

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 4. ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.179>**

**УДК 005.334:005.32**

*I. В. Гайдуков,*

*аспірант ЦНТУ, м Кропивницький, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8103-5728>*

## **ПРИНЦИПИ ВПЛИВУ В УПРАВЛІННІ: ВІД ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ДО МАТРИЦІ ПОВЕДІНКОВИХ РИЗИКІВ**

*I. Haidukov,*

*PhD Candidate, Central Ukrainian National Technical University,*

*Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **PRINCIPLES OF INFLUENCE IN MANAGEMENT: FROM PSYCHOLOGICAL MECHANISMS TO THE BEHAVIORAL RISK MATRIX**

*Стаття досліджує трансформацію принципів соціального впливу у сучасному менеджменті та їхнє значення для корпоративної безпеки і управлінських ризиків. Автор розглядає класичні принципи впливу Роберта Чалдіні (взаємність, послідовність, соціальний доказ, симпатію, авторитет, дефіцит і єдність) через призму організаційних процесів, а не лише як індивідуальні психологічні механізми. Показано, що їх інституціоналізація у*

*вигляді процедур, норм, корпоративних політик і рутин формують середовище, де ефективність організації та ризики її управління тісно переплетені. Аналіз висвітлює як позитивні ефекти цих принципів (зміцнення довіри, координації та адаптивності), так і потенційні загрози, включаючи групове мислення, ескалацію зобов'язань, маніпулятивне використання впливу та порушення корпоративної безпеки. Стаття пропонує інтеграційний підхід до застосування принципів впливу у менеджменті, що поєднує ефективність організаційних рішень із системами контролю, прозорістю процедур і розвитком етичної культури.*

*The article examines the transformation of social influence principles in contemporary management and their relevance to corporate security and managerial risk. The author analyzes Robert Cialdini's seven classical influence principles (reciprocity, consistency, social proof, liking, authority, scarcity, and unity) from the perspective of organizational processes rather than solely as individual psychological mechanisms. It is demonstrated that the institutionalization of these principles through formal procedures, corporate norms, management routines, and organizational policies creates an environment where efficiency and risk are deeply intertwined.*

*A key theoretical contribution of the article is the conceptualization of influence principles as a latent risk factor - one that is not reflected in financial reporting yet significantly affects the quality of managerial decision-making. Drawing on behavioral economics and cognitive psychology, the article establishes a correspondence between each influence principle and a specific cognitive bias: authority correlates with authority bias, consistency with commitment bias, and social proof with the herding effect. This correspondence enables a transition from descriptive psychology to a structured managerial risk framework aligned with contemporary corporate governance standards, including COSO (2017) and ISO 31000:2018.*

*The analysis highlights both the positive organizational effects of influence principles (strengthening trust, coordination, and adaptability) and their potential risks, including groupthink, escalation of commitment, organizational tribalism, manipulative use of authority, and corporate security breaches. It is argued that the core managerial problem lies not in the principles themselves, but in the asymmetry between the strength of influence mechanisms and the weakness of organizational counterbalances.*

*As the central analytical result, the article introduces the Behavioral Risk Matrix (BRM) - a structured tool that systematizes all seven influence principles according to a unified managerial logic: organizational effect, cognitive bias, managerial risk, and balancing mechanism. The article concludes with an integrative approach to managing influence in organizations, combining motivational potential with control systems, procedural transparency, and the development of an ethical corporate culture. Prospects for further research include the empirical operationalization of the BRM through psychodiagnostic instruments and its adaptation across industry-specific and cross-cultural contexts.*

**Ключові слова:** *вплив у менеджменті, принципи Р.Чалдіні, корпоративна безпека, управлінські ризики, організаційна поведінка, governance, corporate compliance, behavioral risk.*

**Keywords:** *management influence, Cialdini principles, corporate security, managerial risks, organizational behavior, governance, corporate compliance, behavioral risk.*

### **Постановка проблеми**

У сучасному менеджменті поняття впливу зазнало суттєвої трансформації. Якщо раніше його розглядали переважно як міжособистісну навичку керівника (здатність переконувати, мотивувати або схиляти інших до певних рішень), то сьогодні вплив дедалі частіше аналізується як системна властивість організації. У складних корпоративних структурах із

багаторівневим прийняттям рішень, розподіленою відповідальністю та високими вимогами до прозорості вплив перестає бути приватною характеристикою лідера й перетворюється на фактор, що формує управлінську архітектуру загалом.

У цьому контексті принципи впливу, описані Робертом Чалдіні [6], набувають нового значення. Для менеджменту вони важливі не стільки як інструменти індивідуального переконання, скільки як механізми, які інституціоналізуються у вигляді процедур, норм, управлінських рутин і корпоративних політик. Саме на цьому рівні вони починають впливати не лише на ефективність, а й на профіль корпоративних ризиків.

Управлінська практика демонструє, що принципи впливу часто інтегруються в організаційні процеси неусвідомлено. Апеляція до авторитету формалізується через посадові повноваження й ієрархію. Соціальний доказ проявляється через культуру «best practices», галузеві стандарти та бенчмаркінг. Послідовність фіксується у стратегічних зобов'язаннях і довгострокових програмах. У стабільних умовах це дозволяє зменшувати транзакційні витрати, підвищувати передбачуваність і координувати дії між підрозділами.

Однак саме тут виникає ключова управлінська дилема. Ті самі механізми, які підвищують ефективність, за відсутності належних контрбалансів стають джерелом системних ризиків. Вони можуть сприяти груповому мисленню, блокувати альтернативні точки зору, маскувати конфлікти інтересів або створювати ілюзію правильності рішень лише через їх відповідність усталеним нормам. Особливо чітко це проявляється у сфері корпоративної безпеки: значна частина внутрішніх порушень виникає не через відсутність процедур, а через маніпулятивне використання впливу всередині формально коректних управлінських рамок [1]. Критичним чинником стає асиметрія між силою впливу та слабкістю управлінських контрмеханізмів - саме вона формує «сліпі зони» корпоративної безпеки, де

формальна відповідність правилам поєднується з фактичним викривленням управлінських рішень.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Класичні принципи впливу (взаємність, послідовність, соціальний доказ, симпатія, авторитет, дефіцит і єдність) добре досліджені в соціальній психології, проте їхня проекція на організаційні процеси залишається недостатньо розробленою. Окремі аспекти інституціоналізації соціальних механізмів у корпоративному середовищі розглядалися у працях DiMaggio & Powell [8], які описали, як організації відтворюють поведінкові норми через ізоморфізм. Теорія соціального обміну, систематизована [2], пояснює механізми взаємності та зобов'язань у організаційній поведінці, однак не розглядає їх як джерело управлінського ризику. Зв'язок між неформальними механізмами впливу та деструктивною організаційною поведінкою досліджували Ogunfowora [21], а вплив когнітивних упереджень на якість управлінських рішень – Kahneman [15]. Регуляторні стандарти ([7];[14]) поступово визнають роль поведінкових чинників у системах управління ризиками, проте не пропонують інструментарію для їх систематизації. Разом із тим у літературі бракує інтегрованого інструменту, який би пов'язував принципи соціального впливу з конкретними когнітивними упередженнями та управлінськими ризиками в єдиному аналітичному фреймворку.

### **Формулювання цілей статті**

Метою цієї статті є переосмислення принципів впливу Р. Чалдіні крізь призму менеджменту та корпоративної безпеки. На відміну від психологічного підходу, фокус зосереджено на організаційних наслідках, управлінських дилемах і системних ризиках, які виникають у процесі інституціоналізації впливу. Результатом цього переосмислення є матриця поведінкових ризиків (Behavioral Risk Matrix) - структурований інструмент, що дозволяє розглядати вплив не лише як засіб лідерства, а як елемент управлінського середовища, який потребує свідомого дизайну, регулювання й контролю.

Подальший аналіз принципів впливу вибудовується логічно: від розгляду взаємності як базового механізму координації й неформальних зобов'язань до більш складних форм колективного впливу, таких як соціальний доказ, авторитет і єдність. Кожен принцип аналізується не ізольовано, а як частина цілісної управлінської системи, де ефективність і ризик є двома сторонами одного процесу.

## **Виклад основного матеріалу дослідження**

### **Взаємність у менеджменті як організаційний механізм**

Коли ми говоримо про взаємність у менеджменті, важливо зрозуміти: це не просто «я допомагаю тобі, і ти допомагаєш мені у відповідь». У складних організаціях взаємність стає потужним двигуном соціальних обмінів, які формують культуру співпраці, довіру, організаційну згуртованість і навіть стійкість до ризиків. Але ця ж сама взаємність може бути і джерелом серйозних управлінських викликів, якщо її не усвідомлювати й не регулювати.

У менеджерській літературі взаємність традиційно розглядають через призму теорії соціального обміну (social exchange theory). Ця теорія за останні роки зазнала суттєвого перегляду: сучасні дослідження підкреслюють не лише раціональні, але й психологічні, моральні та організаційні аспекти взаємності, зокрема, її вплив на поведінку працівників, мотивацію та корпоративну ефективність [2] .

### **Взаємність як ресурс адаптації**

У повсякденній корпоративній практиці взаємність проявляється у формі обміну інформацією, підтримки в проєктах, готовності допомагати колегам без формальних наказів. У середовищах з високою невизначеністю (наприклад, під час трансформацій або кризи) такі неформальні зв'язки

можуть стати критично важливими ресурсами. Працівники, які готові взаємно підтримувати один одного, здатні швидше адаптуватися, приймати рішення «у русі» і зменшують потребу у бюрократичних процедурах, які в умовах швидких змін лише сповільнюють реакцію. Дослідження вказують, що коли співробітники сприймають взаємність як норму у своїй організації, це може позитивно впливати на їхнє благополуччя, внутрішню мотивацію і навіть загальні результати роботи. Наприклад, співробітники, які отримують підтримку без негайних вимог у відповідь, часто демонструють вищу внутрішню мотивацію та менше відчуття організаційних обмежень, що позитивно корелює з їхнім добробутом і залученістю [26].

Принцип взаємності також активно використовується у системах управління знаннями та обміну інформацією. У великих організаціях створення механізмів, де співробітники надають корисні поради або діляться інформацією, передбачає, що отримувачі цієї допомоги відплатять взаємністю, підтримуючи культуру колективної взаємодії. Такі практики сприяють формуванню внутрішніх мереж довіри та зміцнюють командну співпрацю, що, в умовах динамічних ринків, є стратегічно важливим фактором для ефективності організації [18].

Подібна динаміка простежується і у зовнішніх бізнес-зв'язках: у дослідженні ділових відносин, заснованих на концепції social exchange, взаємність виступає каталізатором довіри, зниження конфліктів і пом'якшення ризиків між компаніями - наприклад, у B2B-середовищі взаємність посилює стійкість партнерських відносин і прискорює вирішення проблем [2].

Важливою особливістю принципу взаємності є його подвійний ефект: з одного боку, він стимулює добровільну співпрацю та формує позитивні соціальні стандарти; з іншого - може підштовхувати до формальних або «символічних» актів відплати, які не завжди корисні для організації.

## **Ризики неформальних зобов'язань**

Разом з тим, у менеджменті взаємність має «темну сторону», яку не завжди помічають одразу. Коли взаємні зобов'язання нарощуються неформально, без прозорого документування чи контролю, вони можуть стати джерелом управлінських викривлень. Такий неформальний капітал може створювати очікування негласної підтримки, які перекривають формальні політики та процедури.

У сфері корпоративної безпеки це проявляється у ситуаціях, коли співробітники надають один одному доступ до ресурсів або інформації без належного контролю, керуючись відчуттям обов'язку, що може створювати можливості для внутрішніх порушень [21].

Наприклад, менеджер може надати ресурси або вплив певній команді не тому, що вона найефективніша, а тому що у минулому інший менеджер «взяв його сторону» у певному питанні або допоміг у особистому проєкті. У такому разі рішення можуть формально відповідати правилам, але фактично базуватись на неформальних домовленостях, що ускладнюють об'єктивність оцінювання результатів і знижують якість управлінських рішень. Така ситуація часто виникає без явного порушення політик, але призводить до підвищення ризиків корпоративної безпеки та ефективності.

У логіці соціального обміну взаємність і зобов'язання йдуть поруч із так званою *negative reciprocity* поведінкою, коли очікування позитивної взаємності не виправдовуються, що може спричиняти організаційні перешкоди або навіть конструктивні конфлікти [25]. Це ще один аспект, який менеджерам важливо розуміти: не всі обміни закінчуються взаємним виграшем, і невиконані зобов'язання можуть породжувати опір змінам чи навіть внутрішні конфлікти.

## **Менеджерські механізми балансування взаємності**

Щоб використати потенціал взаємності й в той же час уникнути її ризиків, сучасні компанії впроваджують кілька управлінських практик:

1. Формалізація взаємних домовленостей. Тут ідеться не про ліквідацію неформальних зв'язків, а про їхнє прозоре визнання в управлінських документах. Наприклад, ідеї про обмін знаннями чи підтримку в проєктах можуть бути включені до систем оцінювання результативності або внутрішніх політик розвитку команд. Це дозволяє уникати ситуацій, коли взаємні обов'язки «поза документами» тиснуть на менеджерські рішення.

2. Вбудовані механізми контролю. Це можуть бути регулярні перевірки та аудит рішень щодо розподілу ресурсів, зокрема коли рішення обґрунтовуються не лише формальною метою, а й неформальною підтримкою від колег. Такі перевірки дозволяють виявити випадки, коли підтримка певного підрозділу стала результатом неформальних домовленостей, а не об'єктивної оцінки внеску.

3. Прозорі комунікації. Корпоративна культура, що заохочує відкритий обмін інформацією щодо очікувань і зобов'язань, допомагає розвивати свідоме розуміння взаємності. Коли працівники знають, що їхні дії оцінюються не лише за ефектом «один-на-один», а за внеском у загальні цілі компанії, це сприяє формуванню балансу між неформальними зв'язками і корпоративними інтересами.

4. Ротація кадрів та структурні обмеження. Ротація дозволяє уникати формування «замкнених груп», де взаємність може перетворюватися на укорінену систему неформальних зобов'язань. Це також підсилює об'єктивність прийняття рішень і розширює спектр соціальних зв'язків.

Тож, взаємність у менеджменті - це не просто правило взаємного відплати, а комплексний соціальний механізм, що підтримує кооперацію, довіру та адаптивність організації, але водночас може породжувати ризики непрозорості та неформальних зобов'язань. Розуміння цього принципу як частини соціального обміну дозволяє менеджерам більш усвідомлено впроваджувати механізми, які підтримують як співпрацю, так і об'єктивність в управлінських рішеннях, забезпечуючи баланс між довірою та контролем.

## **Послідовність у менеджменті: фактор впливу та джерело ризику**

Принцип послідовності, один із семи базових принципів впливу, сформульованих Р.Чалдіні, полягає у схильності людей дотримуватися власних попередніх рішень. Відчуття внутрішньої когнітивної узгодженості та соціальна очікуваність змушують людей підтримувати власні заяви, обіцянки та дії навіть у нових умовах. В менеджменті цей принцип проявляється особливо яскраво, адже він одночасно може слугувати інструментом мотивації та підвищення відповідальності, а також створювати приховані ризики для організаційних процесів.

У практичному управлінні принцип послідовності використовують для того, щоб зміцнити прихильність співробітників до корпоративних цінностей та стратегій. Наприклад, коли працівники письмово підписують угоди щодо участі у проектах або публічно підтверджують підтримку певних ініціатив, вони демонструють внутрішню готовність діяти у відповідності з цими зобов'язаннями. Це забезпечує стабільність і передбачуваність у процесах, а також формує ефект «якірної поведінки», який дозволяє менеджерам планувати ресурси та очікувані результати більш точно. Дослідження показують, що письмові або публічні зобов'язання значно підвищують ймовірність того, що співробітники дотримуватимуться прийнятих рішень навіть у складних ситуаціях [6].

Водночас принцип послідовності у менеджменті має дві грані: він може зміцнювати корпоративну дисципліну, але також створювати «інерційні пастки». Позитивний ефект проявляється у ситуаціях, де стабільність та узгодженість дій критично важливі. Наприклад, у компаніях із високими стандартами безпеки виробництва або контролю якості письмові зобов'язання працівників щодо дотримання правил допомагають зменшити ризики помилок та порушень. Підтримка послідовності у таких випадках не лише зміцнює внутрішню культуру відповідальності, але й підвищує довіру між співробітниками та менеджерами.

Проте існує зворотний бік медалі. Надмірна прихильність до принципу послідовності може перетворитися на джерело організаційних ризиків. Класичним прикладом є явище ескалації зобов'язань (escalation of commitment), коли компанія або менеджери продовжують підтримувати проект, який втратив ефективність або став не вигідним, лише через бажання залишатися послідовними. Це відбувається не з причин логіки чи раціонального аналізу, а через психологічну потребу дотримуватися власних попередніх рішень. Такі ситуації можуть призводити до втрати ресурсів, зниження продуктивності та погіршення адаптивності організації у швидкозмінному середовищі [5].

Важливим аспектом є також вплив послідовності на прийняття рішень у командній роботі. Публічні зобов'язання співробітників щодо підтримки проектів або нових стратегій підвищують їхню мотивацію та відповідальність. Проте вони також можуть створювати ефект «колективної інерції», коли група продовжує рухатися за застарілими планами через психологічну потребу залишатися послідовною. У таких випадках принцип послідовності перетворюється на обмежуючий фактор для адаптивності та інноваційності. Практичне управління цим ризиком вимагає регулярного перегляду рішень, створення механізмів незалежної оцінки та підтримки культури, де помилки визнаються як природна частина процесу навчання.

Менеджери, які усвідомлено працюють із принципом послідовності, можуть використовувати його для досягнення балансу між стабільністю та гнучкістю. Наприклад, вони можуть впроваджувати публічні або письмові зобов'язання, але супроводжувати їх регулярними перевітками актуальності та ефективності. Такий підхід дозволяє зберегти мотиваційний ефект принципу послідовності і водночас уникнути «ефекту інерційної пастки». Крім того, усвідомлене використання цього принципу сприяє формуванню корпоративної культури, в якій співробітники відчувають відповідальність за свої рішення, але при цьому мають право на корекцію стратегії в разі зміни обставин [4].

Отже, принцип послідовності у менеджменті є подвійним інструментом. З одного боку, він допомагає зміцнювати відповідальність, підтримувати стабільність процесів і формувати довіру у колективі. З іншого боку, він може стати джерелом ризиків, пов'язаних з надмірною інерцією та «ескалацією зобов'язань». Ефективне застосування цього принципу вимагає усвідомленого балансування між збереженням послідовності та здатністю адаптуватися до нових умов, що особливо актуально для сучасних організацій у динамічному бізнес-середовищі.

### **Принцип соціального підтвердження у менеджменті: переваги та ризики**

Принцип соціального підтвердження (social proof) є одним із ключових механізмів впливу, який широко застосовується у сучасному менеджменті та організаційній поведінці. Його основна ідея полягає в тому, що люди схильні оцінювати правильність власних дій через спостереження за поведінкою інших. У контексті корпоративного середовища це проявляється у схильності працівників слідувати загальноприйнятим нормам, підтримувати практики, які демонструють успішність колег, або адаптуватися до корпоративних стандартів на основі прикладів більш досвідчених членів команди [6].

У менеджменті соціальне підтвердження використовується для стимулювання бажаної поведінки серед співробітників. Наприклад, публічне визнання досягнень окремих команд або працівників може створювати ефект моделі для інших членів організації, спонукаючи їх до більш ефективної роботи або активнішої участі у внутрішніх ініціативах. Водночас цей механізм часто застосовується у програмах змін корпоративної культури, коли керівництво прагне формувати нові стандарти поведінки через демонстрацію позитивних прикладів.

Соціальне підтвердження також впливає на прийняття рішень у групах. У великих командах, де є різні рівні експертизи та досвіду, працівники часто орієнтуються на дії більш авторитетних або успішних колег при визначенні

власних стратегій дій. Дослідження свідчать, що цей механізм сприяє зменшенню невизначеності та підвищенню швидкості прийняття рішень, оскільки люди схильні інтерпретувати колективну поведінку як сигнал ефективності або безпеки обраного підходу [32].

Однак принцип соціального підтвердження має і потенційні ризики. Одна з ключових проблем полягає у створенні «ефекту стадності», коли співробітники без критичного осмислення повторюють поведінку більшості, навіть якщо вона суперечить етичним стандартам або стратегії організації. Такі ситуації можуть виникати у випадках внутрішніх проєктів, продажів або виробничих процесів, де прагнення відповідати «успішним прикладам» може призвести до порушення процедур або нехтування безпековими нормами. Ще один аспект ризику соціального підтвердження полягає у тому, що воно може підсилювати внутрішні упередження та дискримінаційні практики. Якщо колектив демонструє певну поведінку як норму, нові або менш впливові члени команди можуть відчувати тиск підкорятися, навіть якщо це суперечить їхнім цінностям або організаційним політикам. В результаті соціальне підтвердження, використане без обмежень, може підірвати критичне мислення, самостійність та етичність рішень у команді [34].

Менеджери, які прагнуть ефективно використовувати принцип соціального підтвердження, мають знаходити баланс між стимулюванням позитивної поведінки та контролем потенційних ризиків. Практичні підходи включають: створення прозорих критеріїв оцінки успіху, активне заохочення критичного мислення у команді, забезпечення різноманітності прикладів для наслідування та регулярний аналіз впливу внутрішніх моделей поведінки на організаційні результати. Важливо також інтегрувати цей принцип у систему корпоративної безпеки, щоб приклади поведінки не створювали у працівників спокуси порушувати правила або процедури.

Таким чином, соціальне підтвердження є потужним інструментом управління організаційною поведінкою. Воно дозволяє ефективно формувати корпоративні норми, мотивувати працівників та підвищувати ефективність

групової взаємодії. Водночас його застосування потребує обережності, оскільки неконтрольоване наслідування може призвести до порушення процедур, етичних стандартів і корпоративної безпеки. Ефективна стратегія полягає у поєднанні позитивного впливу соціального підтвердження з критичним осмисленням дій, прозорими політиками та підтримкою здорової корпоративної культури.

### **Принцип симпатії у менеджменті**

Принцип симпатії відображає природну людську тенденцію віддавати перевагу людям, які нам подобаються. У контексті менеджменту цей принцип набуває особливого значення, оскільки стосунки між керівниками та підлеглими, а також між колегами, значною мірою визначають ефективність організаційних процесів, атмосферу всередині команди та рівень мотивації працівників. Симпатія виступає каталізатором довіри, співпраці та лояльності, але одночасно може стати джерелом ризиків, якщо її використовують маніпулятивно або якщо вона зміщує об'єктивність у прийнятті рішень [6].

На практиці принцип симпатії реалізується через різні механізми. Одним із них є «соціальна ідентифікація»: люди більш охоче співпрацюють із тими, кого сприймають як схожих за цінностями, інтересами або стилем поведінки. У менеджменті це можна використовувати для формування ефективних команд, де члени групи відчують взаємне розуміння та підтримку. Дослідження показують, що співробітники, які відчують симпатію до своїх колег або керівника, демонструють вищий рівень залученості, частіше беруть участь у колективних ініціативах та проявляють організаційну громадську активність [22]. Цей ефект особливо помітний у творчих або проектних командах, де взаємна підтримка та позитивна атмосфера стимулюють інноваційне мислення. Іншим важливим аспектом є формування симпатії через професійні та міжособистісні якості керівника. Лідери, які демонструють емпатію, чесність та уважність до потреб

підлеглих, природно викликають прихильність та довіру. Це, у свою чергу, підвищує готовність працівників ділитися ідеями, відкрито обговорювати проблеми та брати на себе відповідальність за результати. Емпіричні дані свідчать, що стиль лідерства, орієнтований на симпатію, позитивно корелює з рівнем задоволеності роботою та знижує плинність кадрів [33].

Водночас принцип симпатії може стати джерелом організаційних ризиків. Одним із потенційних негативних наслідків є упередженість у прийнятті рішень. Керівники можуть надавати перевагу «улюбленцям», нехтуючи об'єктивними критеріями оцінки результатів або компетентності. Це створює ризик нерівності, демотивації інших членів команди та послаблення корпоративної культури, орієнтованої на ефективність. Крім того, симпатія може бути використана зовнішніми або внутрішніми агентами впливу для маніпуляції: наприклад, працівники або менеджери можуть формувати привабливий образ або демонструвати лояльність, щоб отримати привілеї або прихильність керівництва, що створює потенційні загрози для організаційної безпеки.

З практичної точки зору, баланс між використанням симпатії як ресурсу та контролем ризиків досягається через поєднання соціальних та структурних механізмів. Організації можуть впроваджувати прозорі системи оцінки продуктивності та прийняття рішень, де симпатія не є єдиним критерієм. Також важливим є розвиток у керівників компетенцій емоційного інтелекту, здатності відокремлювати особисту симпатію від професійних рішень та розпізнавати маніпулятивні стратегії [12]. Крім того, створення культури відкритого зворотного зв'язку та колективної відповідальності зменшує ризик, що симпатія перетвориться на фактор несправедливості або маніпуляції.

Таким чином, принцип симпатії у менеджменті виконує подвійне завдання: з одного боку, він стимулює співпрацю, довіру та мотивацію, а з іншого - може стати фактором організаційних ризиків. Усвідомлене застосування цього принципу потребує поєднання міжособистісних

компетенцій, прозорих процедур та контролю, що дозволяє використовувати природну схильність людей до симпатії на користь ефективності та стабільності організації, зменшуючи потенційні загрози.

### **Принцип авторитету у менеджменті: потенціал та обмеження**

Принцип авторитету, сформульований Р. Чалдіні, відображає природну тенденцію людей дотримуватися вказівок та порад тих, кого вони сприймають як компетентних або більш досвідчених. У менеджменті цей принцип має надзвичайне значення, оскільки керівники та фахівці, що володіють експертним авторитетом, здатні впливати на поведінку працівників, формувати корпоративну культуру та сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Проте його застосування вимагає обережності, оскільки надмірна концентрація впливу може стати джерелом ризиків і навіть організаційних помилок [6].

У практичному менеджменті авторитет проявляється у різних формах. По-перше, це експертний авторитет, коли керівник або консультант володіє глибокими знаннями, компетенцією та досвідом у конкретній сфері. Працівники схильні довіряти рішенням таких фахівців, що полегшує процеси впровадження нових стратегій, стандартизації процедур та управління змінами. Наприклад, дослідження показують, що присутність експертного керівника у проектних командах значно підвищує якість прийнятих рішень та ефективність колективної роботи [31]. По-друге, авторитет у менеджменті може бути пов'язаний із позиційною владою – формальною роллю керівника або менеджера, яка визначає повноваження та відповідальність у структурі організації. Позиційний авторитет допомагає координувати дії співробітників, встановлювати стандарти та контролювати процеси. Проте, як зазначають сучасні дослідники, лише формальна влада без компетентності або соціальної підтримки не забезпечує тривалого впливу і може призвести до опору або низької мотивації [24].

Одним із ключових аспектів застосування принципу авторитету є баланс між впливом і відповідальністю. Авторитет, який ґрунтується виключно на позиції, без відкритості, етичних стандартів та доказової компетентності, може призвести до помилкових рішень та організаційних конфліктів. Працівники, що сліпо підкоряються наказам, ризикують приймати участь у неефективних або навіть шкідливих процесах. Такі явища підтверджуються не лише класичними психологічними експериментами, але й сучасними дослідженнями, де зазначається, що надмірна покора перед авторитетом підвищує ймовірність системних помилок у бізнес-процесах [23].

Водночас, експертний авторитет має великий потенціал для стимулювання навчання та розвитку персоналу. Коли керівники демонструють глибокі знання та відкритість до обговорень, вони створюють умови для наставництва, менторства та обміну досвідом. Це сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, формуванню корпоративного знання та підвищенню інноваційного потенціалу організації [12]. Дослідження вказують, що поєднання експертного авторитету з емпатією та чесністю значно підвищує довіру працівників і зменшує ризик маніпуляцій або опору.

Ключовим викликом для менеджменту є розпізнавання легітимного авторитету від «імітаційного». Працівники можуть реагувати на людей, що демонструють зовнішні атрибути компетентності, наприклад, діловий одяг, статусні символи, навіть якщо їхні реальні знання обмежені. Такі ситуації створюють ризики для організаційної ефективності, оскільки рішення приймаються на основі помилкового сприйняття авторитету. Тому важливо поєднувати формальні повноваження з прозорими критеріями компетентності, оцінкою результатів і створенням системи зворотного зв'язку.

Отже, принцип авторитету у менеджменті виконує двояку роль: він забезпечує ефективність координації, підвищує мотивацію та сприяє

розвитку персоналу, але водночас створює потенційні ризики упередженості, маніпуляцій і помилкових рішень. Усвідомлене використання авторитету потребує поєднання експертності, етичних стандартів та прозорих процедур контролю, що дозволяє організаціям отримувати переваги цього принципу, зменшуючи його негативні наслідки.

### **Дефіцит у менеджменті**

Принцип дефіциту (scarcity) є одним із класичних механізмів впливу. Його суть полягає у тому, що люди надають більшій цінності обмеженим або рідкісним ресурсам, товарам, можливостям або інформації. У менеджменті цей принцип відіграє важливу роль, оскільки обмеження ресурсів, часу або інформації може суттєво впливати на прийняття рішень, мотивацію співробітників та організаційну поведінку в цілому [6].

По-перше, дефіцит у менеджменті проявляється через обмеженість матеріальних ресурсів та часу. Компанії часто використовують дефіцит як стимул для підвищення продуктивності. Наприклад, якщо проект має жорсткі дедлайни або обмежений бюджет, команда змушена працювати ефективніше, концентруючись на ключових завданнях. Дослідження показують, що обмеженість часу підвищує інтенсивність праці, проте також може збільшувати рівень стресу та ризик помилок, якщо не забезпечено належну підтримку керівництва [27]. По-друге, дефіцит використовується у внутрішній мотивації та стимулюванні співробітників. Організації можуть створювати відчуття рідкісних можливостей, таких як обмежені вакансії на просування, ексклюзивні навчальні програми або участь у важливих проектах. Такий підхід спонукає працівників активно залучатися та підвищувати свої компетенції. Важливо, що ефект дефіциту тут працює через психологічний механізм: люди цінують можливість більше тоді, коли вона здається рідкісною або унікальною.

У менеджменті принцип дефіциту також тісно пов'язаний із управлінням інформацією. У сучасних організаціях часто виникають

ситуації, коли повна інформація недоступна або обмежена у часі. Наприклад, керівники можуть надавати ключові аналітичні дані лише для певної групи співробітників, створюючи відчуття цінності та підвищуючи відповідальність за прийняття рішень. Дослідження свідчать, що обмежений доступ до інформації може підвищувати залученість та автономність працівників, якщо вони розуміють, що від їхніх рішень залежить результат [30].

Однак принцип дефіциту має і певні ризики. Його неконтрольоване або надмірне використання може породжувати тривожність, стрес і поспішні рішення серед персоналу. Коли співробітники постійно відчують нестачу ресурсів або часу, їхня продуктивність може знижуватися через психологічне вигорання. Крім того, надмірне підкреслення дефіциту може формувати токсичну корпоративну культуру, де співробітники конкурують не за реальні досягнення, а за обмежені привілеї [29].

Ефективне використання дефіциту у менеджменті потребує балансу між мотивацією та підтримкою співробітників. Важливо застосовувати принцип дефіциту усвідомлено: наприклад, комбінувати обмеження ресурсів із чіткими інструкціями, навчанням та підтримкою з боку керівництва. Також ефективним є поєднання дефіциту з іншими принципами впливу Р.Чалдіні. Наприклад, обмежена можливість участі у важливому проекті (дефіцит) у поєднанні з рекомендацією авторитетного лідера (авторитет) або демонстрацією успіху колег (соціальний доказ) значно підвищує мотивацію працівників і готовність до залучення.

Практичні приклади застосування дефіциту включають розподіл рідкісних привілеїв, обмежені тимчасові пропозиції для навчання та розвитку, а також тимчасовий доступ до цінних даних або ресурсів для команд, що працюють над стратегічними завданнями. Використання цього принципу допомагає організаціям не лише підвищувати ефективність роботи, а й формувати культуру цінності ресурсів та відповідальності за їх використання [12].

Отже, дефіцит у менеджменті - це важливий психологічний механізм, який може слугувати як фактором мотивації, так і джерелом ризику. Усвідомлене використання обмежених ресурсів, часу та можливостей дозволяє формувати більш продуктивні та відповідальні команди, сприяти залученню працівників та досягненню стратегічних цілей організації. Водночас важливо уникати негативних наслідків, таких як стрес, поспішні рішення та токсична конкуренція, застосовуючи принцип дефіциту у комплексі з іншими ефективними управлінськими практиками.

### **Єдність у менеджменті: корпоративна ідентичність як інструмент і ризик**

Принцип єдності (unity) є наймолодшим серед принципів впливу, доданим Р. Чалдіні у розширеному виданні 2021 року. На відміну від симпатії, яка базується на подібності поверхневих рис, єдність ґрунтується на відчутті спільної ідентичності, тобто на усвідомленні «ми», що виникає з приналежності до однієї групи, сім'ї, нації, організації або субкультури. Люди підкоряються впливу тих, кого вважають «своїми» і не тому, що вони подобаються, а тому що їхній успіх чи невдача сприймається як власна [6]. У корпоративному середовищі цей принцип втілюється у формі організаційної ідентичності, корпоративного «ми» та культурної згуртованості і, подібно до інших принципів, несе в собі як управлінський потенціал, так і системні ризики.

### **Єдність як ресурс корпоративної культури**

У менеджменті єдність виступає одним із найпотужніших механізмів утримання персоналу, формування командного духу та підтримки стратегічної узгодженості. Організації, які культивують сильну корпоративну ідентичність (спільні цінності, місію, символіку та мову) отримують переваги у вигляді нижчої плинності кадрів, вищої внутрішньої мотивації та готовності працівників діяти понад формальні вимоги посадової інструкції.

Відчуття приналежності активує просоціальну поведінку: співробітники, які ідентифікують себе з організацією, частіше беруть на себе додаткову відповідальність, активніше передають знання та демонструють організаційну громадянську поведінку (organizational citizenship behavior) [9].

Практично єдність реалізується через спільні ритуали та наративи (корпоративні свята, успішні кейси, герої організації), через залучення персоналу до процесів стратегічного планування (що формує відчуття співавторства рішень), а також через внутрішні спільноти за інтересами та кросфункціональні команди. Дослідження підтверджують, що компанії з виразною корпоративною ідентичністю демонструють вищу стійкість у кризових ситуаціях: працівники схильні захищати репутацію «своєї» організації та докладати зусиль, коли це потрібно найбільше [3].

### **Єдність та ризик групового мислення**

Разом із тим, саме принцип єдності є одним із головних «живильних середовищ» для групового мислення (groupthink): феномену, описаного ще Ірвінгом Джанісом на матеріалі провальних рішень американської адміністрації. Коли відчуття «ми» стає надто сильним, воно починає пригнічувати критичне мислення: члени групи несвідомо підлаштовують своє сприйняття під загальну позицію, уникають дисонансних сигналів і витісняють сумніви, щоб не порушити гармонію колективу. В управлінських командах це проявляється у схильності одностайно схвалювати рішення лідера, ігнорувати застережливі сигнали з ринку або від підлеглих, а також відкидати зовнішню критику як «нерозуміння нашої специфіки» [13].

Особливо небезпечним цей ефект стає у закритих управлінських командах із тривалою спільною історією. Чим вища однорідність групи та чим сильніша ідентифікація з її цінностями, тим вища ймовірність, що альтернативні погляди будуть систематично витіснятися, причому не через заборону, а через соціальний тиск «не бути білою вороною». З позиції корпоративної безпеки це означає, що саме там, де корпоративна культура є

найсильнішою, може формуватися найбільша «сліпа зона» для виявлення ризиків шахрайства та або порушення комплаєнсу.

### **Єдність і ризики внутрішнього лобізму та трайбалізму**

Ще одним ризиком є феномен організаційного трайбалізму - ситуації, коли принцип єдності реалізується не на рівні всієї організації, а на рівні окремих підрозділів, команд або неформальних коаліцій. Замість об'єднання навколо стратегічних цілей компанії, відчуття «ми» консолідується всередині функціональних «племен» (фінансовий блок проти операційного, «старі» проти «нових», головний офіс проти регіонів). У таких умовах принцип єдності перетворюється на механізм захисту групових інтересів, що провокує внутрішній лобізм, перекручування інформації при ескалації проблем і блокування міжфункціональної взаємодії [19]. З управлінської точки зору це підвищує транзакційні витрати всередині організації та погіршує якість стратегічних рішень, яким бракує повноти інформації.

### **Менеджерські підходи до балансування єдності**

Ефективне управління принципом єдності передбачає кілька взаємодоповнюючих практик. По-перше, свідоме формування «багаторівневої» ідентичності: менеджери заохочують працівників ідентифікувати себе одночасно з командою, підрозділом та організацією в цілому, не дозволяючи жодному рівню монополізувати лояльність та перетворити її виключно на групову. По-друге, структурне впровадження різноманітності поглядів: через участь незалежних директорів у ключових рішеннях, залучення зовнішніх консультантів або призначення «адвоката диявола» у стратегічних дискусіях. По-третє, побудова каналів психологічно безпечного інакодумства, де незгода із груповою позицією не сприймається як загроза єдності, а розглядається як внесок у якість рішення. Дослідження Edmondson [11] показують, що команди, в яких психологічна безпека поєднується з відчуттям спільної мети, демонструють найвищі результати

саме тому, що здатні використовувати переваги єдності, не втрачаючи здатності до самокорекції.

Таким чином, єдність у менеджменті є принципом, що несе в собі найбільший мотиваційний потенціал і водночас найтонші, найважче виявлювані ризики. Відчуття «ми» зміцнює організацію в умовах турбулентності, але без свідомого управління здатне трансформуватися в механізм колективного самообману. Саме тому управління корпоративною ідентичністю вимагає не лише HR-інструментів, а й системного включення у фреймворки корпоративного управління та управління ризиками.

### **Практичні рекомендації для менеджменту: застосування принципів впливу для ефективних корпоративних політик**

Сучасний менеджмент дедалі більше усвідомлює, що корпоративна безпека та ефективність організації залежать не лише від формальних правил і технологічних заходів. Важливою складовою є поведінкові фактори, які впливають на ухвалення рішень, групову динаміку та корпоративну культуру. Принципи впливу, сформульовані Р. Чалдіні, надають цінну рамку для розуміння цих механізмів. Вони описують типові поведінкові патерни, що виникають у соціальних взаємодіях, включно з управлінськими контекстами, і можуть виступати як потенційними чинниками ризику, так і інструментами підвищення ефективності корпоративних політик.

Інтеграція принципів впливу в корпоративні політики і risk framework дозволяє системно враховувати поведінкові ризики, зменшувати ймовірність помилкових рішень та підвищувати адаптивність організацій. На практиці це означає, що менеджери повинні не лише розуміти соціально-психологічні механізми, а й впроваджувати їх у стратегічні, тактичні та операційні процеси.

#### **1. Розбудова поведінкової компетентності менеджерів**

Фундаментальною передумовою ефективного застосування принципів впливу є розвиток поведінкової грамотності менеджерів. Сучасні

дослідження підтверджують, що керівники, які розуміють поведінкові закономірності, краще ідентифікують групові упередження та ухвалюють адаптивні рішення [16].

Практичні заходи включають:

- навчання соціальної психології та поведінковій економіці;
- включення теми впливу та когнітивних упереджень у програми розвитку управлінських компетенцій;
- розробку кейсів на основі реальних корпоративних ситуацій, де принципи впливу безпосередньо або опосередковано впливали на рішення.

Це дозволяє менеджерам передбачати поведінку команд і формувати політики, що мінімізують ризики, замість того, щоб лише реагувати на негативні наслідки.

## **2. Інституційні механізми для зниження поведінкових ризиків**

Принципи впливу, такі як соціальний доказ або єдність, можуть спричиняти поведінкові ризики, включно з груповим мисленням або фаворитизмом. Впровадження інституційних запобіжників забезпечує баланс між формальним і неформальним впливом.

Практики включають:

- створення незалежних комітетів (етики, аудиту, управління ризиками) для перевірки рішень [20];
- використання 360° зворотного зв'язку та оцінювання ризиків ухвалення рішень;
- ротацію команд у проєктах, щоб зменшити групову інерцію та підвищити різноманітність поглядів;
- застосування предиктивних механізмів перевірки співробітників.

Дослідження показують, що незалежні governance-структури підвищують стійкість організацій до поведінкових ризиків, створюючи більш прозору систему контролю [28].

### **3. Побудова культури психологічної безпеки**

Принципи впливу, такі як єдність і соціальний доказ, можуть одночасно сприяти лояльності команди і стримувати критичне мислення. Психологічна безпека - здатність співробітників відкрито висловлювати думку без страху покарання - забезпечує баланс між конформізмом і творчістю.

Рекомендації:

- заохочення конструктивних дискусій та «несхвалення» без наслідків;
- захист whistleblowers, які повідомляють про порушення;
- регулярні «safe space» сесії для обговорення ризиків і неуспішних кейсів;
- регулярне психологічне тестування співробітників.

Дослідження [10] показують, що психологічна безпека корелює з підвищеною інноваційністю та адаптивністю команд.

### **4. Сценарне планування і адаптивне управління ризиками**

Принципи послідовності та дефіциту можуть фіксувати менеджерів на неправильних рішеннях, якщо зовнішні умови змінюються. Сценарне планування дозволяє передбачати різні варіанти розвитку подій та підвищує гнучкість ухвалення рішень.

Практики:

- розробка оптимістичних, базових та песимістичних сценаріїв;
- аналіз реакції risk-management системи для кожного сценарію;
- регулярне оновлення сценаріїв на основі актуальних даних.

Сценарне планування зменшує невизначеність та підвищує адаптивність стратегій.

### **5. Використання принципу соціального доказу з розумом**

Соціальний доказ може бути корисним для впровадження кращих практик, але механічне копіювання «best practices» без адаптації до контексту організації створює ризики.

Практики:

- адаптація практик під конкретні умови організації;
- використання аналітики даних для перевірки ефективності практики у власному середовищі.

DiMaggio & Powell [8] зазначають, що наслідування без оцінки внутрішніх контекстів часто призводить до формальних, але неефективних рішень.

## **6. Баланс формального і неформального авторитету**

Авторитет керівництва сприяє ефективності систем керування організацією, але без контролю може блокувати критичний зворотний зв'язок.

Рекомендації:

- залучення зовнішніх експертів до рад з етики або безпеки;
- впровадження експертного оцінювання (peer review) для управлінських рішень;
- створення формальних каналів повідомлення про ризики без наслідків для ініціатора.

Mallin [20] показує, що змішані управлінські структури підвищують якість ухвалення рішень.

## **7. Інтеграція принципів впливу у корпоративні політики**

Принципи впливу повинні цілеспрямовано інтегруватися в HR, комплаєнс, ризик-менеджмент та політики безпеки.

Приклади:

- HR: застосування принципу симпатії для залучення, але не як підміну об'єктивної оцінки; структуровані інтерв'ю для мінімізації упереджень;

- Застосування принципу взаємності для підтримки колег у процесі звітності; соціальний доказ у поєднанні з аналітикою ризиків. Інтегровані frameworks (ISO 31000; COSO ERM 2017/2023 адаптації) демонструють кращу адаптацію поведінкових аспектів у формальні системи.

## **8. Метрики та КРІ для оцінки впливу**

Для ефективності важливо вимірювати поведінкові зміни (результати).

Рекомендації:

- КРІ для поведінкового ризику: кількість повідомлень про інциденти, частка критичних ідей, що були впроваджені;
- Balanced scorecards для фінансових і нефінансових показників.

Kaplan & Norton [17] підкреслюють, що інтеграція поведінкових КРІ підвищує прозорість та адаптивність управління.

## **9. Колективні ритуали та підтримка культури**

Корпоративна ідентичність і єдність команди посилюють культуру безпеки, якщо підтримують відкритість та різноманіття думок.

Рекомендації:

- безпекові навчання з реальними кейсами;
- ритуали визнання повідомлень про ризики;
- регулярні team retrospective meetings для обговорення успіхів і помилок.

Дослідження показують, що культура, яка цінує різноманіття думок, підвищує адаптивність до ризиків [10].

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє систематизувати сім принципів впливу за єдиною управлінською логікою: кожен принцип розглядається одночасно як ресурс організаційної ефективності та як потенційне джерело ризику, що потребує відповідного контрмеханізму. Така структура відображає центральну тезу статті: управління впливом не є вибором між використанням і відмовою від принципу, а свідомим

проектуванням середовища, в якому його мотиваційний потенціал врівноважується системою контролю (див. Табл. 1).

**Таблиця 1. Принципи впливу в менеджменті: когнітивні упередження, організаційні ефекти та механізми контролю (*Behavioral Risk Matrix*)**

Принцип	Когнітивне упередження	Організаційний ефект	Управлінський ризик	Механізм балансування
Взаємність	Норма взаємності ( <i>reciprocity norm</i> )	Кооперація, довіра	Неформальні зобов'язання	Формалізація, аудит
Послідовність	Упередження зобов'язання ( <i>commitment bias</i> )	Стабільність, передбачуваність	Ескалація зобов'язань	Регулярний перегляд рішень
Соціальний доказ	Ефект стадності ( <i>herding</i> )	Швидка адаптація норм	Конформізм, нормалізація порушень	Критичне мислення, різноманіття прикладів
Симпатія	Ефект ореолу ( <i>halo effect</i> )	Мотивація, лояльність	Упередженість рішень	Структуровані оцінки, ЕІ керівника
Авторитет	Упередження авторитету ( <i>authority bias</i> )	Координація, менторство	Сліпе підпорядкування	Peer review, зворотний зв'язок
Дефіцит	Евристика дефіциту ( <i>scarcity heuristic</i> )	Мотивація через рідкісність	Стрес, токсична конкуренція	Баланс обмежень і підтримки
Єдність	Внутрішньогрупове упередження ( <i>in-group bias</i> )	Ідентичність, стійкість	Групове мислення, трайбалізм	Багаторівнева ідентичність, інакодумство

### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

У сучасному менеджменті принципи соціального впливу, описані Робертом Чалдіні, перестають бути виключно інструментами міжособистісного переконання та дедалі частіше розглядаються як структурні елементи організаційної системи. Інституціоналізація цих принципів через процедури, корпоративні політики та управлінські рутинні процеси формує середовище, в якому ефективність організації й управлінські ризики тісно переплетені.

Проведений аналіз показує, що подвійність принципів впливу (їхня здатність одночасно підвищувати ефективність і генерувати ризики) не є випадковою особливістю кожного з них окремо. Це системна властивість, що випливає з єдиного джерела: будь-який механізм, який знижує когнітивне навантаження та спрощує координацію, неминуче знижує і здатність системи до самокорекції. Взаємність скорочує транзакційні витрати і одночасно створює неформальні зобов'язання поза зоною контролю. Послідовність забезпечує передбачуваність і водночас блокує перегляд помилкових рішень. Соціальний доказ прискорює адаптацію і водночас поширює колективні помилки. Саме тому управлінська проблема полягає не в окремих принципах, а в асиметрії між силою впливу та слабкістю контрмеханізмів і вирішується вона не на рівні кожного принципу окремо, а на рівні архітектури управлінської системи в цілому. Відсутність таких контрмеханізмів провокує групове мислення, ефект «інерційної пастки», маніпулятивне використання впливу та порушення корпоративної безпеки: ситуації, де формальна відповідність політикам поєднується з фактичним викривленням рішень і підвищує ризики шахрайства та невідповідності комплаєнс-вимогам.

Ключовим висновком є те, що ефективне застосування принципів впливу потребує усвідомленого поєднання їх мотиваційного потенціалу з системами контролю, прозорими процедурами та розвитком етичної культури. Інтеграційний підхід передбачає:

1. Формалізацію взаємних домовленостей та публічних зобов'язань, щоб мінімізувати ризики прихованих очікувань.
2. Вбудовані механізми контролю та регулярний аудит управлінських рішень.
3. Підтримку прозорих каналів комунікації для розвитку критичного мислення та усвідомлення впливу на поведінку працівників.
4. Ротацію кадрів і структурні обмеження, що запобігають формуванню замкнених груп та надмірного впливу окремих осіб.

Таким чином, принципи впливу в менеджменті слід розглядати як прихований чинник (latent risk factor), що не фіксується у фінансових показниках, але суттєво впливає на якість управління та безпеку організації. Синтез знань соціальної психології, теорії організацій і практик корпоративного управління дозволяє менеджерам використовувати потенціал впливу для зміцнення ефективності, водночас знижуючи ризики маніпуляції та системних викривлень. Реалізація цього потенціалу, однак, потребує подальшої емпіричної розробки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з операціоналізацією запропонованої матриці через психодіагностичні інструменти, здатні фіксувати латентні поведінкові установки персоналу. Перспективним є застосування методів структурного моделювання для перевірки гіпотез про взаємозв'язок між когнітивними упередженнями та організаційними індикаторами ризику, зокрема, результатами комплаєнс-аудитів і показниками психологічної безпеки. Окремим напрямом є галузева та крос-культурна адаптація BRM, де профіль поведінкових ризиків суттєво відрізняється залежно від дистанції влади та рівня інституційної довіри.

## Література

1. ACFE. *Report to the Nations: Occupational Fraud 2024*. Association of Certified Fraud Examiners, 2024. URL: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations>
2. Ahmad A. H. et al. Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*. 2023. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
3. Ashforth B. E., Mael F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, № 1. P. 20–39. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
4. Azzam A. Abou-Moghli. Assessing the relationship between organizational culture and strategic decision-making through the mediating effect

of the dynamic environment in the Jordanian ICT industry. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. Vol. 22, № 4. P. 397–413. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.30](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.30)

5. Benschop N., Nuijten A. L. P., Keil M. et al. Construal level theory and escalation of commitment. *Theory and Decision*. 2021. Vol. 91. P. 135–151. URL: <https://doi.org/10.1007/s11238-020-09794-w>

6. Cialdini R. B. *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*. New York : HarperCollins, 2021. ISBN: 9780062937650.

7. COSO. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.

8. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, № 2. P. 147–160. URL: <https://doi.org/10.2307/2095101>

9. Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*. 1994. Vol. 39, № 2. P. 239–263. URL: <https://doi.org/10.2307/2393235>

10. Edmondson A. C., Lei Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 23–43. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

11. Edmondson A. C. *The Fearless Organization*. Hoboken : Wiley, 2019.

12. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995.

13. ISO 31000:2018. *Risk Management — Guidelines*. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

14. Janis I. L. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston : Houghton Mifflin, 1982.

15. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN: 9780374533557.
16. Kahneman D., Sibony O., Sunstein C. R. *Noise: A Flaw in Human Judgment*. New York : Little, Brown Spark, 2021. ISBN: 9780316451406.
17. Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. ISBN: 9780875846514.
18. Kucharska W. Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2017. Vol. 13, № 4. P. 61–78. URL: <https://doi.org/10.7341/20171344>
19. Lencioni P. *Silos, Politics and Turf Wars*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006.
20. Mallin C. *Corporate Governance*. Oxford : Oxford University Press, 2019. ISBN: 9780198806769.
21. Ogunfowora B., Maerz A., Li Y. Social exchange theory and (un)ethical behaviors at work. *Handbook of Social Exchange Theory* / eds. M.-R. Diehl, J. Coyle-Shapiro, R. Cropanzano. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2025.
22. Radigan P., Gilbreath B., Wang X., Scroggins W. Perceived leader concern, employee authentic self-expression, and self-concept-job fit. *Journal of Management & Organization*. 2025. Vol. 31, № 5. P. 2385–2403. URL: <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10035>
23. Sáenz-Royo C., Salas-Fumás V., Lozano-Rojo Á. Authority and consensus in group decision making with fallible individuals. *Decision Support Systems*. 2022. Vol. 153. 113670. URL: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113670>
24. Shamir B., Eilam-Shamir G. Reflections on leadership, authority, and lessons learned. *The Leadership Quarterly*. 2017. Vol. 28, № 4. P. 578–583. URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.004>

25. Social exchange theory. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* / ed. S. G. Rogelberg. Vol. 2. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2007. P. 734–736. URL: <https://doi.org/10.4135/9781412952651.n281>

26. Su W., Jiang S. Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. *South African Journal of Business Management*. 2023. Vol. 54, № 1. 10 p. URL: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>

27. Syrek C. J., Apostel E., Antoni C. H. Stress in highly demanding IT jobs: transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2013. Vol. 18, № 3. P. 252–261. URL: <https://doi.org/10.1037/a0033085>

28. Tricker B. *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford : Oxford University Press, 2019. ISBN: 9780198809869.

29. Van Rooij B., Fine A. Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. *Administrative Sciences*. 2018. Vol. 8, № 3. 23. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci8030023>

30. Wang Y., Kong S., Li M., Liu L. Need for uniqueness moderates the effectiveness of different types of scarcity appeals. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. 890350. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890350>

31. Xie Z., Li Y., Yuan S. et al. Why expert leaders matter: a study on the mechanism of team value creation in knowledge-intensive teams. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. Vol. 11. 1707. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04267-9>

32. Yang T., Jiang X., Cheng H. Employee recognition, task performance, and organizational citizenship behavior: The mediating role of pride. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 3. 1631. URL: <https://doi.org/10.3390/su14031631>

33. Zafar A. The impact of leadership styles on employee job satisfaction and turnover intentions in corporate sector. *Journal of Social Sciences and*

*Humanities*. 2023. Vol. 62. P. 43–62. URL:  
<https://doi.org/10.46568/jssh.v62i1.674>

34. Zhang H., Hu M., Liu X., Yu X., Xie J. From Citizenship Pressure to Pro-Group Unethical Behavior: The Dual-Stage Moderating Role of Self-Serving Political Will. *Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 13, № 7. 544. URL:  
<https://doi.org/10.3390/bs13070544>

### References

1. ACFE (2024), "Report to the Nations: Occupational Fraud 2024", available at: <https://www.acfe.com/report-to-the-nations> (Accessed 20 March 2026).

2. Ahmad, A.H. et al. (2023), "Social exchange theory: Systematic review and future directions", *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>.

3. Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>.

4. Abou-Moghli, A.A. (2024), "Assessing the relationship between organizational culture and strategic decision-making through the mediating effect of the dynamic environment in the Jordanian ICT industry", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 4, pp. 397–413. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.30](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.30).

5. Benschop, N. Nuijten, A.L.P. and Keil, M. et al. (2021), "Construal level theory and escalation of commitment", *Theory and Decision*, vol. 91, pp. 135–151. <https://doi.org/10.1007/s11238-020-09794-w>.

6. Cialdini, R.B. (2021), *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*, HarperCollins, New York, USA.

7. COSO (2017), *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, USA.

8. DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
9. Dutton, J.E. Dukerich, J.M. and Harquail, C.V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, no. 2, pp. 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>.
10. Edmondson, A.C. and Lei, Z. (2014), "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
11. Edmondson, A.C. (2019), *The Fearless Organization*, Wiley, Hoboken, USA.
12. Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, New York, USA.
13. ISO (2018), *ISO 31000:2018. Risk Management - Guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
14. Janis, I.L. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin, Boston, USA.
15. Kahneman, D. (2011), *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, New York, USA.
16. Kahneman, D. Sibony, O. and Sunstein, C.R. (2021), *Noise: A Flaw in Human Judgment*, Little, Brown Spark, New York, USA.
17. Kaplan, R. and Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.
18. Kucharska, W. (2017), "Relationships between trust and collaborative culture in the context of tacit knowledge sharing", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 13, no. 4, pp. 61–78. <https://doi.org/10.7341/20171344>.

19. Lencioni, P. (2006), *Silos, Politics and Turf Wars*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
20. Mallin, C. (2019), *Corporate Governance*, Oxford University Press, Oxford, UK.
21. Ogunfowora, B. Maerz, A. and Li, Y. (2025), "Social exchange theory and (un)ethical behaviors at work", in Diehl, M.-R. Coyle-Shapiro, J. and Cropanzano, R. (Eds.), *Handbook of Social Exchange Theory*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
22. Radigan, P. Gilbreath, B. Wang, X. and Scroggins, W. (2025), "Perceived leader concern, employee authentic self-expression, and self-concept-job fit", *Journal of Management & Organization*, vol. 31, no. 5, pp. 2385–2403. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10035>.
23. Sáenz-Royo, C. Salas-Fumás, V. and Lozano-Rojo, Á. (2022), "Authority and consensus in group decision making with fallible individuals", *Decision Support Systems*, vol. 153, 113670. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113670>.
24. Shamir, B. and Eilam-Shamir, G. (2017), "Reflections on leadership, authority, and lessons learned", *The Leadership Quarterly*, vol. 28, no. 4, pp. 578–583. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.004>.
25. Social exchange theory (2007), in Rogelberg, S.G. (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 2, SAGE Publications, Thousand Oaks, USA, pp. 734–736. <https://doi.org/10.4135/9781412952651.n281>.
26. Su, W. and Jiang, S. (2023), "Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator", *South African Journal of Business Management*, vol. 54, no. 1. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>.
27. Syrek, C.J. Apostel, E. and Antoni, C.H. (2013), "Stress in highly demanding IT jobs: transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 3, pp. 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>.

28. Tricker, B. (2019), *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*, Oxford University Press, Oxford, UK.
29. Van Rooij, B. and Fine, A. (2018), "Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy", *Administrative Sciences*, vol. 8, no. 3, p. 23. <https://doi.org/10.3390/admsci8030023>.
30. Wang, Y. Kong, S. Li, M. and Liu, L. (2022), "Need for uniqueness moderates the effectiveness of different types of scarcity appeals", *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 890350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890350>.
31. Xie, Z. Li, Y. and Yuan, S. et al. (2024), "Why expert leaders matter: a study on the mechanism of team value creation in knowledge-intensive teams", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, 1707. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04267-9>.
32. Yang, T. Jiang, X. and Cheng, H. (2022), "Employee recognition, task performance, and organizational citizenship behavior: The mediating role of pride", *Sustainability*, vol. 14, no. 3, 1631. <https://doi.org/10.3390/su14031631>.
33. Zafar, A. (2023), "The impact of leadership styles on employee job satisfaction and turnover intentions in corporate sector", *Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 62, pp. 43–62. <https://doi.org/10.46568/jssh.v62i1.674>.
34. Zhang, H. Hu, M. Liu, X. Yu, X. and Xie, J. (2023), "From Citizenship Pressure to Pro-Group Unethical Behavior: The Dual-Stage Moderating Role of Self-Serving Political Will", *Behavioral Sciences*, vol. 13, no. 7, 544. <https://doi.org/10.3390/bs13070544>.

*Отримано редакцією журналу / Received: 24.03.26*

*Прорецензовано / Revised: 03.04.26*

*Дата публікації / Published: 23.04.26*