УДК 005.334.4:343.7
JEL: D23; M12; M14
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-7-63-71

НАКОПИЧЕННЯ НЕФОРМАЛЬНОГО ВПЛИВУ ЯК СТРУКТУРНИЙ ПРЕДИКТОР КОРПОРАТИВНОГО ШАХРАЙСТВА: ДО ПОБУДОВИ ПРОАКТИВНОЇ СИСТЕМИ ПРОТИДІЇ

©2026 ГАЙДУКОВ І. В.

УДК 005.334.4:343.7
JEL: D23; M12; M14

Гайдуков І. В. Накопичення неформального впливу як структурний предиктор корпоративного шахрайства: до побудови проактивної системи протидії

У статті обґрунтовано необхідність зміщення фокусу проактивної системи протидії корпоративному шахрайству з діагностики особистісних рис потенційного порушника на аналіз організаційних процесів накопичення неформального впливу. Класична модель трикутника шахрайства Д. Кресі пояснює умови вчинення шахрайства post factum, проте не описує організаційний процес, який передує появі самої можливості (opportunity) – непропорційну концентрацію неформальної влади в руках окремого співробітника. Спираючись на концепцію баз влади Дж. Френча та Б. Рейвена, теорію структурних дір Р. Берта, норму взаємності Р. Чалдіні та психологічну концепцію макіавеллізму Р. Крісті та Ф. Гайс, автор пропонує розглядати накопичення впливу як самостійний, спостережуваний організаційний процес. Цей процес піддається ранній діагностиці незалежно від наявності чи відсутності в конкретної особи певних особистісних рис, що дозволяє уникнути вразливостей, притаманних психометричним методам самозвіту й ефекту соціальної бажаності. На основі узагальнення практики корпоративної безпеки розроблено та детально описано систему із шести операціоналізованих індикаторів раннього організаційного ризику: інформаційний вузол, незамінність, вихід впливу за межі формальної компетенції, коло особистої лояльності, нормалізація виняткових рішень та накопичення боргів взаємності. Для кожного індикатора запропоновано конкретний спосіб вимірювання та джерело даних (аналіз комунікаційних потоків, аудит процесів, HR-опитування, картування звернень), придатні для впровадження без спеціалізованого психодіагностичного інструментарію. Розроблено архітектурні механізми протидії, що діють на рівні організаційної структури: розподіл повноважень, документування та дублювання критичних знань, деперсоналізація контролю та інституційний моніторинг мережі. Результати формують структурний контур багаторівневої проактивної системи протидії шахрайству (PRISM).

Ключові слова: *неформальний вплив; концентрація влади в організації; корпоративне шахрайство; проактивна система запобігання шахрайству; ранні індикатори ризику; корпоративна безпека; структурні діри; макіавеллізм.*
Табл.: *1.* ***Бібл.:*** *16.*

Гайдуков Ігор Валентинович *– здобувач, Центральноукраїнський національний технічний університет (просп. Університетський, 8, Кропивницький, 25006, Україна)*
E-mail: *igor.gaidukov@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0001-8103-5728*

UDC 005.334.4:343.7
JEL: D23; M12; M14

Haidukov I. V. Accumulation of Informal Influence as a Structural Predictor of Corporate Fraud: Toward a Proactive Prevention System

The article substantiates the need to shift the focus of a proactive corporate fraud prevention system from diagnosing the personality traits of a potential offender toward analyzing the organizational process of informal influence accumulation. Cressey's classical fraud triangle explains the conditions of fraud commission post factum but does not describe the organizational process that precedes the emergence of opportunity itself – the disproportionate concentration of informal power in the hands of a single employee. Drawing on French and Raven's bases of power, Burt's theory of structural holes, Cialdini's norm of reciprocity, and Christie and Geis's concept of Machiavellianism, the author proposes treating influence accumulation as an independent, observable organizational process that can be diagnosed early, irrespective of whether the individual possesses specific personality traits or manages social desirability impression. Based on a generalization of corporate security practice, a system of six operationalized early-risk indicators is developed and detailed: information-hub status, indispensability, competence-boundary erosion, personal loyalty circles, normalization of procedural exceptions, and accumulation of reciprocity debts. For each indicator, a practical method of operational measurement and specific data sources (communication flow analysis, process audits, HR surveys, and non-formal request mapping) are proposed, making them applicable without specialized psychodiagnostics tools. Structural countermeasures acting at the level of organizational architecture rather than the individual are outlined: authority distribution, documentation and duplication of critical knowledge, depersonalization of control procedures, and institutional monitoring of the organizational network structure. The findings form the structural contour of a multi-level proactive corporate fraud prevention system (PRISM).

Keywords: *informal influence; organizational power concentration; corporate fraud; proactive fraud prevention system; early risk indicators; corporate security; structural holes; Machiavellianism.*
Tabl.: *1.* ***Bibl.:*** *16.*

Haidukov Ihor V. *– Applicant, Central Ukrainian National Technical University (8 Universytetskyi Ave., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)*
E-mail: *igor.gaidukov@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0001-8103-5728*

Традиційна практика корпоративної безпеки побудована на реактивній моделі: система реагує на подію, що вже відбулася: зникнення активів, підроблений документ, виявлену змову. Водночас аналіз завершених розслідувань демонструє повторювану закономірність: матеріальному збитку, як правило, за певний час передує період, упродовж якого один співробітник поступово стає незамінним для дедалі більшої частини організаційних рішень. Спочатку колеги починають звертатися до нього за порадою. Потім через нього починає проходити інформація. Потім рішення в суміжних напрямах починають потребувати його неформального погодження. У такому прочитанні шахрайство не починається з грошей – воно починається з накопичення неформальної влади, яку не видно на організаційній схемі, яку не фіксує жодна ERP-система та не охоплює жоден стандартний аудит. Як зазначає Г. Юкл, ефективність використання неформальної влади залежить від стратегічного поєднання різних тактик впливу та їх відповідності організаційному контексту [16].

Традиційно корпоративна безпека концентрується на трьох діагностичних питаннях: хто має доступ, хто має можливість, хто має мотив. Система, запропонована в цій статті, додає четверте питання, яке дотепер здебільшого залишалося поза межами професійної уваги: хто поступово накопичує вплив?

Значущість цього питання підтверджується емпіричними даними: формальна посада та тривалість стажу стійко корелюють із масштабом збитків у разі вчинення шахрайства – медіанні втрати від дій власників і керівників у понад дев'ять разів перевищують медіанні втрати від дій рядових співробітників, а в разі стажу від десяти років медіанний збиток вчетверо-вп'ятеро перевищує збиток, завданий співробітниками зі стажем до одного року [1; 3]. У поєднанні з тим, що типова схема шахрайства триває до виявлення близько року, а масштаб завданих збитків стрімко зростає з тривалістю [2], практична цінність систем безпеки зміщується від розслідування вже вчиненого до діагностики умов, за яких непропорційний індивідуальний вплив взагалі стає можливим.

Проблема, що розглядається в статті, полягає в тому, що інструментарій корпоративної безпеки орієнтований на діагностику особистісних рис і вже вчинених порушень, тоді як організаційний процес, що передує й уможливлює масштабне шахрайство (нерегульоване накопичення неформального впливу) залишається поза будь-яким стандартним набором вимірюваних індикаторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Класична модель трикутника шахрайства Д. Кресі (можливість, тиск, раціоналізація) [8] залишається базовою в літературі; звіти ACFE Report to the Nations послідовно операціоналізують ці конструкти через дані про стан внутрішнього контролю та поведінкові маркери ризику [2; 3]. Утім, ця дослідницька традиція орієнтована на діагностику умов у момент, коли можливість уже існує, і практично не пояснює, як сама можливість формується в організаційних відносинах із часом.

Показовим є те, що модель Д. Кресі та похідні від неї переліки «червоних прапорців» ("red flags"), поширені у практиці судово-бухгалтерської експертизи, за своєю логікою є статичними: вони фіксують стан речей на момент перевірки (концентрація повноважень, відсутність поділу обов'язків, слабкий контроль) як факт, що вже склався, але не пропонують інструментарію для спостереження за тим, як саме цей стан формується в часі. Різниця між статичним переліком індикаторів наявного ризику та процесуальною моделлю його формування є суттєвою для проактивної, а не лише діагностичної системи протидії: перша відповідає на питання «наскільки вразлива організація зараз», друга – на питання «в якому напрямку рухається її вразливість». Саме друге питання є предметом цієї статті.

Окрема дослідницька традиція стосується індивідуальних відмінностей, релевантних для деструктивної поведінки на робочому місці. Р. Крісті та Ф. Гайс [7] формалізували макіавеллізм як стійку особистісну диспозицію, орієнтовану на стратегічну маніпуляцію іншими заради власної вигоди; Д. Полхус і К. Вільямс [13] розмістили цю рису в структурі «Темної тріади» поряд із нарцисизмом і психопатією. Ця традиція створила валідизовані психометричні інструменти, здатні надійно диференціювати стійкі індивідуальні відмінності у схильності до маніпулятивної поведінки. Разом з тим будь-який інструмент, що ґрунтується на самозвіті, потенційно вразливий до ефекту соціальної бажаності, і ця вразливість зростає саме в тій популяції, яка найбільше цікавить корпоративну безпеку – серед осіб, які вправно керують враженням про себе [12]. Сучасні інструменти частково компенсують цей ефект за допомогою вбудованих шкал контролю соціальної бажаності та валідності відповідей, однак навіть за умови такого контролю психодіагностика вимірює стійку індивідуальну диспозицію, а не динаміку конкретної організаційної ситуації, в якій ця диспозиція дістає або не дістає структурної можливості реалізуватися. Тому діагностика особистісних рис і діа-

гностика організаційного процесу є не конкуруючими, а взаємодоповнювальними рівнями аналізу.

Третя, значною мірою відокремлена традиція розглядає організаційну владу як структурний, а не диспозиційний феномен. Дж. Френч і Б. Рейвен [10] виокремлюють бази влади, зокрема експертну та інформаційну, які не потребують формальних повноважень. Дж. Пфеффер [14] і Г. Мінцберг [11] описують, як неформальна влада накопичується навколо контролю над дефіцитними ресурсами, включно з інформацією, незалежно від позиції в організаційній структурі. Р. Барт [5] показує, що особи, які займають «структурні діри» (позиції посередництва між інакше не пов'язаними частинами мережі), отримують непропорційну інформаційну та реляційну перевагу. Норма взаємності Р. Чалдіні [6] пояснює, як накопичення дрібних послуг породжує асиметричні зобов'язання, що згодом трансформуються в поведінкову залежність.

Окремо варто згадати суміжну галузь організаційного аналізу мереж (*Organizational Network Analysis*), яка вивчає неформальні комунікаційні та інформаційні зв'язки в організаціях за допомогою методів соціометрії [9]. Ця традиція пропонує методологічний інструментарій, придатний для вимірювання окремих індикаторів, запропонованих далі в цій статті, зокрема інформаційного вузла та мережі боргів взаємності. Проте її дослідницький фокус – продуктивність співпраці й ефективність потоків знань, а не ризик зловживання накопиченим впливом; питання про те, коли структурна централізація перетворюється із джерела організаційної ефективності на джерело ризику, у цій традиції системно не ставиться. Дотичною є й робота Д. Брасса зі співавторами [4], яка теоретично пов'язує позицію в неформальній мережі з можливістю вчинення неетичної поведінки, проте не доводить це положення до рівня операційних, придатних для впровадження індикаторів. Це посилює аргумент, викладений нижче: *необхідний синтез методичного апарату аналізу мереж із предметною логікою протидії шахрайству,* якого на сьогодні бракує.

Ці традиції рідко перетинаються між собою. Дослідження шахрайства діагностують уже вчинені порушення; дослідження особистості діагностують індивідуальну диспозицію через інструменти, точність яких залежить від якості контролю соціальної бажаності; дослідження організаційної влади описують механізми накопичення впливу, але розглядають їх як етично нейтральне явище науки управління, не пов'язуючи його з ризиком шахрайства та не перетворюючи на операційні індикатори, придатні для практика корпоративної безпеки. Саме ця прогалина (відсутність операційного, незалежного від особистісної діагностики набору індикаторів організаційного процесу накопичення впливу) визначає внесок цієї статті.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті – розробити та обґрунтувати систему організаційних індикаторів раннього виявлення непропорційного накопичення неформального впливу, придатну для впровадження в практику служб корпоративної безпеки в межах проактивної системи протидії корпоративному шахрайству.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Від індивідуальної риси до організаційного ризику

Практика корпоративної безпеки традиційно формулює оцінку ризику як моральне судження: чесна людина чи нечесна, надійна чи ні. Таке формулювання інтуїтивно зрозуміле, але має дві структурні вади. Перш за все, жодна окрема особистісна риса надійно не прогнозує шахрайську поведінку: підвищений рівень макіавеллізму збільшує поведінкову схильність до стратегічної маніпуляції, але сам по собі не визначає, чи реалізує особа цю схильність [7]. Навіть валідизовані психометричні інструменти самозвіту, які застосовуються в кадровому скринінгу, залишаються потенційно вразливими до соціально бажаного реагування (саме тієї навички, яка характерна для осіб, орієнтованих на стратегічну самопрезентацію [12]), й ця вразливість лише частково знімається вбудованими шкалами контролю валідності відповідей. Це не знецінює діагностику рис як таку, а вказує на її методологічну межу: вона вимірює схильність особи, але не факт того, що організація фактично надала цій схильності структурну можливість реалізуватися. Саме тому підхід, орієнтований виключно на діагностику рис, є неповним без незалежного контуру, що фіксує сам організаційний процес.

Продуктивнішим є переформулювання, запропоноване в цій статті: моральне питання («хороша це людина чи погана») замінюється питанням ризику («чи допускає організація непрозору, непропорційну концентрацію впливу в одній точці»). Це переформулювання має важливий операційний наслідок: воно не потребує доступу до внутрішнього психологічного стану особи (категорії, яку неможливо надійно виміряти самозвітом), а лише до спостережуваних організаційних фактів: як рухається інформація, хто стає незамінним, де рішення потребують неформального погодження. Такий підхід узгоджується з принци-

пом, уже усталеним у цій дослідницькій програмі: оцінювати рівень ризику, а не присвоювати особі моральну категорію.

Механізм накопичення впливу: інформаційна асиметрія, незамінність і структурні діри

Емпірично накопичення впливу проходить упізнавану структурну послідовність незалежно від диспозиції конкретної особи. У період адаптації співробітники, орієнтовані на картування стосунків (на відміну від засвоєння процедур), переважно спрямовують увагу на неформальну мережу організації (хто фактично приймає рішення, хто має доступ до керівництва, хто з ким конфліктує), а не на формальний зміст власної посади. Сама ця орієнтація недіагностична: багато співробітників швидко вивчають стосунки виключно заради швидшої адаптації. Діагностичними є два подальші організаційні механізми, які ця орієнтація здатна запустити.

Перший механізм – *монополізація інформаційного потоку*. Інформаційна та експертна бази влади за Дж. Френчем і Б. Рейвеном [10] не потребують формальних повноважень: особа, яка стає фактичною точкою маршрутизації інформації між підрозділами, накопичує владу через те, що Р. Барт [5] називає заняттям «структурної діри» – позиції посередництва між інакше не пов'язаними частинами організаційної мережі, яка забезпечує непропорційний доступ до нередундантної інформації. Формально комунікація відбувається між керівниками; неформально вона дедалі частіше відбувається через конкретну особу, «бо так швидше». Це суто структурний процес; його ризик полягає не в намірах конкретної людини, а в тому, що в організації з'являється єдина, неконтрольована точка управління інформацією.

Другий механізм – *накопичення дрібних зустрічних зобов'язань*. За Р. Чалдіні [6], людська поведінка значною мірою регулюється нормою взаємності: навіть невеликі, малозначущі послуги породжують у отримувача психологічне відчуття зобов'язання. Емпірично це рідко проявляється як великі послуги; натомість воно накопичується через дрібні, окремо непомітні прохання й дії (передати документ, попередити про зміну заздалегідь, показати попередню версію договору), кожна з яких є незначною окремо, але разом із часом формує щільну мережу неформальних зобов'язань. Ця мережа стає ресурсом, незалежним від формальних посадових повноважень, а часто й сильнішим за них.

Обидва механізми сходяться до одного організаційного результату: зсуву від того, що Дж. Пфеффер [14] і Г. Мінцберг [11] називають *офіційною структурою організації* (видимою в організаційній схемі, посадових інструкціях, регламентах), до її неформальної структури реального впливу – недокументованої, невидимої для ERP-систем і стандартного аудиту, але часто такої, що визначає поведінку організації більшою мірою, ніж офіційна.

Операціоналізація: шість організаційних індикаторів раннього ризику

Розглянута вище література описує механізми накопичення впливу в загальних термінах, але не перетворює їх на вимірюваний набір індикаторів, придатний для використання службою корпоративної безпеки. На основі узагальнення корпоративної практики пропонується шість індикаторів, наведених у *табл. 1*. Кожен із них описує організаційний процес, а не психологічний стан особи, і кожен розрахований на спостереження в межах звичайної діяльності служби безпеки, HR і процесного аудиту, без застосування психодіагностичного інструментарію (див. табл. 1).

Розкриємо логіку кожного індикатора детальніше, оскільки саме ця логіка визначає, у якому напрямку служба безпеки має шукати підтвердження або спростування ризику.

Інформаційний вузол. Цей індикатор фіксує не сам факт того, що до особи звертаються за консультацією (це природно для будь-якого досвідченого фахівця), а зміщення фактичного маршруту узгодження за межі формально визначеного. Діагностичною ознакою є не разове звернення, а стійка заміна прямої взаємодії між підрозділами на взаємодію, опосередковану однією особою, яка формально не має повноважень координатора. Відрізнити легітимного координатора від структурно ризикової точки допомагає просте запитання: чи ця функція маршрутизації формально закріплена та підзвітна, чи вона виникла стихійно та не має власника поза конкретною людиною.

Незамінність. Індикатор перевіряється не оціночною, а поведінковою методикою, наприклад контрольованою відсутністю: планова відпустка чи тимчасове відсторонення від процесу дає змогу емпірично спостерігати, чи здатен процес функціонувати без конкретного виконавця. Систематичне уповільнення, зупинка або зростання кількості помилок під час такої відсутності є структурним сигналом незалежно від того, чи є в цьому будь-який намір із боку самої особи: часто незамінність формується не свідомо, а як побічний наслідок відсутності документування та дублювання знання.

Вихід впливу за межі формальної компетенції. Ідеться про ситуації, коли рішення в суміжному підрозділі чи іншому напрямі діяльності фактично потребує неформальної згоди особи, чия

Таблиця 1

Операціоналізовані індикатори раннього організаційного ризику накопичення неформального впливу

Індикатор	Операційне визначення	Спосіб вимірювання / джерело даних
Інформаційний вузол	Більшість міжпідрозділових питань фактично узгоджується через одну особу, не передбачену процедурою	Аналіз комунікаційних потоків (email/месенджери, журнали погоджень), опитування керівників підрозділів
Незамінність	Відсутність особи (відпустка, лікарняний) зупиняє або суттєво уповільнює процес	Аудит процесів на здатність функціонувати без конкретного виконавця; журнал збоїв під час відсутності
Вихід впливу за межі формальної компетенції	До особи звертаються за рішеннями поза межами її посадової інструкції	Аналіз фактичних маршрутів погодження рішень порівняно з формальними регламентами
Коло особистої лояльності	Лояльність співробітників формулюється щодо конкретної особи, а не організації в цілому	HR-опитування, аналіз формулювань у зверненнях/заявах на звільнення
Нормалізація виняткових рішень	Відхилення від процедури для конкретної особи послідовно виправдовується та перестає фіксуватися як відхилення	Аудит журналу винятків і причин їх надання в динаміці за 12–24 місяці
Накопичення боргів взаємності	Формується мережа дрібних послуг і зустрічних зобов'язань навколо однієї особи	Картування неформальних звернень (мережевий аналіз), інтерв'ю з ключовими інформаторами

Джерело: авторська розробка.

посадова інструкція не передбачає жодної ролі в цьому процесі. Це прямий практичний прояв експертної та інформаційної баз влади за Дж. Френчем і Б. Рейвеном [10]: формальних повноважень немає, але є усталена практика «спершу узгодити з ним/нею». Індикатор особливо небезпечний тоді, коли таке погодження стає мовчазно обов'язковим, хоча жодним регламентом не передбачене.

Коло особистої лояльності. Цей індикатор фіксує зсув об'єкта лояльності співробітників від організації як інституції до конкретної людини. Практичним проявом є формулювання на кшталт «я прийшов у команду завдяки йому» або «я лишаюся, поки тут він» у зверненнях, атестаційних розмовах чи заявах на звільнення. Наявність кола особистої лояльності сама собою не є порушенням, оскільки лідери, що заслуговують на довіру, природно її формують, однак у поєднанні з іншими індикаторами вона перетворює організаційну структуру на паралельну, персоналізовану систему підпорядкування, яка активується в разі конфлікту інтересів.

Нормалізація виняткових рішень. Ідеться про процес поступової ерозії процедурної пам'яті організації: перше відхилення від регламенту зазвичай супроводжується поясненням і фіксується як виняток; повторювані відхилення для тієї самої особи поступово перестають викликати запитання та зрештою взагалі припиняють фіксуватися як відхилення. В організаційній соціології цей феномен відомий як нормалізація відхилень [15]. Показовою є саме динаміка – зіставлення журналу винятків у часі дає змогу побачити, чи скорочується частота обґрунтувань при незмінній або зростаючій частоті самих винятків, що є прямою ознакою нормалізації.

Накопичення боргів взаємності. Індикатор операціоналізує норму взаємності Р. Чалдіні [6] на рівні організації: мережа дрібних послуг сама собою є звичайним елементом колегіальних стосунків, однак ризиковою вона стає тоді, коли ця мережа набуває вираженої асиметрії: одна особа систематично виступає боржником для багатьох, а не рівноправним учасником обміну послугами. Мережевий аналіз неформальних звернень (хто до кого і з яким запитом звертається) дає змогу візуалізувати таку асиметрію значно раніше, ніж вона проявиться в конкретному рішенні.

Важливо, що жоден з індикаторів окремо не є достатньою ознакою ризику, кожен із них доволі поширений і часто нешкідливий у поодинокому вияві (хороший фахівець може цілком легітимно стати неформальним центром консультацій; довірений керівник може легітимно накопичити прихильність колег). Діагностичним є одночасний або наростаючий у часі прояв кількох індикаторів

навколо однієї особи в поєднанні зі зростаючим розривом між її формальними повноваженнями та фактичним впливом на рішення. Відповідно до логіки, викладеної в першому пункті, коректним операційним питанням для керівника служби безпеки є не «чи є ця людина небезпечною», а «чи допускає наша організація формування такої конфігурації індикаторів без структурного противаги».

Ілюстративний приклад застосування системи індикаторів

Щоб показати, як запропоновані індикатори працюють у сукупності, наведемо узагальнений (композитний, не пов'язаний із жодною конкретною організацією) приклад, побудований на типових ситуаціях, що повторюються в практиці корпоративної безпеки.

Керівник відділу закупівель середньої виробничої компанії протягом кількох років послідовно розширює неформальну зону впливу. Спершу до нього починають звертатися суміжні підрозділи за консультаціями щодо постачальників (індикатор 1 – «інформаційний вузол»), оскільки він справді має найповнішу історичну інформацію про ринок. Паралельно він самостійно веде переговори з ключовими постачальниками настільки, що жоден інший співробітник не має повного доступу до умов цих домовленостей (індикатор 2 – «незамінність»): під час його відпустки узгодження нової поставки затримується на два тижні, оскільки ніхто інший не володіє контекстом перемовин. Поступово фінансовий підрозділ починає в неформальному порядку узгоджувати з ним рішення про відстрочку платежів окремим контрагентам, хоча це формально не належить до його компетенції (індикатор 3). У розмовах з новими співробітниками він неодноразово згадується як людина, «завдяки якій тут взагалі можна працювати нормально» (індикатор 4 – «коло особистої лояльності»). Тим часом кілька випадків укладення договорів без повного пакета супровідних документів, спершу зафіксованих як виняток із поясненням «через терміновість», за два роки перестають супроводжуватися будь-яким поясненням узагалі (індикатор 5 – «нормалізація виняткових рішень»). Одночасно навколо нього формується мережа дрібних послуг: він завчасно попереджає окремих керівників про майбутні зміни цін, ділиться попередніми версіями комерційних пропозицій, і ці керівники відповідають взаємністю в інших питаннях (індикатор 6).

Жоден із цих фактів окремо не є підставою для підозри – подібна поведінка типова для досвідченого та компетентного фахівця. Проте одночасна наявність усіх шести індикаторів, що посилюються в динаміці протягом кількох років, є саме тією конфігурацією, яку пропонована система покликана виявляти на ранній стадії: не за фактом уже вчиненого шахрайства (яке в такому прикладі могло б реалізуватися, зокрема, через змову з постачальником і отримання відкату, що виявляється лише під час зовнішнього аудиту), а за фактом накопичення структурної можливості для нього задовго до того, як ця можливість буде реалізована.

Застосування архітектурних заходів, описаних далі (наприклад, обов'язкового дублювання перемовин щонайменше двома співробітниками та деперсоналізованого журналу винятків), дало б змогу зафіксувати цю конфігурацію та відреагувати на структурному рівні задовго до появи реального фінансового збитку.

ОБМЕЖЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запропонована система індикаторів має кілька методологічних обмежень, які варто врахувати як під час її практичного застосування, так і в подальшій дослідницькій роботі.

Перш за все, стаття має концептуально-теоретичний характер: індикатори виведені шляхом узагальнення практики корпоративної безпеки та теоретичного синтезу, а не шляхом систематичного емпіричного аналізу вибірки завершених розслідувань. Це означає, що на цьому етапі індикатори варто розглядати як евристичну, а не остаточно валідизовану модель; питання про відносну вагу кожного індикатора та порогові значення їх поєднання, за яких ризик стає статистично значущим, залишається відкритим і потребує подальшої емпіричної перевірки.

Також варто враховувати, що системі притаманний ризик хибнопозитивних спрацювань. Оскільки, як зазначено вище, кожен індикатор окремо є поширеним і часто легітимним організаційним явищем, застосування системи без урахування контексту може необґрунтовано стигматизувати ефективних і сумлінних співробітників, чия інформаційна центральність чи довіра колег є природним наслідком компетентності, а не прихованого наміру. Це обумовлює необхідність застосовувати індикатори виключно в сукупності й у динаміці, а не як окремі підстави для кадрових висновків.

Наступне обмеження виходить з того, що теоретичне підґрунтя статті значною мірою спирається на дослідження, виконані в західному, переважно англомовному організаційному контексті [1–3; 5; 7; 10]. Українська корпоративна культура характеризується власними особливостями толерантності до персоналізованого управління та неформальних домовленостей, тому пряме перенесення порогових уявлень про «нормальний» рівень

неформального впливу без культурної адаптації є передчасним; це питання окреслюється в статті як напрям подальшого дослідження, зокрема в межах культурного контуру проактивної системи, про який ідеться нижче.

Важливо також розуміти, що джерела даних для частини індикаторів (HR-опитування, інтерв'ю з ключовими інформаторами, формулювання в заявах на звільнення) є якісними та певною мірою суб'єктивними; вони підлягають, хоча й іншою мірою, ніж психометричний самозвіт, ефектам соціальної бажаності та упередженості спостерігача, а тому мають за можливістю перевірятися в зіставленні з кількісними джерелами (аналіз комунікаційних потоків, журнали погоджень).

Архітектурні механізми протидії (не особі, а умовам)

Оскільки накопичення впливу уможливлюється організаційною архітектурою, а не спричиняється особистісною диспозицією, ефективна протидія повинна діяти на рівні архітектури. Пропонується чотири групи заходів, кожна з яких співвідноситься з одним або кількома індикаторами з табл. 1.

Перш за все, *розподіл повноважень і прав ухвалення рішень*, зокрема щодо погодження винятків, за якого жодне критичне рішення не потребує неформального підпису недокументованої довіреної особи, безпосередньо протидіє індикаторам 3 та 5. Наприклад, у процедурі погодження нетипових знижок клієнтам право фінального затвердження доцільно розподілити між комерційним і фінансовим підрозділами так, щоб жодна одна особа не мала одноосібного права на виняток замість покладення цього рішення на неформальний дозвіл одного контролера, як це нерідко відбувається на практиці.

Другим аспектом є *документування та дублювання процесного знання*, що усуває односторонню залежність від недокументованого знання про те, «як насправді працює процес», безпосередньо протидіє індикатору 2. Практично це означає обов'язкове формалізоване документування нетипових процедур (наприклад, специфічної логіки розрахунку собівартості чи алгоритму обробки претензій) у формі, доступній іншому підготовленому співробітнику, а не лише усно переданого know-how, яке існує виключно в пам'яті однієї людини.

Третім – *деперсоналізація контролю*: контрольні механізми (журнали аудиту, перегляд прав доступу, маршрути погоджень) мають зберігати повну дієвість незалежно від рівня особистої довіри до конкретної особи. Це поширення на організаційний контроль загалом принципу інформаційної безпеки, згідно з яким жоден рівень довіри до користувача не є підставою для скасування автентифікації, безпосередньо протидіє індикаторам 4, 5 і 6. Наприклад, право тимчасового розширеного доступу до інформаційної системи має надаватися й автоматично відкликатися за формальним регламентом і встановленим строком, а не за усним рішенням керівника, яким би обґрунтованим це рішення не здавалося в моменті.

Наступна група заходів – *інституційний моніторинг структури організаційної мережі*, а не лише поведінки окремих осіб: періодичне картування того, хто є функціонально незамінним, які рішення ухвалюються неформально, а не за процедурою, і які співробітники контролюють інформацію, доступ до якої не піддається незалежному аудиту. Наприклад, щоквартальне зіставлення фактичних маршрутів погодження ключових рішень із формальними регламентами дає змогу побачити розбіжність між офіційною та неформальною структурою організації до того, як ця розбіжність стане джерелом фінансового чи репутаційного збитку.

Важливий наслідок випливає з того, що ці заходи спрямовані на структуру, а не на особистість: вони залишаються дієвими незалежно від того, чи має конкретна особа намір зловживати накопиченим впливом, і незалежно від будь-якого показника цієї особи за шкалою макіавеллізму. Це дає підстави розглядати запропоновану систему індикаторів як структурний, а не диспозиційний рівень проактивної архітектури протидії шахрайству, комплементарний щодо індивідуального психодіагностичного скринінгу та не покликаний його замінювати: обидва контури діагностують різні об'єкти (стійку диспозицію особи та динамічний організаційний процес відповідно) і тому методологічно незалежні один від одного, а їх поєднання дає повнішу картину ризику, ніж кожен контур окремо.

Місце структурного контуру в багаторівневій архітектурі проактивної системи

Розглянутий у статті структурний контур становить лише один із рівнів проактивної системи протидії корпоративному шахрайству (*PRISM – Proactive Risk Identification through Structural Monitoring*), яка розробляється автором. Поряд зі *структурним контуром*, описаним вище, система передбачає *індивідуальний контур* (психодіагностику стійких особистісних предикторів схильності до деструктивної організаційної поведінки за допомогою валідизованого психометричного інструментарію) та *культурний контур*, що описує організаційні норми та традиції, які визначають, наскільки та

чи інша культура толерує персоналізоване управління й неформальні домовленості як такі.

Три контури діють на різних рівнях аналізу та в різному часовому масштабі. *Індивідуальний контур* діагностує відносно стійку характеристику особи, яка змінюється повільно та переважно не залежить від конкретної організації. *Структурний контур*, розглянутий у цій статті, фіксує середньостроковий організаційний процес, що розгортається на горизонті місяців і піддається спостереженню та корекції в межах поточної діяльності служби безпеки. *Культурний контур* описує найповільніший рівень – усталені норми, які змінюються на горизонті років і формують «фонову» толерантність організації до персоналізованого впливу як такого. Жоден із контурів не підміняє інші: висока диспозиційна схильність без структурної можливості її реалізації рідко призводить до шахрайства, так само як наявність структурної можливості без відповідної особистісної схильності не гарантує зловживання нею. Практична цінність багаторівневої моделі полягає саме в тому, що вона дає змогу службі безпеки одночасно бачити, хто схильний, де існує можливість і наскільки організаційна культура схильна цю можливість терпіти, замість покладання на будь-який один із цих рівнів окремо.

НАУКОВА НОВИЗНА

Уперше запропоновано операціоналізований набір із шести організаційних індикаторів раннього ризику непропорційного накопичення неформального впливу, які не потребують психодіагностичного оцінювання особистості та можуть вимірюватися засобами, що вже перебувають у розпорядженні служб корпоративної безпеки (аналіз комунікаційних потоків, аудит виняткових рішень, картування мережі неформальних звернень). Дістало подальшого розвитку положення про те, що структурна архітектура організації, а не тільки особистісні риси співробітника, мають виступати первинним об'єктом проактивного управління ризиком корпоративного шахрайства, а запропонований структурний контур доповнює, а не заміщує традиційні методи індивідуальної психодіагностики в межах багаторівневої проактивної системи.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз показує, що традиційна орієнтація корпоративної безпеки на діагностику особистісних рис і реагування на вже вчинені порушення залишає поза увагою організаційний процес, який передує більшості великих корпоративних шахрайств – непропорційне та непрозоре накопичення неформального впливу окремим співробітником. Спираючись на теорію баз влади, концепцію структурних дір і норму взаємності, у статті запропоновано систему з шести операціоналізованих індикаторів раннього організаційного ризику та відповідних архітектурних механізмів протидії, орієнтованих на структуру, а не на особу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані індикатори можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність служб корпоративної безпеки навіть відокремлено від використання спеціалізованого психодіагностичного інструментарію.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною валідизацією запропонованих індикаторів на вибірці завершених корпоративних розслідувань та з інтеграцією структурного контуру, розробленого в цій статті, з індивідуальним і культурним контурами проактивної системи протидії корпоративному шахрайству. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations. Austin, TX : ACFE, 2022. URL: https://legacy.acfe.com/rtm2022/documents/ACFE-2022-Report-to-Members.pdf
2. Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations. Austin, TX : ACFE, 2024. URL: https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf
3. Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations. Austin, TX : ACFE, 2026. URL: https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2026/2026-report-to-the-nations.pdf
4. Brass D. J., Butterfield K. D., Skaggs B. C. Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 1. P. 14–31. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1998.192955
5. Burt R. S. Structural Holes: The Social Structure of Competition. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1992. 313 p.
6. Cialdini R. B. Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion. New York : Harper Business, 2021. 592 p.
7. Christie R., Geis F. L. Studies in Machiavellianism. New York : Academic Press, 1970. 415 p.
8. Cressey D. R. Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. Glencoe, IL : Free Press, 1953. 191 p.
9. Cross R., Parker A. The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2004. 224 p.

10. French J. R. P., Raven B. The bases of social power. In: Cartwright D. (ed.) *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan, 1959. P. 150–167.
11. Mintzberg H. Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983. 700 p.
12. Paulhus D. L. Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1984. Vol. 46. No. 3. P. 598–609. DOI: https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.3.598
13. Paulhus D. L., Williams K. M. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*. 2002. Vol. 36. Iss. 6. P. 556–563. DOI: https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6
14. Pfeffer J. Power in Organizations. Marshfield, MA : Pitman, 1981. 391 p.
15. Vaughan D. The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA. Chicago : University of Chicago Press, 1996. 575 p.
16. Yukl G. Leadership in Organizations. 9th ed. Boston : Pearson, 2020. 448 p.

REFERENCES

Association of Certified Fraud Examiners. (2026). *Occupational Fraud 2026: A Report to the Nations*. Austin, TX: ACFE. https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2026/2026-report-to-the-nations.pdf

Association of Certified Fraud Examiners. (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. Austin, TX: ACFE. https://www.acfe.com/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf

Association of Certified Fraud Examiners. (2022). *Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations*. Austin, TX: ACFE. https://legacy.acfe.com/rtm2022/documents/ACFE-2022-Report-to-Members.pdf

Brass D. J., Butterfield K. D. & Skaggs B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review, 1*(23), 14–31. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192955

Burt R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Christie R. & Geis F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Cialdini R. B. (2021). *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*. New York: Harper Business.

Cressey D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe, IL: Free Press.

Cross R. & Parker A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

French J. R. P. & Raven B. (1959). The bases of social power. *Studies in Social Power* (p. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan.

Mintzberg H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Paulhus D. L. & Williams K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 6*(36), 556–563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6

Paulhus D. L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology, 3*(46), 598–609. https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.3.598

Pfeffer J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Vaughan D. (1996). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.

Yukl G. (2020). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Автор одноосібно виконав теоретичний аналіз, обґрунтував методологічний підхід, розробив систему організаційних індикаторів і сформулював висновки наукового дослідження.

Під час підготовки цього рукопису автор використовував інструменти генеративного штучного інтелекту виключно для технічного редагування, стилістичного коригування тексту та перевірки бібліографічного опису джерел на відповідність вимогам ДСТУ 8302:2015.

Стаття надійшла до редакції / Received: 08.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 21.07.2026
Оприлюднено / Published: 17.08.2026