

## ОБУЧАЮЩИЙ КУРС «ЛИДЕРСТВО БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ»



ПЕРВАЯ СЕССИЯ

«МАСТЕРСТВО ОБЩЕНИЯ»  
19 ФЕВРАЛЯ – 21 ФЕВРАЛЯ 2010 г.



«В ЦЕНТРЕ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ»  
МАРТ, 2009

«ПАРТНЕРСТВО С СООБЩЕСТВОМ»  
АПРЕЛЬ, 2009



**Валерий Жураковский** – специалист по адвокатированию  
[zhurakovski@gmail.com](mailto:zhurakovski@gmail.com)

## Содержание

Теории лидерства .....	4
1. Теория лидерских качеств .....	4
2. Теория лидерского поведения .....	5
3. Теория ситуационного лидерства .....	6
4. Харизматичное лидерство .....	7
Целостное управление жизнью: модель баланса .....	8
Семь шагов к личной эффективности .....	9
МУДРО сформулированные цели .....	10
Дюжина советов по целеполаганию .....	11
Семь ключевых вопросов об идеале и представлении о жизни .....	12
Мой среднесрочный план .....	13
Самотивация и настройка на успех .....	14

## Теории лидерства

*Все великое в нашем мире случается только потому, что кто-то делает больше, чем обязан.*

*[Гмайнер Герман](#),*

### 1. Теория лидерских качеств

*Лидерами рождаются,  
а не становятся*

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом объяснения лидерства. Научный анализ лидерства начался с изучения самих лидеров. Какие особенности или черты делают человека лидером? Вот основной вопрос, на который пробовали найти ответ в рамках данного подхода. Ранние теории лидерских качеств, известные со времен Древней Греции и Рима, утверждали, что *лидерами рождаются, а не становятся*. Теория “великой личности” полагает, что человек рождается или с качествами, необходимыми для лидера, или без них. Верили, что лидеры имели определенный уникальный набор достаточно устойчивых неизменных во времени качеств, которые отличают их от “нелидеров”. Считается, что знаменитые исторические личности, к примеру Наполеон, имели «натуральные» способности подняться над всякой ситуацией и стать лидером.

Со временем теория «великой личности» уступила место более реалистичным подходам. Постепенно согласились с тем, что лидерские качества могут быть не только природными, но и приобретенными в результате обучения или жизненного опыта. Внимание переключается на поиск универсальных качеств, присущих лидерам.

В этом направлении были проведены сотни исследований, которые породили долгий список выявленных лидерских качеств. К примеру, на данный момент исследователи выделяют несколько сотен лидерских качеств, которые наиболее часто встречаются у успешных лидеров: ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, образованность, уверенность в себе, уравновешенность, независимость, амбиционность, потребность в достижениях, настойчивость и упорство, энергичность и т.д.

Перечень потенциально важных качеств оказался бесконечным, поэтому стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера. На самом деле качества, которые сделали кого-то лидером коммерческого банка, вряд ли понадобятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре. Некоторые признанные лидеры вообще не имеют эффективных, с точки зрения данной теории, личных качеств.

Тем не менее, концепция личных качеств находит свое отражение в разнообразных программах оценки деловых качеств и развития сотрудников. Даже неидеальные тесты, построенные на теории личных качеств, дают возможность осуществлять профессиональный отбор лидеров, улучшающий кадровый состав организации.

## 2. Теория лидерского поведения

Лидерами не рождаются, а становятся

Данная концепция, в отличие от концепции личностных качеств, утверждает, что *лидерами не рождаются, а становятся*. Когда лидерство – это определенные навыки поведения, возможно разработать учебные программы и обучить лидерству тех, кто хочет стать эффективным лидером. Такой взгляд открывает новые возможности не только для отдельного человека, но и для организации: лидеров можно не только искать, но и выращивать самим. Фокус в исследованиях сместился от поиска ответа на вопрос, *кто* является лидером, к ответу на вопрос, *что* и *как* лидеры делают.

Известный американский ученый Курт Левин, который эмигрировал в США из Германии непосредственно перед войной, верил, что репрессивный, авторитарный режим в гитлеровской Германии был менее эффективный, чем демократическое государство. Своими экспериментами исследователь стремился подтвердить свою гипотезу и доказать, что только при демократическом стиле лидерства можно достичь наивысшей удовлетворенности и производительности. Исследование ставило целью сравнить эффект от использования трех лидерских стилей: *авторитарного* (концентрация всей власти и ответственности в руках лидера), *демократического* (делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера) и *пассивный* (передача ответственности и власти на пользу группы/организации).

В исследованиях приняли участие три группы подростков, которые под руководством взрослых изготавливали маски из папье-маше. Руководителями групп были взрослые, которые демонстрировали разные стили руководства-лидерства: авторитарный, демократичный, пассивный. Результаты эксперимента оказались неожиданными. Оказалось, что, хотя подростки отдавали предпочтение демократическому лидеру, более продуктивными они были при авторитарном руководстве.

Более поздние исследования подтвердили, что демократичный стиль не всегда является наиболее продуктивным. Так, люди таких профессий, как пожарные, милиционеры, административные чиновники отдавали предпочтение и были удовлетворены работой с авторитарным лидером.

Теория лидерского поведения основана на очень широком спектре измерения лидерского поведения, что порождает много толкований и осложняет практическое использование. К тому же концепции лидерского поведения не дают ответ на вопрос про связь лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

### 3. Теория ситуационного лидерства

*Лидерское поведение может быть разным в разных ситуациях*

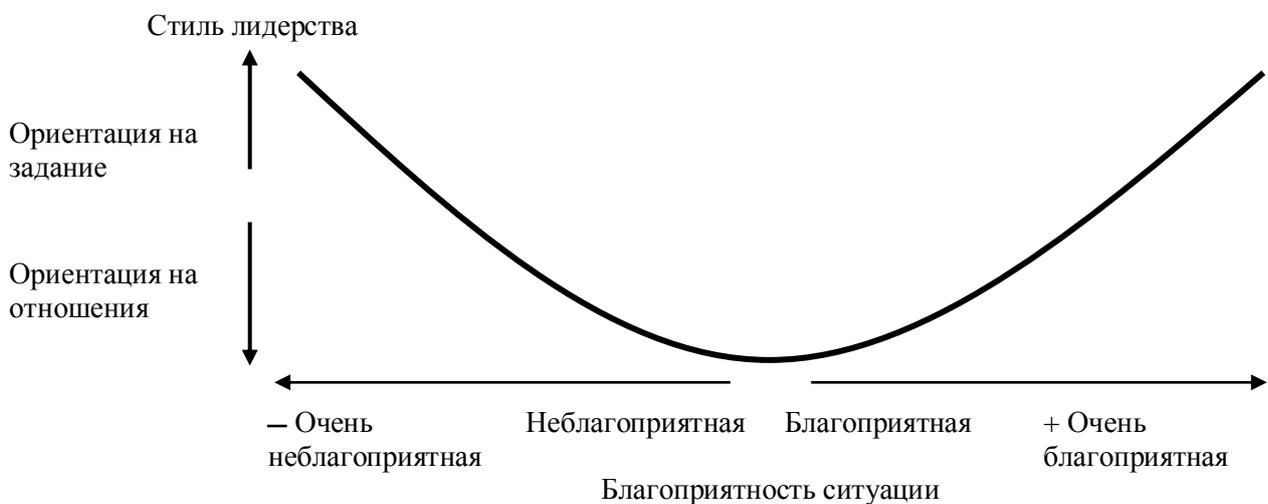
Многочисленные исследования лидерства убедительно засвидетельствовали, что его успешность зависит не только от отдельных личностных черт или поведения лидера. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, главной идеей которых было мнение, что *лидерское поведение может быть*

*разным в разных ситуациях.*

Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, которые позволяют предсказывать поведение лидера и последствия этого поведения. Фрэд Фидлер считается основателем теории ситуационного лидерства. Его модель позволяет предсказать эффективность рабочей группы во главе с лидером. В модели используется два стиля лидерства (мотивированность на отношения и мотивированность на работу) и три ситуационные переменные:

- взаимоотношения между лидером и членами группы;
- степень структурированности задачи;
- должностная власть лидера, которая определяется формальными полномочиями.

Ситуация является благоприятной, когда лидер принят своими последователями, когда задание хорошо структурировано и когда с позицией лидера формально связаны достаточные полномочия и власть. Когда ж всё наоборот (низкие показатели по всем трём измерениям), тогда ситуация для лидера является неблагоприятной. Автор модели уверен, что благоприятность ситуации в связке со стилем определяют эффективность лидерства.



Согласно модели, в наиболее благоприятной и наиболее неблагоприятной ситуациях больше всего эффективны тип жесткого, нацеленного на достижение задачи лидера. К примеру, в очень благоприятных условиях, когда у лидера есть власть, неформальная поддержка и точно обозначенная цель, группа готова идти за лидером и ждет заданий. Представьте себе капитана авиалайнера, который ведет самолет на посадку и обсуждает это со своим экипажем.

Когда же ситуация имеет промежуточный уровень благоприятности, более эффективный тип терпеливого и ориентированного на человеческие отношения лидера.

#### 4. Харизматичное лидерство

*Харизматичный лидер (харизма от греч. *harisma* – божий дар) – лидер, влияние которого основано на исключительных характеристиках личности, чертах святости и героичности.*

Это возвращение к старому пониманию лидера как человека, который через свои личные способности оказывает глубокое и чрезвычайное влияние на последователей. Хотя понятие харизмы известно со времен Древней Греции и упоминается в Библии, его современную трактовку связывают с именем Роберта Хавса. В результате анализа ряда политических и религиозных деятелей Хавс высказал мнение, что харизматичных лидеров отличает уверенность в себе и своих подчиненных, высокие ожидания от подчиненных, идеологическое видение перспективы и воздействие личным примером. Последователи харизматичного лидера идентифицируют себя с ним и его миссией, воспринимают его ценности, имитируют поведение. Оказывая воздействие на своих последователей, харизматичный лидер способен на достижения, которые превосходят все ожидания.

Харизматичных лидеров обычно представляют как сказочных героев, хотя им нередко присущи и определенные аморальные качества. У харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самом себе, этому история дает нам примеры таких лидеров, как Гитлер, Ленин, Сталин.

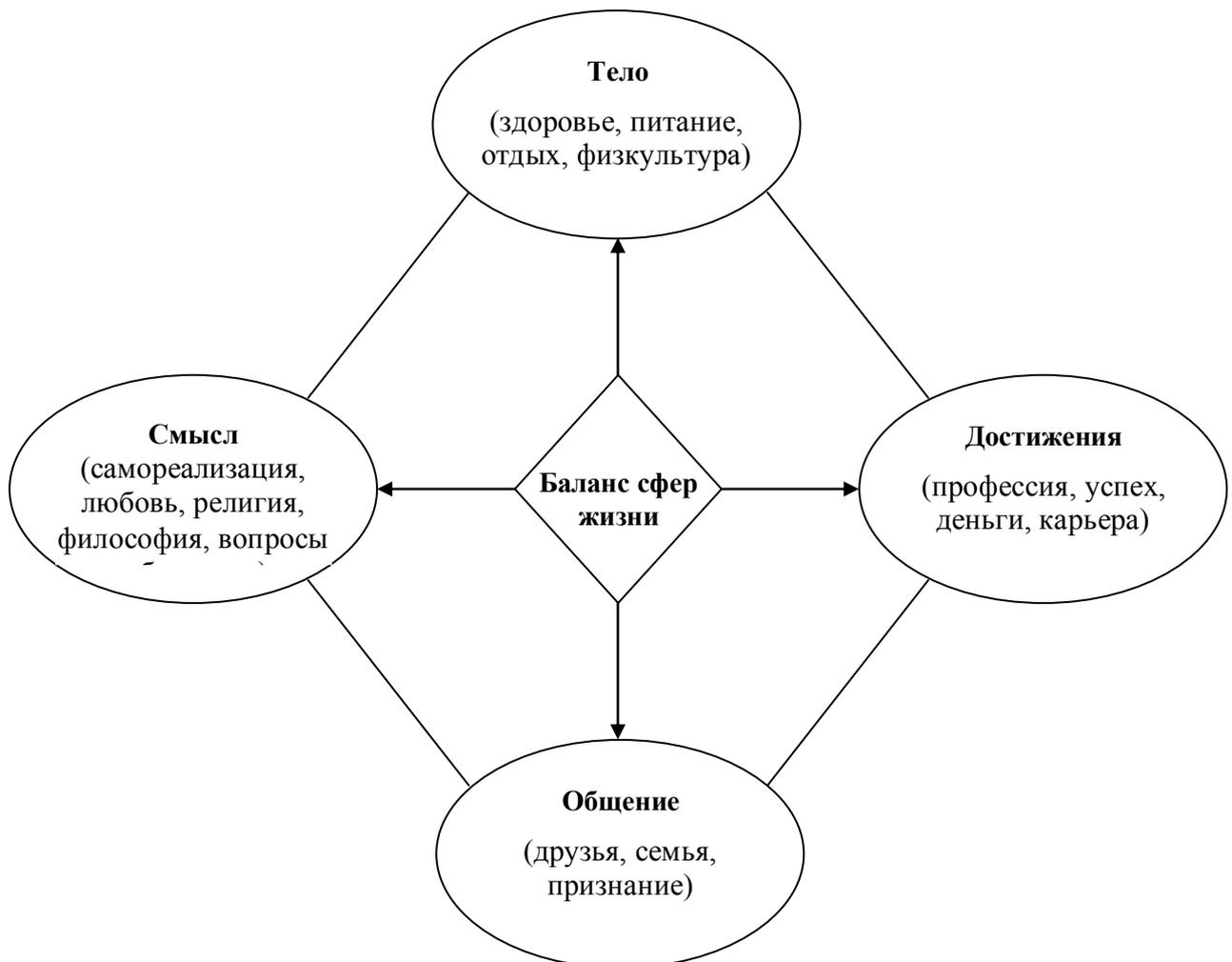
В целом харизматичному лидеру присуще уверенность в себе, высокая чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за общедоступными границами, умение довести это видение до уровня, понятного последователям, неординарное поведение в реализации своего видения.

## Целостное управление жизнью: модель баланса

*Яд или лекарство — все  
решает доза.*

*Гиппократ*

Задача целостного управления своей жизнью — не только найти время для всех важных сфер жизни (семья, здоровье, работа, вопрос о смысле), но также привести эти четыре сферы в равновесие и сохранять его.



## Семь шагов к личной эффективности

— Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?  
— А куда ты хочешь попасть? — ответил Кот.  
— Мне все равно... — сказала Алиса.  
— Тогда все равно, куда и идти, — заметил Кот.

**Первый шаг:** осознать свою миссию и жизненные идеалы

**Второй шаг:** определить важные для себя жизненные сферы

**Третий шаг:** «МУДРО» сформулировать долгосрочные цели

**Четвертый шаг:** еженедельно планировать приоритетные задачи

**Пятый шаг:** продуктивно справляться с ежедневной деятельностью

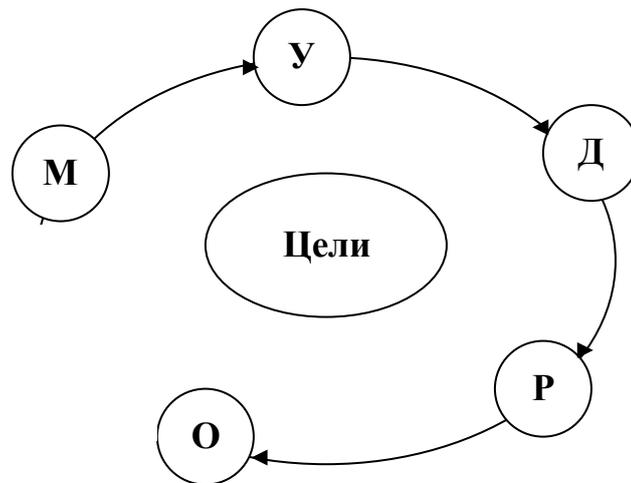
**Шестой шаг:** отслеживать процесс и контролировать результаты

**Седьмой шаг:** поощрять себя и поддерживать самодисциплину

## МУДРО сформулированные цели

*После двадцати пяти лет исследований и опытов я пришел к выводу о том, что **успех равен цели**. Все же остальное — домыслы. Максимальное сосредоточение на цели есть важнейшее качество людей, добивающихся выдающихся результатов в любом деле, в любой области.*

*Артур Б. Ванганди (Arthur B. Van Gundy),*



При определении целей на ближайший год доказала свою эффективность формула «МУДРО», согласно которой краткосрочные цели должны соответствовать пяти критериям:

- М** — метко сформулирована. Цель должна быть сформулирована конкретно, однозначно и точно, иначе она останется неясным пожеланием.
- У** — поддается учету. Цель и степень ее достижения должны поддаваться проверке («Если можно измерить — значит, можно сделать!»).
- Д** — сориентирована на действия. Цель должна открывать путь к позитивным изменениям, а не указывать на то, чего делать не следует.
- Р** — является реалистичной. Цель должна быть отдаленной, но всегда — достижимой.
- О** — ограничена по срокам. Цель должна быть привязана к достаточному и точному сроку исполнения.

## Дюжина советов по целеполаганию

*Большинство людей  
переоценивают то, что  
можно сделать за один год, и  
недооценивают то, что  
можно сделать за десять лет.*

1. Пишите о том, что хотите, а не о том, чего не хотите достичь, — формулируй позитив.
2. Прислушивайтесь к чувствам, возникающим в момент определения цели — любые сомнения или ощущения дискомфорта свидетельствуют о неправильно выбранной или сформулированной цели.
3. Будьте предельно конкретным, составьте максимально ясное представление о конечном результате.
4. Планируйте те цели, которые вы можете достичь самостоятельно, а не при каких-то внешних условиях.
5. Подумайте о последствиях своих целей — они должны приносить пользу не только вам, но и другим.
6. Различайте желания и цели. Цель — нечто внешнее по отношению к человеку, то состояние, которого он сознательно стремится добиться. Цель подчиняет и формирует желания.
7. Ставьте большую цель, не распыляйтесь на маленькие. В идеале в каждый период жизни у человека должна быть одна цель.
8. Обязательно перейдите от цели «для себя» к целям «для других». Большие дела делаются для других людей.
9. Представьте, какие плюсы принесет достижение цели. Если вы решите, что плюсов больше, чем минусов, то перестаньте обращать внимание на негатив. Это необходимая плата за успех.
10. Время, потраченное на целеполагание, с лихвой окупается благодаря минимальным потерям от бессмысленных метаний.
11. Прямо называйте свою цель и действуйте.
12. Периодическая коррекция или кардинальная смена целей естественны — мир меняется, и мы меняемся вместе с ним.



## Мой среднесрочный план

«Лидер – продавец  
надежды»

✍ **Жизненная цель/ идеал:**

За достижение какой составляющей моего жизненного идеала я хочу взяться в ближайшие год – пять лет?

✍ **Цели в самореализации:**

Чему я хочу научиться? Какими из своих увлечений буду заниматься?

✍ **Профессиональные цели:**

Чего я хочу достичь в профессиональной сфере? Каково будет мое финансовое положение?

✍ **Личные цели:**

Как я позабочусь о здоровье? Как организую свой отдых?

✍ **Отношения с окружающими людьми:**

Какие взаимоотношения будут у меня в семье? В жизни каких социальных групп я буду участвовать? Как я буду поддерживать дружеские отношения?

## Самомотивация и настройка на успех

*Даже самое длинное путешествие начинается с первого шага*

Думайте о хорошем, и оно осуществится! Как только подсознание воспримет идею, оно тотчас же принимается за ее реализацию. Однако подсознание равным образом реагирует на хорошие, и на плохие мысли. Позитивное мышление неизбежно приводит к цели. Вам лишь нужно представить Вашу цель или Ваше стремление уже осуществленным.

Когда сознание принимает воображаемый успех (придуманное событие как ранее имевшее место реальность), тогда все способности Вашего разума и тела гармонично объединяются и помогают Вам осуществить это воображаемое событие на самом деле.

Подсознание реагирует, прежде всего, на доминирующее желание, эмоционально подкрепленное верой. Однако обычные слова, не подкрепленные чувством и образами, не действуют на подсознание. Мы думаем картинками. Лишь 7% информации в ходе общения передаются словами. Остальные 93% сообщаются невербально (через образы).

Чтобы подключить силу подсознания для достижения Ваших целей сделайте следующее:



**В**озьмите пустой альбом для рисунков или фотографий и превратите его в «Альбом желаний». Найдите фотографии или картинки тех вещей, которые Вам хочется иметь, мест, где Вам хочется побывать, и наклейте их в альбом. Каждый день по несколько раз рассматривайте картинки в альбоме мечты, представляя себе, что Вы уже обладаете всем этим.

Успех зависит в первую очередь не от того, есть ли у Вас хорошие идеи. И не от того, насколько Вы хороши. Он зависит от того, насколько Вы уверены в себе.

Неприятные чувства, вытекающие из низкой самооценки и чрезмерной критики, могут удерживать Вас от принятия конкретных действий. Люди для самоуничижения используют обычно два мыслительных процесса: создают внутренний образ поражения или некомпетентности или же прислушиваются к собственному внутреннему голосу, который постоянно напоминает о том, что они что-то делают плохо.

От уверенности в себе зависит, считаете ли Вы себя на что-то способными. Верите ли Вы в себя. Если Вы не верите в себя, то ничего и не начнете. А если не начинать, то ничего и не произойдет.

Для повышения собственной самооценки и ежедневного усиления чувства уверенности в себе:



**В**озьмите чистую тетрадь или дневник и назовите ее «Журнал успеха». Записывайте в эту тетрадь все, что Вам хорошо удалось. Лучше всего, если Вы будете каждый день делать в своем «Журнале успеха» не менее пяти записей. Кстати, это могут быть и совсем маленькие дела. Если Вы сомневаетесь, можно ли считать успехом то или иное дело, нужно всегда принимать решение в пользу успеха -«да». Важно, чтобы Вы не переставали делать в своем журнале записи даже достигнув некоторых успехов в жизни.

Если Вы думаете, что не справляетесь с чем-то, нужно просто полистать «Журнал успеха» и поискать в своем прошлом доказательства того, что Вы и в будущем со всем сможете справиться.



### **Теоретические основы коммуникации**

Коммуникация – процесс и результат обмена информацией. Эффективные коммуникации – обмен информацией, на основе которого руководитель получает возможность принятия эффективных решений и доводит до сотрудников принятые решения.

Многие теоретики и практики менеджмента согласны с утверждением, что коммуникации – главное препятствие на пути достижения целей организации. Основная причина низкой эффективности коммуникаций в организациях заключается в забвении факта, что коммуникация – это обмен. В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию — необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее.

Участвующие в коммуникации являются сторонами коммуникации (площадками, группами). Организация коммуникации внутри одной команды (стороны) является сессией, коммуникация между двумя командами или сторонами коммуникации при посредстве своих ведущих для каждой команды является мостом.

#### ***Различают:***

1. Содержательная стратегия - пошаговое содержательное планирование достижения цели вкпе с расчетом ресурсов (правил и средств) для каждого шага. Коммуникативная стратегия это разработанные сообразно содержательной цели правила, оргресурсы и последовательность коммуникативных действий, которой придерживается участник коммуникации.

Содержательная стратегия формируется тематически. Стратегия протраивается через проблемное поле пошагово (движение от проблемы к проблеме), через отнесение к объекту (движение в объекте или от объекта к объекту, если рассматривается отношение между ними), через предметное содержание (движение в предмете). Предметное содержание коммуникации эффективно внутри специализированной (профессиональной) аудитории, разбирающейся в предмете. Содержание коммуникации влияет на выбор коммуникативной стратегии. Существуют коммуникативные и некоммуникативные темы. Коммуникативные темы - такие, где проблемы в проблемном поле темы, характеристики объекта или логика понятий предмета предполагают различие сторон коммуникации (полярные взгляды, разное отношение, столкновение мнений).

2. Коммуникативные стратегии различаются по той цели, которую они преследуют. Мы можем выделить следующие типовые цели коммуникации:

- конвенциональная (согласие, заключение договора в ситуации конфликта или поддержание договора (конвенции));
- конфликтная (обнаружение разногласий и акцентуация на разногласиях участников коммуникации с тем, чтобы создать конфликт или поддержание, разжигание существующего конфликта);
- манипуляционная (захват смыслового пространства коммуникации с тем, чтобы навязать участнику коммуникации свою коммуникативную стратегию и соответственно свое видение реальности).

Манипуляция зачастую не имеет никакого отношения к моральному выбору или злему умыслу. Манипуляция происходит тогда, когда одна сторона коммуникации имеет стратегию, а другая - не имеет и вынуждена ей подчиниться. Манипуляция происходит и тогда, когда в результате

стратегического поединка одна стратегия поглощает вторую, то есть первая оказывается сильнее и навязывает себя другой стороне.

Главная цель коммуникационного процесса заключается в обеспечении понимания передаваемой информации.

Выделяют восемь основных категорий коммуникационного процесса:

- ◆ отправитель — человек (или группа), желающий сообщить информацию;
- ◆ сообщение — информация, смысл и идея, которые хочет передать отправитель;
- ◆ канал — способ, которым передается информация: устно, письменно, невербально, по телефону, через Интернет и т.п.;
- ◆ код — система знаков и символов, посредством которой передается смысл сообщения. В качестве кода могут выступать слова, произнесенные вслух, написанный текст, жесты, мимика, условные сигналы и т.п.;
- ◆ контекст — внешняя среда, обстановка, ситуация, наполненные индивидуально различными смыслами и ассоциациями;
- ◆ получатель — человек (или группа), до которого отправитель хочет донести свое сообщение;
- ◆ шумы (помехи) — все, что искажает смысл сообщения;
- ◆ обратная связь — реакция (отклик) получателя на воспринятое им послание.

Таким образом, процесс коммуникации включает в себя несколько этапов:

- формирование сообщения отправителем — формулирование идеи, осознание необходимости передать сообщение;
- выбор канала связи и отображение сообщения с помощью системы кодов;
- передача закодированного сообщения отправителем;
- восприятие закодированного сообщения получателем;
- расшифровка кода и формулирование идеи сообщения;
- реакция на воспринятое сообщение.

Важно отметить, что вследствие несовершенства кода, различий в интерпретации контекста и воздействия шумов на каждом этапе коммуникативного процесса смысл воспринятого сообщения может (существенно) отличаться от начального, сформулированного отправителем.

Различают межличностные и организационные коммуникации. Если проблемы межличностных коммуникаций кроются в индивидуальных особенностях людей и контексте передачи сообщения, то основным фокусом организационных коммуникаций становится создание эффективной системы передачи сообщений.

Основные барьеры на пути межличностных коммуникаций:

- барьеры восприятия — неоднозначность интерпретации смысла сообщения, что зависит от различий в индивидуальных контекстах. Чаще всего это проявляется в виде конфликтов междусферами компетентности и преград, обусловленных установками людей;
- семантические барьеры — неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, паралингвистических (интонация, тон, скорость) и невербальных факторов речи (жесты, мимика, поза, взгляд);
- барьеры обратной связи — неэффективная обратная связь, не дающая отправителю достаточной информации о правильности восприятия его сообщения; неумение слушать — люди чаще ориентированы на экспрессию собственного внутреннего мира, чем на восприятие и анализ внешней информации.

Специалисты по менеджменту сформулировали десять правил эффективного слушания, которые помогают преодолеть последний барьер:

- прежде всего, перестаньте говорить;
- помогите говорящему раскрепоститься;

- покажите, что вы готовы слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- будьте терпеливы;
- сдерживайте свой характер;
- не допускайте споров и критики;
- задавайте вопросы;
- и еще раз: перестаньте говорить.

Существует множество способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Перечислим лишь некоторые:

- проясните свои идеи до того, как начнете их высказывать (передавать другим людям);
- будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
- следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
- выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя следующие приемы:
- задавайте вопросы;
- попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- контролируйте первые результаты работы;
- всегда будьте готовы ответить на вопросы.

#### Барьеры на пути организационных коммуникаций:

- ◇ искажение сообщений. Возможные причины: непреднамеренно, в результате затруднений в межличностных коммуникациях; сознательно, когда кто-либо из менеджеров среднего звена не согласен с сообщением и модифицирует его таким образом, чтобы сообщение отражало его интересы; в результате фильтрации; из-за статусных различий; из-за страха перед наказанием или при ощущении бессмысленности коммуникации;
- ◇ информационные перегрузки — превышение реальных возможностей системы и входящих в нее людей обрабатывать информацию;
- ◇ неэффективная структура организации — чем выше в организации вертикаль власти (количество иерархических уровней), тем больше вероятность искажения информации;
- ◇ некомпетентность персонала — коммуникативная, профессиональная и методологическая; неэффективный способ организации работ и распределения задач;
- ◇ конфликты как между подразделениями, так и между людьми.

Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- ◆ создавайте системы обратной связи;
- ◆ регулируйте информационные потоки;
- ◆ предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали.
- ◆ разворачивайте системы сбора предложений;
- ◆ используйте внутриорганизационные информационные системы: корпоративные печатные издания, стенгазеты, стенды, Интранет и т. п.;
- ◆ применяйте достижения современных информационных технологий.

#### Существует несколько видов коммуникаций внутри организации:

- 1) межуровневые коммуникации — перемещение информации в рамках вертикальной коммуникации. Могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении), по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки);

- 2) коммуникации между различными отделами, или горизонтальные коммуникации. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении;
- 3) коммуникации «руководитель — подчиненный». Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;
- 4) коммуникации между руководителем и рабочей группой. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;
- 5) неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций — это канал распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами».

### Компоненты коммуникации

■ Вербальный	■ Невербальный
<ul style="list-style-type: none"> <li>- значение смысла слов и фраз;</li> <li>- речевые звуковые явления (тональность голоса ритм, тембр интонация, дикция речи).</li> <li>- выразительные качества голоса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кинестика (изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций через: жесты-символы; жесты-иллюстраторы (используются для пояснения сказанного), жесты-регуляторы, жесты-адапторы (обычно сопровождают наши чувства и эмоции).</li> <li>- проксемика (изучает тактильную и пространственную коммуникацию)</li> <li>- визуальное общение</li> </ul>

### Зоны в межличностном взаимодействии:

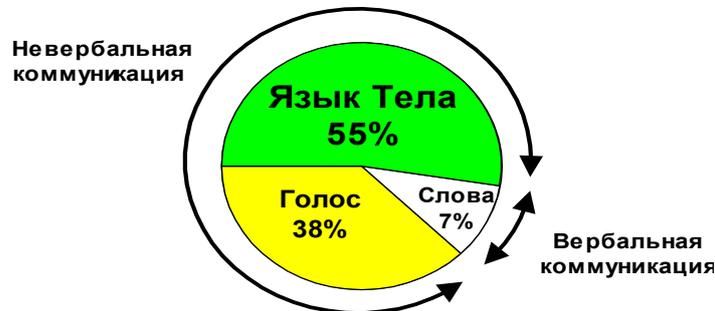
- интимная зона (0-45 см), в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерна доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение;
- типичная персональная зона (45-120см), для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;
- социальная зона (130-400 - см), обычно соблюдается во время официальных встреч, в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знаешь;
- публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей - в лекционной аудитории, на митинге и пр.

**Ольга Сацук** – PR-специалист, тренер-консультант  
[o\\_sa@inbox.ru](mailto:o_sa@inbox.ru)

**Галина Крот** – юрист, магистр бизнес-администрирования,  
тренер-консультант по работе с людьми с инвалидностью  
ОО «БелАПДИиМИ»  
[krothalina@gmail.com](mailto:krothalina@gmail.com)

## Невербальная коммуникация: магия улыбки.

...Почему тигр побеждает буйвола? Он действует искренне.  
Китайская пословица.



Люди посылают и воспринимают информацию с помощью определенных жестов, взглядов, положения тела. В языке жестов можно выделить четыре основные категории:

- ◆ Выражение лица и глаз
- ◆ Жестикуляция рук
- ◆ Положение ног
- ◆ Позы тела

Обращайте внимание на **то, как меняется** мимика, жестикуляция, положение тела вашего собеседника в зависимости от того, какой вопрос вы обсуждаете. Движения человека отражают его эмоциональное состояние. Успех переговоров зависит от того, понимаете ли вы, что чувствует собеседник.

### Визуальный контакт:

Во время переговоров люди смотрят друг на друга от 30 до 60% времени. Если человек смотрит на вас меньше, чем 30% времени, он, скорее всего, не воспринимает ваши слова.

В ситуации соперничества люди избегают смотреть друг на друга (чтобы не спровоцировать агрессию собеседника). Люди избегают контакта глаз, если вопрос, который обсуждается, неприятный или запутанный.

Женщины склонны к большему визуальному контакту, чем мужчины.

### Интонация и тембр голоса.

Голос выражает чувства человека, независимо от его слов.

Неуверенность в выборе слов, речевые ошибки появляются тогда, когда говорящий волнуется или собирается вас обмануть.

Паузы в разговоре могут говорить о том, что собеседник тщательно подбирает слова, о чем-то умалчивает или скрывает информацию.

Обращайте внимание на **соответствие слов и жестов**—слова должны подтверждаться мимикой, жестами, позой. Именно невербальные признаки отражают истинные чувства и намерения человека. Если вы научитесь угадывать различия, и приводить в соответствие свои высказывания и жестикуляцию, это поможет вам в ведении переговоров.

## УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Уверенность – прямое, честное и решительное выражение ваших чувств, отношений, мнений и желаний другому человеку, уважая при этом его чувства, отношения, мнения и желания.

В общении с другими мы можем использовать стратегии уверенность, агрессивность, подчинение.

Как различить эти стили поведения? Иногда в жизни понять, какой стиль использует наш собеседник, мы можем только по внутреннему ощущению комфорта либо дискомфорта.

Уверенность:

**Я о\*к – ты о\*к.**

У меня все в порядке и я имею право быть самим собой.

У тебя все в порядке и ты имеешь право быть самим собой.

Агрессивность:

**Я о\*к – ты не о\*к.**

У меня все в порядке и я имею право быть самим собой.

У тебя не все в порядке и ты не имеешь право быть самим собой.

Подчиненность:

**Я не о\*к – ты о\*к.**

У меня не все в порядке и я не имею право быть самим собой.

У тебя все в порядке и ты имеешь право быть самим собой.

*Уверенность позволяет нам выходить из любых ситуаций с чувством удовлетворения от сознания того, что вы сделали все от вас зависящее, не нарушая ни ваших прав, ни прав других людей.*

**Какие преимущества дает нам уверенность в себе?**

**УВЕРЕННЫЙ ЧЕЛОВЕК:**

- осознает свои сильные и слабые стороны.
- относится к ошибкам, как к урокам.
- ставит реальные цели.
- принимает тот факт, что люди не обязаны любить его
- видит, когда его используют, и справляется с этим.
- не боится риска и знает, что может совершать ошибки.
- не сравнивает себя постоянно с другими и знает свой потенциал и возможности.

**Уверенный человек осознает свои слабые и сильные стороны.**

От того, насколько вы осознаете свои сильные стороны, зависит, как полно вы их используете. От того, насколько вы осознаете и принимаете свои слабые стороны, зависит, используют ли их другие, могут ли манипулировать вами.

Мои сильные стороны	Мои слабые стороны	Можно ли слабость превратить в силу?

**...И я имею право быть самим собой.  
...И ты имеешь право быть самим собой.**

«Моя свобода заканчивается на кончике твоего носа,  
но и твоя свобода заканчивается на кончике моего носа»

Вы имеете право выбирать:

- подчиниться правилам
- не подчиняться правилам
- согласовать правила игры и свои собственные правила, которые подходят для этой ситуации

**ПЯТЬ ЗАКОНОВ ФЕНСТЕРХАЙМА.**

- 1. У вас есть право делать то, что вы хотите, до тех пор, пока вы не задеваете кого-либо.**
  - 2. У вас есть право сохранять свое достоинство и держаться уверенно, даже если вы кого-то задеваете, до тех пор, пока ваши намерения не агрессивны, но скорее настойчивы.**
  - 3. Вы имеете право обращаться к другим с просьбами до тех пор, пока за другими сохраняется право отказать вам.**
  - 4. Существуют межличностные ситуации, когда права не очевидны. Однако у вас всегда есть право обсудить ситуацию с другим человеком и разъяснить ее.**
- У вас есть право пользоваться своими правами.**



## Как уверенно сказать "НЕТ"

### КАК СОХРАНИТЬ УВЕРЕННОСТЬ В ТРУДНЫХ СИТУАЦИЯХ

**Прежде всего, помните, что у вас есть право сказать «НЕТ»**

- Начните предложение с четкого, ясного, решительного «НЕТ»
- Приведите ясную информацию о том, как вы хотите поступить: «Нет мы не можем принять ваше предложение...»
- Ничего не объясняйте и не оправдывайтесь, если хотите (если вам дороги отношения с этим человеком), назовите причину вашего решения – это не равнозначно извинению: «Потому что у меня другие планы на сегодня.»
- Помните, что говоря «нет», вы не отталкиваете человека, а просто реагируете на конкретное предложение этого человека. Если хотите, вы можете добавить комментарий, который подтвердит ваше хорошее отношение к человеку: «Я буду рад(а) сделать это для тебя, когда освобожусь.»
- Если вы не знаете, как отреагировать на конкретное предложение, вы можете сказать: «Я отвечу вам позже». Это даст вам время на обдумывание вашего ответа.
- Говоря «Нет», ссылайтесь на собственные решения и убеждения и не перекладывайте ответственность на окружающих: «Я не могу, потому что директор поручил мне кучу работы». Это обычно приводит к продолжению дискуссии: «Попроси его изменить свое решение!»
- Используйте выражение «Я хочу», «Для меня это важно», или сошлитесь на собственное решение «Я планирую», «Я решил».

Часто мы не говорим «Нет» из-за страха, что нас оценят отрицательно. Помните, что любые оценки – как положительные, так и отрицательные – это просто мнение других о вас. Это не должно восприниматься как приговор или удар ниже пояса.

#### **Уверенная реакция на оценки:**

**Если вы согласны, вы можете сказать:**

- Я тоже о себе так думаю
- Я думаю о себе примерно так же
- Я о себе такого же мнения

**Если вы не согласны, вы можете сказать:**

- Я тоже о себе так не думаю
- Я о себе думаю иначе
- Я о себе другого мнения

## РОД ИНФОРМАЦИИ

(КАКУЮ ИНФОРМАЦИЮ НЕОБХОДИМО ПРЕДОСТАВЛЯТЬ О СЕБЕ, ЧТОБЫ ЭФФЕКТИВНО ВЫСТУПИТЬ НА САМОПРЕЗЕНТАЦИИ)

### **«Я - ВЕЗДЕ»**

(мои практические действия): где вы работаете, с кем сотрудничаете, в каких активностях принимаете участие.

### **«Я – УВЛЕЧЁННАЯ (ЫЙ)»** (мои интересы, хобби):

чем увлекаетесь дополнительно, интересы, что нравится, в чем (кроме работы) неплохо разбираетесь.

### **«Я - КОММУНИКАБЕЛЬНА»**

(мои знакомства): с кем из известных людей вы лично знакомы, количество знакомых ..

### **«Я - РАНЬШЕ»**

(моё прошлое): о том, где когда-то работали, какое УЗ закончили, заслуги, достижения, награды, поощрения.

### **«МОИ позиции»**

отношение к общественно важным процессам в обществе, ценности

**«Я – ПОЛЕЗНА (ЕН)»:** подчеркните, чем вы можете быть полезны людям.

### **«КООРДИНАТЫ»:**

где, когда и как вас можно найти)

### **«Я – ХОДЯЧАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ»:**

ваши знания.

**ПРИМЕЧАНИЕ:** приводимые факты должны обладать критерием уникальности, т.е. каким-то образом подчеркивать ваши отличия от других людей вашего пола, возраста, социальной принадлежности.

## ПРАВИЛА САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

- Необходимо осмыслить и осознать собственную индивидуальность на основе чего формировать собственный имидж (свои позиции, свои приоритетные черты).
- Сделайте информацию о себе доступной, понятной и интересной другим.
- Необходимо обладать внешней «энергетической» привлекательностью: говорить отчетливо и громко, вести себя уверенно, улыбаться.
- То, что вы говорите должно быть своевременным (правило «здесь и сейчас»).
- Говорить о других и для других. Речь и дальнейшее обсуждение выстраивать на положительных тезисах.
- Быстро реагировать на инициативу другого человека, моментально вступать в коммуникацию.
- Оправдывать чужие ожидания, т.е. выступление и поведение должно соответствовать тому, что было ранее заявлено тобой о своих умениях, возможностях, планах.
- Всегда нужно оставлять обратную связь: объяснить людям как они могут вас найти.

# СТРУКТУРА ВЫСТУПЛЕНИЯ

## Начало выступления

Начало выступления является исключительно важным. Успех всего выступления во многом зависит от его начала.

В начале выступления необходимо соблюдать следующие правила.

- Начать выступление необходимо с приветствия.
- Необходимо представить себя аудитории, если вас не объявили.
- Именно в начале необходимо сообщить то, о чем вы будете говорить, основной тезис// послание.
- Обозначьте время выступления.
- Укажите пользу для слушателей от вашего выступления.

В начале выступления можно использовать также следующие приемы-«приманки»:

- вопрос;
- жизненная история, цитата, общеизвестный факт;
- шутка, пословица;
- привязка к текущему моменту («когда я готовился к встрече с вами», «думая о том, что скажу сегодня», «слушая предыдущего оратора» - далее, как правило, используются заготовки).

## Основная содержательная часть (тезис – обоснование – иллюстрация)

1. Основной тезис (послание) (указан в качестве цели в отличие от вступления);
2. Обоснование тезиса (послания): детальная информация, факты, цитаты, анекдоты, результаты исследований.
3. Иллюстрация (образный элемент): ссылки на практический опыт; интересный пример; сравнение с кем-то или чем-то.

В основной части выступления можно использовать также следующие дополнительные не-речевые приемы-«приманки»:

- использование элементов общения с аудиторией;
- музыкальное сопровождение;
- электронные презентации, демонстрация предметов, показ видео-материалов.

## Окончание выступления

В конце выступления обязательно:

- подчеркните еще раз основную мысль выступления, т.е. повторите тезис// послание;
- выразите благодарность аудитории.
- попрощайтесь.

Можно использовать следующие приемы:

- призвать аудиторию к действию;
- вернуться к началу и связать его с завершающей мыслью;
- высказать пожелания аудитории;
- оставить «контакт» (№ телефона, время приема, дата следующего выступления, адрес сайта);
- цитата (лучше из популярного фильма или рекламы).
- вопросом (чтобы «заякорить» аудиторию)

☺ ☺ ☺ Хороший оратор всегда заканчивает свое выступление до того, как этого захотят слушатели!

## Список навыков, необходимых презентатору



### **Базовые**

Открытые/закрытые презентации, задавать/отвечать вопросы, приемы привлечения внимания, управление восприятием слушателей

### **Вокальные**

Использование голоса, его возможностей и индивидуальных способностей (темп, сила, тональность), ораторские способности, распределение речи, развитие речи

### **Кинестетические**

Телесные средства выражения информации, выразительность, экспрессия, движения и действия, жесты, мимика, пластика, визуальный контакт, эмоциональный контакт, телесный контакт, телесное распределение в пространстве

### **Стилистические**

Энергичность, энтузиазм. Ритмические циклы, темп, индивидуальные особенности, своеобразие и уместность, соответствие и адаптация.

### **Психологические**

Преодоление внутренних барьеров, организация внимания, использование эмпатии, способы воздействия (звать, призывать, увлекать, удивлять, ошеломлять, шокировать и т.д.) находчивость, креативность, воображение, самообладание, самоуправление, саморазвитие, чувство времени.

### **Организационные**

Планирование: использование стандартных форм, сбор информации, анализ, прогноз.

Подготовка: подбор и селекция материала, структуризация информации, модели сценариев, репетиции, подготовка места, установка и отладка оборудования.

Проведение: распределение во времени, размещение

### **Технологические**

Использование:

- Аудиовизуальных опор;
- Программ Power Point и средств мультимедиа

## Аргументация и контраргументация

**Аргументация** — это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции. Для того, чтобы аргументация была по-настоящему конструктивной, она должна отвечать некоторым условиям.

Во-первых, цель аргументации должна быть отчетливо осознана самим инициатором влияния и открыто сформулирована адресату, например: «Мне хотелось бы доказать вам преимущества метода усиления полномочий подчиненных» или «Позволь мне доказать тебе, что этого человека нецелесообразно принимать к нам на работу».

В тех случаях, когда мы начинаем аргументацию, не осознав своей собственной цели и/или не сообщив ее адресату, он может воспринять наше воздействие как манипулятивное.

Во-вторых, прежде чем предпринимать попытку аргументации, необходимо заручиться согласием адресата нас выслушать. Например, если на наш вопрос: «Согласен ли ты выслушать мои аргументы?» он отвечает: «Давай через час, ладно? А то у меня сейчас голова другим занята», — то дальнейшее продолжение аргументации непосредственно в этот момент будет воспринято им как принуждение.

В то же время ответ «потом», если он повторяется систематически, может свидетельствовать о попытках игнорирования. В этом случае необходимо сначала противостоять игнорированию, а затем, в случае успеха, перейти к аргументации. Проблема состоит в том, что аргументация является конструктивным, но энергетически не всегда достаточно мощным способом влияния. Она требует «эмоционального штиля» и душевной ясности. Для этого зачастую необходима большая предварительная работа. Важный момент переключения здесь — концентрация не столько на логике построения собственного доказательства, сколько на психологии взаимодействия с адресатом. Невозможно быть убедительным вообще, объективно. Можно быть убедительным для кого-то конкретно. Убедительность — это то, что возникает в процессе взаимодействия.

### Контраргументация

Фактически контраргументация — это более частое явление, чем аргументация, особенно если обсуждение темы занимает не 15 минут, а несколько часов, дней или даже месяцев.

### Техники контраргументации

*1. Метод перелицовки аргументов партнера.* Прослеживание хода решения проблемы или задачи, предложенного партнером, вместе с ним до тех пор, пока не будет найдено противоречие, свидетельствующее о справедливости противоположных выводов. Рекомендуется тщательно придерживаться логики чужого решения, вместо того, чтобы предлагать свою.

- Вариант А. Выслушивание доказательства партнера.
- Вариант Б: Воспроизведение вслух того доказательства, которое предложил партнер.
- Вариант В: Прослеживание логики доказательства партнера с использованием наглядных средств.

Не рекомендуется быть «убийственно» убедительным и подчеркивать, что партнер допустил ошибку или противоречие.

*II. Метод развертывания аргументации.* Предъявление партнеру новых, ранее не известных ему аргументов. Можно использовать только после того, как проведена работа с уже предъявленными аргументами партнера, иначе новые аргументы просто не будут услышаны.

*III. Метод разделения аргументов.* Разделение аргументов инициатора на верные, сомнительные и ошибочные и обсуждение их по формуле:

- «Я согласен с вами в том, что...» (далее воспроизводится соответствующий аргумент);
- «Правда, я уже менее уверен, что...» или «Не могу избавиться от некоторого сомнения в том, что...» или «Хотелось бы, чтобы это было так, однако мой опыт говорит, что не всегда...» (далее воспроизводится сомнительный аргумент). Такое начало помогает партнеру почувствовать, что в принципе вы готовы и согласиться с ним. Выражение сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы.
- «Ну а что касается (далее следует ошибочный аргумент), то уввы... (далее следует опровержение с помощью метода положительных ответов, перелицовки или развертывания аргументации).

Работа, проведенная на этапах 1 и 2, помогает партнеру эмоционально смириться с вашим несогласием на этапе 3 и рационально оценить ваши встречные аргументы и доказательства.

***Сидоренко Е.В.***, кандидат психологических наук, директор академических программ Стокгольмской школы экономики, доцент кафедры социальной психологии факультета психологии СПбГУ

## ДЫСКУСІЯ: НЕКАТОРЫЯ РЕКАМЕНДАЦЫІ

- Вельмі карысна выкарыстоўваць аналогію ў якасці аргумента.
- Падрыхтоўвайце аргументы загадзя, запрашайце да гэтага спецыялістаў, калі ёсць патрэба.
- Трэба аналізаваць тэзіс з пункту гледжання апанента.
- Карыстайцеся аднабаковай аргументацыяй: кажыце аб "плюсах" і маўчыце пра "мінусы".
- Аргументы павінны быць канкрэтнымі. Выкарыстоўвайце ў якасці аргументаў толькі канкрэтныя лічбы, назвы, імёны і г.д.- калі высвятліцца, што вы гэтага дасканала не ведаеце, то з'явіцца аргумент супраць вас. Удакладняйце ўсё гэта таксама ў свайго апанента, неканкрэтнасць яго аргументаў можа сыграць на вашу карысць.
- Слухайце ўважліва аргументы апанента і падчас яго прамовы не абдумвайце свае тэзісы.
- Пытанне, зададзенае апанентам, можа стаць аргументам. Як на вашу карысць так і на карысць апанента.
- Выкарыстоўвайце прыклады ў якасці "малюнка" да вашых аргументаў.
- Эмоцыі "падаграюць" і "ажыўляюць" ход дыскусіі.

## Посмотрите на слайды с любовью

Алексей Голоцков, МПОО "АКТ"

Всю свою жизнь «АКТ» занимается укреплением жизнеспособности общественных организаций. Поэтому многие наши усилия направлены на развитие компетенций людей, составляющих основу этих организаций. Мастер-класс «**Искусное применение PowerPoint презентаций**», который состоялся 22 августа 2009 года, был призван помочь представителям общественных организаций более внимательно познакомиться с PowerPoint презентацией в качестве эффективного средства обучения и инструмента коммуникации.

Наверно, каждый современный менеджер и тренер использует в своей работе коммуникационные и мультимедийные технологии. Навыки использования современного оборудования и инструментов становятся необходимой частью функциональной грамотности. Искусное применение технологий облегчает наш труд, экономит время, повышает производительность и эффективность.

Так же, как трибуна в свое время возвысила выступающего над аудиторией, а микрофон сделал голос громче, так и PowerPoint сегодня дает в руки еще один инструмент для более эффективного взаимодействия с аудиторией. В прошлом во время публичных выступлений или переговоров важную роль играли ораторские способности, красноречие и харизма. Сегодня многие смело доверяют часть работы своему помощнику - PowerPoint презентации.

PowerPoint уже зарекомендовал себя как многофункциональный инструмент. Его используют как снотворное, как средство наказания и даже как орудие пыток. Значительно реже – по его прямому назначению. Ниже я попробую перечислить основные проблемы, с которыми встречаются авторы PowerPoint презентаций.

### В чем проблема с PowerPoint презентацией?

- **Презентация очень похожа на многие другие**

Такие презентации лишены уникальности, в них часто использован самый популярный и уже надоевший шаблон (template). Дизайн каждого слайда привычен и скучен - это однообразные массивы текста и забавные изображения из коллекции рисунков Microsoft Office.

- **Презентация сделана неумело**

Неумелые презентации появляются, когда автор не очень хорошо владеет приложением PowerPoint или презентация была сделана наспех без должного внимания к участникам, для которых она предназначена. В такой презентации тексту не хватает места на слайде, пропорции изображений искажены, а элементы, вставленные из других приложений (Word, Excel), выглядят не очень уместно. В таких презентациях внимание привлекают ошибки, а суть сообщения уходит на второй план или ускользает.

- **Презентация используется не по назначению**

Многие выступающие используют презентацию как конспект своего выступления, зачитывая вслух текст с экрана. Как правило, люди в аудитории, тоже умеют читать, что они и делают, читая текст гораздо быстрее, чем выступающий успевает его озвучить. Если люди читают текст с экрана, они уже не слушают ведущего, выступление которого становится бессмысленным.

- **Презентация перегружена данными**

Такая презентация напоминает кадры из фильма «Матрица», где на темно-зеленом фоне цифрового мира течет бесконечный поток светло-зеленых символов. В нашей реальности такие презентации чрезмерно насыщены текстом, статистическими данными, сложными графиками и излишне детализированными диаграммами.

- **Презентации слишком много**

Рекомендуемое максимальное количество слайдов для одной презентации – 10-15. Однако довольно часто презентация состоит из десятков или даже сотен слайдов, демонстрация которых требует большого количества времени. Рекомендуемая продолжительность одной презентации – 30-45 минут (для специально подготовленных и закаленных участников – 1 час). После этого презентация должна уступить место дискуссии, индивидуальной или групповой работе или перерыву на кофе.

### **Научный подход к презентации с использованием PowerPoint, или как я понимаю когнитивную теорию Ричарда Майера**

В основе теории три положения, которые объясняют процесс обработки человеком поступающей извне информации. Эта теория применима к обучению с использованием мультимедийных технологий и полезна для пользователей PowerPoint.

1. Когнитивные возможности человека ограничены

2. Два основных канала получения информации (аудиальный и визуальный)

3. Познание - это активный процесс.

1. Визуальная и вербальная информация обрабатывается человеческим мозгом по-разному в силу того, что визуальная информация поступает в виде сенсорных сигналов, а вербальная информация - в виде символов, с которыми она ассоциируется. Поступающая извне информация направляется в рабочую память - временное хранилище человеческого мозга. Независимо от типа информации, человек может одновременно держать в рабочей памяти только семь (+/- 2) простых элементов информации таких, как слова, числа, символы, звуки.

2. Емкость рабочей памяти ограничена. Визуальный и аудиальный каналы получения информации независимы друг от друга и каждый из них имеет свой предел получения и обработки информации.

3. Мозг преобразует различные элементы информации в ментальную модель. Ментальная модель - это набор связей, которые соединяют новые данные вместе и совмещают их со знаниями, приобретенными ранее. По мере конструирования ментальной модели мозг перемещает информацию из рабочей памяти в более постоянные хранилища.

Для наиболее эффективного использования PowerPoint следует учитывать принципы организации когнитивной системы человека. Это означает, что стандартный слайд, сопровождающий выступление ведущего, должен содержать изображение с небольшим количеством текста. Такой подход позволит активировать оба канала получения информации, но не превысит емкость рабочей памяти человека и не перегрузит его когнитивную систему.

### **Как сделать презентацию PowerPoint безопасной для жизни людей**

Еще до того, как открыть приложение PowerPoint следует подумать о том дне, когда готовая презентация будет представлена публике. Можно начать, ответив на следующие простые вопросы: С какой целью я встречаюсь с людьми, которые придут на мое выступление? Кто эти люди и каковы их ожидания? Действительно ли мы все не можем обойтись без PowerPoint?

Внутренняя структура и логика презентации должна быть понятна не только ведущему(ей), но и очевидна для аудитории. Как в литературном произведении, содержание презентации может состоять из связанных смысловых блоков, следовать развитию сюжета выступления и поддерживать внимание аудитории.

Рациональный подход к оформлению слайдов предполагает разумное использование каждого сантиметра пространства на экране, чтобы свести к минимуму количество текста и достичь гармонии в сочетании текста и изображений. Создавая радующий глаз, привлекательный и оригинальный дизайн слайдов, можно сделать для себя открытие, что самый лучший слайд вообще не содержит текста. Это тем более удивительно, потому что привычные слайды, как правило, выглядят по-другому. Если удастся быть и рациональным(ой) и творческим(ой) одновременно, то этим ведущий(ая) заслужит благодарность аудитории и приблизится к достижению цели своего выступления.

Хорошее выступление требует репетиции. Полезно заранее ознакомиться с помещением, в котором будет проходить мероприятие, представить себе, как будут располагаться участники и где будет место выступающего(ей). Презентация всегда ограничена по времени. Поэтому, во-первых, нужно точно знать временные рамки, во-вторых, быть уверенным, что выступление соответствует этим рамкам. Лучше иметь некоторый запас времени на случай, если возникнут проблемы с техникой или кто-то из участников будет опаздывать к началу.

Качественная презентация может быть полезна в решении многих сложных задач: продвижении организации или проекта, привлечении ресурсов, информировании, обучении. На мой взгляд, хорошая презентация получается, когда ее автор увлечен процессом создания, но помнит о тех, для кого она предназначена. Это как с японским барабаном тайко, когда в него бьешь с любовью, то получается хороший звук.

*\*Помимо просветительской цели, этот материал продиктован гуманистическим стремлением сократить количество пострадавших от бессмысленных и беспощадных презентаций.*

---

Этот и другие информационно-методические материалы по деятельности НКО  
читайте на сайте МПОО «АКТ»  
<http://www.actngo.info>

## Конвенция о правах инвалидов

Принята резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи от 13 декабря 2006 года

### Преамбула

Государства — участники настоящей Конвенции,

- a) напоминая о провозглашенных в Уставе Организации Объединенных Наций принципах, в которых достоинство и ценность, присущие всем членам человеческой семьи, и равные и неотъемлемые права их признаются за основу свободы, справедливости и всеобщего мира,
- b) признавая, что Организация Объединенных Наций провозгласила и закрепила во Всеобщей декларации прав человека и в Международных пактах о правах человека, что каждый человек обладает всеми предусмотренными в них правами и свободами без какого бы то ни было различия,
- c) подтверждая всеобщность, неделимость, взаимозависимость и взаимосвязанность всех прав человека и основных свобод, а также необходимость гарантировать инвалидам полное пользование ими без дискриминации,
- d) ссылаясь на Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах, Международный пакт о гражданских и политических правах, Международную конвенцию о ликвидации всех форм расовой дискриминации, Конвенцию о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин, Конвенцию против пыток и других жестоких, бесчеловечных или унижающих достоинство видов обращения и наказания, Конвенцию о правах ребенка и Международную конвенцию о защите прав всех трудящихся-мигрантов и членов их семей,
- e) признавая, что инвалидность — это эволюционирующее понятие и что инвалидность является результатом взаимодействия, которое происходит между имеющимися нарушениями здоровья людьми и отношенческими и средовыми барьерами и которое мешает их полному и эффективному участию в жизни общества наравне с другими,
- f) признавая важность, которую принципы и руководящие ориентиры, содержащиеся во Всемирной программе действий в отношении инвалидов и в Стандартных правилах обеспечения равных возможностей для инвалидов, имеют с точки зрения влияния на поощрение, формулирование и оценку стратегий, планов, программ и мероприятий на национальном, региональном и международном уровнях для дальнейшего обеспечения инвалидам равных возможностей,
- g) подчеркивая важность актуализации проблем инвалидности как составной части соответствующих стратегий устойчивого развития,
- h) признавая также, что дискриминация в отношении любого лица по признаку инвалидности представляет собой ущемление достоинства и ценности, присущих человеческой личности,
- i) признавая далее многообразие инвалидов,
- j) признавая необходимость поощрять и защищать права человека всех инвалидов, в том числе нуждающихся в более активной поддержке,

- k) будучи озабочены тем, что, несмотря на эти различные документы и начинания, инвалиды продолжают сталкиваться с барьерами на пути их участия в жизни общества в качестве равноправных членов и с нарушениями их прав человека во всех частях мира,
- l) признавая важность международного сотрудничества для улучшения условий жизни инвалидов в каждой стране, особенно в развивающихся странах,
- m) признавая ценный нынешний и потенциальный вклад инвалидов в общее благосостояние и многообразие их местных сообществ и то обстоятельство, что содействие полному осуществлению инвалидами своих прав человека и основных свобод, а также полноценному участию инвалидов позволит укрепить у них ощущение причастности и добиться значительных успехов в человеческом, социальном и экономическом развитии общества и искоренении нищеты,
- n) признавая, что для инвалидов важна их личная самостоятельность и независимость, включая свободу делать свой собственный выбор,
- o) считая, что инвалиды должны иметь возможность активной вовлеченности в процессы принятия решений относительно стратегий и программ, в том числе тех, которые их прямо касаются,
- p) будучи озабочены трудными условиями, с которыми сталкиваются инвалиды, подвергающиеся множественным или обостренным формам дискриминации по признаку расы, цвета кожи, пола, языка, религии, политических и иных убеждений, национального, этнического, аборигенного или социального происхождения, имущественного положения, рождения, возраста или иного обстоятельства,
- q) признавая, что женщины-инвалиды и девочки-инвалиды как дома, так и вне его нередко подвергаются большему риску насилия, травмирования или надругательства, небрежного или пренебрежительного отношения, плохого обращения или эксплуатации,
- r) признавая, что дети-инвалиды должны в полном объеме пользоваться всеми правами человека и основными свободами наравне с другими детьми, и напоминая в этой связи об обязательствах, взятых на себя государствами — участниками Конвенции о правах ребенка,
- s) подчеркивая необходимость учета гендерного аспекта во всех усилиях по содействию полному осуществлению инвалидами прав человека и основных свобод,
- t) подчеркивая тот факт, что большинство инвалидов живет в условиях нищеты, и признавая в этой связи острую необходимость заниматься проблемой отрицательного воздействия нищеты на инвалидов,
- u) принимая во внимание, что обстановка мира и безопасности, основанная на полном уважении целей и принципов, изложенных в Уставе Организации Объединенных Наций, и на соблюдении применимых договоров в области прав человека, является неперенным условием для полной защиты инвалидов, в частности во время вооруженных конфликтов и иностранной оккупации,
- v) признавая, что важна доступность физического, социального, экономического и культурного окружения, здравоохранения и образования, а также информации и связи, поскольку она позволяет инвалидам в полной мере пользоваться всеми правами человека и основными свободами,

w) принимая во внимание, что каждый отдельный человек, имея обязанности в отношении других людей и того коллектива, к которому он принадлежит, должен добиваться поощрения и соблюдения прав, признаваемых в Международном билле о правах человека,

x) будучи убеждены в том, что семья является естественной и основной ячейкой общества и имеет право на защиту со стороны общества и государства и что инвалиды и члены их семей должны получать необходимую защиту и помощь, позволяющие семьям вносить вклад в дело полного и равного пользования правами инвалидов,

y) будучи убеждены в том, что всеобъемлющая и единая международная конвенция о поощрении и защите прав и достоинства инвалидов явится важным вкладом в преодоление глубоко неблагоприятного социального положения инвалидов и в расширение их участия в гражданской, политической, экономической, социальной и культурной жизни при равных возможностях — как в развитых, так и в развивающихся странах,

согласились о нижеследующем:

## **Статья 1**

### **Цель**

Цель настоящей Конвенции заключается в поощрении, защите и обеспечении полного и равного осуществления всеми инвалидами всех прав человека и основных свобод, а также в поощрении уважения присущего им достоинства.

К инвалидам относятся лица с устойчивыми физическими, психическими, интеллектуальными или сенсорными нарушениями, которые при взаимодействии с различными барьерами могут мешать их полному и эффективному участию в жизни общества наравне с другими.

## **Статья 2**

### **Определения**

Для целей настоящей Конвенции:

«общение» включает использование языков, текстов, азбуки Брайля, тактильного общения, крупного шрифта, доступных мультимедийных средств, равно как печатных материалов, аудиосредств, обычного языка, чтецов, а также усиливающих и альтернативных методов, способов и форматов общения, включая доступную информационно-коммуникационную технологию;

«язык» включает речевые и жестовые языки и другие формы неречевых языков;

«дискриминация по признаку инвалидности» означает любое различие, исключение или ограничение по причине инвалидности, целью или результатом которого является умаление или отрицание признания, реализации или осуществления наравне с другими всех прав человека и основных свобод в политической, экономической, социальной, культурной, гражданской или любой иной области. Она включает все формы дискриминации, в том числе отказ в разумном приспособлении;

«разумное приспособление» означает внесение, когда это нужно в конкретном случае, необходимых и подходящих модификаций и коррективов, не становящихся несоразмерным или неоправданным бременем, в целях обеспечения реализации или осуществления инвалидами наравне с другими всех прав человека и основных свобод;

«универсальный дизайн» означает дизайн предметов, обстановок, программ и услуг, призванный сделать их в максимально возможной степени пригодными к использованию для всех людей без необходимости адаптации или специального дизайна. «Универсальный дизайн» не исключает ассистивные устройства для конкретных групп инвалидов, где это необходимо.

### **Статья 3**

#### Общие принципы

Принципами настоящей Конвенции являются:

- a) уважение присущего человеку достоинства, его личной самостоятельности, включая свободу делать свой собственный выбор, и независимости;
- b) недискриминация;
- c) полное и эффективное вовлечение и включение в общество;
- d) уважение особенностей инвалидов и их принятие в качестве компонента людского многообразия и части человечества;
- e) равенство возможностей;
- f) доступность;
- g) равенство мужчин и женщин;
- h) уважение развивающихся способностей детей-инвалидов и уважение права детей-инвалидов сохранять свою индивидуальность.

### **Статья 4**

#### Общие обязательства

1. Государства-участники обязуются обеспечивать и поощрять полную реализацию всех прав человека и основных свобод всеми инвалидами без какой бы то ни было дискриминации по признаку инвалидности. С этой целью государства-участники обязуются:

- a) принимать все надлежащие законодательные, административные и иные меры для осуществления прав, признаваемых в настоящей Конвенции;
- b) принимать все надлежащие меры, в том числе законодательные, для изменения или отмены существующих законов, постановлений, обычаев и устоев, которые являются по отношению к инвалидам дискриминационными;
- c) учитывать во всех стратегиях и программах защиту и поощрение прав человека инвалидов;
- d) воздерживаться от любых действий или методов, которые не согласуются с настоящей Конвенцией, и обеспечивать, чтобы государственные органы и учреждения действовали в соответствии с настоящей Конвенцией;
- e) принимать все надлежащие меры для устранения дискриминации по признаку инвалидности со стороны любого лица, организации или частного предприятия;
- f) проводить или поощрять исследовательскую и конструкторскую разработку товаров, услуг, оборудования и объектов универсального дизайна (определяемого в статье 2 настоящей

Конвенции), чья подгонка под конкретные нужды инвалида требовала бы как можно меньшей адаптации и минимальных затрат, способствовать их наличию и использованию, а также продвигать идею универсального дизайна при выработке стандартов и руководящих ориентиров;

g) проводить или поощрять исследовательскую и конструкторскую разработку, а также способствовать наличию и использованию новых технологий, включая информационно-коммуникационные технологии, средств, облегчающих мобильность, устройств и ассистивных технологий, подходящих для инвалидов, с уделением первоочередного внимания недорогим технологиям;

h) предоставлять инвалидам доступную информацию о средствах, облегчающих мобильность, устройствах и ассистивных технологиях, в том числе новых технологиях, а также других формах помощи, вспомогательных услугах и объектах;

i) поощрять преподавание специалистам и персоналу, работающим с инвалидами, признаваемых в настоящей Конвенции прав, чтобы совершенствовать предоставление гарантированных этими правами помощи и услуг.

2. Что касается экономических, социальных и культурных прав, то каждое государство-участник обязуется принимать, максимально задействуя имеющиеся у него ресурсы, а в случае необходимости — прибегая к международному сотрудничеству, меры к постепенному достижению полной реализации этих прав без ущерба для тех сформулированных в настоящей Конвенции обязательств, которые являются непосредственно применимыми в соответствии с международным правом.

3. При разработке и применении законодательства и стратегий, направленных на осуществление настоящей Конвенции, и в рамках других процессов принятия решений по вопросам, касающимся инвалидов, государства-участники тесно консультируются с инвалидами, включая детей-инвалидов, и активно привлекают их через представляющие их организации.

4. Ничто в настоящей Конвенции не затрагивает каких-либо положений, которые в большей степени способствуют реализации прав инвалидов и могут содержаться в законах государства-участника или нормах международного права, действующих в этом государстве. Не допускается никакое ограничение или умаление каких бы то ни было прав человека и основных свобод, признаваемых или существующих в каком-либо государстве — участнике настоящей Конвенции в силу закона, конвенций, правил или обычаев, под тем предлогом, что в настоящей Конвенции не признаются такие права или свободы или что в ней они признаются в меньшем объеме.

5. Положения настоящей Конвенции распространяются на все части федеративных государств без каких бы то ни было ограничений или изъятий.

## **Статья 5**

### **Равенство и недискриминация**

1. Государства-участники признают, что все лица равны перед законом и по нему и имеют право на равную защиту закона и равное пользование им без всякой дискриминации.

2. Государства-участники запрещают любую дискриминацию по признаку инвалидности и гарантируют инвалидам равную и эффективную правовую защиту от дискриминации на любой почве.

3. Для поощрения равенства и устранения дискриминации государства-участники предпринимают все надлежащие шаги к обеспечению разумного приспособления.
4. Конкретные меры, необходимые для ускорения или достижения фактического равенства инвалидов, не считаются дискриминацией по смыслу настоящей Конвенции.

## **Статья 6**

### **Женщины-инвалиды**

1. Государства-участники признают, что женщины-инвалиды и девочки-инвалиды подвергаются множественной дискриминации, и в этой связи принимают меры для обеспечения полного и равного осуществления ими всех прав человека и основных свобод.
2. Государства-участники принимают все надлежащие меры для обеспечения всестороннего развития, улучшения положения и расширения прав и возможностей женщин, чтобы гарантировать им осуществление и реализацию прав человека и основных свобод, закрепленных в настоящей Конвенции.

## **Статья 7**

### **Дети-инвалиды**

1. Государства-участники принимают все необходимые меры для обеспечения полного осуществления детьми-инвалидами всех прав человека и основных свобод наравне с другими детьми.
2. Во всех действиях в отношении детей-инвалидов первоочередное внимание уделяется высшим интересам ребенка.
3. Государства-участники обеспечивают, чтобы дети-инвалиды имели право свободно выражать по всем затрагивающим их вопросам свои взгляды, которые получают должную весомость, соответствующую их возрасту и зрелости, наравне с другими детьми и получать помощь, соответствующую инвалидности и возрасту, в реализации этого права.

## **Статья 8**

### **Просветительно-воспитательная работа**

1. Государства-участники обязуются принимать безотлагательные, эффективные и надлежащие меры к тому, чтобы:
  - a) повышать просвещенность всего общества, в том числе на уровне семьи, в вопросах инвалидности и укреплять уважение прав и достоинства инвалидов;
  - b) вести борьбу со стереотипами, предрассудками и вредными обычаями в отношении инвалидов, в том числе на почве половой принадлежности и возраста, во всех сферах жизни;
  - c) пропагандировать потенциал и вклад инвалидов.
2. Принимаемые с этой целью меры включают:
  - a) развертывание и ведение эффективных общественно-просветительных кампаний, призванных:
    - i) воспитывать восприимчивость к правам инвалидов;

- ii) поощрять позитивные представления об инвалидах и более глубокое понимание их обществом;
- iii) содействовать признанию навыков, достоинств и способностей инвалидов, а также их вклада на рабочем месте и на рынке труда;
- b) воспитание на всех уровнях системы образования, в том числе у всех детей начиная с раннего возраста, уважительного отношения к правам инвалидов;
- c) побуждение всех органов массовой информации к такому изображению инвалидов, которое согласуется с целью настоящей Конвенции;
- d) продвижение воспитательно-ознакомительных программ, посвященных инвалидам и их правам.

## **Статья 9**

### **Доступность**

1. Чтобы наделить инвалидов возможностью вести независимый образ жизни и всесторонне участвовать во всех аспектах жизни, государства-участники принимают надлежащие меры для обеспечения инвалидам доступа наравне с другими к физическому окружению, к транспорту, к информации и связи, включая информационно-коммуникационные технологии и системы, а также к другим объектам и услугам, открытым или предоставляемым для населения, как в городских, так и в сельских районах. Эти меры, которые включают выявление и устранение препятствий и барьеров, мешающих доступности, должны распространяться, в частности:

- a) на здания, дороги, транспорт и другие внутренние и внешние объекты, включая школы, жилые дома, медицинские учреждения и рабочие места;
- b) на информационные, коммуникационные и другие службы, включая электронные службы и экстренные службы.

2. Государства-участники принимают также надлежащие меры к тому, чтобы:

- a) разрабатывать минимальные стандарты и руководящие ориентиры, предусматривающие доступность объектов и услуг, открытых или предоставляемых для населения, вводить их в действие и следить за их соблюдением;
- b) обеспечивать, чтобы частные предприятия, которые предлагают объекты и услуги, открытые или предоставляемые для населения, учитывали все аспекты доступности для инвалидов;
- c) организовывать для всех вовлеченных сторон инструктаж по проблемам доступности, с которыми сталкиваются инвалиды;
- d) оснащать здания и другие объекты, открытые для населения, знаками, выполненными азбукой Брайля и в легко читаемой и понятной форме;
- e) предоставлять различные виды услуг помощников и посредников, в том числе проводников, чтецов и профессиональных сурдопереводчиков, для облегчения доступности зданий и других объектов, открытых для населения;
- f) развивать другие надлежащие формы оказания инвалидам помощи и поддержки, обеспечивающие им доступ к информации;

g) поощрять доступ инвалидов к новым информационно-коммуникационным технологиям и системам, включая Интернет;

h) поощрять проектирование, разработку, производство и распространение изначально доступных информационно-коммуникационных технологий и систем, так чтобы доступность этих технологий и систем достигалась при минимальных затратах.

## **Статья 10**

### **Право на жизнь**

Государства-участники вновь подтверждают неотъемлемое право каждого человека на жизнь и принимают все необходимые меры для обеспечения его эффективного осуществления инвалидами наравне с другими.

## **Статья 11**

### **Ситуации риска и чрезвычайные гуманитарные ситуации**

Государства-участники принимают в соответствии со своими обязательствами по международному праву, включая международное гуманитарное право и международное право прав человека, все необходимые меры для обеспечения защиты и безопасности инвалидов в ситуациях риска, включая вооруженные конфликты, чрезвычайные гуманитарные ситуации и стихийные бедствия.

## **Статья 12**

### **Равенство перед законом**

1. Государства-участники подтверждают, что каждый инвалид, где бы он ни находился, имеет право на равную правовую защиту.

2. Государства-участники признают, что инвалиды обладают правоспособностью наравне с другими во всех аспектах жизни.

3. Государства-участники принимают надлежащие меры для предоставления инвалидам доступа к поддержке, которая им может потребоваться при реализации своей правоспособности.

4. Государства-участники обеспечивают, чтобы все меры, связанные с реализацией правоспособности, предусматривали надлежащие и эффективные гарантии предотвращения злоупотреблений в соответствии с международным правом прав человека. Такие гарантии должны обеспечивать, чтобы меры, связанные с реализацией правоспособности, ориентировались на уважение прав, воли и предпочтений лица, были свободны от конфликта интересов и неуместного влияния, были соразмерны обстоятельствам этого лица и подстроены под них, применялись в течение как можно меньшего срока и регулярно проверялись компетентным, независимым и беспристрастным органом или судебной инстанцией. Эти гарантии должны быть соразмерны той степени, в которой такие меры затрагивают права и интересы данного лица.

5. С учетом положений настоящей статьи государства-участники принимают все надлежащие и эффективные меры для обеспечения равных прав инвалидов на владение имуществом и его наследование, на управление собственными финансовыми делами, а также на равный доступ к банковским ссудам, ипотечным кредитам и другим формам финансового кредитования и обеспечивают, чтобы инвалиды не лишались произвольно своего имущества.

## **Статья 13**

### **Доступ к правосудию**

1. Государства-участники обеспечивают инвалидам наравне с другими эффективный доступ к правосудию, в том числе предусматривая процессуальные и соответствующие возрасту коррективы, облегчающие выполнение теми своей эффективной роли прямых и косвенных участников, в том числе свидетелей, во всех стадиях юридического процесса, включая стадию расследования и другие стадии предварительного производства.

2. Чтобы содействовать обеспечению инвалидам эффективного доступа к правосудию, государства-участники способствуют надлежащему обучению лиц, работающих в сфере отправления правосудия, в том числе в полиции и пенитенциарной системе.

#### **Статья 14**

Свобода и личная неприкосновенность

1. Государства-участники обеспечивают, чтобы инвалиды наравне с другими:

а) пользовались правом на свободу и личную неприкосновенность;

б) не лишались свободы незаконно или произвольно и чтобы любое лишение свободы соответствовало закону, а наличие инвалидности ни в коем случае не становилось основанием для лишения свободы.

2. Государства-участники обеспечивают, чтобы в том случае, если на основании какой-либо процедуры инвалиды лишаются свободы, им наравне с другими полагались гарантии, согласующиеся с международным правом прав человека, и чтобы обращение с ними соответствовало целям и принципам настоящей Конвенции, включая обеспечение разумного приспособления.

#### **Статья 15**

Свобода от пыток и жестоких, бесчеловечных или унижающих достоинство видов обращения и наказания

1. Никто не должен подвергаться пыткам или жестоким, бесчеловечным или унижающим его достоинство обращению или наказанию. В частности, ни одно лицо не должно без его свободного согласия подвергаться медицинским или научным опытам.

2. Государства-участники принимают все эффективные законодательные, административные, судебные или иные меры к тому, чтобы инвалиды наравне с другими не подвергались пыткам или жестоким, бесчеловечным или унижающим достоинство видам обращения и наказания.

#### **Статья 16**

Свобода от эксплуатации, насилия и надругательства

1. Государства-участники принимают все надлежащие законодательные, административные, социальные, просветительные и иные меры для защиты инвалидов как дома, так и вне его от всех форм эксплуатации, насилия и надругательства, в том числе от тех их аспектов, которые имеют гендерную подоплеку.

2. Государства-участники принимают также все надлежащие меры для предотвращения всех форм эксплуатации, насилия и надругательства, обеспечивая, в частности, подходящие формы оказания учитывающей возрастную-половую специфику помощи и поддержки инвалидам, их семьям и лицам, осуществляющим уход за инвалидами, в том числе путем ознакомления и просвещения в вопросе о том, как избегать проявлений эксплуатации, насилия и

надругательства, определять их и сообщать о них. Государства-участники обеспечивают, чтобы услуги по предоставлению защиты оказывались с учетом возрастнo-половой специфики и фактора инвалидности.

3. Стремясь предотвращать проявление всех форм эксплуатации, насилия и надругательства, государства-участники обеспечивают, чтобы все учреждения и программы, предназначенные для обслуживания инвалидов, находились под эффективным наблюдением со стороны независимых органов.

4. Государства-участники принимают все надлежащие меры для содействия физическому, когнитивному и психологическому восстановлению, реабилитации и социальной реинтеграции инвалидов, ставших жертвами любой формы эксплуатации, насилия или надругательства, в том числе путем оказания услуг по предоставлению защиты. Такие восстановление и реинтеграция происходят в обстановке, способствующей укреплению здоровья, благополучия, самоуважения, достоинства и самостоятельности соответствующего лица, и осуществляются с учетом нужд, обусловленных возрастнo-половой спецификой.

5. Государства-участники принимают эффективное законодательство и стратегии, в том числе ориентированные на женщин и детей, для обеспечения того, чтобы случаи эксплуатации, насилия и надругательства в отношении инвалидов выявлялись, расследовались и в надлежащих случаях преследовались.

## **Статья 17**

### **Защита личной целостности**

Каждый инвалид имеет право на уважение его физической и психической целостности наравне с другими.

## **Статья 18**

### **Свобода передвижения и гражданство**

1. Государства-участники признают права инвалидов на свободу передвижения, на свободу выбора местожительства и на гражданство наравне с другими, в том числе путем обеспечения того, чтобы инвалиды:

a) имели право приобретать и изменять гражданство и не лишались своего гражданства произвольно или по причине инвалидности;

b) не лишались, по причине инвалидности, возможности получать документы, подтверждающие их гражданство, или иные удостоверяющие их личность документы, обладать такими документами и пользоваться ими либо использовать соответствующие процедуры, например иммиграционные, которые могут быть необходимы для облегчения осуществления права на свободу передвижения;

c) имели право свободно покидать любую страну, включая свою собственную;

d) не лишались произвольно или по причине инвалидности права на въезд в свою собственную страну.

2. Дети-инвалиды регистрируются сразу же после рождения и с момента рождения имеют право на имя и на приобретение гражданства, а также, в наиболее возможной степени, право знать своих родителей и право на их заботу.

## **Статья 19**

## Самостоятельный образ жизни и вовлеченность в местное сообщество

Государства–участники настоящей Конвенции признают равное право всех инвалидов жить в обычных местах проживания, при равных с другими людьми вариантах выбора, и принимают эффективные и надлежащие меры для того, чтобы содействовать полной реализации инвалидами этого права и их полному включению и вовлечению в местное сообщество, в том числе обеспечивая, чтобы:

- a) инвалиды имели возможность выбирать наравне с другими людьми свое место жительства и то, где и с кем проживать, и не были обязаны проживать в каких-то определенных жилищных условиях;
- b) инвалиды имели доступ к разного рода оказываемым на дому, по месту жительства и иным вспомогательным услугам на базе местного сообщества, включая персональную помощь, необходимую для поддержки жизни в местном сообществе и включения в него, а также для недопущения изоляции или сегрегации от местного сообщества;
- c) услуги и объекты коллективного пользования, предназначенные для населения в целом, были в равной степени доступны для инвалидов и отвечали их нуждам.

## **Статья 20**

### Индивидуальная мобильность

Государства-участники принимают эффективные меры для обеспечения индивидуальной мобильности инвалидов с максимально возможной степенью их самостоятельности, в том числе путем:

- a) содействия индивидуальной мобильности инвалидов избираемым ими способом, в выбираемое ими время и по доступной цене;
- b) облегчения доступа инвалидов к качественным средствам, облегчающим мобильность, устройствам, ассистивным технологиям и услугам помощников и посредников, в том числе за счет их предоставления по доступной цене;
- c) обучения инвалидов и работающих с ними кадров специалистов навыкам мобильности;
- d) побуждения предприятий, которые занимаются производством средств, облегчающих мобильность, устройств и ассистивных технологий, к учету всех аспектов мобильности инвалидов.

## **Статья 21**

### Свобода выражения мнения и убеждений и доступ к информации

Государства-участники принимают все надлежащие меры для обеспечения того, чтобы инвалиды могли пользоваться правом на свободу выражения мнения и убеждений, включая свободу искать, получать и распространять информацию и идеи наравне с другими, пользуясь по своему выбору всеми формами общения, определяемыми в статье 2 настоящей Конвенции, включая:

- a) снабжение инвалидов информацией, предназначенной для широкой публики, в доступных форматах и с использованием технологий, учитывающих разные формы инвалидности, своевременно и без дополнительной платы;

- b) принятие и содействие использованию в официальных сношениях: жестовых языков, азбуки Брайля, усиливающих и альтернативных способов общения и всех других доступных способов, методов и форматов общения по выбору инвалидов;
- c) активное побуждение частных предприятий, оказывающих услуги широкой публике, в том числе через Интернет, к предоставлению информации и услуг в доступных и пригодных для инвалидов форматах;
- d) побуждение средств массовой информации, в том числе предоставляющих информацию через Интернет, к превращению своих услуг в доступные для инвалидов;
- e) признание и поощрение использования жестовых языков.

## **Статья 22**

### **Неприкосновенность частной жизни**

1. Независимо от места жительства или жилищных условий ни один инвалид не должен подвергаться произвольному или незаконному посягательству на неприкосновенность его частной жизни, семьи, жилища или переписки и иных видов общения либо незаконным нападкам на его честь и репутацию. Инвалиды имеют право на защиту закона от таких посягательств или нападков.
2. Государства-участники охраняют конфиденциальность сведений о личности, состоянии здоровья и реабилитации инвалидов наравне с другими.

## **Статья 23**

### **Уважение дома и семьи**

1. Государства-участники принимают эффективные и надлежащие меры для устранения дискриминации в отношении инвалидов во всех вопросах, касающихся брака, семьи, отцовства, материнства и личных отношений, наравне с другими, стремясь при этом обеспечить, чтобы:
  - a) признавалось право всех инвалидов, достигших брачного возраста, вступать в брак и создавать семью на основе свободного и полного согласия брачующихся;
  - b) признавались права инвалидов на свободное и ответственное принятие решений о числе детей и интервалах между их рождением и на доступ к соответствующей возрасту информации и к просвещению в вопросах репродуктивного поведения и планирования семьи, а также предоставлялись средства, позволяющие им осуществлять эти права;
  - c) инвалиды, включая детей, наравне с другими сохраняли свою фертильность.
2. Государства-участники обеспечивают права и обязанности инвалидов в отношении опекунов, попечительства, опеки, усыновления детей или аналогичных институтов, когда данные понятия присутствуют в национальном законодательстве; во всех случаях первостепенное значение имеют высшие интересы ребенка. Государства-участники оказывают инвалидам надлежащую помощь в выполнении ими своих обязанностей по воспитанию детей.
3. Государства-участники обеспечивают, чтобы дети-инвалиды имели равные права в отношении семейной жизни. Для реализации этих прав и недопущения сокрытия детей-инвалидов, их оставления, уклонения от ухода за ними и их сегрегации государства-участники обязуются с самого начала снабжать детей-инвалидов и их семьи всесторонней информацией, услугами и поддержкой.

4. Государства-участники обеспечивают, чтобы ребенок не разлучался со своими родителями против их воли, за исключением случаев, когда поднадзорные суду компетентные органы в соответствии с применимыми законами и процедурами определяют, что такое разлучение необходимо в высших интересах ребенка. Ни при каких обстоятельствах ребенок не может быть разлучен с родителями по причине инвалидности либо самого ребенка, либо одного или обоих родителей.

5. Государства-участники обязуются в случае, когда ближайшие родственники не в состоянии обеспечить уход за ребенком-инвалидом, прилагать все усилия к тому, чтобы организовать альтернативный уход за счет привлечения более дальних родственников, а при отсутствии такой возможности — за счет создания семейных условий для проживания ребенка в местном сообществе.

## **Статья 24**

### **Образование**

1. Государства-участники признают право инвалидов на образование. В целях реализации этого права без дискриминации и на основе равенства возможностей государства-участники обеспечивают инклюзивное образование на всех уровнях и обучение в течение всей жизни, стремясь при этом:

- a) к полному развитию человеческого потенциала, а также чувства достоинства и самоуважения и к усилению уважения прав человека, основных свобод и человеческого многообразия;
- b) к развитию личности, талантов и творчества инвалидов, а также их умственных и физических способностей в самом полном объеме;
- c) к наделению инвалидов возможностью эффективно участвовать в жизни свободного общества.

2. При реализации этого права государства-участники обеспечивают, чтобы:

- a) инвалиды не исключались по причине инвалидности из системы общего образования, а дети-инвалиды — из системы бесплатного и обязательного начального образования или среднего образования;
- b) инвалиды имели наравне с другими доступ к инклюзивному, качественному и бесплатному начальному образованию и среднему образованию в местах своего проживания;
- c) обеспечивалось разумное приспособление, учитывающее индивидуальные потребности;
- d) инвалиды получали внутри системы общего образования требуемую поддержку для облегчения их эффективного обучения;
- e) в обстановке, максимально способствующей освоению знаний и социальному развитию, сообразно с целью полной охваченности принимались эффективные меры по организации индивидуализированной поддержки.

3. Государства-участники наделяют инвалидов возможностью осваивать жизненные и социализационные навыки, чтобы облегчить их полное и равное участие в процессе образования и в качестве членов местного сообщества. Государства-участники принимают в этом направлении надлежащие меры, в том числе:

- а) содействуют освоению азбуки Брайля, альтернативных шрифтов, усиливающих и альтернативных методов, способов и форматов общения, а также навыков ориентации и мобильности и способствуют поддержке со стороны сверстников и наставничеству;
- б) содействуют освоению жестового языка и поощрению языковой самобытности глухих;
- в) обеспечивают, чтобы обучение лиц, в частности детей, которые являются слепыми, глухими или слепоглухими, осуществлялось с помощью наиболее подходящих для индивида языков и методов и способов общения и в обстановке, которая максимальным образом способствует освоению знаний и социальному развитию.

4. Чтобы содействовать обеспечению реализации этого права, государства-участники принимают надлежащие меры для привлечения на работу учителей, в том числе учителей-инвалидов, владеющих жестовым языком и/или азбукой Брайля, и для обучения специалистов и персонала, работающих на всех уровнях системы образования. Такое обучение охватывает просвещение в вопросах инвалидности и использование подходящих усиливающих и альтернативных методов, способов и форматов общения, учебных методик и материалов для оказания поддержки инвалидам.

5. Государства-участники обеспечивают, чтобы инвалиды могли иметь доступ к общему высшему образованию, профессиональному обучению, образованию для взрослых и обучению в течение всей жизни без дискриминации и наравне с другими. С этой целью государства-участники обеспечивают, чтобы для инвалидов обеспечивалось разумное приспособление.

## **Статья 25**

### **Здоровье**

Государства-участники признают, что инвалиды имеют право на наивысший достижимый уровень здоровья без дискриминации по признаку инвалидности. Государства-участники принимают все надлежащие меры для обеспечения доступа инвалидов к услугам в сфере здравоохранения, учитывающим гендерную специфику, в том числе к реабилитации по состоянию здоровья. В частности, государства-участники:

- а) обеспечивают инвалидам тот же набор, качество и уровень бесплатных или недорогих услуг и программ по охране здоровья, что и другим лицам, в том числе в области сексуального и репродуктивного здоровья и по линии предлагаемых населению государственных программ здравоохранения;
- б) предоставляют те услуги в сфере здравоохранения, которые необходимы инвалидам непосредственно по причине их инвалидности, включая раннюю диагностику, а в подходящих случаях — коррекцию и услуги, призванные свести к минимуму и предотвратить дальнейшее возникновение инвалидности, в том числе среди детей и пожилых;
- в) организуют эти услуги в сфере здравоохранения как можно ближе к местам непосредственного проживания этих людей, в том числе в сельских районах;
- г) требуют, чтобы специалисты здравоохранения предоставляли инвалидам услуги того же качества, что и другим лицам, в том числе на основе свободного и информированного согласия посредством, среди прочего, повышения осведомленности о правах человека, достоинстве, самостоятельности и нуждах инвалидов за счет обучения и принятия этических стандартов для государственного и частного здравоохранения;

е) запрещают дискриминацию в отношении инвалидов при предоставлении медицинского страхования и страхования жизни, если последнее разрешено национальным правом, и предусматривают, что оно предоставляется на справедливой и разумной основе;

ф) не допускают дискриминационного отказа в здравоохранении или услугах в этой области либо получении пищи или жидкостей по причине инвалидности.

## **Статья 26**

### **Абилитация и реабилитация**

1. Государства-участники принимают, в том числе при поддержке со стороны других инвалидов, эффективные и надлежащие меры к тому, чтобы наделять инвалидов возможностью для достижения и сохранения максимальной независимости, полных физических, умственных, социальных и профессиональных способностей и полного включения и вовлечения во все аспекты жизни. С этой целью государства-участники организуют, укрепляют и расширяют комплексные абилитационные и реабилитационные услуги и программы, особенно в сфере здравоохранения, занятости, образования и социального обслуживания, таким образом, чтобы эти услуги и программы:

а) начинали реализовываться как можно раньше и были основаны на многопрофильной оценке нужд и сильных сторон индивида;

б) способствовали вовлечению и включению в местное сообщество и во все аспекты жизни общества, имели добровольный характер и были доступны для инвалидов как можно ближе к местам их непосредственного проживания, в том числе в сельских районах.

2. Государства-участники поощряют развитие начального и последующего обучения специалистов и персонала, работающих в сфере абилитационных и реабилитационных услуг.

3. Государства-участники поощряют наличие, знание и использование относящихся к абилитации и реабилитации ассистивных устройств и технологий, предназначенных для инвалидов.

## **Статья 27**

### **Труд и занятость**

1. Государства-участники признают право инвалидов на труд наравне с другими; оно включает право на получение возможности зарабатывать себе на жизнь трудом, который инвалид свободно выбрал или на который он свободно согласился, в условиях, когда рынок труда и производственная среда являются открытыми, инклюзивными и доступными для инвалидов. Государства-участники обеспечивают и поощряют реализацию права на труд, в том числе теми лицами, которые получают инвалидность во время трудовой деятельности, путем принятия, в том числе в законодательном порядке, надлежащих мер, направленных, в частности, на следующее:

а) запрещение дискриминации по признаку инвалидности в отношении всех вопросов, касающихся всех форм занятости, включая условия приема на работу, найма и занятости, сохранения работы, продвижения по службе и безопасных и здоровых условий труда;

б) защита прав инвалидов наравне с другими на справедливые и благоприятные условия труда, включая равные возможности и равное вознаграждение за труд равной ценности, безопасные и здоровые условия труда, включая защиту от домогательств, и удовлетворение жалоб;

- c) обеспечение того, чтобы инвалиды могли осуществлять свои трудовые и профсоюзные права наравне с другими;
- d) наделение инвалидов возможностью эффективного доступа к общим программам технической и профессиональной ориентации, службам трудоустройства и профессиональному и непрерывному обучению;
- e) расширение на рынке труда возможностей для трудоустройства инвалидов и их продвижения по службе, а также оказание помощи в поиске, получении, сохранении и возобновлении работы;
- f) расширение возможностей для индивидуальной трудовой деятельности, предпринимательства, развития кооперативов и организации собственного дела;
- g) наем инвалидов в государственном секторе;
- h) стимулирование найма инвалидов в частном секторе с помощью надлежащих стратегий и мер, которые могут включать программы позитивных действий, стимулы и другие меры;
- i) обеспечение инвалидам разумного приспособления рабочего места;
- j) поощрение приобретения инвалидами опыта работы в условиях открытого рынка труда;
- k) поощрение программ профессиональной и квалификационной реабилитации, сохранения рабочих мест и возвращения на работу для инвалидов.

2. Государства-участники обеспечивают, чтобы инвалиды не содержались в рабстве или в подневольном состоянии и были защищены наравне с другими от принудительного или обязательного труда.

## **Статья 28**

### **Достаточный жизненный уровень и социальная защита**

1. Государства-участники признают право инвалидов на достаточный жизненный уровень для них самих и их семей, включающий достаточное питание, одежду и жилище, и на непрерывное улучшение условий жизни и принимают надлежащие меры к обеспечению и поощрению реализации этого права без дискриминации по признаку инвалидности.
2. Государства-участники признают право инвалидов на социальную защиту и на пользование этим правом без дискриминации по признаку инвалидности и принимают надлежащие меры к обеспечению и поощрению реализации этого права, включая меры:
  - a) по обеспечению инвалидам равного доступа к получению чистой воды и по обеспечению доступа к надлежащим и недорогим услугам, устройствам и другой помощи для удовлетворения нужд, связанных с инвалидностью;
  - b) по обеспечению инвалидам, в частности женщинам, девочкам и пожилым лицам с инвалидностью, доступа к программам социальной защиты и программам сокращения масштабов нищеты;
  - c) по обеспечению инвалидам и их семьям, живущим в условиях нищеты, доступа к помощи со стороны государства с целью покрытия связанных с инвалидностью расходов, включая надлежащее обучение, консультирование, финансовую помощь и временный патронажный уход;

- d) по обеспечению инвалидам доступа к программам государственного жилья;
- e) по обеспечению инвалидам доступа к пенсионным пособиям и программам.

## **Статья 29**

### **Участие в политической и общественной жизни**

Государства-участники гарантируют инвалидам политические права и возможность пользоваться ими наравне с другими и обязуются:

a) обеспечивать, чтобы инвалиды могли эффективно и всесторонне участвовать, прямо или через свободно выбранных представителей, в политической и общественной жизни наравне с другими, в том числе имели право и возможность голосовать и быть избранными, в частности посредством:

i) обеспечения того, чтобы процедуры, помещения и материалы для голосования были подходящими, доступными и легкими для понимания и использования;

ii) защиты права инвалидов на участие в тайном голосовании на выборах и публичных референдумах без запугивания и на выдвижение своих кандидатур для выборов, на фактическое занятие должностей и выполнение всех публичных функций на всех уровнях государственной власти — при содействии использованию ассистивных и новых технологий, где это уместно;

iii) гарантирования свободного волеизъявления инвалидов как избирателей и с этой целью — удовлетворения, когда это необходимо, их просьб об оказании им каким-либо лицом по их выбору помощи с голосованием;

b) активно способствовать созданию обстановки, в которой инвалиды могли бы эффективно и всесторонне участвовать в управлении государственными делами без дискриминации и наравне с другими, и поощрять их участие в государственных делах, включая:

i) участие в неправительственных организациях и объединениях, работа которых связана с государственной и политической жизнью страны, в том числе в деятельности политических партий и руководстве ими;

ii) создание организаций инвалидов и вступление в них с тем, чтобы представлять инвалидов на международном, национальном, региональном и местном уровнях.

## **Статья 30**

### **Участие в культурной жизни, проведении досуга и отдыха и занятии спортом**

1. Государства-участники признают право инвалидов участвовать наравне с другими в культурной жизни и принимают все надлежащие меры для обеспечения того, чтобы инвалиды:

a) имели доступ к произведениям культуры в доступных форматах;

b) имели доступ к телевизионным программам, фильмам, театру и другим культурным мероприятиям в доступных форматах;

c) имели доступ к таким местам культурных мероприятий или услуг, как театры, музеи, кинотеатры, библиотеки и туристические услуги, а также имели в наиболее возможной степени доступ к памятникам и объектам, имеющим национальную культурную значимость.

2. Государства-участники принимают надлежащие меры к тому, чтобы наделить инвалидов возможностью развивать и использовать свой творческий, художественный и интеллектуальный потенциал — не только для своего блага, но и ради обогащения всего общества.

3. Государства-участники предпринимают в соответствии с международным правом все надлежащие шаги для обеспечения того, чтобы законы о защите прав интеллектуальной собственности не становились неоправданным или дискриминационным барьером для доступа инвалидов к произведениям культуры.

4. Инвалиды имеют право наравне с другими на признание и поддержку их особой культурной и языковой самобытности, включая жестовые языки и культуру глухих.

5. Чтобы наделить инвалидов возможностью участвовать наравне с другими в проведении досуга и отдыха и в спортивных мероприятиях, государства-участники принимают надлежащие меры:

a) для поощрения и пропаганды как можно более полного участия инвалидов в общепрофильных спортивных мероприятиях на всех уровнях;

b) для обеспечения того, чтобы инвалиды имели возможность организовывать спортивные и досуговые мероприятия специально для инвалидов, развивать их и участвовать в них, и для содействия в этой связи тому, чтобы им наравне с другими предоставлялись надлежащие обучение, подготовка и ресурсы;

c) для обеспечения того, чтобы инвалиды имели доступ к спортивным, рекреационным и туристическим объектам;

d) для обеспечения того, чтобы дети-инвалиды имели равный с другими детьми доступ к участию в играх, в проведении досуга и отдыха и в спортивных мероприятиях, включая мероприятия в рамках школьной системы;

e) для обеспечения того, чтобы инвалиды имели доступ к услугам тех, кто занимается организацией досуга, туризма, отдыха и спортивных мероприятий.

## **Статья 31**

### **Статистика и сбор данных**

1. Государства-участники обязуются производить сбор надлежащей информации, включая статистические и исследовательские данные, позволяющей им разрабатывать и осуществлять стратегии в целях выполнения настоящей Конвенции. В процессе сбора и хранения этой информации надлежит:

a) соблюдать юридически установленные гарантии, включая законодательство о защите данных, чтобы обеспечить конфиденциальность и неприкосновенность частной жизни инвалидов;

b) соблюдать международно признанные нормы, касающиеся защиты прав человека и основных свобод, а также этические принципы при сборе и использовании статистических данных.

2. Собранная в соответствии с настоящей статьей информация дезагрегируется соответствующим образом и используется для содействия оценке того, как государства-участники выполняют свои обязательства по настоящей Конвенции, а также для выявления и устранения барьеров, с которыми инвалиды сталкиваются при осуществлении своих прав.

3. Государства-участники берут на себя ответственность за распространение этих статистических данных и обеспечивают их доступность для инвалидов и других лиц.

## **Статья 32**

### **Международное сотрудничество**

1. Государства-участники признают важность международного сотрудничества и его поощрения в поддержку национальных усилий по реализации целей и задач настоящей Конвенции и принимают в этой связи надлежащие и эффективные меры по межгосударственной линии, а где это уместно — в партнерстве с соответствующими международными и региональными организациями и гражданским обществом, в частности организациями инвалидов. Такие меры могли бы, в частности, включать:

- a) обеспечение того, чтобы международное сотрудничество, в том числе международные программы развития, охватывало инвалидов и было для них доступно;
- b) облегчение и поддержку укрепления имеющихся возможностей, в том числе путем взаимного обмена информацией, опытом, программами и передовыми наработками;
- c) содействие сотрудничеству в области исследований и доступа к научно-техническим знаниям;
- d) предоставление, где это уместно, технико-экономической помощи, в том числе путем облегчения доступа к доступным и ассистивным технологиям и путем взаимного обмена ими, а также посредством передачи технологий.

2. Положения настоящей статьи не затрагивают обязанностей каждого государства-участника по выполнению своих обязательств согласно настоящей Конвенции.

## **Статья 33**

### **Национальное осуществление и мониторинг**

1. Государства-участники в соответствии со своим организационным устройством назначают в правительстве одну или несколько инстанций, курирующих вопросы, связанные с осуществлением настоящей Конвенции, и должным образом изучают возможность учреждения или назначения в правительстве координационного механизма для содействия соответствующей работе в различных секторах и на различных уровнях.

2. Государства-участники в соответствии со своим правовым и административным устройством поддерживают, укрепляют, назначают или учреждают у себя структуру, включающую, где это уместно, один или несколько независимых механизмов, для поощрения, защиты и мониторинга за осуществлением настоящей Конвенции. При назначении или учреждении такого механизма государства-участники принимают во внимание принципы, касающиеся статуса и функционирования национальных учреждений, занимающихся защитой и поощрением прав человека.

3. Гражданское общество, в частности инвалиды и представляющие их организации, в полном объеме вовлекаются в процесс наблюдения и участвуют в нем.

## **Статья 34**

### **Комитет по правам инвалидов**

1. Учреждается Комитет по правам инвалидов (именуемый далее «Комитет»), который выполняет функции, предусматриваемые ниже.

2. В момент вступления настоящей Конвенции в силу Комитет состоит из двенадцати экспертов. После еще шестидесяти ратификаций Конвенции или присоединений к ней членский состав Комитета увеличивается на шесть человек, достигая максимума — восемнадцати членов.
3. Члены Комитета выступают в личном качестве и обладают высокими моральными качествами и признанной компетентностью и опытом в области, охватываемой настоящей Конвенцией. При выдвижении своих кандидатов государствам-участникам предлагается должным образом учитывать положение, сформулированное в пункте 3 статьи 4 настоящей Конвенции.
4. Члены Комитета избираются государствами-участниками, причем уделяется внимание справедливому географическому распределению, представительству различных форм цивилизации и основных правовых систем, сбалансированной представленности полов и участию экспертов-инвалидов.
5. Члены Комитета избираются тайным голосованием из списка кандидатов, выдвинутых государствами-участниками из числа своих граждан, на заседаниях Конференции государств-участников. На этих заседаниях, на которых две трети государств-участников составляют кворум, избранными в состав Комитета являются те кандидаты, которые получили наибольшее число голосов и абсолютное большинство голосов присутствующих и участвующих в голосовании представителей государств-участников.
6. Первоначальные выборы проводятся не позднее чем через шесть месяцев со дня вступления в силу настоящей Конвенции. По крайней мере за четыре месяца до даты каждых выборов Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций обращается к государствам-участникам с письмом, предлагая им представить кандидатуры в течение двух месяцев. Затем Генеральный секретарь составляет в алфавитном порядке список всех выдвинутых таким образом кандидатов с указанием выдвинувших их государств-участников и направляет его государствам — участникам настоящей Конвенции.
7. Члены Комитета избираются на четырехлетний срок. Они имеют право быть переизбранными только один раз. Однако срок полномочий шести из членов, избираемых на первых выборах, истекает в конце двухлетнего периода; немедленно после первых выборов имена этих шести членов определяются по жребию председательствующим на заседании, о котором говорится в пункте 5 настоящей статьи.
8. Избрание шести дополнительных членов Комитета приурочивается к обычным выборам, регулируемым соответствующими положениями настоящей статьи.
9. Если какой-либо член Комитета умирает или уходит в отставку либо объявляет, что не в состоянии более выполнять свои обязанности по какой-либо иной причине, государство-участник, выдвинувшее кандидатуру этого члена, на оставшийся срок полномочий назначает другого эксперта, обладающего квалификацией и отвечающего требованиям, которые предусмотрены в соответствующих положениях настоящей статьи.
10. Комитет устанавливает свои собственные правила процедуры.
11. Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций предоставляет необходимый персонал и материальные средства для эффективного осуществления Комитетом своих функций в соответствии с настоящей Конвенцией и созывает его первое совещание.
12. Члены Комитета, учрежденного в соответствии с настоящей Конвенцией, получают утверждаемое Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций вознаграждение из

средств Организации Объединенных Наций в порядке и на условиях, устанавливаемых Ассамблеей с учетом важности обязанностей Комитета.

13. Члены Комитета имеют право на льготы, привилегии и иммунитеты экспертов в командировках по делам Организации Объединенных Наций, закрепленные в соответствующих разделах Конвенции о привилегиях и иммунитетах Объединенных Наций.

### **Статья 35**

#### Доклады государств-участников

1. Каждое государство-участник представляет Комитету через Генерального секретаря Организации Объединенных Наций всеобъемлющий доклад о мерах, принятых для осуществления им своих обязательств по настоящей Конвенции, и о прогрессе, достигнутом в этом отношении, в течение двух лет после вступления настоящей Конвенции в силу для соответствующего государства-участника.

2. Затем государства-участники представляют последующие доклады не реже чем раз в четыре года, а также тогда, когда об этом просит Комитет.

3. Комитет устанавливает руководящие принципы, определяющие содержание докладов.

4. Государству-участнику, которое представило Комитету всеобъемлющий первоначальный доклад, нет необходимости повторять в своих последующих докладах ранее представленную информацию. Государствам-участникам предлагается подумать над тем, чтобы делать подготовку докладов Комитету открытым и транспарентным процессом, и должным образом учитывать положение, сформулированное в пункте 3 статьи 4 настоящей Конвенции.

5. В докладах могут указываться факторы и трудности, влияющие на степень выполнения обязательств по настоящей Конвенции.

### **Статья 36**

#### Рассмотрение докладов

1. Каждый доклад рассматривается Комитетом, который выносит по нему предложения и общие рекомендации, представляющиеся ему уместными, и направляет их соответствующему государству-участнику. Государство-участник может в порядке ответа направить Комитету любую информацию по своему выбору. Комитет может запрашивать у государств-участников дополнительную информацию, имеющую отношение к осуществлению настоящей Конвенции.

2. Когда государство-участник существенно запаздывает с представлением доклада, Комитет может уведомить соответствующее государство-участник о том, что, если в течение трех месяцев после этого уведомления соответствующий доклад представлен не будет, вопрос об осуществлении настоящей Конвенции в этом государстве-участнике потребует рассмотрения на основе достоверной информации, имеющейся в распоряжении Комитета. Комитет предлагает соответствующему государству-участнику принять участие в таком рассмотрении. Если государство-участник в порядке ответа представит соответствующий доклад, применяются положения пункта 1 настоящей статьи.

3. Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций предоставляет доклады в распоряжение всех государств-участников.

4. Государства-участники обеспечивают широкий доступ к своим докладам для общественности у себя в стране и облегчают ознакомление с предложениями и общими рекомендациями, относящимися к этим докладам.

5. Когда Комитет считает это уместным, он направляет доклады государств-участников специализированным учреждениям, фондам и программам Организации Объединенных Наций, а также другим компетентным органам, чтобы те обратили внимание на высказываемую там просьбу о технической консультации или помощи либо содержащееся там указание на необходимость в последних, вместе с замечаниями и рекомендациями Комитета (если таковые имеются) по поводу этих просьб или указаний.

### **Статья 37**

Сотрудничество между государствами-участниками и Комитетом

1. Каждое государство-участник сотрудничает с Комитетом и оказывает его членам содействие в выполнении ими своего мандата.

2. В своих отношениях с государствами-участниками Комитет должным образом учитывает пути и средства наращивания национальных возможностей по осуществлению настоящей Конвенции, в том числе с помощью международного сотрудничества.

### **Статья 38**

Отношения Комитета с другими органами

Для содействия эффективному осуществлению настоящей Конвенции и поощрения международного сотрудничества в охватываемой ею области:

а) специализированные учреждения и другие органы Организации Объединенных Наций имеют право быть представленными при рассмотрении вопроса об осуществлении таких положений настоящей Конвенции, которые подпадают под их мандат. Когда Комитет считает это уместным, он может предлагать специализированным учреждениям и другим компетентным органам дать экспертное заключение относительно осуществления Конвенции в областях, подпадающих под их соответствующие мандаты. Комитет может предлагать специализированным учреждениям и другим органам Организации Объединенных Наций представить доклады об осуществлении Конвенции в областях, относящихся к сфере их деятельности;

б) при выполнении своего мандата Комитет консультируется, когда это уместно, с другими соответствующими органами, учрежденными в силу международных договоров по правам человека, на предмет того, чтобы обеспечивать согласованность в их соответствующих руководящих принципах представления докладов, а также в выносимых ими предложениях и общих рекомендациях и избегать дублирования и параллелизма при осуществлении ими своих функций.

### **Статья 39**

Доклад Комитета

Комитет раз в два года представляет Генеральной Ассамблее и Экономическому и Социальному Совету доклад о своей деятельности и может выносить предложения и общие рекомендации, основанные на рассмотрении полученных от государств-участников докладов и информации. Такие предложения и общие рекомендации включаются в доклад Комитета вместе с комментариями (если таковые имеются) государств-участников.

### **Статья 40**

Конференция государств-участников

1. Государства-участники регулярно собираются на Конференцию государств-участников для рассмотрения любого вопроса, касающегося осуществления настоящей Конвенции.
2. Не позднее чем через шесть месяцев после вступления настоящей Конвенции в силу Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций созывает Конференцию государств-участников. Последующие совещания созываются Генеральным секретарем раз в два года или по решению Конференции государств-участников.

#### **Статья 41**

##### Депозитарий

Депозитарием настоящей Конвенции является Генеральный секретарь Организации Объединенных Наций.

#### **Статья 42**

##### Подписание

Настоящая Конвенция открыта для подписания всеми государствами и организациями региональной интеграции в Центральных учреждениях Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке с 30 марта 2007 года.

#### **Статья 43**

##### Согласие на обязательность

Настоящая Конвенция подлежит ратификации подписавшими ее государствами и официальному подтверждению подписавшими ее организациями региональной интеграции. Она открыта для присоединения к ней любого государства или организации региональной интеграции, не подписавших настоящую Конвенцию.

#### **Статья 44**

##### Организации региональной интеграции

1. «Организация региональной интеграции» означает созданную суверенными государствами определенного региона организацию, которой ее государства-члены передали компетенцию в отношении вопросов, регулируемых настоящей Конвенцией. Такие организации указывают в своих документах об официальном подтверждении или присоединении объем своей компетенции в отношении вопросов, регулируемых настоящей Конвенцией. Впоследствии они информируют депозитария о любых существенных изменениях в объеме их компетенции.
2. Ссылки в настоящей Конвенции на «государства-участники» относятся к таким организациям в пределах их компетенции.
3. Для целей пункта 1 статьи 45 и пунктов 2 и 3 статьи 47 настоящей Конвенции ни один документ, сданный на хранение организацией региональной интеграции, не засчитывается.
4. В вопросах, относящихся к их компетенции, организации региональной интеграции могут осуществлять свое право голоса на Конференции государств-участников с числом голосов, равным числу их государств-членов, которые являются участниками настоящей Конвенции. Такая организация не осуществляет своего права голоса, если свое право осуществляет какое-либо из ее государств-членов, и наоборот.

#### **Статья 45**

##### Вступление в силу

1. Настоящая Конвенция вступает в силу на тридцатый день после сдачи на хранение двадцатой ратификационной грамоты или документа о присоединении.
2. Для каждого государства или организации региональной интеграции, ратифицирующих настоящую Конвенцию, официально подтверждающих ее или присоединяющихся к ней после сдачи на хранение двадцатого такого документа, Конвенция вступает в силу на тридцатый день после сдачи ими на хранение своего такого документа.

#### **Статья 46**

##### Оговорки

1. Оговорки, не совместимые с объектом и целью настоящей Конвенции, не допускаются.
2. Оговорки могут быть в любое время сняты.

#### **Статья 47**

##### Поправки

1. Любое государство-участник может предложить поправку к настоящей Конвенции и представить ее Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций. Генеральный секретарь сообщает любые предложенные поправки государствам-участникам, прося уведомить его, выступают ли они за проведение конференции государств-участников для рассмотрения этих предложений и принятия по ним решений. В случае если в течение четырех месяцев с даты такого сообщения не менее трети государств-участников выступит за проведение такой конференции, Генеральный секретарь созывает конференцию под эгидой Организации Объединенных Наций. Любая поправка, одобренная большинством в две трети присутствующих и участвующих в голосовании государств-участников, направляется Генеральным секретарем Генеральной Ассамблее Организации Объединенных Наций для утверждения, а затем всем государствам-участникам для принятия.
2. Поправка, одобренная и утвержденная в соответствии с пунктом 1 настоящей статьи, вступает в силу на тридцатый день после того, как число сданных на хранение документов о принятии достигнет двух третей от числа государств-участников на дату одобрения этой поправки. Впоследствии поправка вступает в силу для любого государства-участника на тридцатый день после сдачи им на хранение своего документа о принятии. Поправка является обязательной только для тех государств-участников, которые ее приняли.
3. Если Конференция государств-участников примет консенсусом соответствующее решение, одобренная и утвержденная в соответствии с пунктом 1 настоящей статьи поправка, которая относится исключительно к статьям 34, 38, 39 и 40, вступает в силу для всех государств-участников на тридцатый день после того, как число сданных на хранение документов о принятии достигнет двух третей числа от государств-участников на дату одобрения этой поправки.

#### **Статья 48**

##### Денонсация

Государство-участник может денонсировать настоящую Конвенцию посредством письменного уведомления Генерального секретаря Организации Объединенных Наций. Денонсация вступает в силу через год после даты получения Генеральным секретарем такого уведомления.

#### **Статья 49**

##### Доступный формат

Должно быть обеспечено наличие текста настоящей Конвенции в доступных форматах.

**Статья 50**

**Аутентичные тексты**

Тексты настоящей Конвенции на английском, арабском, испанском, китайском, русском и французском языках являются равноаутентичными.

В УДОСТОВЕРЕНИЕ ЧЕГО нижеподписавшиеся полномочные представители, должным образом на то уполномоченные своими соответствующими правительствами, подписали настоящую Конвенцию.