

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»**  
**Институт социально-гуманитарных наук**  
**Кафедра «Социология и политология»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**  
**И.о. заведующего кафедрой,**  
**к.социол.н.,**  
\_\_\_\_\_/С.В. Одяков/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **Политика Содружества наций на Ближнем Востоке**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 41.03.04. 2018. 31 - 048 ВКР**

**Руководитель, доц. каф. СиП**  
\_\_\_\_\_/ Л.М. Батурин/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Автор**  
**студент группы СГ – 408**  
\_\_\_\_\_/ А.Н. Манин /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**Нормоконтролер, профессор**  
\_\_\_\_\_/ В.Е. Хвощев /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.



## АННОТАЦИЯ

Манин А.Н. Политика Содружества наций на Ближнем Востоке - Челябинск: ЮУрГУ, СГ-408, с. 64, библиографический список – 57 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью выявить особенности политики Содружества наций, проанализировать её с точки зрения организационной теории и установить лидеров этой организации.

В работе раскрыта организационная теория, рассмотрены методологические основы в работах профессора менеджмента Университета Вандербильта Р. Дафта, профессора Высшей школы бизнеса Техасского Университета А&М Г. Джонса, доктора экономических наук Б.З. Мильнера и доктора социологических наук В.В. Щербины. Проведён анализ политики Содружества наций, её целей, направления работы и дана оценка соответствия заявленным целям.

Результаты исследования могут быть использованы для последующего анализа действий Великобритании и стран Содружества наций на Ближнем Востоке.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
СРАВНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	9
1 СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ .....	10
1.1 Организационная теория .....	11
1.2 Содружество Наций как организация .....	19
2 ОСОБЕННОСТИ ПОЛИТИКИ СОДРУЖЕСТВА НАЦИЙ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ .....	36
2.1 Развитие британской политики на Ближнем Востоке .....	37
2.2 Современная политика Содружества на Ближнем Востоке .....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	61

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Содружество Наций, согласно британской энциклопедии «Британника» - ассоциация суверенных государств, входящих в состав Соединенного Королевства и ряд её бывших зависимых государств, которые решили поддерживать дружеские отношения и практическое сотрудничество. Эта организация ранее носило название Британского Содружества Наций, до тех пор, пока некоторые страны решили отказаться от монархической формы правления.

Британская Империя занимала  $\frac{1}{4}$  всего земного шара. На эти территориях применялось английское право и развивался английский язык, что предопределило появление на этих территориях схожих правовых систем. Но даже при серьёзных внешних различиях, все страны Содружества имеют черты общего английского права. Как правило, оно накладывалось на местные реалии, традиции, если таковые были. Если этого не происходило, то государства на этой территории сильнее всего напоминали свою метрополию, к примеру, это Канада, Австралия и Новая Зеландия. Таким образом, английское право распространилось на всю территорию империи и заложило общие культурные, экономические и иные связи.

В рамках своей эволюции Содружество превратилось в новую современную форму организации бывших колоний Великобритании. В отличие от многих других организаций, деятельность Содружества не узко специализирована, направления его работы могут быть как и локальными, так и глобальными, задевая многочисленные сферы сотрудничества ассоциированных стран. Однако, подобная многоплановость затрудняет определение Содружества как организации.

Один из регионов, где внешняя политика Великобритании отличается высокой степенью активности, является Ближний Восток. Уже на протяжении нескольких столетий этот регион является местом соприкосновений международных интересов, в которые всегда была вовлечена Британия.

После Второй Мировой войны в основные процессы на Ближнем Востоке были вовлечены Израиль и окружающие его арабские государства. Наиболее значимыми вопросами стали Палестина и богатые нефтяные ресурсы, оказавшиеся в руках независимых арабских стран. Каждая из сторон, как правило, имела за собой мощную мировую державу. Таким образом, Ближний Восток превратился в плавильный котёл, где через конфликты малых стран сталкивались интересы мировых государств, в том числе и Великобритании, а также всего Содружества. К примеру, большой вклад в операцию Западной коалиции в Сирии внесла Канада: предоставив военные и финансовые ресурсы, свыше 3.5 миллиардов долларов.

При этом взаимоотношения России и Великобритании на Ближнем Востоке имеют большую историю. Ещё с XIX века Восточный вопрос был камнем преткновения между двумя империями. После революций 1917 года влияние России на Ближний Восток заметно ослабло, лишь в 1941 году Советский Союз, совместно с Великобританией, провёл операцию в Иране. Но уже после окончания войны и деколонизации Ближнего Востока СССР и Великобритания вновь стали соперниками в этом регионе.

С распадом британской колониальной империи, её влияние заметно ослабло и ни одна из стран Ближнего Востока не входит в Содружество. Тем не менее, Ближний Восток сохраняет своё значение во внешней политике не только Великобритании, но и стран её бывших колоний, что важно при определении сфер деятельности Содружества. Примером подобного сотрудничества является совместное давление в ООН стран Содружества на Сирию, Россию и Иран, связанную с якобы имеющим место применением химического оружия. Эта практика вылилась в совместный удар американо-франко-британских ВВС по сирийской территории. Таким образом деятельность стран Содружества на Ближнем Востоке сталкивается с интересами России в регионе. Анализ истинных целей организации необходим для большего понимания ближневосточной стратегии этой структуры.

При этом в Содружестве имеется ряд стран, влияние которых значительно выше, несмотря на декларируемое равенство всех государств-членов. Это Великобритания, Австралия, Канада, Новая Зеландия (составляющих т.н. «белое Содружество») и Индия.

Степень научной разработанности проблемы. Научные публикации, связанные с политикой Содружества наций на Ближнем Востоке можно разделить на следующие виды.

1. Работы, связанные с организационной теорией.

Прежде всего, это общая теория Р. Дафта и Б.З. Мильнера, организационные изменения Г. Джонса, а также социологический аспект организационной теории В.В. Щербины.

2. Работы связанные с историей политики Великобритании на Ближнем Востоке, в том числе и современной.

Данный вид представлен научными работами А.В. Балаяна, А.В. Валуева, общим исследованием С.И. Грачёва, Ю.М. Баймашева, А.Е. Черняева, двумя работами В.М. Заболотного, а также А.В. Карасёва, и К.М. Каспаряна.

**Объектом** исследования является организация Содружества Наций.

**Предметом** исследования является деятельность Содружества Наций на Ближнем Востоке.

**Целью** работы является выявить сущность Содружества наций через организационную теорию. Рассмотреть направления деятельности организации в исторической перспективе, выявить страны, которые их определяют.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Выделить основополагающие документы Содружества наций;
- 2) Сопоставить деятельность Содружества с организационной теорией;
- 3) Выделение основных сфер деятельности Содружества;
- 4) Определение наиболее влиятельных стран Содружества;

Хронологические рамки исследования включают в себя период от создания Британского Содружества Наций (1931) по настоящее время.

**Источниковую базу** исследования составляют следующие виды источников:

1. Научные работы о теории организации. Эти данные помогут выделить основные признаки подобных международных структур;
2. Официальные документы стран Содружества Наций и самой организации. Эти данные отражают формальные аспекты организации и её деятельности;
3. Научные работы о деятельности Содружества Наций, о направлениях её деятельности, истории развития, а также о политике организации на Ближнем Востоке. На основании этих данных будет возможно классифицировать деятельность Британского Содружества, а также выделить основные направления.

## **СРАВНЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ПЕРЕДОВЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Организационная теория начала образовываться в начале XX века. В связи с революцией и потерей значительной части научного сообщества, а даже представителей капиталистической элиты, в России эта теория практически не разрабатывалась до 90-х годов. На Западе же данная теория сумела многократно развиваться и разветвиться на несколько школ, что объясняет значительный перевес в западной литературе.

Ранние школы организационной теории рассматривали исключительно трудовой аспект, что не позволяло рассмотреть более сложные организации, к примеру, международные. Только поздние теоретические школы 80-90-х годов позволяют применить теорию для рассмотрения таких организаций, как Содружество.

Зарубежная литература представлена общей теорией Р. Дафта [4] и Г. Джонса [29]. Последний из них любопытен тем, что рассматривает изменения организации, их причины. А также кризисы и пути их решений. Работа Дафта фактически является современной ипостасью классической организационной теории, в ней также содержатся подробная типология различных системных элементов организации, их классификация.

Отечественная литература преимущественно рассматривает организации в статике, не останавливаясь на возможные проблемы, с которыми может столкнуться данная организация. Вполне возможно, это вызвано малым опытом рыночных отношений в России (а организационная теория зародилась именно в них). С другой стороны, организации в России более подробно рассмотрены с нескольких аспектов, работа В.В. Щербины [11], например, рассматривает организацию с точки зрения социологии, что позитивно выделяет отечественные работы.

## 1 СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Содружество наций существует свыше 60 лет и объединяет десятки государств. Понимание этой структуры невозможно без применения теории организации.

Имеется несколько подходов к пониманию организации. Классическая теория включает в себя научное управление, теорию организации и бюрократическую теорию.

Основоположником научного управления является Фредерик Тейлор. Его труды также заложили основу менеджмента. Несмотря на то, что его труды, прежде всего, касались организации труда, опубликованные там идеи легли и в основу теории организации в целом. Согласно научному управлению, для каждой функции организации должно быть выработано теоретическое обоснование, оно же должно сопровождать делегирование функций и полномочий между частями организации. При выполнении работы также необходимо рациональное обоснование, что требуется для повышения эффективности. Таким образом, рациональность является основой научного управления и базой для остальных подходов к пониманию организации.

Однако, необходимо адаптировать научное управление к современным организациям. Прежде всего, в теории Тейлора необходимо определить главное мерило эффективности – экономическую выгоду. Но если рассматривать столь многоплановую организацию, как Содружество, то невозможно считать экономическую выгоду не просто единственной, но и вовсе какой-либо мерой эффективности. Отчёты британского, канадского и австралийского бюджета показывают, что Содружество – убыточная в финансовом плане организация. Значит, эффективность данной организации должна выражаться в ином критерии. Именно этот подход в конечном счёте развил теорию организации на многие другие подходы.

## 1.1 Организационная теория

Собственно организационная теория появилась благодаря Анри Файолю. Он выделил пять признаков управления и четырнадцать принципов управления. Особое внимание Файоль уделяет лидерству, иерархии и подчиненности. Исходя из этого выделяется три уровня управления, высший из которых является институциональным. Именно рассмотрение организации как института позволяет отразить всю многоплановость таких организаций, как Содружество. Наиболее известная теория институтов разработана Дугласом Нортон, в конце 1980-х годов XX века.

В своей книге «Теория организации» Р. Дафт указывает, что наибольшая разница между организациями состоит в их коммерциализации [4]. При этом, важно отметить, Дафт исходит не из получения организацией прибыли, а то, каким образом эта прибыль расходуется. Таким образом, некоммерческая организация может извлекать прибыль, но если полученные средства направлены на развитие социального капитала, организация является некоммерческой.

При этом, отмечает Дафт, некоммерческие организации выделяются тем, что даже если они извлекают прибыль, этот источник редко является основным. Эти организации получают свой основной доход из государственных ассигнований, добровольных пожертвований и иных внешних источников. При этом цели подобной организации весьма размыты и редко являются измеримыми из-за своей социальной направленности. К примеру, «повышение уровня жизни» или «улучшения здравоохранения».

Также, цель организации зачастую называют миссией. Подобное название позволяет присоединить ко вполне формальным целям ещё и различные ценности, которые разделяют внутри организации. К тому же, если организация многопрофильная, существование миссии позволяет либо выделить наиболее важную из них, либо же как-то сгруппировать несколько целей в общую сферу деятельности. Однако, подобное наименование цели зачастую приводит к

расплывчатому пониманию миссии, что позволяет организации иметь массу сторонних целей.

Помимо прочего миссия организации также накладывает отпечаток на владельцев и сотрудников организации. Ценности, которые декларируются в компании, хотя бы публично признаются её сотрудниками, что позволяет превратить миссию организации в один из источников для роста социального или финансового капитала, а также легитимности. К примеру, владелец и основатель благотворительного фонда в глазах многих людей является хорошим человеком, а если этот фонд связан с какой-либо церковью, то он также становится приверженцем соответствующей религии.

Джонс отмечает, что у организаций, которые имеют общие цели и общую область действия, имеют общую организационную культуру и набор ценностей [29]. К примеру, Североамериканская зона свободной торговли и Общий рынок Восточной и Южной Африки декларируют общие ценности и приверженность свободной торговли, хотя их разделяют большое расстояние. Другим таким примером могут быть организации на одной и той же территории, к примеру, многие европейские организации, имея разные цели, отстаивают идею об объединении Европы.

Однако, как уже было сказано, публичные цели организации могут быть расплывчаты или полностью ложными, поэтому они не всегда пригодны для анализа. Чтобы определить реальные цели организации, необходимо обратиться к т.н. «оперативным целям». Как правило, это очень локальные предписания для выполнения в отделах организациях, а их совокупность позволяет определить общие цели, которые и являются подлинными. Также это позволяет оценить то, как организация пытается адаптироваться к новым условиям, введение новых методов производства и других процессов.

Необходимо отметить, что определить оперативные и глобальные цели возможно не только изучением отданных поручений, но также изучением

критериев оценки эффективности. Это позволяет определить приоритетность тех или иных целей для организации, а также затраченные на эти цели ресурсы.

Однако, какой бы ни была цель, организация создана для объединения усилий её членов. Аккумуляция ресурсов зависит от цели, а также включает в себя такие неочевидные факторы, как внедрение инноваций и адаптация к новым условиям.

Помимо коммерциализации, Дафт выделил и иные параметры организации. Он разделил их на структурные и концептуальные. Структурные параметры описывают конкретные параметры организации, а оттого они пригодны для сравнения одной организации с другими. Концептуальные параметры для этого не подходят, поскольку они рассматривают организацию не саму по себе, а вкупе со сторонними факторами, к примеру, с окружающей средой. Таким образом, сопоставление двух организаций может стать некорректным.

Структурные признаки организации, согласно теории Дафта:

1. **Формализованность (бюрократизация)** – насколько в организации велик оборот печатной документации. Подсчёт этого параметра производится путём подсчета страниц, поделённого на весь персонал организации (или же ответственного за учтённую документацию подразделения).
2. **Специализация** – степень распределения функций между подразделениями организации, то, насколько это подразделение заточено под её выполнение.
3. **Иерархизация** – сфера деятельности каждого подразделения и уровни, подчиненные каждому из них. Дафт также подразделяет сферу контроля на узкую и широкую. Широкая иерархизация означает контроль над многими разноплановыми структурами.
4. **Централизация** – уровень принятия решений. Высокая централизация означает, что все решения принимаются на самом верхнем уровне. Если же подразделения организации имеют право

принятия решений на местах – это говорит о децентрализованной организации.

5. Профессионализм – степень обученности сотрудников организации. Дафт высчитывает его исходя из длительности обучения в годах. Однако, он вовсе не учитывает уровень образования, и в данном вычислении невозможно провести границу между обучением в университете или стажировкой.

6. Структуризация – в этом случае Дафт высчитывает количество подразделений, а также соотношение управляющего состава к подчиненному.

Концептуальные признаки организации, согласно теории Дафта:

1. Размер – оценивается по численности сотрудников в её штате. Однако, также следует рассматривать размер организацию как социальную систему или совокупность оных. При этом есть и другие показатели, рассчитывающие размер, к примеру, это объем продаж или стоимость всего имущества организации. Однако, эти параметры никак не могут оценить размер многосторонней организации, а также с ними невозможно оценить размер социальной системы.

2. Организационная технология – это инструменты, которыми пользуется организация, когда обрабатывает ресурсы между входом и выходом. При этом сами эти ресурсы и технологии могут быть совершенно различны. К примеру, Дафт говорит об упаковке товара, хотя для многих других организаций эти технологии могут быть совершенно иными и их измерение затруднено.

3. Окружающая среда – это любые сторонние для организации факторы. Это могут быть, как и другие организации, к примеру, поставщики или даже правительство, так и отдельные люди в случае их большого влияния.

4. Цели и стратегия – данный параметр определяет направление организации и приёмы конкурентной борьбы. При этом эти параметры

должны выделять организацию среди остальных и таким образом показывать подлинные функции. Также стратегия определяет способы взаимодействия организации с внешней средой, и именно это определяет отношение организации к её сотрудникам и потребителям её товаров или услуг.

5. Организационная культура – набор ценностей и убеждений, которые присущи данной организации. Организация старается поддерживать эти убеждения среди своих сотрудников, а в некоторых случаях – и распространять их среди людей вне организации. Также, эти ценности могут быть критерием для найма других сотрудников.

Также, все эти параметры взаимосвязаны, и изменение в одном обязательно приведёт к изменению в некоторых других показателях. Это полезно при вычислении параметров, которые не могут быть получены из открытых источников.

Все эти признаки организации так или иначе накладываются на её структуру. Без её рассмотрения все остальные компоненты, к примеру, цели, не имеют никакого физического воплощения. В самой структуре Дафт выделяет три стороны: она должна отражать формальные отношения, объединять людей в подконтрольные структуры и интегрировать эти структуры друг с другом для максимальной эффективности.

Говоря о структуре организации, Дафт уделяет большое внимание информационной составляющей. Это оправдано, учитывая современное развитие общества и всё большее влияние информации для эффективной работы организации. Из подобных информационных связей он выделял вертикальные и горизонтальные. Как и политические связи, они дифференцируются тем, что первые характеризуют отношения между подчиненными органами, а вторые между равными органами.

В рамках вертикальных связей Дафт выделил иерархические переадресации, а также делегацию план и правил. Иерархические переадресации состоят в том, что

низший по управлению орган, если он не в состоянии справиться с назначенными ему задачами, сообщает о проблеме в вышестоящие инстанции. Полагается, что данные органы обладают большей информированностью, опытом и навыками, достаточных для решения проблемы. В случае, если эти органы не смогли решить проблему, она передаётся в вышестоящие инстанции до тех пор, пока она не будет решена. Однако, решение не предполагает выполнение задания, оно предполагает рекомендации, которыми следует воспользоваться при выполнении.

Другая сторона вертикальных связей – это планы и правила. Вышестоящие органы создают и утверждают правила, которые должны координировать низшие органы, а также адаптировать их работу под внешнюю среду. Планы задают этапы работы, предоставляют подразделениям ресурсы на заданный период времени, а также включают в себя критерии оценки работы.

Среди горизонтальных связей Дафт выделяет такие виды взаимодействия как прямые связи, рабочие группы и постоянную интеграцию. Прямые связи могут осуществляться либо контролем руководителем двоих подразделений одновременно, либо расположением двух подразделений в одном и том же месте. Рабочие группы формируются при наличии общей проблемы у подразделений. Постоянная интеграция – это постоянный вариант прямой связи, однако, он требует создания особого органа или, как минимум, введения отдельной должности. Поэтому этот метод встречается нечасто и в исключительных случаях.

Также, организация, при решении проблем, как правило подстраивает структуру под её выполнение. Это может указывать на гибкость этой организации, а также раскрывает внутренние отношения между структурами изнутри. Дафт выделяет несколько принципов формирования структурных объединений: функциональные группы, дивизионные группы, мультифокусная группировка, горизонтальная группировка и модульная группировка.

Функциональная группа направлена на кооперацию между отделами, занимающимися смежными работами. В расширенной структуре такие отделы объединяются под общим началом, даже если в структуре имеются иные отделы.

Дивизиональные группы созданы для максимального вовлечения различных структур для решения одной проблемы. Как правило, из многих разноплановых отделов выделяется персонал, чьи усилия перенаправляются в другую сферу.

Мультифокусная группировка является узкой группой из высококлассных специалистов, которые обладают большим опытом во многих областях, что позволяет им решать несколько задач одновременно в нескольких областях.

Принцип горизонтальной группировки основан на необходимости объединения по принципу принадлежности к процессу. К примеру, юристы всех отделов занимаются процессом юридического сопровождения на каждом этапе, а не только на соответствующем этапе своего отдела.

Наконец, модульная группировка – это совершенно новый тип организации процесса, появившийся с развитием сети Интернет. В её рамках не существует строго закрепленного отдела или группы, индивидуальные работники могут в принципе осуществлять деятельность из разных мест или даже стран. Они собираются только по необходимости и распускаются после решения проблемы.

Каждая из перечисленных форм призвана, в том числе, адаптировать организацию под изменяющуюся внешнюю среду. Согласно Джонсу, существует несколько точек трансформации любой организации [29]. Это человеческий капитал, функциональный капитал, технические возможности и организационные возможности. Любое изменение заключается в изменении одного из этих параметров в худшую или худшую сторону.

Также он выделял то, какими силами будут происходить эти изменения. Это конкурентные силы, экономические, политические и глобальные силы (их Джонс выделял в одну группу), демографические и социальные силы, а также этнические силы.

Конкурентные силы, как правило, являются либо внешними соперниками организации, либо же соперничающими внутренними структурами. Второе является грубейшим нарушением принципов существования организации, что также может привести к гибели структуры, если вышестоящие органы не

вмешаются и не снизят полномочия и влияние конкурентных сил. В случае, если конкурентная сила является другой организацией, то причина изменений может состоять в необходимости ввести наиболее современные технологии. Если же этого не получается создать, то это ведёт к соответствующим изменениям: организация менее эффективно выполняет свои функции и вполне может прекратить собственное существование.

Вторая группа сил, а именно экономические, политические и глобальные, состоит в изменении правил, по которым эта организация должна действовать. Хорошим примером является исключение из Содружества некоторых государств, которые не соответствуют декларируемым ценностям организации. Также, в обратном случае, если организация открывает для себя новые области работы, она должна адаптировать и сотрудников и технологии под новые реалии.

Следующие две группы сил, это демографические и социальные, а также этнические. Как правило, они связаны с мировыми кризисами и редко случаются без приложения двух вышеуказанных групп сил. Для международных организаций середины XX века характерно особое влияние этнических сил. В XXI веке в странах Запада они стали постоянным источником изменений, а также вобрав в себя многие другие группы, к примеру, на основе гендерной принадлежности.

Однако, любое изменение всегда встречается с сопротивлением. Джонс выделил также четыре уровня сопротивления: сила оппонента, различия в функциональной ориентации, механическая структура и организационная культура.

Наиболее естественный и частый уровень сопротивления состоит в том, что необходимость изменения осознаётся не всеми, либо же затрагивает область с крайне влиятельными функционерами. Каждое изменение требует издержек, а успех предпринятых действий далеко не очевиден. По этой причине организационные структуры могут противиться изменению, насколько это возможно. Если же это сопротивление поддержано руководящими органами, то

процесс может быть вовсе не завершен, а в худших случаях привести к падению организации.

Различия в функциональной ориентации встречаются в организациях с разветвленной горизонтальной структурой. Подразделения могут видеть проблемы иначе, чем это кажется руководящим органам. Поэтому суть изменений им не всегда понятна, и данный орган может потребовать согласования, на что может уйти много времени, что увеличит издержки.

Механическая структура является проблемой для централизованных организаций. Её структуры железно приучены действовать определённым образом, и персонал с большим трудом воспринимает любые изменения. Однако, это является как минусом, так и плюсом. Механическая структура организации позволит избежать издержек на стадии принятия решений и обсуждений.

Уровень организационной культуры задействуется в тот момент, когда предложенное изменение затрагивает ценности, принятые в организации. Этот уровень распространяется на все этапы принятия изменений, от этапа обсуждений и предложений, до этапа реализации. Поэтому любое изменение корпоративной этики должно быть предварительно многократно обдуманно и не должно происходить в одночасье. Наиболее приемлемым вариантом является последовательное изменение не основных положений, а более маленьких, в конечном счёте именно они распространяются на основную массу работников.

## **1.2 Содружество Наций как организация**

Содружество Наций было создано в 1931 году, путём принятия Вестминстерского статута. Фактически, это было закрепление сложившейся системы Британской Империи с её непростой системой доминионов, колоний и зависимых территорий. Именно этот документ фактически и образовал основные принципы Содружества, которые менялись крайне редко.

Необходимо отметить самые основные положения, которые касались британских колоний. Во-первых, это признание независимости доминионов

Великобритании во внутренних и внешних делах [24]. Однако, на деле представители Короны в доминионах (генерал-губернаторы) обладали большой властью. Одним из примеров подобного является увольнение Гофа Уитлэма с поста Премьер-министра Австралии генерал-губернатором Полом Хэзлаком [47]. Однако, в XXI веке генерал-губернаторы более не проявляли своей власти.

Также, серьёзным корректировкам подверглось законодательство. К примеру, до принятия статута законы доминионов не могли противоречить законам самой Великобритании, что не позволяло учитывать региональную специфику и порождало большое количество социальных конфликтов. После принятия закона доминионы могли изменять свои законы, не опираясь на законы метрополии. Однако, сохранялся один и самый важный закон: о соблюдении преемственности британских монархов [24]. Права престолонаследия не могут быть изменены без согласия всех членов Содружества. Благодаря этому невозможна ситуация, когда две страны Содружества признают законным монархом двух разных людей. Вкупе с обширной властью генерал-губернатора это позволяет Великобритании иметь большое влияние на свои доминионы.

В подобном виде Содружество просуществовало вплоть до 1947 года. В этом году Британская Индия, получившая независимость, изменила конституцию, став республикой. Этот прецедент также способствовал аналогичным процессам в других странах. После этого произошло одно из самых главных изменений в Содружестве – в него можно было войти странам, которые не признают Елизавету II своим монархом. Благодаря этому Содружество смогло успешно адаптироваться к росту национально-освободительных движений и деколонизации своих территорий.

Несмотря на это, наиболее важным документов для всего Содружества является его хартия. Она состоит из шестнадцати частей и обозначает главные ценности и принципы. Данная хартия позволяет оценить формальные цели организации, а также обнажить структуру Содружества.

Цель организации декларируется в преамбуле к хартии. Она указывает на

необходимость кооперации в современном быстроизменяющемся мире. Содружество призвано объединить страны на основе исторической близости, экономических и культурных связей. Главной целью всей организации является содействие миру и процветания всех стран-участников [26].

Иные ценности Содружества наблюдаются во множестве деклараций и иных документах, принятых за годы существования. А именно: Лондонская декларация 1949 года, Сингапурская декларация 1971 года, Харарская декларация 1991 года и программа её исполнения Миллбрука 1995 года, Эдинбургской декларации 1997 года и Кампалийской декларации 2007 года. На основе этих документов и Хартии Содружества можно проследить изменение ценностей из года в год.

Лондонской декларации 1949 года предшествовал кризис Содружества, вызванный желанием нескольких стран выйти из Британской Империи и стать республиками, в первую очередь – Индии. Подобный разрыв неизбежно привёл бы к выходу из Содружества, согласно Вестминстерскому статуту, однако, правительство Индии заявило о желании остаться в организации [6]. Подобные заявления не могли остаться в стороне от другого государства, на протяжении многих лет боровшегося с Британией – Ирландией. Последняя заявила о твёрдом намерении перестать быть монархией и выйти из Содружества [27].

Правительство Индии в лице Премьер-министра Неру предложило Содружеству 10 пунктов реформ, при которых Содружество переставало опираться на авторитет британского монарха. Неожиданно, но наибольшее противодействие этому выразила не Соединенное Королевство, а Доминион Канада. Канадский премьер заявил о невозможности принятия индийских предложений, поскольку они противоречат основным принципам и для решения этого вопроса необходимо созвать конференцию [31]. Именно эта ситуация была главной повесткой на встрече Премьер-министров в Лондоне.

На этой конференции были приняты изменения в устав Содружества, которые устроили, безусловно, все стороны конфликта. С одной стороны, странами Содружества могли быть и республики, а с другой – британский монарх оставался

главой Содружества [23]. После смерти Георга VI организация также утвердила Елизавету II главой Содружества, но с ростом республиканских настроений становится неясным, утвердит ли встреча глав правительств нового монарха Великобритании после смерти нынешнего.

Таким образом, конференция сформировала современный вид Содружества, который впервые перестал быть исключительно британской организацией и позволил вступить в неё другим республикам, а также завершил процесс выхода Ирландии из Великобритании. Также был подтверждён принцип равноправия государств, и Индия, как национальное государство, поставила азиатскую нацию наравне с англосаксонскими, что также стало причиной для будущих реформ.

Логическим продолжением развития Содружества стала Сингапурская декларация [22]. Между двумя конференциями прошло 22 года, за которые Великобритания претерпела множество конфликтов, в том числе и на Ближнем Востоке [3]. Однако, не все страны Содружества были готовы поддержать британские инициативы, что также привело к выходу из Содружества многих бывших колоний Британии, к примеру, Египет и Израиль. Эта конференция была призвана решить вопрос единой или раздельной внешней политики Содружества.

Но принятая декларация порождала больше проблем, чем их решений. Декларация провозгласила принцип раздельной внешней политики для всех государств Содружества, но также выразила поддержку принципу невмешательства во внутренние дела стран, инициированную бывшими колониальными державами. Становилось неясным, каким образом организация должна и дальше развиваться и расширяться, поскольку единственными целеполагающими формулировками являлись «содействие международному пониманию и миру во всём мире, поддержка Организации Объединенных Наций; индивидуальная свобода и эгалитаризм; искоренение нищеты и экономического неравенства; свобода торговли; институциональное сотрудничество; многосторонность; и отказ от международного принуждения» [22].

Последняя формулировка стала причиной нового кризиса в Содружестве.

Некоторые страны, особенно страны Африки и Океании откровенно игнорировали принципы организации, но отказ от вмешательства не позволял сколько бы то ни было эффективно воздействовать на государство-нарушителя. Однако, до этого имелись прецеденты выхода из Содружества,[46] что могло быть единственным видом наказания. Это было неприемлемым для организации, которая и без того один за другим теряла своих членов. Решением могло быть лишь повторное изменение некоторых принципов Содружества.

Стоит отметить, что именно в Сингапурской декларации впервые появляется требование прекращения какой-либо дискриминации по цвету кожи, религиозных и иных воззрений [22]. Это положение стабильно дополняется раз в несколько лет, что позволяет Содружество оперативно реагировать на новые мировые социальные повестки.

В 1991 году в столице Зимбабве Хараре была принята новая декларация [21]. Её особенность состоит в том, что впервые были перечислены основные критерии вступления и присутствия страны в организации. На кризис невмешательства во внутренние дела нашёлся компромиссный вариант: Содружество, с одной стороны, имело право вмешательства во внутренние дела страны в случае нарушения основополагающих принципов, при этом оно отказывалось от неполитических методов, таких как военное вторжение или экономические санкции (хотя исключение из Содружества Наций само по себе несёт прекращение больших финансовых вливаний). Единственным видом наказания стало временное приостановление членства в Содружестве. Таким образом, организация защитила себя от оттока множества африканских и азиатских стран, оставляя у себя возможности воздействия на них.

Главными критериями для присутствия в Содружестве стали:

- Ответственность государств-членов за внутреннюю политику;
- Поддержка международного мира;
- Недопустимость дискриминации;

- Наличие и прозрачность всенародных демократических процедур;
- Открытость для свободной торговли.

Важно отметить, что декларация была принята на фоне распада Советского Союза, падения режима апартеида в ЮАР и других процессов демократизации. В декларации отмечалось, что новое десятилетие знаменует торжество демократии, международного мира и окончательного искоренения колониализма и империализма.

Спустя 4 года, на новозеландском курорте «Милбрук» была принята Мулбрукская Программа действий Содружества [55]. Она подтверждала положения двух конференций, а также впервые окончательно ввела механизмы наказания государств, внесла список нарушений, расширила полномочия Секретариата Содружества в целях укрепления ценностей, положенных в Сингапуре и Хараре [53].

Другие конференции шли в рамках направления, заложенного в прошлых встречах. Встреча глав правительств в Эдинбурге в 1997 году, помимо утверждения прошлых положений, ввела новые программы по контролю за соблюдением демократических процедур [41]. Этот механизм неизменно существует и по сей день и во многом продиктован желанием Великобритании гарантировать демократичность стран Содружества, поскольку её институт гражданства Содружества позволяет мигрантам из этих стран голосовать на выборах всех уровней. В доверок к этому были оформлены новые критерии вступления в Содружества, благодаря чему укрепилось положение британского монарха как главы Содружества [54]. Критерии были следующими:

- Принять и соблюдать принципы Харарской декларации.;
- Быть полностью суверенными государствами;
- Признать монарха Великобритании главой Содружества;
- Принять английский язык как средство коммуникации Содружества;

- Учитывать мнение населения по поводу вступления в Содружество.

Положения декларации были скорректированы на конференции на Мальте в 2007 году [42]. Основными критериями демократичности стали проведение свободных выборов, выборность всех законодательных органов и регулярность финансовых отчётов всех государственных служащих. В качестве дополнения были приняты положения о новых членах Содружества, не имеющих исторических связей с Великобританией. Они были приняты в связи с желанием Руанды (бывшей бельгийской колонии) войти в состав Содружества [50]. Однако, подчёркивалась важность исторических связей государств организации и индивидуальное рассмотрение каждой заявки государства, не являвшегося членом Британской империи.

Эти две декларации являются одними из самых важных для Содружества, поскольку именно после них организация получила политическое пространство для экономического развития. Механизмы, заложенные в этих декларациях неоднократно применялись странами Содружества для приостановления членства неблагонадежных стран. Пример приостановления членства Пакистана в 1999 и 2007 годах, когда страна дважды была вынуждена свернуть свою деятельность и вернуться в Содружество [49], показывает важность этой организации и эффективность этого метода.

Однако, что интересно, одной из причин учреждения Содружества являются беспрецедентные мировые угрозы, также указанные в преамбуле. Раскрываются эти угрозы уже в третьей главе «Международный мир и безопасность». Прежде всего, эти угрозы могут навредить развитию и процветанию стран Содружества, а также экономической, социальной и политической стабильности [26]. Прежде всего, угрозой этим ценностям является терроризм. Устав заявляет об осуждении всеми странами Содружества любого терроризма. Здесь же содержится одно из главных положений о ценности человеческой жизни и необходимости роста человеческого капитала.

В этой же главе указывается, что существует угроза верховенству права, разделению властей, инклюзивности и разнообразию. Этому также посвящена крайне небольшая четвертая глава «Толерантность, уважение и понимание». Она состоит из повторения уже написанной в преамбуле необходимости поддерживать разнообразное общество для процветания народов. Подобные ценности также прослеживаются и в другой главе «Гендерное равенство» [52]. Это особенно подчёркивает важность этой проблемы для Содружества, поскольку эта глава, подходя по смыслу и к другим разделам, выделена в самостоятельную часть. О важности также говорит то, что в последнем отчёте Содружества гендерные проблемы выделены в отдельную позицию. В ней указывается на слабую осведомленность об этих проблемах среди населения, а также малое присутствие женщин в бизнесе и государственных учреждениях. Для решения этих проблем были заключены договоры с неназванными организациями, а также разработаны курсы, которые будут должны донести о проблемах гендерной дискриминации руководящему составу правительственных учреждений. Также Содружество рекомендовало странам-участникам профинансировать наращивание меньшинств, а также ввести квотирование.

Ещё одной мерой, введённой Содружеством, стало учреждение комиссий по равенству в 2017 году [44]. Они делятся по территориальному принципу и формируются из активистов и политиков в регионах, а также имеют в своих рядах представителей от Содружества из разных стран. Каждая из комиссий представляет свой отчёт на Форуме Содружества по правам человека, куда входят и иные комиссии, в зависимости от степени проблемы.

Необходимо отметить, что из-за неразделения подобных ценностей в своё время из Содружества были исключены Южно-Африканская Республика в период апартеида, а также Фиджи и Зимбабве.

Борьба с этими угрозами осуществляется путём поддержки разоружения и посредничестве. В этой главе неоднократно упоминается роль Организации Объединенных Наций, указывается, что Содружество действует исключительно в

рамках документов, утвержденных ООН и не выходит за их рамки, а также оказывает этой организации всевозможную помощь для укрепления мира.

Наиболее общие положения содержатся в главе «Права человека», в которой, прежде всего, отмечается приверженность Содружества декларации прав человека и иным международным договорам. Особенно подчёркивается необходимость развивать общество без дискриминации по признаку расы, вероисповедания, политических убеждений и других.

Институты, которые занимаются защитой прав человека, сильнее всего развиты в англосаксонских странах, таких как Великобритания, Австралия, Новая Зеландия и Канада. Особенно это касается колониальных наций, поскольку они обладают большим количеством сторонних этносов. Как правило, эти страны имеют особые законы для регулирования отношений между государством и не титульными этносами. К примеру, в Конституции Канады в разделе прав человека выделен отдельный пункт, посвященный индейским меньшинствам. Согласно ему, они обладают особыми коренными или договорными правами [20]. Однако, данный акт не содержит никакой конкретики, касаясь позитивных или негативных прав. Стоит отметить, что канадская конституция признаёт неопределённость в связи с наличием нескольких законодательных актов, противоречащими друг другу в ряде случаев. Но также конституция указывает, что этот вопрос должен быть решен в обозримом будущем. Тем не менее, это положение никак не изменялось с 1982 года.

Также, при канадском правительстве постоянно действует комиссия по правам человека, которая рассматривает жалобы, касательно нарушений этих прав [38]. Но при этом эта комиссия, в случае вопроса по правам индейцев, имеет право рассматривать жалобы не от граждан, а только от зарегистрированных организаций, в связи с чем появляется проблема, когда непризнанное индейское меньшинство не имеет возможности подать жалобу. Ежегодно комиссия составляет отчёт для Законодательного Собрания Канады, после чего обработанный отчёт отправляют в Содружество.

Аналогичный орган существует и в Австралийском Союзе [37]. Австралийская комиссия в разы меньше канадской, но при этом состоит из более высокопоставленных членов. Если в канадской комиссии заседает более двухсот человек, то в австралийской – всего восемь. Но и функции заметно отличаются. Если же в Канаде комиссия является ещё и судебным органом, то в Австралии она осуществляет лишь надзорные функции, для соблюдения международных договоров.

Помимо блока прав человека, необходимо выделить блок, посвященный государственному устройству и гражданскому обществу. Это самый большой блок, включающий в себя пять глав: «Демократия», «Разделение властей», «Верховенство закона», «Эффективное управление» и «Устойчивое развитие». Каждая из этих глав довольно ёмкая, редко превышает объем в два абзаца, однако, там задеты многие практические аспекты деятельности Содружества.

К примеру, для поддержания демократичности в рамках Содружества существует министерская рабочая группа, созданная в 1995 году. Сама группа состоит из восьми министров иностранных дел из стран Содружества. Она обладает наибольшими полномочиями во всей организации, в её компетенции входит мониторинг стран Содружества на предмет отклонений в законодательстве. Сам же сайт Содружества утверждает, что группа была создана в ответ на неконституционные перевороты в странах Африки и Океании [43]. Также, группа занимается рассмотрением случаев, вызывающих беспокойство, к примеру, отсрочка выборов, подрыв судебной власти, вопиющие нарушения прав человека, притеснения оппозиции, а также систематические ограничения гражданского общества и средств массовой информации.

Несмотря на то, что группа имеет только совещательные полномочия, крайне редко их советы бывают отклонены лидерами Содружества. Группа вырабатывает коллективные меры, вносит их в качестве предложения лидерам Содружества. Хотя нигде такая процедура не закреплена, Зимбабве, Фиджи и Пакистан были исключены именно подобным образом.

Несмотря на то, что у Содружества нет единого управляющего органа, все решения принимаются на Встрече глав правительств Содружества, которая проходит в формате саммита. Они проходят раз в два года в одной из стран и глава правительства этого государства становится Председателем Содружества. Главой формально является Королева Содружества Елизавета II. Однако, каждый следующий монарх должен будет утверждаться в этом титуле.

Также, для укрепления демократии, Содружество в 2010 году учредило специальную программу «Избирательная сеть Содружества» (The Commonwealth Electoral Network) [39], Она призвана создать и утвердить «золотой стандарт» выборов, которому должны соответствовать все страны Содружества [40]. Этот стандарт создавался путём обмена опытом избирательных органов государств, а также представителей партий, в том числе и оппозиционных. Контроль за выполнением обеспечивается за счёт наблюдателей от Содружества, которые предоставляют отчёт после каждого избирательного цикла. В случае нарушений составляется протокол и выносятся рекомендации для правительства страны, и в случае повторения нарушений велика вероятность, что будет поставлен вопрос об исключении страны-нарушителя из Содружества. Однако, не только страны Содружества могут пригласить наблюдателей на свои выборы. Этим правом обладает любая страна, которая должна подать соответствующую заявку. Как правило, подобные действия являются подготовкой ко вступлению в Содружество. К примеру, 9 мая 2018 года Зимбабве пригласило наблюдателей из Содружества на выборы в июле того же года [57]. Это происходило в рамках повторного присоединения Зимбабве к Содружеству после выхода из оногo в 2003 году.

Также Содружество имеет программу подготовки молодых специалистов в области избирательных технологий, которая называется «Избирательная инициатива молодых специалистов» (Junior Election Professional Initiative). Она была создана в 2013 году и проводит ежегодные семинары и курсы для студентов ведущих университетов Содружества. Но, стоит отметить, что эти студенты, как

правило, происходят из Великобритании, Канады, Австралии и Новой Зеландии. Из-за этого более маленькие и бедные страны Содружества не могут обогатить своих сотрудников современным опытом организации выборов. Подобная проблема прослеживается в большинстве программ Содружества. Хотя в Хартии Содружества указывается важность молодого поколения именно разных культур для всемирного развития [26].

Для обеспечения прозрачности власти и снижения уровня коррупции, Содружество создаёт специальные комиссии и группы, которые она направляет в уязвимые страны, как правило, это страны Африки [35]. Также разрабатываются специальные рекомендации по изменению законодательства, сотрудники государственных органов и учреждений проходят курсы повышения квалификации в развитых странах Содружества. Как правило, это англосаксонские страны, у которых крайне схожая система права.

Финансовые вопросы, в том числе, бюджет, определяет Секретариат Содружества. Также он назначает рабочие планы, а также выслушивает отчёты по данным работам от органов, которым были поручены соответствующие указы. Секретариат собирается ежегодно.

И последний блок Хартии Содружества посвящен экономике и обществу. Две главы хартии посвящены развивающимся и малым государствам. Согласно документу, Содружество видит своей целью минимизировать риски для жизни и развития, с которыми сталкиваются люди в беднейших странах Содружества. Тогда как для малых стран оказывается поддержка в тех областях, в которых они не могут достигнуть успеха. К примеру, это образование, культура, туризм, а также климат и безопасность.

В отчёте Содружества за 2017 год в экономическом блоке большая часть уделена киберпреступлениям в сфере экономики [44]. Пристальное внимание отчёт уделяет уязвимости африканских стран в этой сфере, где существует крайне мало механизмов безопасности, что ведёт к краже средств налогоплательщиков и бессмысленных финансовых вливаниях со стороны Содружества.

В социальной сфере можно выделить два направления: сохранение устойчивого развития и обеспечение доступа к образованию, здравоохранению, пище и укрытию. Первая состоит в минимизации экономических рисков, компенсации потерь и иных методах для предотвращения экономических кризисов. Программы этого направления одни из самых затратных для Содружества и во многом именно они являются главным стимулом для нахождения в Содружестве неразвитых стран Африки.

Второе направление занимается уже развитием отдельных отраслей менее развитых стран. В Содружестве имеется множество гуманитарных проблем, от доставки воды, до привлечения западных врачей в труднодоступные регионы Африки. Стоит отметить, что в рамках этих программ Великобритания задействует свои вооруженные силы, которые занимаются охраной этих средств.

Одна из самых значимых программ Содружества касается образования. Это одна из самых больших образовательных программ в мире. Она носит название «Содружество образования» и имеет штаб-квартиру в городе Бёрнаби, в пригороде Ванкувера. Одна из главных её целей – повышать уровень образования стран Содружества, чтобы подготовленные управленцы содействовали устойчивому развитию [51]. В 2017 году на эту программу было затрачено свыше 16 миллионов фунтов стерлингов [36], большую часть которых выделили правительства Канады, Великобритании и Индии соответственно. При этом большинство площадок для обучения, как и образовательных программ предоставлено Великобританией, а будущие учителя и студенты после этой программы направляются в ведущие заведения своей страны и считаются высококлассными специалистами. Это приводит к тому, что опыт Великобритании переносится в большинство стран Содружества и многие образовательные программы просто копируют её.

Ещё один фактор в пользу расплывчатости целей Содружества, это то, каким образом внутри него вычисляется достижение целей. Как таковое, Содружество не задаёт определённого плана, оно лишь задаёт направления, на которые будут

выделены значительные средства, не указывая конкретных показателей.

Среди структурных признаков необходимо отметить высокую степень специализации, Содружество имеет массу неструктурных элементов, являющихся, де-юре, независимыми некоммерческими организациями [5], Условно их можно разделить на действительно независимые организации-партнёры, которые заключают с Содружеством какой-либо договор, и подчинённые Содруеству отделы, как правило, в виде ассоциации, совета, форума и других. Эти организации полностью зависимы от Содруества и занимаются крайне узкоспециализированной областью, к примеру, обучением медсестёр. При этом, в зависимости от формы организации, изменяется интенсивность её работы. Рабочие группы собираются по возникшим вопросам, и, в зависимости от области, они могут собираться всего раз в год. С другой стороны, имеется ряд ассоциаций и союзов, которые работают на постоянной основе. Они наиболее часто публикуют отчёты, а также попадают в ежегодный отчёт Содруества.

Это, в свою очередь, ведёт к широкой, но довольно слабой иерархизации и централизации. Несмотря на довольно конкретные полномочия руководящих органов, управление на местах никак не регулируется из-за неопределённых целей. Можно выделить лишь несколько организаций, деятельность которых регулярна и подтверждена годовыми отчётами. Многие из организаций не публиковали отчёты за 5-6 лет.

При этом уровень профессионализации Содруества является крайне высоким. Практически все главы подчиненных организаций являются экспертами в соответствующей области и обладают значительным соответствующим опытом. Ассоциации при этом характерны тем, что вокруг президента ассоциации выстраивается круг столь же компетентных лиц со всех континентов Содруества, что позволяет аккумулировать международный опыт.

Среди концептуальных параметров для Содруества главным фактором является внешняя среда. Поскольку организация является межправительственной,

огромное влияние на неё оказывает страна, чей представитель одновременно является генеральным секретарём. Вместе с этим, имеется ряд стран, которые в силу своего экономического развития и исторического прошлого являются неформальными лидерами Содружества. Таковыми можно назвать англосаксонские страны Содружества и Индию. Несмотря на декларированное равенство, именно эти страны осуществляют наибольшие инвестиции в программы Содружества [36], за исключением некоторых локальных программ. Особенно это характерно для Индии, которая широко финансирует образовательные и медицинские программы [36], но существенно меньше вкладывает, к примеру, в африканские проекты.

По этому критерию особняком стоит Великобритания, которая в подавляющем большинстве случаев является главным источником финансирования Содружества. За последний год Великобритания вложила в Содружество 2 миллиардов долларов через Форин-офис [28]. При этом эти суммы только растут, поскольку в британском бюджете имеется отдельное упоминание о возможных дополнительных финансовых вливаниях. При этом главные программы Содружества имеют абсолютную пробританскую направленность. Образовательные программы, аккумулируя наиболее талантливых людей со всего мира, как правило, дают им право выбора места работы, и, разумеется, Великобритания, с её высоким уровнем жизни и заработной платы, аккумулирует подавляющее количество выпускников программ. Таким образом, другие страны фактически оплачивают новые кадры для Великобритании, редко извлекая из неё какие-либо выгоды.

Согласно теории Дафта, Содружество пользуется именно планами и правилами, фактически игнорируя иерархические переадресации, в силу расплывчатых правил. Проблемы, встающие перед подразделениями, зачастую игнорируются, поскольку не предполагается санкций за отсутствие решения. Это превращает некоторые подразделения в загруженные бюрократические аппараты с высоким содержанием, но малой эффективностью.

Из горизонтальных связей наиболее частым является создание рабочих групп. Как правило, они работают от случая к случаю, но при этом занимаются исключительно решением проблем, не занимаясь улучшением работы подразделений. Прямые связи и постоянная интеграция Содружеством практически не используется.

Подводя итоги можно сказать, что Содружество является полноценной международной правительственной организацией. Её сфера деятельности крайне широка и по масштабу может сравниться только с Организацией Объединенных наций.

В своём развитии Содружество столкнулось с двумя кризисами, которые рисковали нарушить принципы её работы. Однако, оба раза эти кризисы были разрешены с низкими издержками, что позволяет заключить, что Содружество имеет способность успешно реформироваться для поддержания развития. Однако, решение кризиса породило новые вызовы для Содружества, связанные с нежеланием неевропейских стран соблюдать устоявшиеся принципы организации. Кроме того, возросшие полномочия Секретариата привели к тому, что его государства-члены могут позволить себе открытое нарушение норм, имея реальную возможность заблокировать какие-либо санкции.

Помимо этого, мы можем наблюдать, что для изменения Содружества, согласно теории Джонса, потребовалось приложить все четыре силы: политических, демографических, социальных и этнических. Основными точками трансформации Содружества стали человеческий капитал и организационные возможности. Основная деятельность была направлена на аккумуляцию большего количества ресурсов и выделение из них наиболее необходимых и эффективных, а также их распределение между странами Содружества, подавляющую долю из которых составили Великобритания, Австралия, Канада, Новая Зеландия и Индия. При этом Содружество не испытывает влияния конкурентных сил и не имеет сколько бы то ни было значимых аналогов, единственная альтернатива – Франсафрика, является исключительно военной программой, не несущей бывшим

французским колониям значимых выгод.

Великобритания, при этом, мало противостоит каким-либо изменениям. В современном Содружестве наблюдается консерватизм «Белого Содружества» (кроме Соединенного Королевства), а также бывших колоний Британии, которые с осторожностью относятся к идее вступления в организацию новых членов. При этом африканские страны, при отсутствии конфликтов, поддерживают присоединение африканских стран вне зависимости от исторического прошлого.

## **2 ОСОБЕННОСТИ ПОЛИТИКИ СОДРУЖЕСТВА НАЦИЙ НА БЛИЖНЕМ ВОСТОКЕ**

Перед тем, как приступить к анализу политики Содружества наций на Ближнем Востоке, необходимо определить территорию, к которой относится это название. За много лет Ближний Восток так и не стал неким общим пространством, процессы в котором не были бы изолированы и влияли бы на другие государства региона. Даже спустя столетия конфликт в Афганистане незначительно отражается на конфликте в Сирии, тогда как война на Донбассе вызвала реакцию всей Европы. Из-за этого крайне трудно выделить Ближний Восток как некоторую общую территорию. К примеру, институт Ближнего Востока относит к нему страны Закавказья, Северную Африку. Европейский взгляд на эту территорию ограничивается Аравийским полуостровом, Месопотамией и Малой Азией.

Чтобы определить Ближний Восток как территорию, необходимо рассмотреть время, когда появился данный термин. Впервые это слово употребил Альфред Мэхан – один из основателей геополитики, чья доктрина до сих пор доминирует в Соединенных Штатах. В его работах понятие «Ближний Восток» касалось Персии, Кавказа и Афганистана, поскольку в этот момент в регионе развивалась «большая игра» между Российской и Британской империями [30]. Большую важность Мэхан придавал и недавно на тот момент открытому Суэцкому каналу, что добавило к понятию регионы Месопотамии, а позже и Малой Азии, которую на тот момент контролировала Османская Империя.

Развитие и укрепление термина произошло несколько позже, в 1902-1903 годах, когда Валентайн Чирол написал серию статей под названием «Ближневосточный вопрос» (The Middle Eastern Question) в газете «Таймс». Чирол рассматривал Ближний Восток как подходы к Индии, бывшие в тот момент владением Британской Империи. Это создало общность территории, которую ранее подразумевал Мэхан, а также ввело и укрепило понятие «Ближний Восток»

в научной среде. Затем оно расширилось на страны Магриба, в связи с обострением отношений европейских стран перед Великой войной, когда западная Азия и северная Африка стали единым котлом противоречий и столкновений интересов Великих держав.

Со временем понимании этой территории как Ближнего Востока окончательно укрепилось и приобрело цивилизационный характер как региона с преимущественно арабо-исламским населением. Поэтому именно данная территория будет рассмотрена в выпускной квалификационной работе.

## **2.1 Развитие британской политики на Ближнем Востоке**

Поскольку Великобритания имеет ключевое влияние на политику Содружества, необходимо изучить историю её политики на Ближнем Востоке, которой насчитывается несколько сотен лет. Великобритания принимала участия во всех крупных мировых и локальных конфликтов в регионе, а политика и приоритеты постоянно претерпевали изменения.

Началом активного развития британской ближневосточной политики можно считать Наполеоновские войны. Великобритания и ранее присутствовала в этом регионе, но рассматривала его как исключительно торговую зону для переправки ресурсов из Индии в Европу, ограничившись торговыми договорами со странами восточного Средиземноморья. Однако, война вынудила Великобританию осознать важность этого региона для своей империи, особенно в виду крайних финансовых нужд для военных действий.

Одержав победу, Великобритания стала развивать ближневосточное направление политики. Англичане первыми обнаружили несгладимый конфликт между арабским и турецким населением. Уже тогда появляются первые британские представительства на территории Сирии и Ирака. Англичане всячески демонстрировали сочувствие местному населению, которое рассматривало их как потенциальных освободителей от османского ига. Порою, это приводило к необычным ситуациям, когда британский представитель в итоге стал судьей в

Багдаде.

Подспорьем для развития британского влияния стали поражения Османской империи, которая из очевидного противника Британии стала её союзником для защиты от России и Австрии. Российская Империя вытеснила османов с Кавказа и восточных Балкан, а Австрийская – с западных. Великобритания не могла допустить внедрение новых европейских стран в регион, особенно континентальных. Развитие отношений британцев и турок характеризовалось полным доминированием британских компаний в регионе, особенно в постройке новых железных дорог, которые должны были связать Средиземное море и Индию, ещё сильнее сократив сроки перевозки товаров из колоний в метрополию.

Одним из внешнеполитических проявлений такого сотрудничества является британская оккупация Египта после британско-египетской войны. До неё Египет считался вассалом Османской Империи, а после Британия фактически оккупировала территорию другого государства, что не встретило никакого противодействия со стороны турок. В обмен на это англичане весь период неформального союза с Османской Империей сумели сохранить её контроль над Босфором и Дарданеллами, при этом завладев турецким рынком, имея крайне низкие пошлины в 5% от стоимости товара [10].

В этот период получило развитие и другое направление ближневосточной политики Великобритании. Оно касалось восточных рубежей региона, где Российская Империя старалась расширить свои территории в Средней Азии.

Данный конфликт интересов продолжался долгое время, однако не имело место какого-либо прямого столкновения между державами. Впервые оно произошло в 1801 году, когда Российская Империя, вместе с наполеоновской Францией решила атаковать Британскую Индию через Афганистан и Персию. Сама возможность подобного похода была воспринята англичанами как очевидная опасность. Как и в случае с средиземноморской частью Ближнего Востока, Великобритания опиралась на иностранную державу в этом регионе, а именно – Персию. Ей Великобритания оказывала военную, финансовую и

политическую поддержку, построив флот, вооружив армию, гарантировав независимость, а также пообещав оказать содействие в возвращении территорий Грузии и Дагестана, которые в тот момент находились в составе Российской Империи [8].

После неудачной войны Персии с Россией в 1812 году, англичане изменили свою стратегию борьбы с Россией. В первую очередь это были экономические меры, которые взяла на себя Ост-Индская торговая компания, которая стремилась завоевать среднеазиатский рынок даже убыточными мерами. К примеру, в ханствах Средней Азии торговцы из Индии продавали товары по заниженным ценам, стремясь выдавить русских торговцев из региона. Убытки от такой торговли покрывались самой компанией. Помимо этого обе стороны постоянно отправляли агентов друг к другу. Благодаря этому второе название «Большой игры» стала «Игра теней».

В виду пробританской направленности Персии, англичане обратили своё внимание на Афганистан, который был связующим звеном между ханствами средней Азии (к тому времени уже оказавшиеся в зоне влияния России) и Персией с Индией. В целом же, тактика, применённая англичанами, была аналогична персидской: военные и гражданские субсидии, а также шпионаж.

Одно из наименее заметных противостояний на Ближнем Востоке проходило на западе региона в Северной Африке. В рамках колонизации Африки обострились отношения Британии с Францией. И несмотря на то, что основные узлы конфликта находились далеко от Ближнего Востока, важность этого региона привела к эскалации напряженности и здесь. Франция искала выход на новые рынки, активно противостоя колонизации Великобритании. Подобная борьба позволила сохранить независимость некоторым государствам региона. Например, благодаря Франции во время Маскатского кризиса, Оман смог сохранить относительную независимость, несмотря на планы Британии объявить Оман своим протекторатом, что было стандартной схемой колонизации для Великобритании. Другой значимый кризис произошёл в Фашоде в Судане.

Несмотря на то, что сам кризис был только у границ Ближнего Востока, он вызвал мобилизацию сил обеих держав в регионе.

Аналогичный характер действий Великобритании наблюдался на всём Ближнем Востоке, вне зависимости от наличия других европейских противников в регионе. К примеру, в Персидском заливе, имея в союзниках Персию и Османскую Империю, Великобритания заключила договоры с Бахрейном, Кувейтом и Оманом о торговле, где англичане быстро захватили рынок и взяли под контроль внешнюю и внутреннюю политику этих государств [8].

Этот этап политики Британии на Ближнем Востоке завершился в связи с нарастанием мощи Германии, которая изначально была настроена против Великобритании, при этом наращивая свою военную и экономическую мощь. Благодаря тому, что Германия также имела конфликты с Францией и Россией, страны решили смягчить конфликты между друг другом и начался быстрый процесс сближения. Он был завершён со складыванием военного союза между Россией, Британией и Францией – Антантой. До этого Великобритания подписала договор с Россией в 1895 году, завершивший военную часть конфликта на Ближнем Востоке, а в 1907 году англо-русское соглашение окончательно закончило «Большую игру» и разделило Персию на две сферы влияния, а также обезопасил Индию от возможного вторжения и сделал Афганистан частью британской сферы влияния. Однако, это также вызвало контрпроцессы в Османской Империи. Франция и Россия, заинтересованные в разделе империи, больше не встречали британского противодействия. Турция начала политический разворот в сторону Германии, что проявилось уже во время Первой Мировой войны. Союз между Британией и Францией проявил себя уже во время Агадирского кризиса, в котором англичане оказали поддержку французам в Марокко, окончательно завершив раздел Ближнего Востока. Следующий этап британской политики на Ближнем Востоке, в первую очередь связан с начавшейся войной с Османской Империей. Впервые в истории региона ключевым фактором борьбы мировых держав стала нефть, что сохраняется и сегодня.

Имеет смысл выделить три ключевых соглашения для британской политики на Ближнем Востоке того периода: это соглашение с Хусейном ибн Али, договор Сайкса-Пико и декларация Бальфура.

Хусейн ибн Али был шерифом Мекки и при этом являлся потомком Мухаммеда. И именно с ним связался Артур МакМагон, верховный комиссар Египта. Великобритания была прекрасно осведомлена о том, в каком состоянии находится Османская империя и не питала ни малейших сомнений в том, что «больной человек Европы» не сможет пережить Великую войну.

Главная стратегия Великобритании была в том, чтобы сыграть на антиосманских настроениях среди арабов, которые составляли большее население Империи. Несмотря на множество противоречий в позициях сторон, соглашение было достигнуто и в 1916 году развернулось арабское восстание. Однако, страны Антанты нарушили соглашение и единого арабского государства не было создано.

Фактически, договор был нарушен ещё до начала восстания, договор Сайкса-Пико в 1916 году, который разделил арабские земли между Британией, Францией, Россией и Италией [25]. Несмотря на выход России из войны, на послевоенной конференции карта Ближнего Востока была разделена именно таким образом, хотя интересы Италии в итоге не были учтены.

Декларация Бальфура от 1917 года служила цели консолидировать еврейское население империи для борьбы с Центральными державами, а также обратить мнение еврейской диаспоры в США в сторону вступления в войну на стороне Антанты. Однако, что важно, это был первый документ, который провозглашал какое-либо еврейское присутствие в Палестине [18], и согласно этой декларации, сразу после войны множество евреев отправилось в Иерусалим.

После войны, получив в свои владения значительную часть Ближнего Востока, Великобритания стала играть ведущую роль в регионе вплоть до окончательного ухода из неё во время Суэцкого кризиса 1956 года. Окончательное разделение было подтверждено на конференции в Сан-Ремо, где от имени Лиги Наций страны Антанты получили мандаты на территории Ближнего Востока. Мандат

был фактически правом на колонизацию территорий, «населяемыми народами, которые ещё не в состоянии поддерживать себя при напряженных условиях современного мира». Эта конференция имеет колоссальное значение в истории Ближнего Востока, ибо границы, определённые на ней, сохраняются до сих пор. Были определены границы Сирии, Ирака, Кувейта, Израиля и Палестины, Иордании, Турции и будущей Саудовской Аравии. При этом Великобритания поставила во главу своих подмандатных территорий представителей династии Хашимитов, некоторые из них правят до сих пор, например, в Иордании.

Следующий период британской политики на Ближнем Востоке начинается с получением вышеупомянутых мандатов. В рамках обязательств, данной Британии Лиге Наций, она должна была освободить данные территории, что в связи с растущим давлением Турции и РСФСР не могло устроить британцев. В свойственной манере, Великобритания обнаружила способ обойти требования Лиги Наций. Он состоял в ультиматумах будущим правительствам подмандатных территорий [8]. Как правило, он состоял в обещании на освобождение в обмен на контроль внешней политики, торговли и добычи нефти. Под такими требованиями образовался Ирак и Иордания, которые де-факто оставались британскими колониями, чем и пользовалась Великобритания. В 1924 англичане поддержали иракские притязания на Моссульский вилайет, в обмен выкупив акции национальной иракской добывающей компании и приостановив независимость Ирака. Договор был вновь подписан, спустя два года, а через десять лет, в 1936 году Ирак вступил в Лигу Наций, фактически оставаясь британской колонией [8]. Аналогично проходила и британская политика в Египте. Номинально отказавшись от протектората над страной в 1922 году и провозгласив независимость, ввела порядок кондоминиума в регионе. Великобритания взяла под контроль внешнюю политику Египта, иностранное представительство в регионе и контроль над коммуникациями. Подобные процессы показывают, что Британия трансформировала свою политику в связи с ростом национального самосознания по всему миру. Ранее был подписан

Вестминстерский статут, расширявший полномочия доминионов Британской Империи, однако, метрополия сохраняла значительный контроль над территориями.

Что касается Палестины, то она была главным направлением британской политики. После декларации Бальфура и окончания Великой войны множество еврейского населения устремилось в Святую землю, что породило конфликты с доминирующим арабским населением. Жесткие квоты, выделенные британским правительством, без особо труда преодолевались евреями, население которых выросло в 3 раза за 4 года. Довольно быстро напряженность выросла в еврейские погромы, которые британская армия вовсе не могла остановить. Фактически, 1921 по 1923 год борьба евреев и арабов проходила без какого-либо вмешательства английского регионального правительства. Это привело к самоорганизации евреев в Палестине. Был учрежден собственный еврейский союз профсоюзов и силы самообороны. С окончанием массовой репатриации поток насилия ослабел и большее десятилетия конфликт проходил в ненасильственном ключе.

Но в 1936 году началась т.н. «пятая алия» (т.е. репатриация в Израиль) из-за политики Гитлера в Европе. Еврейское население вновь начало расти колоссальными темпами. В этот раз невмешательство англичан привело к арабскому восстанию, кроме того, за год до этого ближневосточные колонии добились новых соглашений с Великобританией, после которых её контроль несколько ослабел. Палестинские арабы, не сумев достигнуть аналогичной договорённости решились на вооруженное восстание. На его окончательное подавление ушло 3 года, и британская администрация была вынуждена пойти на уступки, серьёзно ограничив иммиграцию евреев в Палестину. К 1948 году еврейское население Палестины составляло 33%, в три раза больше, чем на момент окончания Первой Мировой войны [56]. Вместе с ужесточением американского иммиграционного законодательства, это «заперло» множество евреев в Европе. В будущем арабским недовольством воспользовалась немецкая разведка, по британскому сценарию рассчитывавшая поднять арабское восстание.

За год до конференции в Сан-Ремо развернулась Третья англо-афганская война, когда эмир Афганистана провозгласил независимость страны от британского влияния. Спустя 3 года Афганистан получил полную независимость, которая мгновенно была признана РСФСР. Ответом на это был ультиматум Керзона, в котором Великобритания, помимо прочего, потребовала прекращения антибританской деятельности в Иране и Афганистане. Несмотря на официальный отказ от принятия ультиматума, ослабленная гражданской войной РСФСР выполняла большую часть соглашений и советское влияние в регионе было сведено к минимуму. В после начала Великой Отечественной войны СССР и вовсе стал союзником Великобритании в регионе, что выразилось в оккупации Ирана англо-советскими войсками. В целом, это противостояние было локальным и занимает небольшое место в британской политике того периода.

Подводя итоги, для этого периода британской политики характерно отсутствие какого-либо внешнего весомого оппонента. Также, Великобритания не смогла опереться на одну из сторон в конфликте, что сделало её беспомощной в регионе на несколько лет. Процессы, активизированные за время невмешательства Британии, в будущем привели к потере английского контроля над территорией и её невозможность разрешить конфликт мирным путём. Вкупе с ростом американского влияния на Ближний Восток и саму Великобританию, ей пришлось существенно изменить свою политику, которая сохраняется до сих пор. Но самое важное изменение с точки зрения британской политики состояло в том, что после краха колониальной системы она уже не могла в одиночку разрешать спорные вопросы в регионе и была вынуждена прибегнуть к помощи своих бывших колоний.

После окончания Второй Мировой войны Великобритания была истощена длительной войной, как и многие её колонии. Из-за этого недовольство в странах Британской Империи усиливалось, а возможности Великобритании по удержанию колоний, в частности, финансовые, заметно снизились. Также выросло американское влияние, Соединенные Штаты потребовали от стран-победительниц

деколонизации [17], и Великобритания была вынуждена пойти на это требование. Рассматривая Соединенные Штаты как своего естественного союзника, арабские страны переориентировались на них, либо же в одиночку добивались независимости от Великобритании. При этом краеугольным вопросом в регионе стала независимость Израиля и Палестины. Великобритания, отстранившись от решения вопроса под давлением США, отказалась от своего мандата, срок которого истекал в 1948 году.

Очередным подтверждением снижения британского влияния в регионе стал Суэцкий кризис 1956 года. В этом году Египет национализировал принадлежащий Британии Суэцкий канал. Тогда же Великобритания, Франция и Израиль заключили Севрское соглашение о возвращении канала англичанам [32]. Несмотря на то, что совместно англо-франко-израильская военная кампания закончилась полным успехом и поражением Египта и восстановлением контроля за Суэцким каналом, под совместным американо-советским давлением, страны вывели свои войска из Египта.

В последующие годы влияние Великобритании на свои бывшие территории неукоснительно падало. Бывшая индийская колония окончательно разделилась на Пакистан и Индию, конфликт между которыми не мог быть решен англичанами. США вновь оказали содействие в решении спорных вопросов и обе страны вошли в сферу американского влияния. Однако, Великобритания предприняла титанические усилия для сохранения своего влияния. Несмотря на полученную свободу бывших колоний заключать политические и военные союзы, многие страны остались в рамках Содружества Наций. В его рамках Великобритания приобретала дополнительные международный вес, в том числе и в ООН. С другой стороны, это не смогло переломить влияние Соединенных Штатов, и Великобритания укрепились в роли вторичной стороны в международных вопросах.

Однако, подобное положение позволило Великобритании участвовать в операциях на Ближнем Востоке, при этом получая собственные дивиденды.

Например, Великобритания приняла активное участие в операциях НАТО в Ираке и Афганистане. Несмотря на то, что участие в этой войне не одобрялось значительной частью населения, Великобритания никогда не отказывалась от военных операции своего союзника, за исключением американских. Однако, Великобритания зачастую взаимодействует с европейскими союзниками в обход американских. К примеру, англичане были одними из инициаторов вторжения в Ливию. В 2010 году франко-британские силы провели совместные учения, где легенда учений очень близко напоминала ситуацию в Ливии. При этом именно Великобритания была инициатором создания бесполётной зоны. Стоит отметить, что бывшие доминионы Британии принимали участия в этих операциях как независимые державы, при этом ни одна из них не провела независимых от Великобритании военных действий. Австралия приняла участие в войне в Ираке, а в войне в Афганистане к ним присоединилась и Канада. При этом участие этих стран в большинстве случаев ограничивалось военно-воздушными силами, а также военной полицией. При этом в войне в Афганистане потери Канады были одни из самых больших (162 человека убитыми и 2179 ранеными), больше, чем у Франции или Германии [12]. Также Канада провела собственную операцию «Мобайл» во время войны в Ливии [48]. При этом она проходила в рамках общей военной операции НАТО по установлению в Ливии бесполётной зоны. В этой операции также приняла участие Великобритания, которая также предоставила американским союзникам военные базы для бомбардировок Сирии.

Возвращаясь к конфликту в Ираке, то после завершения операций, Ирак выплатил Великобритании компенсацию за приостановление деятельности британских нефтедобывающих компаний, а также заключил множество соглашений, расширяющих добычу нефти в регионе до 50% всей иракской нефти.

Таким образом, этот период в истории политики Великобритании на Ближнем Востоке характеризуется распадом колониальной империи, потерей первенства в решении конфликтов в регионе США. Также стоит отметить высокий уровень влияния Великобритании во влечении в политические кампании стран

Содружества, особенно Австралии и Канады. В целом же Британии характерен коалиционный характер взаимодействия в виду того, что после Второй Мировой войны экономические и политические потери Великобритании оказались слишком высокими и проведение единоличных операций стало невозможно.

Таким образом, анализ британской ближневосточной политики показывает, что во времена могущества, Великобритании был характерен неравный союз со слабым государством, который быстро становилось невольным союзником. При этом Великобритания сохраняла рычаги влияния внутри этого государства на долгое время, раз за разом навязывая неравноправные соглашения, которые превращали зависимое государство в полуколонию. Подобные союзы имели кратковременный характер, что позволило Великобритании очень эффективно распоряжаться получаемыми дивидендами. Однако, с течением времени, ввиду растущего национального самосознания Великобритания уже не могла должным образом продолжать свою политику, поскольку осознавшие себя национальные силы не позволяли использовать себя исключительно в английских интересах. Истощение ресурсов в двух мировых войнах расшатала колониальную империю Великобритании, чем воспользовались Соединенные Штаты, которые вынудили Великобританию привести свою политику в новый формат. В его рамках Великобритания была вынуждена учредить Содружество Наций как новую форму устройства своей империи. Это позволило ей сохранить существенное влияние на страны своих бывших колоний, однако, этого оказалось недостаточно, чтобы проводить независимую мировую политику, сохранив такие исторические черты, как коалиционность, поддержка заведомо повстанческих сил, таких как Сирийская Свободная Армия.

## **2.2 Современная политика Содружества на Ближнем Востоке**

Поскольку в Содружество Наций входит лишь одно государство Ближнего Востока – Кипр, деятельность организации в регионе в основном представлена странами организации вне региона. Как правило, они выполняются структурными организациями Содружества, однако, имеется альтернатива в виде программ

отдельных государств, которые выполняются при помощи других государств-членов Содружества.

При этом Содружество имеет большое пространство для манёвров в виду того, что её государства представляют множество культур и религий и могут действовать на Ближнем Востоке не вызывая раздражения. К примеру, организация Содружества «Мусульманской помощи» (Islam Aid) занимается врачеванием и борьбой с нищетой с учётом исламской этики. Это позволило отправить в Сирию несколько десятков бригад врачей, которые смогли оказать помощь местному населению в северных регионах страны, занятых т.н. «вооруженной оппозицией». И подобных программ существует несколько десятков и сфера их деятельности широка от медицины и образования, до развития свободного рынка и бизнеса.

Однако, было бы неверно исследовать исключительно формальные программы Содружества. Эта организация значительно укрепила дипломатические связи между государствами-членами. Поэтому следует исследовать программы отдельных государств Содружества, поскольку во многих случаях в них принимают участие члены организации.

Основатель и фактический лидер Содружества – Великобритания, тратит порядка 850 000 фунтов стерлингов на развитие демократических институтов и «развитие общественного мнения», «свободу СМИ» и «борьбу с коррупцией». В это же время аналогичные вложения совершают другие страны Содружества, как правило, Канада, Австралия и Новая Зеландия. При этом эффективность этих вливаний исключительно сомнительна, к примеру, по данным Transparency International, в таблице Индекса восприятия коррупции, с 2004 по 2017 год Бахрейн упал на 72 позиции [14, 15] при ежегодных финансовых вливаниях со стороны государств Содружества. При этом Бахрейн остаётся одной из приоритетных стран Ближнего Востока по искоренению коррупции.

Также, даёт о себе знать британское участие в Суэцком канале. Великобритания до сих пор обеспечивает функционирование канала и проводит

его ремонт и модернизацию. В британском отчёте по национальной безопасности отмечается, что Суэцкий канал является необходимым для своевременного торгового сообщения со странами Азии, общий объем торговли с которыми у Британии равен около 20% от всего импорта и экспорта. В рамках своей программы британские компании регулярно получают подряды на ремонт канала, а также строительство сопутствующей инфраструктуры [33]. Также Британия поддержала строительство нового Суэцкого канала, который позволит сократить время перехода судов до 12 часов. Подобными проектами занимается «Египетско-британская коммерческая палата» (Egyptian-British Chamber of Commerce). Это государственное образование директивно выбирает направления развития британских инвестиций в Египет, что позволяет эффективно развивать финансовую сеть в регионе. Следует отметить, что в этой программе могут участвовать и иностранные компании и в большинстве случаев это страны «белого Содружества», богатые страны Азии вроде Сингапура и Малайзии, а также некоторые страны Африки. Практика подобных комитетов характерна для Великобритании, которая постоянно выступает с инициативой учреждения подобных групп.

Однако, для стран «белого Содружества» наиболее приоритетными являются страны Персидского Залива. Великобританией для этого была создана программа «Арабское партнёрство». Подобный интерес к этой части региона объясняется острой необходимостью Великобритании отстаивать свои интересы в нефтяном секторе, поскольку этот регион относительно стабилен по сравнению со средиземноморской частью Ближнего Востока. Но главным катализатором упрочнения связей со стороны Великобритании была «Арабская весна», которая вызвала серьёзные опасения за безопасность интересов стран Содружества в регионе. Учитывая политику «открытых дверей» Великобритании и Канады эти конфликты имели особое значение, в виду усиливавшейся миграции и роста радикализма среди мусульман внутри этих стран. Помимо Канады и Великобритании в «Арабское партнёрство» входят все страны G7 и Россия.

Как было упомянуто, Великобритания финансирует множество проектов с размытыми целями в виде «укрепления демократии» и «развития свободного рынка». Однако, в рамках этой программы от Великобритании и Канады отправляются делегации на выборы всех уровней в странах Ближнего Востока. Также при правительствах государств региона имеются британские экономические советники, которые также могут курировать направления деятельности «Арабского партнёрства». Великобритания при этом не всегда самостоятельно финансирует проекты. В этой ей осуществляют поддержку страны Содружества, к примеру, австралийский «Банк Содружества».

Тем важнее рассмотреть выгоды, которые получают страны Содружества от своей деятельности на Ближнем Востоке. Несомненно, для этого необходимо проанализировать военные операции стран организации. Как уже отмечалось, непосредственно в военных действиях принимают участие страны «белого Содружества», хотя бывают и исключения. Например, во времена Холодной войны Пакистан предоставил военные базы странам НАТО, а страны Океании – Австралия и Новая Зеландия постоянно проводят совместные учения со странами НАТО.

Наиболее яркий пример – Война в Заливе 1990–1991 годов, когда все страны «белого Содружества» вошли в коалицию США против иракской оккупации Кувейта. Соппротивление Саддама Хусейна сопровождалось уничтожением инфраструктуры, промышленности, в том числе и иностранной, а также экологическим терроризмом – слитием нефтяных продуктов в питьевые источники. Заострить внимание следует на Компенсационной комиссии ООН и других последствиях этой войны. Эта комиссия назначила Великобритании компенсаций за все потерянную нефтеносную промышленность, а также множество выплат за потери гражданского населения, вооруженных сил, а также финансовые потери за проведение операции «Буря в пустыне». Позже был заключен контракт по расширению деятельности британской British Petroleum на Румелийский бассейн в Басра-Кувейтском нефтяном районе в Ираке. Этот

нефтеносный район находится на втором месте по прибыльности во всём Ираке, а по количеству добычи и вовсе – первый. При этом каждый год ВР наращивает производство нефти. Несомненно, что война в Ираке оказала в конечном счёте положительное влияние на положение британской нефтяной промышленности и британской экономике в целом.

Но, несомненно, ключевым переломом в британской политике на Ближнем Востоке стали теракты 11 сентября 2001 года. Объявленная тогда же «Война против терроризма» втянула в себя не только Великобританию, но и Канаду, и Австралию. Премьер-министр Великобритании Тони Блэр спустя несколько часов после обрушения башен Всемирного Торгового Центра заявил, что это один из крупнейших поворотов в истории, вместе со странами Содружества осудил террористический акт и пообещал оказать Соединённым Штатам поддержку [9]. Аналогичные выступления наблюдались в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, а также в некоторых других странах Содружества.

При этом неверно полагать, что Великобритания с самого начала оказалась втянута в конфликт американцами. Британские власти первыми предложили нанести удар по терроризму в Афганистане [9]. Великобритания предоставила свои базы на Ближнем Востоке, а также базы стран Содружества в Индии и Пакистане, что стало большим подспорьем для начала операции. При этом позиция Пакистана оказалась двойственной: после начала ударов по Афганистану в страну хлынул поток беженцев, которые принесли дополнительную нагрузку на экономику и стали фактором нестабильности в северной части страны на границе с Афганистаном. Кроме того, во время партизанской войны части боевиков перешли границу и оказались внутри страны. В виду этого Пакистан оказывал незначительную поддержку боевикам, полагая, что ряд побед вернёт стабильность в регион и позволит беженцам покинуть страну [13].

После начала операции в Афганистане стало заметно, что ранее влияние мягкой силы Великобритании заметно снизилось, поскольку теперь она была вынуждена действовать преимущественно военными силами против мусульман,

которые являются большинством в регионе. Кроме того, подобная политика в глазах некоторых арабских стран выглядела как проявление неокOLONиализма. Однако, Великобритания, в рамках своей прежней политики довольно быстро начала диалог с шиитскими государствами региона, к примеру, в рамках подготовки к вторжению в Афганистан Тони Блэр провёл переговоры с главами Ирана и Сирии, обеспечив их лояльность или нейтралитет в скорой операции [2]. Для нейтральных суннитских стран Ближнего Востока Великобритания отправила специальных атташе, которые постоянно информировали данные страны о проведении операции в Афганистане. Несомненно, тон подачи был призван сохранить нейтралитет этих стран или же вовсе склонить их мнение в сторону западной коалиции. Таким образом, именно Великобритания была ключевым организатором дипломатической поддержки операции, несмотря на значительное ослабление влияния своей мягкой силы. Также она выполняла финансовое и транспортное сопровождение, поскольку подавляющее большинство финансовых операций (96%) [1] коалиции проходили через британские счета, а британский транспортный флот перевёз большинство военной техники и персонала через Суэцкий канал.

Аналогичные действия предприняла Великобритания в скоро последовавшей войне в Ираке. В Совете Безопасности ООН Великобритания поддержала резолюцию, осуждающую иракское руководство в деле уничтожения оружия массового уничтожения. Позже были проведены аналогичные дипломатические операции, поскольку это была уже вторая суннитская страна за 2 года, которая подверглась атаке Великобритании и Соединенных Штатов. Однако, длительность войны, неясность её итогов и противоречивость финального успеха подкосила позиции британского правительства, и свело британское общественное мнение в сторону нейтралитета. Великобритания снова была вынуждена вернуться к политике приоритета мягкой силы над военной, как с за сто лет до этого. Несмотря на то, что операция в Афганистане, а затем и в Ираке дорого обошлась истеблишменту Великобритании, кончившись отставкой для Тони

Блэра, роль британцев и их связей в рамках Содружества в конфликте оказалась велика.

Несмотря на смену правительства и уход Блэра в 2007 году, военное присутствие Великобритании в регионе остаётся существенным. Особенно это касается военно-морских сил. Великобритания обладает базами Объединенных Арабских Эмиратов, в Омане и Бахрейне. При этом в обслуживании военных баз помогают военные из Австралии. В 2010 году была принята новая доктрина национальной безопасности, призванная сократить издержки от потерь на Ближнем Востоке и внутренней нестабильности. Великобритании пришлось вывести свои войска из Ирака и Афганистана в 2011 и 2014 году соответственно, хотя военные базы на территории государств сохранились. Несмотря на военное присутствие, Великобритания осуществляет множество гуманитарных программ вместе со странами «белого Содружества», которые в большинстве случаев присылают обслуживающий персонал, транспортную и материальную поддержку. Важность своих союзников по НАТО и Содружеству заключена в документе о британской национальной безопасности [19]. Дополнительно отмечено, что в «особых отношениях» с Соединенными Штатами необходимо сохранить баланс, от которого зависит успешность совместных внешнеполитических действий и защищенность Британии от угроз. Численность армии при этом должна быть существенно сокращена, что окончательно возвратит Великобританию к концепции приоритета мягкой силы. Уже сейчас зарубежные базы Великобритании в большинстве случаев находятся в состоянии полуконсервации, активными остаются лишь несколько из них при значительном финансировании страны, в которых расположены эти базы. Это объясняется теми же положениями в стратегии национальной безопасности, где особо подчеркивается необходимость сохранять равновесие во вкладе в решение конфликтов. Под этим прежде всего понимается компенсация за принятие участия в решении какого-либо конфликта. Наиболее яркий пример это Компенсационная комиссия ООН после конфликта с Ираком в Кувейте. Подобная политика позволяет Британии и

дальше получать значительные выгоды от участия в операциях США.

Как и прежде, наибольшее военное присутствие в регионе сохраняется в Ираке и Афганистане. По запросу правительств этих стран Королевские сухопутные силы выполняют там функции патрулирования, а также обучения местных армий. Необходимость этого также приводится в доктрине национальной безопасности Великобритании, где главными факторами нестабильности являются страны, которые разрабатывают оружие массового поражения, прежде всего – Иран. Стоит отметить, что именно аналогичные опасения послужили номинальной причиной для ввода войск в Ирак в 2003 году, поэтому британское общество сохраняет определённый скепсис в отношении ближневосточных конфликтов. Однако, это не мешает британскому правительству и дальше отправлять военные контингенты в операции под руководством Соединенных Штатов. Аналогичное отношение сохраняется и в других странах Содружества [12].

В связи с широким военным присутствием в регионе, всё большую роль играют поставки вооружения в страны, лояльные западной коалиции. Наиболее регулярным потребителем британских военных ресурсов является Саудовская Аравия, Ирак, а также значительным закупщиком британских вооружений является Израиль [16]. Стоит отметить, что эти страны являются политическими противниками друг друга, и развитие военных конфликтов в конечном счёте может оказаться для Великобритании благом в виду того, что продажа вооружений покрывает обслуживание британских военных баз. Дополнительной статьёй дохода является производство вооружений по лицензии, чем пользуются даже те страны, которые совершенно не являются западными союзниками. К примеру, вторым по обладанию британскими военными лицензиями является Иран, несмотря на то, что Великобритания многократно осуждала иранскую ближневосточную политику. При этом обслуживание высокотехнологичной техники невозможно без привлечения британских специалистов, что также требует платы со стороны государства-получателя. Высокую технологичность своей продукции Великобритания использует и в невоенном секторе. После окончания войн с

западной коалицией, страны Содружества одними из первых вкладывают инвестиции в развитие и восстановление инфраструктуры. А натянутые отношения между странами региона вынуждают их вновь обращаться к инвесторам за новыми технологиями для получения лидерства в регионе. Ключевыми сферами на данный момент является образование и нефтедобыча.

На данный момент наиболее острым конфликтом в регионе является сирийский. В Сирии проходит самая крупная операция западных союзников за последние годы, в ней принимают участие такие страны Содружества, как Великобритания, Австралия и Канада. Изначально английские власти выразили исключительно дипломатическую поддержку коалиции во главе с США. Причиной этому было общественное мнение Великобритании, которое до сих пор не осознало причин и выгод от интервенции страны в конфликты в Афганистане и Ираке, зато в полной мере ощутило проблемы в собственной стране из-за миграционного кризиса, который стал одной из причин выхода Великобритании из ЕС.

Однако, одной из целей американской дипломатии было вовлечение большего числа стран в операцию в Сирии. Основным средством для этого было формирование в западных странах негативного образа сирийского правительства и президента страны Башара Асада, а также его союзников, в первую очередь Ирана и России. Основным информационным поводом, развивающимся на протяжении двух лет, стало наличие и применение химического оружия в Сирии. К примеру, бывший госсекретарь США Рекс Тиллерсон заявил, что ответственность за якобы имевшее место применение химического оружия в Сирии, лежит и на России, поскольку она была ответственна за уничтожение химических арсеналов. По западным СМИ многократно транслировались кадры после предполагаемой химической атаки, к чему скоро подключились ещё и британские компании. Подобная политика принесла свои плоды в 2018 году, когда в ночь с 13 на 14 апреля объединенные силы США, Великобритании и Франции нанесли ракетный удар по предполагаемым местам разработки и

производства химического оружия. После этого к операции присоединились силы Канады и Австралии. Показательно то, что предыдущий аналогичный удар годом ранее, 7 апреля 2017 года Соединенные Штаты нанесли в одиночку [34].

Обращаясь к предыдущему опыту интервенции Великобритании и союзников в страны Ближнего Востока, следует сделать вывод, что британские цели остаются неизменными и заключаются вовсе не в нормализации обстановки в регионе, а обеспечении безопасности собственной нефтяной промышленности и создании в Сирии лояльного режима. В 2011 году страны Евросоюза запретили импорт нефти из страны, что также ударило и по британским фирмам в регионе. Таким образом, можно заключить, что политика Содружества в регионе также формируется Великобританией. Во многом это объясняется её историческими связями, наращенными за годы колониальной экспансии, а также политико-экономической мощью, многократно превосходящая любую другую страну Содружества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Содружество Наций за почти 90 лет работы превратилось в сложно структурированную организацию с большим числом направлений деятельности. За это время в ней сформировалось множество формальных и неформальных правил, а также ряд неформальных лидеров. Также организация пережила несколько кризисов ценностей, которые неоднократно ставили вопрос прекращения деятельности организации, однако, большой опыт разрешения подобных вопросов сделал Содружество важной и необходимой организацией для её членов.

При этом Содружество способствует развитию дополнительных связей между государствами. Будучи созданной как переформатирование Британской Империи, она сохранила исторические связи метрополии со своими главными колониями, которые получили название «белого Содружества». Для иных стран характерен политико-экономический обмен, позволяя им воспользоваться высоким международным статусом, сильной экономикой, в обмен на политическую лояльность и предоставление собственных ресурсов, главными из которых являются человеческие и природные. Человеческие ресурсы аккумулируются путём множества программ по поиску талантливой молодежи из всех стран. Отобранные в них люди получают качественное образование и гарантированный опыт работы, после чего имеют возможность работать в странах Содружества. Однако, в большинстве случаев они делают выбор в пользу наиболее богатых и обеспеченных стран с высоким уровнем жизни, что, конечно, весьма привлекательно для жителей африканских, латиноамериканских и азиатских стран Содружества, но совершенно бесполезно для самих этих государств. Извлечение природных ресурсов обеспечивается подписанием формально взаимовыгодных торговых соглашений, но на практике они развязывают руки британским компаниям, которые заведомо высоким качеством своей продукции и развитыми технологиями быстро завоёвывают рынок второй стороны. В обмен на

это страны Содружества могут проводить политику, которая далека от идеалов, которые декларируются в Хартии Содружества и ключевых конференциях.

Их всех высокоразвитых стран Содружества наибольшее влияние имеет Великобритания, как основатель и фактический лидер Содружества. Она задаёт направления работы Содружества и извлекает из них наибольшую пользу. Главный приоритет гуманитарного направления состоит в образовании, многие лидеры государств-членов Содружества получили образование в Великобритании, и до сих пор образование в других странах организации проходит по британским стандартам. Благодаря этому в этих странах не сформировалось заведомо негативного отношения к бывшим колонизаторам. Следующее направление состоит в развитии демократических институтов, но фактически это оно является инструментом политической лояльности и контролем за ней.

Государства, которые перестают быть лояльными, перестают получать финансовую поддержку и перед ними встаёт риск исключения из организации. Для многих африканских, азиатских стран и государств Океании это является достаточным основанием для продолжения содействия лидирующим странам Содружества. На 2018 год ни одна из вышедших из Содружества государств после Второй Мировой войны, не осталась вне организаций, а вернулась в неё после политических изменений.

На Ближнем Востоке Великобритания также является определяющим государством. Это объясняется тем, что из Содружества только Кипр присутствует непосредственно в регионе, однако, его островное положение позволяет отстраниться от большинства конфликтов на континенте. Ключевой особенностью британской политики является её двойственность: нередки ситуации, когда Великобритания оказывает государству военную поддержку при том, что дипломатически это государство является абсолютно враждебным. Подобная особенность сохранилась с самого начала британского присутствия в регионе, что является дополнительным фактором нестабильности. Ещё одной

сохранившейся особенностью является крайне высокая гибкость, которая позволяет Великобритании извлекать максимальную выгоду из экономических отношений со странами-изгоями, при этом не терпя репутационные потери. Но также за это время произошло важное изменение: Великобритания пришла к принципу коалиционности, во многом из-за возросшего влияния Соединенных Штатов и неспособности Великобритании решить возникающие в регионе конфликты.

Гуманитарная сфера Содружества в основном состоит в создании и расширении многочисленных программ помощи менее развитым странам. Присутствие Содружества на всех мировых континентах, а также разнообразие в культуре, религии, но общий исторический опыт, позволяет организации эффективно применять новейшие технологии для обеспечения устойчивости развития. Также в гуманитарной сфере высоко развито управление на местах, в большинстве сфер деятельности создаётся отдельная организация из ведущих и наиболее авторитетных представителей этой сферы, что значительно ускоряет работу. Однако, цели Содружества и критерии успеха в организации приводят к ситуациям, когда предоставляемые средства невозможно оценить с точки зрения эффективности. Отчёты Содружества редко содержат в себе конкретные показатели, что заставляет сомневаться в действительной заинтересованности организации в решении проблем и конфликтов. С высокой степенью вероятности эти финансовые вливания являются средством политического подкупа. Содружество использует их для имитации деятельности в наиболее резонансных областях, чтобы обеспечить себе образ эффективной гуманитарной организации.

Не менее важной для Ближнего Востока и британской политики в регионе является военная сфера. Великобритания в ней остаётся лидером Содружества и активно использует возможные силы этих стран в своих операциях. При этом имеется чёткое разделение в применяемых ресурсах между этими государствами. Можно выделить три пояса стран, которые осуществляют поддержку британских операций: это страны «белого Содружества», которые осуществляют

непосредственную военную поддержку британским операциям. Следующий круг стран составляют те из них, которые прямо примыкают к Ближнему Востоку. Как правило, они предоставляют инфраструктуру для операций Великобритании и их союзников. Это возможно благодаря международному авторитету Британии и влиянию на эти страны, что приводит к ситуациям, когда принимающая сторона несёт издержки от военных действий. Однако, политические дивиденды столь выгодны, а риски настолько велики, что политические демарши против Великобритании практически не встречаются. Следующие страны обычно осуществляют часть финансовой поддержки деятельности Британии и союзников путём финансирования гуманитарных программ с неопределёнными целями, что также позволяет тратить эти средства на военные нужды. Наименее развитые и богатые страны в ближневосточной политике не принимают участия, однако, поддерживают инициативы Великобритании на Ближнем Востоке.

Подводя итоги можно сказать, что Содружество Наций не содействует установлению мира и стабильности на Ближнем Востоке, оставаясь инструментом для обеспечения политической лояльности. Великобритания, будучи лидером организации наоборот заинтересована в развитии конфликтов, который позволяет за счёт этого приобретать политический капитал, а после окончания конфликта вернуть все издержки путём компенсаций. Следует предположить, что в дальнейшем британская политика не изменится, как и внутри Содружества не появится значимой оппозиции Великобритании.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Балаян, А.В. Вопросы военной стратегии Великобритании в контексте развитие англо-американского сотрудничества в Афганистане в начале XXI в. / Балаян А.В. // Вестник АГУ, 2014 – №3. – С. 60–64
- 2 Валуев, А.В. «Иракский синдром» во внешней политике «новой» Великобритании: исторические уроки и современные параллели / А.В. Валуев // Известия РГПУ им. А.И. Герцена, 2009 – С. 208–215
- 3 Грачёв, С.И., Баймашев, Ю.М., Черняев, А.Е. Британская ближневосточная политика в 1947 – 1991 / С.И. Грачёв, Ю.М. Баймашев, А.Е. Черняев // Власть. Серия История. – 2012. – С. 158–161
- 4 Дафт, Р. Теория организации / перевод Э.М. Короткова // ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА. – 2006. – С. 14
- 5 Заболотный, В.М. «Британский консенсус» как системообразующий фактор Содружества наций / В.М. Заболотный // Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. – 2001. – №1 – С. 158
- 6 Заболотный, В.М. Лорд Маунтбеттен – Последний Вице-Король Британской Индии (Опыт реконструкции переходного периода от Британской Империи к Содружеству Наций) / В.М. Заболотный // Вестник РУДН. Серия: Всеобщая история, 2010 – №2 – С. 27–43.
- 7 Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Милнер — М.: ИНФРА-М. – 2000. – 276 с.
- 8 О’Делл, М.А. Внешняя политика Великобритании на Ближнем Востоке (XVIII – XXI ВВ.) дис. канд. ист. наук. – С. 102–111
- 9 Карасёв, А.В. Приоритеты Британской ближневосточной политики после событий 11 сентября 2001 г / А.В. Карасёв // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачёвского, 2012 – №1. – С. 304–308

10 Каспарян, К.В. Российско-британские внешнеполитические отношения и династические связи: Конец 30-х гг. XIX в. – начало XX в.: дис. канд. ист. наук. – С. 72

11 Щербина, В.В. Социология организаций / под ред. В.А. Ядова. – 2-е изд., перераб. и дополн. – М.: Издательство Института социологии РАН, 1998. – 696 с.

12 Отношение канадцев к Афганской кампании // Зарубежное военное обозрение. 2014. - №4. – С. 96

13 Расследование Би-би-си: Пакистан поддерживает Талибов – [https://www.bbc.com/russian/international/2011/10/111026\\_pakistan\\_us\\_taliban.shtml](https://www.bbc.com/russian/international/2011/10/111026_pakistan_us_taliban.shtml)

14 Таблица индекса восприятия коррупции Transparency International за 2004 год – <https://transparency.org.ru/research/indeks-vospriyatiya-korruptsii/indeks-vospriyatiya-korruptsii-2004-rossiya-na-90-meste.html>

15 Таблица индекса восприятия коррупции Transparency International за 2017 год – <https://transparency.org.ru/research/indeks-vospriyatiya-korruptsii/rossiya-v-indekse-vospriyatiya-korruptsii-2017-posadki-ne-pomogli.html>

16 Центр анализа мировой торговли оружием: «В тройку крупнейших мировых экспортеров вооружений в страны Ближнего Востока по периоду 2011 - 2014 гг. войдут США, Великобритания и Франция – <http://www.armstrade.org/includes/periodics/news/2011/1018/133010022/detail.shtml>

17 Декларация о предоставлении независимости колониальным странам и народам – [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/colonial.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/colonial.shtml)

18 Balfour Declaration – <http://eleven.co.il/zionism/from-balfour-to-state/10390/>

19 British maritime doctrine – <https://www.gov.uk/government/publications/uk-maritime-power-jdp-0-10>

20 Canada Constitution Acts 1867 – 1982 – <http://lois.justice.gc.ca/eng/Const/index.html>

21 Harare Commonwealth Declaration – <http://www.thecommonwealth.org/Templates/Internal.asp?NodeID=34457>

22 Singapore Declaration of Commonwealth Principles –

<http://thecommonwealth.org/sites/default/files/history-items/documents/Singapore%20Declaration.pdf>

23 London Declaration -

<http://www.thecommonwealth.org/files/214257/FileName/TheLondonDeclaration1949.pdf>

24 Statute of Westminster - <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/Geo5/22-23/4/contents>

25 Sykes–Picot Agreement -

[https://en.wikisource.org/wiki/The\\_Sykes%E2%80%93Picot\\_Agreement](https://en.wikisource.org/wiki/The_Sykes%E2%80%93Picot_Agreement)

26 The Commonwealth Charter -

<http://thecommonwealth.org/sites/default/files/page/documents/CharteroftheCommonwealth.pdf>

27 The Republic of Ireland Act -

<http://www.irishstatutebook.ie/eli/1948/act/22/enacted/en/html>

28 United Kingdom budget 2017 -

<https://www.gov.uk/government/publications/autumn-budget-2017-documents/autumn-budget-2017>

29 Jones, G.R. Organization Theory, Design and Change / G.R. Jones // Pearson Education Limited. – 2013. – С. 31–36.

30 Mahan, A.H. The Persian Gulf and International Relations / A.T. Mahan // The National Review. – 1902. – 45 с.

31 Marshall «Shaping the “New Commonwealth”» / P. Marshall // Carfax. – 1993. – С. 13

32 Black I. Secrets and lies at the heart of Britain’s Middle Eastern folly / The Telegraph. – 11 июля. 2006 - <https://www.theguardian.com/uk/2006/jul/11/egypt.past>

33 Critchlow A. Digging deep for a new Suez canal investment boom / The Telegraph. – 21 фев. 2015 – <https://www.telegraph.co.uk/news/earth/energy/oil/11426960/Digging-deep-for-a-new-Suez-canal-investment-boom.html>

34 Elgot J. «No alternative»: Theresa May sends British jets to join airstrikes on Syria / The Guardian – 14 apr. 2018 – <https://www.theguardian.com/world/2018/apr/14/theresa-may-britain-air-strikes-syria-chemical-weapons-raf>

35 African anti-corruption Centre – <http://thecommonwealth.org/africaanticorruptioncentre>

36 Audited financial statement of the Commonwealth Secretariat Fund – <http://thecommonwealth.org/sites/default/files/inline/COMSEC%20audited%20signed%20accounts.pdf>

37 Australian Human Rights Commission – <https://www.humanrights.gov.au/about/president-commissioners>

38 Canadian Human Rights Commission – <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/eng/content/our-work>

39 The Commonwealth Electoral Network – <http://thecommonwealth.org/commonwealth-electoral-network>

40 Commonwealth Electoral Network: setting the ‘gold standard’ in elections – <http://thecommonwealth.org/media/news/commonwealth-electoral-network-setting-gold-standard-elections>

41 Commonwealth Heads of Government Meeting 1997 – <https://api.parliament.uk/historic-hansard/commons/1997/oct/28/commonwealth-heads-of-government-meeting>

42 Commonwealth Heads of Government Meeting 2007 – <http://thecommonwealth.org/history-of-the-commonwealth/commonwealth-heads-government-meeting-kampala-uganda-23-25-november-2007>

43 Commonwealth Ministerial Action Group – <http://thecommonwealth.org/history-of-the-commonwealth/commonwealth-ministerial-action-group-cmag-established>

44 Commonwealth Secretariat Revised Strategic Plan 2013/14 – 2016/17 – <http://thecommonwealth.org/sites/default/files/inline/Revised-Strategic-Plan-2013-14-2016-17-FINAL-print-version.pdf>

45 Consolidated Financial Statements of The Commonwealth of Learning -  
[https://www.col.org/sites/default/files/2017\\_COL-Consolidated-Financial-Statements.pdf](https://www.col.org/sites/default/files/2017_COL-Consolidated-Financial-Statements.pdf)

46 Hendrik Frensch Verwoerd - <http://www.sahistory.org.za/people/hendrik-frensch-verwoerd>

47 National Archives of Australia -  
<http://primeministers.naa.gov.au/primeministers/whitlam/before-office.aspx>

48 Operation «Mobile» - <https://www.webcitation.org/69ReDVJag>

49 Pakistan in the Commonwealth - <http://www.thecommonwealth.org/our-member-countries/pakistan>

50 Rwanda joins the Commonwealth - <http://thecommonwealth.org/our-member-countries/rwanda>

51 Strategy of the Commonwealth of Learning -  
<https://www.col.org/programmes/our-strategy>

52 The Commonwealth Gender Equality -  
<http://thecommonwealth.org/commonwealth-charter-section/gender-equality>

53 The Commonwealth History - <http://thecommonwealth.org/our-history>

54 The Head of the Commonwealth - <http://thecommonwealth.org/our-governance>

55 The Millbrook Commonwealth Action Programme on the Harare Declaration -  
<http://www.thecommonwealth.org/Templates/Internal.asp?NodeID=34458>

56 The Population of Palestine Prior to 1948 -  
<http://www.mideastweb.org/palpop.htm>

57 Zimbabwe begins process re-join Commonwealth  
<http://thecommonwealth.org/media/news/zimbabwe-begins-process-re-join-commonwealth-observers-invited-july-elections>