

*Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами Университета «Синергия», г. Москва, AAlavardov@synergy.ru*

## Эффективная служба безопасности как одно из конкурентных преимуществ современного вуза

В статье аргументирован тезис о необходимости наличия эффективной службы безопасности как одного из полноценных штабных подразделений современного практико-ориентированного вуза, функционирующего в условиях жесткой конкурентной среды. Определены и раскрыты угрозы репутационной, информационной и имущественной безопасности субъектов высшей школы со стороны конкурентов, собственных сотрудников и студентов. Проанализировано негативное влияние последствий реализованных угроз на рыночные позиции вуза. Сформулированы основные функциональные задачи службы безопасности, а также полномочия и ресурсы, необходимые для их успешной реализации. Разработаны типовая организационная структура управления данного подразделения, а также система ее внешних и внутренних коммуникаций. Предложены мероприятия, способные мотивировать другие департаменты, отделы и кафедры на активное взаимодействие со службой безопасности. Определены и обоснованы методические требования к организации ее практической деятельности, сформулированы критерии для оценки эффективности функционирования.

**Ключевые слова:** имущественная безопасность вуза, информационная безопасность вуза, кадровая безопасность вуза, кадровые риски вуза, конкурентные преимущества и конкурентные недостатки вуза, нелояльные сотрудники вуза, репутационная безопасность вуза, служба безопасности вуза.

### Введение

Еще несколько десятилетий назад понятия «вуз» и «служба безопасности» в нашей стране были абсолютно несовместимы. Единственным исключением были военные учебные заведения, а также те немногие институты, которые в целевом порядке готовили специалистов для оборонной промышленности (например, МВТУ им. Баумана), сферы международных отношений (например, МГИМО) и партийно-государственного аппарата (например, ВПШ при ЦК КПСС или Академия народного хозяйства при Совете Министров СССР). В этих учебных заведениях на постоянной основе функционировали специальные подразделения (так называемые «первые отделы»), тесно связанные с государственными спецслужбами и выполняющие функции

преимущественно политического контроля. Подавляющее же большинство субъектов высшей школы дореформенного периода прекрасно обходились без служб безопасности, довольствуясь ограниченным контингентом вахтеров и сторожей.

При переходе к рыночной экономике ситуация стала быстро меняться не в лучшую сторону. Как старые государственные, так и новые, уже частные, вузы начали все чаще сталкиваться с абсолютно новыми для себя угрозами. По мнению автора данной статьи, они определялись преимущественно двумя причинами.

Первой из них вполне ожидаемо стала тенденция к резкой криминализации общества в целом и всех сфер его хозяйственной деятельности. Естественно, что учреждения высшего профессионального образования не могли представлять такой же интерес

для организованной преступности как, например, торговля, банковский или игорный бизнес (где корпоративные службы безопасности создавались едва ли не с первого дня работы на рынке), поскольку не располагали ни ценными высоколиквидными активами, ни возможностями для отмывания грязных денег. Однако определенные каналы для проникновения в вузы организованного криминала все-таки отыскивались. В частности, уже в начале 90-х годов прошлого века органы внутренних дел раскрыли несколько подпольных лабораторий по производству синтетических наркотиков, расположенных непосредственно на территории институтов, имевших химические факультеты. Намного большее число образовательных организаций (в том числе, среднего специального и даже школьного образования) столкнулись с такой исключительно опасной угрозой, как проникновение в них наркодиллеров, которые просто не могли игнорировать столь привлекательный контингент потенциальных покупателей. Имели место и другие угрозы, например, массовая фабрикация поддельных дипломов наиболее престижных вузов, попытки рейдерского захвата недвижимости и прочие.

Второй, причем достаточно неожиданной для субъектов высшей школы, причиной стали сами рыночные реформы, определившие становление рынка образовательных услуг, следовательно, и отношений конкуренции между его участниками, в том числе и в российской интерпретации их понятия и реализуемых методов рыночного соперничества (специфические условия отечественной конкурентной среды исследовалась, в частности, доктором экономических наук, профессором Ю. Б. Рубиным [Рубин, 2010]). В результате начали реализовываться угрозы, с которыми по определению не могли столкнуться советские вузы, например, «черный пиар», направленный на конкурирующие учебные заведения, незаконное использование чужого учебно-ме-

тодического контента, массовое переманивание ведущих преподавателей.

В силу действия изложенных выше причин уже к началу XXI в. необходимость создания собственных служб безопасности стала понятной для большинства ректоров сначала негосударственных, а чуть позже и государственных вузов. Сегодня данные службы существуют в той или иной форме практически в любом крупном учреждении высшего профессионального образования, однако далеко не везде они функционируют с должной степенью эффективности. Именно поэтому целью данной статьи является не дополнительная аргументация самой необходимости создания службы безопасности вуза. Автором поставлены две другие задачи. Первая, *научная задача* статьи — выявить отраслевые особенности обеспечения безопасности субъектов высшей школы и раскрыть механизм влияния эффективного управления этим процессом на их рыночные позиции. Вторая, *практико-ориентированная задача* заключается в разработке рекомендаций по управлению деятельностью службы безопасности вуза на профессиональной и системной основе, включая механизм ее взаимодействия с другими подразделениями. Таким образом, *предметной областью исследования* определяется деятельность современного российского вуза по обеспечению собственной безопасности, а непосредственным *объектом исследования* выступает служба безопасности как необходимый структурный элемент аппарата управления, работа которого оказывает прямое влияние на конкурентные позиции образовательного учреждения на профильном для него рынке.

### **Понятие безопасности современного вуза и типовые угрозы ей**

Под безопасностью хозяйствующего субъекта принято понимать его защищенность от любых угроз репутационным, иму-

щественным и неимущественным интересам со стороны как сторонних для него юридических и физических лиц, так и собственного персонала. В любой сфере хозяйственной деятельности проблема безопасности имеет свою отраслевую специфику в части как характера, так и источников возможных угроз. Сфера высшего профессионального образования не является исключением. Поэтому прежде чем рассматривать деятельность подразделений, специализирующихся в области обеспечения безопасности, необходимо провести краткое исследование ее особенностей именно на рынке образовательных услуг.

Вначале уточним факторы, объективно повышающие общий уровень безопасности учреждений высшего профессионального образования. К ним следует отнести следующие факторы:

- относительно невысокую рентабельность подавляющего большинства образовательных услуг, следовательно, меньшую степень конкурентности соответствующего рынка и меньшую вероятность использования методов недобросовестных (и тем более криминальных) методов конкуренции;

- отсутствие у вузов конфиденциальной информации стратегической важности, разглашение которой способно нанести невосполнимый ущерб их деловой репутации (как, например, разглашение клиентской тайны в адвокатуре или частной медицине);

- отсутствие у вузов высоколиквидных имущественных комплексов, наличие которых привлекает повышенное внимание со стороны криминала или собственных сотрудников (как, например, в торговле или в банковском бизнесе);

- отсутствие у вузов возможностей для обслуживания противозаконных интересов организованного криминала (например, содействие в легализации доходов, полученных преступным путем);

- отсутствие у вузов так называемых ключевых специалистов, переманивание которых конкурентами приводит либо к ав-

томатическому снижению имиджа организации в глазах клиентов (как, например, в прикладной науке или архитектуре), либо к утрате части клиентской базы (как, например, в страховом бизнесе, аудите или оптовой торговле).

Однако изложенные выше факторы отнюдь не гарантируют полную безопасность современного вуза, на которую могут негативно повлиять специфические угрозы, характерные именно для высшей школы. Рассмотрим основные особенности в номенклатуре и содержании типовых угроз, исходящих как от внешних, так и от внутренних субъектов.

К числу угроз внешнего характера следует, по мнению автора, в первую очередь отнести такую угрозу со стороны конкурентов любого из наиболее авторитетных вузов, как попытка его дискредитации в глазах государственных органов (в лице, прежде всего, Рособнадзора) и потребителей его услуг в лице студентов и абитуриентов. Для этого они могут использовать различные методы: «черный пиар» с привлечением заранее проплаченных представителей СМИ, размещение соответствующих негативных отзывов о качестве обучения в социальных сетях якобы от лица студентов, попытки сорвать очередную аккредитацию путем передачи в соответствующие регулирующие и надзорные органы компрометирующей соперника информации. Сразу отметим, что для реализации последней и самой опасной для образовательного учреждения угрозы конкурентам необходимо сначала получить соответствующую информацию, что можно сделать только при участии нелояльных сотрудников атакуемого вуза.

Второй угрозой рыночным позициям вуза со стороны конкурентов является переманивание его ведущих преподавателей. Она характерна для любой отрасли, но в современных отечественных условиях представляет намного меньшую опасность, чем в других отраслях. Помимо чисто технологических, т. е. уже рассмотренных ранее объ-

ективных факторов, здесь действует и другая причина. Благодаря политике, которую государство уже почти 30 лет осуществляет в сфере высшего профессионального образования, «звезд» отечественной профессуры, известных любому аспиранту и преподавателю профильной специализации, а также многим работодателям из числа их бывших студентов, с каждым годом становится все меньше. На смену им приходят молодые доктора и кандидаты наук, уже окончательно смирившиеся с утратой того элитного профессионального статуса, которым обладали в нашей стране преподаватели советских вузов в период 30–70-х гг. прошлого века. Основным жизненным кредо в трудовом поведении значительной части таких НПП стал принцип: «Они делают вид, что мне платят, а я делаю вид, что я на них работаю!». Очевидно, что на роль «звезды» высшей школы такие преподаватели не претендуют и большого интереса для конкурентов не представляют.

Третьей угрозой для имеющих высокий авторитет вузов со стороны уже не прямых конкурентов, а напротив, откровенных аутсайдеров на рынке образовательных услуг, выступает нарушение авторских прав на учебно-методический контент (далее — УМК), разработанный и неоднократно актуализированный их преподавателями за многие годы. Самостоятельно разработать качественный УМК недавно созданные или просто малоуспешные образовательные учреждения объективно не в состоянии, что грозит им потерей сначала клиентов, а потом и лицензии. Поэтому многие из них, в «лучших» традициях отечественного предпринимательства периода 1990-х гг., действуют откровенно пиратскими методами в отношении интеллектуальной собственности своих более успешных соперников, заимствуя их наработки и внося в них чисто косметические изменения. Отметим, что и в данной ситуации они просто не могут обойтись без «помощников» из числа сотрудников пострадавшего вуза.

Второй группой субъектов угроз внешнего характера являются представители не криминала, как в большинстве других отраслей, а различные организации экстремистского толка, заинтересованные в постоянном увеличении числа своих членов. По очевидным причинам наиболее привлекательным контингентом для них представляется молодежь, особенно студенты, частная жизнь которых, в отличие от школьников, уже не так жестко контролируется родителями. К сожалению, в российских СМИ не встречается информация о фактах вербовки студентов конкретных вузов их коллегами по обучению из числа членов подобных организаций, но игнорировать подобную угрозу автору представляется ошибочным из-за вполне очевидных негативных ее возможных последствий для репутации образовательного учреждения.

Угрозы со стороны клиентов в сфере профессионального образования позиционируются как угрозы не внешнего, а уже внутреннего характера, поскольку они исходят со стороны студентов, тесно интегрированных в деятельность вуза. Наиболее вероятными угрозами с их стороны, не представляющими большой опасности для интересов их альма-матер, выступают угрозы информационной безопасности в форме заражения локальных сетей разнообразными вирусами. Чаще всего данные угрозы реализуются без злого умысла, реже из откровенно хулиганских побуждений. Несколько большую опасность представляют студенты, систематически и злобно нарушающие правила внутреннего распорядка образовательной организации (появление на занятиях в нетрезвом виде, пререкания с преподавателем, попытки спровоцировать конфликт в аудитории). Многолетний опыт работы автора в высшей школе, в том числе заведующим кафедрой, позволяет ему констатировать, что лишь немногие преподаватели способны самостоятельно и эффективно пресекать подобные действия. В случае отсутствия

поддержки преподавателя со стороны службы безопасности студентам — «возмутителям спокойствия» часто удается серьезно нарушать ход учебных занятий, вплоть до их полного срыва, что негативно отражается на авторитете не только соответствующих преподавателей, но и всего вуза в глазах вполне добросовестных студентов. Наконец, наибольшую опасность представляют, к счастью, крайне немногочисленные студенты, особо «продвинутые» (естественно, по их собственному мнению) в реалиях рыночных отношений. Ради достижения личных целей они способны вполне осознанно нанести ощутимый ущерб репутации своего вуза, при этом соображения морально-этического характера ими в расчет просто не принимаются. Так, из соображений банальной мести за неудовлетворительные оценки такие студенты размещают в социальных сетях необъективные или просто оскорбительные отзывы о качестве образования, о профессиональных компетенциях преподавателей, о вымогательстве взяток в соответствующем образовательном учреждении. Обычно подобные отзывы носят либо анонимный характер, либо, что еще более подло, подписываются фамилиями других студентов из своей группы. Если же в распоряжении такого обучающегося оказывается информация, реально компрометирующая его вуз (что, как будет отмечено далее, является прямым результатом наличия в нем нелояльных преподавателей и других сотрудников), он может предложить ее конкурирующему образовательному учреждению или не слишком щепетильным в выборе сюжета представителям СМИ, но уже за вполне весомое материальное вознаграждение.

Однако наибольшую опасность для репутационной безопасности современного вуза представляют не конкуренты, не представители экстремистских организаций и не студенты, а его собственные нелояльные сотрудники. Исходящие от них угрозы не только имеют максимально разнообраз-

ный характер, но и влекут за собою самые опасные последствия. Их подробное описание не укладывается в формат журнальной публикации, поэтому в данной статье наиболее распространенные угрозы формулируются лишь в тезисной форме, с группировкой по нескольким признакам.

Первая группа угроз реализуется при выполнении НПР своих основных профессиональных обязанностей, т. е. при реализации образовательного процесса. В их перечень входят:

- угрозы прямой коррупции со стороны НПР, чаще принимающих, а реже просто вымогающих взятки у студентов за положительную оценку, что подробно исследовалось в статье А. Г. Кравченко и А. И. Прокопенко [Кравченко, Прокопенко, 2016];

- угрозы косвенной коррупции со стороны НПР, предлагающих студентам платные услуги, не предусмотренные или прямо запрещенные корпоративными регламентами вуза (частные консультации на дому, написание лабораторных, курсовых и дипломных работ);

- прямое манкирование своими служебными обязанностями, игнорирование требований корпоративных регламентов вуза (досрочное завершение занятий, игнорирование установленных учебным планом образовательных технологий или дресс-кода и т. п.);

- нарушение норм преподавательской этики (оскорбительные оценки интеллектуальных качеств студентов, фамильярное обращение к ним, угрозы намеренно занижить оценку на экзамене и т. п.).

Основная опасность рассмотренной выше группы угроз заключается в том, что их реализация наносит прямой ущерб репутации вуза в глазах его главной контактной аудитории, т. е. студентов. Благодаря огромной популярности социальных сетей информация о соответствующих «проколах» в профессиональной деятельности НПР конкретного вуза быстро становится известной самой широкой аудитории, в том

числе абитуриентам и их родителям (которые, в частности, отнюдь не готовы нести дополнительные расходы на обучение своих детей в форме финансирования коррумпированных преподавателей).

Вторая группа угроз реализуется со стороны сотрудников вуза в форме его умышленной компрометации в глазах студентов и надзорных органов государства. Здесь можно выделить два варианта их практической реализации:

- регулярные критические замечания и иные негативные оценки в адрес конкретного образовательного учреждения непосредственно во время занятий в аудитории (с этой угрозой обычно сталкиваются негосударственные вузы, приглашающие НПП из авторитетных государственных университетов по договорам ГПХ на условиях почасовой оплаты труда или как совместителей);

- обращение в государственные надзорные органы (Рособрнадзор, прокуратора) с заявлениями «разоблачительного» содержания из соображений мести бывшему работодателю за увольнение, пусть и на вполне законных основаниях.

Третья группа угроз реализуется со стороны сотрудников вуза, которые из корыстных побуждений передают заинтересованным организациям (другим образовательным учреждениям, рекрутинговым агентствам) конфиденциальную информацию своего работодателя. Как уже отмечалось ранее, к ней относятся, в первую очередь, объекты интеллектуальной собственности (УМК, корпоративные регламенты и стандарты), программы развития конкретного вуза на рынке образовательных услуг, а также персональные данные его ведущих преподавателей, менеджеров, специалистов.

Все перечисленные выше угрозы определяют как самую необходимость существования в составе аппарата управления любого вуза специализированного штабного подразделения в лице службы безопасно-

сти, так и основные направления ее работы, которые рассматриваются в следующем разделе.

### **Служба безопасности вуза и особенности ее функционирования**

Корпоративные службы безопасности появились в нашей стране еще до начала полномасштабных рыночных преобразований. Первыми их начали формировать кооперативные банки, создаваемые в период 1988–1991 гг. К концу 1990-х гг. такие подразделения появились на большинстве предприятий крупного и среднего бизнеса, вне зависимости от формы собственности и отраслевой принадлежности. Позднее собственными службами безопасности обзавелись и крупные вузы. Однако, в отличие от большинства других сфер хозяйственной деятельности, службы безопасности в высшей школе до настоящего времени чаще всего имеют статус не штабных, а вспомогательных подразделений с очень узким перечнем функциональных задач, соответственно, и полномочий. Например, в банковском секторе экономики, в крупнооптовой торговле, в строительстве руководитель корпоративной службы безопасности изначально имел статус одного из заместителей первого руководителя (вице-президент, заместитель генерального директора и т.п.), т.е. входил в число топ-менеджеров с соответствующими полномочиями. В вузах должность проректора по безопасности отсутствует до настоящего времени, соответствующий руководитель имеет статус менеджера среднего звена. Сама же служба безопасности выполняет очень ограниченный перечень функций, обеспечивая лишь режимные мероприятия и безопасность имущественных комплексов образовательного учреждения. В таких условиях сложно рассчитывать на то, что рассматриваемое в статье подразделение способно обеспечивать эффективную защиту

вуза от всех угроз, рассмотренных в предыдущем разделе, особенно в режиме их профилактики.

Прежде чем формулировать рекомендации по типовой структуре службы безопасности в высшей школе, ее полномочиям и ресурсному обеспечению, определимся с перечнем ее основных функциональных задач, который и должен быть закреплен в соответствующем корпоративном регламенте — «Положении о департаменте безопасности вуза». Данные функции целесообразно представить в систематизированном виде, лучше всего по признаку источника возможных угроз.

#### **Функции службы безопасности по противодействию возможным угрозам со стороны нелояльных сотрудников вуза:**

- проверка кандидатов, желающих трудоустроиться, в целях выявления и отсева тех, чьи личностные качества, биографические данные и другие оцениваемые параметры вызывают сомнения в потенциальной лояльности работодателю;
- участие в процессе первичной профессиональной адаптации новых сотрудников в целях их обучения корпоративным правилам обеспечения безопасности работодателя;
- участие в процессе контроля за прохождением новыми сотрудниками испытательного срока в целях подтверждения должного уровня их лояльности, в том числе как минимум готовности соблюдать все корпоративные требования по обеспечению безопасности;
- выявление фактов коррупции со стороны НПР (с созданием необходимой доказательной базы);
- выявление фактов сознательной компрометации научно-педагогическим работником своего работодателя (с созданием необходимой доказательной базы);
- профилактика и пресечение актов умышленного саботажа со стороны увольняющихся сотрудников вуза в форме унич-

тожения или копирования конфиденциальных баз данных;

- профилактика и пресечение попыток сотрудников вуза передать конкурентам и другим потенциально враждебным субъектам конфиденциальную информацию, разглашение которой способно нанести ущерб репутационным или коммерческим интересам работодателя;
- выявление фактов нарушения сотрудниками вуза других корпоративных требований по обеспечению безопасности, в том числе без злого умысла, а лишь в силу собственной безответственности;
- выявление фактов дисциплинарных нарушений со стороны сотрудников вуза, наносящих прямой или косвенный ущерб его репутации (в том числе с использованием методики, предложенной в статье И. П. Барановой [Баранова, 2011]);
- проведение служебных расследований в отношении сотрудников вуза, чье поведение или регулярные публичные высказывания поставили под сомнение их лояльность работодателю;
- участие в процессе мониторинга общего уровня лояльности персонала (в том числе с использованием методик, предложенных в монографии К. В. Харского [Харский, 2003]).

#### **Функции службы безопасности по противодействию возможным угрозам со стороны студентов вуза:**

- обеспечение общережимных мероприятий по ограничению доступа посторонних лиц на территорию и в здания вуза;
- пресечение доступа в здания вуза студентов, находящихся в нетрезвом или откровенно неадекватном состоянии;
- оперативное реагирование на обращения преподавателей и сотрудников вуза с просьбой пресечь действия студентов, дезорганизующих учебный процесс в аудитории, работу деканатов и других служб;
- мониторинг социальных сетей с целью выявления компрометирующей вуз информации, выложенной его студентами;

- выявление студентов, занимающихся пропагандой любых экстремистских взглядов и тем более призывающих своих коллег по обучению вступать в запрещенные в нашей стране экстремистские организации;

- выявление студентов, пытающихся распространять наркотики и приравненные к ним вещества.

### **Функции службы безопасности по противодействию возможным угрозам со стороны конкурентов:**

- мониторинг рыночного поведения основных конкурентов в целях выявления попыток использования против вуза методов недобросовестной конкуренции;

- выявление попыток переманивания ведущих преподавателей, специалистов и менеджеров вуза;

- выявление попыток склонения сотрудников вуза к обману доверия своего работодателя в форме передачи конфиденциальной информации, объектов интеллектуальной собственности или компрометирующих его сведений.

Для эффективного выполнения установленных выше функций служба безопасности вуза нуждается в полноценном ресурсном обеспечении, включающем все необходимые компоненты. Рассмотрим их более подробно.

*Административный ресурс*, который должна иметь в своем распоряжении служба безопасности, включает, во-первых, ее статус в организационной структуре управления вуза как не вспомогательной, а именно штабной службы, наделенной правами функционального руководства по отношению ко всем другим структурным подразделениям. В соответствии с традиционной методологией менеджмента организации подобный статус обеспечивает службе безопасности возможность:

- осуществлять методическое руководство соответствующим направлением деятельности подразделений вуза, включая участие в специальном обучении их сотруд-

ников и оказание их руководству консультационной помощи по всем вопросам, связанным с безопасностью организации;

- осуществлять контроль за соблюдением сотрудниками подразделений вуза требований корпоративных норм и правил в области обеспечения безопасности работодателя;

- обращаться к руководству вуза с предложениями о поощрении и наказании сотрудников подразделений вуза за соответствующие действия в области обеспечения безопасности;

- обращаться к руководству вуза с предложениями о внесении изменений в корпоративные регламенты, повышающие уровень его безопасности от возможных угроз;

- самостоятельно разрабатывать или актуализировать целевые корпоративные регламенты в области обеспечения безопасности вуза, передавать их на утверждение руководству, контролировать исполнение.

Вторым административным ресурсом, необходимым рассматриваемой службе для эффективного выполнения установленных функций, выступает *должностной статус ее руководителя как проректора по безопасности*. Подобный статус требуется отнюдь не для удовлетворения личных амбиций соответствующего менеджера. Прежде всего, он превращает главу службы безопасности из одного из многочисленных менеджеров среднего звена в руководителя автономного направления деятельности вуза, т. е. в полноценного топ-менеджера. В результате он получает принципиально иные полномочия, позволяющие более успешно исполнять новые функции, установленные для подчиненного ему подразделения. К числу таких полномочий следует отнести возможность:

- участвовать в разработке и актуализации как общей рыночной стратегии вуза, так и некоторых стратегий по направлениям его деятельности (прежде всего, кадровой), не допуская включения в них элементов (це-



лей, подходов, приоритетов), способных негативно отразиться на безопасности образовательного учреждения;

- от своего имени подписывать распоряжения и утверждать корпоративные локальные акты по всем вопросам, связанным с безопасностью вуза, контролировать их исполнение;

- осуществлять функциональное руководство деятельностью руководителей всех структурных подразделений вуза в области обеспечения его безопасности;

- от имени первого руководителя вуза устанавливать и поддерживать коммуникации с внешними контактными аудиториями, привлекаемыми к решению любых вопросов в области безопасности (например, с профессиональными консультантами в области корпоративной безопасности, правоохранительными органами, частными охранными предприятиями и т. п.).

*HR-ресурс* службы безопасности включает в себя, прежде всего, ее штатных сотрудников, разделенных на три должностные категории — менеджеры, специалисты и исполнители. Конкретный состав, тем более количество должностей, имеющих в штатном расписании службы, полностью зависит от условий работы, общей стратегии и текущих возможностей конкретного вуза. Можно предположить, что с учетом изложенных в первом разделе функций рассматриваемого подразделения в его штате обязательно должны присутствовать следующие специалисты:

- специалист по мониторингу рыночного поведения основных конкурентов вуза, способный использовать в своей работе как открытые, так и иные источники исходной информации;

- специалист по выявлению потенциально нелояльных кандидатов, желающих трудоустроиться (профессиональный психолог, прошедший специальный курс подготовки для работы с полиграфом);

- специалист по проведению служебных расследований (желательно с опытом рабо-

ты в отделе собственной безопасности органов внутренних дел или спецслужб);

- специалист по кибербезопасности.

В завершение описания данного ресурса необходимо затронуть еще один, весьма щекотливый вопрос, связанный с кадровым обеспечением деятельности службы безопасности вуза. Он связан с возможностью использования ею нештатных информаторов из числа как сотрудников других подразделений, так и студентов. С одной стороны, с позиции сложившихся норм предпринимательской этики в сфере трудовых отношений и морально-нравственных норм трудового поведения работника подобное решение вызывает очевидно негативную реакцию (особенно в части вербовки студентов). С другой стороны, многовековая практика работы государственных правоохранительных органов и спецслужб, а также менее продолжительный, но уже более чем столетний опыт существования корпоративных служб безопасности однозначно показывает, что отсутствие таких информаторов резко снижает эффективность соответствующей работы. Это прекрасно понимало уже первое поколение «капитанов крупного бизнеса». В частности, основатель крупнейшей германской металлургической и оружейной корпорации Альфред Крупп еще в 1872 г. ввел на своих заводах конфиденциальный Устав (наставление для менеджеров высшего и среднего звена). В нем было зафиксировано в том числе и такое прямое требование: «Независимо от издержек необходимо, чтобы за каждым рабочим постоянно наблюдали энергичные и опытные люди, которые получали бы премию всякий раз, когда задерживали саботажника, лентяя или шпиона» [Коммерсант. Деньги, 2007]. Автор вынужден воздержаться от каких-либо собственных рекомендаций по данному вопросу, оставляя соответствующее решение целиком на усмотрение первых руководителей конкретных вузов. Отметим, только, что в случае положительного его решения осуществлять вербовку нештатных инфор-

маторов и определять порядок взаимодействия с ними должны исключительно профессионалы. Поэтому в штате службы безопасности вуза должен появиться специалист с большим опытом агентурной работы в правоохранительных органах или спецслужбах.

*Материально-технический ресурс* службы безопасности включает в себя совокупность всех инженерно-технических, электронных и программных средств, необходимых для эффективного выполнения установленных ей функций. В систематизированном виде они включают в себя:

- программные продукты и собственно компьютерную технику, используемые для защиты конфиденциальной информации вуза от несанкционированного проникновения, а также для контроля над соблюдением сотрудниками и студентами вуза правил обеспечения информационной безопасности;

- сейфы, системы сигнализации и видеонаблюдения, используемые для защиты имущественных комплексов и конфиденциальной информации на бумажных носителях;

- системы аудио- и видеонаблюдения, используемые для контроля над соблюдением сотрудниками и студентами вуза правил обеспечения корпоративной безопасности по всем ее направлениям.

Наконец, *финансовый ресурс* службы безопасности включает в себя совокупность денежных средств, в установленном порядке выделяемых ей из корпоративного бюджета вуза для покрытия расходов, сопряженных с выполнением установленных функций. С учетом специфики функционирования рассматриваемого подразделения в системе финансового учета и налоговой отчетности организации часть этих расходов может проводиться по таким статьям затрат, как «Представительские расходы», «Командировочные расходы», «Оплата услуг внешних консультантов» и т. п.

Одним из ключевых методических требований к организации работы службы

безопасности в любой сфере хозяйственной деятельности является четкое закрепление ее функций, полномочий и ответственности в соответствующих *корпоративных регламентах*, в состав которых входят:

- Положение о службе безопасности вуза;
- должностные инструкции проректора вуза по безопасности, менеджеров, специалистов и исполнителей службы безопасности;
- внутренние регламенты службы безопасности, утвержденные ее руководителем и содержащие подробные технологии выполнения установленных ей функций, а также управления ее персоналом.

Организационная структура управления службы (точнее, полноценного штабного департамента) безопасности, рекомендуемая автором, адекватна перечню задач, поставленных перед ней в данной статье, и представлена на рис. 1.

*Система внутрикорпоративных коммуникаций* службы безопасности, также обязательно закрепленных в соответствующих корпоративных регламентах, определяет порядок ее взаимодействия со следующими должностными лицами и инстанциями вуза:

- с ректором и другими представителями топ-менеджмента;
- деканами факультетов;
- заведующими кафедр вуза;
- IT-департаментом;
- HR-департаментом;
- финансовым департаментом;
- департаментом мониторинга рынка образовательных услуг;
- департаментом развития;
- департаментом образовательного контента и технологий.

Далее сформулируем общие методические требования, предъявляемые к управлению деятельностью службы безопасности.

Первым требованием выступает обеспечение системного подхода в работе службы, т. е. недопустимость акцентирования ее

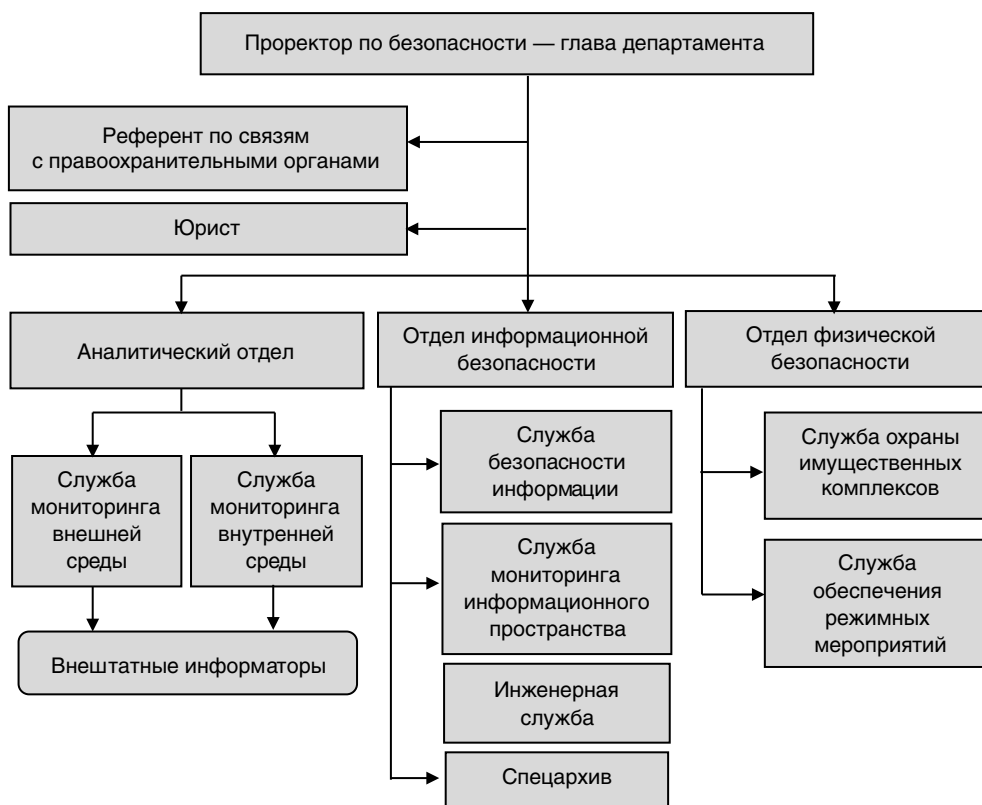


Рис. 1. Типовая структура департамента безопасности вуза

Fig. 1. Typical structure of the University security Department

усилий на отражении какого-либо одного или нескольких видов потенциальных угроз в ущерб остальным.

Вторым требованием выступает приоритет мероприятий по предотвращению потенциальных угроз (т.е. методов профилактического характера), что прямо коррелируется с требованиями ст. 2 Федерального Закона от 28 декабря 2010 г. «О безопасности»: «Приоритет предупредительных мер в целях обеспечения безопасности».

Третьим требованием выступает ориентированность службы на обеспечение приоритетной защиты репутационной безопасности вуза и лишь затем иных объектов потенциальных угроз. Учитывая, что в современных условиях в большинстве случаев уже не вузы выбирают абитуриентов, а абитуриенты вузы, испорченная репутация образовательного учреждения ставит крест на планах не только его успешного развития, но и просто на возможности выживания на рынке образовательных услуг.

Четвертым требованием выступает необходимость обеспечения организационных и экономических предпосылок для активного сотрудничества со службой безопасности вуза всех его сотрудников (очень желательно — и наиболее сознательных студентов). Указанные предпосылки должны обеспечивать администрации возможности для, с одной стороны, прямой мотивации такого сотрудничества, с другой — наказания за отказ от него.

Пятым требованием выступает соразмерность затрат на финансирование службы

безопасности реальному уровню соответствующих угроз. Оно связано с реализацией принципа «разумной достаточности», поскольку в равной степени недопустимо как экономить на безопасности, преуменьшая или полностью игнорируя реально возможные угрозы, так и преувеличивать их, выделяя рассматриваемой службе избыточные ресурсы. Учитывая, что руководство службы безопасности (как, впрочем, и любого другого подразделения вуза) всегда заинтересовано в максимальном финансировании, для соблюдения данного требования желательно привлечение независимых экспертов-консультантов.

Шестым требованием является формализованное закрепление не только функциональных обязанностей, но и полномочий (т. е. предела компетенции) службы безопасности. Работа многих ее сотрудников связана с угрозой превышения ими служебных полномочий. Поэтому при нарушении данного требования велика вероятность возникновения опасных для репутации вуза конфликтов, прежде всего с сотрудниками других подразделений, поводом для которых станут обвинения службы безопасности в нарушениях законодательства или гражданских прав.

В заключение раздела остается рассмотреть вопрос о порядке оценки эффективности работы службы безопасности, без которой невозможно эффективное управление ее деятельностью. С методической точки зрения обеспечить высокую степень объективности такой оценки достаточно затруднительно, особенно в части возможности расчета экономического эффекта, полученного вузом благодаря деятельности этой службы. Поэтому администрации целесообразно опираться на результаты не только прямой, но и косвенной оценки. Приведем перечень критериев, которые могут быть использованы для решения данной задачи:

- общее количество угроз, с которыми служба безопасности столкнулась в отчет-

ном периоде с обязательной дифференциацией на угрозы, пресеченные в полном объеме, пресеченные частично и не пресеченные вообще;

- прямой финансовый ущерб, нанесенный вузу в результате частично и полностью реализованных угроз (в динамике минимум за пять последних лет);

- результаты реализации плановых профилактических мероприятий;

- оценка результатов работы службы безопасности со стороны представителей ректората, деканов, заведующих кафедрами и руководителей других ведущих подразделений вуза.

Наконец, для обеспечения более объективной оценки эффективности службы безопасности вуза целесообразно регулярно привлекать независимых экспертов для проведения внешнего аудита, технологии которого подробно описаны, например, в монографии В. И. Ярочкина и Я. В. Бузановой [Ярочкин, Бузанова, 2005].

## Заключение

Проведенное в статье исследование позволяет констатировать, что в современных условиях проблема обеспечения высокого уровня репутационной, информационной и имущественной безопасности субъектов высшей школы актуальна как с научной, так и с практической точек зрения. Успешное решение данной проблемы прямо влияет на конкурентные позиции вуза на рынке образовательных услуг, обеспечивая ему дополнительные конкурентные преимущества за счет эффективной профилактики и оперативного пресечения следующих угроз внешнего и внутреннего характера:

- компрометация репутации вуза в глазах потребителей его услуг и надзорных органов государства в силу неспособности защитить своих студентов от вовлечения в тоталитарные секты, экстремистские и террористические организации, а также

от распространителей наркотиков и приравненных к ним средств;

- компрометация репутации вуза в глазах потребителей его услуг по вине коррумпированных или недобросовестных преподавателей;

- компрометация репутации вуза в глазах потребителей его услуг, других членов образовательного сообщества и государства из-за появления «разоблачительных» заявлений нелояльных сотрудников, размещаемых в социальных сетях, направляемых в СМИ или в надзорные органы;

- ухудшение качества человеческого капитала вуза в результате переманивания конкурентами его наиболее ценных сотрудников, ставшее возможным за счет получения несанкционированного доступа к их персональным данным;

- утрата конкурентных преимуществ, связанных с внедрением инновационных программ развития вуза, информация о подготовке и содержании которых оказалась у конкурентов по вине его нелояльных сотрудников;

- утрата конкурентных преимуществ, связанных с использованием эксклюзивных УМК, оказавшихся у конкурентов по вине нелояльных сотрудников вуза;

- утрата или повреждение различных имущественных комплексов по вине нелояльных сотрудников и студентов вуза.

Рассмотренные выше конкурентные преимущества делают не только окупаемыми, но и вполне рентабельными затраты на содержание службы безопасности, обеспеченной всеми необходимыми ресурсами. В заключение следует еще раз подчеркнуть, что максимальная эффективность функционирования данного подразделения может быть обеспечена лишь при условии активного сотрудничества с ним должностных лиц и рядовых сотрудников всех прочих департаментов и кафедр вуза (очень желательно и наиболее сознательных студентов). Практическая готовность к такому сотрудничеству, в свою очередь,

зависит от наличия в трудовом коллективе образовательного учреждения отношений корпоративного духа и высокой лояльности работодателю, что выступает в качестве объекта самостоятельных научных исследований (результаты которых были опубликованы, в частности, в статье А. Р. Алавердова и Н. В. Громовой [Алавердов, Громова, 2005]).

### Список литературы

1. Алавердов А. Р., Громова Н. В. Лояльность преподавателей в системе конкурентных преимуществ и недостатков современного университета // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. №6 (60). С. 94–105.
2. Баранова И. П. Технологии управления вузовской системой дисциплинарных отношений, как основополагающий компонент качества высшего образования // Межвузовская научно-практическая конференция: сборник тезисов и научных статей. М.: Изд-во «Ваш полиграфический партнер». 2011. — 279 с.
3. Коммерсант Деньги. 2007 (13.08). №31. С. 65. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/794251>.
4. Кравченко А. Г., Прокопенко А. И. Особенности форм коррупции в учреждении высшего профессионального образования // Философия права. 2016. № 1 (74). С. 34–38.
5. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3. С. 38–67.
6. Федеральный закон от 28.12.2010 №390-ФЗ «О безопасности».
7. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: «Питер», 2003. — 496 с.
8. Ярошкин В. И., Бузанова Я. В. Аудит безопасности фирмы: теория и практика. М.: Академический проект, Парадигма, 2005. — 352 с.

### References

1. Alaverdov A. R., Gromova N. V. The loyalty of the teachers in the system of competitive advantages and disadvantages of modern University. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 6 (60), pp. 94–105.
2. Baranova I. P. Technology management of the University system of disciplinary relations, as a fundamental component of quality of higher education. *Interuniversity scientific-practical conference: collection of abstracts and scientific articles*. Moscow, Publishing house «Your printing partner», 2011, 279 p.
3. Harsky K. V. Trustworthiness and loyalty of the staff. Saint-Peterburg, Piter, 2003, 496 p.
4. Kommersant Money, 2007 (13.08), no. 31, p. 65. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/794251>.
5. Kravchenko A. G., Prokopenko A. I. Peculiarities of the forms of corruption in the institution of higher education. *Philosophy of law*, 2016, no. 1 (74), pp. 34–38.

6. RF Federal law «On security» of December 28, 2010390 FZ.
7. Rubin Y. B. Debatable questions of the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3, pp. 38–67.
8. Yarochkin V. I., Buzaneva Y. V. Security Audit of the firm: theory and practice. Moscow, Publishing House «Academic project, Paradigm», 2005, 352 p.

---

A. Alaverdov, «Synergy» University, Moscow, Russia, AAlaverdov@synergy.ru

### Efficient security service as one of the competitive advantages of the modern university

The article argues for the need for an effective security service as one of the full-fledged headquarters units of the modern practice-oriented University operating in a competitive environment. The branch specificity of security in the sphere of higher professional education is analyzed, in particular, the existing advantages and additional «pain points» are revealed. It defines and explains the threat of reputational, information and property safety of the subjects of the higher school from competitors, its own employees and students. The possible negative impact of the implemented threats on the market position of the University is analyzed. It is proved that the main of them is the disloyal and irresponsible behavior of teachers, contributing to the deterioration of the business reputation of their employer in the eyes of the main consumers of its services, the Supervisory authorities of the state, other members of the national educational community. The main functional tasks of the security service and the powers necessary for their successful implementation are formulated and disclosed. The administrative, human, logistical and financial resources to be made available to it have been identified. The standard organizational structure of this division, the list of corporate local acts regulating its activity, and also system of external and internal administrative communications of security service are developed. A set of organizational, economic, psychological and other measures that can really motivate other departments, departments and departments of the University to actively interact with its security service is proposed. Methodical requirements to the organization of its practical activity are defined and proved, criteria for an assessment of efficiency of functioning are formulated.

**Keywords:** property security of the University information security University security personnel University personnel University risks, competitive advantages and competitive disadvantages of the University, disloyal employees of the University, reputation of University security, the security service of the University.

#### About authors:

A. Alaverdov, Dr of Economics, Professor

#### For citation:

Alaverdov A. Efficient security service as one of the competitive advantages of the modern university. *Journal of Modern Competition*, 2018, vol. 12, no. 4(70)–5(71), pp. 51–64 (in Russian, abstr. in English).