

Финансы и управление

*Правильная ссылка на статью:*

Южакова Н.А. Диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.74726 EDN: TNUEAC URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=74726](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74726)

## **Диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению**

Южакова Нинель Александровна

ORCID: 0009-0005-0711-8962

аспирант; факультет государственного управления; Московский государственный университет им. МВ. Ломоносова

140016, Россия, Московская обл., г. Люберцы, мкр. Зенино ЖК Самолёт, ул. Вертолетная 46

✉ [uzhakova.n@mail.ru](mailto:uzhakova.n@mail.ru)



---

[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

### **DOI:**

10.25136/2409-7802.2025.3.74726

### **EDN:**

TNUEAC

### **Дата направления статьи в редакцию:**

06-06-2025

### **Дата публикации:**

23-06-2025

**Аннотация:** Предмет исследования: поведенческие характеристики сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению в корпоративной среде. Цель исследования: выявление поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению и разработка практических рекомендаций по его диагностике и предупреждению как на стадии отбора персонала, так и в процессе трудовой деятельности. В рамках достижения цели были решены следующие задачи: 1. Проведен анализ типологии личности и поведенческих паттернов, свойственных сотрудникам, склонных к оппортунистическому поведению. 2. Обобщены модели и теоретические подходы к объяснению корпоративного мошенничества (треугольник мошенничества, модель MICE, бриллиант мошенничества и др.). 3. Систематизированы ключевые поведенческие индикаторы девиантного поведения в контексте пред- и

постконтрактного взаимодействия. 4. Сформулированы рекомендации по выявлению сотрудников с высоким уровнем этического риска и по снижению вероятности внутренних нарушений, включая психодиагностические, организационно-культурные и контрольно-аналитические меры. Методология исследования включает анализ и обобщение отечественной и зарубежной научной литературы в области организационного поведения, прикладной психологии и корпоративной безопасности; сравнительный анализ моделей фрод-риска. Научная новизна заключается в интеграции поведенческих и организационно-структурных подходов к интерпретации оппортунистического поведения, а также в предложении комплексной системы оценки риска и мониторинга сотрудников в динамике трудовых отношений. В статье обоснована необходимость дифференцированного подхода к диагностике девиантного поведения на предконтрактной и постконтрактной стадиях. Рассмотрены примеры возможных инцидентов внутрифирменного оппортунизма, включая случаи утечек данных и злоупотреблений в ИТ-сфере, что подтверждает значимость развития превентивных и адаптивных механизмов контроля. Многие организации не в состоянии справиться с риском проявления оппортунизма со стороны сотрудников, так как часто это неудобная тема для обсуждения и вынесения на всеобщее обозрение. Поэтому выявление работников, склонных к оппортунизму, является важным шагом в расследовании оппортунистического поведения, поскольку скорость, а также способ обнаружения оппортунизма могут иметь существенное влияние на масштабы оппортунизма и может повлиять на работников компании: они будут знать, что мошенничество в конечном счете обнаружат и за этим последуют определенные санкции. Это позволит снизить частоту совершения правонарушений в будущем.

#### **Ключевые слова:**

оппортунизм, оппортунистическое поведение, корпоративное мошенничество, предотвращение корпоративного мошенничества, личностные характеристики сотрудников, треугольник мошенничества, девиантное поведение сотрудников, предотвращение оппортунистического поведения, этический климат организации, психодиагностика соискателей

#### **1. Введение**

Оппортунистическое поведение сотрудников представляет собой один из наиболее труднораспознаваемых и деструктивных факторов внутриорганизационных рисков. Подобное поведение может принимать как латентные формы (например, сокрытие информации, манипуляции с отчетностью), так и более очевидные (мошенничество, злоупотребление доверием, несанкционированное использование ресурсов компании). Сложность своевременного выявления оппортунизма связана с тем, что его проявления часто находятся в «серой зоне» между нарушением норм и легитимным поведением. Как показывает эмпирический материал и модели корпоративного мошенничества (треугольник мошенничества, модель MICE, S.C.O.R.E. и др.), поведенческие предикторы и возможности рационализации имеют ключевое значение при оценке риска девиаций со стороны персонала.

**Актуальность** исследования обусловлена ростом числа внутрикорпоративных правонарушений, которые наносят не только прямой экономический ущерб организациям, но и подрывают их репутацию, ухудшают внутренний климат, повышают уровень текучести персонала и снижают инвестиционную привлекательность. Согласно

данным Ассоциации сертифицированных экспертов по расследованию мошенничества (ACFE), оппортунистическое поведение проявляется в 85% случаев внутреннего мошенничества, и чаще всего инициируется сотрудниками, ранее не замеченными в нарушениях. Современные организации нуждаются в системном подходе к предиктивной диагностике риска оппортунизма как на этапе подбора, так и после включения сотрудника в производственные процессы.

**Целью исследования** является выявление поведенческих характеристики сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению, а также разработка практических рекомендаций по его диагностике и предупреждению как на стадии отбора персонала, так и в процессе трудовой деятельности.

**Задачи исследования:**

- 1) Описать основные типологические черты сотрудников, наиболее часто вовлечённых в корпоративное мошенничество.
- 2) Проанализировать существующие теоретические модели и концепции, применяемые для объяснения мотивации и возможностей оппортунизма.
- 3) Выделить ключевые индикаторы оппортунистического поведения в предконтрактный и постконтрактный периоды.
- 4) Сформировать комплекс рекомендаций по выявлению и профилактике оппортунистического поведения сотрудников в HR-практиках и системе внутреннего контроля.

**Предмет исследования:** поведенческие проявления оппортунистического поведения сотрудников в корпоративной среде.

**Объект исследования:** механизмы влияния индивидуальных и организационных факторов на возникновение и развитие оппортунистического поведения работников.

**Гипотеза исследования:** оппортунистическое поведение сотрудников обусловлено взаимодействием личностных черт (например, нарциссизм, стремление к контролю, низкая эмпатия) и организационных условий (например, слабый контроль, отсутствие этического климата), и может быть спрогнозировано на этапах подбора и адаптации персонала.

**Методологическая база** включает анализ отечественной и зарубежной литературы по организационному поведению, психологии девиантного поведения и антикоррупционным механизмам, компаративный анализ моделей мошенничества (Fraud Triangle, Fraud Diamond, MICE и др.), синтез эмпирических данных, включая кейсы утечек, злоупотреблений и фальсификаций, совершённых сотрудниками компаний, элементы поведенческой психодиагностики и социально-психологического анализа риска, обобщение рекомендаций профессиональных ассоциаций (ACFE, AICPA, CIPD и др.).

**Исходные материалы:** теоретические труды зарубежных и отечественных исследователей, аналитические отчёты профессиональных организаций (ACFE, AICPA), публикации в профильных научных и прикладных изданиях по управлению персоналом, организационной психологии и экономической безопасности.

## **2. Анализ оппортунистического поведения сотрудников на основе теоретических моделей мошенничества**

Личностные качества работников, склонных к оппортунизму, – менее изученная область изучения мотивации проявления оппортунизма. В некоторых исследованиях было обнаружено, что определенные поведенческие черты довольно распространены среди тех, кто совершает мошенничество. Р. Аллан, редактор «Колонки о мошенничестве», сгруппировал эти характеристики в следующие четыре типа личности: эгоист, хулиган, помешанный на контроле и мышь [\[1\]](#). Эгоиста он определяет как человека целеустремленного, нарциссического, доверчивого и жаждущего одобрения других. Тот, кто попадает под категорию хулиганов, – человек, который культивирует страх, не следует правилам и не любит критику. Помешанный на контроле всегда привязан к определенной территории, привык все контролировать и отказывается изменить свой стиль поведения. Наконец, под мышью понимается человек тихий, асоциальный, сдержанный в поведении. Обычно является образцовым работником. В дополнение к четырем личностным чертам, описанным Р. Алланом, можно отнести и другие черты мошенников. Например, предприимчивые люди обычно пытаются окружить себя людьми, над которыми легко доминировать [\[2\]](#). Другие исследования показали связь между мошенничеством и стремлением к контролю, соперничеством, отсутствием дисциплины, бесчувственностью к другим, неприятностью, агрессивностью и невротизмом [\[3\]](#). Однако эти поведенческие черты не являются абсолютными индикаторами мошенничества. На самом деле, нет убедительных доказательств того, что определенные черты личности делают человека более склонным или неспособным к совершению мошенничества. Исследования в этой области просто указывают на то, что среди тех, кто совершает мошенничество, есть некоторые общие черты. В настоящее время ученые-бихевиористы не смогли определить какие-либо характеристики, которые могли бы достоверно указывать на склонность человека к совершению мошенничества. Поэтому необходимы дополнительные исследования в этой области, чтобы собрать более убедительные доказательства.

Под «диагностикой поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению», подразумевается комплексная оценка как индивидуально-психологических, так и организационно-средовых параметров, характеризующих вероятность девиантных действий. Термин «трудовой оппортунизм» (или «отлынивание») определяется через показатели снижения вовлеченности, несоблюдение формальных обязательств и манипуляцию ресурсами, что выявляется при помощи специальных анкет и шкал — как это показано в эмпирическом исследовании [\[4\]](#). Для измерения организационного цинизма используется адаптированная русскоязычная шкала Павловой и соавторов, включающая когнитивную, эмоциональную и поведенческую компоненты [\[5\]](#). Диагностические инструменты дополнены ситуационными заданиями (кейсы), в которых проверяется реакция на ситуации информационной асимметрии и морального выбора в рабочей среде. Совокупность этих методов обеспечивает повышение надежности и валидности измерений, позволяя выявить как явные, так и скрытые формы оппортунизма в структуре корпоративного взаимодействия.

На основе анализа литературы и практических наблюдений можно выделить несколько типичных поведенческих типов сотрудников, склонных к оппортунистическим действиям. Каждый из них отличается характерными чертами, мотивами и реакцией на организационную среду. Понимание таких моделей поведения помогает руководству точнее выстраивать управленческие меры. В таблице ниже приведены пять распространённых типов, их особенности, возможные действия в условиях организации и рекомендуемые ответы со стороны менеджмента.

Таблица 1. Поведенческие типы сотрудников с признаками оппортунистического поведения и управленческие стратегии реагирования

Тип сотрудника	Характерные поведенческие проявления	Реакция со стороны руководства
1. Имитатор активности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрирует «загруженность» при минимальных результатах</li> <li>– избегает конкретных обязательств</li> <li>– часто апеллирует к "невидимой работе"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– введение регулярной отчетности по задачам</li> <li>– использование количественных KPI</li> <li>– коучинг для повышения эффективности</li> </ul>
2. Формальный исполнитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– делает только то, что прямо указано</li> <li>– отказывается от инициативы и гибкости</li> <li>– «Работает по инструкции», даже если это вредит делу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка поведенческих индикаторов оценки</li> <li>– признание инициативности в системе мотивации</li> <li>– разъяснение ценностей компании</li> </ul>
3. Манипулятор правилами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– использует пробелы в регламентах в личных интересах</li> <li>– лоббирует выгодные для себя процедуры</li> <li>– искажает внутренние отчеты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ужесточение и унификация процедур</li> <li>– создание этического комитета</li> <li>– ограничение доступа к конфиденциальной информации</li> </ul>
4. Пассивный саботажник	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затягивает сроки без веских причин</li> <li>– умышленно снижает качество</li> <li>– распространяет демотивирующие суждения в команде</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– индивидуальная работа через обратную связь</li> <li>– стимулирование открытых коммуникаций</li> <li>– работа HR с внутренней лояльностью</li> </ul>
5. Оправдывающий отклонения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рационализирует нарушения («это система виновата», «так делают все»)</li> <li>– подменяет цели организации личными выгодами</li> <li>– постоянно ищет внешнюю вину</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– психологическое консультирование</li> <li>– использование метода инцидент-анализа</li> <li>– обсуждение кейсов на тренингах по этике</li> </ul>

Приведённая выше типология оппортунистического поведения сотрудников позволяет не только выявить деструктивные установки в коллективе, но и направить управленческое воздействие на их трансформацию в продуктивные формы. В основе предложенного подхода лежит идея, что оппортунизм — это не статическая характеристика личности, а динамическое состояние, зависимое от организационного контекста и систем мотивации [6]. Так, формальный исполнитель при корректно выстроенной системе нефинансовой мотивации и вовлекающего лидерства способен перейти в категорию инициативных сотрудников [7]. Аналогично, оправдывающие отклонения — при разъяснении этических норм, личных консультациях и демонстрации последствий — способен скорректировать поведение и усилить личную ответственность [8].

Таким образом, управленческие меры, применяемые не в карательной, а в развивающей логике, позволяют превратить рискованные поведенческие типы в источники роста — как

индивидуального, так и организационного. Данный подход формирует стратегию управляемой адаптации: выявленные поведенческие профили используются как ориентиры для построения индивидуальных треков развития, а не как маркеры для исключения. Это, по сути, и есть управленческая реализация потенциала персонала, включая ранее скрытые компетенции, эмоциональные и ролевые ресурсы.

На основании этих инструментальных подходов формируется методологическая база для прогностической оценки оппортунистического потенциала в рамках организационной среды. При этом интерпретация поведенческих индикаторов требует учёта не только текущего состояния, но и латентных предикторов девиантного поведения. С теоретической точки зрения, подобная диагностика опирается на более ранние работы в области организационного девиантного поведения, в первую очередь — на классические концепты "беловоротничковой преступности". Среди них особое значение приобретает модель Д. Кресси, рассматривавшего корпоративное мошенничество как результат внутреннего конфликта между моральными ограничениями и субъективно оправданной рационализацией поведения. Встраивание этого подхода в современный контекст управления персоналом позволяет точнее позиционировать сотрудников по проявлению поведения: от ситуационного конформизма до осознанного оппортунизма. Тем самым обеспечивается теоретико-эмпирическая связка между поведенческой диагностикой и мотивационно-ценностной природой нарушений доверия в организациях.

Почему люди совершают корпоративное мошенничество, впервые изучил криминолог, исследователь «беловоротничковой» преступности Д. Кресси в 1950 году. Его исследование было посвящено тому, что заставляет людей нарушать оказанное им доверие. Он опросил 250 преступников в течение 5 месяцев, поведение которых соответствовало двум критериям: человек должен был принять доверие, и он должен был нарушить доверие. Теория мошенничества Д. Кресси объяснила, почему нарушители доверия совершают мошенничество, и широко использовалась регулирующими органами, профессионалами и учеными. Эта работа была концептуализирована как «треугольник мошенничества». Однако критики треугольника мошенничества утверждали, что он сам по себе не может помочь в объяснении мошенничества, поскольку невозможно наблюдать два фактора (рационализация и давление), а другие важные факторы, такие как возможности мошенников, игнорируются [\[9\]](#).

Д. Кресси обнаружил, что для того, чтобы человек мог нарушить доверие, должны присутствовать три фактора: возможность, давление/мотивация и рационализация [\[10\]](#). Он сделал вывод о том, что работники могут нарушить доверие, когда они считают, что у них есть финансовая проблема, которой нельзя поделиться, осознают, что эта проблема может быть тайно решена путем нарушения данного им доверия [\[11\]](#).

Д. Кресси обнаружил, что в интервью многие нарушители доверия высказывали мысль о том, что они всегда знали, что такое поведение является незаконным и неправильным, и что они просто обманывали себя, думая, что это не является незаконным [\[12\]](#). С годами гипотеза Д. Кресси стала хорошо известна как «треугольник мошенничества», как показано на рисунке ниже.

Первая сторона треугольника мошенничества представляет собой давление или мотивацию для совершения мошеннического действия, вторая сторона представляет предполагаемую возможность, а третья сторона выступает за рационализацию. Чтобы мошенничество имело место, должны присутствовать все три элемента [\[13\]](#).



Рисунок 1. Треугольник мошенничества

Источник: Д. Кресси

Из возможностей некоторые исследователи выделяли высокую текучесть кадров на ключевых должностях, отсутствие разделения обязанностей и сложные транзакции или организационные структуры [\[14\]](#).

Мотив совершения мошенничества часто связан с личным или корпоративным давлением на человека. Среди мотивов для совершения мошенничества были упомянуты давление, оказываемое на человека, рационализация или просто возможность совершить мошеннические действия (благоприятные условия) [\[15\]](#). Считалось, что положение человека в организации способствует возможности совершения мошенничества, а также существует прямая корреляция между возможностью совершить мошенничество и способностью скрыть мошенничество [\[16\]](#). Некоторые исследователи предполагали, что давление может быть финансовым или нефинансовым. Среди финансового давления выделялись личные финансовые потери, падение продаж у сотрудника, жадность, жизнь не по средствам, личная задолженность, невыплаченные кредиты, неожиданные финансовые потребности, среди примеров нефинансового давления – необходимость сообщать руководству о результатах выше, чем фактическая производительность, разочарование в работе, а также вызов победить систему [\[17\]](#).

Можно предположить, что давление связано с мотивацией сотрудников к совершению мошенничества с целью получения личной выгоды, а возможность относится к слабости в системе, где сотрудник имеет власть или иную возможность совершить мошеннические действия, в то время как рационализацию можно определить как оправдание мошеннического поведения из-за отсутствия у сотрудника честности или других моральных соображений [\[18\]](#).

Исследователи классифицировали давление (мотивы) как внутренние, со стороны работы в компании или внешнее давление, в то время как другие классифицировали их как финансовое и нефинансовое давление. Однако можно заметить, что обе классификации каким-то образом связаны. Например, личное давление может исходить как от финансового, так и от нефинансового давления. Личным финансовым давлением в этом случае может быть зависимость от азартных игр или внезапная финансовая потребность, в то время как личным нефинансовым давлением может быть отсутствие личной дисциплины или жадность. Точно так же давление на занятость и внешнее давление могут исходить как от финансового, так и от нефинансового давления. Данные примеры проиллюстрированы следующим рисунком 2.



Рисунок 2 Виды оказываемого давления на работника

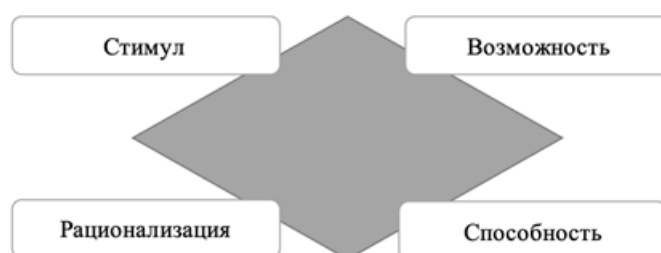
Источник: составлено автором

В 1984 году критики треугольника Д. Кресси представили «Масштабную шкалу мошенничества» в качестве альтернативы модели. Шкала мошенничества включает личную неприкосновенность вместо рационализации. Они определили личную неприкосновенность как «личный кодекс этического поведения, который принимает каждый человек [\[19\]](#).

Десять общих личных характеристик мошенников:

- 1) Жизнь не по средствам;
- 2) Непреодолимое стремление к личной выгоде;
- 3) Наличие большого количества личных долгов;
- 4) Тесное общение с клиентами;
- 5) Ощущение, что заработная плата не соответствует должностным обязанностям;
- 6) Вовлечение в мошеннические схемы;
- 7) Сильный вызов/стремление победить систему;
- 8) Чрезмерное пристрастие к азартным играм;
- 9) Чувство давления со стороны семьи или сверстников;
- 10) Чувство отсутствия признания за работу.

В 2004 году был разработан «бриллиант» мошенничества, как показано на рисунке ниже, где были выделены способности мошенника [\[20\]](#).





## Рисунок 3. «Бриллиант» мошенничества

Источник: Р.Кассем

Авторы предложили четыре наблюдаемых признака для совершения мошенничества:

- 1) авторитетное положение или функция в организации;
- 2) способность понимать и использовать слабые места систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля;
- 3) уверенность в том, что сотрудник не будет обнаружена или, если его поймают, он не пострадает;
- 4) способность справляться со стрессом, возникающим у хорошего в остальном человека, когда он совершает плохие поступки.

Другая модель под названием MICE была предложена Мэри-Джо Кранхер, сертифицированным экспертом по мошенничеству и финансовой экспертизе. В этой модели автор предположила, что мотивация лиц, совершающих мошенничество, может быть более подходящим образом расширена с помощью аббревиатуры: MICE: деньги (money), идеология/убеждения (ideology), принуждение (coercion) и эго (ego). Идеологические мотивы оправдывают средства, с помощью которых они могут украсть деньги или участвовать в мошенничестве, чтобы достичь некоторого предполагаемого большего блага, которое согласуется с их убеждениями (идеологией). Принуждение имеет место, когда люди могут быть невольно втянуты в мошенническую схему, но эти люди могут превратиться в осведомителей [\[21\]](#). Эго также может быть мотивом для мошенничества, когда иногда людям не нравится терять свою репутацию или положение во власти перед обществом или семьями. Это социальное давление может быть мотивом для совершения мошеннических действий только для того, чтобы сохранить свое эго [\[22\]](#).

В 2019 году была разработана модель S.C.C.O.R.E. (стимул, способность, сговор, возможность, рационализация и эго). Следует подчеркнуть, что модель S.C.C.O.R.E. следует использовать как расширение модели S.C.O.R.E. (в данной модели также, как и в модели MICE, введено понятие эго), ранее введенной автором [\[23\]](#). Данную модель лучше применять в преступлениях служащих, где сговор играет решающую роль в определении факторов, ведущих к совершению финансового мошенничества [\[24\]](#).

Для того, чтобы понять, какая из моделей является подходящей для организации, необходимо провести сравнительный анализ. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей мошенничества

Модель	Автор разработки	Составные элементы	Сходства	Различия
Треугольник мошенничества	Д. Кресси	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Возможность</li> <li>· Рационализация</li> <li>· Давление/мотивация</li> </ul>		
Бриллиант	Д. Вулф	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Стимул</li> <li>· Возможность</li> </ul>		

мошенничества		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Рационализация</li> <li>· Способность</li> </ul>	Модели мошенничества, MICE, S.C.O.R.E. и S.C.C.O.R.E. основываются на модели Д. Кресси «Треугольник мошенничества», поэтому все они имеют возможность, рационализацию (идеологию) и давление (стимул, принуждение).	Способность человека совершить мошенничество впервые появилась в «Бриллианте мошенничества» это впервые появляется в модели «MICE» а в модели «S.C.C.O.R.E.» введен сговор как одна из характеристик совершения мошеннических действий.
MICE	М. Кранахер	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Деньги</li> <li>· Убеждения/идеология</li> <li>· Принуждение</li> <li>· Эго</li> </ul>		
S.C.O.R.E.	Д. Вутсинас	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Стимул</li> <li>· Способность</li> <li>· Возможность</li> <li>· Рационализация</li> <li>· Эго</li> </ul>		
S.C.C.O.R.E.		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Стимул</li> <li>· Способность</li> <li>· Сговор</li> <li>· Возможность</li> <li>· Рационализация</li> <li>· Эго</li> </ul>		

Источник: составлено автором

Следующий сравнительный анализ помогает выявить, в чём именно отечественные и зарубежные подходы к диагностике и предотвращению оппортунистического поведения персонала сходятся и расходятся. Это даёт основу для выбора эффективных практик, которые могут быть адаптированы к российским условиям, а также указывает на аспекты, требующие корректировок с учётом местной культуры и организационных реалий.

Таблица 3. Сравнение отечественных и зарубежных подходов к диагностике и предотвращению оппортунистического поведения персонала

Компонент подхода	Зарубежные модели (США, Европа, Япония)	Отечественные разработки	Возможная адаптация для России
<b>Отбор и диагностика</b>	Используются стандартизированные шкалы, психометрия, корпоративные центры тестирования (например, Hogan, IPIP, VBIs) [25]	Применяются адаптированные шкалы (трудовой оппортунизм, организационный цинизм), кейс-интервью [26]	Рекомендовано интегрировать западные тесты в этап отбора, адаптировав структуру интервью под локальные реалии
<b>Мотивация и вовлечённость</b>	Акцент на карьерных траекториях, бонусах, непрерывном обучении	Упор на зарплату и льготы, менее выражена	Включить системы развития (корпоративные УТ, обучение), при этом учитывать российские

	<a href="#">[27]</a>	мотивация развития <a href="#">[28]</a>	традиции (коллективизм, сопричастность)
<b>Контроль и отчётность</b>	Прозрачность BI и CRM-систем, цифровой аудит, консалтинговые/этические комитеты <a href="#">[29]</a>	Сильный акцент на контроле на бумаге, слабая цифровизация <a href="#">[30]</a>	Переложить зарубежный опыт во внутреннюю аналитику: цифровые панели и прозрачный отчет, с учётом российской бюрократии
<b>Этическая культура</b>	Декларации ценностей, ESG-отчётность, корпоративные кампании <a href="#">[31]</a>	Этические кодексы существуют, но формальны; нет механизмов их внедрения и контроля <a href="#">[32]</a>	Внедрить ESG-программы на базе этического аудита, кейс-заданий, тренингов с практиками и ролей
<b>Обучение</b>	Ротация, обучение, наставничество <a href="#">[33]</a>	Чаще краткосрочное, недостаточно адаптированное <a href="#">[27]</a>	Комбинировать западную модель с отечественными адаптациями: формализовать стажировки, развитие внутри отдела
<b>Социальный климат и HR-практики</b>	HRM-модели с менторством, гибкой мотивацией, уважением автономии <a href="#">[34]</a>	Традиционный патернализм, формальный HR, отсутствие прозрачных процессов <a href="#">[35]</a>	Развивать HRM, внедрять гибкие подходы вовлечения, обратной связи, практики 360°, опрошенные в отечественной среде
<b>Профилактика оппортунизма</b>	Использование этических кейс-тренингов, мониторинг поведения <a href="#">[36]</a>	Часто только формальный контроль, отсутствие раннего вмешательства <a href="#">[37]</a>	Интегрировать зарубежные кейс-тренинги, адаптировав под российские культурные особенности и юридический контекст

Источник: составлено автором

Сравнительный анализ показывает, что зарубежные подходы к борьбе с оппортунизмом опираются на высокую технологичность, стандартизированную диагностику, интеграцию этической культуры и цифровых инструментов, а также на активное вовлечение сотрудника в развитие. Российские модели, несмотря на наличие адаптированных психометрических методик, нуждаются в усилении цифровизации, структурной мотивации и формализации этического содружества, учитывая отечественные культурные и административные особенности. В итоге наиболее эффективными будут гибридные стратегии: соединив стандартизированные инструменты и ESG-подходы с российскими практиками работы в коллективе и мотивационными системами. Это откроет путь к оптимизации как диагностики, так и раскрытия потенциала персонала, а также созданию устойчивой корпоративной среды.

### 3. Поведенческие индикаторы оппортунистических рисков

Когда человек проявляет оппортунистическое поведение, то он часто демонстрирует определенные поведенческие черты, которые, как правило, связаны с данным типом

поведения. В исследовании ACFE респондентам опроса был дан список из 20 распространенных поведенческих признаков мошенничества. Необходимо было отметить, как часто и в каких ситуациях, по их мнению, работники проявляют поведенческие тревожные знаки.

Наиболее распространенными признаками стали:

- 1) жизнь не по средствам (39%);
- 2) финансовые трудности (25%);
- 3) чрезмерный контроль или нежелание разделить обязанности (13%);
- 4) необычная раздражительность, подозрительность или защитная реакция (12%);
- 5) запугивание или давление со стороны (12%);
- 6) проблемы в семье или личной жизни (11%);
- 7) проблемы с зависимостью (7%).

В исследовании было обращено внимание и на систему управления персоналом, которая также может повлиять на проявление оппортунистического поведения сотрудниками. Каждый из отмеченных факторов потенциально может вызвать стресс, связанный с личными финансами, или обиду на работодателя, что может повлиять на решение человека совершить мошенничество [\[38\]](#).

Ассоциация международных сертифицированных профессиональных бухгалтеров (далее АICPA) выделяет следующие тревожные знаки, на которые должно обратить внимание руководство [\[39\]](#):

- 1) Нахождение на рабочем месте сверхурочно.

Сотрудник, который приходит рано, задерживается, работает по выходным, не берет больничный или ежегодный оплачиваемый отпуск, может показаться идеальным. Тем не менее, это также может являться признаком, по которому можно определить работника, проявляющего оппортунистическое поведение. Мошенники часто могут избегать праздников и выходных, потому что существует возможность, что другие люди увидят проделанную ими работу и могут обнаружить мошенничество [\[40\]](#). Точно так же люди, которые приходят рано и работают допоздна или по выходным, могут использовать то время, когда их с меньшей вероятностью могут уличить в неправомерных действиях, чтобы совершить или скрыть мошенническую деятельность [\[41\]](#).

- 2) Жизнь не по средствам.

Если кто-то со скромной зарплатой вдруг начинает ездить на работу на новой машине или носить дорогую сумку и роскошные часы или покупать дорогую недвижимость, это может стать поводом для беспокойства. Хотя такое поведение может показаться очевидной подсказкой, компании часто упускают его. Для организаций может быть довольно сложно оценить законные неожиданные доходы в жизни сотрудника, такие как наследство, по сравнению со средствами, полученными мошенническим путем [\[42\]](#).

- 3) Негативное проявление стресса на работе.

Существует множество причин, по которым люди могут испытывать стресс на работе.

Однако проявление гнева или беспокойства в ответ на рутинные вопросы, возникающие в сфере ответственности сотрудника, особенно когда вопросы исходят от проверяющего (аудитора), может быть предупредительным признаком мошенничества [\[43\]](#).

#### 4) Доступ к большому объему информации.

Сотрудники, проработавшие в компании долгое время, как правило, вызывают больше доверия, знают слабые стороны компании и имеют возможность обойти то, что называется контролем. Они также с большей вероятностью будут иметь доступ к нескольким источникам информации, связанным друг с другом. Поэтому в хорошо контролируемой системе задачи создания профиля счетов для нового сотрудника и утверждения платежей всегда должны выполняться разными людьми. У сотрудников, способных делать и то, и другое, может возникнуть соблазн совершить мошенничество [\[44\]](#).

Для того, чтобы предупредить оппортунистическое поведение, необходимо использовать специальные инструменты и механизмы, которые помогут сэкономить большие средства, которые могут быть вложены в развитие компании, а не на устранение негативных последствий оппортунизма.

### **4. Рекомендации по выявлению оппортунистического поведения сотрудников с целью предотвращения предконтрактного и постконтрактного оппортунизма**

#### 1. Психометрическая и поведенческая оценка на этапе отбора персонала

Традиционные методы отбора персонала, ориентированные преимущественно на профессиональные компетенции и результаты интервью, не позволяют надёжно диагностировать девиантное поведение соискателей. Например, кандидат с выраженными чертами нарциссической и антисоциальной направленности по типологии DSM-5 прошёл отбор на финансовую позицию, демонстрируя высокий уровень социальной желательности. Через год был разоблачён в искажении отчётных данных для получения персональной выгоды. В этом случае использование психодиагностических инструментов (Hogan Development Survey, HEXACO, IPIP-NEO) в процессе подбора персонала и проведение структурированных интервью на предмет этических дилемм с использованием кейс-анализов и вопросов на этическую амбивалентность поможет сформировать систему превентивной диагностики индивидуальных склонностей к оппортунистическому поведению. Как следствие, снизится вероятность найма соискателей с высоким уровнем девиантного потенциала, особенно на должности, связанные с доступом к ресурсам и финансовой информации.

#### 2. Комплексная проверка надёжности соискателя (background screening)

Недостоверная или частично искажённая информация о биографии соискателя и его профессиональной репутации создаёт высокий риск трудоустройства лиц с историей нарушений этики, конфликта интересов или причастности к мошенничеству. Так, сотрудник, имевший судебную историю по фактам злоупотребления служебным положением, скрыл эту информацию. Проверка при трудоустройстве в новую компанию была ограничена стандартным созвоном с формальными рекомендациями со стороны бывших коллег.

Использование комплексной проверки надёжности соискателя с изучением профессиональной биографии, деловой репутации, правового статуса (суды, арбитражи, ИНН на предмет аффилированности) и цифрового следа (контент-анализ социальных

сетей, медиаполя) повысит уровень информационной открытости при найме.

### 3. Система мониторинга поведенческой адаптации при онбординге

Начальный период адаптации сотрудника — зона высокой неопределённости. При отсутствии контроля может произойти деструктивная социализация и появление поведенческих искажений. Разработка системы адаптационного поведенческого мониторинга, включающей серийные интервью с HR и непосредственным руководителем на 30/60/90 дней, контроль эмоционального климата и реакций на обратную связь, оценка включённости и социального позиционирования (методика социометрического профилирования) позволит сформировать адаптационный барьер против девиантных поведенческих стратегий и своевременно выявлять деструктивную интеграцию в организационную среду, а также повысит точность прогнозирования поведенческой надёжности сотрудника.

### 4. Использование социометрического и климата-анализов для выявления поведенческих аномалий

Внутриорганизационные девиации часто формируются в условиях локального дисбаланса власти, давления, страха или норм «молчаливого одобрения». Формальные каналы обратной связи не выявляют латентных очагов девиантной активности. Проведение анонимных оценочных опросов с фокусом на восприятие этической культуры, наличие давления и ролевых конфликтов, доверие к механизмам внутренней отчетности, а также использование социометрического анализа и сетевой аналитики для выявления неформальных структур, точек влияния и центров контроля позволит сформировать поведенческую карту коллектива и выявить скрытые девиации, токсичные центры влияния.

### 5. Кейс-аудит этичности принимаемых решений в ключевых точках

Оппортунистическое поведение часто начинается с малых, «оправданных» нарушений — манипуляций с подрядчиками, внутренними бонусами, конфигурацией отчётности. Такие действия могут быть законны формально, но противоречат корпоративной этике. Например, менеджер воспользовался пробелом в регламентах и заключил серию «бесспорных» контрактов с фирмами, аффилированными с его окружением. Нарушения выявились лишь при смене руководства. Внедрение кейс-аудита поведенческих решений в ключевых точках (например, закупки, кадровые назначения, премии, бонусные выплаты), использование ретроспективного анализа с фокусом на соответствие решения корпоративным ценностям, принципам транспарентности и декларируемой миссии и применение этической экспертизы и принципа «условной публичности» (как воспринял бы выбор независимый наблюдатель: пресса, клиент, аудитор повысит ответственность принимающих решения и сформирует культуру превентивной этической отчетности).

Таблица ниже обобщает ключевые типы рисков, описанные в статье, и соотносит их с конкретными рекомендациями, предложенными на основе анализа эмпирических кейсов, поведенческих моделей и результатов исследований в области организационной психологии и управления персоналом. Такой формат позволяет систематизировать материалы исследования и обеспечить практическую применимость результатов для специалистов HR и внутреннего контроля.

Таблица 4. Основные типы рисков оппортунистического поведения и их решение

Риск	Описание проявления	Решение
	Сотрудник может обладать	

1. Скрытые формы девиантного поведения на этапе найма	выраженными чертами нарциссизма, м а н и п у л я т и в н о с т и , не выявляемыми при стандартном интервью	Использование психометрических опросников (Hogan, HEXACO, IPIP-NEO), кейс-интервью с этическими дилеммами, диагностика морального релятивизма
2. Искажение или сокрытие биографических и правовых данных при приёме на работу	Отсутствие верификации сведений о судимостях, участии в конфликтах интересов, негативных отзывах от прежних работодателей	Проведение расширенного background screening: проверка судебной истории, арбитражей, публичных упоминаний, анализ цифрового следа в медиаполе и соцсетях
3. Поведенческая девиация на этапе адаптации (онбординг)	Новые сотрудники могут демонстрировать негативную социализацию, заниженную мотивацию, симуляцию вовлечённости	Разработка поведенческого мониторинга на 30/60/90 день, интервью с HR и руководителем, использование методов социометрии и оценки включённости
4. Скрытые очаги токсичного влияния в существующем коллективе	Локальные группы сотрудников могут формировать неформальные нормы, способствующие толерантности к оппортунизму или цинизму	Проведение анонимных опросов, фокус на восприятие этической культуры, климата доверия, применение социометрии и сетевого анализа для выявления неформальных центров влияния
5. Незаметное смещение границ допустимого поведения	Поведение, формально укладывающееся в правила, но нарушающее дух корпоративной этики (серые зоны, манипуляции с регламентами)	Внедрение этического кейс-аудита, ретроспективная проверка решений, использование принципа «условной публичности» при оценке управленческих поступков
6. Слабая управляемость поведенческими рисками после выхода сотрудника из стадии адаптации	Поведенческие искажённые стратегии могут закрепиться и перейти в системные отклонения — злоупотребления доверием, фальсификация отчетности	Постоянный поведенческий мониторинг, регулярная аттестация не только по результатам, но и по поведенческим индикаторам, этические тренинги
7. Недостаточная чувствительность HR-систем к латентным поведенческим рискам	Традиционные HR-инструменты ориентированы на компетенции и мотивацию, но не диагностируют предрасположенность к девиациям	Интеграция диагностики риска оппортунизма в HRM-системы: поведенческие профили, наблюдение в динамике, применение сценарного анализа

Источник: составлено автором

Таким образом, представленный формат соотношения проблем и управленческих решений позволяет не только систематизировать полученные результаты, но и продемонстрировать их прямую применимость в практике управления персоналом и построения систем внутреннего контроля. Это особенно важно в условиях растущей сложности организационной среды, когда поведенческие риски всё чаще становятся источником не только репутационных, но и финансовых потерь. Внедрение

предложенных решений способствует формированию культуры ответственности, повышению прозрачности внутренних процессов и формированию устойчивых этических стандартов в корпоративной среде.

В качестве дополнительной меры к уже существующим HR и антикоррупционным инструментам предлагается внедрить на уровне компании *механизм этических точек контроля* — заранее определённых ситуаций и ролей, в которых риск оппортунистического поведения наиболее высок. В отличие от универсальных регламентов и кодексов, эти точки опираются на конкретные уязвимые процессы и зоны принятия решений, выявленные в ходе внутреннего анализа (например, закупки, премирование, отчётность, удалённый доступ к ресурсам и др.).

В этих точках необходимо ввести:

- краткие чек-листы этических рисков, заполняемые руководителем или сотрудником при принятии решения (например, «Может ли это быть воспринято как конфликт интересов?»),
- принцип условной публичности — внутренний критерий, по которому решение оценивается с позиции внешнего наблюдателя (например, клиента, аудитора, коллеги),
- встроенные процедуры обсуждения — возможность анонимно или очно обсудить этически неоднозначные ситуации с назначенным этическим координатором или доверенным лицом.

Такой подход позволяет:

- снизить моральную нагрузку с сотрудника, сталкивающегося с серой зоной,
- встроить этическую рефлексию в рутинные процессы, не перегружая их формальностями,
- укрепить доверие между сотрудником и организацией, формируя ощущение справедливости и прозрачности.

Как это отличается от текущих практик:

В большинстве компаний этические нормы закреплены в виде кодекса, который читается при приёме на работу и далее редко используется. Этические точки контроля, напротив, являются рабочим инструментом в конкретных управленческих ситуациях, где соблазн или неопределённость особенно велики. Это простая, встроенная в процесс мера, которая делает этику не абстрактной нормой, а частью повседневных решений.

Для реализации механизма этических точек контроля можно включить в систему внутреннего мониторинга структурированные интервью с руководителями функциональных подразделений, работающими в зонах повышенного риска оппортунистического поведения. Такие интервью позволяют не только выявить конкретные уязвимые процессы, но и зафиксировать способы принятия решений в неоднозначных ситуациях.

Периодичность: 1 раз в квартал или при завершении ключевого цикла (например, проект, тендер, распределение бюджета).

Ключевые блоки интервью:

#### 1. Обнаружение серых зон

– В каких ситуациях в последнее время приходилось действовать при отсутствии чётких регламентов?



- Были ли случаи, когда решение принималось «по усмотрению»?
- Каков уровень прозрачности таких решений для других участников процесса?

## 2. Реакции на этические дилеммы

- Возникали ли сомнения по поводу допустимости решений с точки зрения корпоративных ценностей?
- Обсуждались ли эти вопросы с коллегами, вышестоящим руководством или HR?

## 3. Оценка атмосферы в коллективе

- Существуют ли сигналы скрытого давления, сопротивления или недоверия?
- Как воспринимаются санкции за нарушения и правила игры в целом?

## 4. Превентивные меры

- Какие шаги предпринимаются лично руководителем для снижения рисков (разделение функций, прозрачность решений и др.)?
- Что можно было бы улучшить в регламентировании, чтобы снизить моральную нагрузку при принятии решений?

Практический эффект:

- позволяет формализовать опыт управленцев в виде выявленных рисков и типичных ситуаций,
- фиксирует реальные практики поведения в условиях неопределённости, дополняя формальные инструкции,
- укрепляет горизонтальные связи между HR, внутренним контролем и менеджерами, развивая культуру открытого обсуждения сложных решений.

Интервью не требует значительных затрат, но может стать эффективным инструментом раннего выявления оппортунистических установок и управленческих искажений. Оно встраивается в культуру доверия и прозрачности и может быть дополнено анкетированием подчинённых, что даст более объёмную поведенческую картину.

## Заключение

Таким образом, оппортунистическое поведение сотрудников представляет собой важную и всё более актуальную проблему в контексте организационного управления, поскольку оно не только нарушает этические и правовые нормы, но и снижает эффективность внутренних процессов, подрывает доверие и усиливает репутационные риски. В данной работе рассмотрены ключевые теоретические подходы к объяснению данного явления — от классических моделей мошенничества до современных многофакторных концепций, включающих поведенческие и личностные предикторы.

В результате проведённого анализа были выделены поведенческие характеристики, типологические профили и структурные условия, способствующие формированию оппортунистических стратегий в корпоративной среде. Обоснована необходимость ранней диагностики подобных рисков с использованием психометрических инструментов, мониторинга поведенческой адаптации, социометрических методов и кейс-аудита этически значимых решений. Разработанные рекомендации охватывают как

предконтрактный, так и постконтрактный этапы, что позволяет системно подходить к проблеме на разных уровнях управления персоналом.

## Библиография

1. Allan R. Fraud-the human face of fraud: understanding the suspect is vital to any investigation // CA Magazine-Chartered Accountant. — 2003. — Т. 136. — № 4. — С. 39-40.
2. Duffield G. M., Grabosky P. N. The Psychology of Fraud: Australian Institute of Criminology // Australian Institute of Criminology GPO Box. — 2001. — Т. 2944. — С. 4-11.
3. Centre for counter fraud studies. URL: <https://www.port.ac.uk/research/research-centres-and-groups/centre-for-counter-fraud-studies> (дата обращения: 03.05.2025).
4. Миннуллин М. М. и др. АНАЛИЗ ПРИЧИН ТРУДОВОГО ОППОРТУНИЗМА ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Вестник современной клинической медицины. — 2024. — Т. 17. — №. Приложение 1. — С. 40-47. DOI: 10.20969/VSKM.2024.17(suppl.1).40-47 EDN: OVTFJS.
5. Павлова М. В., Дзюбенко М. М., Нартова-Бочавер С. К. Шкала организационного цинизма: адаптация русскоязычной версии // Социальная психология и общество. — 2022. — Т. 13. — № 3. — С. 184-200. DOI: 10.17759/sps.2022130311 EDN: QAEJDJ.
6. Безобразова Ю. В. Сущность оппортунизма работников и его причины // Челябинский гуманитарий. — 2010. — № 1 (10). — С. 10-14. EDN: NURGAN.
7. Евсеенкова К. Ю., Стеклова О. Е. Вовлечённость персонала как способ мотивации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. — 2014. — № 3 (67). — С. 56-58. EDN: STXSCT.
8. Лозина О. И., Тутов Л. А. Оппортунистическое поведение и конкурентоспособность работника в современной организации // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. — 2019. — Т. 11. — № 1 (31). — С. 21-29.
9. Van Akkeren J. Fraud triangle: Cressey's fraud triangle and alternative fraud theories // Encyclopedia of Business and Professional Ethics. — 2018. — С. 917-920.
10. Suryandari, N. N. A., Yadnyana, I. K., Ariyanto, D., & Erawati, N. M. A. Implementation of fraud triangle theory: A systematic literature review // Journal of Governance & Regulation. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 90-102. DOI: 10.22495/jgrv12i3art10. EDN: XXXMYB.
11. Kassem R., Higson A. The new fraud triangle model // Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. — 2012. — Т. 3. — № 3. — С. 191-195.
12. Bierstaker J. et al. Academic fraud and remote evaluation of accounting students: An application of the fraud triangle // Journal of Business Ethics. — 2024. — С. 1-23.
13. Cohen J. et al. Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press. — Springer Netherlands, 2012. — С. 271-315.
14. Lister L. M. A practical approach to fraud risk: comprehensive risk assessments can enable auditors to focus antifraud efforts on areas where their organization is most vulnerable // Internal Auditor. — 2007. — Т. 64. — № 6. — С. 61-66.
15. Schuchter A., Levi M. The fraud triangle revisited // Security Journal. — 2016. — Т. 29. — № 2. — С. 107-121. DOI: 10.1057/sj.2013.1. EDN: FKWYAI.
16. Vona L. W. Fraud risk assessment: Building a fraud audit program. — John Wiley & Sons, 2014. — С. 143-156.
17. Albrecht W. S., Howe K. R., Romney M. B. Deterring fraud: the internal auditor's perspective. — Inst of Internal Auditors, 1984. — С. 169.
18. Hudayati A., Nisa T. K., Sanusi Z. M. Financial pressure and related party transactions on financial statement fraud: fraud triangle perspective // International Journal of Business and Emerging Markets. — 2022. — Т. 14. — № 2. — С. 213-230. DOI: 10.1504/ijbem.2022.121903. EDN: NTQRMV.

19. Kassem R., Higson A. The new fraud triangle model // *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. — 2012. — Т. 3. — № 3. — С. 191-195.
20. Wolfe D. T., Hermanson D. R. The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. — 2004. — С. 5.
21. Desai N. Understanding the theoretical underpinnings of corporate fraud // *Vikalpa*. — 2020. — Т. 45. — № 1. — С. 25-31. DOI: 10.1177/0256090920917789. EDN: QCIJTU.
22. Padgett S. Profiling the fraudster: Removing the mask to prevent and detect fraud. — John Wiley & Sons, 2014. — С. 69.
23. Меркулова А. Р., Гребёнкина С. А. Корпоративное мошенничество: сущность и взаимосвязь со стилем руководства // *Вестник Академии знаний*. — 2024. — № 3 (62). — С. 616-621. EDN: LWDNUP.
24. Vousinas G. L. Advancing theory of fraud: the SCORE model // *Journal of Financial Crime*. — 2019. — Т. 26. — № 1. — С. 372-381.
25. Mansor N., Abdullahi R. Fraud triangle theory and fraud diamond theory: Understanding the convergent and divergent for future research // *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*. — 2015. — Т. 1. — № 4. — С. 38-45.
26. AICPA. URL: <https://www.aicpa.org/home> (дата обращения: 15.05.2025).
27. Ulrich D. HR at a crossroads // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. — 2016. — Т. 54. — № 2. — С. 148-164.
28. Войтковская И. В. "Золотые парашюты" в США и России: как это работает? // *Российское право: образование, практика, наука*. — 2020. — № 4.
29. Никоненко Е. С. Развитие методов борьбы с фальсификацией отчетности в практике США // *Современные тенденции и инновации в науке и производстве*. — 2021. — С. 2521-2523. EDN: GCGLKN.
30. Янь Ю. Исследование распространенных средств финансового мошенничества на предприятиях и основных пунктах аудита // *Modern Economy Success*. — 2020. — № 6. — С. 279-285. EDN: GIVOMS.
31. Батаева Б. С., Карпов Н. А. Влияние факторов корпоративного управления на уровень раскрытия ESG-информации российскими публичными компаниями // *Управленец*. — 2023. — Т. 14. — № 3. — С. 30-43. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-3-3 EDN: PSGVTW.
32. MacNeil I., Esser I. M. The emergence of 'comply or explain' as a global model for corporate governance codes // *European Business Law Review*. — 2022. — Т. 33. — № 1.
33. Lievens F., Slaughter J. E. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know // *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. — 2016. — Т. 3. — № 1. — С. 407-440.
34. Зайчихина Д. А. Well-being программы как инструмент технологии управления персоналом организации // *Вестник науки*. — 2023. — Т. 1. — № 6 (63). — С. 129-132. EDN: AONJBP.
35. SalasVallina A., Alegre J., LópezCabrales Á. The challenge of increasing employees' wellbeing and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal // *Human Resource Management*. — 2021. — Т. 60. — № 3. — С. 333-347.
36. Николаев Н. А. Повышение уровня соответствия функций управления персоналом целям предприятия как фактор снижения оппортунизма сотрудников // *Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки*. — 2017. — № 1.
37. Bekiaris M., Papachristou G. Corporate and accounting fraud: Types, causes and fraudster's business profile // *Corporate Ownership & Control*. — 2017. — Т. 15. — № 1. — С. 467-475.

38. Dyck A., Morse A., Zingales L. How pervasive is corporate fraud? // Review of Accounting Studies. — 2024. — Т. 29. — № 1. — С. 736-769.
39. Lin B. et al. Why do employees commit fraud? Theory, measurement, and validation // Frontiers in Psychology. — 2022. — Т. 13. — С. 1026519. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1026519. EDN: CGAOPL.
40. Airchild R., Marnet O. Cycles of corporate fraud: a behavioural economics approach // Research Handbook on Corporate Board Decision-Making. — Edward Elgar Publishing, 2022. — С. 367-401.
41. Глинский В. В., Серга Л. К. Взаимосвязь нарушений экологического законодательства и вероятного искажения финансовой отчётности // Всероссийский экономический журнал. — 2019. — Т. 49. — № 10. — С. 78-93.
42. Owusu G. M. Y., Koomson T. A. A., Donkor G. N. A. A scientometric analysis of the structure and trends in corporate fraud research: a 66-year review // Journal of Financial Crime. — 2024. — Т. 31. — № 3. — С. 629-651.
43. Sorensen J. The Time Dimension of Corporate Fraud // Shorting Fraud: How to Uncover and Profit from Fraudulent Companies. — Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. — С. 77-86.
44. Ibrahim U. S. G., Yusof R. B., Ibrahim H. I. B. The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator // Global Business and Management Research. — 2022. — Т. 14. — № 3s. — С. 983-1007.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предмет исследования. Статья подготовлена автором, исходя из названия, на тему диагностики поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению. Содержание статьи частично соответствует заявленной теме, так как из текста статьи всё же не осталось ясно, что такое диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению? Какой набор показателей она должна включать? При проведении доработки важно обратить внимание на эти аспекты.

Методология исследования базируется на применении комплекса методов: анализа и синтеза данных, их обобщения и группировки. Также рекомендуется показать наглядно портреты сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению и потенциальные сценарии их действий, а также соответствующие им реакции со стороны руководства организаций с целью раскрытия потенциала сотрудников и обеспечения развития организации. Это было бы очень востребовано у потенциальной читательской аудитории.

Актуальность исследования заявленной темы не вызывает сомнения, так как данные вопросы представляют огромный интерес для широкой читательской аудитории, так как эти вопросы важны как в микроэкономическом контексте, так и макроэкономическом. Нет сомнения, что качественные научные исследования по данной теме будут востребованы и в научном сообществе, а не только среди управленцев организациями.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале не обнаружена, так как автор, по сути, обобщил только имеющиеся в других трудах суждения. А что автор предлагать изменить и каким образом? Чем это отличается от тех подходов, что

применяются сейчас?

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи, сформированная автором, позволяет раскрыть выбранную тему. Однако при наполнении её содержанием важно не только пересказывать и обобщать уже накопленный опыт, но и самостоятельно обосновывать наличие существующих проблем и путей их решения, что, по сути, в тексте рецензируемой статьи не приведено. При этом ценно будет также построить таблицу с соотношением выявленных проблем и обоснованных авторских рекомендаций по их решению.

Библиография. Библиографический список состоит из 30 наименований. Удивляет, что в нём только 2 отечественных публикации. При доработке статьи рекомендуется изучить, как минимум, 10–15 научных публикаций, подготовленных российскими авторами. Также было бы интересно сравнить отечественные и зарубежные подходы: в чём отличия? Что можно взять в российскую практику и требуются ли какие-либо модификации?

Апелляция к оппонентам. У автора есть отсылки к другим статьям по тексту рецензируемой научной работы. Однако не обнаружены результаты сравнения полученных результатов, что позволило бы отразить прирост научного знания. Что автор добавил к уже имеющимся материалам в научной литературе?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного представляется возможным заключить о том, что статья требует проведения доработки, после осуществления которой при успешном прохождении рецензирования может быть опубликована. В случае устранения указанных в тексте рецензии замечаний она будет востребована у читательской аудитории.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают поведенческие проявления оппортунистического поведения сотрудников в корпоративной среде. В публикации выдвинута и проверяется гипотеза о том, что оппортунистическое поведение сотрудников обусловлено взаимодействием личностных черт (нарциссизм, стремление к контролю, низкая эмпатия) и организационных условий (слабый контроль, отсутствие этического климата), и может быть спрогнозировано на этапах подбора и адаптации персонала.

Методология исследования базируется на анализе отечественной и зарубежной литературы по организационному поведению, психологии девиантного поведения и антикоррупционным механизмам, на компаративном анализе моделей мошенничества, синтезе эмпирических данных, включая кейсы утечек, злоупотреблений и фальсификаций, совершённых сотрудниками компаний.

Актуальность работы авторы связывают с ростом числа внутрикорпоративных правонарушений, которые наносят не только прямой экономический ущерб организациям, но и подрывают их репутацию, ухудшают внутренний климат, повышают уровень текучести персонала и снижают инвестиционную привлекательность, с тем, что современные организации нуждаются в системном подходе к предиктивной диагностике риска оппортунизма как на этапе подбора, так и после включения сотрудника в

производственные процессы.

Научная новизна рецензируемого исследования: выделены поведенческие характеристики, типологические профили и структурные условия, способствующие формированию оппортунистических стратегий в корпоративной среде.

Структурно в работе выделены следующие разделы: Введение, Анализ оппортунистического поведения сотрудников на основе теоретических моделей мошенничества, Поведенческие индикаторы оппортунистических рисков, Рекомендации по выявлению оппортунистического поведения сотрудников с целью предотвращения предконтрактного и постконтрактного оппортунизма, Заключение и Библиография.

Авторами термин «трудовой оппортунизм» (или «отлынивание») определяется через показатели снижения вовлеченности, несоблюдение формальных обязательств и манипуляцию ресурсами, что выявляется при помощи специальных анкет и шкал. Под «диагностикой поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению», подразумевается комплексная оценка как индивидуально-психологических, так и организационно-средовых параметров, характеризующих вероятность девиантных действий. В работе рассмотрены следующие поведенческие типы сотрудников с признаками оппортунистического поведения и управленческие стратегии реагирования: имитатор активности, формальный исполнитель, манипулятор правилами, пассивный саботажник, оправдывающий отклонения. В публикации освещены виды оказываемого давления на работника; проведен сравнительный анализ моделей мошенничества; осуществлено сравнение отечественных и зарубежных подходов к диагностике и предотвращению оппортунистического поведения персонала; отражены основные типы рисков оппортунистического поведения и их решение.

Библиографический список включает 44 позиции – научные публикации отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и английском языках, а также интернет-ресурс – источник под номером 26, который, в соответствии с редакционными Правилами оформления списка литературы, рекомендуется исключить из раздела «Библиография и привести в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторского исследования, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к публикации.