

Машкова Евгения Витальевна  
ООО «Эколайт-Энерго»

### **Бизнес-этика и управление внутренними угрозами в компаниях**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию влияния факторов бизнес-этики на возникновение кризисных ситуаций в компаниях. Представленная методология, сочетающая статистический анализ данных и методы расследования, направлена на выявление истинных причин кризисных явлений и разработку мер по их предотвращению.

Новизна работы заключается в интеграции этических аспектов в систему внутреннего контроля и безопасности организаций, что позволяет более эффективно выявлять и устранять скрытые угрозы, связанные с неэтичным поведением сотрудников и руководителей. Практическая значимость исследования состоит в разработке и применении методологии для повышения устойчивости компаний к кризисам, снижения вероятности их возникновения и минимизации негативных последствий.

В статье рассматриваются различные подходы к выявлению причин кризисных явлений, формулируются рекомендации по построению эффективной системы управления, обеспечивающей предотвращение подобных ситуаций в будущем. Предложенный подход основан на применении статистических методов и методологии расследований для обнаружения, анализа и регулирования этических нарушений, негативно влияющих на состояние бизнеса.

Практическая ценность заключается в совершенствовании систем безопасности организаций, повышении уровня управляемости и устойчивости бизнеса. Опыт автора, включающий более 100 расследований кризисных ситуаций, подтверждает эффективность предложенной методологии.

Статья содержит ссылки на существующие подходы к управлению рисками, выявляет их недостаточную комплексность и предлагает дополнительные решения, основанные на глубоком понимании связи между бизнес-этикой и возникновением кризисов. В работе подробно описываются этапы расследования, включая сбор данных, анализ информации, выявление истинных причин проблем и разработку мер по их устранению.

Предложенная методология позволяет не только предотвращать кризисы, но и создавать условия для устойчивого развития бизнеса, повышения его конкурентоспособности и эффективности. Результаты исследования могут быть использованы владельцами и руководителями компаний для повышения уровня безопасности и устойчивости своих организаций. Работа опирается на использование данных из научных публикаций, посвященных вопросам бизнес-этики, управления рисками и антикризисного управления.

**Ключевые слова:** бизнес-этика, внутренняя безопасность, управление рисками, статистики, статистический анализ, расследование, этические нарушения, предотвращение кризисов, устойчивость бизнеса.

Mashkova Evgeniya Vitalievna  
Ecolyte-Energo LLC

### **Business ethics and management of internal threats in companies**

**Abstract.** The article is dedicated to studying the influence of business ethics factors on the emergence of crisis situations in companies. The presented methodology, combining statistical data analysis and investigative methods, aims to identify the true causes of crisis phenomena and

develop measures to prevent them. The novelty of the work lies in integrating ethical aspects into the system of internal control and security of organizations, allowing for more effective identification and elimination of hidden threats associated with unethical behavior of employees and managers. The practical significance of the research lies in the development and application of a methodology to enhance companies' resilience to crises, reduce the likelihood of their occurrence, and minimize negative consequences. The article discusses various approaches to identifying the causes of crisis phenomena, formulates recommendations for building an effective management system to prevent such situations in the future. The proposed approach is based on the application of statistical methods and investigative methodology to detect, analyze, and regulate ethical violations that negatively impact the business state. The practical value lies in improving organizational security systems, increasing manageability, and business resilience. The author's experience, including over 100 investigations of crisis situations, confirms the effectiveness of the proposed methodology. The article references existing risk management approaches, identifies their insufficient complexity, and proposes additional solutions based on a deep understanding of the connection between business ethics and the emergence of crises. The work details the stages of investigation, including data collection, information analysis, identification of the true causes of problems, and the development of measures for their elimination. The proposed methodology not only prevents crises but also creates conditions for sustainable business development, increasing its competitiveness and efficiency. The research results can be used by company owners and managers to enhance the security and resilience of their organizations. The work is based on data from scientific publications dedicated to business ethics, risk management, and crisis management.

**Keywords:** business ethics, internal security, risk management, statistics, statistical analysis, investigation, ethical violations, crisis prevention, business resilience.

**Введение.** В условиях постоянных изменений и возрастающих рисков, вопросы внутренней безопасности организаций приобретают все большую актуальность. Основная проблема заключается в недостаточности существующих методов управления рисками, которые редко учитывают этические аспекты. Это приводит к кризисам, вызванным внутренними угрозами. Настоящее исследование направлено на разработку подхода, который позволит интегрировать этические аспекты в управление рисками и внутренней безопасностью.

Из множества существующих словарных определений, нами, учитывая контекст настоящей статьи, выбрано следующее определение бизнес-этики: "Бизнес-Этика, является прежде всего системой принципов и действий, основанных на разумности и здравомыслии. Она направлена на наилучшее выживание и развитие: в личной сфере, в бизнесе, в деловой среде и в обществе.". Иными словами, этичны или не этичны все действия или бездействия, направленные на лучшее выживание и развитие бизнеса, его сотрудников и владельцев.

Традиционные подходы к управлению рисками, включающие работу служб безопасности, аудиторов, технологов, юристов, психологов, социологов и кадровых специалистов, не всегда способны находить истинные причины проблем в бизнесе, и тем более своевременно выявлять скрытые угрозы, возникающие из-за неэтичного поведения как сотрудников, так и руководителей или даже владельцев.

Настоящая статья посвящена исследованию влияния бизнес-этики на кризисные ситуации в компаниях и описанию методологии их выявления, регулирования и предотвращения. Опыт и исследования автора в этой сфере, включающие более 100 расследований кризисных ситуаций в бизнесе, показали, что нарушения бизнес-этики являются доминирующим фактором в возникновении внутренних кризисов. См. например, исследования Жукова (2018), Петрова (2017) и Романовой (2020), которые подтверждают влияние этических аспектов на кризисные ситуации.

В этом контексте разработка методологии, позволяющей выявлять, устранять и в дальнейшем предотвращать такие угрозы, становится приоритетной задачей для управления организацией.

Целью настоящей статьи является предоставление владельцам и руководителям бизнеса методологии обеспечения внутренней безопасности их организаций, которая опирается на постоянный мониторинг статистических показателей, их анализ, расследование каждого случая снижения статистик и нарушений. При этом, предусматривается принятие мер по устранению выявленных истинных причин и виновных в нарушениях бизнес-этики, а также реализация мероприятий по недопущению повторения аналогичных кризисных ситуаций в дальнейшем. Проблемы, изложенные во введении, требуют системного подхода, который будет описан в разделе **Материалы, способы и методы, составляющие методологии расследований на базе бизнес-этики.**

### **Материалы, способы и методы, составляющие методологию расследований на базе бизнес-этики.**

В данной работе использовались статистические методы, такие как корреляционный анализ и анализ временных рядов, позволяющие выявить взаимосвязи между динамикой снижения или повышения статистик по показателям сотрудника, подразделения или бизнеса в целом с потенциальными или фактическими нарушениями бизнес-этики и изменениями ключевых показателей внутренней безопасности.

Выбор этих методов обоснован их простотой и способностью обнаруживать скрытые тенденции и аномалии в динамике показателей, что дает возможность просто взглянув на графики статистик определить закономерности бизнес-ситуаций и потенциально наиболее проблемные области в деятельности организации, что позволяет выявить нарушения на самой ранней стадии.

В рамках своей деятельности автором применялся также качественный подход — наблюдение и интервьюирование сотрудников с целью получения информации о восприятии ими системы управлений и корпоративной культуры организации, а также выявление признаков этических проблем. Этот метод позволяет собрать значимый объем фактов для интерпретации количественных и качественных данных, а также более глубоко понять влияние бизнес-этики на внутреннюю безопасность компании.

Одним из важных элементов предлагаемых методов является комплексный подход к анализу данных, охватывающий различные уровни организации — от показателей работы отдельных сотрудников до оценки эффективности бизнес-процессов и финансовых результатов.

Такой подход дает возможность проводить не только количественный анализ, но и детально изучать конкретные случаи этических нарушений, что позволяет уточнять статистические показатели, выявлять и исправлять ложные данные, неверные статистики, прояснять истинное состояние дел в компании, выявлять причины негативных явлений и их возможные последствия для компании.

Основным ограничением работы является отсутствие в организации системы еженедельного сбора и графического представления статистик показателей деятельности по каждому объекту наблюдения и анализа, а также возможное искажение данных (статистик) из-за злонамеренности или субъективности при оценке отдельных показателей или событий, а также ограниченные возможности сбора полной и достоверной информации о каждом сотруднике, подразделении или случае нарушения.

Тем не менее, использование смешанного подхода к анализу — как количественного, так и качественного — позволяет существенно уменьшить это влияние и получить объективные результаты. Методы проведения расследований входят составной частью в соответствующую методологию проведения расследований на базе бизнес-этики.

## **Методология расследования, основанная на бизнес-этике, как составная часть построения системы внутренней безопасности компании**

Эффективное управление современным бизнесом требует комплексного подхода к обеспечению безопасности, включающего не только внешние, но и внутренние факторы риска. Кризисы и спады являются неотъемлемой частью жизненного цикла любого предприятия, независимо от его масштаба и отрасли. Эти циклы могут длиться десятилетиями, а могут и внезапно прерываться из-за не своевременного обнаружения или недооценки опасности для бизнеса. Чаще всего, при расследовании причин, приведших к тому, что организация оказалась не способной справиться с внутренними и внешними угрозами, автор, неизменно обнаруживала влияния факторов бизнес-этики конкретных сотрудников, руководителей и владельцев бизнеса.

Традиционные инструменты и методы управления рисками в бизнесе, такие как: системы внутреннего контроля, службы безопасности, юристы, психологи, социологи, SWOT-анализ, внутренний и внешний аудит и т.п. являются важными инструментами, но зачастую недостаточны для обеспечения комплексной безопасности бизнеса. Они не всегда позволяют своевременно выявить и нейтрализовать скрытые угрозы, исходящие изнутри компании и связанные с человеческим фактором. Поэтому, для более гарантированного предотвращения внутренних угроз компании, дополнительно необходима специальная методология расследований, основанная на бизнес-этике, которая не только гармонично усилит существующие инструменты управления рисками, но и сделает систему безопасности бизнеса – существенно более эффективной. (Применение данных методов обосновано в работах Гришина и Соколовой (2019), а также Кузнецова (2021), где обсуждаются подходы к внутреннему контролю.)

Предложенная автором методология основывается на глубоком анализе связи бизнес-этики и статистических данных, охватывающих все аспекты деятельности компании: от показателей работы отдельных сотрудников и подразделений до анализа бизнес-процессов, технологии и общих финансовых результатов. При этом, анализ признаков неэтичности в бизнесе, дополняется выявлением: не оптимальностей, нарушений, отклонений от норм, несоответствий политике организации и т.п. Эта методология позволяет обнаружить даже потенциальные, только нарождающиеся угрозы, чаще всего связанные с конкретными нарушениями, не компетенцией, неэтичным поведением, не пониманием, мошенничеством, саботажем или другими факторами.

Предлагаемая для дополнения системы внутренней безопасности организации, - методология внутренних расследований, основанная на бизнес-этике, - внешне опирается на известные всем принципы и этапы расследований, но отличается от большинства других методологий расследования тем, что опирается на неизменную связь любых: понижений статистик, кризисных явлений и не оптимальностей внутри организации, – исключительно с человеческим фактором, т.е. с состоянием бизнес-этики сотрудников, руководителей и владельцев организации.

Не претендуя на полноту описания всех методов и способов расследования, применяемых в настоящее время в бизнесе, автор, тем не менее выделяет из них те особенности, которые позволяют повысить результативность расследований, основанных на использовании факторов бизнес-этики. Так в нижеприведенной таблице показаны наиболее эффективные составляющие традиционных внутренних расследований в бизнесе, а в отдельной колонке собраны дополняющие их особенности, повышающие результативность расследований, основанных на работе с бизнес-этикой

Так в нижеприведенной таблице показаны наиболее эффективные составляющие традиционных внутренних расследований в бизнесе, а в отдельной колонке собраны дополняющие их особенности, меры и действия, основанных на работе с бизнес-этикой, повышающие результативность расследований.

**Таблица этапов, традиционных и дополнительных действий (основанных на бизнес-этике), применяемых при проведении расследований**  
**Table of Stages, Traditional and Additional Actions (Based on Business Ethics) Applied in Investigations**

<b>Этап Stage</b>	<b>Основные традиционные действия при проведении расследований Main Traditional Actions in Investigations</b>	<b>Дополнительные к традиционным меры и действия, основанные на бизнес-этике Additional Measures and Actions Based on Business Ethics</b>
Сбор данных	Систематический сбор информации из различных источников (финансовые отчёты, показатели производительности сотрудников, данные системы контроля доступа, результаты опросов сотрудников и другие). Используются как количественные, так и качественные данные.	Необходимо обеспечить предварительное создание в организации системы управления на основе статистик, когда, преимущественно в недельном цикле, основные показатели, характеризующие динамику деятельности как каждого сотрудника, так и всех уровней системы управления, отражаются на графиках. Это позволяет видеть не только выполнение планов, но и динамику показателей за несколько недель или месяцев. Работа на общий результат, инициативность и атмосфера сопричастности должны способствовать нетерпимости к нарушениям и способствовать выявлению истинных источников негативных явлений.
Анализ данных	Применение статистических методов и инструментов бизнес-аналитики для выявления аномалий, тенденций и корреляций. Это позволяет выделить области риска и сфокусировать дальнейшие действия.	Анализ данных осуществляется не только по сотрудникам, отвечающим за снижение конкретных статистик, но также анализируется окружение этих сотрудников, включая влияние конкретных людей, структур и факторов, чтобы выявить их потенциальное негативное (токсичное) воздействие. При этом необходимо обязательно давать подтверждения инициативным сотрудникам с высокими и растущими статистиками.
Идентификация угроз	Формирование списка внутренних угроз на основе анализа данных, требующих дальнейшего изучения.	При идентификации угроз, связанных с понижением статистик и другими факторами, необходимо разделять их по степени опасности. Например, небольшое снижение показателей может свидетельствовать о недостаточной компетенции и обученности сотрудника и требовать отправки на обучение вместо строгих санкций. Или при первом нарушении санкции могут быть более щадящими, чем при последующих.

Расследование	Проведение углубленного расследования, включая анализ документов, интервьюирование сотрудников и проверку фактов. Выявление истинных причин проблем и кризисных явлений.	Расследование целесообразнее всего проводить самому владельцу (руководителю) или специально обученному и авторитетному в коллективе сотруднику. Автор в своих бизнесах неизменно оставляет и оставляет эту функцию за собой. При проверке фактов особое внимание уделяется анализу достоверности статистик и отчетов, выявлению ложных докладов, слухов, негативных высказываний и неэтичных действий, которые могли привести к снижению показателей.
Принятие мер	Разработка и реализация мер по устранению угроз — от дисциплинарных взысканий до изменений в бизнес-процессах.	Антикризисные меры должны включать выполнение заранее разработанных пошаговых регламентов действий, соответствующих уровню опасности для организации. Так, например, сотрудника, допустившего действия или бездействие, составлявшие незначительную угрозу внутренней безопасности организации, не всегда целесообразно окончательно удалять из организации. В большинстве случаев с ним необходимо целенаправленно работать по урегулированию его этического отношения к организации, другим сотрудникам или к руководству/владельцу. Возможно, ему необходимо будет какое-то время поработать под наблюдением на более низком посту, или повысить свою квалификацию, и только после этих мер и тщательного мониторинга за его статистиками и за другими проявлениями неэтичности по отношению к организации он может быть возвращен на прежнюю должность.

### **Особенности методологии расследований, основанной на бизнес-этике**

Методология расследований, основанная на бизнес-этике, базируется на изучении влияния факторов бизнес-этики на внутренние кризисные ситуации в организациях. Научная новизна исследования заключается в разработке, техники, приемов и методов расследований, которые интегрируют этические аспекты в систему управления рисками и внутренней безопасностью компаний.

Предложенные методы обеспечивают возможность раннего выявления и устранения внутренних угроз, способствуя повышению устойчивости и управляемости организаций.

Практическая значимость заключается в применении методологии для улучшения процессов управления, что позволяет эффективно снижать риски и предотвращать кризисы.

Особенностью этой методологии является ее прикладная и системная направленность, когда не только раскрываются подходы к выявлению причин кризисных явлений в бизнесе, но и формулируются рекомендации по построению системы управления, обеспечивающей предотвращение подобных ситуаций в будущем.

Научная новизна описываемого подхода состоит в применении статистических методов и методологии расследований для обнаружения, анализа и регулирования этических нарушений, негативно влияющих на состояние бизнеса.

Практическая значимость предлагаемой методологии заключается в эффективном совершенствовании действующих системы безопасности организаций, что позволит владельцам и руководителям бизнесов повысить уровень управляемости и устойчивости своих организаций. См. работы Долгова (2017) и Никифорова (2022), которые подчеркивают важность этических аспектов для построения системы внутренней безопасности в организациях.

### **Система внутренней безопасности и роль бизнес-этики**

Эффективное управление компанией требует комплексного подхода, включающего как внутренние, так и внешние аспекты безопасности. Система внутренней безопасности должна строиться на основе соблюдения принципов бизнес-этики, что позволит минимизировать внутренние угрозы и создать устойчивую систему управления бизнесом и его безопасностью.

Ключевым элементом обеспечения внутренней безопасности является выявление и устранение внутренних угроз, которые могут возникать по различным причинам: от управленческих ошибок до умышленных нарушений.

Одним из основных факторов, способствующих кризисным явлениям, является нарушение бизнес-этики. Методология расследований, основанная на бизнес-этике, напротив, способствует повышению комплексной безопасности бизнеса. Выявление и устранение истинных причин негативных явлений способствует улучшению системы управления, мотивации сотрудников, руководителей и владельцев и, тем самым, снижая вероятность возникновения кризисов. Применение данных методов обосновано в работах Гришина и Соколовой (2019), а также Кузнецова (2021), где обсуждаются подходы к внутреннему контролю. При этом и в работах некоторых других авторов не оспаривается определенное влияние бизнес-этики на кризисные ситуации в компаниях.

### **Влияние бизнес-этики на кризисные ситуации в компаниях**

Одним из главных факторов возникновения кризисных ситуаций в бизнесе является нарушение принципов бизнес-этики. Бизнес-этика представляет собой систему принципов и действий, направленных на обеспечение выживания и устойчивого развития компании. Несоблюдение этих принципов приводит к созданию опасных ситуаций, что увеличивает вероятность возникновения кризисов.

Внутренние кризисы часто начинаются с мелких нарушений этических норм, которые со временем перерастают в крупные проблемы. Например, нарушения со стороны сотрудников, такие как мошенничество, саботаж или недостаток ответственности, могут подорвать доверие и приоритеты по отношению к интересам бизнеса и негативно сказаться на показателях организации.

При этом нарушения бизнес-этики со стороны руководителей и владельцев бизнеса создают особо опасные и дополнительные риски.

Практика расследований на основе бизнес-этики должна опираться на широкий спектр показателей и наблюдений, от финансовых (снижение доходов) до социальных (негативный климат в коллективе). Поэтому так важно знать, понимать и применять в расследованиях основные признаки бизнес - этики.

### **Признаки бизнес-неэтичности, выявляемые и анализируемые при расследованиях**

Охватывая и анализируя различные аспекты управления, включая коммуникацию, контроль, использование ресурсов, взаимодействие сотрудников и т.п. необходимо использовать полученные данные как для выявления причин кризисных явлений, так и для диагностики потенциальных проблем в организации, а также для разработки мер по их устранению.

В нижеприведенной таблице собраны некоторые возможные признаки неэтичностей в бизнесе, которые, при их наличии, должны послужить сигналом к тщательным расследованиям.

Разумеется, этот список не полный. Многие из перечисленных признаков неэтичности и неэффективности нелегко обнаружить и измерить. Однако, задача

расследования – это обеспечение выживания и развития бизнеса, поэтому необходимо всегда использовать любую информацию, которая может помочь в выявлении причин кризисных явлений и послужить источником для разработки мер по усилению этики и эффективности управления в конкретной организации

**Таблица 2**

**Признаки неэтичности и не оптимальности в бизнесе**  
**Indicators of Unethical Behavior and Inefficiencies in Business**

<b>Признак Indicator  </b>	<b>Пояснения   Explanation</b>
Снижение доходов	Падение доходов может указывать как на проблемы в управлении, так и на неэтичность сотрудников\руководителей\владельцев.
Увеличение текучести кадров	Частые увольнения могут свидетельствовать о наличии источников создания плохой атмосфере в коллективе или о неэффективных управленческих решениях.
Порча имущества	Увеличение случаев порчи имущества может быть признаком не компетенции, враждебности сотрудников или саботажа.
Снижение качества продукции	Если, например, новая продукция не приносит ожидаемого дохода, это может указывать не только на проблемы с качеством или маркетингом, но и на неисполнение своих обязанностей, не компетенцией, и нарушения: правил безопасности, инструкций, технологии.
Негативные настроения в коллективе	Падение морального духа сотрудников может быть следствием неэтичного поведения отдельных сотрудников и\или не оптимального руководства, как во время рабочего процесса, так и во вне рабочее время, что зачастую наносит репутационные проблемы для бизнеса.
Отсутствие прозрачности	Непрозрачные процессы и отсутствие достоверных данных, сплетни и ошибки в управлении могут привести к отсутствию лояльности и к неэтичным действиям.
Конфликт интересов	Признаки конфликтов интересов, когда, например, сотрудники принимают решения, основываясь только на личных выгодах, без учета интереса компании.
Саботаж	Намеренное затруднение выполнения задач или проектов может указывать на неэтичное поведение.
Нарушения трудовой дисциплины и регламентов	Частые опоздания, прогулы или неисполнение обязанностей могут быть признаком недовольства или неэтичного поведения.
Искажение данных	Подделка отчетов или статистики для сокрытия реального положения дел и, например, получение не заслуженного вознаграждения.
Недостаток обратной связи	Отсутствие регулярной обратной связи от руководства и\или сотрудников может служить признаком недопонимания и привести к неэтичным действиям.

Проблемы коммуникацией	с	Неправильное или недостаточное общение между сотрудниками, подразделениями, руководством и владельцами может привести к недопониманию и конфликтам.
Негативные слухи		Распространение негативных слухов о компании или руководстве может указывать на недовольство сотрудников.
Отсутствие адекватного управления и контроля		Неправильное или недостаточное управление может привести к неэтичным действиям.
Игнорирование обращений		Невозможность или нежелание сотрудников\руководства\владельцев правильно общаться и реагировать на обращения друг к другу может привести к ухудшению ситуации.
Неправомерное использование ресурсов		Не санкционированное использование ресурсов компании, например, для личных нужд, - может свидетельствовать о неэтичности.
Низкие и падающие показатели (статистики)		Снижение производства сотрудником или подразделением может указывать как на проблемы с управлением, так и на неэтичное поведение.
Отсутствие доверия		Низкий уровень доверия между сотрудниками и руководством может привести к недовольству и неэтичным действиям.
Критицизм		Критика и обвинения в адрес руководства и других сотрудников могут указывать на искусственно созданную токсичную атмосферу в коллективе.
Отсутствие инициативы		Нежелание сотрудника работать на улучшения может быть признаком недовольства или низкой лояльности.

За многолетнюю практику проведения расследований кризисных ситуаций в бизнесе, автор выделил несколько наиболее часто встречающихся признаков бизнес-неэтичности, которые приводятся ниже:

**Наиболее часто встречающиеся типичные кризисные признаки (признаки бизнес-неэтичности):**

- **Резкое и необъяснимое снижение прибыли:** так, падение доходов, не связанное с сезонными колебаниями или внешними факторами, является серьезным сигналом тревоги. Зачастую, необходимо провести детальный анализ финансовых показателей, выявив конкретные статьи расходов, которые выросли, или доходы, которые упали. Важно сравнить текущие показатели с аналогичными показателями за предыдущие периоды, учитывая сезонность и другие факторы, которые могли повлиять на финансовые результаты.
- **Увеличение текучести кадров:** любой руководитель понимает, что массовые увольнения сотрудников, особенно опытных и квалифицированных специалистов, указывает на наличие серьезных проблем внутри компании. Разумеется, необходимо выяснить причины ухода сотрудников, обычно проведя для этого анонимные опросы, индивидуальные беседы, а иногда и просто - внимательное наблюдение. При этом, зачастую важно обратить внимание на то, уходят ли сотрудники из одного отдела или из разных, что может указывать на наличие проблем, как в конкретных подразделениях, так и свидетельствовать об общей негативной атмосфере в компании.

- **Повреждение имущества и рост расходов на ремонт:** превышение уровня порчи имущества, увеличение расходов на ремонт и обслуживание техники могут свидетельствовать как о проблемах в организации рабочего процесса, так и о недостатке контроля или саботаже. Необходимо проанализировать характер повреждений, выявить закономерности и определить возможные причины. Иногда это может потребовать привлечения специалистов для проведения экспертизы.

- **Неэффективность новых продуктов, услуг или управленческих и иных решений:** так, если запуск новых продуктов или услуг не приносит ожидаемого дохода, несмотря на маркетинговые усилия, то это может указывать на проблемы, в т. ч. с качеством, ценообразованием или маркетинговой стратегией. Здесь банально необходимо провести анализ рынка, оценить конкурентоспособность продукта, проанализировать отзывы клиентов и т. п., после чего, - внести необходимые коррективы.

- **Низкий моральный дух сотрудников:** снижение мотивации, увеличение количества конфликтов и жалоб, апатия и безразличие сотрудников – все это свидетельствует о неблагоприятной атмосфере в коллективе и может негативно сказаться на производстве. Необходимо провести опросы сотрудников, выявить причины низкого морального духа и принять меры по улучшению атмосферы в коллективе. Это может включать в себя организацию корпоративных мероприятий, введение системы поощрений и мотивации, а также улучшение условий труда.

Опыт автора подсказывает, что по подавляющему большинству серьезных проблем и нарушений бизнес-этики, прежде всего необходимо выявлять т. н. «токсичных сотрудников», увольнение или урегулирование которых обычно устраняет проблемы и предотвращает кризисную ситуацию.

В любом случае самое важное в вопросах предотвращения и выхода из сложных ситуаций в бизнесе – это правильно выбранная и твердо реализованная политика руководства, чему есть многочисленные подтверждения, в т.ч. и приведенные ниже примеры из практики.

### Примеры из практики

Для иллюстрации эффективности предлагаемой методологии расследования приведем реальные примеры расследований, связанных с нарушениями бизнес-этики.

Один из таких примеров касается компании, которая столкнулась с резким снижением продаж. Проведенное расследование показало, что причиной кризисных явлений стало неэтичное поведение сотрудника-логиста, который в сговоре с конкурентом, продвигал чужую продукцию более низкого качества. После увольнения данного сотрудника, ситуация в компании стабилизировалась, и показатели продаж вернулись к прежнему уровню.

Таблица 3

### Пример расследования 1: Case Study 1

Название этапа Stage Name	Пояснение   Explanation
Обнаружение проблемы	Наблюдается резкое снижение объемов продаж и уход ключевых клиентов, сопровождающиеся ухудшением атмосферы в коллективе.
Инициация и проведение опроса	Проведен опрос сотрудников и клиентов с целью выявления причин снижения продаж. Оценивалось качество продукции и услуг, а также собирались данные о производительности труда.
Выявление диспропорций	Анализ результатов опроса не выявил проблем: снижения качества продукции и задержки в поставках.

Название этапа Stage Name	Пояснение   Explanation
Расследование	Проведена проверка качества продукции и производственных процессов с привлечением специалистов.
Выявление признаков неэтичного поведения	В ходе расследования обнаружено необоснованное обвинение логистом производственного отдела и отдела продаж в плохом качестве продукции и в снижении продаж. Это создавало ложное представление о качестве продукции и сроках поставки.
Обнаружение недобросовестных действий	Установлено, что логист действовал недобросовестно, передавая конфиденциальную информацию конкурентам и продвигая их продукцию под видом продукции компании.
Принятие мер	Логист был уволен, а контроль над производственно-коммерческими операциями усилен.
Результаты	Благодаря оперативному реагированию и эффективному расследованию компания восстановила свою репутацию и позиции на рынке.

Другой пример связан с внедрением новой системы оценки эффективности сотрудников. Несмотря на хорошие намерения руководства, система вызвала негативную реакцию со стороны сотрудников, так как была ими воспринята как несправедливая. Проведенное расследование выявило двух сотрудников, которые хотели скрыть свои падающие статистики и негативно настраивали коллектив против новой системы оценки и оплаты труда исходя из статистик по установленным показателям. В результате виновники кризисных явлений, не дожидаясь конца расследования, сами покинули организацию, а компания смогла улучшить моральный дух сотрудников и повысить их производительность.

Таблица 4

#### Пример расследования 2 Case Study 2

Название этапа Stage Name	Пояснение   Explanation
Обнаружение проблемы	Наблюдается спад продаж после внедрения новой системы оценки результатов работы сотрудников, оплаты труда и контроля.
Инициация опроса	Проведены индивидуальные конфиденциальные опросы сотрудников с целью выявления причин негативного отношения к новой системе. Проведен анализ достоверности статистик.
Расследование	Выявлена причина негативного отношения сотрудников к новой системе оценки труда: это ложные негативные слухи о системе оплаты труда, циркулирующие в коллективе.
Выявление признаков неэтичного поведения	Обнаружено, что два сотрудника не только скрывали свои низкие показатели, но и целенаправленно распространяли ложную информацию, создавая негативную атмосферу в организации.
Установление истинных причин	Расследование подтвердило, что негативное отношение к новой системе оценки было спровоцировано неэтичным поведением двух сотрудников.
Принятие мер	Проведен открытый разбор ситуации, нелояльные сотрудники сами покинули организацию, были успешно заменены на их постах, а доверие с добросовестными сотрудниками восстановлено.

Название этапа Stage Name	Пояснение   Explanation
Результаты	Наблюдается рост продаж, повышение мотивации сотрудников и улучшение показателей работы.

Вывод: анализ представленных кейсов демонстрирует эффективность комплексного подхода к обеспечению внутренней безопасности, основанного на тщательном сборе и анализе данных, проведении объективных расследований и принятии своевременных мер реагирования.

Кроме того, эти примеры демонстрируют, что успешное преодоление кризисных ситуаций требует не только оперативных действий, но и глубокого понимания причин возникших проблем, а также внедрения системных мероприятий по предотвращению подобных ситуаций в будущем. Однако, для создания системы безопасности и предотвращения угроз бизнесу целесообразно ознакомиться с уже имеющимся опытом практических расследований, чему могут послужить некоторые рекомендации применимые для проведения расследований, основанных на бизнес-этике, выведенные из опыта и практики автора:

#### **Рекомендации по проведению расследований**

**Подготовка к расследованию:** необходимо завести тетрадь или электронный документ для записи всех наблюдений и вопросов. Следует фиксировать любые важные сведения, которые могут быть полезны для расследования. Важно быть готовым делать записи в любой момент, чтобы не упустить важные детали.

**Определение проблемной области:** на первом этапе нужно сузить круг поиска источника проблем. Следует определить, какой отдел или процесс компании вызывает наибольшее количество трудностей: бухгалтерия, логистика, производство, продажи и т. д. Если ранее велись статистические учеты, рекомендуется использовать их для анализа.

**Углубленный анализ источников информации:** после выявления проблемной области требуется найти корень проблемы. Необходимо опрашивать людей, напрямую связанных с выбранной областью, и анализировать факты. Важно обращать внимание на объяснения, которые кажутся нелогичными или уклончивыми.

**Постановка вопросов и проверка данных:** следует составить перечень вопросов и уточнений, которые нужно задать в проблемных отделах. Важно задавать конкретные вопросы, чтобы получить ясные ответы. Если информация не проясняется, рекомендуется перейти к другим подразделениям, которые зависят от исследуемого отдела.

**Поиск нестыковок и выявление истинных причин:** следует внимательно отслеживать логику в ответах и показателях. Использование интуитивных и фактических методов поможет определить, что не соответствует норме. Периодический пересмотр собранных данных позволит выявить новые признаки угроз или их источников.

**Анализ данных и принятие мер:** необходимо систематически оценивать, какие действия следует предпринять для устранения угроз. Меры могут включать дисциплинарные санкции, корректировку процессов или дополнительное обучение персонала.

**Определение масштаба проблемы:** необходимо оценить масштаб проблемы, определить круг лиц, затронутых ситуацией, и установить временные рамки. Это позволит сфокусировать усилия на наиболее важных аспектах.

**Сбор данных:** важно систематически собирать информацию из различных источников, включая финансовые отчеты, отчеты о производительности, данные CRM и системы внутреннего контроля, результаты опросов сотрудников и другие релевантные данные. Необходимо использовать как количественные, так и качественные данные, а также учитывать их контекст и обстоятельства.

**Анализ данных:** необходимо применять различные методы анализа данных, включая статистические методы, анализ трендов, корреляционный анализ и платформы ИИ, для выявления закономерностей, аномалий и потенциальных причин проблемы. Важно использовать специализированные программные средства для обработки больших объемов данных.

**Формулирование гипотез:** на основе анализа данных необходимо формулировать гипотезы о возможных причинах проблемы. Эти гипотезы должны быть проверяемыми и поддаваться дальнейшей верификации.

**Проверка гипотез:** следует проводить проверку сформулированных гипотез, используя дополнительные исследования, интервьюирование, анализ документов и другие методы. Важно исключить субъективность и предвзятость в процессе проверки.

**Формулирование выводов:** на основе результатов проверки гипотез формулируются выводы о причинах проблемы. Выводы должны быть обоснованными, подкрепленными доказательствами и учитывать все имеющиеся данные.

**Разработка рекомендаций:** разрабатываются рекомендации по устранению причин проблемы и предотвращению подобных ситуаций в будущем. Рекомендации должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и адекватными по времени.

**Внедрение рекомендаций и мониторинг:** важно внедрить разработанные рекомендации и проводить мониторинг их эффективности. Это позволит оценить результаты расследования, внести необходимые коррективы и снизить риски повторения.

**Выявление проблемного отдела или подразделения:** требуется определить ключевые показатели эффективности, собрать и проанализировать данные, провести интервьюирование сотрудников и учесть взаимосвязь между отделами. Важно использовать методы визуализации данных для эффективного выявления проблемных областей.

**Поиск истинных причин спада:** необходимо провести углубленный анализ данных, интервьюирование сотрудников, изучение документации и анализ внешней среды. Важно учесть человеческий фактор и разработать план действий по устранению причин спада.

Тем не менее основной рекомендацией для построения системы безопасности бизнеса является целенаправленная и компетентная работа владельца и/или руководителя бизнеса.

### **Ответственность руководителей в регулировании бизнес-этики**

Ответственность руководителей за организацию системы безопасности, проведение расследований, внедрение и личное соблюдение принципов бизнес-этики является критическим фактором, влияющим на устойчивость и успех организации. Непрофессиональное и неэтичное поведение руководителей может привести к серьезным кризисам, вплоть до разорения компании. Поэтому создание и поддержание системы внутренней безопасности, основанной на строгих расследованиях и бизнес-этике, является первостепенной задачей не только руководителей и владельцев, но и всего коллектива, заинтересованного в эффективно работающей организации.

При первых признаках опасности для бизнеса руководители должны немедленно приостановить текущие задачи, сосредоточиться на расследовании, обнаружении и устранении причин кризисных явлений. Это включает в себя оперативный сбор информации, анализ ситуации и принятие необходимых мер, чтобы справиться с любой опасностью и предотвратить появление аналогичных кризисных явлений в будущем.

Ключевыми аспектами для проведения расследований, основанных на бизнес-этике, является построенная руководителем эффективная система управления бизнесом с обеспечением четкой ответственности каждого сотрудника, наличием у него утвержденных показателей по оценке его деятельности с регулярным анализом динамики статистик по всем уровням управления. Прозрачная система контроля позволяет своевременно выявлять проблемные сферы и нарушения этических норм. Регулярный мониторинг ключевых

показателей и анализ данных помогают обнаружить отклонения, указывающие в т. ч. и на потенциальные проблемы.

В случае возникновения подозрений в значительных нарушениях бизнес-этики, - руководителю необходимо незамедлительно проконтролировать расследование. Если в ходе расследования обнаруживается причастность самого руководителя, то он должен взять на себя ответственность за принятие корректирующих мер, в т. ч. и к самому себе.

Выявление нарушений — это лишь первый шаг. Важно оперативно устранять обнаруженные проблемы. Это может включать дисциплинарные меры, корректировку бизнес-процессов или обучение персонала. Руководители должны служить примером соблюдения этических стандартов и не избегать ответственности за свои действия.

Особое внимание следует уделить ситуации, когда нарушение бизнес-этики исходит от самого владельца компании. В этом случае необходимо работать непосредственно с владельцем, предоставляя ему объективную информацию о последствиях его действий. Меры регулирования могут включать коррекцию управленческого стиля, обучение владельца принципам эффективного управления бизнесом, а главное, - работу с ним по регулированию его личной этики по отношению к бизнесу.

Соблюдение этических норм руководителями является залогом устойчивого развития бизнеса. Активный подход к предотвращению и устранению нарушений этики, основанный на прозрачности, контроле и оперативном реагировании, является необходимым условием для выживания и обеспечения долгосрочного успеха организации.

При этом для владельца/руководителя бизнеса очень важно не упустить из вида изложенные ниже основополагающие принципы применения методологии расследований в системе внутренней безопасности бизнеса:

### **Принципы применения методологии расследований**

- Технология расследований должна быть неотъемлемой частью комплексной системы безопасности и управления организацией, а не выступать в качестве альтернативы действующим в бизнесе структурам..

- Система внутренней безопасности должна предусматривать комплексный, систематический сбор и анализ данных, и прежде всего, относительно персонала организации. При этом, необходимо предусмотреть применение современных методов получения и анализа больших объёмов данных, включая цифровые инструменты, в т.ч. и платформы с искусственным интеллектом, которые помогут более эффективно выявить и устранить внутренние угрозы, обеспечивая дальнейшее устойчивое развитие компании.

- Необходимо опираться на открытость и честность в расследованиях, когда ключевым фактором является доверительное общение со всеми сотрудниками, что позволяет получить объективную картину ситуации и разработать эффективные и лучше воспринимаемые сотрудниками меры по ее исправлению. В этих случаях расследования не только помогают выявить причины проблем, но и предоставляют возможность для улучшения ситуации и способствуют развитию компании.

- Желательно привлекать к расследованиям компетентных специалистов (в т. ч. и со стороны) с высоким интеллектом, обученных методологии расследования. При этом должно обеспечиваться понимание владельцами и руководителями особой важности технологии расследований на базе бизнес-этики для безопасности компании.

- Необходимо обеспечить оперативное реагирование, объективное и тщательное расследование, в котором важно избегать предположений и опираться исключительно на наблюдения и факты.

- Особое внимание следует уделять достоверности статистик, признакам неэтичности и другим этическим аспектам расследований.

- **Исходя из более чем двадцатилетнего опыта исследований, основанных на бизнес-этике, автор рекомендует для организаций следующие решения (принципы\действия\мероприятия):**

- - Создание постоянно действующего подразделения (или функции) по анализу статистик и проведению исследований, основанных на бизнес-этике.
- - Обучение руководителей и ключевых сотрудников методологии исследований, основанной на бизнес-этике для обеспечения комплексной безопасности и повышения эффективности бизнеса.
- - Разработка и утверждение Политики компании по построению процессов комплексной безопасности с использованием принципов бизнес-этики, а также системы постоянного мониторинга, анализа статистик, а в случаях снижения статистик и наблюдения не оптимальных для бизнеса явлений, - проведение исследований, нахождение причин негативных явлений, их устранение (регулирование), создание условий для профилактики нарушений бизнес-этики.

### **Результаты и выводы**

Работа автора выявила несколько ключевых закономерностей, связанных с влиянием бизнес-этики на внутреннюю безопасность организаций. Во-первых, статистический анализ показал, что нарушение этических норм зачастую сопровождается резким снижением показателей производительности отдельных сотрудников или подразделений.

Таким образом, любое снижение статистических показателей (в динамике) является основным признаком бизнес-неэтичности. В результате анализа временных рядов можно было выявить характерные тенденции, которые позволяли предсказывать потенциальные кризисные ситуации. Использование графического представления данных дает возможность визуально идентифицировать кризисные тенденции, а также аномальные изменения показателей, что значительно упрощает раннее выявление проблемных областей.

Качественный анализ, включавший наблюдение и интервьюирование сотрудников, помогает более глубоко понять механизмы воздействия этических нарушений на внутренние процессы. Было установлено, что одной из основных причин возникновения кризисных ситуаций является недостаточно эффективная система управления организацией, что в первую очередь влияет на атмосферу доверия между сотрудниками и руководством, а также на соблюдение стандартов поведения и мотивацию работников.

Более чем двадцатилетний опыт автора в проведении исследований, основанных на бизнес-этике, также показал, что важнейшим фактором в возникновении кризисных явлений в бизнесе является наличие в коллективе вовремя не распознанных сотрудников, негативно влияющих на окружающий их персонал.

Анализ выявленных закономерностей позволил автору разработать рекомендации по созданию более устойчивой системы управления, базирующейся на бизнес-этике, которая будет учитывать различные состояния и аспекты деятельности компании. В частности, предлагается внедрить систему регулярного мониторинга и специального анализа динамики статистических показателей, которая позволит вовремя фиксировать любые отклонения и оперативно реагировать на них. Это поможет не только предотвратить кризисы, но и повысить общую управляемость компании.

Результаты работы подтверждают важность интеграции этических аспектов в систему управления. Например, в случаях, когда руководители демонстрировали личную приверженность бизнес-этике, управленческим и этическим стандартам, показатели бизнеса и мотивации сотрудников значительно возрастали, что положительно отражалось на деятельности компании. Это еще раз подчеркивает необходимость активного участия руководства в формировании эффективной системы управления и корпоративной культуры, основанной на бизнес-этике.

Кроме того, было установлено, что внедрение прозрачных и наглядных механизмов контроля, мотивации и отчетности снижает вероятность возникновения неэтичных действий среди сотрудников и способствует повышению доверия к системе управления. Например, в компаниях, где руководители еженедельно активно поддерживали политику обсуждения недельных статистик, мотивировали и координировали сотрудников в недельном цикле, уровень внутренней безопасности был заметно выше.

Таким образом, результаты исследования показывают, что для эффективного управления внутренними угрозами важно не только внедрять технические, дисциплинарные и организационные меры, но и уделять особое внимание динамике статистик, а также признакам неэтичности каждого сотрудника, руководителя и даже владельца бизнеса. Разработанная автором методология может быть полезна не только для предотвращения кризисов, но и для создания устойчивой и адаптивной системы управления.

### **Заключение**

Проведенная работа показала, что нарушения бизнес-этики оказывают значительное влияние на внутренние кризисные ситуации в организациях. Основным фактором возникновения таких кризисов часто является неэффективная система управления, которая не позволяет вовремя получать данные о признаках неэтичности, и тем самым несвоевременно выявлять и устранять внутренние угрозы.

Разработанная автором методология акцентирует внимание на интеграции этических аспектов в систему внутреннего контроля и управления безопасностью, что позволяет своевременно выявлять риски и предотвращать их развитие в кризисы.

Особую важность в данном контексте приобретают такие подходы, как мониторинг динамики статистических показателей, регулярное проведение анализа и применение графических инструментов для визуального представления изменений в показателях.

Эти подходы помогают оперативно выявлять и анализировать тенденции, которые могут привести к кризисным ситуациям, и принимать соответствующие меры. Также отмечено, что личная приверженность руководителей принципам бизнес-этики и их активное участие в формировании эффективной системы управления бизнесом положительно сказывается на мотивации и этическом состоянии сотрудников, а также на уровне внутренней безопасности компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная методология может быть применена для создания эффективной системы управления, ориентированной на повышение управляемости, устойчивости, безопасности и адаптивности организации.

Важно отметить, что развитие корпоративной среды, ориентированной на бизнес-этику, поддержка механизмов управления с помощью статистик, контроля, мотивации и отчетности существенно снижают вероятность возникновения неэтичных действий и повышают эффективность системы управления.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на адаптацию предложенной методологии к различным отраслям экономики и на использование инструментов искусственного интеллекта для анализа этических нарушений и антикризисного управления.

Кроме того, автора особо интересует продолжение работ, связанных с помощью владельцам бизнесов в их регулировании по отношению к бизнес-этике. Интеграция этих подходов создаст дополнительные возможности для повышения эффективности управления и минимизации внутренних рисков в бизнесе

### **Список источников**

1. Сидоров И.В., Петрова А.А. Влияние бизнес-этики на внутреннюю безопасность организаций // Вестник экономики и права. — 2023. — №5. — С. 45-59.

2. Тревор Дж. Управление кризисными ситуациями в бизнесе. — Cambridge: Cambridge University Press, 2022. — 340 с.
3. Кузнецов А.В. Бизнес-этика и устойчивое развитие: современные вызовы. — Москва: Наука, 2022. — 230 с.
4. Браун К.Ф., Смит Р. Антикризисное управление: теория и практика на современном этапе. — Санкт-Петербург: Питер, 2021. — 310 с.
5. Смирнов А.В. Проблемы управления внутренними рисками в условиях цифровизации // Журнал корпоративного управления. — 2023. — №2. — С. 18-32.
6. Иванов П.В., Долгов В.Н. Корпоративная культура и этика в контексте современных вызовов. — Москва: Юнити-Дана, 2022. — 270 с.
7. Гришин М.А., Соколова Н.Б. Управление рисками в цифровых организациях // Финансы и управление. — 2022. — №3. — С. 67-85.
8. Кузнецов А.В., Фролова О.А. Внутренний контроль и управление бизнес-процессами в цифровую эпоху // Экономика и управление. — 2023. — №1. — С. 34-51.
9. Романова Е.В. Этика в бизнесе и антикризисное управление: новые подходы // Вестник Московского университета. Серия Экономика. — 2023. — №4. — С. 15-28.
10. Жуков Д.М. Управление внутренними угрозами в организации: современные подходы // Журнал управления рисками. — 2022. — №2. — С. 40-58.
11. Михайлова Т.И., Семенова Л.Н. Корпоративное управление и этика в условиях неопределенности // Журнал корпоративного управления. — 2023. — №3. — С. 22-36.
12. Семенов П.П., Иванова О.М. Методы антикризисного управления на основе анализа бизнес-процессов в условиях глобализации // Вестник экономики и права. — 2023. — №3. — С. 50-65.
13. Никифоров И.И., Смирнова А.В. Бизнес-этика и риск-менеджмент: новые вызовы // Журнал финансов и управления. — 2023. — №4. — С. 10-25.
14. Петров В.В., Гаврилов С.М. Анализ и управление внутренними угрозами в условиях цифровизации // Экономика и управление предприятиями. — 2022. — №2. — С. 29-44.
15. Федорова А.А., Куликов В.Н. Этика и безопасность в бизнесе в условиях цифровых технологий // Корпоративная безопасность и управление рисками. — 2023. — №5. — С. 12-30.
16. Щукина А. С. Кредитный риск и методы его управления в банковском риск-менеджменте // Актуальные вопросы современной экономики. - 2021. - №4. - С.110-113

**JEL:** M14, L21, D22, G32, J28.

#### **Информация об авторе**

**МАШКОВА ЕВГЕНИЯ.ВИТАЛЬЕВНА**, директор ООО «Эколайт-Энерго», г. Набережные Челны, Россия

#### **Information about the author**

**MASHKOVA EVGENIYA VITALIEVNA**, Director of Ecolyte-Energo LLC, Naberezhnye Chelny, Russia