

---

## ОБЗОРЫ, РЕЦЕНЗИИ

*Антон Дыганов, Раиса Фейфер, Аделя Пашина, Лилия Сафина*

### **КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖМУНИЦИПАЛЬНЫХ РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ОПЫТ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)**

В статье рассмотрены основные аспекты развития межмуниципальных ресурсных центров (МРЦ) в области поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) на примере Республики Татарстан. Предлагается к обсуждению вопросы места и роли МРЦ в системе социального развития региона, основных направлений деятельности, координационных возможностей МРЦ в рамках региона. Определены задачи деятельности МРЦ, способствующие развитию

---

Антон Георгиевич Дыганов – начальник Управления инновационного развития, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия. Электронная почта: [adg1981@mail.ru](mailto:adg1981@mail.ru)

Раиса Леонидовна Фейфер – к.э.н., помощник директора, Высшая школа «Открытый институт инновационного, технологического и социального развития»; директор АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий», Казань, Россия. Электронная почта: [frl2803@mail.ru](mailto:frl2803@mail.ru)

Аделя Дмитриевна Пашина – к.ю.н., доцент, зам. начальника, Управление инновационного развития; начальник, Отдел маркетинга, рекламы и выставочной деятельности, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия. Электронная почта: [pashina.adelya@gmail.com](mailto:pashina.adelya@gmail.com)

Лилия Моратовна Сафина – помощник проректора, ст. преподаватель, Кафедра финансовых рынков и финансовых институтов, Институт управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия. Электронная почта: [lilisafinal@gmail.com](mailto:lilisafinal@gmail.com)

действующих СО НКО и активной трансформации частных или общественных инициатив во вновь создаваемые НКО с последующим их выводом на стабильную проектную деятельность. Среди них постоянное обеспечение силами МРЦ профессионального обучения представителей СО НКО и внедрение цифровых ресурсов в повседневную работу МРЦ и СО НКО. При этом упор делается на объединение ресурсов НКО с другими заинтересованными организациями для достижения синергетического эффекта и возможного привлечения дополнительных грантовых ресурсов для более эффективной реализации проектов. Любая некоммерческая организация независимо от географии присутствия, должна иметь равные возможности доступа к качественному образовательному и методическому контенту, а также к консультационным услугам МРЦ. Качественный контент во многом зависит от практической значимости и актуальности информации. Это достигается за счет разработки специализированных образовательных программ по запросам целевой аудитории, а также органов государственной и муниципальной власти. Представлены основные подходы МРЦ к модерации процессов, при которых МРЦ выступает информационным «хабом» между СО НКО и профессиональными организациями или отдельными специалистами. В большинстве случаев эта деятельность перерастает в успешные партнерские проекты. Результатом развития МРЦ должно стать формирование эффективных механизмов решения задач социально-экономического развития регионов, за счет повышения деловой и социальной активности некоммерческих организаций, а предложенная концепция развития МРЦ на региональном уровне позволит повысить эффективность деятельности НКО и вывести их в лидеры социальных изменений в обществе и регионе.

*Ключевые слова:* межмуниципальный ресурсный центр, социально ориентированная некоммерческая организация, некоммерческий сектор, образование, фандрайзинг

DOI: 10.17323/727-0634-2020-18-3-539-549

Независимо от сектора, инфраструктурная поддержка начинается с формирования работы единой «точки контакта», «хаба», объекта инфраструктуры, который смог бы стать связующим звеном между сторонами: коммерческим, некоммерческим секторами и властью. Это могут быть многофункциональные центры, центры поддержки предпринимательства, Центры поддержки СО НКО. Развитие инфраструктурной помощи СО НКО особенно хорошо представляется ресурсными центрами, которые ориентированы на оказание информационных, образовательных, консультационных услуг (Кулькова, Билалова 2011).

В Республике Татарстан система муниципальной поддержки СО НКО находится на этапе развития в форме ресурсных (межмуниципальных) центров (далее – МРЦ) на базе негосударственных некоммерческих организаций, формируя и выстраивая единую концепцию их работы. МРЦ

являются ключевыми элементами поддержки СО НКО и создаются с целью содействия развитию некоммерческого сектора экономики, включая условия для создания и развития НКО, распространения новых технологий и лучших практик работы в социальной сфере. Предложенная концепция позволяет объединить в одном пространстве региональную и муниципальную власть, НКО, бизнес, инициативных граждан и профессионалов самого МРЦ (Письмо Министерства... 2016).

Первые МРЦ начали работу в 2017 г. в Казани и Набережных Челнах. Уполномоченным региональным исполнительным органом власти по организации работы МРЦ, финансированию и контролю является министерство экономики. В 2020 г. на территории республики функционируют шесть МРЦ, расположенные таким образом, чтобы обеспечить их максимальную доступность и приближенность для СО НКО муниципальных районов.

### **Цели и задачи деятельности МРЦ в регионе**

В функции МРЦ входит взаимодействие с гражданами, активистами, которые, так или иначе реализуют общественные социальные инициативы. Это касается работы с молодежью, у которой достаточно широкий спектр возможностей получить грантовую поддержку на реализацию своих социальных проектов, например, ежегодные конкурсы федерального агентства по делам молодежи (2008). Однако частные инициативы и личные проекты быстро упираются в «потолок» своих возможностей развития, «пробить» который можно путем выхода на иной уровень организации и проектной деятельности – создания некоммерческих организаций. Основной целью деятельности МРЦ является помощь при трансформации личных проектов в деятельность юридических лиц – НКО. Работа межмуниципальных ресурсных центров включает в себя оказание консультационной и информационной поддержки, проведение образовательных мероприятий, как в очном формате, в том числе с выездом в муниципальные районы, так и дистанционно, помощь НКО в получении грантов, организацию доступной среды для посетителей. Итогом работы МРЦ должно стать активное «включение» действующих и вновь создаваемых НКО в экосистему развития НКО и повышение их активности в регионе.

По информации территориального управления министерства юстиции по Республике Татарстан (Министерство юстиции РТ 2020), на конец 2017 г. в Татарстане зарегистрировано почти 5200 НКО, из которых по формальным признакам более четырех тыс. являются СО НКО. Подавляющее большинство НКО зарегистрированы в столице региона. В период с 2017 по 2020 гг. численность НКО и из них СО НКО остается неизменной и варьируется в незначительных пределах.

Для достижения целей деятельности МРЦ совместно с СО НКО решают такие задачи, как мониторинг деятельности, выстраивание партнерских

взаимоотношений между некоммерческим сектором, муниципалитетом и бизнес сообществом, повышение информационной открытости и медиа-активности, развитие проектной деятельности и бизнес-модели работы СО НКО, повышение конкурсной и грантовой активности, популяризация деятельности НКО среди гражданских активистов, развитие профессиональных компетенций, содействие в получении мер государственной и негосударственной поддержки на муниципальном, региональном и федеральном уровнях, обобщение успешных кейсов региона, выявление проблем развития и возможных вариантов их минимизации (решения) и другие.

### **Опыт деятельности МРЦ в Республике Татарстан**

При выборе некоммерческих организаций, на базе которых создавались МРЦ, рассматривался, прежде всего, опыт работы и уровень компетенций команды, а также рекомендации муниципальных органов власти. Республиканский ресурсный центр создан в 2020 г. с целью формирования единого координационного центра, но так как четких метрик, механизмов контроля за деятельностью республиканских МРЦ у него нет, то его проекты и предложения носят рекомендательный характер.

#### **Координирование и медиация**

Особенностью МРЦ является их координирующая деятельность. На базе сетевого взаимодействия и партнерства с институтами поддержки они могут аккумулировать уникальную информацию о деятельности НКО на территории конкретного субъекта. Анализ полученной информации позволяет выработать конкретные работающие практики поддержки СО НКО и эффективно координировать и выстраивать взаимодействие НКО схожего профиля, добиваться взаимовыгодного эффекта в реализации проектов. Например, из опыта деятельности АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий» как МРЦ Казанской агломерации, именно консультация АНО «Центр образования «Генезис»» по вопросам продвижения проекта, поиска партнеров для его реализации и привлечения средств, позволила обеим НКО начать совместную работу в рамках образовательного проекта над грантами. Синергетический эффект достигнут объединением материальных и нематериальных ресурсов двух организаций и Казанского федерального университета, как учредителя МРЦ.

Не стоит упускать из виду то обстоятельство, что МРЦ могут стать «проводником» между НКО и властью. Обобщая практики работы НКО, актуальные вопросы, проблемные ситуации, МРЦ могут выступать представителями от НКО в диалоге с региональной и муниципальной властью, лоббировать интересы НКО. Например, во время экономического кризиса и пандемии коронавируса, правительство обсуждало меры поддержки малого и среднего бизнеса, при этом некоммерческий сектор

не упоминается. В. В. Путин озвучил поддержку СО НКО только 11 мая, спустя почти 1,5 месяца после ввода ограничительных мер. Хотя ещё недавно обсуждался вопрос о приравнивании СО НКО к субъектам малого и среднего предпринимательства по возможностям получения мер поддержки (Письмо заместителя... 2019). В сложившихся условиях МРЦ может сыграть ключевую роль в определении позиции власти в вопросе поддержки СО НКО. Аналитика позволяет достаточно оперативно выявлять изменения, тенденции, «провалы», ожидания и вносить органам государственной и муниципальной власти соответствующие предложения, в том числе и по мерам поддержки.

В нашем представлении идеальным форматом работы МРЦ с СО НКО является обучение представителей НКО, в том числе и на основе лучших практик деятельности, а переложение на МРЦ функционала СО НКО неэффективно. Важнейшей задачей в деятельности МРЦ является поддержка СО НКО по интересующим темам и вопросам. МРЦ может выступить модератором, и при необходимости перенаправлять запросы в профессиональные и специализированные организации: в консалтинговые компании, которые занимаются юридическими вопросами или вопросами ведения бухгалтерского учета и отчетности, частным экспертам и специалистам, в узкоспециализированные центры поддержки. Так, по вопросам инклюзии наиболее широкими знаниями и компетенциями в Казани располагает частное учреждение дополнительного профессионального образования «Городской центр образования» (ЦСГО 2000). Такими «удаленными» центрами поддержки могут выступать и специализированные электронные ресурсы, созданные специально для поддержки СО НКО. Например, проект «Кухня НКО» (2020) предоставляет широкий перечень консультационных услуг по бухгалтерии, юриспруденции, предпринимательской деятельности НКО. Проект «Третий сектор: бухгалтерия для НКО» (2020) помогает НКО с подготовкой отчетов и ведением бухгалтерского учета по упрощенной системе налогообложения и без сотрудников.

### **Партнерские проекты**

Отдельное внимание АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий» уделяет продвижению образовательных программ. Например, в форме вебинаров специалистов со всей страны. По этому вопросу МРЦ сотрудничают с различными площадками, такими как «Кислород твоих идей» (2020), «Медиа школа НКО» (2020), «Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО» (2020) и другими. За последние два года в Республике Татарстан регулярно проводятся мероприятия «День НКО муниципального района». Это своеобразные образовательно-дискуссионные площадки, в рамках которых подводятся промежуточные итоги деятельности НКО в муниципалитетах, проводятся образовательные интенсивные курсы, демонстрируются лучшие практики и достижения, обсуждаются перспективы и направления развития.

Особым достижением Татарстана является выстраивание тесного взаимодействия МРЦ с Казанским (Приволжским) федеральным университетом, который также входит в экосистему как университетский центр инновационного, технологического и социального развития региона (Распоряжение... 2019). Такое сотрудничество позволило вывести образовательную поддержку на более высокий методический и методологический уровень, разработать и утвердить широкий спектр образовательных программ, начиная от краткосрочных программ (семинары и лекции) до программ дополнительного профессионального образования: «Социальное проектирование и управление социальными проектам», «Механизмы повышения деловой активности НКО», «Рынок социальных услуг. Региональные модели», «Использование грантовой поддержки для развития образовательных организаций (организаций культуры)», «ТОС – исполнители социальных услуг», «НКО – поставщики общественно полезных услуг», «Как создать НКО», «Грантовая отчетность НКО», «Информационная открытость НКО». Таким образом, согласно данным самих авторов, эти образовательные программы охватили в Татарстане за три года более трех тыс. представителей СО НКО и инициативных граждан.

Реализуется магистерская программа «Управление проектами в сфере социального предпринимательства» (в рамках направления 38.04.02 «Менеджмент»). Основным образовательным результатом программы является разработанный в процессе обучения социально предпринимательский проект с рабочей бизнес-моделью, готовый к реализации в виде субъекта предпринимательства или СО НКО и прошедший апробацию в рамках конкурсных, грантовых и иных программ от институтов развития. Среди обучающихся есть представители НКО. Сотрудниками и экспертами МРЦ АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий» и преподавателями Казанского федерального университета разработаны методические материалы и учебно-практические пособия по основным направлениям текущей деятельности. Все они доступны как в напечатанном варианте, так и в электронной версии (ЦИСС Республики Татарстан 2020). Дополнительно подготовлены авторские учебные видео материалы.

### **Доступность и цифровизация**

Наличие широкого спектра методических материалов, образовательных программ и электронных ресурсов в совокупности с технологиями удаленной работы в сети Интернет, позволяют АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий» стать в Республике единым методическим центром, центром реализации образовательных программ и центром внедрения технологий, выстраивать единый подход к оказанию услуг всеми МРЦ, оперативно и без потерь качества оказывать консультационные и образовательные услуги гражданам и представителям НКО из удаленных населенных пунктов. Лучшие практики, опыт и поддержка МРЦ становятся

доступны каждому. Внедрение цифровых ресурсов является важным направлением их работы.

Используя опыт АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий» деятельность по интеграции цифровых ресурсов в практику работы НКО осуществлялась в нескольких направлениях. Например, создан единый информационный портал по Республике Татарстан (НКО Республики Татарстан 2020) с интегрированными агрегатором конкурсов и грантов (Капитан грантов 2020), образовательной платформой и другими ресурсами. Налажено сопровождение персональных страниц в поддержку МРЦ и СО НКО в социальных сетях. Создана единая база данных по СО НКО Республики Татарстан, а для оперативного информирования всех заинтересованных лиц организована регулярная работа с сервисами почтовых рассылок электронных писем.

### **Фандрайзинг, гранты и целевое финансирование**

Частично цифровые проекты, в том числе и образовательные, реализуются АНО «Центр инновационного развития и трансфера технологий» с использованием грантов. Наиболее сложным вопросом в деятельности МРЦ поддержки СО НКО является содействие в получении финансирования на реализацию социальных проектов. Ключевым аспектом развития деятельности МРЦ в вопросах финансовой поддержки СО НКО является практика постоянной работы фактическими фандрайзерами, включая мониторинг информационных ресурсов потенциальных доноров и грантодателей, регулярное проведение образовательных и экспертных мероприятий, информирование СО НКО о потенциальных возможностях и условиях, партнерство в реализации социальных проектов. Более того, МРЦ должны сами активно участвовать в грантовом процессе. Это, безусловно, и источник финансирования деятельности, и демонстрация того, что МРЦ также активно вовлечены во все процессы, характерные для СО НКО.

В качестве основной меры поддержки МРЦ на уровне республики выступает целевое финансирование деятельности, а именно целевая субсидия на основе заключенного соглашения. Ее можно рассматривать как «импакт-инвестирование», которое за счет эффективной работы МРЦ способствует результативности работы СО НКО в целом. Кроме того, каждый муниципалитет утверждает свою программу поддержки СО НКО, в которой также могут быть предусмотрены дополнительные меры, в том числе, финансовой и имущественной поддержки СО НКО, осуществляющих деятельность на территории муниципалитета.

Муниципалитеты по факту не ограничены в осуществлении поддержки также и в пользу МРЦ на своей территории. Муниципалитеты, активно сотрудничающие с МРЦ, получают очевидный эффект в виде роста таких показателей как увеличение числа действующих НКО, увеличение количества социальных проектов и мероприятий, проводимых на территории муници-

палитета, количество привлеченных средств (инвестиций) на реализацию социальных проектов. Также на территории муниципалитетов растет количество благополучателей от реализации социальных проектов, наблюдается увеличение количества и повышения качества социальных услуг, предоставляемых населению со стороны СО НКО, увеличивается объем благотворительной деятельности за счет большей информационной открытости СО НКО и демонстрации реализованных проектов. В качестве показателей результативности в программах поддержки СО НКО в районах Республики Татарстан, утверждаемых на 2019–2021 годы (Постановление... 2018), как правило, применяются такие критерии, которые слабо отражают причинно-следственную связь взаимодействия СО НКО и муниципалитетов. Это определяет необходимость совершенствования показателей и в этом процессе могут принять участие МРЦ.

## Заключение

Результатом развития МРЦ должно стать формирование эффективных механизмов решения задач социально-экономического развития регионов за счет повышения деловой и социальной активности НКО и выстраивания партнерских взаимоотношений, при которых СО НКО становились бы полноправными участниками экономической и социальной сферы, а средства, выделяемые государством, работали бы как социально-преобразующие инвестиции.

Совокупность деятельности МРЦ и всех участников экосистемы развития НКО региона должны дать толчок к развитию некоммерческих организаций нового типа, которые ведут самоокупаемую деятельность, привлекают грантовые и бюджетные средства, способны работать по принципам *B2C* (*Business-to-consumer*, Бизнес для потребителя), *B2B* (*Business-to-business*, Бизнес для бизнеса) и *B2G* (*Business-to-government*, Бизнес для государства). Это детские сады и развивающие центры, образовательные организации, экологические компании, реабилитационные центры, пансионаты для пожилых людей, спортивные объекты, библиотеки, музеи, театры и другие объекты культуры. Именно такие НКО могут стать лидерами социальных изменений в обществе и источниками социально-экономического развития регионов.

## Список источников

Капитан грантов (2020) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <https://cptgrants.org/> (дата обращения: 9 марта 2020).

Кислород твоих идей (2020) *Обучающие материалы*. Доступно по ссылке: <https://kislorod.io/> (дата обращения: 9 марта 2020).

Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО (2020) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <http://bclub-ngo.ru/> (дата обращения: 9 марта 2020).

Кулькова В. Ю., Билалова Л. Х. (2011) Развитие инфраструктурной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. *Вестник государственного и муниципального управления*, (2): 125–130.

Кухня НКО (2020) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <https://ngokitchen.ru/> (дата обращения: 9 марта 2020).

Медиа школа НКО (2020) *Как общественникам стать популярнее в социальных сетях*. Доступно по ссылке: <http://schoolnko.ru/> (дата обращения: 9 марта 2020).

Министерство юстиции РТ (2020) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <https://minjust.tatarstan.ru/> (дата обращения: 20 марта 2020).

НКО Республики Татарстан (2020) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <https://nkort.ru/> (дата обращения: 9 марта 2020).

Письмо Министерства экономического развития РФ (2016) *Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах РФ и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки СО НКО № 29850-ОФ/Д01и от 30.09.2016*.

Письмо заместителя министра экономического развития Российской Федерации (2019) *О согласовании проекта федерального закона № 1254-ИТ/Д01и от 24.04.2019*.

Постановление Исполнительного комитета Алексеевского муниципального района РТ (2018) *Об утверждении Программы поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в Алексеевском муниципальном районе Республики Татарстан на 2019–2021 годы № 346 от 05.10.2018*.

Распоряжение Минобрнауки России (2017) *Об утверждении перечня образовательных организаций высшего образования, призванных университетскими центрами инновационного, технологического и социального развития регионов № Р-1002 от 19.12.2017*.

Третий сектор (2020) *Бухгалтерский учёт и отчеты для НКО*. Доступно по ссылке: <http://3sec.ru> (дата обращения: 9 марта 2020).

Федеральное агентство по делам молодежи (2008) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <https://fadm.gov.ru/> (дата обращения: 1 марта 2020).

ЦИСС Республики Татарстан (2020) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <vk.com/cissrt> (дата обращения: 1 марта 2020).

ЦСГО (2000) *Домашняя страница*. Доступно по ссылке: <https://csgo-kazan.ru/> (дата обращения: 9 марта 2020).

*Anton Dyganov, Raisa Feifer, Adelya Pashina, Liliya Safina*

## **THE CONCEPT OF DEVELOPING THE ACTIVITIES OF INTER-MUNICIPAL RESOURCE CENTERS AND SUPPORTING SOCIALLY ORIENTED NON-PROFIT ORGANISATIONS: THE CASE OF TATARSTAN**

Taking the Republic of Tatarstan as a case study, this article discusses the main aspects of the development of inter-municipal resource centers (IRCs), which support socially oriented non-profit organizations (SO NPOs). We analyse the place and role of the IRC in the system of social development of the region, main areas of activity, coordination capabilities of the IRC within the region. We highlight the objectives of IRC activities that contribute to the development of existing SO NPOs and the active transformation of private or public initiatives into newly created NPOs with their subsequent withdrawal to stable project activities. Any non-profit organization, regardless of the geography of their presence, should have equal opportunities to access high-quality educational and methodological content, as well as the consultative services of the IRC. Quality content largely depends on the practical relevance and relevance of the information. This is achieved through the development of specialized educational programs at the request of the target audience, as well as state and municipal authorities. The main approaches of the IRCs to the moderation of processes are revealed, showing that IRCs act as an information hub between the SO NPOs and professional organizations or individual specialists. In most cases, this activity develops into successful partnership projects. According to the authors of the article, the result of the development of the IRC should be the formation of effective mechanisms for solving the socio-economic development problems of the regions, by increasing the business and social activity of non-profit organizations. We develop a concept for the development of the IRC at the regional level, which allows an increase in the effectiveness of the activities of SO NPOs, transforming them into leaders of social changes in society.

---

Anton Dyganov – Head of Department of Innovative Development, Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation. Email: [adg1981@mail.ru](mailto:adg1981@mail.ru)

Raisa Feifer – Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director of Open institute of innovational, technological and social development, Kazan Federal University; Director of Center for Innovative Development and Technology Transfer, Kazan, Russian Federation. Email: [frl2803@mail.ru](mailto:frl2803@mail.ru)

Adelya Pashina – Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Deputy head of Department of Innovative Development, Department of marketing, advertising and exhibition, Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation. Email: [pashina.adelya@gmail.com](mailto:pashina.adelya@gmail.com)

Liliya Safina – Assistant of Vice-Rector, senior lecturer, Institute of Management, Economics and Finance, Departments of financial markets and financial institutions, Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation. Email: [lilisafinal@gmail.com](mailto:lilisafinal@gmail.com)

*Keywords:* inter-municipal resource center, socially oriented non-profit organization, non-profit sector, education, fundraising

DOI: 10.17323/727-0634-2020-18-3-539-549

## References

- Captain of Grants (2020) *Home Page*. Available at: <https://cptgrants.org/> (accessed 9 March 2020).
- CISS of the Republic of Tatarstan (2020) *Home Page*. Available at: [vk.com/cissrt](https://vk.com/cissrt) (accessed 1 March 2020).
- Club of Accountants and Auditors of NPOs (2020) *Home Page*. Available at: <http://bclub-ngo.ru/> (accessed 9 March 2020).
- Decree of the Ministry of Education and Science of Russia (2017) *Ob utverzhdenii perechnja obrazovatel'nyh organizacij vysshego obrazovaniya, prizvannyh universitetskimi centrmi innovacionnogo, tehnologicheskogo i social'nogo razvitija regionov* [On the Approval of the List of Educational Institutions of Higher Education Recognised as University Centres for Innovation, Technological and Social Development of Regions] N. P-1002 from 19.12.2017.
- Federal Agency for Youth Affairs (2008) *Home Page*. Available at: <https://fadm.gov.ru/> (accessed: 1 March 2020).
- Kul'kova V. Yu., Bilalova L. Kh. (2011) Razvitie infrastrukturoy podderzhki sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsiy [The Development of Infrastructure Support of the Socially-Oriented Non-Profit Organizations]. *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Journal of Public and Municipal Administration], (2): 125–130.
- Letter of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation (2016) *Metodicheskie materialy po formirovaniyu i podderzhke v subektah RF i municipalnyh obrazovaniyah resursnyh centrov podderzhki* [Methodological Materials on the Formation and Support in the Regions of the Russian Federation and Municipalities of Resource Support Centers] № 29850-OF/D01i from 30.09.2016.
- Letter from the Deputy Minister of Economic Development of the Russian Federation (2019) *O soglasovanii proekta federal'nogo zakona* [On the Approval of the Draft Federal Law] N. 1254-IT/D01 from 24.04.2019.
- Media School of NPOs (2020) *Kak obshhestvennikam stat' populyarnee v social'nyh setjah* [How do Public Figures Become More Popular in Social Networks]. Available at: <http://schoolnko.ru/> (accessed 9 March 2020).
- Ministry of Justice of RT (2020) *Home Page*. Available at: <https://minjust.tatarstan.ru/> (accessed 20 March 2020).
- NGO Kitchen (2020) *Home Page*. Available at: <https://ngokitchen.ru/> (accessed 9 March 2020).
- NPOs of the Republic of Tatarstan (2020) *Home Page*. Available at: <https://nkort.ru/> (accessed 9 March 2020).
- Oxygen of Your Ideas (2020) *Training Material*. Available at: <https://kislodod.io/> (accessed 9 March 2020).
- Resolution of the Executive Committee of the Alekseevsky Municipal District of the Republic of Tatarstan (2018) *Ob utverzhdenii Programmy podderzhki socialno-orientirovannyh nekommercheskikh organizatsij v Alekseevskom municipalnom rajone Respubliki Tatarstan* [On the Approval of the Support Program for Socially Oriented Non-profit Organizations in the Alekseevsky Municipal District of the Republic of Tatarstan for 2019–2021] N. 346 from 10.05.2018.
- Third Sector (2020) *Bukhgalterskiy uchët i otchety dlya NKO* [Accounting and Reporting for Nonprofit Organizations]. Available at: <http://3sec.ru/> (accessed 9 March 2020).
- TsSGO (2000) *Home Page*. Available at: <https://csgo-kazan.ru/> (accessed 9 March 2020).