В опубликованном в 2017 г. парламентском отчете, посвященном отношениям Великобритании с Россией, говорится о необходимости выработки последовательного и стратегического подхода в отношениях с Россией с опорой на «мягкую силу».¹³

Таким образом, деятельность по наращиванию «мягкой силы» Великобритании варьируется в зависимости от того, на какие аудитории она направлена. По мере развития экономики и изменения внешнеполитической ситуации в регионах мира британские политические элиты пересматривают стратегию такой работы. Следует также отметить отчетливое стремление Великобритании сконцентрировать усилия в области «мягкой силы» на наиболее важных для нее географических направлениях.

III. Целевые группы населения в британской политике «мягкой силы»

Помимо политико-географического подхода, целевые аудитории британской политики «мягкой силы» можно охарактеризовать с точки зрения принадлежности к определенной группе населения. Этот подход, в частности, прослеживается в классификации таких целевых аудиторий Британским советом. В отчете Национального офиса аудита за 2008 г. перечислены следующие категории, на которые направлена работа Британского совета:

T1 – высокопоставленные лица, принимающие решения, и лидеры: люди, занимающие ключевые посты и обладающие влиянием, включая министров, важных медиа-фигур и комментаторов, ведущих спортивных и культурных деятелей, национальных религиозных лидеров и послов зарубежных стран в Великобритании.

T2 – важнейшие агенты влияния (*key influencers*): действующие или потенциальные лидеры организаций, групп и сетей, разрабатывающие и реализующие определенную политику или оказывающие значительное влияние на жизнь и мнение других людей. Они также могут быть проводниками, которые могут обеспечить доступ к контактам из группы T1.

T3 – люди, обладающие потенциалом. Представители этой гораздо более многочисленной аудитории обычно относятся к более молодой возрастной группе (до 35 лет) и характеризуются скорее принадлежностью к категории, чем занимаемыми постами. Эта группа включает изучающих английский язык, а также тех, кто планирует обучение за рубежом.

Также упоминается четвертая категория, которая присутствовала в более ранних версиях классификации – T4, включающая массовые аудитории (*general public*).

Как отмечается в отчете, исторически Британский совет уделял приоритетное внимание аудиториям T1 и T2 и рассматривал персональные контакты с лицами,

относящимися к одной из этих категорий, в качестве важнейшего критерия эффективности. В качестве примера приводится успех проекта “Climate Cool China”, который был реализован с участием высокопоставленных представителей министерства науки и технологий Китая. Однако со временем Британский совет стал обращать все больше внимания на потенциал аудитории Т3 как в связи с ее размером, так и с перспективой перехода представителей сегмента Т3 в группы Т2 или Т1. Таким образом, работа с молодыми и перспективными гражданами приоритетных для Великобритании стран становится все более важной. Отделения Британского совета в различных странах мира даже провели дальнейшую сегментацию группы Т3 с целью определения характеристик каждой из подгрупп и наилучших путей взаимодействия с ними.

В качестве примера такой сегментации можно привести материалы Британского совета в Индии, который выделяет шесть основных категорий внутри группы Т3, ранжирует их по возрасту, уровню владения английским языком, чувствительности к цене услуг, уровню «интернационализма» и амбициозности. В соответствии с этими характеристиками организация рассматривает группы, представители которых смогут в будущем стать лидерами и влиять на мнение своих сверстников, как более приоритетные для взаимодействия.¹⁴

В отчете Британского совета за 2009–2010 гг. целевые аудитории определены как (1) лидеры (*leaders*), (2) влиятельные лица (*influencers*) и (3) лица, обладающими потенциалом (*aspirants*).¹⁵

Можно увидеть, что с течением времени стратегия организации перестраивается в пользу роста внимания к массовым аудиториям. Так, в отчете за 2015–2016 гг. лица, принимающие решения или оказывающие влияние на других, не выделяются в отдельные категории. Зато несколько страниц занимает статистика, демонстрирующая охват широких аудиторий за рубежом: например, число посетителей онлайн-ресурсов Британского совета, слушателей курсов английского языка, гостей выставок и фестивалей и т. д. План работы на 2016–2020 гг. также, в первую очередь, нацелен на расширение аудитории, вовлечение перспективных молодых людей в разных странах мира в программы по направлениям работы организации. В качестве одной из целей поставлено расширение аудитории вдвое – с 50 млн. до 100 млн. человек.

Таким образом, в британской стратегии «мягкой силы» наблюдается устойчивая тенденция к концентрации ресурсов на приоритетных с экономической или политической точки зрения геостратегических направлениях. В то же время, если рассматривать ключевые для распространения «мягкой силы» группы населения, то становится ясно, что британские организации стремятся охватить все большее количество людей, обладающих потенциалом влияния в своих странах. Продвижению такого подхода способствует и развитие современных средств информации и коммуникации. Если в прошлом для того, чтобы донести информацию до миллионов людей, необходимо было действовать через лидеров или «мультипликаторов» (например, представителей влиятельных СМИ), то в современном мире появляется все больше возможностей организовать взаимодействие и воздействие напрямую – с помощью веб-проектов, коммуникации с применением видео- и аудиоматериалов, широкого использования социальных сетей и т. д. Эта тенденция продолжит набирать силу и в дальнейшем.

ПРИМЕЧАНИЯ

-
- ¹ Nye J. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. – N.Y.: New York Public Affairs, 2004.
- ² Андреева Т.Н. Европейская политика кабинета Д.Кэмерона – Н.Клега (май 2010 – июль 2013 гг.) / Отв. ред. Н.К.Арбатова, К.П.Зуева. – М.: ИМЭМО РАН, 2014; Кулькова О.С. Политика Великобритании в странах Африки при лейбористском правительстве Т.Блэра (1997–2007 гг.). Диссертация на соискание ученой степени кандидата исторических наук. – М.: Институт Африки РАН, 2011; Толстухина А.Ю. Современная внешняя политика Великобритании в отношении содружества наций (цели, задачи, основные направления) // Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук. – М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2015 и др.
- ³ British Council. *Appraisal Report*. November 2016. National archives. URL: <<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/british-council-appraisal-report-november-2016.pdf>>.
- ⁴ Our organization // Официальный сайт Британского совета. URL: <<https://www.britishcouncil.org/organisation>>.
- ⁵ British Council *Annual Report 2009–2010*. – L., 2010. P. 12.
- ⁶ DAC Peer Review of the United Kingdom. *OECD Journal on Development*. OECD, 2008. V. 7. № 3. P. 25. URL: <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/dac-peer-review-of-the-united-kingdom_journal_dev-v7-art37-en#.WMJWpvnyjlU#page25>.
- ⁷ Ibid. P. 92.
- ⁸ См. Харитоновна Е.М. Программы содействия международному развитию и национальная безопасность: опыт Великобритании. // Пути к миру и безопасности. 2015. № 2(49). С. 29–43.
- ⁹ When Aid Relationships Change. DFID's approach to managing exit and transition in its development partnerships *Approach Paper*, May 2016. – L., 2016. P. 6.
- ¹⁰ UK Government. *Single Departmental Plan: 2015 to 2020*. September 2016. URL: <<https://www.gov.uk/government/publications/dfid-single-departmental-plan-2015-to-2020/single-departmental-plan-2015-to-2020>>
- ¹¹ Foreign and Commonwealth Office. *Business Plan 2011-2015*. May 2011. URL: <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32855/FCO-Business-Plan1.pdf>
- ¹² Foreign and Commonwealth Office. *Single Departmental Plan: 2015 to 2020*. 19.02.2016. URL: <<https://www.gov.uk/government/publications/fco-single-departmental-plan-2015-to-2020/single-departmental-plan-2015-to-2020#2>>
- ¹³ House of Commons Foreign Affairs Committee. *The United Kingdom's Relations with Russia. Seventh Report of Session 2016–2017*. 21.02.2017. URL: <<https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmfaaff/120/120.pdf>>.
- ¹⁴ National Audit Office. *The British Council Achieving Impact*. – London: Stationary Office, 2008. P. 10–11. URL: <<https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2008/06/0708625.pdf>>.
- ¹⁵ British Council *Annual Report 2009–2010*. Ibid.