УДК 159.9:65.012.8
DOI https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2026-1-3

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ ВПЛИВУ ЗА Р. ЧАЛДІНІ ТА КОРПОРАТИВНА БЕЗПЕКА

Гайдуков Ігор Валентинович
аспірант спеціальності 053 Психологія
кафедра педагогіки та психології
Міжнародного університету
ORCID ID: 0009-0001-8103-5728

У статті здійснено теоретико-аналітичний аналіз психологічних принципів соціального впливу в контексті корпоративної безпеки організацій. Метою дослідження є виявлення механізмів, за яких науково обґрунтовані інструменти впливу можуть трансформуватися з нейтральних засобів комунікації на джерела прихованих організаційних ризиків. Теоретичною основою роботи є концепція принципів впливу Р. Чалдіні, сучасні підходи організаційної психології та дослідження Темної тріади особистості. Методом дослідження є концептуальний аналіз із послідовною декомпозицією досліджуваного явища на складові механізми та їх подальшою інтеграцією у єдину пояснювальну модель.

Обґрунтовано поняття асиметрії навчання, що відображає нерівномірну здатність співробітників засвоювати та застосовувати знання про соціальний вплив. Показано, що у поєднанні з диспозиціями Темної тріади така асиметрія формує внутрішню нерівність соціальної компетентності та підвищує ймовірність інструментального використання впливу. Проаналізовано роль моральної ліцензії як когнітивного механізму, що сприяє легітимації неформальних і «сірих» практик за відсутності прямих порушень. Окремо розглянуто ефект зниження настороженості та механізм зміщення відповідальності з формалізованих процедур на індивідуальну інтуїцію як наслідки системного застосування принципів впливу в організаційному середовищі.

Запропоновано інтегративну концептуальну модель («формулу ризику»), згідно з якою рівень психологічної вразливості організації зростає за умов поєднання високих навичок впливу окремих акторів і слабких або лише формально існуючих процесних обмежень. Виявлено організаційні сліпі зони, що перешкоджають своєчасному виявленню таких ризиків. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для розробки превентивних заходів корпоративної безпеки, симетризації навчальних програм з впливу та формування етичних політик управління впливом в організаціях.

Ключові слова: *психологія впливу, корпоративна безпека, Темна тріада особистості, асиметрія навчання, моральна ліцензія, організаційні ризики.*

Haidukov Ihor. From Persuasion to Risk: Cialdini's Principles of Influence in the Context of Corporate Security

The article presents a theoretical and analytical examination of the psychological principles of social influence in the context of organizational corporate security. The aim of the study is to identify the mechanisms through which scientifically grounded influence tools may transform from neutral means of communication into sources of latent organizational risk. The theoretical framework integrates Cialdini's principles of influence, contemporary approaches in organizational psychology, and research on the Dark Triad of personality. The method employed is conceptual analysis, involving a systematic decomposition of the phenomenon into its constituent mechanisms and their subsequent integration into a unified explanatory model.

The concept of learning asymmetry is introduced to describe unequal individual capacities to acquire, interpret, and apply knowledge of social influence. It is argued that, when combined with Dark Triad dispositions, this asymmetry creates internal inequalities of social competence and increases the likelihood of instrumental influence use. Moral licensing is examined as a cognitive mechanism that facilitates the normalization of informal and "grey" organizational practices without explicit rule violations. The effects of reduced vigilance and the displacement of responsibility from formalized procedures to individual intuition are also analyzed as consequences of the systematic application of influence principles in organizational settings.

An integrative conceptual model ("risk formula") is proposed, suggesting that organizational vulnerability increases when high individual influence skills coexist with weak or merely formalized process controls. Organizational blind spots that impede the timely detection of such risks are identified. The findings have practical

© Гайдуков І. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

implications for the development of preventive corporate security measures, the symmetrization of influence training programs, and the formation of ethical governance policies for managing influence within organizations.

Key words: *social influence psychology, corporate security, Dark Triad personality, learning asymmetry, moral licensing, organizational risk.*

Вступ

У сучасних організаціях психологія впливу дедалі частіше виходить за межі суто теоретичного інтересу і набуває прикладного значення як інструмент управління поведінкою, прийняттям рішень і соціальною динамікою в колективах. Розуміння того, як формуються згоди, як активуються механізми переконання та як соціальні сигнали змінюють індивідуальну поведінку, стає важливою складовою управлінської компетентності. Водночас саме ця прикладність створює напруження між науковим знанням і питаннями корпоративної безпеки, адже психологічні механізми, що підвищують ефективність комунікації, можуть водночас ставати джерелом прихованих ризиків.

Однією з найбільш впливових і концептуально цілісних моделей опису механізмів переконання залишається підхід Р. Чалдіні, систематизований у класичній праці Influence: The Psychology of Persuasion, що неодноразово перевидавалася й оновлювалася, зокрема у виданні 2021 року. Автор виділяє низку базових принципів (взаємність, послідовність, соціальний доказ, авторитет, симпатію, дефіцит та єдність), які підвищують імовірність того, що індивід погодиться на пропозицію або змінить свою поведінку під впливом соціального контексту [4]. Ці принципи не описуються як маніпулятивні техніки у вузькому сенсі, а радше як універсальні закономірності соціальної поведінки, притаманні більшості людей.

Водночас сама наукова легітимізація таких принципів створює складне поле для інтерпретації. З одного боку, вони використовуються для підвищення прозорості комунікації, ефективності переговорів та зниження конфліктності в організаціях. З іншого – їх прикладне застосування неминуче пов'язане з питанням меж: де проходить лінія між етичним впливом і прихованою маніпуляцією, та хто і на яких підставах має право ці межі визначати. Дослідники звертають увагу, що різниця між впливом і маніпуляцією рідко має чіткі формальні критерії й значною мірою залежить від мотивації суб'єкта, прозорості намірів та організаційного контексту, в якому відбувається взаємодія [2].

У площині корпоративної безпеки ця проблема набуває особливої гостроти. Сучасні підходи до безпеки дедалі рідше обмежуються технічними або юридичними аспектами і все частіше включають поведінкові ризики, серед яких внутрішнє шахрайство, соціальна інженерія та зловживання довірою посідають центральне місце. Досвід досліджень у сфері соціальної інженерії демонструє, що навіть добре формалізовані процедури можуть бути обійдені не через їх відсутність, а через вміння окремих осіб використовувати психологічні закономірності для зниження пильності або перерозподілу відповідальності [14].

У цьому сенсі психологічні принципи впливу функціонують як своєрідний «підсилювач» організаційних слабкостей. Вони не створюють ризик самі по собі, але здатні експоненціально збільшувати його в умовах нечітких процедур, асиметрії знань або нерівності впливу між учасниками організаційної взаємодії. Особливо показовим є те, що ці ризики часто залишаються невидимими для формальних систем контролю, оскільки дії, здійснені через психологічний вплив, можуть виглядати легітимними і добровільними.

У подальшому аналізі ці явища розглядаються не як сукупність ізольованих факторів, а як елементи єдиного механізму формування ризику. Зокрема, взаємодія навичок психологічного впливу, асиметрії навчання та механізмів моральної ліцензії ініціює послідовний ланцюг ефектів: зниження настороженості, зміщення відповідальності та зростання ефективності «сірих» практик, що зрештою проявляється у розриві між формальною процедурою та реальним управлінським рішенням.

Тож ми бачимо, що проблематика психологічного впливу в корпоративному середовищі не зводиться до питання «використовувати чи не використовувати» відповідні принципи. Вона радше відкриває ширше поле для аналізу того, як індивідуальні характеристики співробітників, організаційні рамки та когнітивні механізми взаємодіють між собою, створюючи умови для як конструктивного, так і потенційно небезпечного застосування наукового знання. Саме в цьому місці логічно постає питання: чи всі співробітники однаково засвоюють і використовують ці механізми, і які особистісні чинники визначають напрям такого використання.

Стаття структурована таким чином: у розділі «Матеріали та метод» описано теоретичну базу та підхід до аналізу, розділ «Результати» містить концептуальний аналіз механізмів ризику та авторську модель, у «Висновках» сформульовано теоретичні та практичні імплікації.

Матеріали та метод

Дослідження виконане у форматі теоретико-аналітичної роботи, що передбачає концептуальний синтез наукових джерел без збору первинних емпіричних даних. Такий підхід є усталеним у галузі організаційної психології та поведінкових досліджень безпеки, коли метою є не верифікація гіпотез на вибірці, а побудова пояснювальної моделі на основі інтеграції існуючих теоретичних концептів.

Матеріалами дослідження слугували наукові публікації у рецензованих журналах із психології, організаційної поведінки, бізнес-етики та управління ризиками, опубліковані переважно впродовж 2001–2025 років. Відбір джерел здійснювався за критерієм тематичної релевантності до трьох ключових концептуальних вузлів дослідження: психологія соціального впливу, особистісні диспозиції у контексті організаційної поведінки та механізми нормативної ерозії в організаціях. Загалом проаналізовано 27 наукових джерел.

Теоретичну основу роботи складають три концептуальні блоки: модель принципів соціального впливу Р. Чалдіні [4] як вихідна аналітична рамка; концепція Темної тріади особистості [9; 20] як чинника диференціації у засвоєнні та застосуванні інструментального знання; теорія моральної ліцензії [11; 12] як когнітивний механізм легітимації відхилень.

Основним методом є концептуальний аналіз – послідовна декомпозиція досліджуваного явища на складові механізми з подальшою їх інтеграцією у єдину пояснювальну модель. На першому етапі здійснено аналіз кожного принципу впливу з точки зору його потенційного ризикогенного застосування в організаційному середовищі. На другому – виявлено особистісні та когнітивні фактори, що визначають напрям такого застосування. На третьому – побудовано інтегративну концептуальну модель «формулу ризику», що описує умови трансформації психологічної компетентності на чинник організаційної вразливості.

Результати

Асиметрія навчання та вплив особистісних диспозицій на застосування принципів впливу

Наступна логічна позиція у дослідженні психологічних механізмів корпоративної безпеки – це розуміння того, що не всі співробітники однаково засвоюють знання про соціально-психологічні механізми, і не всі однаково їх застосовують у практиці**.** Попередній розділ окреслив, що психологічні принципи впливу можуть стати як корисним інструментом комунікації, так і ресурсом для прихованого впливу, залежно від контексту. Однак питання полягає глибше: чи сама здатність засвоювати ці знання не є фактором ризику?

Термін «асиметрія навчання» у цьому контексті позначає неоднакову спроможність індивідів опанувати, інтерпретувати і застосовувати соціальні тактики впливу. Вживання цього терміну потребує чіткого розмежування з низкою суміжних понять, що вже усталені в науковій літературі. У когнітивній психології поняття learning asymmetry традиційно описує відмінності у швидкості та міцності засвоєння позитивного і негативного досвіду, тобто є характеристикою темпу і валентності навчання, але не стосується соціальних диспозицій суб’єкта чи організаційного контексту застосування знань. Поняття інформаційної асиметрії,

що прийшло з економічної теорії агентності, фіксує нерівний доступ до інформації між учасниками взаємодії, однак залишає поза увагою питання про те, яким чином ті самі знання когнітивно переробляються і функціонально спрямовуються різними індивідами. Поняття соціальної компетентності, своєю чергою, охоплює загальну здатність до ефективної міжособистісної взаємодії, але не диференціює напрям її використання залежно від особистісних диспозицій носія. Нарешті, дослідження Темної тріади і соціальних тактик впливу [9; 20] описують результати стратегічної поведінки, тобто те, що роблять індивіди з відповідними рисами, але не концептуалізують нерівномірність засвоєння інструментального знання як самостійний механізм, що передує поведінці і формується на рівні когнітивної інтерпретації навчального матеріалу. На відміну від зазначених підходів, поняття асиметрії навчання у значенні, що пропонується в цій роботі, позначає якісну відмінність у тому, як саме індивіди з різними особистісними профілями інтерпретують і засвоюють знання про соціальний вплив – не лише швидше чи повільніше, а принципово по-різному за своєю функціональною спрямованістю: як інструмент координації або як ресурс стратегічного контролю. Якщо для одних це є інструментом комунікації та налагодження співпраці, то для інших – це стратегічний ресурс, який може бути використаний для обходу формальних обмежень або навіть для прихованого контролю. Саме ця нерівномірність у навчанні є важливою передумовою прихованих ризиків, що стосуються корпоративної безпеки.

В межах організаційної психології все частіше звертають увагу на те, як темні особистісні риси, об'єднані у концепт Темної тріади (субклінічний нарцисизм, макіавеллізм і субклінічна психопатія), впливають не лише на поведінку, а й на процес засвоєння знань та стратегій [20]. Ці риси не рівнозначні психопатологічним проявам, з одного боку, і не є свідомо девіантними у кожній ситуації, з іншого – але їхня сукупність характеризує стратегічну орієнтацію на результат, цілеспрямованість у використанні ресурсів та відносну нечуйність до моральних обмежень. У невеликих дозах така стратегічність може бути ресурсом для вирішення складних завдань, але в організаційних системах вона також створює потенційні точки напруги.

Останні дослідження підкреслюють, що індивіди з високими показниками макіавеллізму та нарцисизму демонструють підвищену чутливість до інструментальних знань, здатність швидко ідентифікувати соціальні важелі та адаптувати їх для досягнення цілей [20]. Така здатність, за наявності слабких етичних або процесних рамок, здатна трансформуватися з комунікаційної компетентності у маніпулятивну практику, яка формально не порушує правил, але системно змінює баланс сил і ресурсів.

Важливо також розуміти, що асиметрія навчання не обмежується «швидкістю засвоєння» матеріалу**.** Вона включає зміни у способі когнітивної інтерпретації цього знання. Для одних принципи впливу можуть бути засвоєні як корисні підказки для кращого взаєморозуміння, а для інших – як інструменти стратегічного контролю. У цьому сенсі психометричні профілі Темної тріади особистості корелюють не лише з поведінковими патернами, а й із культурними моделями, що визначають, як «правильно» застосовувати соціальні тактики**.**

Ця якісна відмінність у способі інтерпретації знань має прямі наслідки для корпоративної безпеки. Якщо навчальні програми з впливу зосереджуються лише на ефективності та результативності, не інтегруючи чітких етичних обмежень та фреймів, то вони можуть неусвідомлено посилювати ризик асиметрії навчання. Працівники, які вже мають стратегічні диспозиції, почнуть автоматизувати застосування принципів впливу не лише як реактивні комунікативні дії, а як програмні стратегії досягнення цілей, навіть поза межами формальних процедур.

Це, у свою чергу, породжує нерівність впливу всередині організації, яка не відображена у формальних структурах. Ті, хто краще розуміє, як впливати, можуть формувати неформальні коаліції, знижувати пильність колег та отримувати доступ до ресурсів поза процедурними механізмами, створюючи скриті канали влади, що не зафіксовані у жодних KPI

чи контролях. Саме така уразливість, яку визначає не відсутність знань, а неоднорідність їх застосування, становить істотний ризик для корпоративної безпеки.

У своїй роботі Джонасон П. та Вебстер Г. [9] відзначали, що риси Темної тріади асоціюються зі схильністю до соціальної експлуатації, причому не як хаотичної, а як цілеспрямованої та раціональної поведінки. Ці знахідки отримують підтвердження і в сучасних дослідженнях, де описано, що домінування тактичних стратегій у поведінці часто поєднується з низькою ваговою моральною регуляцією. Так, в роботі Пельстер М. та ін. [18] показано, що поведінкові прояви таких рис слід розглядати не лише у їхній девіантності, але і як інструментальні стратегії, що активізуються у певних умовах.

Тож, ми бачимо, що асиметрія навчання – це не просто теоретична абстракція, а практично дієвий механізм, що перетворює психологічне знання в асиметричну соціальну компетентність**.** У корпоративному середовищі це означає, що не лише наявність знань про принципи впливу, а саме особистісні диспозиції та способи їх когнітивної інтерпретації визначають потенційну загрозу або користь для організації.

Когнітивний ефект моральної ліцензії як механізм нормалізації впливу

Логічним продовженням аналізу асиметрії навчання є питання не лише ***хто*** краще засвоює інструменти впливу, а й ***як саме*** ці інструменти внутрішньо легітимізуються. Адже знання самі по собі ще не визначають поведінку – вирішальним є те, яким чином людина пояснює собі допустимість їх застосування. Саме на цьому рівні виникає ефект, що у психології отримав назву **«моральної ліцензії»** [11;12].

У найзагальнішому вигляді моральна ліцензія описує ситуацію, коли попереднє дотримання моральних норм, соціально схвалена поведінка або апеляція до «вищих» цінностей створює внутрішній дозвіл на подальші сумнівні дії. У корпоративному контексті цей механізм набуває особливої сили, оскільки знання психології впливу саме по собі має статус науково визнаного, легітимного і навіть рекомендованого. Відтак, застосування цих принципів може сприйматися не як потенційне порушення меж, а як професійна компетентність.

Дослідження у сфері бізнес-етики показують, що моральна ліцензія часто активується саме в організаціях, які декларують високі етичні стандарти або активно інвестують у навчання персоналу [10]. У таких умовах співробітники схильні інтерпретувати власні дії крізь призму «загального блага», що дозволяє послаблювати внутрішні моральні обмеження без відчуття провини. Коли ж до цього додається психологічна підготовка з впливу, виникає специфічна когнітивна конструкція: якщо це науково обґрунтовано і використовується в менеджменті, значить, це допустимо.

Особливу роль тут відіграє те, що принципи впливу Чалдіні подаються не як маніпулятивні техніки, а як опис універсальних механізмів соціальної поведінки. Сам Р. Чалдіні послідовно підкреслює, що він не навчає маніпуляції, а лише пояснює, як працює вплив. Проте саме ця дескриптивність і створює простір для когнітивного зсуву: межа між розумінням механізму і інструментальним використанням стає розмитою. Цікаво, що Р.Ч алдіні зазначав, що вплив завжди є етичним, тоді як маніпуляція – ні. Водночас емпіричні дослідження демонструють, що на практиці суб’єктивне розрізнення цих понять часто визначається не діями, а їхнім виправданням**.**

Моральна ліцензія у цьому випадку працює як когнітивний буфер між наміром і наслідком. Вона дозволяє індивіду застосовувати принципи впливу агресивніше, ніж це було б можливим без наукового «прикриття». Особливо показово, що цей ефект посилюється у людей з високим рівнем макіавеллізму, для яких моральні норми мають радше інструментальний, ніж внутрішньо інтеріоризований характер. Дослідження свідчать, що такі індивіди частіше використовують етичні рамки як риторичний ресурс, а не як обмеження поведінки [13].

В організаційному вимірі це означає, що знання про вплив може не лише підвищувати ефективність комунікації, а й створювати ілюзію моральної безпечності дій, які фактично знижують прозорість процесів. Коли співробітник переконаний, що діє «професійно», він менш схильний помічати момент, у якому вплив переходить у тиск, а переконання – у приховане примушування. Так формується зона психологічної сліпоти, де питання етики витісняється питанням результату.

Цікаво, що моральна ліцензія рідко проявляється у вигляді прямого порушення правил. Натомість вона діє через поступове розширення допустимих інтерпретацій, що робить поведінку формально коректною, але функціонально небезпечною для системи. Саме тому традиційні механізми контролю часто не фіксують таких ризиків: порушень немає, але структура взаємодії змінюється.

Тож, ми бачимо, що ефект моральної ліцензії виступає ключовою ланкою між знанням і дією, перетворюючи психологічні інструменти впливу на самолегітимізуючий ресурс. У поєднанні з асиметрією навчання він створює умови, за яких найбільш стратегічно орієнтовані актори отримують не лише технічну, а й моральну перевагу.

Принципи впливу без меж: коли знання «як» випереджає розуміння «де зупинитись»

Поступово переходячи від когнітивних механізмів легітимації до структурних характеристик самого знання про вплив, варто зосередитися на ще одному критично важливому аспекті: принципи впливу навчають ефективності, але майже не містять внутрішньо вбудованих обмежувачів. Саме ця особливість робить їх надзвичайно привабливими з прикладної точки зору – і водночас потенційно небезпечними в організаційному середовищі.

Класична модель Р.Чалдіні є дескриптивною: вона описує закономірності соціальної поведінки, що діють незалежно від намірів суб'єкта. Принципи взаємності, соціального доказу, авторитету, дефіциту, прихильності та послідовності працюють автоматично, часто на докогнітивному рівні. Саме тому вони такі ефективні – і саме тому вони не містять вбудованої відповіді на питання про межу застосування. Знання про те, як активується той чи інший механізм, не супроводжується інструкцією, коли варто утриматися від його використання.

У навчальних програмах для бізнесу та менеджменту цей дисбаланс посилюється. Тренінги з впливу, переговорів або переконання здебільшого фокусуються на результативності: як підвищити конверсію, як досягти згоди, як знизити опір. Етичний вимір або згадується побіжно, або редукується до декларативних формул на кшталт «застосовуйте відповідально». Проблема полягає в тому, що відповідальність у такому форматі залишається повністю на рівні індивідуальної інтерпретації**.**

Сучасні дослідження організаційної поведінки показують, що за відсутності чітких зовнішніх обмежень люди схильні орієнтуватися не на абстрактні етичні принципи, а на нормативні сигнали середовища – те, що реально винагороджується або толерується [26]. Якщо ефективність впливу призводить до позитивних результатів (виконані плани, зекономлений час, досягнуті домовленості), то сама практика швидко нормалізується, навіть якщо її психологічна ціна для інших учасників взаємодії залишається поза увагою.

У цьому сенсі принципи впливу можна порівняти з потужним інструментом без запобіжника. Вони дозволяють діяти точніше, швидше і результативніше, але не сигналізують момент, у якому взаємодія перестає бути симетричною. Особливо це стосується організацій з ієрархічною структурою або високим рівнем залежності між виконавцями. Тут навіть «м'який» вплив може де-факто перетворюватися на примус, хоча формально всі сторони залишаються в межах добровільної згоди.

Дослідження у сфері поведінкової етики наголошують, що люди рідко сприймають власні дії як маніпулятивні, якщо вони не порушують формальних правил [23]. Навпаки, відсутність явного порушення часто інтерпретується як доказ коректності поведінки. У випадку принци-

пів впливу Р.Чалдіні це означає, що відсутність заборони сприймається як дозвіл, а ефективність – як підтвердження правильності.

Цей ефект особливо виразний у поєднанні з уже згаданою асиметрією навчання. Ті, хто краще володіє інструментами впливу, не лише частіше їх застосовують, але й швидше тестують межі допустимого. За відсутності негативного зворотного зв'язку межі поступово зсуваються. Так формується те, що можна назвати градієнтом нормалізації: кожен окремий крок здається незначним, але їхня сукупність радикально змінює характер взаємодії.

У корпоративній безпеці це має принципове значення. Формальні процедури зазвичай орієнтовані на фіксацію рішень, документів і транзакцій. Вони погано вловлюють психологічні процеси впливу, які відбуваються до або між формальними кроками. Якщо ж знання про вплив використовується систематично, але не регламентується, виникає розрив між реальною логікою ухвалення рішень і тією, що зафіксована у процедурах.

Тож, ми бачимо, що відсутність вбудованих механізмів зупинки у принципах впливу створює умови для їх поступового радикалізування у практиці. Це не є наслідком злого наміру як такого, а радше результатом структурної однобічності знання, яке підсилює «як діяти», але залишає відкритим питання «де межа». Саме ця однобічність робить принципи впливу особливо чутливими до контексту організаційної культури та індивідуальних диспозицій.

Ефект зняття настороженості: як системний вплив трансформує сприйняття ризику

Поступовий зсув меж застосування впливу неминуче позначається не лише на поведінці тих, хто володіє інструментами, а й на психологічному стані тих, хто стає об'єктом цього впливу. Якщо попередній розділ окреслив проблему відсутності внутрішніх обмежувачів у принципах впливу, то логічним продовженням є аналіз того, як багаторазове й контекстуально нормалізоване використання цих принципів змінює рівень настороженості інших учасників організаційної взаємодії. Саме тут формується один із найбільш небезпечних, але водночас найменш помітних механізмів ризику – **«ефект зняття настороженості»** [24].

У класичній кримінальній психології настороженість розглядається як адаптивний механізм, що дозволяє виявляти загрози в умовах невизначеності. В організаційному середовищі вона проявляється у формі перевірок, запитань, звернення до процедур та інтуїтивного «відчуття межі». Проте в умовах системного соціального впливу цей механізм поступово притуплюється. Причина полягає не у слабкості жертви, а у перенавченні на безпечний контекст, де вплив подається як звична, професійна і соціально схвалена практика.

Дослідники у сфері організаційної довіри демонструють, що повторювана позитивна взаємодія з одним і тим самим агентом знижує схильність до критичної оцінки його дій. Якщо вплив супроводжується доброзичливою риторикою, апеляцією до спільних цінностей або формальним дотриманням процедур, то він починає сприйматися як частина «нормального» робочого процесу. У таких умовах настороженість не зникає раптово – вона еродує поступово, через серію мікровзаємодій, кожна з яких здається нешкідливою [25].

Особливо показово, що принципи впливу Р. Чалдіні працюють саме в цьому режимі. Вони не провокують опір, а навпаки – знижують його. Принцип взаємності формує відчуття зобов'язання, соціальний доказ зменшує індивідуальну відповідальність за оцінку ситуації, авторитет делегує когнітивну роботу іншому. У сукупності це створює когнітивно комфортне середовище, у якому критичне мислення поступається евристичним рішенням. Цікаво, що відносно недавні дослідження показують, що в умовах високого навантаження та багатозадачності люди особливо охоче покладаються на такі евристики [7].

З точки зору корпоративної безпеки це означає, що системний вплив не лише підвищує ефективність комунікації, а й змінює базовий рівень сприйняття ризику. Співробітники починають менше перевіряти, рідше ставити уточнювальні запитання і частіше приймати рішення «на довірі». Формально це виглядає як зростання зрілості команди або високий рівень

соціального капіталу. Фактично ж відбувається перехід від процедурної до персоналізованої логіки довіри.

Цей ефект посилюється у поєднанні з ієрархією або неформальним статусом. Коли агент впливу має репутацію компетентного, харизматичного або «системного» гравця, його дії рідше піддаються сумніву. У дослідженнях з управлінням поведінковими ризиками можна побачити, що люди систематично недооцінюють ризики, пов'язані з діями осіб, яких вони вважають «своїми» або «перевіреними» [16]. У корпоративному контексті це створює ідеальні умови для прихованого обходу контролів, оскільки самі контролі починають сприйматися як зайва формальність.

Важливо підкреслити, що ефект зняття настороженості не є одномоментним і не потребує зловмисного наміру на початкових етапах. Навпаки, він часто виникає як побічний продукт ефективної комунікації. Саме тому його так складно виявити: він маскується під позитивні організаційні явища – довіру, згуртованість, гнучкість. Проблема полягає в тому, що зниження настороженості не супроводжується адекватним підсиленням системних запобіжників.

Тож, ми бачимо, що системне використання принципів впливу здатне трансформувати психологічний ландшафт організації, знижуючи рівень індивідуальної пильності. Це не лише підвищує ефективність «сірих» практик, але й створює структурну сліпоту до ризиків, які не фіксуються формальними процедурами. У такому середовищі питання безпеки поступово зміщується з рівня системи на рівень окремих осіб, що, у свою чергу, відкриває простір для ще глибших зсувів відповідальності.

Саме цей зсув, від системного контролю до персоналізованої відповідальності, потребує окремого аналізу, оскільки він радикально змінює логіку управління ризиками в організаціях і підводить нас до наступного критичного аспекту дослідження.

Зміщення відповідальності: від системних рамок до індивідуальної інтерпретації

Поступове зниження настороженості, описане в попередньому розділі, має ще один важливий наслідок, який часто залишається поза увагою дослідників і практиків корпоративної безпеки. Йдеться про зміщення відповідальності з формалізованої системи на конкретну людину, що відбувається не через демонтаж процедур, а через їх психологічну девальвацію. Саме на цьому етапі ризики, пов'язані з використанням принципів впливу, набувають системного характеру.

У класичній логіці корпоративного управління відповідальність розподіляється між ролями, процедурами та контрольними механізмами. Формально саме система має «тримати удар», обмежуючи індивідуальні помилки або зловживання. Проте коли взаємодія дедалі більше ґрунтується на персоналізованій довірі та неформальних каналах впливу, процедури перестають бути основним джерелом легітимації рішень. Вони залишаються на папері, але фактично витісняються психологічними евристиками: «я довіряю цій людині», «вона завжди так робила», «вона розуміє контекст краще за регламент».

Фахівці в організаційному комплаєнсі доводять, що співробітники схильні ігнорувати або спрощувати процедури, якщо вважають їх менш релевантними, ніж неформальні сигнали від авторитетних осіб [17]. У поєднанні з принципами впливу це створює особливо небезпечну конфігурацію: вплив не лише полегшує ухвалення рішень, а й поступово заміщує собою систему контролю.

Цей процес не виглядає як відкрите порушення правил. Навпаки, він часто раціоналізується як прояв гнучкості, адаптивності або зрілості організації. Проте з точки зору корпоративної безпеки відбувається принциповий зсув: відповідальність за оцінку ризику переноситься з формалізованих механізмів на індивідуальну інтуїцію. А інтуїція, як показують численні дослідження, є вразливою до соціального впливу, когнітивних упереджень і контекстуальних сигналів.

Особливо проблематичним є те, що цей зсув відповідальності часто не усвідомлюється самими учасниками процесу. Людина може щиро вважати, що діє в межах правил, навіть якщо фактично заміщає процедуру власною оцінкою ситуації. Коли ж виникає негативний наслідок, організація схильна інтерпретувати його як «людський фактор», а не як результат системного розмивання контролів. Таким чином, сама система уникає рефлексії щодо власних вразливостей.

Сучасні роботи в сфері поведінкового корпоративного управління підкреслюють, що організації часто переоцінюють роль формальних політик і недооцінюють психологічну реальність їх застосування [15]. Політика може існувати, але якщо вона регулярно обходиться через вплив, вона перестає виконувати захисну функцію. У цьому сенсі принципи впливу діють як каталізатор: вони не створюють проблему з нуля, але значно прискорюють процес витіснення системних рамок.

Важливим є й те, що зміщення відповідальності часто супроводжується ретроспективною раціоналізацією. Коли рішення вже ухвалене, людина схильна підлаштовувати пояснення під результат, посилаючись на «здоровий глузд», «контекст» або «виняткові обставини». Це ускладнює навчання на помилках, оскільки аналіз зосереджується не на механізмах впливу, а на поверхневих обставинах. Відтак система не отримує сигналу про необхідність корекції.

Тож, ми бачимо, що використання принципів впливу в умовах слабкої процесної культури призводить не лише до зниження настороженості, а й до перерозподілу відповідальності, який робить організацію більш вразливою до «сірих» практик. Коли рішення ухвалюються «на довірі», а не «за процедурою», саме вплив стає прихованим механізмом управління ризиком – але без прозорості й підзвітності.

Цей зсув відкриває простір для ще одного ефекту, який логічно випливає з попереднього аналізу: підвищення ефективності напівформальних, «сірих» практик, що не є прямо забороненими, але системно підривають контроль.

Підвищення ефективності «сірих» практик: коли вплив заміщує формальні правила

Коли відповідальність за оцінку рішень поступово зміщується з формалізованої системи на індивідуальні судження, організаційне середовище неминуче стає більш сприятливим для поширення так званих «сірих» практик. Йдеться не про відверто незаконні дії, а про форми поведінки, що перебувають у проміжній зоні між формально допустимим і функціонально проблемним. Саме в цій зоні принципи впливу демонструють свою максимальну ефективність і, водночас, найбільший ризик для корпоративної безпеки.

«Сірі» практики відрізняються від прямих порушень тим, що вони не суперечать буквальному змісту правил. Вони використовують прогалини, двозначності або надмірну гнучкість процедур, а також спираються на людський фактор – довіру, авторитет, неформальні домовленості. У цьому сенсі соціальний вплив виступає ідеальним інструментом: він дозволяє досягати результату без необхідності ламати систему, достатньо лише обійти її психологічно.

Дослідження поведінкових аспектів корпоративного врядування демонструють, що шлях до великого шахрайства починається з ерозії етичних кордонів через легітимізацію дрібних проступків у повсякденній діяльності [1]. Кожен окремий випадок виглядає несуттєвим і легко виправдовується контекстом. Проте в сукупності вони формують альтернативну логіку функціонування організації, у якій формальні правила поступово втрачають регулятивну силу.

Принципи впливу Р. Чалдіні в такому середовищі стають мультиплікатором ефективності. Наприклад, принцип авторитету дозволяє прискорювати погодження рішень без повної перевірки; принцип соціального доказу – створювати відчуття нормальності сумнівних практик («усі так роблять»); принцип послідовності – утримувати людей у вже обраній траєкторії навіть за появи сумнівів. Кожен із цих механізмів окремо може виглядати невинно, але разом вони формують стійку інфраструктуру обходу контролю (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи соціального впливу Р. Чалдіні та їхні потенційні механізми ризику для корпоративної безпеки

Принцип	Нейтральна функція	Механізм ризику для корпоративної безпеки	Типовий організаційний прояв
Взаємність	Формування відчуття зобов'язання через надану послугу або поступку	Отримання неформальних зобов'язань, що тиснуть на прийняття рішень поза процедурою	Позапланова допомога → очікування «відповідної» лояльності при погодженнях
Послідовність	Утримання партнера в узгодженій траєкторії після початкової згоди	Блокування перегляду сумнівних рішень через апеляцію до попередніх зобов'язань	«Ти ж сам погодився на першому етапі» – тиск на продовження невигідного курсу
Соціальний доказ	Зниження невизначеності через посилання на поведінку більшості	Нормалізація «сірих» практик через створення ілюзії їхньої загальноприйнятності	«Усі так роблять» як виправдання обходу контрольних процедур
Авторитет	Делегування когнітивного навантаження компетентній особі	Прискорення погоджень без належної перевірки через апеляцію до статусу	Посилання на «думку керівництва» для уникнення стандартних процедур верифікації
Симпатія	Підвищення відкритості та довіри через міжособистісну прихильність	Зниження критичності оцінки дій осіб, що викликають симпатію	Толерування порушень «свого» співробітника через особисту прив'язаність
Дефіцит	Активація уваги до цінної або обмеженої пропозиції	Штучне створення терміновості для уникнення повноцінного процедурного контролю	«Треба вирішити зараз» як тактика обходу обов'язкових погоджень
Єдність	Формування відчуття спільної ідентичності та групової солідарності	Використання групової лояльності для замовчування порушень «своїх»	Неформальне покриття зловживань через апеляцію до корпоративної «родини»

Примітка: кожен принцип може самостійно навантажувати організаційний ризик незалежно від інших, але їх поєднання створює нелінійне підсилення вразливості за умов слабких процесних рамок.

Особливо небезпечною є те, що «сірі» практики часто підвищують операційну ефективність у короткостроковій перспективі. Вони зменшують бюрократичні затримки, спрощують координацію і створюють ілюзію високої адаптивності. Саме тому організації схильні не помічати або навіть неформально заохочувати такі практики. Аналіз ризик-культури свідчить про феномен «етичного засліплення»: коли фокус уваги зміщується на результат, етичний та процедурний аспекти рішення стають невидимими для менеджера. У такому стані порушення сприймається не як ризик, а як «необхідний інструмент» досягнення мети [6].

Проте ця ефективність має приховану ціну. Коли вплив заміщує формальні правила, система втрачає здатність до відтворюваності та аудиту. Рішення ухвалюються «по ситуації», залежно від того, хто і як впливає на процес. Це створює асиметрію доступу до ресурсів і влади, яка не відображена в офіційних структурах. У такому середовищі особи з високою соціальною компетентністю та стратегічними диспозиціями отримують непропорційні переваги.

Варто також зауважити, що «сірі» практики рідко сприймаються як загроза корпоративній безпеці. Вони не асоціюються з шахрайством у класичному розумінні, а тому не потрапляють у фокус служб безпеки або внутрішнього аудиту. Однак сучасні дослідження наголошують, що саме такі практики часто є інкубаторами серйозніших порушень. Коли організація звикає до обходу правил, межа між допустимим і недопустимим стає дедалі більш розмитою [3].

Тож, ми бачимо, що принципи впливу, інтегровані в середовище зі слабкими процесними рамками, не просто підвищують ефективність комунікації, а структурно посилюють «сіру зону». Вони дозволяють діяти швидше й результативніше, але ціною прозорості та керова-

ності ризиків. Саме в цій точці вплив перестає бути лише психологічним феноменом і стає елементом організаційної архітектури.

Подальший аналіз вимагає звернення до критичного механізму, який лежить в основі описаних процесів, – розриву між психологічним впливом і формальними процедурами. Саме цей розрив визначає, наскільки організація здатна виявляти, стримувати або, навпаки, мимоволі відтворювати ризики, пов'язані з використанням принципів впливу.

Критичний механізм: розрив між впливом і процедурою

Поступове посилення «сірих» практик неминуче підводить до глибинного питання, яке є центральним для розуміння ризиків у корпоративній безпеці: чому формально коректні системи не спрацьовують у присутності системного психологічного впливу? Відповідь на це питання лежить у площині розриву між двома логіками – логікою процедур і логікою впливу. Саме цей розрив є тим критичним механізмом, через який психологічні інструменти здатні нейтралізувати навіть добре спроєктовані системи контролю [1].

Процедури в організаціях виконують подвійну функцію: з одного боку, вони стандартизують дії, з іншого – знімають когнітивне навантаження з індивідів, перекладаючи відповідальність на систему. В ідеальній моделі рішення ухвалюються не тому, що хтось переконав, а тому, що цього вимагає регламент. Однак психологічний вплив працює за принципово іншою логікою: він апелює не до формальних правил, а до соціальних і когнітивних механізмів: довіри, симпатії, авторитету, відчуття терміновості.

Дослідження процесів прийняття рішень вказують на те, що в умовах зовнішнього пресингу вмикаються захисні механізми когнітивного спрощення. Психологічне напруження змушує людину відмовлятися від складних процедурних алгоритмів на користь швидких, хоча й менш надійних, евристичних рішень, навіть за умови повного усвідомлення ризиків [27]. У таких умовах процедура сприймається як перешкода, а вплив – як шлях до швидкого вирішення проблеми. Це створює функціональний розрив, у якому формально існуюча система більше не визначає реальний хід подій.

Цей розрив особливо небезпечний тим, що він не є симетричним. Процедура не «бачить» впливу: вона фіксує лише кінцевий результат – підписаний документ, проведену операцію, погоджене рішення. Вплив же відбувається до, між або поза процедурними кроками, залишаючись невидимим для системи контролю. Таким чином, організація може виглядати повністю комплаєнтною, тоді як реальна логіка ухвалення рішень визначається не регламентом, а неформальними взаємодіями.

Дослідження у сфері внутрішніх систем контролю наголошують, що ефективність контролю значною мірою залежить від узгодженості формальних і неформальних практик [6]. Коли між ними виникає системний розрив, контрольні механізми втрачають превентивну функцію і починають працювати лише ретроспективно – після того, як ризик уже реалізувався. У випадку психологічного впливу це означає, що система реагує на наслідки, але не на причини.

Особливо показовим є те, що розрив між впливом і процедурою часто маскується під ефективність. Рішення ухвалюються швидше, конфлікти вирішуються «по-людськи», формальні бар'єри обходяться. Це створює уявлення про гнучку і зрілу організацію. Проте з точки зору корпоративної безпеки така гнучкість є ілюзорною, оскільки вона ґрунтується не на адаптивності системи, а на здатності окремих акторів маневрувати поза нею.

У цьому контексті принципи впливу Р.Чалдіні відіграють роль каталізатора розриву. Вони підсилюють неформальні канали настільки, що процедура перестає бути центральною точкою ухвалення рішень. Особливо це помітно в організаціях з високою залежністю від експертного знання або ключових осіб. Там вплив легко підміняє собою регламент, оскільки апелює до аргументу компетентності або унікального доступу до інформації.

Тож, ми бачимо, що критичний механізм ризику полягає не в самих принципах впливу, а в структурній невідповідності між психологічною реальністю взаємодії і формальною архітектурою контролю. Поки ці два рівні не узгоджені, будь-яке посилення навичок впливу буде автоматично збільшувати зону неконтрольованих рішень.

Саме усвідомлення цього розриву дозволяє перейти від опису окремих ризиків до їх інтеграції в єдину логіку. Наступний крок полягає у формалізації цієї логіки у вигляді узагальненої формули ризику, яка поєднує індивідуальні навички впливу з характеристиками процесного середовища і дозволяє пояснити, чому в одних організаціях ті самі інструменти залишаються безпечними, а в інших – стають тригером шахрайства.

Формула ризику: інтегративна модель психологічної вразливості організацій

Поступовий аналіз механізмів соціального впливу, асиметрії навчання та нормативної ерозії дозволяє перейти від опису окремих феноменів до їх узагальнення в межах єдиної аналітичної рамки. Саме на цьому етапі доцільно сформулювати інтегративну модель, яку умовно можна позначити як ***формулу ризику***. Йдеться не про математичну формалізацію, а про концептуальну конструкцію, що пояснює, за яких умов психологічні інструменти впливу перестають бути нейтральними або корисними і трансформуються на чинник системної вразливості організації.

У найзагальнішому вигляді ризик зловживань, маніпуляцій або прихованих порушень у цій моделі зростає пропорційно рівню володіння навичками впливу та обернено пропорційно міцності реально діючих процесних рамок. Іншими словами, чим вищою є психологічна здатність окремих акторів формувати рішення інших і чим слабше організація спирається на чіткі, прозорі та підзвітні процедури, тим більша ймовірність того, що ключові рішення ухвалюватимуться поза формальним контролем. Важливо наголосити, що у цьому випадку йдеться не лише про формальну наявність регламентів, а про їхню фактичну вбудованість у повсякденну практику.

Принципово важливим є те, що сама по собі висока компетентність у сфері соціального впливу не становить загрози. У добре структурованих організаціях із чітким розподілом ролей, прозорими процедурами та культурою підзвітності такі навички можуть навіть підвищувати ефективність взаємодії без істотного зростання ризику. Проблема виникає тоді, коли індивідуальна психологічна майстерність випереджає здатність системи її обмежувати або спрямовувати. Саме цей дисбаланс і є ядром формули ризику, оскільки він створює простір, у якому неформальні механізми починають домінувати над формальними.

Сучасні дослідження організаційної стійкості переконливо демонструють, що вразливість систем виникає не стільки через відсутність правил, скільки через розрив між декларованими нормами і реальною практикою [21]. Навички впливу, особливо у поєднанні з асиметрією навчання, дозволяють окремим співробітникам ефективно експлуатувати цей розрив. Формально дотримуючись процедур, вони можуть скеровувати рішення у бажаному напрямі через апеляцію до авторитету, взаємності, дефіциту або соціального схвалення, тобто саме через ті механізми, які у звичайному управлінському дискурсі сприймаються як етичні та ефективні.

У цьому контексті принципи впливу, описані Р. Чалдіні, відіграють подвійну роль. З одного боку, вони виступають універсальними інструментами соціальної координації. З іншого – за відсутності достатніх процесних обмежень вони знижують психологічну настороженість, нормалізують відхилення та сприяють поступовій ерозії нормативних меж. Особливо небезпечним є те, що ця ерозія відбувається непомітно: кожен окремий крок виглядає раціональним, виправданим або навіть корисним для організації, але їхня сукупність змінює саму логіку ухвалення рішень.

Ключовою характеристикою формули ризику є її нелінійний характер. Невелике зростання навичок впливу в середовищі зі слабкими або формалізованими лише номінально проце-

дурами може призводити до непропорційного підвищення ризику. Це пояснюється тим, що соціальний вплив має властивість масштабуватися: він поширюється через міжособистісні мережі, формує неформальні очікування і поступово закріплюється у вигляді «мовчазних правил». У результаті навіть ті учасники організації, які безпосередньо не володіють інструментами впливу, починають діяти в межах зміненої нормативної логіки.

Таким чином, ризик у цій моделі є продуктом взаємодії, а не ізольованих чинників. Його неможливо ефективно знизити, фокусуючись виключно на навчанні персоналу або лише на посиленні контролю. Однобічні інтервенції залишаються поверховими, оскільки не враховують психологічну динаміку, яка лежить в основі нормативної ерозії. Саме тому організації часто не усвідомлюють зростання власної вразливості: жоден окремий індикатор не виглядає критичним, проте їхня комбінація формує небезпечну конфігурацію.

У цьому сенсі формула ризику виконує не лише аналітичну, а й діагностичну функцію. Вона дозволяє пояснити, чому навіть організації з розвиненими системами комплаєнсу та внутрішнього контролю нерідко реагують на порушення постфактум. Психологічні механізми впливу, будучи соціально схваленими та інституційно легітимізованими, залишаються поза фокусом формальних систем безпеки. Саме ця сліпа зона і становить головний виклик для сучасних підходів до управління ризиками, що логічно підводить до необхідності обговорення ширших теоретичних і практичних наслідків запропонованої моделі.

Чому компанії цього не помічають: організаційні сліпі зони та когнітивні ілюзії

Після формулювання загальної логіки ризику постає питання, яке на перший погляд виглядає парадоксальним: чому організації, що активно інвестують у системи контролю, комплаєнс і безпеку, так часто не помічають загроз, пов'язаних із психологічним впливом? Відповідь лежить не стільки у сфері технічних недоліків, скільки у площині когнітивних та інституційних сліпих зон, які формуються всередині самих організацій.

Однією з ключових причин є домінування технократичної логіки безпеки. У більшості компаній ризик асоціюється з вимірюваними показниками: фінансовими транзакціями, доступами, журналами подій, відповідністю політикам. Психологічні процеси (вплив, довіра, неформальні домовленості) не мають чітких метрик і важко піддаються аудиту. Внаслідок цього вони часто вважаються «м'якими» факторами, які не потребують системної уваги. Сучасні дослідження управління ризиками показують, що організації схильні ігнорувати саме ті ризики, які складно формалізувати [8].

Другий важливий чинник – ілюзія етичної захищеності. Компанії, які декларують високі етичні стандарти, мають кодекси поведінки та проводять тренінги з етики, часто вважають себе менш вразливими до зловживань. Проте дослідження поведінкової етики свідчать, що такі заходи можуть створювати ефект моральної самозаспокоєності [22]. В умовах цієї ілюзії керівництво схильне інтерпретувати проблеми як поодинокі відхилення, а не як симптом системного ризику.

Третьою сліпою зоною є плутанина між довірою і контролем. У сучасних організаціях довіра розглядається як цінність і ресурс, що підвищує ефективність і залученість. Водночас надмірна довіра без адекватних процесних обмежень може знижувати настороженість і відкривати простір для впливу. Дослідження у цій сфері показують, що високий рівень довіри часто корелює з меншою готовністю ставити незручні запитання або перевіряти рішення [19]. Проте ця кореляція рідко враховується у дизайні систем безпеки.

Ще одним чинником є фрагментація відповідальності. Психологічний вплив перебуває на перетині кількох функцій: HR, навчання і розвитку, менеджменту, безпеки, комплаєнсу. Відсутність чітко визначеного «власника ризику» призводить до того, що жоден підрозділ не бере на себе системну відповідальність за аналіз і контроль цього феномену. Як наслідок, кожен бачить лише фрагмент проблеми, але не її цілісну конфігурацію.

Варто також згадати про успішні кейси, які маскують ризик. Якщо застосування принципів впливу призводить до позитивних бізнес-результатів, вони починають сприйматися як доказ ефективності підходу. Негативні наслідки, які можуть проявитися значно пізніше, залишаються поза полем зору. Тобто, організації набагато швидше навчаються з успіхів, ніж з «майже-помилок» (near misses), які не призвели до очевидної шкоди [5].

Тож, ми бачимо, що нечутливість компаній до ризиків психологічного впливу є не випадковістю, а результатом сукупності когнітивних і структурних факторів. Ці сліпі зони не зникають самі по собі й не усуваються простим посиленням контролів. Вони вимагають переосмислення того, що вважається ризиком, і розширення рамок корпоративної безпеки до включення психологічного виміру.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання не заборони чи уникнення принципів впливу, а пошуку безпечних схем їх використання. Адже самі по собі ці принципи не є злом; проблема полягає у способі їх інтеграції в організаційні процеси. Саме тому завершальний розділ статті присвячений аналізу того, як можна поєднати ефективність впливу з вимогами корпоративної безпеки, не руйнуючи ні одне, ні інше.

Безпечні схеми використання принципів впливу: від індивідуальної майстерності до інституційної відповідальності

Попередній аналіз дозволяє підійти до, на перший погляд, парадоксального, але принципово важливого питання: чи можливе безпечне використання принципів соціального впливу в умовах корпоративної діяльності, і якщо так, то за яких структурних передумов. Адже сама ідея відмови від впливу як такого виглядає не лише нереалістичною, але й методологічно хибною. Вплив є невід'ємною частиною будь-якої організації, де існує координація дій, ієрархія та спільні цілі. Отже, мова йде не про усунення впливу, а про його вбудовування в контрольовані рамки**.**

У цьому контексті важливо ще раз підкреслити позицію самого Р. Чалдіні, який у своїх пізніх роботах і публічних виступах наголошує, що принципи впливу описують закономірності людської поведінки, а не інструкції з маніпуляції [4]. Його теза про те, що вплив є етичним за визначенням, а маніпуляція – ні, задає важливу нормативну рамку, однак залишає відкритим питання практичного розмежування цих феноменів у складних організаційних середовищах. Саме тут і виникає потреба в інституційних, а не суто індивідуальних рішеннях.

Одним із ключових елементів безпечної схеми є зв'язування впливу з процедурою, а не з особистістю. Це означає, що будь-яке використання принципів переконання має бути вбудоване в формалізований процес прийняття рішень. Наприклад, апеляція до авторитету або соціального доказу не повинна замінювати перевірку даних чи погодження з відповідними підрозділами. Дослідження корпоративного управління показують, що організації з високим рівнем процедурної інтеграції значно рідше стикаються з «тихими» формами зловживань, які не фіксуються системами контролю.

Другим критичним компонентом є симетризація навчання. Якщо організація навчає персонал технікам впливу, вона має з такою ж інтенсивністю навчати механізмам їх розпізнавання та обмеження. Йдеться не лише про етичні кодекси, а про розвиток так званої процедурної настороженості – здатності помічати, коли рішення ухвалюється під тиском міжособистісних факторів, а не на основі встановлених критеріїв. Двосторонні програми (вплив разом із захистом від нього) істотно знижують ризик інструментального використання соціальних навичок.

Важливим, але часто ігнорованим аспектом є де-персоналізація відповідальності. Безпечна система не дозволяє перекладати відповідальність за рішення виключно на індивіда, який «піддався впливу». Натомість відповідальність має бути розподілена між процесом, роллю та контрольними точками. У такій логіці питання звучить не «чому людина погодилась», а «чому система дозволила прийняти рішення без достатніх перевірок». Саме такий зсув перспективи рекомендується в сучасних моделях корпоративного управління та комплаєнсу.

Окремої уваги заслуговує питання обмеження дискреції у зонах підвищеного ризику. Там, де ставки є високими (фінанси, закупівлі, логістика, відносини з контрагентами) вплив має бути вторинним щодо чітко визначених процедур. Це не означає повної відмови від гнучкості, але передбачає наявність «жорстких стопів», які не можуть бути обійдені навіть за допомогою найефективнішого переконання. Саме такі стоп-механізми є найбільш ефективними у стримуванні складних форм шахрайства.

Не менш важливою є культурна артикуляція меж впливу. Організація має чітко комунікувати, що ефективність не виправдовує будь-які засоби, навіть якщо вони ґрунтуються на «визнаній психології». Це передбачає зміну управлінського дискурсу: від захоплення харизматичністю та «вмінням домовлятися» – до оцінки якості процесу, прозорості аргументації та дотримання процедур. Дослідження корпоративної культури показують, що саме неформальні управлінські сигнали мають вирішальний вплив на реальну поведінку персоналу.

Тож, ми бачимо, що безпечне використання принципів соціального впливу можливе лише за умови їх інституціоналізації – перенесення фокусу з індивідуальної майстерності на системну відповідальність. У такій рамці вплив перестає бути «сірою» практикою і стає контрольованим елементом організаційної взаємодії. Водночас цей підхід вимагає від компаній перегляду власних уявлень про розвиток персоналу, ефективність і безпеку. Саме цей перегляд і визначає, чи залишиться вплив джерелом прихованих ризиків, чи стане інструментом стійкого та етично врівноваженого управління.

Висновки

Результати концептуального аналізу, представленого у цій статті, дозволяють по-новому поглянути на роль принципів соціального впливу в організаційному середовищі. Хоча класична традиція інтерпретації підходу Р. Чалдіні акцентує його описовий та етично нейтральний характер, у контексті корпоративної безпеки стає очевидним, що ці механізми не є контекстно інваріантними. Їхній вплив визначається не лише інтенціями суб'єкта, а й структурними характеристиками організації, рівнем процесної зрілості та наявністю або відсутністю нормативних обмежень.

Ключовим теоретичним внеском цієї статті є аргумент про те, що загроза виникає не на рівні окремих принципів впливу, а на рівні їхньої інституціоналізації без супровідних етичних та процедурних рамок. Принципи взаємності, соціального доказу чи авторитету, будучи широко легітимізованими в управлінській та бізнес-освіті, починають виконувати функцію «психологічного мастила», яке полегшує ухвалення рішень, але водночас знижує критичність сприйняття. У результаті формується середовище, в якому вплив стає більш ефективним, ніж процедура, а довіра – більш значущою, ніж контроль.

Особливої уваги заслуговує виявлений у статті ефект асиметрії навчання. Організаційні програми розвитку soft skills, комунікації та переконання апріорі припускають універсальну користь таких знань. Проте, як показує аналіз, саме працівники з диспозиційною схильністю до інструментального ставлення до інших, зокрема з рисами Темної тріади, отримують від цих програм непропорційно більшу вигоду. Це створює приховану селекційну перевагу, яка не фіксується стандартними HR-метриками, але має довгострокові наслідки для нормативної стабільності організації. У сукупності ці ефекти дозволяють розглядати психологічний вплив не як окрему змінну, а як частину ланцюгового механізму ризику, що поступово трансформує організаційні норми та практики.

Важливим елементом обговорення є також когнітивний ефект моральної ліцензії. Оскільки принципи впливу мають наукову легітимацію і активно популяризуються як «етичні», їх використання часто не піддається внутрішньому моральному сумніву. Сам факт посилання на психологічну теорію стає виправданням практик, які за інших умов могли б викликати настороженість. Таким чином, відбувається зсув моральної оцінки: проблема більше не в тому, *що* робиться, а в тому, *наскільки ефективно* це працює.

Запропонована у статті формула ризику дозволяє інтегрувати попередній аналіз у єдину пояснювальну рамку, в якій взаємодія навичок впливу, асиметрії навчання та моральної ліцензії послідовно призводить до зниження настороженості, зміщення відповідальності та нормативного розриву між процедурою і реальним управлінським рішенням. Ризик постає не як функція окремих «поганих співробітників» або процедурних прогалин, а як продукт взаємодії психологічної компетентності та системної слабкості. Це має важливі імплікації для корпоративної безпеки, оскільки традиційні підходи до управління ризиками шахрайства, орієнтовані на контроль і аудит, виявляються недостатніми без урахування психологічного виміру.

З практичної точки зору результати статті свідчать про необхідність перегляду підходів до навчання та розвитку персоналу. Навчання принципам впливу не може розглядатися як нейтральна інтервенція. Воно потребує чіткого вбудовування у нормативний контекст, який окреслює межі допустимого застосування і забезпечує симетричний розвиток як індивідуальних навичок, так і процесних обмежень. Без цього організації ризикують підвищувати власну ефективність ціною довгострокової вразливості.

Ще однією важливою імплікацією є необхідність зміщення фокусу з індивідуальної відповідальності на системну. Аналіз показує, що спроби «виправити» окремих співробітників або покладатися на їхню етичну зрілість є обмеженими. Набагато ефективнішим є дизайн організаційних середовищ, у яких психологічний вплив не може підміняти процедуру, а неформальні домовленості не переважають формальні механізми ухвалення рішень.

Нарешті, результати цієї роботи пояснюють, чому багато компаній не помічають наростання ризику на ранніх етапах. Нормативна ерозія, посилена принципами впливу, має кумулятивний і малопомітний характер. Вона не проявляється у вигляді прямих порушень, а радше змінює «нормальність» повсякденних практик. Саме тому реакція зазвичай відбувається постфактум, коли наслідки вже стали очевидними.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що принципи впливу Р. Чалдіні в корпоративному контексті слід розглядати не лише як інструменти комунікації, а як потенційний системний чинник нормативної трансформації. Їх безпечне використання можливе лише за умов усвідомленої інтеграції психологічного знання у архітектуру корпоративної безпеки, де ефективність не відривається від відповідальності, а вплив – від чітко окреслених меж.

Література:

1. Ashforth B. E., Anand V. The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2003. Vol. 25. P. 1–52. DOI: 10.1016/S0191-3085(03)25001-2

2. Arango-Kure M., Garz M. Manipulation: An integrative framework of unethical influence in marketing. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 189. Art. 115476. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115476

3. Bockius H., Gatzert N. Organizational risk culture: A literature review on dimensions, assessment, value relevance, and improvement levers. *European Management Journal*. 2024. Vol. 42, № 4. P. 539–564. DOI: 10.1016/j.emj.2023.02.002

4. Cialdini R. B. *Influence: The psychology of persuasion*. New and expanded ed. New York : Harper Business, 2021. 592 p.

5. Dillon R., Tinsley C. How near-misses influence decision making under risk: A missed opportunity for learning. *Management Science*. 2008. Vol. 54, № 8. P. 1425–1440. DOI: 10.1287/mnsc.1080.0869

6. Dürst N. How to conduct effective risk culture assessments. *Journal of Management Control*. 2025. Vol. 36, № 3. P. 269–314. DOI: 10.1007/s00187-024-00374-x

7. Halttu K., Oinas-Kukkonen H. Susceptibility to social influence strategies and persuasive system design: Exploring the relationship. *Behaviour & Information Technology*. 2022. Vol. 41, № 12. P. 2705–2726. DOI: 10.1080/0144929X.2021.1945685

8. Hutchinson B., Dekker S., Rae A. Audit masquerade: How audits provide comfort rather than treatment for serious safety problems. *Safety Science*. 2024. Vol. 169. Art. 106348. DOI: 10.1016/j.ssci.2023.106348

9. Jonason P. K., Webster G. D. A protean approach to social influence: Dark Triad personalities and social influence tactics. *Personality and Individual Differences*. 2012. Vol. 52, № 4. P. 521–526. DOI: 10.1016/j.paid.2011.11.023

10. Kim W., Min J., Sutherland I., Kim B. The effect of corporate ethical level and ethical efforts on corporate performance: Evidence of a corporate moral licensing phenomenon. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 21. Art. 9784. DOI: 10.3390/su17219784

11. Klotz A. C., Bolino M. C. Citizenship and counterproductive work behavior: A moral licensing view. *Academy of Management Review*. 2013. Vol. 38, № 2. P. 292–306. DOI: 10.5465/amr.2011.0109

12. Lin X., Loi R. Punishing the perpetrator of incivility: The differential roles of moral identity and moral thinking orientation. *Journal of Management*. 2019. Vol. 47, № 4. P. 898–929. DOI: 10.1177/0149206319870236

13. Madan P., Bamel U., Mendiratta A., Mohapatra M. 'The dark side of ethical leadership': How Machiavellianism and moral licensing encourage knowledge hiding? *Global Business Review*. 2025. Advance online publication. DOI: 10.1177/09721509251404238

14. Mitnick K. D., Simon W. L. *The art of deception: Controlling the human element of security*. New York : Wiley, 2002. 352 p.

15. OECD. LOGIC: Good practice principles for mainstreaming behavioural public policy. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/6cb52de2-en

16. Pauer S., Rutjens B. T., Brick C. et al. Is the effect of trust on risk perceptions a matter of knowledge, control, and time? *Social Psychological and Personality Science*. 2024. Vol. 15, № 8. P. 1008–1023. DOI: 10.1177/19485506241263884

17. Pavitra G. How do informal norms affect rule compliance: Experimental evidence. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*. 2022. Vol. 96. Art. 101795. DOI: 10.1016/j.socec.2021.101795

18. Pelster M., Hofmann A., Klocke N., Warkulat S. Dark Triad personality traits and selective hedging. *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 182, № 1. P. 261–286. DOI: 10.1007/s10551-021-04985-z

19. Searle R. H., Rice C. Trust, and high control: An exploratory study of counterproductive work behaviour in a high security organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2025. Vol. 34, № 3. P. 392–402. DOI: 10.1080/1359432X.2024.2344870

20. Spain S. M., Harms P. D., LeBreton J. M. The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35, № S1. P. S41–S60. DOI: 10.1002/job.1894

21. Srivastava S., Rao M. K. The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems. *Discover Psychology*. 2025. Vol. 5. Art. 170. DOI: 10.1007/s44202-025-00496-4

22. Taussi T. Behavioural risk work beyond formal controls: Co-producing and managing insidious risks at the client interface. *Accounting and Business Research*. 2025. Advance online publication. DOI: 10.1080/00014788.2025.2579305

23. Bazerman M. H., Tenbrunsel A. E. *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it.* Princeton : Princeton University Press, 2011. 191 p.

24. Van Marcke H., Le Denmat P., Verguts T., Desender K. Manipulating prior beliefs causally induces under- and overconfidence. *Psychological Science*. 2024. Vol. 35, № 4. P. 381–392. DOI: 10.1177/09567976241231572

25. Welsh D. T., Ordóñez L. D., Snyder D. G., Christian M. S. The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*. 2015. Vol. 100, № 1. P. 114–127. DOI: 10.1037/a0036950

26. Yin C., Zhang Y., Lu L. Employee-oriented CSR and unethical pro-organizational behavior: The role of perceived insider status and ethical climate rules. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 12. Art. 6613. DOI: 10.3390/su13126613

27. Zhao H., Peng Z., Zhang H., Chen X. Research on the relationship between managerial pro-social rule breaking and employees' workplace deviant behavior from the broken windows effect perspective. *Behavioral Sciences*. 2025. Vol. 15, № 3. Art. 275. DOI: 10.3390/bs15030275

Дата першого надходження статті до видання: 27.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.04.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.05.2026