

## ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: МЕТОД «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»

<b>Серик ДЖУМБАЕВ</b>	профессор Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, к.ф.-м.н.
<b>Данияр РАИМБАЕВ</b>	магистрант Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан

УДК 35.08

**Аннотация.** В данной работе исследуется имплементация метода «тайный покупатель» для общественного контроля в государственном секторе, рассматриваются этапы, подходы и методы проведения оценки тайным покупателем и предлагаются образцы чек-листов для оценки объекта общественного контроля.

**Ключевые слова:** общественный контроль, тайный покупатель, чек-лист, оценка и мотивация персонала, управление рисками, институциональная память.

**JEL коды:** D73, D78, L38, M14

**Аңдатпа.** Бұл жұмыста мемлекеттік секторды қоғамдық бақылау үшін «құпия сатып алушы» әдісін енгізу зерттеледі, құпия сатып алушының бағалауды жүргізу кезеңдері, тәсілдері мен әдістері қарастырылады және қоғамдық бақылау объектісін бағалау үшін чек-парақтардың үлгілері ұсынылады.

**Түйінді сөздер:** қоғамдық бақылау, құпия сатып алушы, чек-парақ, қызметкерлерді бағалау және ынталандыру, тәуекелдерді басқару, институционалдық жады.

**JEL кодтар:** D73, D78, L38, M14

**Abstract.** This paper examines the implementation of the «mystery shopper» method for public control in the public sector, discusses the stages, approaches and methods of conducting an assessment by a mystery shopper, and offers samples of checklists for evaluating the object of public control.

**Keywords:** public control, mystery shopper, checklist, personnel evaluation and motivation, risk management, institutional memory.

**JEL codes:** D73, D78, L38, M14

Современные модели государственного управления основываются на концепции «Слышащего государства» (Токаев, 2019) обеспечивающие эффективный диалог власти и общества на основе цифровизации. Принципиально важным моментом становится вопрос участия граждан и общественности в осуществлении контроля деятельности государственного аппарата и оказания государственных услуг, поэтому важно находить новые каналы влияния гражданского общества на государственные органы, разрабатывать доступные и понятные гражданам механизмы контроля за деятельностью власти.

В настоящее время одним из эффективных способов общественного контроля деятельности государственных органов и оценки качества оказания государственных услуг может рассматриваться метод «Тайный покупатель» (далее – «ТП»). Метод «ТП» - это техника исследования,

направленная на анонимную оценку качества и уровня обслуживания услугополучателей, связанная с визитом специально подготовленного лица в организацию под видом обычного клиента (Полякова, 2017). «ТП» - это, технология, хорошо зарекомендовавшая себя в бизнес среде, которая используется и в государственном секторе. Метод подразумевает использование людей, обученных наблюдать, проходить и измерять любой процесс обслуживания, действуя в качестве пользователей услуг и клиентов, отчитывающихся о своих результатах в подробном и объективном виде (Quality of Public Administration, 2017).

Применительно к деятельности государственного органа данный метод позволяет провести оценку по следующим критериям:

- достижение показателей реализации запланированных проектов и программ;

- реализация функций и задач;

- удовлетворенность услугополучателей качеством оказания государственных услуг;
- соответствие процедур оказания государственных услуг реальным бизнес-процессам;
- работа с обращениями физических и юридических лиц;
- соблюдение государственными служащими норм и правил служебной этики;
- обеспечение доступа граждан к информации.

Метод также может быть использован для совершенствования системы обслуживания граждан и мотивации персонала государственной службы на более качественную и добросовестную работу, связывая эффективность с вознаграждениями и потребностями в обучении.

Цель данного исследования – имплементировать метод «ТП» для общественного контроля деятельности государственных органов.

На сегодняшний день вопросы применения метода «ТП» в основном рассматриваются в области маркетинга и управления персоналом в частном секторе. Отечественные научные исследования по использованию метода «ТП» в государственном секторе в настоящее время нам не известны, хотя метод «ТП» используется в деятельности специальных мониторинговых групп\* (СМГ) и организаций, оценивающих в рамках государственного социального заказа качество оказания государственных услуг. Некоторые теоретические и практические вопросы использования метода «ТП» для оценки персонала государственной службы и качества оказания государственных услуг проанализированы и обобщены исследователями ближнего и дальнего зарубежья.

В работе М.Л. Панариной (2009) представлены результаты разработки методики «Mystery Shopping», адаптированной для изучения качества оказания государственных услуг в современной России. По мнению Н.В. Фадеевой (2012) метод «ТП» может трансформироваться в долгосрочную постоянную программу контроля сервиса и являться предпосылкой создания

мотивации персонала. В коллективном исследовании К.С. Датт, Ж. Хан, Н. Христулиду, С. Надкарни (2018) проведен тщательный анализ различных черт характера тайного покупателя и разработаны соответствующие критерии. М.С.Портер, Д.Э. Хейман (2018) в своем исследовании рассматривают, как инструкции, обычно используемые тайными покупателями, влияют на диагностическую ценность собранных данных и вытесняются ли эти инструкции опытом наемного покупателя и культурными поведенческими особенностями. Л.В. Казартелли, М.Л. Пратес, А.Л. Касас (2016) исследовали, как компании выбирают тайных покупателей и как происходит валидация результатов для минимизации ошибок. В совместном обзоре С.Джейкоб, Н.Шиффин и Б.Биард (2018) представляют технику тайного покупателя и ее применение в государственном секторе, и отмечают, что метод используется для оценки реализации государственной политики.

Регулирование вопросов в области общественного контроля деятельности государственных органов осуществляется рядом нормативно-правовых актов (НПА), так в соответствии с законом «Об общественных советах» (2015) субъектом общественного контроля являются общественные советы, а также некоммерческие организации, граждане по поручению общественных советов. Наряду с этим закон «О государственных услугах» (2013) определяет, что общественный мониторинг качества оказания государственных услуг проводится физическими лицами, некоммерческими организациями по собственной инициативе и за свой счет, а также может проводиться по государственному социальному заказу уполномоченного органа. Данные положения НПА свидетельствуют об отсутствии каких ли требований к субъектам общественного контроля, в числе которых и тайные покупатели.

В целях выяснения эффективности общественного контроля деятельности государственных органов методом «ТП» нами с 20 мая по 20 июля 2019 года выборочным методом был проведен

анкетный опрос среди 35 членов региональных специальных мониторинговых групп, охватывающий 17 регионов республики. Анкеты были высланы на конкретные адреса электронной почты 70 членам региональных СМГ, ответили 35 респондентов, электронные адреса 10 человек были некорректными, 25 не ответили по неизвестным причинам.

Анкета включала 10 вопросов. Анализ данных опроса показывает, что наиболее эффективной формой общественного контроля по мнению 68,6% респондентов является общественный мониторинг.



Рисунок 1 – «Какая форма общественного контроля наиболее эффективна»

Из методов общественного мониторинга наиболее эффективным 47% опрошенных отметили – метод «ТП».



Рисунок 2 – «Какой метод общественного контроля наиболее эффективен»

Одной из проблем качественного использования метода «ТП» респондентами обозначен недостаточный

уровень компетентности субъектов общественного контроля, отсутствие у них опыта эффективной и системной деятельности в сфере контроля и необходимости обучения применяемым методам. Фактор необходимости юридической грамотности для общественных контролеров также отмечается и в работе Г.Ю. Ивлевой и О.В. Коротеевой (2015).

Стандарты и этика проведения исследований методом «ТП» во многих странах разрабатываются и регламентируются Международной ассоциацией провайдеров услуг «ТП» (Mystery Shopping Providers Association (MSPA), 2019), в Казахстане использование данной методики не имеет регламентирующих основ. Организации, использующие метод «ТП» в бизнес среде и в рамках государственного социального заказа, разрабатывают собственные методики. В то же время, подавляющее большинство граждан и некоммерческих организаций, используя метод «ТП», не обладают информацией о формах, этапах и инструментах его проведения, что в свою очередь отражается на количестве и качестве оценок методом «ТП» в рамках общественного контроля деятельности государственных органов.

Для государственных услуг в которых осуществляется взаимодействие «человек – человек» метод «ТП» позволяет выявить нарушение принятых стандартов обслуживания и правила этики: неряшливый вид, неприветливое обращение с посетителями; употребление пищи или напитков на рабочем месте; игнорирование клиентов; долгие разговоры по телефону (мобильный, стационарный) и др. (Полякова, 2017). Подобные действия препятствуют формированию положительного имиджа государственной службы и его услугам.

Благодаря общественным контролерам руководители государственного управления всех уровней могут получить максимально точную оценку уровня обслуживания и работы своих сотрудников. Характерной чертой методики «ТП» является то, что тайные покупатели оценивают организацию или конкретный процесс

обслуживания глазами клиента (услугополучателя) (Jacob, Schiffino, Biard, 2018). Несомненным преимуществом метода является высокая объективность, достигаемая за счет секретности, неожиданности, неоднократности проверки, осуществляемая разными тайными покупателями в отношении одного и того же государственного органа, и малозатратность при относительно высоком качестве информации.

Сфера применения метода: государственные услуги с непосредственным контактом государственного служащего с клиентом.

В качестве объектов исследования выступают служащие государственных органов и организаций оказывающие государственные услуги, специалисты фронт-офисов и call-центров, госслужащие, обрабатывающие обращения, поступающие по электронной почте и социальным сетям и пр.

Оценку качества бизнес услуг методом «ТП» можно проводить в несколько стандартных этапах (Полякова, 2017), адаптированный вариант для государственных услуг можно представить в виде следующих этапов (рисунок 3).

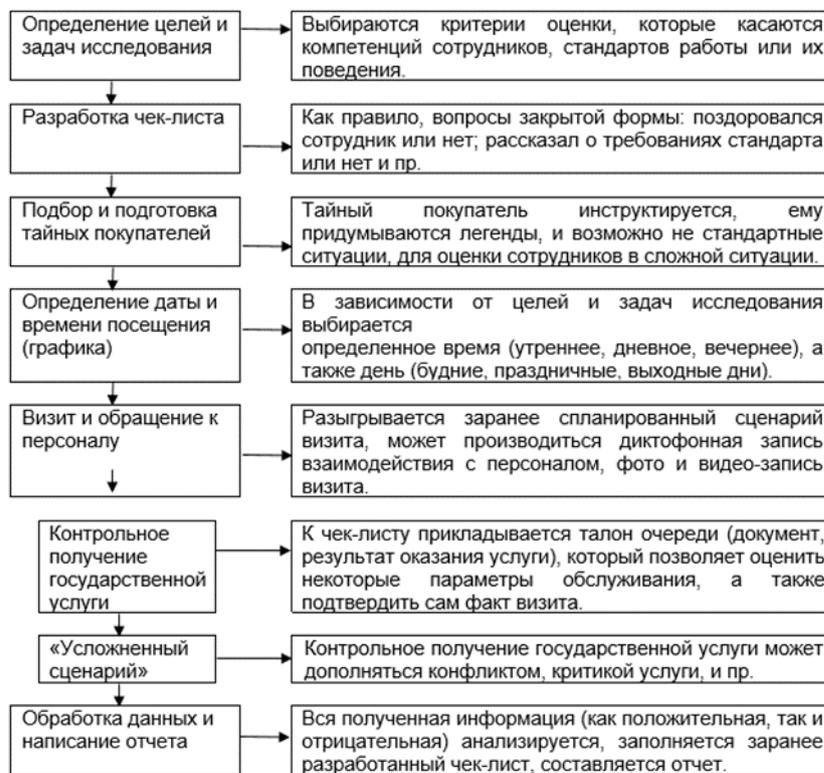


Рисунок 3 – Этапы проведения оценки качества обслуживания методом «ТП»

В рамках общественного контроля возможно применение нескольких подходов к организации и проведению метода «ТП»:

- посещение объекта;
- получение информации по телефону;
- обращения по электронной почте или на официальные страницы в социальных сетях;
- мониторинг наполнения интернет-ресурсов и др.

Приоритетным для государственного сектора является

личное посещение объекта, так как в ходе исследования оцениваются различные параметры деятельности учреждения и его работников, которые отмечаются в заранее разработанных чек-листах.

При разработке чек-листов для метода «ТП» важно руководствоваться принципами и стандартами, закрепленными в нормативно-правовых актах: должностных инструкциях государственных служащих конкретного органа, стандартах оказания государственных услуг, этических правилах и рекомендациях по основным

требованиям к форме одежды государственных служащих (Рекомендации, 2016) и др.

В ходе исследования нами составлены примерные образцы чек-листа проведения мониторинга деятельности государственного органа методом «ТП» при посещении объекта и осуществлении телефонного звонка.

Итоговый чек-лист, заполняемый тайным покупателем, детально структурирован по оцениваемым блокам, которые включают различные критерии качества. Критериями оценки могут быть:

- позиционирование (услугодатель обратил/не обратил внимание);
- своевременность реагирования (услугодатель незамедлительно/через продолжительное время обратился к услугополучателю);
- внешний вид (форма одежды – установленного/неустановленного образца,

бейдж - есть/нет, опрятный/неопрятный);

- культура общения (речь сотрудника - грамотная, понятная/неграмотная, используются слова-паразиты; интонации – доброжелательные/безразличные/неуважительные);

- выяснение потребностей (цель посещения, варианты решения);

- знание стандарта оказания государственной услуги (знает/не знает порядок оказания госуслуги);

- техника и условия (условия на месте оказания услуги, работа оборудования и связи).

Тайным покупателем оценка государственной услуги может проводиться по 100-бальной шкале.

**Таблица 1 - Интерпретация результата оценки государственной услуги методом «ТП»\***

Интервал	Степень удовлетворенности	Степень согласия
«90-100»	«полностью удовлетворен»	«полностью согласен»
«70-89»	«скорее удовлетворен, чем нет»	«скорее согласен, чем нет»
«40-69»	«не удовлетворительно»	«не согласен»
«10-39»	«совершенно не удовлетворен»	«абсолютно не согласен»

\*Разработана авторами

Пример оценки объекта посещения по чек-листу представлен на рисунке 4. Полученная тайным покупателем оценка 58 входит в интервал «50-69» и

характеризует оцениваемую государственную услугу, как «скорее не удовлетворительную, чем удовлетворительную».

Ф.И.О. «тайного покупателя»: <u>07</u>				
Наименование государственного органа/организации: <u>«Х»</u>				
Дата <u>21.01.2020</u> Время <u>14:40</u>				
Ф.И.О. оказавшего государственную услугу: <u>«У»</u>				
Критерии	Описание		Балл	
			макс	факт
1.Позиционирование	Услугодатель обратил на Вас внимание. Поздоровался.		10	2
	Услугодатель не обратил на Вас внимание, когда Вы зашли в отдел	Разговаривал с другим услугополучателем	8	
		Занимался внутренними работами	6	
		Бездействовал	4	
		Общался с коллегами	2	
2. Своевременность реагирования	Услугодатель пригласил Вас и незамедлительно начал беседу		10	5
	Услугодатель пригласил Вас и начал разговор спустя 3-5 мин. после того, как Вы появились в отделе		5	
	Вы находитесь в отделе более 5 мин., но к Вам никто не подошел, и Вам самому пришлось обратиться к услугодателю		2	
3. Внешний вид	Бейдж	Есть	3	3
		Нет	1	
	Форма одежды	Установленного образца	4	

## МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ

халықаралық ғылыми-талдау журналы

	Внешний вид	Неустановленного образца	1	3
		Опрятный аккуратный	3	
		Вызывающий (яркий макияж, резкий запах парфюмерии и т.п.)	2	
		Неопрятный, неаккуратный	1	
4. Культура общения	Речь сотрудника	Ответ на языке обращения	3	3
		Ответ не на языке обращения	1	
		Грамотная, понятная услугополучателю	4	
	Интонации	Неграмотная, используются слова паразиты, внутренний сленг (комментарии)	1	4
		Доброжелательные, заинтересованные	3	
		Безразличные	2	
5. Выяснение потребностей	Интонации	Неуважительные, грубые	1	2
		Госслужащий с помощью вопросов выяснил, суть Вашего обращения, и предложил варианты решения	10	
		Ваша потребность не выявлена. Госслужащий ничего не предлагает или предлагает не то, что следует	2	
6. Знание и стандарта оказания госуслуги		Хорошо знает порядок оказания госуслуги, говорит на понятном Вам языке. На вопросы дает исчерпывающие ответы	10	5
		Слабо знает стандарт, в ответах на Ваши вопросы путается	5	
7. Соблюдение стандарта оказания госуслуги		Истребовали только предусмотренные стандартом документы	10	2
		Истребовали не предусмотренные стандартом документы	2	
8.Сроки предоставления госуслуг		Соблюдены сроки оказания госуслуги	10	3
		Сроки оказания госуслуги не соблюдены	2	
9. Техника и условия		Условия на месте оказания услуги для услугополучателей	от 5 до 1	5
		Работа оборудования и связи (компьютеры, терминалы, электронная очередь, скорость интернета, электронные базы данных и т.д.)	от 5 до 1	
10. Итоговое впечатление		Оказание услуги дружелюбное, заинтересованное.	10	10
		Оказание услуги равнодушное, не заинтересованное.	2	
Результат		Положительный / Отрицательный	100	58
<b>Дополнительные замечания:</b> (что Вам особенно понравилось/не понравилось, были ли дополнительные затраты)				

Рисунок 4 - Пример оценки объекта посещения по чек-листу

Пример оценки телефонного звонка по чек-листу представлен на рисунке 5. Полученная тайным покупателем оценка 74 входит в интервал «70-89» и

характеризует оцениваемую государственную услугу, как «скорее удовлетворительную, чем не удовлетворительную».

Ф.И.О. «тайного покупателя»: <u>07</u>				
Наименование государственного органа/организации: «Х»				
Дата: <u>21.01.2020</u> Время: <u>16:38</u> Длительность: <u>5 мин.</u> Тел. № <u>123456</u> Количество гудков: <u>3</u>				
Ф.И.О. госслужащего, давшего консультацию: «У»				
Блок	Критерий	Описание	Балл	
			макс.	факт
Качест	Приветствие	Специалист называет своё имя и название госоргана	10	5
		Специалист называет только название госоргана	5	
		Специалист называет только своё имя, не представляет госорган, ошибается в названии или вовсе не представляется	1	

	Обращение к звонящему по имени (отчеству)	Специалист уточняет имя (отчество) звонящего, если оно неизвестно, и обращается по имени (отчеству) не менее 2-3 раз за разговор	10	5
		Специалист уточняет имя (отчество), но не использует его в разговоре	5	
		Специалист не уточняет имя (отчество)	1	
	Отсутствие долгих пауз в разговоре	Специалист не пытается заполнить паузы в разговоре с помощью слов паразитов или мыслей вслух. Вместо этого он сообщает, что нужно уточнить информацию, и ставит звонок в режим ожидания	10	10
		Не сообщает, что уходит в режим ожидания, но идёт уточнять вопрос	5	
		В разговоре долгая пауза: Специалист ищет информацию по вопросу очень долго, не предупредив об этом звонящего	1	
	Грамотная и чёткая речь	Ответ на языке обращения	5	5
		Ответ не на языке обращения	1	
		Грамотная, понятная услугополучателю	5	5
Неграмотная, используются слова паразиты, внутренний сленг (комментарии)		1		
Интонации	Доброжелательные, заинтересованные, искренне предлагающие помощь	10	10	
	Безразличные	5		
	Неуважительные, грубые	1		
Консультация	Выявление цели звонка	Специалист выявляет запрос звонящего: целевой или нецелевой звонок, на какой отдел его переключить	10	10
		Специалист не уточняет запрос звонящего	1	
	Знание профильных НПА	Специалист знает и рассказывает о государственных услугах и условиях ее оказания. Если нужно, он консультирует о деятельности госоргана	10	10
		Специалист слабо знает стандарта оказания госуслуги и не может ответить на какой-то вопрос по нему	5	
	Предложения альтернативы	Если возникли технические сбои или звонящего что-то не устраивает, Специалист предлагает альтернативные действия	10	8
		Специалист не предлагает другие действия, молчит	1	
Завершение разговора	Резюмирует разговор	В конце разговора Специалист подводит итог: спрашивает об удовлетворенности консультацией и какую еще может оказать услугу. В случае необходимости назначает следующий шаг: «Я перезвоню вам»	10	1
		Не подводит итоги разговора	1	
	Уточняет контакты, назначает дату следующего шага	Специалист уточняет контактный телефон или почту и озвучивает дату следующей коммуникации. Например, «Я перезвоню вам в четверг, чтобы предоставить уточненную информацию?»	10	5
		Специалист назначает неопределенный следующий шаг. Например: «Я вам перезвоню», но нет четкой даты	5	
		Специалист не уточняет контакты, не назначает следующий шаг	1	
		Звонящий самостоятельно назначает следующий шаг	1	
	Результат	Положительный / Отрицательный	100	74

Рисунок 5 - Пример оценки телефонного звонка по чек-листу

Существенным дополнением информации чек-листа являются артефакты (аудио- и видеозапись, конечный документ и др.) проведенной оценки (Dutt, Hahn, Christodoulidou, Nadkarni, 2018).

Общественный контроль может быть эффективным при наличии у

субъекта контроля соответствующего уровня знаний, внутренней организации, обеспечивающей его способность к выполнению этой функции (Фадеева, 2012). Надежность результатов исследования зависит от обучения тайных покупателей, знание ими системы и структуры организации

государственного органа и самой проблемы, что подразумевает определенный профессионализм.

Тайные покупатели должны быть независимыми, критическими, объективными и обладать хорошей памятью. Тайным покупателям необходимо проходить подготовительный тренинг, с тем чтобы они имели полное представление о своих задачах, так как подготовка может влиять на достоверность результатов. Важное значение имеет обучение навыкам сбора, анализа и хранения данных. Тайные покупатели должны понимать терминологию, используемую в чек-листе, иметь навыки ведения аудио(видео) записи, оценивать невербальное поведение объекта, уметь работать с чек-листом (Панарина, 2009).

Не вызывает сомнений тот факт, что проверки тайным покупателем должны выполняться периодически и отслеживать изменения, происходящие с течением времени. При этом каждый отдел учреждения необходимо проверить от 4 до 8 раз (Панарина, 2009) за контрольный период. Преимущество более частого использования тайных покупателей состоит в том, что данные, которые они предоставляют, снимают большую часть воспринимаемой субъективности процесса оценки (Ford, Latham, Lennox, 2011).

Устойчивая программа общественного контроля деятельности государственного органа является предпосылкой создания мотивации персонала.

Следует отметить, что одним из правил, руководствуемых MSPA, является то, что сотрудники объектов общественного контроля должны быть заранее предупреждены о том, что в течение определённого периода их будут периодически проверять тайные покупатели, возможно с использованием аудио-видео технических средств, а результаты проверок методом «ТП» не должны служить основанием для наказания и увольнения сотрудников (Полякова, 2017). Полученная информация используется для оценки уровня выполнения стандартов оказания государственных услуг и в целом выявления слабых мест в деятельности учреждения с целью последующего их улучшения. Так как подавляющее большинство сотрудников органов власти, не проходят обучения по обслуживанию услугополучателей результаты оценки могут помочь улучшить как работу сотрудников, так и деятельность государственного органа. Метод «ТП» является дополнительным инструментом к другим процедурам оценки деятельности персонала государственной службы, таким как оценка их деятельности, испытательный срок, аттестации и т.п.

Для управления рисками использования метода «ТП» необходимо выполнение мероприятий, предложенных в таблице 2.

**Таблица 2 - Идентификация и управление рисками метода «ТП».**

Идентификация рисков	Управление рисками
Субъективная оценка	Определение четких критериев оценки и использование конкретных вопросов позволит минимизировать влияние субъективного мнения тайного покупателя. Субъективность процесса оценки устраняется частотой предоставления данных субъектами контроля.
Ангажированность	Привлечение к проверке лица, не связанного с проверяемой организацией, что способствует качественной оценке, а также отсутствию конфликта интересов.
Сговор	Чередование тайных покупателей позволяет свести к минимуму появление сговора между вовлеченными сторонами. Один и тот же таинственный покупатель не должен появляться более одного раза в месяц на одном и том же объекте.
Некомпетентность, нарушение гражданских прав	Обучение общественных контролеров методу «ТП». Необходимость уведомления проверяемых сотрудников о проведении проверки в определенный период. Разработка сценариев посещения,

<p>проверяемых сотрудников.</p>	<p>повышает реалистичность поведения тайного покупателя и уменьшает возможные правовые нарушения. разработка НПА, регламентирующий порядок проведения и стандарты общественного контроля методом «ТП» с применением аудио-, видео технических средств фиксации</p>
<p>Формальный подход к результатам проверки</p>	<p>Государственный орган (<i>уполномоченный государственный орган в сфере государственной службы и качества оказания государственных услуг</i>) обязан определить цели оценки, ответственных лиц за обработку полученных результатов и разработку компенсационных мер, а также периодичность анализа статистики нарушений и эффективность реализуемых мер. Организация институциональной памяти (Токаев, 2020) в виде базы знаний результатов проверки, для извлечения уроков.</p>

Для управления рисками кроме идентификации рисков, требуется провести их оценку, которая проводится с учетом специфики объекта мониторинга.

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы и рекомендации.

Выводы:

- метод позволяет оценивать уровень корпоративной культуры, соблюдение речевого этикета государственных служащих при непосредственном взаимодействии с гражданами и оказании государственных услуг, а также при ответах на входящие телефонные звонки;

- регулярность проверок тайным покупателем отражаются как на объективности оценки, так и на мотивации и трудовой дисциплине служащих;

- необходимость уведомления сотрудников о внедрении метода «ТП» и публикация сведений, полученные в ходе контроля;

- использование итогов проверки в качестве средства обратной связи, а не как инструмент для наказания, запугивания, увольнения.

Рекомендации:

- принятие постоянной программы оценки деятельности государственных органов методом «ТП»;

- разработка НПА, регламентирующий порядок проведения

и стандарты общественного контроля методом «ТП» с применением аудио-, видео технических средств фиксации;

- обеспечение подготовки и сертификации тайных покупателей на базе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан (*обучение, включая навыки наблюдения, составления чек-листов, проведения собеседований, избегание обнаружения, использование контрольных списков, заполнение и представление отчетов, исходя из того, что общественные советы и специальные мониторинговые группы являются консультативно-совещательными и наблюдательными органами, образуемые государственными органами*);

- создание информационной системы, агрегирующей и анализирующей предложения и рекомендации тайных покупателей, обеспечивающей институциональную память для анализа и выработки рекомендаций;

- обеспечение широкого доступа населения к информации, результатам оценки отчетов тайных покупателей в государственных органах с обнародованием решений и результатов, принятых по ним, мер.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

- Закон Республики Казахстан «О государственных услугах» [The Law of the Republic of Kazakhstan “On Public Services”]. (2013). Retrieved January 5, 2020, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000088> (дата обращения 05.01.2020).
- Закон Республики Казахстан «Об общественных советах» [Law of the Republic of Kazakhstan “On Public Councils”]. (2015). Retrieved January 8, 2020, from <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000383#z25> (дата обращения 08.01.2020).
- Ивлева Г.Ю., Коротеева О.В. (2015). Механизмы общественного контроля за деятельностью органов государственной власти в современной России [Mechanisms of public control over the activities of public authorities in modern Russia]. Retrieved November 13, 2019, from <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2626407> (дата обращения 13.11.2019).
- Панарина М.Л. (2009). «Mystery Shopping» государственных услуг: проблемы применения метода и пути их решения [“Mystery Shopping” of public services: problems of applying the method and ways to solve them]. Retrieved November 13, 2019, from <https://cyberleninka.ru/article/n/mystery-shopping-gosudarstvennyh-uslug-problemyu-primeneniya-metoda-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения 13.11.2019).
- Полякова И.Л. (2017). Система «тайный покупатель» как метод оценки качества обслуживания на предприятиях сферы сервиса и туризма [Mystery shopper system as a method for assessing the quality of service at enterprises in the service and tourism sector]. Retrieved January 5, 2020, from <https://publikacia.net/archive/2017/5/5/19> (дата обращения 05.01.2020).
- Рекомендации по основным требованиям к форме одежды государственных служащих (2016) [Recommendations on the basic requirements for the uniform of civil servants] Retrieved December 19, 2019, from <http://www.adilet.gov.kz/ru/articles/rekomendacii-po-osnovnym-trebovaniyam-k-forme-odezhdy-gosudarstvennyh-sluzhashchih> (дата обращения 19.12.2019).
- Токаев К. (2019) Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана [Message from the Head of State Kassym-Zhomart Tokayev to the people of Kazakhstan]. Retrieved November 13, 2019, from [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana) (дата обращения 13.11.2019).
- Токаев, К. (2020) Выступление Президента Касым-Жомарта Токаева на встрече с участниками Президентского молодежного кадрового резерва [Speech by President Kassym-Zhomart Tokayev at a meeting with members of the Presidential Youth Personnel Reserve]. Retrieved January 28, 2020, from [https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal\\_political\\_affairs/in\\_speeches\\_and\\_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vstreche-s-uchastnikami-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva](https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vstreche-s-uchastnikami-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva) (дата обращения 28.01.2020).
- Фадеева Н.В. (2012). Методология оценки качества услуг [Methodology for assessing the quality of services]. Retrieved November 17, 2019, from <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-otsenki-kachestva-uslug/viewer> (17.11.2019).
- Casartelli L.V., Prates M.L., Casas A.L., Pereira da Silva R.S. (2016). A pesquisa de cliente oculto e a prática de seleção dos pesquisadores [Hidden customer research and researcher selection practice]. Retrieved November 23, 2019, from <http://dx.doi.org/10.21710/rch.v17i0.289> (дата обращения 23.11.2019).
- Dutt C.S., Hahn G., Christodoulidou N., Nadkarni S. (2018). What’s so Mysterious about Mystery Shoppers? Understanding the Qualifications and Selection of Mystery Shoppers Retrieved December 8, 2019, from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2018.1553118> (дата обращения 08.12.2019).
- Ford R., Latham G., Lennox G. (2011). Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement. Retrieved November 26, 2019, from <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.04.002> (дата обращения 26.11.2019).
- Jacob S., Schifano N., Biard B. (2018). The mystery shopper: a tool to measure public service delivery? Retrieved November 11, 2019, from <https://doi.org/10.1177/0020852315618018> (дата обращения 14.11.2019).
- Mystery Shopping Providers Association. (2019). Retrieved December 8, 2019, from <https://www.mspa-global.org/> (дата обращения 08.12.2019).
- Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Theme 5: Service delivery and digitalisation (2017) Retrieved January 5, 2020, from [doi:10.2767/69197](https://doi.org/10.2767/69197) (дата обращения 05.01.2020).
- Porter M.C., Heyman J.E. (2018). We’ve shopped before: Exploring instructions as an influence on mystery shopper reporting. Retrieved January 8, 2020, from <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.08.004> (дата обращения 08.01.2020).