

УДК 338.46

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ PEST АНАЛИЗА**

**Сафиуллин Н.А.**

**Реферат.** Дано описание основных особенностей стратегического планирования в государственном управлении. Приводятся теоретические основы PEST-анализа как инструмента стратегического планирования. Приводится краткая информация о состоянии отрасли информатизации в Республике Татарстан. Дается количественный анализ оказания электронных государственных услуг населению Республики Татарстан. Дана динамика развития Портала государственных и муниципальных услуг Республики Татарстан за несколько лет. Выявлены факторы внешней среды, оказывающие влияние на систему предоставления государственных и муниципальных услуг. По основным признакам выявленные факторы были разбиты на четыре группы: политические, экономические, социальные, технологические. Среди государственных служащих Министерства информатизации и связи Республики Татарстан проведена экспертная оценка выявленных факторов. Проведен расчет реальной значимости каждого фактора и их ранжирование в порядке убывания значимости. Прописаны воздействия наиболее значимых факторов на отрасль. Предложены мероприятия снижения негативного влияния факторов и максимального использования положительного влияния факторов.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, pest-анализ, государственное управление, цифровизация экономики, электронные государственные и муниципальные услуги, интернет, Республика Татарстан.

**Введение.** В современном государственном управлении для обеспечения принятия эффективных управленческих решений в условиях постоянно изменяющейся внешней среды необходимо обладать инструментами стратегического анализа.

В стратегическом планировании разработано множество инструментов и моделей, которые дают возможность решать задачи оценки текущего состояния организации и перспектив его развития. Особенности организации деятельности органов исполнительной власти в сфере стратегического управления являются:

1. Государственное управление – это отдельный конкретный вид деятельности со своими специфическими функциями и компетенциями.

2. Государственное управление носит исполнительно-распорядительный характер, так как внедрение законов и их использование относится к исполнительной власти, а наличие юридических и властных полномочий определяет распорядительную часть.

3. Государственным управлением занимаются специальные субъекты государственного аппарата.

4. Государственное управление представляет собой непрерывный менеджмент социально-культурных и административно-политических тенденций в обществе.

**Условия, материалы и методы исследований.** Важнейшим инструментом, который часто применяется в стратегическом планировании, является PEST-анализ. Он предназначен для выявления политических (Political), экономических (Economical), социальных

(Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации. Данный метод оценки деятельности может быть применен и к субъектам государственного управления.

PEST-анализ имеет множество достоинств:

- обеспечение целостной картины внешнего окружения;
- более детальный анализ внешней среды;
- активное стимулирование руководителя к действию и учету внешних факторов.

Однако данный инструмент стратегического планирования игнорирует «внутренние» факторы, оказывающие влияние на организационные процессы, поэтому он применим только для анализа долгосрочных целей и не позволяет оперативно реагировать на изменения.

Процесс проведения PEST-анализа организации и объекта государственного управления можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на деятельность организации;
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора;
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора;

**Анализ и обсуждение результатов исследований.** Для получения реалистичной картины об изменении предложенных факторов были опрошены респонденты, которые с разных точек зрения на объект исследования – систему предоставления электронных государственных и муниципальных услуг: независимые эксперты отрасли, государственные

служащие Министерства информатизации и связи Республики Татарстан, маркетологи смежных отраслей. Была изучена открытая информация в сфере предоставления государственных и муниципальных услуг в сети интернет, открытые данные отчетов ведомств и статистические данные Министерства информатизации и связи Республики Татарстан.

Республика Татарстан является признанным лидером в области информационного обеспечения различных сфер деятельности. В области предоставления электронных услуг Республика Татарстан в 2016-2018 годах заняла первое место в Поволжском федеральном округе.

По итогам 2018 года получен валовой доход отрасли в размере 56,7 миллиарда рублей. Максимальную долю в структуре валового дохода занимают мобильная связь 36,1% и информационные технологии 31,9%, оставшаяся часть приходится на фиксированную связь 23,3%, почтовую связь 5,5%, телерадиовещание 3,2%. Объем инвестиций в основной капитал составил 3,99 миллиарда рублей. Среднемесячная заработная плата работников отрасли за 2018 год достигла 43,5 тысячи рублей. Налоговая задолженность в бюджет по социально-значимым предприятиям и задолженность по выплате заработной платы на предприятиях отрасли отсутствует.

В Татарстане более 80% жителей пользуются услугами в электронном виде – это показатель опроса населения республики, проведенного Росстатом. В целом количество пользования электронными услугами в республике ежегодно растет. Так, в 2018 году татарстанцы воспользовались электронными услугами более 211 миллионов раз, что в 1,6 раз больше, чем за 2017 год. Самыми популярными сервисами остаются «Просмотр оценок ребенка» и «Запись на прием к врачу».

Ежегодно татарстанцы экономят 150 миллионов рублей на отсутствии комиссии на Портале госуслуг РТ, 31,3 миллиона часов – при записи удаленно к врачу, 5,6 миллиона часов – при записи к сотруднику МФЦ, 8 миллионов часов – при подаче заявлений и доку-

ментов онлайн (табл. 1).

По результатам 2018 года количество оказанных услуг превысило 211 миллионов штук, что в 6 раз больше, чем в 2014 году. А сумма проведенных оплат составила более 20 миллиардов рублей – рост в сравнении с 2014 годом шестикратный. По другим показателям, представленных в таблице, наблюдаются аналогичные темпы роста. Это говорит о росте популярности предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде среди граждан Республики Татарстан.

В 2018 году на Портале госуслуг РТ введены 17 новых услуг и сервисов, среди которых оплата средств самообложения, оплата штрафов за парковку в зеленой зоне, получение справки о размере пенсии и архивных справок и другие.

Далее на основе опроса респондентов был составлен перечень факторов, оказывающих влияние на систему предоставления электронных государственных и муниципальных в долгосрочной перспективе, данные факторы были разбиты на четыре группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические. После того, как все факторы, способные оказать влияние на эффективность системы предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме были выбраны, автор оценил силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивалась по шкале от 1 до 3, где:

1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2 – только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;

3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Далее среди экспертов проводилась оценка вероятности изменения фактора «Вероятность колебаний», оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность. Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы. В нашем случае экспертами выступили государственные служащие Министерства информатизации и связи Республики Татарстан и сотрудники Центра информационных технологий Республики Татарстан. Результаты экспертной оценки представлены в табл. 2.

Следующим шагом PEST-анализа является расчет реальной значимости каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внима-

Таблица 1 – Информация по оказанию государственных и муниципальных услуг в электронном виде за 2014 – 2018 гг.

Тип услуг	Годы				
	2014	2015	2016	2017	2018
Заявления, млн шт.	1,73	2,8	4,59	5,71	8,13
Записи в очередь, шт.	3,42	8,3	15,78	18,49	18,80
Количество оплат, шт.	3,08	5,99	10,22	12,42	14,12
Итого оказанных услуг, млн шт.	32,70	60,33	88,54	127,83	211,30
Сумма оплат, млрд. руб.	3,05	6,53	10,96	16,09	20,23

Таблица 2 – PEST-анализ эффективности системы предоставления электронных государственных и муниципальных услуг

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<b>Политические факторы</b>								
Бюрократизация и уровень коррупции	3	5	3	5	3	3	3,8	0,12
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	2	3	4	3	3	2	3	0,10
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	1	5	3	4	4	4	4	0,13
Налоговая политика (тарифы и льготы)	2	2	2	4	4	1	2,6	0,08
<b>Экономические факторы</b>								
Темпы роста экономики	2	3	1	2	4	2	2,4	0,08
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	4	1	3	5	4	3,4	0,11
Степень глобализации и открытости экономики	1	2	2	3	2	4	2,6	0,08
Уровень располагаемых доходов населения	1	3	2	4	3	3	3	0,10
<b>Социально - культурные факторы</b>								
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	4	1	5	4	5	3,8	0,12
Образ жизни и привычки потребления	2	4	1	3	2	3	2,6	0,08
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	1	2	1	1	3	2	1,8	0,06
Развитие религии и прочих верований	1	4	1	1	1	1	1,6	0,05
<b>Технологические факторы</b>								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	4	4	1	1	5	3	0,10
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	3	5	4	2	1	5	3,4	0,11
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	2	3	2	2	1	4	2,4	0,08
Расходы на исследования и разработки	2	3	3	2	2	4	2,8	0,09

ние и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на эффективность системы. Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на организацию.

Автором составлена универсальная формула для расчета оценки с поправкой на вес:

$$O_{\text{в}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta_o}{\sum V_{\text{ф}}} \quad (1)$$

$O_{\text{в}}$  – Оценка с поправкой на вес;

$\Delta_o$  – Экспертная оценка

$V_{\text{ф}}$  – Влияние фактора

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности были размещены в представленной таблице.

Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору необходимо прописать воздействие фактора на отрасль, на объект исследования и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность ор-

ганизации.

Как видно из сводной табл. 2 PEST-анализа эффективности системы предоставления электронных государственных и муниципальных услуг, наиболее значимым политическим фактором внешней среды является стремление к протекционизму отрасли и наличие государственных компаний в сфере цифровизации государственных и муниципальных услуг. Основными субъектами реализации госуслуг являются государственные органы исполнительной власти, они разрабатывают нормативно-правовые акты, регулирующие данную сферу, а также различного рода программы и дорожные карты развития отрасли. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации является оператором Портала государственных услуг Российской Федерации. При этом количество частных компаний, которые участвуют в реализации предоставления электронных государственных и муниципальных услуг, незначительно. Например, многофункциональные центры не относятся к органам государственной власти или их ведомствам. Они работают как автономные организации, а их операторы определяются на основе конкурса и осуществляют прием документов от заявителей, обработку заявок на оказание государственных услуг, передают их в органы власти,

Таблица 3 – Сводная таблица PEST-анализа эффективности системы предоставления электронных государственных и муниципальных услуг

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли	0,13	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,11
Бюрократизация и уровень коррупции	0,12	Уровень располагаемых доходов населения	0,11
Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли	0,07	Темпы роста экономики	0,08
Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,31	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,11
Образ жизни и привычки потребления	0,10	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,11
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	0,08	Расходы на исследования и разработки	0,09

после чего обеспечивают передачу заявителям готовых документов. Искусственно создаваемые барьеры вхождения в отрасль для частных компаний являются причинами низкого качества предоставляемых государственных услуг, бюрократизации внутренних процессов и относительной сложности интерфейсов и алгоритмов получения услуг. для заявителей на Порталах госуслуг и в многофункциональных центрах. Поэтому необходимо на конкурсной основе проводить различные тендеры на реализацию проектов перевода государственной и муниципальных услуг в электронный вид, системы их предоставления и оценки качества с участием частных компаний среднего и малого бизнеса.

Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды – наиболее значимый экономический фактор внешней среды. Высокий уровень развития малого и среднего бизнеса является одним из ключевых факторов развития конкуренции. Благодаря своей гибкости, способности к быстрому обновлению и переориентации на новые виды деятельности, применению новых технологий и научных разработок малый бизнес менее подвержен влиянию кризисных явлений, способен составлять конкуренцию крупным компаниям, стимулировать их эффективность. (8) Для системы предоставления электронных государственных и муниципальных услуг это применимо в области повышения их качества, росту количества и разнообразия услуг, а также быстрому переводу из традиционного в электронный вид.

Требования к качеству продукции и уровню государственных сервисов является важнейшим фактором и основным показателем эффективности органов исполнительной власти, которые предоставляют государственные

и муниципальные услуги в электронном виде. Значение анализа качества трудно переоценить. Полученные результаты могут явиться базой для выработки направлений политики совершенствования системы государственного управления. Итоги анализа позволят определить эффективность принимаемых решений и реализуемых мероприятий. Исследования в области существующих методик оценки качества государственных услуг позволили выявить основные проблемы, препятствующие повышению эффективности деятельности органов исполнительной власти: это дефицит законодательных стандартов в данной сфере, отсутствие общих правил оценки качества государственных услуг, недостаточное нормативно-правовое обеспечение и прочее. Автор в своем диссертационном исследовании предлагается универсальная методика оценки качества оказания государственных и муниципальных услуг в электронной форме. Предложенная методика оценки качества оказания электронных государственных услуг направлена на выявление типовых и частных проблем перевода государственных и муниципальных услуг в электронную форму, их систематизация и анализ, обеспечение руководителей ведомств, осуществляющих перевод государственных и муниципальных услуг в электронную форму, информацией, необходимой для принятия управленческих решений на основании оценки и анализа качества перевода услуг в электронную форму.

Развитие и проникновение интернета и развитие мобильных устройств – основной фактор эффективности системы предоставления электронных государственных и муниципальных услуг. В какой степени государство развивает интернет, внедряет технологии мобильного доступа к сети и увеличения скоро-

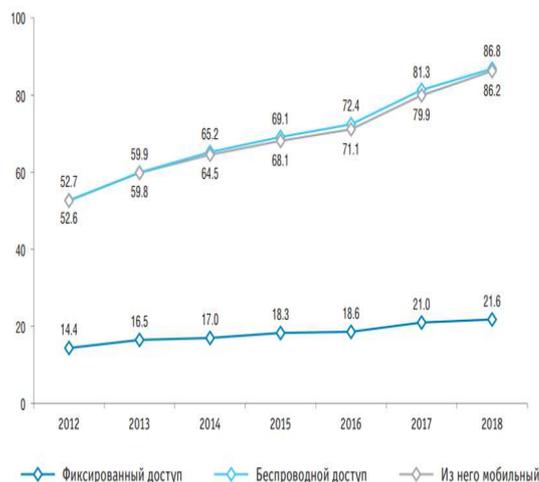


Рисунок 1 – Пользователи интернета (единиц на 100 человек населения; на конец года)

сти зависит количество пользователей Порталов государственных услуг Российской Федерации и его субъектов.

**Выводы.** Российская Федерация уверенно занимает лидирующие позиции в сфере проникновения интернета среди населения. По-

этому в текущее время нашему государству необходимо не сбавлять темпы развития сети интернет, начинать внедрение сетей пятого поколения, проводить популяризацию электронных услуг среди населения, особенно старшего поколения, а также реализовывать комплексные программы цифровизации государственного управления.

Как видно из результатов PEST-анализа, выявлены наиболее значимые факторы внешней среды, которые существенно влияют на систему предоставления электронных государственных и муниципальных услуг. Были предложены мероприятия снижения негативного влияния одних факторов и максимально-го использования положительного влияния других факторов.

Полученные результаты в ходе исследования и на основании PEST-анализа дают руководителям органов исполнительной власти возможность грамотно проанализировать внешнее окружение организации, а также своевременно оценить текущую ситуацию, складывающуюся в деятельности по предоставлению государственных и муниципальных услуг в электронном виде.

#### Литература

1. Ермакова К.Л., Штоколова К.В. Инструменты стратегического анализа деятельности организации // Политика, экономика и инновации. 2018. №4 (21).
2. Сверчкова К.А., Рожкова (Мамаева) Л.В. SWOT-анализ, PEST-анализ: возможности и ограничения использования в практике современных компаний // Вестник ПензГУ. 2017. №4 (20).
3. M. Soledad Janita, F. Javier Miranda, Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees, Telematics and Informatics, Volume 35, Issue 2, 2018, Pages 457-469, ISSN 0736-5853, <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.004>.
4. Капогузов Е.А., Торощина М.Е., Институциональные изменения в системе оценки качества государственных услуг // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. №1.
5. Sakari Taipale, The use of e-government services and the Internet: The role of socio-demographic, economic and geographical predictors, Telecommunications Policy, Volume 37, Issues 4–5, 2013, Pages 413-422, ISSN 0308-5961, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.05.005>.
6. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа // PowerBranding.ru URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/> (дата обращения: 11.09.2019).
7. Отчет о деятельности министерства информатизации и связи Республики Татарстан в 2018 году // Министерство информатизации и связи Республики Татарстан
8. Кузнецова Е. А. Влияние развития малого и среднего предпринимательства на развитие конкуренции // Молодой ученый. – 2012. – №2. – С. 126-128.
9. Сафиуллина Ч.Р., Сафиуллин Н.А. Оценка конкурентоспособности портала государственных и муниципальных услуг Республики Татарстан // Вклад молодых ученых в аграрную науку Материалы Международной научно-практической конференции. г. Казань. – 2019. – С. 346-349.
10. Сафиуллин Н.А., Рауфов У.Р. PEST анализ супермаркета "Бахетле" // В сборнике: Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита в условиях интенсивного развития современных технологий в агропромышленном комплексе (Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых). г. Казань. – 2018. – С. 101-105.
11. Главная страница // Портал государственных и муниципальных услуг Республики Татарстан URL: <https://uslugi.tatarstan.ru/> (дата обращения: 09.09.2019).
12. Воскресенская Е.В., Ворона-Сливинская Л.Г., Лойко А. Н. Концепция развития сферы государственных услуг в условиях цифровой экономики // Colloquium-journal. 2019. №4 (28).

#### Сведения об авторе:

Сафиуллин Нияз Азатович – старший преподаватель кафедры управления сельскохозяйственным производством, e-mail: nsafiullin@outlook.com  
 ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», г. Казань, Россия.

**Abstract.** The description of the main features of strategic planning in public administration is given. The theoretical foundations of PEST-analysis as a tool for strategic planning are given. Brief information on the state of the informatization industry in the Republic of Tatarstan is provided. A quantitative analysis of the provision of electronic public services to the population of the Republic of Tatarstan is given. The dynamics of the development of the Portal of state and municipal services of the Republic of Tatarstan over several years is given. The environmental factors that influence the system of providing state and municipal services are identified. According to the main features, the identified factors were divided into four groups: political, economic, social, and technological. Among government employees of the Ministry of Informatization and Communications of the Republic of Tatarstan, an expert assessment of the identified factors was carried out. The calculation of the real significance of each factor and their ranking in descending order of significance is carried out. The effects of the most significant factors on the industry are prescribed. Measures are proposed to reduce the negative influence of factors and maximize the use of positive influence of factors.

**Key words:** strategic planning, pest-analysis, public administration, digitalization of the economy, electronic state and municipal services, Internet, Republic of Tatarstan.

#### References

1. Ermakova Kristina Leonidovna, Shtokolova Karina Vladimirovna Instruments for strategic analysis of the organization. [Instrumenty strategicheskogo analiza deyatelnosti organizatsii]. // *Politika, ekonomika i innovatsii. - Politics, Economics and Innovations*. 2018. №4 (21).
2. Sverchkova Kseniya Alekseevna, Rozhkova (Mamaeva) Liliya Valerevna SWOT analysis, PEST analysis: possibilities and limitations of use in the practice of modern companies. [SWOT-analiz, PEST-analiz: vozmozhnosti i ogranicheniya ispolzovaniya v praktike sovremennykh kompaniy]. // *Vestnik PenzGU. – The Herald of Penza State University*. 2017. №4 (20). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-rest-analiz-vozmozhnosti-i-ogranicheniya-ispolzovaniya-v-praktike-sovremennykh-kompaniy> (Date of access: 11.09.2019).
3. M. Soledad Janita, F. Javier Miranda, Quality in e-Government services: A proposal of dimensions from the perspective of public sector employees, *Telematics and Informatics*, Volume 35, Issue 2, 2018, Pages 457-469, ISSN 0736-5853, <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.01.004>.
4. Kapoguzov Evgeniy Alekseevich, Toroschina Muza Evgenevna *Institutsionalnye izmeneniya v sisteme otsenki kachestva gosudarstvennykh uslug. // Gosudarstvennoe i munitsipalnoe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS*. (Institutional changes in the system of assessing the quality of public services. // State and municipal management. Scholarly notes of SKAGS). 2016. №1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-izmeneniya-v-sisteme-otsenki-kachestva-gosudarstvennykh-uslug> (Date of access: 11.09.2019).
5. Sakari Taipale, The use of e-government services and the Internet: The role of socio-demographic, economic and geographical predictors, *Telecommunications Policy*, Volume 37, Issues 4–5, 2013, Pages 413-422, ISSN 0308-5961, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.05.005>.
6. *Poshagovaya instruktsiya po sostavleniyu PEST-analiza*. (Step-by-step instructions for compiling a PEST-analysis). // PowerBranding.ru Available at: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/> (Date of access: 11.09.2019).
7. *Otchet o deyatelnosti ministerstva informatizatsii i svyazi Respubliki Tatarstan v 2018 godu. // Ministerstvo informatizatsii i svyazi Respubliki Tatarstan*. (Report on the activity of the Ministry of Informatization and Communications of the Republic of Tatarstan in 2018). // Ministry of Informatization and Communications of the Republic of Tatarstan. Available at: <http://mic.tatarstan.ru/rus/press/buklet.htm> (Date of access: 12.09.2019).
8. Kuznetsova E.A. Influence of small and medium-sized enterprises development on the competition's development. [Vliyaniye razvitiya malogo i srednego predprinimatelstva na razvitiye konkurentsii]. // *Molodoy uchenyy. - Young scientist. - 2012. - №2. - P. 126-128.* - Available at: <https://moluch.ru/archive/37/4199/> (Date of access: 12.09.2019).
9. Safiullina Ch.R., Safiullin N.A. *Otsenka konkurentosposobnosti portala gosudarstvennykh i munitsipalnykh uslug Respubliki Tatarstan. // V sbornike: Vklad molodykh uchenykh v agrarnuyu nauku. Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. (Assessment of the competitiveness of the state and municipal services portal of the Republic of Tatarstan. // In the collection: Contribution of young scientists to agricultural science. Proceedings of International scientific and practical conference). 2019. P. 346-349.
10. Safiullin N.A., Raufov U.R. *PEST-analiz supermarketa "Bakhetle". // V sbornike: Aktualnye problemy bukhgalterskogo ucheta i audita v usloviyakh intensivnogo razvitiya sovremennykh tekhnologiy v agropromyshlennom komplekse. Sbornik nauchnykh trudov po materialam Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii molodykh uchenykh*. (PEST-analysis of "Bakhetle" supermarket. // In the collection: Actual problems of accounting and auditing in the conditions of intensive development of modern technologies in the agro-industrial complex. Collection of scientific papers, based on the proceedings of All-Russian scientific and practical conference of young scientists). 2018. P. 101-105.
11. *Glavnaya stranitsa. // Portal gosudarstvennykh i munitsipalnykh uslug Respubliki Tatarstan*. (Home page. // Portal of state and municipal services of the Republic of Tatarstan). Available at: <https://uslugi.tatarstan.ru/> (Date of access: 09.09.2019).
12. Voskresenskaya Elena Vladimirovna, Vorona-Slivinskaya L.G., Loyko A.N. The concept of public services development in the digital economy. [Kontseptsiya razvitiya sfery gosudarstvennykh uslug v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki]. // *Colloquium-journal*. 2019. №4 (28).

#### Authors:

Safiullin Niyaz Azatovich – Senior Lecturer, Agricultural Production Management Department, e-mail: nsafiullin@outlook.com  
Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia.