

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

**М. В. ПЕТРОВИЧ, А. Н. СЕРГЕЙКО**

### *МОТИВЫ И ПРИОРИТЕТЫ В ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ*

На основе изучения теории и практики применения мотивационных моделей в современной трудовой деятельности дана оценка уровня и структуры мотивации труда государственных служащих областного уровня управления. Проведенное авторами социологическое исследование позволило выявить особенности структурных сдвигов в системах мотивов и стимулов современных госслужащих областного уровня управления. Внесены предложения по учету выявленных особенностей в совершенствовании систем мотивации их труда.

**Ключевые слова:** мотивационная модель; система мотивов; местное управление.

**УДК 35.08**

Без мотивации нет социального развития, она служит первоосновой любой созидательной деятельности. Но действиями человека руководят не только мотивы, но и стимулы, которые во многом похожи по своему содержанию. Стимул — внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности. Однако это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его взглядам, чувствам, настроениям и, конечно же, мотивам.

В рамках данной публикации исходной принята идея, что именно потребности определяют смысл и содержание мотивации. С. Л. Рубинштейн считал, что мотивы очень зависят от потребностей: «На основе понятия потребности все учение о мотивации человеческого поведения получает принципиально новую постановку, чем та, которая ему обычно дается на основе учения об инстинктах и влечениях» [1, 25]. Именно потребности выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности.

Всю совокупность потребностей, составляющих основу мотивации аппаратных работников, можно разделить на четыре основные группы.

*Михаил Владимирович ПЕТРОВИЧ (pmv4884@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Александр Николаевич СЕРГЕЙКО (torres-cool@mail.ru), аспирант кафедры экономики и управления на предприятии Гродненского государственного университета им. Я. Купалы (г. Гродно, Беларусь).*

1. *Потребности в содержательном труде* — потребность в интересной, с точки зрения работника, работе; в реализации своих знаний, способностей, умений и навыков; в самостоятельности, т. е. возможности самому выбирать, что и как делать; в повышении профессионального мастерства.

2. *Потребности в общественной полезности работы* — отношение к работе как к своему долгу перед обществом; выпуск полезной для людей продукции; выпуск продукции, имеющей спрос.

3. *Потребности в работе как источнике средств существования* — потребность в зарботке, адекватном трудовым усилиям работника; потребности в обеспечении достатка для своей семьи; потребности в удовлетворении социально-бытовых нужд, которые могут быть обеспечены организацией (жилье, санаторно-курортное лечение и др.);

4. *Статусные потребности*, связанные с положением работника в первичной группе и трудовом коллективе в целом, — потребности в общении, уважении и служебном росте.

Такая классификация имеет значение для последующего анализа структуры и природы мотивов государственных служащих.

В 2017 г. нами проведено специальное исследование мотивации труда персонала исполнительных комитетов одного из областных регионов Республики Беларусь. Всего в анкетировании приняло участие 384 человека.

Проведенное исследование особенностей и структуры мотивации труда государственных чиновников областного уровня привело к определенным выводам.

Мотивация как функция управления персоналом в органах местного управления имеет свои особенности. Главная из них состоит в том, что *стимулы к труду у государственных служащих органов местного управления в меньшей степени, чем у других категорий работников, определяются размерами заработной платы* (табл. 1).

**Таблица 1. Важность возможностей государственной службы для государственных служащих органов местного управления**

| Номер позиции в анкете | Список возможностей государственной службы  | Скорее важно | Очень важно |
|------------------------|---|--------------|-------------|
| 1                      | 2   | 3            | 4           |
| 23                     | Хороший коллектив сослуживцев   | 21,1         | 46,1        |
| 22                     | Хорошие отношения с руководством  | 19,8         | 42,2        |
| 21                     | Достойные пенсия и другие социальные гарантии по окончании государственной службы | 19,3         | 41,7        |
| 5                      | Возможность помочь людям  | 30,2         | 38,5        |
| 13                     | Возможность пользоваться услугами ведомственной медицины                          | 19,0         | 36,0        |
| 16                     | Получение опыта работы на государственной службе                                  | 33,0         | 35,1        |
| 1                      | Интересная, творческая работа   | 23,4         | 34,8        |
| 20                     | Стабильность своего социального положения на государственной службе               | 32,3         | 32,2        |
| 11                     | Достаточно высокое денежное содержание на этой должности                          | 13,3         | 26,3        |
| 17                     | Возможность установить интересные, полезные контакты                              | 33,0         | 25,4        |
| 19                     | Желание работать именно в государственном секторе                                 | 28,5         | 22,1        |
| 10                     | Льготные путевки в санатории и дома отдыха  | 13,4         | 21,4        |
| 9                      | Питание в столовой по низким ценам  | 11,0         | 18,1        |
| 18                     | Возможность занятости в условиях, когда другую работу не так просто найти         | 20,7         | 17,9        |

Окончание табл. 1

| 1  | 2   | 3    | 4    |
|----|---|------|------|
| 3  | Участие в решении проблем общества                                | 29,4 | 11,2 |
| 6  | Возможность улучшить свои жилищные условия                        | 8,4  | 16,6 |
| 15 | Престижность государственной службы, высокое положение в обществе | 22,5 | 15,0 |
| 4  | Участие в решении проблем, стоящих перед властью                  | 21,1 | 9,9  |
| 7  | Возможность решить какие-то свои бытовые проблемы                 | 9,3  | 11,3 |
| 14 | Возможность бывать в заграничных командировках                    | 11,4 | 11,0 |
| 12 | Возможность пользоваться ведомственным автотранспортом            | 5,5  | 7,9  |
| 2  | Возможность заниматься руководящей работой                        | 18,2 | 7,5  |

В этой связи уместными будут вопросы о том, что приводит людей в органы государственной власти местного управления, что нужно сделать, чтобы государственные служащие органов местного управления постоянно росли в профессиональном и личностном плане, а отдача от их деятельности увеличивалась? И, наконец, как избежать случаев прямого использования должностными лицами прав, связанных с их должностью, в личных целях.

*Средний стаж работы в органах местного управления нельзя отнести к большому, что позволяет судить о молодом возрасте среднего чиновника.* В среднем чиновники работают в органах местной власти примерно по 5—7 лет, хотя в выборке встречались работники и только что принятые, и проработавшие от 15 до 25 лет. Чуть больше трети (38,5 %) чиновников работают в своем отделе от нескольких месяцев до 3 лет, примерно столько же от 3 до 9 лет (36,2 %) и около четверти (25,3 %) чиновников — от 10 до 25 лет включительно. Стаж работы в организации очень зависит от управления или отдела, в которой трудится чиновник. Так, социально-идеологическое направление — более молодое, креативное и подвижное, а хозяйственно-бытовое и кадровое — более мудрое и опытное. В этом есть своя логика.

*Главный источник кадров для органов местного управления — другие государственные организации,* т. е. в местную власть приходят люди, получившие соответствующий опыт в реальной экономике и управлении. После окончания высшего или иного учебного заведения на место нынешней службы пришли 7,8 % респондентов. Из иной государственной организации пришли 81,3 % респондентов. Из организаций частного сектора на нынешнее место службы пришли 11,7 % респондентов.

*Молодых людей не мотивирует работа именно на госслужбе, ее они рассматривают как трамплин для дальнейшей карьеры, не обязательно в государственной организации.* Чиновники со стажем работы до 3 лет значительно чаще утверждают, что для них не имеет значения работа в государственном секторе, не важна стабильность своего социального положения на государственной службе. Их стимулирует к труду возможность повышения по службе или хорошая работа после ухода с государственной службы. Они выражают готовность после возможного ухода из органов власти работать в науке, журналистике и бизнесе.

Люди со стажем, напротив, верны своему статусу госслужащего. Чиновники со стажем работы в данной организации более 10 лет утверждают, что для них очень важно работать именно в государственном секторе, очень важна стабильность своего социального положения на государственной службе.

*В приоритетных мотивах у работников госаппарата доминируют социально-психологические приоритеты.* На первое место по значимости чиновники поставили хороший коллектив (ответили «очень важно» — 46,1 % респондентов, и «скорее важно» — 21,1 %) (табл. 1). На втором месте стоят

хорошие отношения с руководством (42,2 и 19,8 % соответственно). Очевидно, что это рождено недостаточно благоприятными отношениями в своих подразделениях (организациях), потому что 53,9 % респондентов указали на недостаточно хороший психологический климат в коллективе. Только 21,1 % государственных служащих констатировали, что ощущают в своем подразделении взаимопомощь и поддержку коллег, работают как одна команда.

Далее по уровню значимости идут достойная пенсия и другие социальные гарантии по окончании государственной службы (41,7 и 19,3 % соответственно) и возможность пользоваться услугами ведомственной медицины (36,0 и 19,0 % соответственно).

*Чиновники отмечают важность такого мотива, как помощь людям, но реальную возможность в этом оценили достаточно низко.* Так, на четвертом месте по уровню значимости опрошенные поставили возможность помочь людям (38,5 и 30,2 % соответственно). При этом, оценивая значимость своего участия в решении каких-либо проблем, респонденты ставили достаточно низкие оценки: участие в решении проблем общества отмечают очень важным для себя лишь 11,2 % и скорее важным 29,4 % респондентов (16 место по значимости из 23); участие в решении проблем, стоящих перед властью, — 9,9 и 21,1 % соответственно (19 место по значимости из 23).

*В оценках госслужащих доминирует содержательная часть работы и ее творческий характер по сравнению с денежным эквивалентом.* Возможно, это внешний посыл, связанный с нежеланием публичного афиширования заинтересованности госслужащего в высокой заработной плате. Интересная, творческая работа (7 место из 23) ценится чиновниками значительно выше высокого денежного содержания на своей должности (10 место по уровню важности). Так, по первому показателю «очень важно» ответили 39,8 % респондентов и «скорее важно» — 23,4 %, по второму — 26,3 и 13,3 % соответственно. Несколько большее число чиновников отвечает, что высокое денежное содержание для них не важно — 36,9 и скорее не важно — 10,9 %.

*Характерна высокая степень «дематериализации» мотивов госслужбы в выраженных мнениях опрошенных.* Представляется, во-первых, что материальные мотивы действительно в госслужбе незначительны ввиду своей ограниченности, и, во-вторых, это тоже может быть публичным кокетством. Наименее значимыми для респондентов оказались следующие возможности государственной службы: возможность пользоваться ведомственным автотранспортом (ответили «практически не важно» — 78,1 % респондентов, а «скорее не важно» — 8,3 %), возможность бывать в заграничных командировках (64,8 и 8,3 % соответственно), льготные путевки в санатории и дома отдыха (52,9 и 6,3 % соответственно), возможность решить какие-то свои бытовые проблемы (47,4 и 13,3 % соответственно).

*Что стимулирует работу госслужащих, их желание еще лучше трудиться?* По данным проведенного исследования стимулов для труда чиновников на их нынешних должностях очень немного. Среди материальных респонденты отмечают возможность пользоваться услугами ведомственной медицины (31,8 % сильно стимулирует и 32,8 % скорее стимулирует), размер пенсии после ухода с государственной службы (30,7 и 31,8 % соответственно). Эти стимулы имеют самый высокий удельный вес. Причем заработная плата не относится к сильным стимулам: лишь 12,5 % респондентов ответили, что заработная плата их сильно стимулирует, и еще 10,2 %, — что она их скорее стимулирует. Примерно на том же уровне находится стимулирование оплатой отпусков (13,3 и 9,9 % соответственно) и премиями (19,3 и 11,2 % соответственно).

Таким образом, на первых местах по приоритетности мотивов у госслужащих областного уровня управления стоят: *карьера внутри аппарата исполнения или вне его, награды, пенсия и медицинское обслуживание. Невысокая*

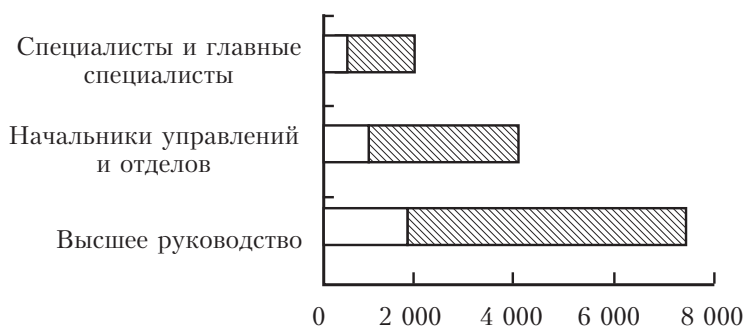
*реальная заработная плата как существующая реальность компенсируется потенциальными возможностями карьеры или внутри исполкома, или в других организациях после увольнения из госаппарата.*

Однако это не означает полного безразличия областных чиновников к уровню своей заработной платы. Анализ результатов исследования по вопросу «Какую заработную плату Вы желали бы иметь на своей нынешней должности?» позволяет сделать вывод, что нынешнюю заработную плату практически все респонденты считают несправедливо низкой. Так, 63,3 % государственных служащих отметили низкую заработную плату; 50 % респондентов не удовлетворены уровнем оплаты труда и убеждены, что заслуживают большего (табл. 2).

**Таблица 2. Удовлетворенность государственных служащих органов местной власти нынешним уровнем своей заработной платы, социальных льгот и гарантий**

| Список льгот и гарантий  | Степень удовлетворенности |                         |   |                      |                         |
|--|---------------------------|-------------------------|---|----------------------|-------------------------|
|  | Не удовлетворяет          | Скорее не удовлетворяет | В чем-то удовлетворяет, а в чем-то не удовлетворяет | Скорее удовлетворяет | Полностью удовлетворяет |
| Заработная плата, включая все надбавки   | 62,4                      | 21,3                    | 12,6  | 3,1                  | 0,6                     |
| Премии   | 54,3                      | 22,9                    | 16,2  | 4,7                  | 1,8                     |
| Оплата отпусков  | 46,1                      | 24,8                    | 18,9  | 8,4                  | 1,8                     |
| Косвенные затраты на государственной службе, обеспечивающие питание в столовой по низким ценам, ведомственные медицинские услуги и т. п. | 58,9                      | 17,6                    | 15,4  | 6,7                  | 1,4                     |
| Льготы на государственной службе, обеспечивающие получение жилья, путевок на отдых и т. п.   | 64,4                      | 14,8                    | 14,3  | 4,9                  | 1,5                     |
| Пенсия по окончании государственной службы   | 40,1                      | 21,0                    | 24,7  | 10,7                 | 3,5                     |
| Гарантии карьеры на государственной службе   | 49,9                      | 16,8                    | 22,5  | 8,7                  | 2,1                     |
| Уровень Вашей правовой защищенности  | 44,3                      | 17,8                    | 25,4  | 10,7                 | 1,9                     |

Государственные служащие предлагают увеличить заработную плату примерно в 3–4 раза. При этом специалисты, руководители отделов и управлений в среднем предполагают увеличение уровня своей заработной платы в 3,2–3,4 раза, руководители — в 4,4–5 раз (см. рисунок).



Соотношение фактической и желаемой заработной платы в оценках работников органов местного управления, белорус. р.: □ — нынешняя средняя заработная плата; ▨ — желаемая средняя заработная плата

*Выпускники вузов готовы поступить на работу в органы местной власти*, объясняя это действующим статусом государственных служащих органов местного управления, широкими возможностями и перспективами, которые открывает пребывание на соответствующих должностях, приобретением связей, полезных знакомств, позволяющих легче реализовать свою карьеру даже в случае ухода из органов власти.

Большое число служащих *связывают свой выбор со стремлением реализовать себя в управленческой сфере* (36,9 %) и занять достойное место в обществе (23,9 %). В органах местного управления для многих государственных служащих приоритетное значение имеют такие ценности, как уважение людей (92,4 %), творческий характер труда и самореализация личности (87,2 %), репутация (64,3 %);

*Значительная часть чиновников испытывают удовлетворение от сопричастности к решению вопросов государственной важности*. 39,8 % респондентов испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности. Вместе с тем оценка структуры затрат времени в неделю показывает, что вся работа — это обслуживание внутренних функциональных вопросов. Нет задач, непосредственно связанных с решением прямых проблем населения на основе прямых контактов с ним.

Отмечена такая характерная черта труда госслужащего, как *деперсонализация своих функций, что не способствует самоутверждению личности*. 93,8 % респондентов главной особенностью своей профессии выделили «отчуждение себя в профессии при исполнении государственных функций», поскольку реализуют волю государства, а не свою собственную.

*Многим из опрошенных не нравится в госслужбе ряд запретов и ограничений*. 99,7 % опрошенных государственных служащих органов местного управления констатировали ограничение не только своих конституционных прав, но и других личных прав и свобод. Например, запрет на получение дополнительного заработка, т. е. на занятие внеслужебной оплачиваемой деятельностью, прежде всего предпринимательской, в соответствии со ст. 22 закона Республики Беларусь «О государственной службе в Республике Беларусь» от 14 июня 2003 г. № 204-З. Педагогическая (в части реализации содержания образовательных программ), научная, культурная, творческая деятельность, медицинская практика, по мнению респондентов, в расчет братья не могут, так как они мало оплачиваемые и служат в основном для удовлетворения творческих потребностей.

*Госслужба — это постоянные переработки и напряженный ритм работы, что не мотивирует госслужащих*. Подавляющее большинство государственных служащих органов местного управления работают сверхурочно (89,8 %). При этом 66,9 % опрошенных выполняют эти работы постоянно, поскольку «слишком напряженный уровень загруженности: сил и времени едва хватает». Примерно треть опрошенных чиновников (29 %) объясняют такое положение низким уровнем организации работы в облисполкоме.

По полученным результатам остро встает вопрос разработки мотивационных технологий современных государственных служащих органов местного управления. Для этого можно использовать мировой опыт в теории и практике мотивации, который доказал свою эффективность. Это давно известные и применяемые в современных условиях модели мотивации.

1. Мотивационная модель Блейка — Моутона, определяющая систему мотивов и стимулов в зависимости от работы руководителя (управленческая решетка ГРИД) [2, 212—213].

2. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, позволяющая делать выбор мотивационных инструментов в зависимости от факторов влияния — «гигиенических факторов» и факторов роста [2, 124–125].

3. Модель индивидуальной и групповой мотивации, состоящая из 15 мотиваторов (В. Зигерт и М. Ланг) [3, 71–72].

4. Мотивационная модель В. Врума (теория ожиданий), согласно которой не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и различные сценарии ожидания, связанные с достижением цели [4, 31–32].

5. Мотивационная модель справедливости Дж. Адамса, в рамках которой мотивация рассматривается как функция от психологического восприятия человеком справедливости и ценности вознаграждения, получаемого в результате труда [5, 44].

Анализ приведенных выше мотивационных моделей позволяет сделать вывод, что эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от ее восприятия руководством органов местного управления, а также ее понимания работниками. Мотивы и стимулы должны быть ценными для работника.

На основе анализа результатов проведенного исследования и с учетом специфики труда государственных служащих органов местного управления, а также приведенных выше моделей мотивации, зарекомендовавших себя в мировой практике, можно рассматривать следующие предложения.

На сегодняшний день материальное вознаграждение является базовым мотивом профессионального поведения государственного служащего, как бы его ни оценивали сами госслужащие в результате проведенного опроса. Поэтому можно предложить следующие *материальные стимулы* для государственных служащих органов местного управления: повышение должностного оклада (за увеличение объема и сложности работ; за рост квалификации; за совмещение должностей и функций и т. д.); премирование: за улучшение результатов функционирования и развития курируемой сферы (отрасли) местного управления; за повышение качества принимаемых и реализуемых решений на уровне органов местного управления; за итоги работы за год; за внедрение предложений по снижению трудоемкости работ и повышению производительности труда. Особенно важно увязывать показатели премирования с показателями результативности труда. Они определяются путем расчета степени повышения уровня удовлетворения потребностей населения в жилье, транспорте, культурном обслуживании.

Должна применяться разнообразная система *моральных стимулов* — корпоративных, местного значения, республиканского значения, государственно-глобального значения, международные моральные стимулы.

Большое значение имеют стимулы *социальной карьеры*: поддерживать стремление государственного служащего быть признанным в обществе, регионе, коллективе; создавать все условия для неуклонного повышения государственным служащим своих знаний; способствовать полной реализации его творческого потенциала. При этом необходимо использовать *дополнительные стимулы* — разовые выплаты за вклад в развитие соответствующей сферы (отрасли) экономики; разовые выплаты за особо сложные задания.

В системах мотивации государственных служащих органов местного управления необходимо использовать *социально-натуральные стимулы* (выделение для работника квартиры; выделение для работника машины; строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе дач, гаражей и т. д.) и *социальные стимулы* (бесплатное питание на работе; бес-

платное медицинское обслуживание; оплата транспортных расходов; оплата жилья работников; выделение беспроцентных кредитов и т. д.).

Для улучшения результатов деятельности любого коллектива, в том числе и органов местного управления, очень важны и *психологические стимулы*: соблюдение этических стандартов и принципов, включающих социальную справедливость и гуманизм, соблюдение прав человека, воспитание чувства высокой ответственности; соблюдение правил делового этикета.

В результате изучения данной проблемы можно сделать следующие основные выводы. Модернизация системы мотивов и стимулов в деятельности государственных служащих органов местного управления, направленная на повышение эффективности деятельности, представляет особый научный и практический интерес. Такая актуализация вопроса вызвана, с одной стороны, постоянной работой по административной оптимизации госаппарата, с другой — неудовлетворенностью населения качеством оказания услуг органами местного управления, необходимостью повышения эффективности использования бюджетных средств, совершенствованием методов оценки всех этих процессов.

Повышение качества работы органов местного управления невозможно без построения эффективной системы мотивации государственных служащих, ориентированной на результат, и максимально объективной системы его оценки. Модернизированные мотивы и более гибкие стимулы позволят повысить качество местного управления, что в свою очередь непосредственно окажет существенное влияние на повышение качества жизни населения региона.

### Литература

1. *Рубинштейн, С. Л.* Проблемы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — М. : Педагогика, 1973. — 424 с.  
*Rubinshteyn, S. L.* Problemyi obschey psihologii [Problems of General psychology] / S. L. Rubinshteyn. — M. : Pedagogika, 1973. — 424 p.
2. *Виханский, О. С.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М. : Экономист, 2006. — 670 с.  
*Vihanskiy, O. S.* Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess [Management: Man, strategy, organization, process] / O. S. Vihanskiy, A. I. Naumov. — M. : Ekonomist', 2006. — 670 p.
3. *Кокорев, В. П.* Мотивация в управлении / В. П. Кокорев. — Барнаул : Изд-во АГУ, 1997. — 245 с.  
*Kokorev, V. P.* Motivatsiya v upravlenii [Motivation in management] / V. P. Kokorev. — Barnaul : Izd-vo AGU, 1997. — 245 p.
4. *Врум, В.* Труд и мотивация / В. Врум. — N. Y, 1964. — 331 с.  
*Vrum, V.* Trud i motivatsiya [Work and motivation] / V. Vrum. — N. Y, 1964. — 331 p.
5. *Молл, Е. Г.* Менеджмент: организационное поведение / Е. Г. Молл. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 155 с.  
*Moll, E. G.* Menedzhment: organizatsionnoe povedenie [Management: organizational behavior] / E. G. Moll. — M. : Finansyi i statistika, 2000. — 155 p.

---

**MIKHAIL PIATROVICH,  
ALIAKSANDR SIARHEIKA**

---

***MOTIVES AND PRIORITIES IN LABOUR  
ACTIVITY OF CIVIL SERVANTS***

---



**Author affiliation.** *Mikhail PIATROVICH* (pmv4884@tut.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Aliaksandr SIARHEIKA* (torres-cool@mail.ru), *Yanka Kupala State University of Grodno (Grodno, Belarus)*.

**Abstract.** Based on the theory and practice of applying motivational models in the current labour activity, an assessment is given of the level and structure of civil servants' work motivation of the regional government level. The sociological study of the problem carried out by the authors made it possible to reveal the features of structural shifts in the systems of motives and incentives of modern civil servants at the regional level of government. Proposition is made to take into account the peculiarities revealed in the modernization of the systems of motivation of their labour.

**Keywords:** motivation model; system of incentives; local government.

**UDC** 35.08

---

*Статья поступила  
в редакцию 13.12. 2017 г.*

**Л. М. СИНИЦА, Т. Н. ВАСИЛЕВИЧ**

---

**НОРМАТИВНО-ПРИРОСТНОЙ МЕТОД  
ФИНАНСИРОВАНИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

---

В статье обоснован переход от сметного метода бюджетного финансирования учреждений высшего образования Республики Беларусь на нормативно-приростной. Разработана методика определения нормативного объема финансирования и его прироста в зависимости от интегрального коэффициента ускорения результативных показателей.

**Ключевые слова:** бюджетное финансирование; коэффициент ускорения; нормативный метод.

**УДК** 378.338.354

---

Любые изменения, происходящие в обществе, сказываются на системе образования, как и любые проблемы образования незамедлительно отражаются на общественном развитии. Несмотря на то что в Республике Беларусь частные вложения в систему высшего образования составляют значительную часть, до сих пор важным источником средств, необходимых для существования большинства учреждений высшего образования (УВО) страны, является государственное финансирование. Государственное регулирование и финансирование высшего образования характерно практически для всех стран мира. По данным Европейской информационной сети в области образования «Эвридика» (Eurydice), опубликованным в 2012 г., средняя доля государственных средств в бюджете университетов 27 стран Евросоюза составляла около 70 %

*Любовь Макаровна СИНИЦА* (sinluba1944@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);

*Татьяна Николаевна ВАСИЛЕВИЧ* (tn\_vasilevich@mail.ru), начальник планово-экономического отдела Гродненского государственного медицинского университета (г. Гродно, Беларусь).