

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-34-48

# Эффективное противодействие коррупции как конкурентное преимущество современного вуза

А. Р. Алавердов<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [AAlavardov@synergy.ru](mailto:AAlavardov@synergy.ru)

**Аннотация.** Предметной областью статьи выступает улучшение конкурентных позиций современного российского вуза за счет такой важной составляющей его имиджа на рынке образовательных услуг, как эффективное противодействие коррупции со стороны собственного персонала. Решение данной задачи обеспечивается путем внедрения новых технологий, реализуемых совместными силами двух штабных инстанций в лице кадровой службы и службы безопасности. Аргументируется тезис о том, что степень защищенности от угрозы коррупционных действий со стороны как преподавательского состава, так и других должностных лиц правомерно рассматривать в качестве дополнительного конкурентного преимущества любого субъекта отечественной высшей школы или, соответственно, его конкурентного недостатка. Уточняются возможные формы коррупционных действий со стороны различных категорий сотрудников образовательного учреждения. Определяются угрозы его репутационной и имущественной безопасности в случае недостаточно эффективного противодействия коррупции. Анализируются опасности и возможности, связанные с использованием различных антикоррупционных мероприятий, уже предложенных специалистами в исследуемой области обеспечения кадровой безопасности в сфере высшего профессионального образования. Предлагаются и аргументируются инновации в кадровой работе, позволяющие существенно снизить вероятность коррупционных действий со стороны преподавателей и менеджеров вуза. Первая из них предполагает использование технологии, основанной на коллегиальном подходе к оценке знаний экзаменуемого студента. Вторая инновация направлена на резкое ужесточение контроля над «антикоррупционной устойчивостью» преподавателей со стороны службы безопасности вуза. Третья инновация распространяется только на деятельность топ-менеджеров вуза и их непосредственных подчиненных, уполномоченных готовить и заключать любые сделки, потенциально имеющие коррупционную составляющую. Наконец, внедрение четвертой инновации должно обеспечить полную информированность научно-педагогических работников и других сотрудников вуза о составе коррупционных действий и возможных санкциях в случае их выявления.

**Ключевые слова:** антикоррупционные инновации в кадровой работе вуза, высшая школа, кадровая безопасность вуза, коррупция в системе высшего образования, педагогическая этика, управление персоналом вуза

**Для цитирования:** Алавердов А. Р. Эффективное противодействие коррупции как конкурентное преимущество современного вуза // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 4. С. 34–48. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-34-48

# Effective Anti-corruption as a Competitive Advantage of a Modern University

A. Alaverdov<sup>\*</sup>

<sup>1</sup>*Synergy University, Moscow, Russia*

<sup>\*</sup>*AAlaverdov@synergy.ru*

**Abstract.** The subject area of the article is the improvement of the competitive position of a modern Russian university due to such an important component of its image in the educational services market as an organization that effectively counteracts corruption by its own staff. The solution of this problem is provided by the introduction of new technologies implemented by the joint forces of the two headquarters instances represented by the personnel service and the security service. The thesis is argued that the degree of protection from the threat of corruption on the part of both the teaching staff and other officials can be legitimately considered as an additional competitive advantage of any subject of the national higher education or, accordingly, its competitive disadvantage. Possible forms of corruption actions by various categories of employees of an educational institution are specified. Threats to its reputational and property security are determined in case of insufficiently effective counteraction to corruption. The dangers and opportunities associated with the use of various anti-corruption measures already proposed by specialists in the researched field of ensuring personnel security in the field of higher professional education are analyzed. Innovations in personnel work are proposed and argued, which can significantly reduce the likelihood of corrupt actions on the part of teachers and managers of the university. The first of them involves the use of technology based on a collegial approach to assessing the knowledge of the student being examined. The second innovation is aimed at a sharp tightening of control over the “anti-corruption stability” of teachers by the security service of the university. The third innovation applies only to the activities of top managers of the university and their direct subordinates, who are authorized to prepare for the conclusion of any transactions that potentially have a corruption component, and is based on the mechanism of individual bonuses. Finally, the introduction of the fourth innovation should ensure that the faculty members and other university staff are fully aware of the composition of corrupt practices and possible sanctions if they are detected.

**Keywords:** anti-corruption innovations in the personnel work of the university, higher education, personnel security of the university, corruption in the higher education system, pedagogical ethics, personnel management of the university

**For citation:** Alaverdov A. Effective Anti-corruption as a Competitive Advantage of a Modern University. *Sovremennaya konkurenciya*—Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.34-48 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-34-48

## Введение

Сегодня коррупция в высшей школе является одной из наиболее острых ее проблем, что признает и государственный регулятор. Так, 4 декабря 2019 года на сайте агентства «РИА Новости» появилась информация о заявлении министра высшего образования и науки РФ М. Котюкова, в котором он сообщил, что за истек-

ший год возглавляемое им министерство получило более 600 жалоб от студентов на коррупцию в их вузах [1]. Естественно, что в таких условиях проблема коррупции давно стала предметом активного обсуждения в российском академическом сообществе. На эту тему были опубликованы десятки научных статей, защищено несколько диссертаций, например Е.А. Борисовой [2]. Наконец, этой теме была специально посвящена

прошедшая в Москве в декабре 2019 года Международная научно-практическая конференция «Реализация государственной политики в области противодействия коррупции в организациях, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации», организованная данным министерством и Институтом государства и права РАН.

Целью статьи является аргументация целесообразности внедрения нескольких кадровых инноваций, направленных на профилактику и пресечение коррупции в российских вузах. Автор не позиционирует их в качестве универсального рецепта для гарантированного лечения рассматриваемого социального заболевания. Однако внедрение этих инноваций позволит обеспечить существенное снижение мотивации научно-педагогических работников (далее – НПР) и других сотрудников вуза к действиям коррупционной направленности, а также облегчить работу его службы безопасности по выявлению виновных в таких действиях лиц. Это определяет актуальность проведенного в статье исследования для руководства любого отечественного университета, заинтересованного в поддержании своей репутации как образовательного учреждения, в котором реализация коррупционных угроз имеет лишь случайный, но ни в коем случае не системный характер.

### **Специфика коррупционных действий в сфере высшего профессионального образования и их влияние на конкурентоспособность его субъектов**

Представляется логичным начать исследование с уточнения самого *понятия коррупции*, адаптировав его к отраслевой специфике высшей школы. В Федеральном законе РФ «О противодействии коррупции» [3] она определяется как «злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочи-

ями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами». В системе высшего профессионального образования под коррупцией следует понимать противоправные или неэтичные действия сотрудников вуза, использующих свое служебное положение в целях личного обогащения и наносящих таким образом ущерб деловой репутации работодателя или его имущественным интересам. Инструментом реализации данной угрозы чаще всего являются взятки и иные формы вознаграждения со стороны абитуриентов, уже обучающихся студентов и аспирантов, получаемые как за прямые нарушения установленных требований к организации образовательного процесса, так и за услуги, не предусмотренные должностными инструкциями и противоречащие нормам педагогической этики.

Далее, очень коротко о *причинах коррупции*. Не подлежит сомнению, что коррупция в России, как и в любой стране мира, является социальным явлением, что убедительно доказано многими зарубежными и отечественными исследователями, например М. В. Шедий [4]. Это справедливо для любой сферы трудовой деятельности, включая и высшую школу. Сразу отметим, что коррупция в ней не является новым для России явлением. Трудно согласиться с мнением некоторых членов не только отечественного, но и зарубежного академического сообщества, что системный характер коррупция в российских вузах приняла только после перехода к рыночной экономике. В частности представитель Бременского университета Эдуард Клейн высказывает мнение, что «в прежней (то есть еще советской. –

Прим. авт.) системе коррумпированность академической среды была лишь единичным явлением. В сегодняшней системе она приобрела систематический характер» [5]. К сожалению, о «единичных явлениях» могут говорить только исследователи, не знакомые с реалиями 70-х и особенно 80-х годов прошлого века. В некоторых республиках СССР, прежде всего Средней Азии и Закавказья, без взятки могли поступить в вуз лишь дети государственных служащих высокого ранга и партийной элиты. Даже в Москве некоторые вузы, особенно готовящие кадры для торговли и сферы обслуживания, были фактически закрыты для «человека с улицы», причем для поступления в них часто были необходимы не столько деньги, сколько знакомства, позволяющие реализовать схему скрытой коррупции – зачисление на обучение и в дальнейшем высокие оценки на экзаменах в обмен на другие услуги, например обеспечение доступа к дефицитным товарам или качественным медицинским услугам.

Естественно, что после перехода к рыночной экономике появились принципиально новые институциональные и социально-культурные факторы, определившие резкое повышение уровня коррупции в высшей школе. Они анализировались многими представителями академического сообщества, например доктором социологических наук М. Н. Макаровой [6], поэтому в данной статье рассматривать их представляется не целесообразным. Хотелось бы обратить внимание только на один из этих факторов, справедливо отмеченный в статье П. А. Ткачевой [7]. По ее мнению, развитию коррупции способствовало появление значительного числа студентов, рассматривающих свое обучение в вузе как способ получения отсрочки от службы в армии и готовых платить за минимизацию своих усилий в процессе обучения. Это во многом объясняет невозможную в европейских или американских университетах ситуацию, при которой взятка за успеш-

ную сдачу сессии или оплата написанного преподавателем диплома стала возможной и в частных вузах России.

Рассмотрев основные причины исследуемого в статье явления, следует уточнить **угрозы конкурентным позициям вуза на рынке образовательных услуг**, связанные с коррупционными действиями со стороны его сотрудников. Главным из таких конкурентных недостатков выступает **невозможность обеспечения высокой деловой репутации вуза в глазах его основных контактных аудиторий – абитуриентов, студентов, а также их будущих работодателей**. Сегодня информацию о высокой степени коррумпированности того или иного образовательного учреждения уже невозможно скрыть от общественности, поскольку имеется сразу три канала ее распространения. Во-первых, это «студенческий телеграф», имеющийся в любом вузе и существовавший еще в дореформенные времена в условиях отсутствия сети Интернет. В процессе личного общения студенты обменивались разнообразной информацией, в том числе и о возможности решить проблему академической задолженности на неформальной основе. Поэтому уже на втором курсе им были часто известны фамилии НПР, с которыми можно было «договориться». В современных условиях имеются еще два подобных канала. Одним из них служат социальные сети, в которых периодически появляются сообщения студентов и аспирантов различных вузов о фактах коррупции, с которыми они лично столкнулись в процессе своего обучения, что стало еще одним источником «информации для размышления» для абитуриента и его родителей. Негативные для вуза последствия рассматриваемого репутационного риска вполне очевидны и могут быть сформулированы в тезисной форме:

- сокращение числа абитуриентов, понимающих, что обучение в таких вузах может оказаться неподъемным для семейного бюджета;

- инициативный перевод в другие учреждения высшего профессионального образования, в том числе частные, где стоимость обучения часто оказывается ниже той суммы, которую предстоит выплатить в форме взятки студенту государственного вуза в процессе всех предусмотренных программой экзаменационных сессий;

- трудности в трудоустройстве выпускников в силу нежелания работодателей принимать на работу молодого специалиста, диплом которого подтверждает факт не получения им качественного профессионального образования, а лишь исправно проплаченных промежуточных и итоговых контрольных мероприятий, включая защиту «заказной» ВКР.

Для большинства государственных вузов, имеющих гарантированное бюджетное финансирование, ухудшение деловой репутации в глазах основных потребителей их услуг на первый взгляд не представляется чем-то фатальным. Им следует опасаться другого последствия – ухудшения репутации в глазах государственного регулятора и надзорных органов, а именно Министерства высшего образования и науки РФ и Рособнадзора. В результате любой находящийся в их ведении университет, на который поступают многочисленные жалобы от студентов, равно как и испытывающий проблемы с трудоустройством выпускников, рискует потерять сначала статус «эффективного» вуза, а далее и лицензию на осуществление образовательной деятельности.

Вторым конкурентным недостатком вуза, игнорирующего необходимость активной борьбы с коррупцией, выступает **невозможность сохранения высокого качества своего человеческого капитала**. Эта тенденция определяется действием двух факторов.

Во-первых, ценность любого наемного работника для работодателя определяется сочетанием трех характеристик:

- компетентности («знаю, умею, имею навыки»);

- ответственности («готов добросовестно исполнять все возложенные на меня должностные обязанности»);

- лояльности («не способен в любой форме обмануть доверие работодателя и тем более сознательно нанести ему какой-либо ущерб»).

Таким образом, очевидно наличие обратной зависимости между удельным весом коррумпированных, то есть нелояльных сотрудников, и качеством человеческого капитала конкретного работодателя, в том числе образовательного учреждения любой формы собственности и ведомственной принадлежности.

Во-вторых, последовательное ухудшение качества человеческого капитала такого вуза станет следствием инициативного увольнения лучших преподавателей и других специалистов, чьи высокие профессиональные компетенции органично дополняются аналогичным уровнем ответственности и лояльности. Причинами таких увольнений могут стать факторы как внешнего, так и внутреннего характера. Внешним фактором выступает негативное отношение к ним со стороны коррумпированных коллег. Так, можно не сомневаться, что если большинство НПР кафедры окажутся вовлеченными в коррупционные действия и тем более будут пользоваться негласной поддержкой ее заведующего, то они предпримут все усилия, чтобы избавиться от «белых ворон», подтолкнув их к добровольному увольнению. Внутренним фактором с высокой степенью вероятности станет простая человеческая обида на тот факт, что реальные доходы коррумпированных коллег, следовательно и их материальное благополучие, многократно превышают заработок преподавателя или специалиста, отказавшегося от коррупционных действий по соображениям морально-этического характера. В рассматриваемой ситуации некоррумпированный сотрудник скорее предпочтет уволиться, нежели продолжать терпеть подобную несправедливость.

## Основные формы коррупционных действий со стороны сотрудников вуза и имеющиеся технологии противодействия им

Чаще всего в публичных выступлениях и в научных статьях рассматриваемая угроза сводится исключительно к *взяткам*, которые предлагаются преподавателю, иногда – просто вымогаются им, *за успешно сданный зачет или высокую оценку на различных типах экзаменов* (вступительных, промежуточных, государственных). Данная форма коррупционных действий НПР не нуждается в специальных комментариях, поскольку неоднократно обсуждалась в профильных публикациях, например в статье А. Г. Кравченко и А. И. Прокопенко [8].

Однако недобросовестным преподавателям и должностным лицам современного вуза доступны и другие формы незаконного увеличения своих доходов. Наименее «криминальными» из них выступают полученные от студентов *вознаграждения за услуги, не входящие в должностные обязанности преподавателя*. К ним относятся частные разовые консультации и репетиторство. С точки зрения действующего законодательства их нельзя отнести к коррупционным действиям, поскольку деньги НПР получает за реальную услугу, причем оказанную им не в рабочее время. Однако в большинстве случаев здесь можно усмотреть определенные признаки скрытой коррупции. Во-первых, цены на подобные услуги часто бывают завышенными. Так, часовая консультация, которую профессор или доцент проводят у себя дома или даже в свободной аудитории вуза, может стоить студенту от полутора до трех тысяч рублей. Легко подсчитать, что десять таких консультаций, проведенных в течение месяца, обеспечат от трети до половины среднего для России заработка работника высшей школы. Во-вторых, эти услуги могут фактически навязываться обучаемому. Для этого недобросовестному НПР в процессе промежуточного контроля успеваемости доста-

точно ставить заниженные оценки, задавать каверзные вопросы, негативно комментировать ответы студента и ближе к концу семестра в личной неформальной беседе намекнуть, что без дополнительных консультаций или репетиторства у него нет никаких шансов на получение положительной оценки.

Следующим способом получения преподавателем дополнительного дохода выступает вознаграждение за *услуги, оказание которых не только противоречит педагогической и научной этике, но и прямо запрещено соответствующими корпоративными регламентами вуза*. К ним относится написание студентам курсовых и выпускных квалификационных работ, а аспирантам – научных статей и диссертаций. В некоторых случаях подобные услуги могут быть «поставлены на поток», особенно в случае участия в их реализации заведующих выпускающими кафедрами и деканов, что уже имеет все признаки коррупционного сговора. При этом предложения о рассматриваемой услуге обычно делаются не самим НПР, а доверенным (точнее «прикормленным») студентом или методистом деканата, которые и берут на себя не только рекламные, но и посреднические функции, а следовательно, и риск разоблачения. Преподаватели, участвующие в таких действиях, обычно ссылаются на то, что здесь имеет место всего лишь продажа объекта интеллектуальной собственности, не имеющая отношения к коррупции. Дополнительным оправдательным аргументом является указание на активное предложение подобных услуг в сети Интернет. При этом умалчивается тот очевидный факт, что между выпускной квалификационной работой (далее – ВКР), приобретенной студентом на «внешнем рынке», и работой, написанной преподавателем его вуза, существует большая разница. В первом случае студент действует на свой страх и риск, не имея гарантии успешной защиты. Во втором случае ему обещают, что защита «заказной» ВКР или диссертации станет чистой формальностью и успех ее гарантирован.

В соответствии с нормами действующего законодательства оказание подобных услуг не может стать основанием для привлечения виновного к уголовной и даже к административной или гражданско-правовой ответственности. Однако поскольку практически во всех отечественных вузах уже давно введены в действие специальные корпоративные локальные акты и должностные инструкции, прямо запрещающие подобные сделки, их можно расценивать как грубейшее нарушение служебных обязанностей, влекущее за собою дисциплинарную ответственность вплоть до увольнения.

Субъектами еще одной формы коррупционных действий в высшей школе выступают уже не преподаватели, а сотрудники деканатов. Сегодня многие вузы используют в процессе пересдач экзаменов и зачетов компьютерные технологии, не предполагающие участия преподавателей. В результате стали возможными *взятки сотрудникам деканатов за фальсификацию результатов таких итоговых мероприятий*. Возможен и более простой вариант, при котором недобросовестный методист деканата, курирующий соответствующую учебную группу и получивший соответствующее вознаграждение от имеющего академическую задолженность студента, просто вносит в свой компьютер информацию о якобы успешной пересдаче. Подобные действия носят признаки не просто злоупотребления служебным положением, а прямого мошенничества, то есть должностного преступления.

Следующая форма коррупционных действий доступна для реализации только одной категории должностных лиц вуза, а именно заведующим кафедрами. Она является классическим примером скрытой коррупции и реализуется путем *вымогательства подарков* уже не от студентов, а *от подчиненных преподавателей* за обеспечение лучшей, чем у коллег, структуры учебной нагрузки, выделение дополнительного числа дипломников, организацию успешного обсуждения на кафедре диссертации, а так-

же другие не вызванные объективными обстоятельствами преференции. К этому типу коррупционных действий могут быть отнесены также и подарки (реже – конверты с наличными), вручаемые защищающими диссертации преподавателями членам диссертационного совета, а также официальным оппонентам.

Наконец, не следует забывать, что в условиях рыночной экономики не только частные, но и государственные вузы выступают в роли хозяйствующих субъектов, заключая соответствующие договоры на приобретение товарно-материальных ценностей, программных продуктов, на оказание консалтинговых и иных услуг, а также на аренду не используемых помещений. В результате становится вполне актуальной и такая типовая форма коррупционных действий, как *получение взяток (в том числе в форме «откатов») от поставщиков, подрядчиков, арендаторов, других деловых партнеров*. В крупных университетах, которые могут позволить себе закупить партию компьютеров в несколько сотен штук, размер одного такого «отката» может превысить сумму в миллион рублей. Поэтому корпоративной службе безопасности вуза следует учитывать и такую угрозу.

С учетом потенциального влияния изложенных выше угроз на рыночные позиции современного российского вуза можно констатировать, что проблема минимизации удельного веса коррумпированных сотрудников должна постоянно находиться в поле зрения его высшего руководства. Успешность решения данной проблемы зависит в первую очередь от эффективности взаимодействия целого ряда инстанций и должностных лиц, а именно от заведующих кафедрами, деканов и подчиненных им специалистов, а также от трех штабных департаментов вуза – безопасности, персонала, контроля качества образовательного процесса. Именно они должны разрабатывать и реализовывать рассматриваемые ниже технологии, позволяющие осуществлять эф-

эффективную профилактику, равно как и пресечение коррупционных действий. В заключительной части параграфа проведен краткий обзор *антикоррупционных технологий, ранее предложенных другими специалистами* в области кадровой безопасности вуза.

Первая из них предполагает использование *компьютерных технологий при приеме экзаменов и зачетов*. По мнению ряда исследователей, в частности А. Н. Лазарева и А. Е. Кутько [9], это позволит существенно сузить возможности коррупционных действий со стороны преподавателей вуза. Кроме того, данные технологии органично вписываются в формат дистанционного обучения, актуального для иногородних студентов-заочников, тем более в условиях еще не прекратившейся до конца пандемии. Не отрицая общей эффективности образовательных ИТ, автор считает необходимым обратить внимание на две угрозы, сопутствующие их внедрению. Первая носит технический характер и реализуется именно в формате дистанционного обучения. Если студент работает с полученным заданием из дома или из своего офиса, нет никаких гарантий, что задание выполняется именно им. Установленная в компьютере видеочасть имеет очень узкий сектор обзора, поэтому «за кадром» может оказаться «ассистент» (родственник или коллега), который и будет решать задания, передавая экзаменуемому записи правильного ответа. Не следует забывать и об угрозе хакерских атак на соответствующие базы данных вуза с целью их копирования и последующей передачи заинтересованным студентам. Возможность реализации второй угрозы зависит от дисциплины, по которой проводится экзамен или зачет. Так, проконтролировать качество полученных знаний по дисциплине «Бухгалтерский учет» достаточно просто, поскольку она предполагает знание прежде всего соответствующих проводок, номеров счетов, учетных записей. Но при изучении большинства других дисциплин проверить, насколько глубоко экзаменуемый понимает

существо того или иного вопроса, например технологий талант-менеджмента или HR-консалтинга, позволяет только традиционная форма общения с преподавателем, в устной форме задающего уточняющие и дополнительные вопросы.

Вторая технология, предлагаемая С. В. Милуковым и А. В. Савченковым [10], предполагает использование *метода видеофиксации экзаменационного мероприятия с последующей проверкой его результатов НПР других однопрофильных вузов*. Однако ее практическая реализация сопряжена с дополнительными затратами и главное – с необходимостью установления партнерских отношений с однопрофильным вузом, который чаще всего будет выступать прямым конкурентом на соответствующем сегменте рынка образовательных услуг. Поэтому, как признают сами ее авторы, такая технология реально может использоваться для предотвращения коррупции исключительно на вступительных и государственных экзаменах.

Наконец, наибольшие сомнения у автора вызывают предложения, связанные с противодействием коррупции путем использования *методов психологического воздействия на трудовое поведение НПР*. Чаще всего они сводятся к включению в состав внутренних регламентов вуза «Этического кодекса преподавателя», на чем, в частности, настаивает Н. М. Бойченко [11]. С позиции необходимости повышения общего уровня корпоративной культуры университета подобный документ действительно необходим, поскольку позволяет познакомить молодых НПР с общими нормами педагогической этики и корпоративной культуры. Но при этом следует понимать, что данный метод должен рассматриваться только как вспомогательный, дополняющий более эффективные антикоррупционные методы административного и экономического характера. В одной из своих ранее опубликованных статей [12] автор данного исследования проанализировал отраслевые особенности проявления нелояльности педагогического



персонала и определил основные типы нелояльных сотрудников, характерные именно для высшей школы. Одним из таких типов определяется им «конспиратор», жизненным кредо которого в области трудовой деятельности выступает принцип «Не дай Бог мне жить на одну зарплату!». Именно этот тип нелояльных сотрудников представляет наибольшую угрозу с позиции обеспечения репутационной, информационной и имущественной безопасности любого работодателя. Характерные для них морально-этические установки, а точнее полное их отсутствие, изначально нацеливают на нанесение работодателю любого ущерба, сопряженного с приобретением хотя бы малейшей личной выгоды. В других отраслях представители рассматриваемой группы нелояльных работников являются наиболее привлекательными объектами для вербовки конкурентами, криминальными структурами, индивидуальными злоумышленниками. При наличии хотя бы минимальных гарантий личной безопасности «конспиратор» с легкостью пойдет на соучастие в краже, даст наводку на ограбление, злоупотребит своими служебными полномочиями, продаст конкуренту любую конфиденциальную информацию. С таким же успехом он может действовать и по собственной инициативе, если задуманное преступление не предполагает необходимость наличия соучастников. В высшей школе возможности «конспираторов» существенно ограничены. Здесь просматривается лишь две, но зато очень серьезных угрозы, а именно продажа конкурентам объектов интеллектуальной собственности вуза (что выходит за рамки проведенного в статье исследования) и коррупция. По очевидным причинам реального влияния на трудовое поведение «конспиратора» никакие методы психологического воздействия оказать не могут. Его реакция на них будет аналогична реакции вороватого кота из известной басни Крылова, продолжающего уплетать сметану несмотря на словесные увещевания повара.

### **Кадровые инновации, рекомендуемые для эффективного противодействия коррупционным угрозам со стороны сотрудников вуза**

В проектной части статьи автор предлагает несколько *кадровых инноваций антикоррупционной направленности*. Первая и самая простая из них *предполагает использование технологии, основанной на коллегияльном подходе к оценке знаний экзаменуемого студента*. При ее внедрении в вузе устанавливается порядок, в соответствии с которым экзамены и зачеты по итогам изучения дисциплины могут приниматься только комиссией в составе трех человек – ответствующего преподавателя, заведующего его кафедрой и специалиста корпоративного департамента контроля качества образовательного процесса. Сразу признаем, что для вуза применение такой технологии сопряжено с дополнительными затратами, связанными с оплатой соответствующей учебной нагрузки заведующих кафедрами и расширением штата указанного штабного департамента. Вместе с тем для университета, в котором коррупция еще не охватила большинство персонала, предлагаемый порядок полностью исключит возможность коррупционных действий со стороны нелояльных НПР из числа «конспираторов». Дополнительным бонусом, уже выходящим за рамки проведенного в статье исследования, является возможность повысить эффективность корпоративной системы мониторинга качества образования.

*Вторая инновация* намного более затратна, поскольку *предполагает резкое ужесточение контроля над «антикоррупционной устойчивостью» преподавателей со стороны службы безопасности вуза*. Он может осуществляться с использованием различных прикладных технологий, в частности основанных на применении средств аудио- и видеоконтроля, а также обеспечивающих возможность негласного мониторинга изменений в имущественном положении НПР. Так,

факт приобретения доцентом или профессором вуза автомобиля стоимостью в несколько миллионов рублей может и должен стать основанием для проведения службой безопасности негласного служебного расследования, целью которого станет выявление источника дохода для столь дорогой покупки. Еще более эффективной представляется **технология, основанная на механизме постоянного взаимодействия указанной выше службы со студентами вуза** как с наиболее заинтересованной здесь стороной. В статьях ряда представителей высшей школы аргументировалась позиция, в соответствии с которой на подобное взаимодействие сегодня не стоит рассчитывать. Так, Р. В. Вахрушев и М. Н. Макарова считают, что российские студенты не склонны пресекать противоправные действия коллег по обучению, потому основной упор следует сделать на повышении приверженности нормам педагогической этики именно у сотрудников вузов [13]. С ними согласны Б. В. Заливанский и Е. В. Самохвалова [14], пришедшие к тому же выводу по результатам социологических опросов студентов Белгородского государственного университета, подтвердивших их «социальную пассивность». Если такая жизненная позиция большинства студентов российских вузов действительно имеет место, естественно, что от них трудно ожидать инициативных обращений в деканат или ректорат с жалобами на коррумпированных преподавателей. Именно поэтому служба безопасности не должна ждать у моря погоды, а в инициативном порядке разрабатывать и внедрить постоянно действующий механизм обратной связи с обучающимися. Здесь им могут помочь деканы, а также штатные психологи, имеющиеся сегодня в любом вузе.

Алгоритм практической реализации предлагаемой технологии достаточно прост. Первым шагом станет тестирование, проведенное в каждой из учебных групп силами соответствующих деканатов. При этом должны использоваться специальные тесты,

позволяющие выявлять студентов, личностные качества которых определяют их активную жизненную позицию, в частности неприятие любых форм неэтичных действий. Вторым шагом предполагает проведение устного интервью психолога с отвечающими этому требованию респондентами, позволяющего подтвердить результаты тестирования. Третьим шагом станут индивидуальные и строго конфиденциальные собеседования с соответствующими студентами, проводить которые будут уже специалисты службы безопасности вуза. В процессе собеседования студенту следует подробно и аргументированно разъяснить все опасности, связанные с коррупцией НПР, и вытекающую из них необходимость прямого сотрудничества со службой безопасности с целью своевременного выявления любых попыток коррупционных действий. При этом целесообразно сделать акцент на том, что подобное сотрудничество не является аморальным, поскольку обеспечивает интересы самого вуза, его студентов и не причастных к коррупции преподавателей. В результате внедрения данной технологии служба безопасности сможет оперативно получать информацию о попытках:

- вымогательства взяток коррумпированными преподавателями;
- предложения взяток студентами и реакции на них со стороны преподавателя;
- предложения преподавателями услуг, выходящих за рамки их должностных инструкций.

Наконец, **третья инновация** имеет очень узкую сферу применения и распространяется только на деятельность топ-менеджеров вуза и их непосредственных подчиненных, уполномоченных готовить и заключать любые сделки, потенциально имеющие коррупционную составляющую. Рекомендуемая здесь **технология основывается на механизме индивидуального премирования**. Ее целевой функцией выступает обеспечение устойчивой мотивации соответствующих должностных лиц к действиям, направленным

на обеспечение максимальной выгоды от заключенных с их участием сделок сначала вузу-работодателю и, как необходимое последующее дополнение, себе лично. Ранее уже отмечалась такая распространенная угроза, как коррупция должностных лиц в форме получения взятки (так называемого отката) процентом от стоимости заключенного или пролоббированного ими хозяйственного договора со сторонним подрядчиком. В высшей школе к таким сделкам можно отнести:

- поставку крупной партии товарно-материальных ценностей, например оргтехники, мебели для офисов и учебных аудиторий, канцтоваров и прочее;
- приобретение дорогостоящих программных продуктов;
- оказание консалтинговых и аудиторских услуг на постоянной основе;
- аутсорсинг.

Для профилактики подобной угрозы в Положении о премировании закрепляется порядок вознаграждения сотрудников, обеспечивших заключение и реализацию хозяйственных договоров на условиях, обеспечивших дополнительную выгоду работодателю. Этот порядок, в частности, предполагает следующие обязательные условия:

- «среднерыночная цена» планируемой сделки, определенная по результатам исследований соответствующего рынка, проведенных собственными специалистами, должна быть подтверждена независимыми экспертами;
- премия начисляется фиксированным процентом (не менее 35–40%) от суммы отклонения от данной цены в меньшую сторону;
- обеспеченная экономия не должна негативно отражаться на качестве закупаемого товара, равно как на условиях его поставки, сервисного обслуживания и прочее, что также подтверждается независимой экспертизой на стадии подготовки к заключению договора;
- представление о начислении премии оформляется только после фактического

завершения сделки (приемки товара, получения услуги и прочее);

- при участии в подготовке сделки нескольких сотрудников общая сумма премии распределяется между ними топ-менеджером, возглавляющим соответствующее направление деятельности.

Реализация рассмотренной технологии премирования сделает для соответствующих должностных лиц вуза невыгодным заключение заведомо убыточных для работодателя сделок, поскольку сумма возможной взятки или «отката» будет заведомо меньше законно полученного вознаграждения.

Внедрение *четвертой инновации* должно *обеспечить полную информированность НПР и других сотрудников вуза о составе коррупционных действий и возможных санкциях в случае их выявления*. В соответствии с ней в вузе должен быть разработан и утвержден ректором специальный локальный корпоративный акт, посвященный рассматриваемой в статье проблеме, например «Стандарт о противодействии коррупции». Помимо традиционной преамбулы, определяющей статус и целевое назначение данного регламента, он должен включать в себя три основных раздела.

В первом из них должен быть четко определен перечень действий, за совершение которых сотрудник может быть привлечен к уголовной, административно-правовой, гражданской и дисциплинарной ответственности. Подобные действия в данном перечне подразделяются на две группы:

- действия, которые действующее законодательство относит к коррупционным и влекущие за собой уголовную, административно-правовую или гражданскую ответственность;
- действия, которые не попадают под прямые законодательные запреты, но рассматриваются работодателем как противоречащие нормам педагогической и научной этики.

Во втором разделе определяется перечень должностных лиц и подразделений ву-

за, которые непосредственно отвечают за реализацию установленных регламентом требований, их обязанности и полномочия. К таким должностным лицам и инстанциям относятся:

- один из проректоров, на которого специальным приказом будут возложены соответствующие обязанности;
- деканы факультетов;
- заведующие кафедрами;
- департамент персонала;
- департамент безопасности;
- департамент контроля качества образовательного процесса;
- департамент внутреннего аудита.

В третьем разделе определяется ответственность сотрудников, уличенных в совершении коррупционных и близких к ним действий. При этом четко указываются как сами действия, так и применяемые в этом случае санкции. Как и в первом разделе, указанные санкции делятся на две группы. В первую входят санкции, применяемые к сотруднику исключительно по вступившему в силу решению суда в соответствии со ст. 290 Уголовного кодекса РФ «Получение взятки» [15], а именно:

- либо лишение свободы на срок до трех лет со штрафом в размере от десятикратной до двадцатикратной суммы взятки или без такового;
- либо исправительные работы на срок от одного года до двух лет с лишением права заниматься педагогической деятельностью на срок до трех лет;
- либо принудительными работами на срок до пяти лет с лишением права заниматься педагогической деятельностью на срок до трех лет;
- либо штрафом в размере до одного миллиона рублей, или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до двух лет, или в размере от десятикратной до пятидесятикратной суммы взятки с лишением права заниматься педагогической деятельностью на срок до трех лет.

Кроме того, в любом случае осужденно-го за взятку преподавателя или сотрудника

вуза ожидает увольнение по ст. 81 Трудового кодекса РФ «Расторжение трудового договора по инициативе работодателя» [16].

Во вторую группу входят санкции, применяемые к сотруднику в режиме привлечения его к дисциплинарной ответственности. К ним относятся:

- увольнение из-за неоднократного неисполнения трудовых обязанностей (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ), допускаемое только в одном случае – если сотрудник в течение одного года до момента привлечения его к ответственности уже имел дисциплинарное взыскание за подобные действия, например предупреждение или выговор за частное консультирование студентов;

- предупреждение сотрудника об отказе администрации вуза от допущения его к очередному конкурсному избранию или в подписании с ним нового трудового договора после истечения срока действующего, в случае если его нельзя уволить по указанной выше статье;

- смещение сотрудника с должности заведующего кафедрой или декана в случае зафиксированных фактов неоднократного сокрытия коррупционных или близких к ним действий, совершенных его подчиненными (при подтверждении службой безопасности отсутствия в действиях смещаемого руководителя признаков коррупционного сговора);

- рассматриваемое в качестве дисциплинарного взыскания предупреждение о неполном служебном соответствии, применяемого в отношении НПП, впервые совершивших действия, противоречащие нормам педагогической и научной этики, а также к заведующему кафедрой или декану, впервые допустившему сокрытие коррупционных или близких к ним действий, совершенных его подчиненными (при подтверждении службой безопасности отсутствия в действиях смещаемого руководителя признаков коррупционного сговора).

В заключительной части регламента должны быть указаны сроки, в течение

которого специалисты департамента персонала должны:

- привести в соответствие с ним типовые формы трудовых договоров и должностных инструкций;
- внести необходимые дополнения и изменения в уже действующие трудовые договора с соответствующими сотрудниками вуза и организовать процесс их перезаключения;
- утвердить новые должностные инструкции и передать их соответствующим сотрудникам вуза.

После утверждения ректором вуза рассматриваемый корпоративный локальный акт в соответствии с требованиями ст. 68 *ТК РФ* передается во все заинтересованные структурные подразделения вуза, сотрудники которых должны под роспись с ним ознакомиться.

## Заключение

В заключительной части статьи представляется целесообразным привлечь внимание еще к одному аспекту поведения вуза-работодателя в случае выявления фактов коррупции со стороны его сотрудников. Одной из не афишируемых традиций не только высшей школы, но и других сфер трудовой деятельности выступает стремление администрации отечественных организаций не выносить сор из избы, то есть максимально ограничивать доступ к информации о фактах нелояльного поведения своих сотрудников, особенно должностных лиц. В случае выявления серьезных должностных нарушений, а нередко и должностных преступлений, не связанных с нанесением работодателю прямого имущественного ущерба и не зафиксированных государством или СМИ, вместо передачи материалов в правоохранительные органы или увольнения по соответствующей статье Трудового кодекса им предлагается написать заявление об увольнении по собственному желанию. Оправданием для подобных «проявлений гуманизма» со стороны руководителей организации служит желание

сохранить ее позитивный имидж в глазах клиентов, конкурентов и собственного персонала. Для этого о подлинные причины увольнения виновного (в нашем случае – уличенного в коррупционных действиях преподавателя) должен знать лишь очень ограниченный круг лиц. Подобная практика затрудняет эффективную борьбу с любыми служебными нарушениями, в том числе и с коррупцией. Закрывая эту информацию, администрация утрачивает возможность применять такой эффективный способ профилактики должностных нарушений, как психологическое влияние на трудовое поведение сотрудников путем регулярного подтверждения неизбежности установленной ответственности за коррупционные действия на конкретных примерах уже примененных санкций. Становится возможной и другая, не менее негативная ситуация. Увольняемый сотрудник рассказывает нескольким, наиболее близким ему коллегам об истинных мотивах ухода и далее соответствующие сведения начинают распространяться в трудовом коллективе уже в формате слухов и сплетен. В результате у получивших доступ к такой информации формируется ощущение безнаказанности, основанное на понимании того факта, что даже будучи уличенными в коррупционных действиях, ничем, кроме смены работодателя, они не рискуют.

Для предотвращения подобной ситуации администрации заинтересованного в эффективном противодействии коррупции вуза предлагается обеспечить полную публичность информации о выявленных фактах коррупции и персональной ответственности за нее. Для этого может использоваться как официальный сайт соответствующего университета, так и информирование его сотрудников на общих собраниях трудового коллектива. Подобные меры не только не ухудшат имидж образовательного учреждения, но, напротив, улучшат его в глазах государственного регулятора, студентов и собственных сотрудников, подтвердив, что его руководство борется с любыми проявлениями коррупции не на словах, а на деле.

## Список литературы

1. Минобрнаука получило около 600 обращений с жалобами на коррупцию [Электронный ресурс] // РИА Новости. 04.12.2019. URL: <https://ria.ru/20191204/1561936578.html> (дата обращения: 24.08.2022).
2. Борисова Е. А. Коррупция в системе высшего образования: перспективы социального контроля, региональный аспект [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08. – М.: Современная гуманитарная академия, 2013. – 29 с. URL: [https://new-disser.ru/\\_avtoreferats/01006746967.pdf](https://new-disser.ru/_avtoreferats/01006746967.pdf) (дата обращения: 24.08.2022).
3. Закон РФ от 25.12.2006 № 273-ФЗ (в ред. на 24.04.2020 № 143-ФЗ) «О противодействии коррупции» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 24.08.2022).
4. Шедий М. В. Коррупция как социальное явление: социологический анализ [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... докт. соц. наук: 22.00.04. – М.: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2014. – 47 с. URL: [https://new-disser.ru/\\_avtoreferats/01007933977.pdf](https://new-disser.ru/_avtoreferats/01007933977.pdf) (дата обращения: 24.08.2022).
5. Клейн Э. Коррупция в российских вузах // Terra Economicus. 2011. Т. 9. № 1. С. 60–70.
6. Макарова М. Н. Коррупция в системе образования: институциональные и социокультурные факторы // Актуальные проблемы научного обеспечения государственной политики Российской Федерации в области противодействия коррупции: сб. тр. по итогам Всерос. науч. конф. / отв. ред. В. Н. Руденко; Ин-т философии и права Урал. отд-ния Рос. акад. наук. – Екатеринбург, 2014. С. 280–288.
7. Ткачева П. А. Коррупция в образовании // Новая наука. Проблемы и перспективы. 2016. № 6-3 (85). С. 285–286.
8. Кравченко А. Г., Прокопенко А. И. Особенности форм коррупции в учреждении высшего профессионального образования // Философия права. 2016. № 1 (74). С. 34–38.
9. Лазарев А. Н., Кутько А. Е. Компьютерные технологии против коррупции в образовании // Современные проблемы высшего образования: материалы VII Международной научно-методической конференции / отв. ред. С. Г. Емельянов. 2015. С. 33–34.
10. Милиуков С. В., Савченков А. В. Противодействие коррупции в сфере высшего образования // Актуальные вопросы противодействия коррупции в сфере образования: сб. науч. ст. по материалам IV Сибирского антикоррупционного форума, Красноярск, 26–27 декабря 2018 г.; Сиб. федер. ун-т. Красноярск, 2019. С. 149–153.
11. Бойченко Н. М. Этический кодекс преподавателя университета и современная эволюция общественной морали // Перспективы науки и образования. 2013. № 5. С. 39–42.
12. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Отраслевые особенности проявления нелояльности педагогического персонала и их влияние на конкурентные позиции современного вуза // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 95–105.
13. Вахрушев Р. В., Макарова М. Н. Коррупция в высшем образовании и академическая этика // Высшее образование в России. 2014. № 12. С. 55–64.
14. Заливанский Б. В., Самохвалова Е. В. Инструментальные средства диагностики коррупции в высшем образовании // Здоровье и образование в XXI веке. 2016. Т. 18. № 2. С. 830–834.
15. Уголовный кодекс РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ (в ред. на 09.03.2022 № 49-ФЗ [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 24.08.2022).
16. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. на 25.02.2022 № 27-ФЗ [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения: 24.08.2022).

## Сведения об авторе

Алавердов Ашот Робертович, ORCID 0000-0002-1769-3128, докт. экон. наук, профессор, кафедра управления человеческими ресурсами, Университет «Синергия», Москва, Россия, [AAlaverdov@synergy.ru](mailto:AAlaverdov@synergy.ru)

Статья поступила 23.03.2022, рассмотрена 21.04.2022, принята 09.06.2022

## References

1. *Minobrnauki poluchilo okolo 600 obrashchenii s zhalobami na korruptsiyu* [The Ministry of Education and Science received about 600 complaints about corruption]. *RIA Novosti*, December 4, 2019. Available at: <https://ria.ru/20191204/1561936578.html> (accessed 24.08.2022).
2. Borisova E. *Korruptsiya v sisteme vysshego obrazovaniya: perspektivy sotsial'nogo kontrolya, regional'nyi aspekt: avtoref. dis. ... kand. sots. nauk: 22.00.08* [Corruption in the system of universal education: Promising social

- control, Regional aspect. Cand. social. sci. abstr. dis.: 22.00.08]. Moscow, Modern Humanitarian Academy, 2013, 29 p. Available at: [https://new-disser.ru/\\_avtoreferats/01006746967.pdf](https://new-disser.ru/_avtoreferats/01006746967.pdf) (accessed 24.08.2022).
3. RF Law "On Combating Corruption" of December 25, 2006 no.273 FZ (as amended by Federal Law of April 24, 2020 no.143 FZ (in Russian). *SPS «Konsul'tantPlyus»* (accessed 24.08.2022).
  4. Shediya M. *Korrupsiya kak sotsial'noe yavlenie: sotsiologicheskii analiz: avtoref. dis. ... d-ra sots. nauk: 22.00.04* [Corruption is a social phenomenon: sociological analysis: Dr. social. sci. abstr. dis.: 22.00.04]. Moscow, Russian Academy of National Economy and Public Servants under the President of the Russian Federation, 2014, 47 p. Available at: [https://new-disser.ru/\\_avtoreferats/01007933977.pdf](https://new-disser.ru/_avtoreferats/01007933977.pdf) (accessed 24.08.2022).
  5. Klein E. Academic corruption in Russia. *Terra Economicus*, 2011, vol.9, no.1, pp.60-70 (in Russian).
  6. Makarova M. Corruption in system of higher education: institutional and sociocultural factors. *Aktual'nye problemy nauchnogo obespecheniya gosudarstvennoi politiki Rossiiskoi Federatsii v oblasti protivodeistviya korrupsii: sb. tr. po itogam Vseros. nauch. konf.* [Current problems of scientific support of the state policy of the Russian Federation in the field of anti-corruption: collection of works based on the results of the All-Russian scientific. conf.]. Ed. by V. N. Rudenko. Yekaterinburg, In-t of Philosophy and Law of the Ural. Department Ros. Academy of Sciences, 2014, pp.280-288.
  7. Tkacheva P. *Korrupsiya v obrazovanii* [Corruption in education]. *Novaya nauka. Problemy i perspektivy*, 2016, no.6-3(85), pp.285-286.
  8. Kravchenko A., Prokopenko A. Features of corruption forms in higher education system of Russia. *Filosofiya prava*, 2016, no.1(74), pp.34-38 (in Russian).
  9. Lazarev A., Kutko A. *Komp'yuternye tekhnologii protiv korrupsii v obrazovanii* [Computer technologies against corruption in education]. *Sovremennyye problemy vysshego obrazovaniya: materialy VII Mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii* [Modern problems of higher education: materials of the VII International Scientific and Methodological Conference]. Ed. by S. G. Emelyanov, 2015, pp.33-34.
  10. Milyukov S., Savchenkov A. *Protivodeistvie korrupsii v sfere vysshego obrazovaniya* [Countering corruption in the field of higher education]. *Aktual'nye voprosy protivodeistviya korrupsii v sfere obrazovaniya: sb. nauch. st. po materialam IV Sibirskogo antikorrupsionnogo foruma* [Topical issues of countering corruption in the field of education: collection of works based on the materials of the IV Siberian Anti-Corruption Forum]. Krasnoyarsk, December 26-27, 2018; Sib. Feeder. Un-t. Krasnoyarsk, 2019, pp.149-153.
  11. Boychenko N. Ethic codex of university lecturer and modern evolution of public moral *Perspektivy nauki i obrazovaniya*=Perspectives of science and education, 2013, no.5, pp.39-42 (in Russian).
  12. Alavardov A., Alavardova T. Industry peculiarities of manifestations of disloyalty of teachers and its impact on the competitive position of the modern university. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.1(73), pp.95-105 (in Russian).
  13. Vakhrushev R., Makarova M. Anticorruption policy in higher education and new academic ethics. *Vyshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2014, no.12, pp.55-64 (in Russian).
  14. Zalivansky B., Samokhvalova E. Instrumental diagnostics of corruption in the higher education the journal of scientific. *Zdorov'e i obrazovanie v XXI veke*=Articles Health and Education Millennium, 2016, vol.18, no.2, pp.830-834 (in Russian).
  15. RF Criminal Code of June 13, 1996 no.63 FZ (as amended by Federal Law of April 7, 2020 no.112 FZ (in Russian). *SPS «Konsul'tantPlyus»* (accessed 24.08.2022).
  16. RF Labor Code of December 30, 2001 no.197 FZ (as amended by Federal Law of November 9, 2020 no.362 FZ (in Russian). *SPS «Konsul'tantPlyus»* (accessed 24.08.2022).

### About the author

*Ashot R. Alavardov*, ORCID 0000-0002-1769-3128, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Human Resource Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, [AAalavardov@synergy.ru](mailto:AAalavardov@synergy.ru)

Received 23.03.2022, reviewed 21.04.2022, accepted 09.06.2022