



## **Методические рекомендации**

### **по анализу, описанию и тиражированию лучших практик и обмену опытом в деятельности фондов местных сообществ и некоммерческих организациях, действующих в интересах своих территорий**

*из опыта реализации проекта "Фонды местных сообществ как центры выявления, обобщения  
лучшего опыта и тиражирования эффективных практик развития гражданской  
активности в малых городах и сельских территориях РФ"*

Некоммерческий сектор за последние десятилетия разработал, адаптировал и опробовал немало успешных социальных практик. Часть этих практик можно считать социальными технологиями, то есть проектами или программами, которые могут быть разбиты на конкретные процедуры и операции доступные для повторения и тиражирования. Именно правильно описанная социальная технология создает возможность тиражировать приемы и методы, многократно повторять их, а также применять в аналогичных обстоятельствах в другой социальной ситуации или процессе. Однако, пока наличие множества реализованных социальных практик не приводит к их активному использованию. Как правило, апробированная некоммерческой организацией технология, в лучшем случае продолжает использоваться только данной НКО, хотя иногда даже публикуется в виде методического описания. В худшем случае она описывается в отчете о реализации проекта и дальше не применяется. Условия, необходимые для широкого распространения работающих социальных технологий обсуждаются на различных форумных мероприятиях и конференциях, экспертами предлагаются различные варианты работы по выявлению, сбору и описанию интересных форм работы, которые позволяют понять суть, определить необходимые для дальнейшего применения ресурсы, получить информацию о том, где, кем и когда технология применялась, а также ссылки на материалы с более подробными сведениями об этом опыте.

В рамках реализуемого НП "Альянс фондов местных сообществ Пермского края" проекта "Фонды местных сообществ как центры выявления, обобщения лучшего опыта и тиражирования эффективных практик развития гражданской активности в малых городах и сельских территориях РФ, поддержанного Фондом президентских грантов в 2018 году, большая часть работы была уделена выявлению и описанию различных форм работы фондов местных сообществ. Чтобы опробовать предложенную структуру описания технологии, эксперты решили выявить и подготовить краткое, форматированное описание некоторых технологий по развитию городских и сельских сообществ, которые претендуют на тиражируемость. В описаниях практик речь не всегда идет о конкретных, четко структурированных технологиях. Представлены также кейсы, которые можно рассматривать скорее, как зонтичные идеологии, включающие целый набор технологий и практик. И хотя все эти описания разного качества, важно, однако, что они отражают разнообразие ресурсов и возможностей,

которые доступны организациям, активным жителям, компаниям и фондам, заинтересованным в развитии местных сообществ.

## 1. Выявление и сбор лучших практик

Сбор лучших практик - это целенаправленная деятельность, которую берут на себя ресурсные центры, имеющие постоянные контакты с другими некоммерческими организациями с целью передачи им информации, которая помогает их укреплению и развитию. Альянс фондов местных сообществ Пермского края, взяв на себя функции Межрегионального центра по продвижению фондов местных сообществ на местном уровне в 8 регионах Приволжского федерального округа и 2-х регионах Сибири не только собирает, но и описывает с привлечением специалистов и экспертов лучшие практики ФМС в этих территориях. Деятельность по выявлению новых форм и методов работы, направленных на выявление форм работы по активизации населения малых сообществ в развитие своих территорий, признанию их эффективными и возможными к тиражированию составляет комплексный и системный подход к этой работе. Прежде всего выявление и отбор - это поиск нового полезного опыта, который уже применяется кем-то и принес свои результаты. Знакомство с полученными результатами и признание экспертным сообществом передовым опытом и определение условий для тиражирования найденных примеров деятельности ФМС в других территориях.

Важны и формы выявления и сбора лучших практик. Наименее затратные по ресурсам следующие способы контент-анализа информации, которые применяли специалисты НП "Альянс фондов местных сообществ Пермского края":

1. Постоянный мониторинг новостных лент некоммерческих организаций, размещающих социальную информацию в Интернете, в частности ежедневная новостная лента АСИ, которая публикует ежедневный дайджест материалов, благодаря широко раскиданной в регионах РФ сети специальных корреспондентов. В этой информации публикуются новости о тех активных людях, которые живут и работают в секторе, размещаются анонсы интересных мероприятий и акций, новости о проектах, которые реализуются в различных уголках страны. Анализируя данные материалы, можно найти много интересных практик, которые хочется применить и начинать внедрять у себя в организации, найти соратников в среде лидеров НКО, познакомиться ближе с представителями сектора из других регионов.
2. Важным способом выявления лучших практик является анализ списков победителей муниципальных, региональных и федеральных конкурсов с последующим мониторингом отслеживания информации о ходе реализации проектов в Интернет или соц. сетях. В последнее время этому очень способствует Фонд президентских грантов и созданный специально для оценки эффективности сайт Созидатели, где есть вся информация о поддержанных фондом проектах, основные качественные и количественные показатели, которые были достигнуты в ходе их реализации. На региональных ресурсах, к большому сожалению, подобной информации о качестве реализованных проектов нет, т.к. большинство региональных операторов не осуществляют мониторинг или не размещают их итоги в открытом доступе.
3. Прямое общение со специалистами региональных органов исполнительной власти или органов местного самоуправления, которые взаимодействуют с представителями некоммерческих организаций в своих территориях и готовы открыто рассказать о тех результатах работы НКО, которые с ними эффективно взаимодействуют. Получить контакты для общения можно на сайтах региональных и муниципальных органах власти в открытом доступе.
4. В последнее время активизировались Общественные Палаты регионов, которые частично в силу своих возможностей, стали брать на себя функции осуществления мониторинга реализации проектов, которые осуществляются в их регионах представителями НКО, размещают об этом информацию на своих сайтах.

5. Важным элементом выявления лучших практик является анализ ежегодных отчетов, размещенных на портале Минюста России, что позволяет выявить к примеру, отдельные благотворительные фонды, а более подробную информацию о их работе можно найти в Интернете.
6. Отдельной работы по выявлению практик требующий времени, является мониторинг социальных сетей, страниц отдельных лидеров НКО и активных граждан, где размещается интересная информация об их участии в конкретных тематических форумах, конференциях, стажировках и др. Здесь интересна информация о программах мероприятий, спикерах и модераторах, ведущих тематические секции, где можно найти их контактные данные и затем с ними связаться для более точной информации.
7. Специалистами Альянса была предпринята попытка информационной рассылки по существующей базе электронных адресов со специальными предложениями к лидерам ФМС, других НКО ответить на вопросы анкеты или заполнить специальную форму с описанием лучшей практики. Результаты такого опроса не утешительны, слишком мало число откликнувшихся представителей сектора, а многие неточно формулировали ответы на поставленные вопросы, поэтому подобная рассылка обязательно должна быть адресована конкретному лицу, предложены достаточно оптимальные сроки ответов на нее. Она должна также быть продублирована телефонным общением с опрашиваемым, чтобы сделать более точные ответы в описании практики.
8. Алгоритм выявления лучшие практики в деятельности фондов местных сообществ пополнился проведением конкурсов, которые были реализованы в ходе выполнения проекта "Фонды местных сообществ как центры выявления, обобщения лучшего опыта и тиражирования эффективных практик развития гражданской активности в малых городах и сельских территориях РФ". Фонды и НКО, работающие в сельских территориях и малых городах, включенные в реализацию проекта представили свои практики и практики других НКО для экспертной оценки по специальным заранее предложенным следующим направлениям:
  - успешные технологии, используемые в работе ФМС и других НКО по мобилизации внутренних ресурсов территорий, формам фандрайзинга, работе с местным бизнесом и развитием социального предпринимательства для поддержки и реализации общественных инициатив населения;
  - успешные практики по взаимодействию ФМС с представителями различных целевых групп в территориях, по работе с добровольцами, формированию активной среды и гражданских инициатив, социального партнерства;
  - лучшие имиджевые мероприятия и программы сельских территорий, определенные в рамках межрегионального конкурса "Деревенька моя".

Конкурсы лучших практик могут проводиться как на специальном тематическом уровне, так и географически очерченной территории: на региональном, муниципальном уровнях и др. При проведении конкурсов мы рекомендуем использовать единые методические требования к участникам конкурсов, чтобы выявить и внедрить в практику общие условия, позволяющие использовать сопоставимую информацию, общие подходы к описанию и условиям его передачи для внедрения. При отборе лучших практик в рамках проведенных конкурсов экспертами были предложены следующие критерии отбора:

- экономичность затрат при реализации практики, где учитывались общие затраты привлеченных собственных средств исполнителей и ресурсов сообщества, сопоставление объема затрат бюджетных средств на объем полученных результатов.
- поиск нового, полезного для сообщества или отдельных целевых групп, опыта работы;
- оценка, одобрение жителями реализованной практики, признание интересным для широкого круга благополучателей.

9. Дополнительными источниками информации для описания эффективных практик в работе ФМС стали ресурсы: "Банк социальных идей" фонда "Наше будущее", Социальная карта России, реестр инновационных социальных проектов, финансируемых Фондом поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации и др.

## **2. Обмен опытом руководителей фондов местных сообществ и представителей других НКО и инициативных групп**

Обмен опытом, который был реализован в рамках реализации проекта, был полезен и эффективен при условии, что представители ФМС и НКО стали знакомы друг с другом, познакомившись в рамках проведения общих проектных мероприятий, к примеру в участии в Межрегиональной школе ФМС. Как показывает практика недолгого общения, представители сектора не всегда готовы раскрывать все карты и говорить о внутренних проблемах, которые они решают у себя на местах. Только близким дружественным организациям будут раскрыты все механизмы практик, о том какие организационные моменты возникали и как они успешно / неуспешно решались, кто помогал, а кто наоборот, не оправдал возлагаемых надежд, кто безвозмездно работал, а кому и сколько пришлось заплатить и др. вопросы. Только тесное доверительное общение между сотрудниками некоммерческих организаций позволяет воспользоваться опытом в применении к своей деятельности.

Повышению уровня доверия и открытости в деятельности ФМС и других НКО большая роль отводится в рамках проекта в ходе организации проведения стажировок и обменных поездок. Такая работа по организации стажировок, обучению и последующему методическому и консалтинговому сопровождению была специально запланирована в рамках мероприятий проекта в качестве наиболее эффективных форм получения и распространения лучшего опыта. Выбор ФМС и НКО, на базе которых проводились стажировки проводился также на конкурсной основе, исходя из принципов результативности полученных результатов. В статьях бюджета проекта были запланированы ресурсы для участия в стажировках. Созданию устойчивой системы стажировок и обмена практическим опытом способствовал перечень представителей ФМС, которые предоставили описание лучших практик в рамках ранее проведенных конкурсов и которые могли реализовать передачу практического опыта другим организациям.

## **3. Критерии для отбора лучших практик**

- Актуальность практики - практика показала успешность в современных условиях и не является устаревшей, а также практика имеет демократичный характер, в процесс принятия решений вовлечены различные заинтересованные стороны, минимизировано использование административных механизмов;
- Результативность практики - полученные результаты значимы для иных организаций, регионов, используемые показатели (критерии, индикаторы) результативности, включая методику их сбора и определения, валидны и надежны;

3. Тиражируемость практики - наличие инструментальности описания, возможность адаптации для применения в иных регионах и территориях, другими организациями, достаточность пошаговой информации для внедрения и экономическая целесообразность, ресурсная доступность.

## **4. Описание лучших практик.**

Описание успешных практик - это формализация уникального успешного практического опыта. Согласно идее лучшей практики, в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом. В литературе по менеджменту англ. термин **best practice** часто переводится на русский, как **передовой опыт**. Впервые идею лучших практик сформулировал

в [1914 году Фредерик Тейлор](#): «Среди всего многообразия методов и инструментов, используемых в каждый момент каждого процесса, всегда есть один метод и инструмент, который работает быстрее и лучше остальных». Однако сам принцип лучших практик существует как минимум со времён [средневековья](#) (в качестве примера можно упомянуть запреты на раскрытие [цеховых](#) секретов). Цель системы лучших практик — обеспечение возможности обнаружения и использования того, что уже существует.

## **Требования к структуре описания лучших практик, использованных Альянсом ФМС Пермского края**

Структура описания лучших практик была предложена экспертами и членами Координационного совета проекта и должна была включать следующие параметры:

### **4.1. Наименование практики**

### **4.2. Цель и задачи практики**

**4.3. Проблематика и актуальность практики.** Краткая характеристика практики: исходная ситуация, проблема, которую надо решить, и проектная идея, позволяющая это сделать

### **4.4. Название организации, реализующей практику, ее организационно-правовая форма**

### **4.5. Основные целевые группы, на которые направлена практика**

### **4.6. Количественный охват целевой группы в рамках реализации практики**

**4.7. Описание механизма реализации технологии** Полное описание практики строится в зависимости от характера практики, включает организационную модель (механизм, технологию), нормативные правовые акты (для регионального уровня при их наличии), локальные нормативные акты, фиксирующие практику, описание необходимых ресурсов и способов их привлечения (материально-технических, кадровых, информационных, финансовых, включая при необходимости бизнес-план).

**4.8. Описание позитивных изменений, которые произошли в сообществе результате реализации практики.** Результаты и (или) показатели, на которые повлияло внедрение (социально-экономические, общественные, культурные, образовательные эффекты, др.)

### **4.9 Ресурсы, задействованные в реализации практики (проекта)**

### **4.10. Мнения представителей целевой группы в процессе реализации практики**

### **4.11. Возможности и перспективы распространения практики в других территориях**

### **4.12. Рекомендации для организаций, желающих реализовать данную практику**

**4.13. Недостатки и трудности, с которыми пришлось столкнуться организаторам в процессе работы над практикой.** Условия, обеспечивающие устойчивость практики, ограничения для применения опыта, риски, возникающие при внедрении и механизмы их минимизации

**4.14. Контактные данные организации, реализующей практику: адрес, телефон, факс, e-mail, интернет-сайт, ФИО и должность руководителя)**

**4.15. Приложения (логотип организации, фотодокументы с комментариями, другие материалы для публикации в сборнике лучших практик)**

### **4.16. Согласие руководителя организации на тиражирование данной практики**

**Процедура отбора лучших практик включала четыре этапа:**

#### **Этап 1. Заявительный**

Проводился путем размещения информации об отборе лучших практик через адресную электронную базу адресов, имеющуюся в организации. К этой работе были вовлечены региональные координаторы проекта в 10 регионах РФ, которые в свою очередь конкретно по имеющимся адресам обратились к своим ФМС и НКО в регионах.

Заявки поступали непосредственно от претендентов на включение в базу данных лучших практик и в результате анализа опросов с целью выявления лучших практик, организованного Альянсом ФМС Пермского края. Заявка подавалась по установленной форме (Приложение 1) и включала основные сведения об организации, резюме практики, основные достижения, критерии и показатели эффективности.

## **Этап 2. Предварительный отбор заявок**

Предварительный отбор осуществляется на основе резюме практики. Оценивалось соответствие практики критериям актуальности и результативности, возможности тиражирования в других условиях.

Для проведения предварительного отбора была создана экспертно-методическая группа, куда вошли представители региональных координаторов, эксперты НКО, сотрудники Альянса. Отбор практик осуществлялся абсолютным большинством голосов. По результатам предварительного отбора заявок претенденты на включение в базу данных лучших практик уведомлялись о допуске к следующему этапу.

## **Этап 3. Этап формирования полного описания практики, необходимого для тиражирования.**

Участники, успешно прошедшие этап предварительного отбора, готовили полное описание практики при консультационной и методической помощи специалистов Альянса по описанию практик.

Заявки были дополнены материалами в поддержку практики: письмами, экспертными оценками, данными об участии в конференциях, конкурсах иных мероприятиях по распространению опыта, материалами, опубликованными в средствах массовой информации, иными документами.

## **Этап 4. Итоговый отбор и определение победителей конкурсов практик**

Итоговый отбор и определение победителей осуществлялся на основе полного описания практики.

Для проведения итогового отбора и определения победителей созданная экспертно-методическая группа оценивала полное описание практик по своим направлениям, давала оценку по критериям актуальности, результативности и востребованности квалифицированным большинством голосов. Определение победителей осуществлялось по каждому направлению с учетом значимости и признания практики на региональном, межрегиональном, федеральном уровне. Оценка проводилась на основе подтверждающих документов (писем поддержки, данных об участии в конференциях, конкурсах, иных мероприятиях по распространению опыта, материалов, опубликованных в средствах массовой информации и иных документов). Каждый член экспертного комитета мог проголосовать за одну практику по каждой номинации. Победителем признавалась практика, набравшая абсолютное большинство голосов. Все лучшие практики были отредактированы и представлены в Атласе лучших практик в деятельности ФМС и других НКО, действующих в интересах развития территорий, изданного на средства гранта.

## **4. Тиражирование практик**

Основной целью сбора, анализа, описания лучших практик и кейсов является их тиражирование и внедрение в деятельность других ФМС и НКО, работающих в малых городах и сельской глубинке. Для ее выполнения и получения результатов важным условием является создание постоянно работающих условий по созданию системы для взаимного обмена опытом, успешными практиками и технологиями между представителями некоммерческого сектора, учреждений бюджетной сферы, специалистами органов власти и местного самоуправления. Проведение публичных мероприятий, направленных на обмен опытом внутри регионов и межрегионального характера может предусматриваться в ряде государственных и муниципальных программ, форумов, конференциях.

Среди способов освещения, тиражирования и продвижения лучших кейсов работы ФМС и других НКО можно выделить следующие:

- **регулярная информационная рассылка по базе данных электронных адресов сети ФМС и НКО.** Межрегиональный центр по продвижению ФМС, функцию которого выполняет Альянс ФМС Пермского края, ввел в практику своей работы рассылку актуальных информационных материалов для ФМС и других НКО, которая выполняется 1-2 раза в месяц. Создание базы электронных адресов производилось региональными представителями и сотрудниками Альянса в ходе анкетного анализа и листы регистраций участников публичных, информационно-образовательных и других мероприятий проекта. Среди рисков, которые могут помешать эффективности этого метода можно назвать то, что некоторые сотрудники некоммерческих организаций нерегулярно читают почту, а также могут засчитать эти материалы за спам. Еще один риск этого метода в том, что пока не во всех отдаленных и сельских территориях Интернет и электронная почта работают стабильно, уверенно с высокой скоростью и качеством.
- **Изготовление видео продукции о деятельности ФМС и других НКО.** Для разработки видео роликов лучше привлекать профессионалов, в противном случае, затраченные ресурсы не смогут достичь запланированной цели. Многие сотрудники ФМС снимают на телефон, сразу выкладывают в соц. сети заснятые короткие видео сюжеты, но данные форматы не могут качественно передать смыслы реализуемых практик. Ролики хорошего качества могут транслироваться региональными телекомпаниями, могут быть размещены на Интернет-ресурсах, и вот это позволит узнать о деятельности ФМС широкому кругу заинтересованных лиц и коллег. Для организации видео съемок необходимо заключить договор с профессиональным оператором или телекомпанией, разработать сценарий ролика. Для предварительной обкатки можно показать подготовленный ролик представителям ФМС и благополучателям, которые с ним работают. И при создании видеопродукции очень важны высокий профессионализм и понимание идеи всему занятому в процессе создания творческому коллективу: от оператора, сценариста, монтажера и звукооператора. Важно также разработать план продвижения этих видеороликов: в соц.сетях, на порталах НКО, отдельных сайтах организаций-партнеров и др.
- **презентация и размещение лучших практик на Интернет-ресурсах.** Подготовка электронного варианта описания практики может быть использована для дальнейшей передачи несколькими вариантами: подготовленная презентация может быть представлена на различных публичных мероприятиях, специальных форумных конференциях, встречах, тематических площадках. Содержание презентации должно полностью соответствовать структуре описания лучших практик, оформлена подобранными иллюстративными фотоматериалами, графиками, др. Для описания лучшей практики для применения и востребованности в различных условиях могут быть созданы несколько вариантов презентаций: от короткого слайд-шоу до подробных содержательных презентаций, содержащих поэтапные рекомендации по внедрению, получению эффективных результатов и пр. Электронная версия презентации лучших практик может быть успешно размещена на различных тематических ресурсах, НКО-порталах, интернет ресурсах государственных и муниципальных органах власти.
- **Издание сборников лучших практик.** Альянс ФМС Пермского края имеет большой опыт подготовки и издания подобных сборников, содержащих описание различных тематических практик в деятельности различных НКО. Для выполнения подобной работы очень важно наличие ресурсного обеспечения: не только запланированные финансы для оплаты услуг по редактированию, дизайну, верстке материалов, оформление фото и видео материалами, но и творческий подход журналистов и других специалистов, которые будут выполнять эту работу. Такие сборники могут быть разными по своей форме: справочниками, атласами, антологиями и др. в зависимости от того, кому предназначены эти сборники лучших практик и на какую целевую группу они ориентированы, как они будут распространяться, будет ли электронная версия сборника и где она будет размещена, другие вопросы.

Для тиражирования лучших практик можно использовать и другие формы работы с информацией, которые есть в арсенале НКО, которые четко ориентированы на продвижение своей работы и результаты, которые можно продвигать. Это и освещение деятельности в средствах массовых коммуникаций, на ТВ и радио, информация через группы в социальных сетях, через специализированные порталы НКО и др. Очень много информации об общественных мероприятиях и оценке их эффективности со стороны населения можно найти в сети Интернет. Ряд организаций, достаточно крупных, известных и прогрессивных, совершенно безвозмездно делятся своими

успешными практиками со всеми желающими представителями общественного сектора. Для них, так же как и для нас, крайне важно чтобы менялась ситуация в социуме. Если вы нашли подходящую практику, которую вы способны реализовать на базе своего НКО, не стесняйтесь выйти на контакт с руководством организации, которая данную практику разработала и притворила в жизнь. Возможно, вам дадут не только идею, но и полный набор методик, необходимых для проведения конкретного общественного мероприятия. Данная партнерская связь существенно облегчит вашу текущую деятельность и приведет к тому, что социально значимый эффект от ваших мероприятий поднимется на новый качественный уровень. Тиражируя чужие практики и формируя таким образом собственный багаж и социальный капитал, не стоит забывать о том, что где-то есть те, кто нуждается в вашем опыте. Рассказывайте о тех успехах, которые вы достигли занимаясь общественно-полезным трудом, тиражируйте успешные практики, которые вы уже апробировали на базе своей НКО или разработали самостоятельно и воплотили в жизнь, и ваша деятельность начнет приносить еще большую пользу населению.

## Приложение



**ФОНД  
ПРЕЗИДЕНТСКИХ  
ГРАНТОВ**



**проект «Фонды местных сообществ как центры выявления, обобщения лучшего опыта и тиражирования эффективных практик развития гражданской активности в малых городах и сельских территориях РФ»**

### ФОРМА ОПИСАНИЯ ПРАКТИКИ

Название практики	
Цель и задачи практики	
Проблематика	
Название организации, реализующей практику, ее организационно-правовая форма	
Основные целевые группы, на которые направлена практика	
Количественный охват целевой группы в рамках реализации практики	
Описание механизма реализации технологии	
Описание позитивных изменений, которые произошли в сообществе результате реализации практики	
Ресурсы, задействованные в реализации практики(проекта)	
Мнения представителей целевой группы в процессе реализации практики	
Возможности и перспективы распространения практики	
Рекомендации для организаций, желающих реализовать данную практику	
Недостатки и трудности, с которыми пришлось	

столкнуться организаторам в процессе работы над практикой	
Контактные данные организации, реализующей практику: адрес, телефон, факс, e-mail, интернет-сайт, ФИО и должность руководителя)	
Приложения (логотип организации, фотодокументы с комментариями, другие материалы для публикации в сборнике лучших практик)	

## Приложение 2

Альянс фондов местных сообществ Пермского края

В экспертно-методическую группу проекта «Фонды местных сообществ как центры выявления, обобщения лучшего опыта и тиражирования эффективных практик развития гражданской активности в малых городах и сельских территориях РФ»

### Согласие на представление успешной практики в «Атлас успешных практик ФМС РФ»

Я, \_\_\_\_\_, руководитель */название организации/* \_\_\_\_\_ даю согласие на представление успешной практики своей организации для включения в «Антологию успешных практик» и представляю следующую информацию:

Полное название организации, реализующей успешную практику	
ФИО руководителя организации	
Название практики	
Лицо, ответственное за подготовку описания, внедрения практики <i>/ФИО полностью, должность/</i>	
Контактные телефоны для связи	
Электронная почта	

Подавая заявку в «Атлас успешных практик ФМС РФ», я автоматически даю своё согласие на тиражирование (использование) практики.

**Настоящее согласие действует с "10" декабря 2018г.по "30" ноября 2019 года**

\_\_\_\_\_/ф.и.о./ \_\_\_\_\_  
(подпись)