



РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ: СИСТЕМНЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОДЫ

Лукьянова М. Н. ORCID ID 0000-0003-2028-8542

*Общество с ограниченной ответственностью «Деловой учебный центр»,
Москва, Российская Федерация, e-mail: mn.lukiyanova@gmail.com*

В работе представлен комплексный анализ системы управления качеством на муниципальном уровне власти. На основе системного и организационного подходов разработана оригинальная модель управления качеством муниципального образования как открытой динамической системы, структурированная по принципу «входы – трансформация – выходы». Модель интегрирует стратегические ориентиры, внутренние процессы и измеримые результаты деятельности органов местного самоуправления. «Входы» – это стратегические планы и политики в области качества, инициируемые органами местного самоуправления. «Трансформация» – внутренние процессы, через которые эти планы реализуются. «Выходы» – измеримые результаты, представленные сбалансированной триадой показателей качества муниципального управления. Сформулированы фундаментальные принципы построения системы менеджмента качества, адаптирована концепция «триады качества» Дж. Джурана к специфике муниципального управления. Предложенный подход может быть использован как основа для разработки методики после эмпирической апробации методики оценки эффективности муниципального управления через интегральные показатели социальной удовлетворенности, экономической активности и финансовой мощности. Статья восполняет пробел в теоретико-методологическом обосновании управления качеством и предлагает практический инструментарий для внедрения систем менеджмента качества на муниципальном уровне. Направление дальнейших исследований заключается в критическом анализе нового российского стандарта по применению системы менеджмента качества в органах местного самоуправления для оценки его соответствия и дополнения предложенной модели.

Ключевые слова: управление, качество, муниципальное образование, система менеджмента качества

DEVELOPING A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR MUNICIPALITIES: A SYSTEMIC AND ORGANIZATIONAL APPROACH

Lukiyanova M. N. ORCID ID 0000-0003-2028-8542

*Business Training Center Limited Liability Company, Moscow, Russian Federation,
e-mail: mn.lukiyanova@gmail.com*

This article presents a comprehensive analysis of the quality management system at the municipal government level. Based on systemic and organizational approaches, an original model for quality management of a municipality as an open dynamic system has been developed, structured according to the “inputs – transformation – outputs” principle. The model integrates strategic guidelines, internal processes, and measurable results of local self-government bodies. “Inputs” are strategic plans and policies in the field of quality initiated by local self-government bodies. “Transformation” represents the internal processes through which these plans are implemented. “Outputs” are measurable results, presented as a balanced triad of municipal governance quality indicators. Fundamental principles for building a quality management system are formulated, and J. Juran’s “Quality Trilogy” concept is adapted to the specifics of municipal management. The proposed approach can be used as a basis for developing methods after empirical testing of methods for assessing the effectiveness of municipal governance through integrated indicators of social satisfaction, economic activity and financial capacity. The article fills a gap in the theoretical and methodological foundation of quality management and offers practical tools for implementing quality management systems at the municipal level. The direction for further research involves a critical analysis of the new Russian standard for the application of quality management systems in local self-government bodies to assess its conformity and potential for complementing the proposed model.

Keywords: management, quality, municipality, quality management system

Введение

Актуальность исследования обусловлена тем, что возрастают требования к качеству муниципального управления в условиях реформирования публичной власти и повышения ожиданий граждан относительно уровня предоставляемых услуг. Отсутствие единой методологической базы управления качеством на муниципальном уровне приводит к фрагментарности исследований

и ограничивает возможности практической реализации рекомендаций.

Анализ научных публикаций показал, что представленные работы не учитывали такие особенности, как самоорганизация, координация, синергетический эффект и системный и организационный подходы. В связи с этим предлагаем сформулировать научную проблему как «разработка системы менеджмента качества муниципального

образования», предложив модель ее построения, функционирования, оценки и совершенствования. **Цель исследования** – изложить новый взгляд на управление муниципальным образованием через методологию создания системы менеджмента качества. Основные положения исследования носят характер утверждений, к каждому из которых дается обоснование или пояснение. Приведем эти тезисы.

Управление качеством муниципально-го образования есть система. В узком понимании такие системы представляют собой структурные подразделения, например управления качества, создаваемые в органах местного самоуправления с целью повышения качества оказания муниципальных услуг. В широком понимании – это процесс, направленный на оценку и повышение эффективности и результативности деятельности органом местного самоуправления конкретного региона, с учетом его специфики.

Создание, внедрение (распространение), функционирование и улучшение (ликвидация) такой системы совершается помощью менеджмента как науки. Как следствие, применяются принципы и функции менеджмента, типология структур управления, методы мотивации, оценки и контроля деятельности.

Качество есть необходимое свойство системы управления муниципального образования. Поэтому необходимо рассматривать и применять теоретические знания и практический опыт управления качеством, включая ситуации для анализа, в органах местного самоуправления.

Муниципальные образования есть значимая единица государственного управления, включая сектор управления регионами. Это подтверждено исследованиями расселения населения Российской Федерации по территориям, на которых реализуется муниципальное управление и местное самоуправление. По этой причине становится возможным рассматривать муниципальное образование как объект исследования.

Муниципальное образование есть организация. Данные тезис позволяет использовать в работе теорию организации, включая принципы статики и динамики, принципы рационализации, а также различные организационные подходы, наряду с проектным, системным, стратегическим.

Материалы и методы исследования

Публикации по данной тематике обращаются к проблеме повышения качества на муниципальном уровне власти, оценивая проблему очень узко. Российские авторы

часто перенимают западный опыт, проводят изучение и адаптацию только зарубежных теорий, о чем свидетельствуют ссылки на гуру управления качеством. Например, в [1] рассмотрены «инструменты, методы и технологии» зарубежного исследователя Джозефа Джурана, которые внесли весомый вклад в совершенствование деловых операций. Отечественные исследователи применяют затратный подход, делая акцент на окупаемость расходов на повышение качества отечественной продукции (услуг) [2; 3]. Таким образом, они развивают взгляд на проблему качества как на оценку эффективности инвестиций, что актуально как для коммерческого, так и для бюджетного секторов российской экономики. Многие работы отражают отраслевую специфику. Так, финансовая сторона вопроса управления качеством рассмотрена в работе [4] на примере муниципального управления. Статья [5] изучает проблемы качества в нематериальном секторе экономики через анализ оказания услуг в области культуры. Примерами оценки качества в материальной сфере служит работа в таком виде деятельности промышленности, как продукция машиностроения [6]. Роль социологического аспекта в управлении качеством муниципального управления исследована в [7]. Наряду с указанным фактором статьи по изучаемой проблематике акцентируют внимание на проектном [8] и процессном подходах [9].

В публикациях за последние годы затрагиваются вопросы городской среды, что является актуальным с позиции качества жизни в муниципальном образовании [10; 11]. Другие авторы рассматривают проблему более широко, обращая внимание на качество муниципальных услуг [5], либо оценивают результат деятельности органов местного самоуправления [10]. Также часто применяется стратегический подход [12], для чего рассматривают проблему с позиции долгосрочного планирования. Множество других публикаций по вопросам качества, например [13; 14], в том числе на местном уровне власти, а также их противоречивость с позиции применяемой методологии, что доказано в [15], говорит о необходимости проведения дальнейших исследований. Выполненный анализ свидетельствует об отсутствии единой теоретико-методологической базы, классификации методов, моделей, механизмов и инструментов при решении задач повышения качества на местном уровне.

За последние три года наметилась тенденция к применению проектного подхода [16], к которому не ослабевает интерес на-

учного сообщества. Не снижается внимание и к социологическому взгляду [17]. Обсуждаются результаты внедрения СМК в государственное управление [18]. Происходит сдвиг научных концепций на качество городской среды как на практический аспект управления [10; 11]. Сохраняет актуальность отраслевой аспект, например качество предоставления услуг в области культуры.

Оценка внедрения системы управления качеством в местных и региональных организациях самоуправления в европейских странах проводится в [19] на базе корреляционно-регрессионного анализа при управлении качеством на государственном уровне. В [20] раскрыто два способа: оценка внедрения стандартов качества в муниципальных учреждениях и оценка качества управления на основе мнения жителей.

Предлагаемое исследование восполняет пробел в теоретическом обосновании и методическом обеспечении системы менеджмента качества муниципальных образований, предлагая комплексный подход, интегрирующий лучшие отечественные и зарубежные практики.

Статья направлена на решение фундаментальной научно-практической проблемы отсутствия целостной и адаптированной системы управления качеством на муниципальном уровне власти в России.

Более конкретно эта проблема раскрывается через следующие ключевые аспекты.

1) *Отсутствие единой теоретико-методологической базы.* Существующие исследования фрагментарны, рассматривают качество муниципального управления узко – только с социологической, финансовой, отраслевой или проектной точек зрения, не объединяя их в целостную систему.

2) *Неразработанность комплексной модели.* Нет адаптированной к специфике российского местного самоуправления модели, которая бы интегрировала стратегическое планирование, внутренние процессы и измеримые результаты, учитывая при этом муниципальное образование как открытую социально-экономическую систему.

3) *Недостаточность существующих подходов.* Распространенные подходы не учитывают такие системные свойства, как самоорганизация, синергетический эффект, координация, а также игнорируют противоречия между долгосрочными целями развития и краткосрочностью политических циклов.

4) *Проблема интеграции СМК в публичное управление.* Остается нерешенным вопрос, как эффективно встроить системы менеджмента качества (СМК), которые основаны на стандарте ГОСТ Р ИСО 9001-

2015 «Системы менеджмента качества. Требования» (изначально созданные для бизнеса), в деятельность органов местного самоуправления с их уникальными целями, ограничениями и общественной миссией.

Таким образом, проблема, на решение которой направлена статья, – это разрыв между теоретическими разработками в области управления качеством и практическими потребностями в эффективной, комплексной и методологически обоснованной системе управления качеством для муниципальных образований России.

Автор предлагает решение этой проблемы путем:

- разработки авторской *модели управления качеством* муниципального образования как открытой динамической системы;
- формулировки *фундаментальных постулатов и принципов* построения такой системы;
- *адаптации классической концепции «триады качества» Джурана* к муниципальной специфике;
- *критического анализа и учёта положений нового российского стандарта* по СМК для органов местного самоуправления.

Результаты исследования и их обсуждение

Исходя из перечисленных тезисов были предложены принципы менеджмента качества муниципального управления.

1) *Системный принцип.* Система есть совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое, активно взаимодействующих с внешней средой, что дает возможность ее изучения и анализа.

2) *Процессный принцип* означает наличие в муниципальном образовании этапов, алгоритмов, последовательных шагов управления качеством, выполняемых в определенной последовательности во времени и пространстве.

3) *Принцип совершенствования* направлен на постоянное улучшение качества организационных и иных характеристик муниципального образования (муниципального управления), их оценку во времени и пространстве, анализ динамики, влияния на социально-экономические показатели муниципального образования и деятельности муниципальных администраций.

4) *Принцип целостности* означает, с одной стороны, наличие определенных независимых, самоорганизующихся подсистем в регионе и государстве в целом, с другой – существует единство территории и законодательных норм, требований к качеству муниципального управления, уровня ожиданий граждан.

5) *Принцип организации* означает, что муниципальное образование может быть рассмотрено не только как структура, но и как динамический процесс, имеющий свои «входы» (ресурсы) и «выходы» (результаты), то есть как открытая система.

Исходя из изложенных выше принципов и постулатов, можно сделать вывод о содержании объекта и предмета исследования. *Объектом исследования* является муниципальное образование как социально-экономическая система. *Предметом исследования* является управление муниципальными образованиями как процесс всеобщего улучшения в терминах категории качества.

Управление качеством представляет собой синтез проверенных концепций и новых подходов, служит фундаментом для роста конкурентоспособности территорий. Согласно концепции Джозефа Джурана, менеджмент качества организаций предполагает непрерывное взаимодействие трех взаимосвязанных процессов – *планирования качества, контроля качества и улучшения качества*, т. н. триада качества [1; 21]. Сущность качества ученый определял через его соответствие (или ориентированность) запросам потребителя. С этой целью была разработана модель, предусматривающая постоянное изучение спроса на рынке сбыта и эксплуатационных показателей качества продукции. Именно оно обуславливает полную ориентацию на требования потребителя и рынок сбыта. Цикл управления качеством начинается и заканчивается обследованием рынка – т. н. спираль Дж. Джурана. Данная модель системы качества не только охватывает все этапы жизненного цикла продукции, но и отражает процесс непрерывного улучшения качества на каждом витке спирали.

Описанная триада свойств целого системы менеджмента качества предполагает получение и анализ результата, который нужно измерить. Полагая, что менеджмент качества – это открытая система, представим ее в виде трех больших модулей: «входы», «трансформация», «выходы». В качестве «входов» определим стратегии управления муниципальным образованием: операционная, инвестиционная, творческая (креативная), государственная (региональная). Общую стратегию определим как «близость к клиенту» в соответствии с концепцией качества по Джурану.

Внутренняя среда муниципального образования как организации будет представлена взаимосвязанными процессами. Для оценки потенциала улучшения был проведен сравнительный анализ стратегических документов, в ходе которого сопоставлялись стратегии социально-эко-

номического развития муниципалитетов и их стратегические планы, разработанные в рамках англосаксонской модели муниципального управления. В результате были выявлены некоторые несоответствия внутренней среды организации, которые были идентифицированы как процессы улучшения качества менеджмента муниципального образования. При исследовании применялся метод бенчмаркинга, предусматривающий анализ и сравнение процессов собственной организации с лучшими практиками. Этот метод сравнительного анализа направлен на выявление и адаптацию лучших практик в отрасли для улучшения собственной деятельности. Его можно рассматривать как процесс определения, понимания и внедрения успешных примеров работы других организаций. Полученные результаты необходимо рассматривать как экономические и социальные характеристики (под)системы муниципального управления, которые становятся явными в процессе стратегического планирования перспектив развития муниципального образования (муниципалитета). Вот эти факторы:

- вовлеченность (PE),
- публичная финансовая отчетность (PF),
- общественные работы и благотворительность (PW),
- публичные коммуникации (PC).

Результатом («выходами») системы улучшения качества менеджмента муниципального образования являются три ключевых показателя: социальная удовлетворенность (SI), экономическая активность (EA) и финансовая мощность (TC) объекта исследования.

Разработанная модель переводит систему муниципального управления на новый (целевой) уровень развития качества от состояния R в состояние R' , что описывается в аналитической форме $R' = F(SI, EA, TC)$. Получение нового уровня качества муниципального управления основано на следующих тезисах. Во-первых, модель создает измеримый целевой ориентир, которого не было в состоянии R . Во-вторых, модель раскрывает «черный ящик» управления через факторы «4P». В-третьих, модель обеспечивает обратные связи и итеративное улучшение, модель можно представить в виде логической схемы, включающей стрелки как элементы системных прямых и обратных связей. Это ключевой аргумент в пользу перехода на новый уровень качества. В-четвертых, модель позволяет проводить бенчмаркинг и стандартизацию. Переход из состояния R в состояние $R' = F(SI, EA, TC)$ представляет собой переход на новый уровень качества муниципального управления по причинам, указанным в таблице 1.

Таблица 1

Причины перехода на новый уровень качества муниципального управления

Критерий перехода на новый уровень качества	Реализация в модели R'
1. Появление нового, более сложного критерия эффективности	Вместо формальных отчетов – доверие (Т) как интегральный показатель
2. Структурирование управляемых параметров	Выделены четыре фактора 4Р (РЕ, РW, РF, РС)
3. Возможность аналитического прогнозирования	Т выражена как функция от 4Р (линейная или степенная)
4. Наличие обратных связей	Логическая схема содержит стрелки обратных связей
5. Возможность бенчмаркинга и стандартизации	Введена шкала 0-100 баллов с привязкой к «идеальному» МО
6. Экспертная верификация	Коэффициенты модели оценены экспертным способом с проверкой согласованности

Источник: составлено автором.

Модель можно представить в виде логической схемы, включающей стрелки как элементы системных прямых и обратных связей, а можно аналитически, составив ряд уравнений. Для этих целей в модель введен элемент «доверие» (Т), как критерий эффективности региональной политики. Тогда $T=F(PE, PW, PF, PC)$. Значение внутренних параметром уравнения (*коэффициенты модели*) оценивалось экспертным методом. Для оценки *согласованности* мнений экспертов использовалась комбинация статистических методов и метода экспертных оценок. Относительно приведённого уравнения можно сказать следующее. При задании фиксированных значений трех факторов можно выразить значение Т в виде линейной или степенной функции, например:

$$T=a \times PE+b \text{ или } T= a \times e^{PE}.$$

Значения остальных критериев можно задать в долях единицы или процентах от 100 баллов, где максимальная оценка выставляется муниципальному образованию с идеальными (стандартизированными) характеристиками. Например, для РF это будет соответствовать наличию контрольно-счетного органа на территории, оцененному в 1 балл, либо его отсутствие – 0 баллов.

Гипотезы о взаимосвязи (влиянии) параметров модели проверялись путем расчета степени согласованности экспертов и оценивалась как средний балл (математическое ожидание) и среднее квадратическое отклонение (коэффициент вариации) по каждому варианту взаимосвязей. Оценки давались группой экспертов по шкале от 0 (взаимосвязь отсутствует) до 4 (сильная взаимосвязь). Этот же показатель вы-

ступает мерой риска при принятии решений: низкая согласованность внутренних элементов модели СМК повышает вероятность отклонения от планов качества и стратегических задач на этапе их реализации. Для оценки влияния «входных» стратегий на элементы системы в рамках модели качества был применен логический (качественный) анализ, а не количественные опросные методики.

Заключение

Таким образом, правомерно утверждать, что качество как научная категория находится в постоянном фокусе внимания исследователей. Наибольших успехов в разработке теории управления качеством для коммерческого сектора достигли зарубежные учёные. Отечественные авторы, в свою очередь, успешно сосредоточились на изучении отраслевой специфики и адаптации международных концепций к российским реалиям, в том числе на уровне местного самоуправления.

Ключевым интегральным показателем, описывающим эффективность системы, выступает доверие (Т). Оно формируется под влиянием четырёх ключевых факторов (4Р), характеризующих внутренние процессы: вовлечённость (Public Engagement), публичные работы (Public Works), финансы (Public Finance) и коммуникации (Public Communications). Таким образом, систему качества управления муниципальными образованиями можно формализовать в виде системы уравнений, где

$$T = F(PE, PW, PF, PC) \quad (1)$$

Приведем пример апробации модели на примере различных типов муниципальных образований (табл. 2).

Таблица 2

Типы муниципальных образований и показатели модели

Показатели модели из системы уравнений (1)	Муниципальное образование (тип)		
	А. Городской округ «Город N» (крупный промышленный центр, 500 тыс. жителей)	Б. Муниципальный район «Y» (сельская территория, 35 тыс. жителей, 12 поселений)	В. Сельское поселение «Z» (удалённое, 1,5 тыс. жителей)
Вовлечённость (Public Engagement – PE)	0,7	0,7	0,5
Публичные работы (Public Works – PW)	0,9	0,6	0,6
Финансы (Public Finance – PF)	0,8	0,6	0,5
Коммуникации (Public Communications – PC)	0,8	0,9	0,6
Интегральный показатель – Доверие (Т) (прогнозный результат)	0,8	0,7	0,55

Источник: составлено автором.

Значения в ячейках таблицы определяются экспертным методом, причем приближенными значениями являются доли выполнения плана по выбранному показателю. Интегральный показатель рассчитывается по формуле математического ожидания, при равных весах (коэффициентах) – как среднее арифметическое от четырех параметров, входящих в модель.

А. Городской округ «Город N»
(крупный промышленный центр, 500 тыс. жителей)

1. Доля граждан, участвующих в инициативном бюджетировании (проект «Решаем вместе»): 5% от числа проголосовавших; регулярные опросы о качестве благоустройства (2 раза в год).

2. Выполнение гарантийного ремонта дворов (не менее 95% от запланированного); доля отремонтированных дорог местного значения – 85%; ликвидация несанкционированных свалок – 90%.

3. Прозрачность бюджета (публикация в ГИС «Электронный бюджет»): 100% контрактов; сокращение просроченной кредиторской задолженности – на 15% за год.

4. Работа ЦУР (Центра управления регионом): время ответа на обращение в соцсетях – 2 часа; долгосрочная стратегия в СМИ («Бюджет для граждан»).

5. Высокий уровень (0,8). Жители видят результат налогов и готовы участвовать в расходах.

Б. Муниципальный район «Y»
(сельская территория, 35 тыс. жителей, 12 поселений)

1. Доля ТОС (территориальных общественных самоуправлений), получивших гранты на развитие: 70% от активных; проведение сельских сходов (не менее 2 раз в год в каждом поселении).

2. Доля отремонтированных объектов водоснабжения (скважины/колодки) – 60% от нуждающихся; автодороги к школам и ФАПам – 80% в нормативе.

3. Погашение долгов по ЖКХ бюджетными учреждениями (школы, ДК) – 100%; система стимулирования глав поселений по сбору местных налогов (снижение недоимки на 10%).

4. Муниципальная газета и группа в WhatsApp/Telegram для каждого поселения; «Школа грамотного потребителя» (разъяснение тарифов ЖКХ).

5. Средний, с тенденцией к росту (0,7). Доверие растёт там, где решены базовые проблемы (вода/свет), но есть сомнение по поводу качества дорог.

В. Сельское поселение «Z»
(удалённое, 1,5 тыс. жителей)

1. Регулярные отчёты главы перед жителями (1 раз в квартал) в форме «вопрос – ответ»; наличие «народного бюджета» (контроль жителей за ремонтом клуба или ФАПа).

2. Обустройство общественного колодца (пилотный проект за счёт экономии); грейдирование грунтовых дорог (ежемесячно в летний период); вывоз ТБО (охват населения – 95%).

3. Полная отмена нецелевых расходов; ежегодный публичный отчёт о каждой тысяче рублей, потраченной на ремонт и бла-

гоустройство (неформальные каналы передачи информации, доска объявлений).

4. Доска почёта в центре села с отчётом о выполненном; выступления главы в местном чате (WhatsApp, МАХ) в удобное для аудитории время для экстренных вопросов (свет, вода).

5. Умеренный (0,55). Доверие персонафицировано (лично к главе). Высокая чувствительность к малым несоответствиям (задержка информации).

Поясним некоторые аспекты таблицы. Модель $T = F(PE, PW, PF, PC)$ позволяет оценить качество управления не по формальным отчётам, а по реальному уровню доверия. В примерах выше:

- *PE* (Вовлечённость) – показывает, даёт ли муниципалитет людям реальный инструмент влияния (опросы, ТОС, инициативное бюджетирование).

- *PW* (Публичные работы) – отражает не сам факт траты денег, а видимый результат (дороги, свалки, вода).

- *PF* (Финансы) – ключевой фактор для доверия: прозрачность и контроль за долгами/нецелевыми тратами.

- *PC* (Коммуникации) – скорость и честность ответа, доступность информации (включая соцсети и мессенджеры).

Каждый из трёх типов МО требует разного «веса» факторов. Например, для сельского поселения критичны *PW* (дороги/вода) и *PC* (личный контакт), а для городского округа – *PF* (прозрачность больших бюджетов) и *PE* (краудсорсинг проектов).

Направление дальнейших исследований заключается в критическом анализе нового российского стандарта (национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 18091-2024 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001 в органах местного самоуправления») по применению СМК в органах местного самоуправления для оценки его соответствия и дополнения предложенной модели.

Список литературы

1. Глашкіна В. С., Максимова Е. С. Доктор Джозеф Джуран // Форум молодых ученых. 2022. № 4 (68). С. 59-61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doktor-dzhozef-dzhuran> (дата обращения: 04.05.2026).
2. Дмитриев Д. В. Модели затрат на качество А. Фейгенбаума, Дж. Джурана, Ф. Кросби в концепции развития экономики качества // Экономика и управление. 2024. № 30 (4). С. 469-474. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-4-469-474.
3. Лушчик А. И., Разинкова А. А., Кузнецова А. А. Классификация затрат на качество в России и за рубежом // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. № 14. С. 598-600. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-zatrat-na-kachestvo-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 04.05.2026).
4. Тумунбаярова Ж. Б., Бочкарева И. В., Деревцова Е. А. Совершенствование методики оценки качества управления муниципальными финансами // Вестник ЗабГУ. 2020. Т. 26. № 9. С. 121-131. DOI: 10.21209/2227-9245-2020-26-9-121-131. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-otsenki-kachestva-upravleniya-munitsipalnymi-finansami> (дата обращения: 04.05.2026).
5. Хаирова С. М., Хаиров Б. Г., Сивицкая Д. М., Паравян М. К., Карымов Н. Р. Анализ методов управления качеством и разработка методики оценки качества оказания государственных (муниципальных) услуг в области культуры // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1345-1362. DOI: 10.18334/epp.15.3.122529.
6. Новикова Т. А., Ляпунова Е. В. Эволюция подходов к управлению качеством продукции машиностроения // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 2. С. 571-575. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-upravleniyu-kachestvom-produktsii-mashinostroeniya> (дата обращения: 01.06.2026). DOI: 10.24412/2071-6168-2024-2-571-572.
7. Накипов А. М. Качество муниципального управления: социологический аспект // Омский научный вестник. 2007. № 1 (51). С. 40-43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvo-munitsipalnogo-upravleniya-sotsiologicheskiiy-aspekt> (дата обращения: 04.05.2026).
8. Данакин Н. С., Боженков С. А. Социальная эффективность управления муниципальными проектами // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 5 (85). С. 15-19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-effektivnost-upravleniya-munitsipalnymi-proektami> (дата обращения: 04.05.2026).
9. Шубина Л. Д. Система менеджмента качества // Наука и образование сегодня. 2019. № 1 (36). С. 38-40. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva-4> (дата обращения: 04.05.2026).
10. Букалова С. В., Модникова Т. Н., Корнейчев А. Ю. Индексный подход к оценке качества городской среды как инструмент повышения эффективности муниципального управления. Право и политика. 2023. № 12. С. 86-95. DOI: 10.7256/2454-0706.2023.12.44098.
11. Янкина И. А., Рачипа А. В. Проблемы повышения качества городской среды (на примере г. Таганрога) // Вестник ТИУиЭ. 2024. № 3 (43). С. 38-45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-kachestva-gorodskoy-sredy-na-primere-g-taganroga> (дата обращения: 04.05.2026).
12. Гайдук Е. А. Повышение качества стратегического управления муниципальным образованием // Мир экономики и управления. 2011. № 2. С. 129-138. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kachestva-strategicheskogo-upravleniya-munitsipalnym-obrazovaniem> (дата обращения: 04.05.2026).
13. Пак Х. С. Методические подходы к оценке качества государственного и муниципального управления // Экономика и управление. 2009. № 3/6 (44). С. 64-67.
14. Пясецкая Е. Н., Бескоровая О. В. Развитие механизмов качества муниципального управления // Политика, экономика и инновации. 2021. № 3 (38). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mehanizmov-kachestva-munitsipalnogo-upravleniya> (дата обращения: 04.05.2026).
15. Филатова Т. В., Добриня Л. П. Формирование механизма обеспечения качества муниципального управления // Science Time. 2014. № 6 (6). С. 177-182. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizma-obespecheniya-kachestva-munitsipalnogo-upravleniya-1> (дата обращения: 04.05.2026).
16. Нахушева М. С., Агакишиева А. Н. Проектное управление как инструмент повышения качества муниципальной

власти // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2024. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnoe-upravlenie-kak-instrument-povysheniya-kachestva-munitsipalnoy-vlasti> (дата обращения: 04.05.2026).

17. Маякова А. В. Модель социального управления качеством в системе государственного и муниципального управления // Регион: системы, экономика, управление 2023. № 3 (62). С. 102-108. DOI: 10.22394/1997-4469-2023-62-3-102-108.

18. Пак Х. С., Кулибанова В. В. Результаты внедрения системы менеджмента качества в государственное управление // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). С. 58-65. DOI: 10.52452/18115942_2023_1_58. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-vnedreniya-](https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-vnedreniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-v-gosudarstvennoe-upravlenie)

[sistemy-menedzhmenta-kachestva-v-gosudarstvennoe-upravlenie](https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-vnedreniya-sistemy-menedzhmenta-kachestva-v-gosudarstvennoe-upravlenie) (дата обращения: 04.05.2026).

19. Bandlerová L., Schwarzová L., Palšová L., Jurčík R. Evaluation of Implementing the Quality Management System in Local and Regional Self-Government Organizations in Slovakia // TEM Journal. 2025. Vol. 14. № 3. P. 2611-2623. DOI: 10.18421/TEM143-63.

20. Gecikova I., Papcunova V., Belajova A. The quality measurement of management in local self-government in the Slovak Republic // Економічний часопис-XXI. 2014. № 9-10 (1). P. 38-41.

21. Dou Y. Back to Basics: Quality Trilogy 2.0: Revising Juran's improvement cycle // Quality Progress. 2020. Vol. 53. Is. 3. P. 64.

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

Financing: The research was performed without external funding.