

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. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.78>

УДК 005.95/.96

Р. В. Яковенко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та економіки, Економіко-технологічний інститут імені*

Роберта Ельворті, м. Кропивницький

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8103-8590>

МАНІПУЛЯЦІЯ У МЕХАНІЗМІ УНИКНЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

R. Yakovenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing, Management and Economics, Robert Elvorti Economics and
Technology Institute, Kropyvnyts'kyj*

MANIPULATION IN THE MECHANISM OF AVOIDING RESPONSIBILITY IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Маніпулятор (інфлюенсер, імпактор) – це специфічний психотип, людина якісно іншої внутрішньої психологічної організації, що намагається контролювати всі процеси у виробничому середовищі (або більшість з них, зокрема ті, в яких вона особисто зацікавлена), спрямовувати внутрішні організаційні процеси у бажаному для неї напрямі. Вона визначає свої особисті потреби пріоритетними над потребами конкретного виробничого

підрозділу або організації взагалі, незважаючи на наявність реального, формального керівника, і діє відповідним чином.

Маніпуляція в системі управління персоналом – це використання маніпулятором своїх вроджених або набутих здібностей для маніпулювання (прихованого чи відкритого впливу на осіб та процеси), що безпосередньо визначає соціальні та економічні результати діяльності організації та, як правило, призводить до їх суттєвих ускладнень всупереч поліпшенню особистого майнового та психологічного стану маніпулятора.

Маніпулювання може стати причиною рукотворних криз окремих організацій та підприємств. Це може бути викликано тим, що:

- вся діяльність організації зводиться до отримання матеріального зиску маніпулятором, виділення його в якості «локомотиву», який насправді таким не є; наслідком цього є кадрова та фінансова криза певної організації;*

- маніпулятор формує хибне уявлення про свою особисту роль у діяльності підприємства чи певного структурного підрозділу, що досягається маніпулюванням інтересів і потреб персоналу, що рано чи пізно викликає його посилене роздратування;*

- сам маніпулятор власноруч нічого зробити не може, проте всі матеріальні зиски у разі продуктивної роботи підрозділу, що він очолює, отримує особисто;*

- незважаючи на отримання певних керівних посад, імпактор абсолютно не володіє знаннями, не лише достатніми для управління підрозділом, а й навіть для того, щоб працювати у цьому підрозділі на будь-якій посаді. Інколи він не володіє звичайними правилами правопису та іншими загальними знаннями в межах шкільного курсу. Не виключено, що маніпулятор у разі наявності відвертих хиб у рівні наявних знань та неспроможності до засвоєння нових знань чи формування повноцінного аналітичного апарату, психологічно компенсує це спроможністю досягати поставлені цілі не у прямий спосіб, а саме через маніпуляцію.*

За таких умов, діяльність маніпулятора є шкідливою та небезпечною не лише для конкретного підрозділу/підприємства, а й для всього оточуючого середовища організації. Особливо гострою є ця проблема для українського підприємництва в умовах війни, коли будь-яка організація чи підприємство є осередком можливостей опору ворогу. Саме це визначає актуальність та практичне значення запропонованих особистих досліджень автора.

Автором обрана вузька проблемна ділянка, яка полягає у аналізі поведінки маніпулятора в разі виникнення системної кризи в діяльності організації, що не було досліджено до цього часу.

Мета статті полягає у фіксації варіантів поведінки маніпулятора в разі настання системної загрози діяльності компанії, визначення їх наслідків та формулювання заходів, що спроможні убезпечити компанію від неї.

A manipulator (influencer, impactor) is a specific psychotype, a person with a qualitatively different internal psychological organization, who tries to control all processes in the production environment (or most of them, in particular those in which he is personally interested), to direct internal organizational processes in the direction desired by him. He determines his personal needs as a priority over the needs of a specific production unit or organization in general, despite the presence of a real, formal manager, and acts accordingly.

Manipulation in the personnel management system is the use by the manipulator of his innate or acquired abilities for manipulation (hidden or overt influence on persons and processes), which directly determine the social and economic results of the organization's activities and, as a rule, lead to their significant complications despite the improvement of the personal property and psychological state of the manipulator.

Manipulation can cause man-made crises of organizations and enterprises. This may be due to the fact that:

- all the activities of the organization are reduced to obtaining material profit by the manipulator, highlighting him as a "locomotive", which in fact is not

such as; the consequence of this is a personnel and financial crisis of a certain organization;

- the manipulator forms a false idea of his personal role in the activities of the enterprise or a certain structural unit, which is achieved by manipulating the interests and needs of the staff, which sooner or later causes his increased irritation;*

- the manipulator himself cannot do anything on his own, but all material profits in the case of productive work of the unit that he heads, he receives personally;*

- despite receiving certain managerial positions, the impactor absolutely does not possess knowledge, not only sufficient to manage the unit, but even to work in this unit in any position. Sometimes he does not possess the usual spelling rules and other general knowledge within the school course. It is possible that the manipulator, in the event of obvious errors in the level of existing knowledge and the inability to assimilate new knowledge or form a full-fledged analytical apparatus, psychologically compensates for this with the ability to achieve the set goals not in a direct way, namely through manipulation.*

Under such conditions, the manipulator's activities are harmful and dangerous not only for a specific unit/enterprise, but also for the entire environment of the organization. This problem is especially acute for Ukrainian entrepreneurship in wartime, when any organization or enterprise is a center of enemy resistance capabilities. This is what determines the relevance and practical significance of the author's proposed personal research.

The author has chosen a narrow problem area, which consists in analyzing the behavior of the manipulator in the event of a systemic crisis in the organization's activities, which has not been studied so far.

The purpose of the article is to fix the manipulator's behavior options in the event of a systemic threat to the company's activities, determine their consequences and formulate measures that are able to protect the company from it.

Ключові слова: управління персоналом; маніпулювання; оплата праці; відповідальність; «нейромережа» маніпулятора; підвищення кваліфікації, що здійснюється маніпулятором.

Keywords: personnel management; manipulation; salary; responsibility; "neural network" of the manipulator; advanced training carried out by the manipulator.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. Як уже було розглянуто у попередніх публікаціях автора, саме маніпулювання може стати причиною рукотворних криз окремих організацій та підприємств. Це може бути викликано тим, що:

- вся діяльність організації зводиться до отримання матеріального зиску маніпулятором, виділення його в якості «локомотиву», який насправді таким не є; наслідком цього є кадрова та фінансова криза певної організації;

- маніпулятор формує хибне уявлення про свою особисту роль у діяльності підприємства чи певного структурного підрозділу, що досягається маніпулюванням інтересів і потреб персоналу, що рано чи пізно викликає його посилене роздратування;

- сам маніпулятор власноруч нічого зробити не може, проте всі матеріальні зиски у разі продуктивної роботи підрозділу, що він очолює, отримує особисто;

- незважаючи на отримання певних керівних посад, імпактор абсолютно не володіє знаннями, не лише достатніми для управління підрозділом, а й навіть для того, щоб працювати у цьому підрозділі на будь-якій посаді. Інколи він не володіє звичайними правилами правопису та іншими загальними знаннями в межах шкільного курсу. Не виключено, що маніпулятор, у разі наявності відвертих хиб у рівні наявних знань та неспроможності до засвоєння нових знань чи формування повноцінного

аналітичного апарату, психологічно компенсує це спроможністю досягати поставлені цілі не у прямий спосіб, а саме через маніпуляцію.

За таких умов, діяльність маніпулятора є шкідливою та небезпечною не лише для конкретного підрозділу/підприємства, а й для всього оточуючого середовища організації. Особливо гострою є ця проблема для українського підприємництва в умовах війни, коли будь-яка організація чи підприємство є осередком можливостей опору ворогу. Саме це визначає актуальність та практичне значення запропонованих особистих досліджень автора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства досліджено у статті Христенка О.В. та Овсієнко А.Ю. Психологічний зміст маніпулятивного впливу в системі керівництва персоналом правоохоронних органів розкрито у праці О.В. Волошиної та О.О. Малоголової. Окремі аспекти зазначеної проблематики наведено у підручнику Л.М. Залюбінської та М.Л. Скорик. Також автору цього матеріалу належить низка публікацій з цієї проблематики [1; 2; 3].

Не вирішені раніше питання, що є частиною загальної проблеми. Автором обрана вузька проблемна ділянка, яка полягає у аналізі поведінки маніпулятора в разі виникнення системної кризи в діяльності організації, що не було досліджено до цього часу.

Мета статті полягає у фіксації варіантів поведінки маніпулятора в разі настання системної загрози діяльності компанії, визначення їх наслідків та формулювання заходів, що спроможні убезпечити компанію від неї.

Виклад основного матеріалу. Перед тим як перейти безпосередньо до основного викладу, наведемо кілька визначальних понять. Маніпулятор (інфлюенсер, імпактор) – це специфічний психотип, людина якісно іншої внутрішньої психологічної організації, що намагається контролювати всі процеси у виробничому середовищі (або більшість з них, зокрема ті, в яких вона особисто зацікавлена), спрямовувати внутрішні організаційні процеси у бажаному для неї напрямі. Вона визначає свої особисті потреби

пріоритетними над потребами конкретного виробничого підрозділу або організації взагалі, незважаючи на наявність реального, формального керівника, і діє відповідним чином [1, с. 391].

Відтак, маніпуляція в системі управління персоналом – це використання маніпулятором своїх вроджених або набутих здібностей для маніпулювання (прихованого чи відкритого впливу на осіб та процеси), що безпосередньо визначає соціальні та економічні результати діяльності організації та, як правило, призводить до їх суттєвих ускладнень всупереч поліпшенню особистого майнового та психологічного стану маніпулятора.

Для того, щоб зрозуміти хто є маніпулятором (інфлюенсером, імпактором) в організації – варто подивитись на структуру всіх її витрат і визначити їх кінцевого бенефіціара. Також для того, щоб визначити хто є реальним суб'єктом прийняття рішень, варто подивитись на умови праці окремих працівників – маніпулятор намагається показати свою перевагу над іншими, довести свою винятковість. Робоче місце маніпулятора, як правило, є більш комфортним та набагато краще облаштованим (зокрема так має виглядати ззовні), ніж формального управлінця [2, с. 119].

Маніпулятор використовує для своїх виробничих цілей не лише персонал організації, а й усіх своїх знайомих для постійного безсистемного збору інформації та посилення контролю над ситуацією, що має місце. Формування власної «нейромережі» призначено в першу чергу для контролю за альтернативними робочими місцями з метою недопущення втрати бажаних працівників, та контролю за тим, що вони пропонують [1, с. 392].

Імпактор здійснює створення тотальної системи збору інформації з усіх секторів, т. зв. «агентської бази» в усіх сферах взаємодії працівників, у яких він має зацікавленість. При цьому ефективність збору такої інформації як правило є дуже низкою, оскільки маніпулятор володіє лише примітивним інструментарієм впливу на слабку свідомість і сам дуже часто використовує зібрану інформацію зі своєї «нейромережі» виключно для її обговорення та витрачання вільного часу, а не для прагматичного результату. Підсвідомо,

він може збирати не лише елементи інформації щодо того чи іншого, а й шукати пропозиції від цих осіб щодо того, як саме ця інформація може бути використана. Оскільки сам він її використати неспроможний [1, с. 393].

Крім усіх інших характеристик, наведених стосовно маніпулятора, варто зазначити, що він працює у 2 режимах, залежно від рівня контролю діяльності формального керівника:

1) він взяв контроль над формальним керівником оргструктури і займається «зняттям вершків» – отримує бонуси, премії та які завгодно доплати, облаштовує своє робоче місце суспільним коштом, працевлаштовує знайомих та родичів, керує організацією так, як йому заманеться;

2) він втратив контроль над реальним керівником організації або ж керівник організації змінюється – тоді він намагається взяти під контроль нового керівника, повернути старого, навіть всупереч наявним фактам зловживань, що усім зрозумілі. Якщо ж це стає неможливим і новий керівник намагається боротися саме зі зловживаннями, ініціатором яких виступав інфлюенсер – суб'єкт впливу починає працювати в режимі «партизанської війни», формально виконуючи всі розпорядження нового керівництва, але починаючи саботаж його діяльності, висуваючи на перші місця явних протиріч та конфліктів – своїх «нейронів», перевірених неоплачуваних агентів, які керуються ним в он-лайн режимі шляхом надання прямих і розлогих інструкцій, які можуть бути написані у месенджері з помилками.

Сам маніпулятор ніколи ні з ким особисто не свариться, не підвищує голос, діє дуже обережно, і саме це може призвести до його «фіаско» – оскільки саме так і можна його ідентифікувати. Він особисто сам ніколи ні з ким не сперечається і намагається продемонструвати підвищену здатність до компромісів. Якщо існує у відділі така людина – це і є маніпулятор.

Тобто варіанта, за якого імпактор намагається чесно і сумлінно працювати і, головне, – досягати певних результатів, просто не існує.

Причиною надмірної активності маніпулятора може виявитись поява на підприємстві принципово нового, яскравого співробітника, який

демонструє нові параметри, стандарти кількості та якості виконання роботи, нові підходи. У такому разі маніпулятор намагається максимально залучити його до виконання якомога більшого обсягу роботи, але результати підвищення якості діяльності певного структурного підрозділу він готовий привласнити і спожити особисто.

Важливим при цьому є наявність відвертих вад або шкідливих звичок нового працівника, що створює для маніпулятора необмежене (на його думку) поле можливостей та зловживань. Якщо ж такий новий працівник позбавляється своїх недоліків, маніпулятор намагається повернути його до них, у іншому разі формується принципово нова форма загроз для інфлюенсера, яка полягає в тому, що він:

- позбавляється контролю над конкурентною перевагою підрозділу/оргструктури і не може його використовувати для своїх цілей;
- у разі об'єктивного та неупередженого порівняння результатів роботи прогресивного працівника з імпактором, останній програє з розгромним рахунком;
- прогресивний працівник може поінформувати оточуюче середовище про підходи та принципи роботи маніпулятора, який сприймає його виключно як інструмент досягнення своїх інтересів.

Відтак, прогресивний працівник перетворюється для маніпулятора з джерела добробуту, який досягається шляхом його експлуатації та привласнення результатів діяльності, на реальну екзистенційну загрозу, яку маніпулятор доволі часто не знає як усунути і діє виключно ситуативно, відповідно до рівня власного страху та рішучості.

У разі викриття маніпулятора та мотивів його офіційної чи прихованої діяльності як правило страждає формальний/офіційний керівник, що керується у своїй діяльності потребами маніпулятора і в результаті позбавляється своєї посади. У разі появи перед маніпулятором осяжної у часі загрози втрати свого «годувальника» він максимізує свій вплив на нього, збільшує обсяг можливих вигод і, таким чином, пришвидшує кризу компанії.

Єдиним способом відновлення нормальної діяльності організації за таких умов є остаточне викорінення такої особи з числа персоналу організації, а також його «нейромережі», тобто однодумців, які працюють з ним в одному режимі, і які самі є об'єктами його маніпулювання. Якщо цього не відбувається (таке може бути у разі формування занадто глибокої кадрової кризи, за якої працювати в організації просто нема кому), то маніпулятор в усі можливі способи намагається зберегти свій вплив на оточуючі процеси, кадрові призначення, і головне – на рух грошових потоків, які можуть почати його оминати.

«Нейромережа» маніпулятора – це не лише сукупність агентів впливу та чинників формування «громадської думки», а й інструмент досягнення конкретних результатів. Чим потужнішою є ця мережа, тобто чим більша кількість осіб у ній задіяна – тим більше можливостей має маніпулятор формувати кризи та «виходити» з них. Зокрема це стосується кадрового голоду: у разі формування відкритого конфлікту з новим керівництвом, маніпулятор надає команду на масове звільнення з роботи своїм «нейронам» – і вони починають створювати реальну загрозу та ускладнення роботи підприємства через вивільнення працівників. У разі «погодження позицій» маніпулятор може відкликати свої дії, відновлюючи діяльність організації.

У разі викриття діяльності маніпулятора та його ролі у кризі діяльності компанії, він намагатиметься максимально поглибити кризу, але так, аби не довести до ліквідації установи. Це він робить, зокрема, для того, щоб зберегти за собою хоча б будь-яке робоче місце, яке він плануватиме перетворити у подальшому на звичайний центр маніпуляційної діяльності.

Перед втратою формальним керівником своєї офіційної посади, він може призначити маніпулятора на певну посаду, вищу, порівняно з тією, яку він посідав до цього, і яка не матиме багато спільного з її попередньою посадою, але звільнити з якої маніпулятора буде доволі складно. Саме це може бути ознакою, за якою можна розпізнати, вирахувати інфлюенсера, якщо реальних доказів, що вказують на нього немає (іншою характерною

ознакою може бути визначення бенефіціара рішень, що приймаються формальним керівником).

Поведінка маніпулятора за таких умов полягає у таких атрибутивних позиціях: «я нічого не знаю, я працював виключно на благо організації», «не зрозуміло, що буде далі, ми робили все, що могли». Якщо маніпулятор бачить можливість остаточно втратити вплив на нове керівництво організації, він робитиме все можливе для того, щоб повернути «грішного» керівника на свою посаду. Конкретним інструментом цього є повна дискредитація нового керівництва та відвертий саботаж роботи організації, що може здійснюватись використовуючи його наявну нейромережу.

Для повноцінної маніпуляції є необхідним постійний особистий фізичний контроль за діяльністю новопризначеного керівника. До речі, це властивість роботи будь-якого маніпулятора. Він має особисто спостерігати за тим, що відбувається, тому він мінімізує час за межами своєї установи і прагне якомога більше часу проводити в стінах своєї «годиниці». При цьому, він, як правило, не йде у відпустку, намагаючись здійснювати постійний контроль не лише за стратегічними, а й за поточними рішеннями формального керівника організації. При цьому він «працюючи під час відпустки» фактично нічого продуктивного не робить, крім слідкування за формальним керівником та демонстрації підтримки усіх його ініціатив. При цьому, чим інтелектуально слабкішим є керівник, тим простішими є його ініціативи і тим простіше їх виконувати. А ще простішим за таких умов є трансформація його наявних ініціатив з урахуванням особистої ролі, матеріального зиску та інших інтересів маніпулятора. Чи варто говорити про те, що інфлюенсер постійно жаліється на те, що не має відпустки і можливості відпочити, та в результаті отримує компенсацію за відсутність відпустки у грошовому виразі відповідно до законодавства. Це відбувається в той час, коли усіх інших працівників примушують йти у відпустку за «власний» рахунок і кошти на виплати компенсацій маніпулятору беруться з цього фонду.

Доволі часто офіційний керівник соромиться змушувати працівників йти у неоплачувану відпустку, і тоді йому на допомогу приходить маніпулятор, що відверто на цьому заробляє. Саме йому в більшості випадків і належить така ідея, яку він розташовує у свідомості керівництва.

Якщо ж маніпулятора все ж таки відправляють у відпустку, він робить усе можливе для того, щоб отримувати пряму он-лайн інформацію стосовно того, що відбувається в організації. Для цього може використовуватись «нейромережа» маніпулятора, тобто сукупність осіб, що працюють з ним в одному напрямі і також є об'єктами його маніпуляції. Зокрема, для посилення впливу на таких осіб, можна використовувати такі тези: «незрозуміло, що буде далі, за часів П.Б. ми хоч якось жили», «завданням нового керівництва є прагнення повністю змінити команду», «якщо добре буде мені – добре буде й вам». Але насправді, «нейромережа» живе очікуванням можливих переваг від діяльності маніпулятора, які, здебільшого, майже ніколи не реалізуються у реальному житті.

Особливість діяльності «нейромережі» полягає в тому, що до неї належать особи, які найпростіше підпадають під особистий психологічний вплив маніпулятора, але годуються лише крихтами з його столу. Інфлюенсер формує зі своїх «нейронів» особисту віддану гвардію, що готова працювати майже безкоштовно. При цьому, якщо у маніпулятора раптом виникне можливість відняти в свого нейрона частку зарплати, неофіційних доходів, додаткових можливостей тощо, він зробить це миттєво, не маючи жодних моральних застережень, і майже автоматично знайде цьому виправдання як для себе особисто, так і для зовнішнього споживання.

Працюючи з нейромережею, маніпулятор, де-факто, здійснює власну паралельну кадрову політику, що полягає як у наборі до лав цієї мережі, так і у виключенні з неї. Але найтипівішими прикладами такої діяльності є так зване «підвищення кваліфікації», навчання її окремих учасників певним навичкам маніпуляції, які маніпулятор сам використовує у своїй діяльності і ефективність застосування яких перевірена часом. Це робиться для

підвищення додаткових можливостей впливу, що будуть використовуватись не лише маніпулятором, а й учасниками його мережі. Як правило, це робиться індивідуально з кожною конкретною особою з використанням опосередкованого спілкування, зокрема месенджерів, е-мейлу тощо. Головне для імпактора при цьому – не розкривати ті методи, які він використовував для впливу саме на цю людину. Це може її дуже сильно розлютити і призвести до абсолютно неочікуваних наслідків.

Наслідком такого навчання є те, що на людину, яка має кваліфікаційні переваги над іншим персоналом, можуть здійснюватись не індивідуальні заходи психологічного впливу однієї особи (власне маніпулятора), а сукупності осіб з числа представників «нейромережі». При цьому можуть бути задіяні професійні психологи, політичні консультанти та навіть віщуни та відьми. Останнє стосується переважно сфери державного управління, міждержавних відносин та транснаціонального бізнесу.

Реальна загроза для маніпулятора у сфері управління «нейромережею» полягає в тому, що він може докласти значний час на її формування, але дуже швидко втратити. Така ситуація стає імовірною у разі, якщо маніпулятор стикнеться з більш інтелектуально та інтуїтивно потужною особою, якою він намагатиметься маніпулювати, і яка розкриє її справжнє місце і роль у роботі організації та в перерозподілі матеріальних благ.

Така особа, розуміючи характер взаємодії маніпулятора зі своїми підлеглими, може легко переспрямувати їх діяльність на досягнення своїх особистих цілей або ж на благо організації. Втрата нейромережі для імпактора є жахливим непоправним явищем.

«Нейромережа» (її окремі елементи) протягом робочого дня у поточному режимі мають інформувати імпактора про події, що відбуваються в організації для того, щоб він мав можливість прямо чи опосередковано впливати на ситуацію на підприємстві. Головне, щоб новий керівник перебував під постійним наглядом команди однодумців маніпулятора. Якщо

він позбавляється нагляду та можливості спостереження за керівником, це може суттєво негативно вплинути на імпактора, що може мати вигляд прямого погіршення фізичного і психічного стану.

Якщо маніпулятор втрачає обережність, його доходи, що він офіційно отримує в організації, можуть становити 300-400%, а то й більше від офіційного доходу формального керівника. Це не враховуючи неофіційних грошових «бонусів», які відстежити дуже складно. Зрозуміло, що інтелектуальна складова персоналу організації бачить це, і таке бачення формує демотиваційний механізм кадрового менеджменту, призводить до збитковості діяльності установи.

У разі непідконтрольності формального керівництва або втрати контролю над ним, інфлюенсер буде прагнути змінити його на особу, яка більш схильна до його впливу, однак сам він не бажатиме посісти офіційні керівні посади, оскільки така діяльність є більш відповідальною, видимою і має менший інструментарій досягнення бажаних результатів [3, с. 453]. Головне при цьому – намагання уникнення відповідальності. При зміні керівництва, імпактор поводить себе як завжди, адаптуючись і вичікуючи та, звісно, не припускаючи навіть думки про те, що він у чомусь винен.

Якщо ситуація для інфлюенсера за нового керівництва виглядає загрозливо (для нього особисто, а не для установи в цілому), він може надавати розпорядження стосовно того, які важелі варто задіяти і що робити. Для цього він спроможний «вийти з відпустки» і негайно «поринути в роботу» всупереч розпорядженням офіційного керівництва. Навіть можливим за таких умов є втрата особистого контролю і намагання прямого втручання у діяльність нового керівника, надання йому особистих розпоряджень, формування погроз, як це працювало за часів попереднього пасивного керівництва.

У разі неможливості застосування тих самих інструментів, що були задіяні для впливу на попереднього, підконтрольного керівника маніпулятор шукає нові можливості, «слабкі місця», вивчає смаки та уподобання нового

керівництва, намагається максимально зблизитись з ним, увійти до кола найбільш близького спілкування. Найбільш бажаний варіант – інтимна близькість, незважаючи на сімейний стан, вік та стать.

Якщо надія на налагодження особистого інтимного контакту маніпулятора з новим керівником остаточно втрачається, він шукає та обирає особу зі своєї нейромережі, яка зможе впоратись з цим завданням, і після налагодження тривалих стосунків – через неї прагне впливати на рішення нового керівника.

Для досягнення вищезазначеного маніпулятор може стати визначальним організатором тимблдингів та інших заходів лише з однією метою – увійти до першого, найближчого кола комунікації нового керівництва.

Одним з найтиповіших принципів маніпулювання є використання відповідного моменту. Саме тому вичікування, спостереження та терпіння – це визначальні софт-скіли імпактора, які замінюють його професійну придатність і навіть здібності до налагодження ефективних комунікацій. Саме вони гарантують йому виконання поставлених виробничих завдань чужими руками і привласнення собі її результатів. Саме тому інфлюенсер дуже чітко спостерігає за об'єктом впливу і якщо він не має налагоджених алгоритмів маніпулювання, він пробує методи, які були ним задіяні до попередніх працівників.

Для отримання поставленого результату, маніпулятор шукає та чекає на відповідний момент або створює його власноруч. Це робиться для того, аби:

- дати неприпустиме доручення;
- повідомити, що треба виконати чужу роботу;
- закласти у свідомість певну інформацію, зокрема щодо невідворотності певних заходів.

У якості такого моменту може бути використано: момент втоми об'єкта маніпуляції, його нездоровий стан, втрата пильності, незручність

надання відповіді, наявність непотрібних свідків тощо. Маніпулятор може створити такий момент, достатньо добре вивчивши тип та манеру поведінки його жертви.

Якщо ж ситуація розгортається таким чином, що керівництво організації може зазнати прямих відкритих санкцій з боку як наглядової ради, так і законодавства (зокрема йдеться про невивлату зарплати, залякування працівників, погрози звільнення, самовільний перегляд існуючих та встановлення додаткових нормативів, що регламентують роботу персоналу, визначення конкретної відповідальності за «ігнорування особистої ролі» маніпулятора у розвитку організації тощо), маніпулятор може перетворитись на найжорсткішого критика діяльності формального керівника до того моменту, поки особисто не знищить його. Зокрема ми говоримо про можливість свідчення в суді, при цьому ці свідчення можуть бути недостовірними, не відповідати дійсності, перекручувати окремі факти та тенденції, погіршувати існуючий рівень відповідальності формального керівника. Зрозуміло, що свою особисту роль у деградації організації маніпулятор не визнаватиме, як і ігноруватиме отримання додаткових прямих чи непрямих матеріальних зисків унаслідок впливу на формального керівника.

У разі появи загрози реального звільнення зі скандалом та карної відповідальності, формальний керівник може обрати для себе параметр, який він обов'язково має здійснити до моменту завершення його офіційної діяльності. Як правило, він впевнений, що робить це особисто, але насправді, це рішення приймає маніпулятор, звісно якщо це не суперечить його особистим інтересам. Головне при цьому – обрати те, що не буде йому шкодити, а як варіант максимум – ще й дасть можливість заробити на цьому. Так, «нейромережа» починає працювати на досягнення «останньої волі», але маніпулятор жорстко тримає цей процес у своїх руках і ще й отримує матеріальний зиск.

Визначальна передумова ефективної роботи з власною «неймережею» імпактора полягає у постійному дистанціюванні своєї гвардії від дійсності, постійному психологічному тиску на зразок радіаційного фону, навантаження і перевантаження непотрібною інформацією, створення ілюзії постійної загрози з-зовні (зокрема з боку наглядової ради чи чогось подібного), формування позитивного іміджу формального керівника, що виступає в якості планктону для маніпулятора.

Головний принцип маніпулювання за таких обставин – це знайти чинник, на якому можна заробити та замінити цей чинник у свідомості формального керівника. Тобто, грубо кажучи, відшкодування матеріальних втрат/втрачених можливостей одного працівника виводиться на рівень матеріальної відповідальності перед усім колективом. Вибачення перед однією особою або повернення їй певної незначної частки коштів у свідомості замінюється відповідальністю перед усім колективом, який недотримував кошти та ресурси, що спрямовувались у напрямі маніпулятора. Зазначимо, які саме зловживання можуть бути покриті використовуючи психологічний ефект заміщення у свідомості формального керівника:

- робота у вихідні дні;
- примус до включення у співавтори досягнень маніпулятора (зокрема визнання його «головним ідеологом», «автором концепції», «керівником робочої групи» тощо), членів його «неймережі» та інших представників низькокваліфікованого персоналу;
- затримки у виплаті зарплати (кримінальна відповідальність), що звісно не стосується маніпулятора та керівника, але може стосуватись «нейронів»;
- затримки у виплаті відпускних;
- системні маніпуляції зі скороченням реальних термінів оплачуваних відпусток;
- відсутність індексації виплат, що були затримані;

- насильницькі відпустки за власний рахунок (крім керівника та маніпулятора);
- недоплати за вислугу років, та інші параметри, передбачені законом тощо.

Останнє стосується виключно особистості маніпулятора – якщо, наприклад, він не має вислуги років або інших передумов здійснення додаткових доплат, то при погодинній сумісницькій оплаті праці, доплату за ці параметри не отримуватиме ніхто.

Однак використання такого психологічного ефекту заміщення в свідомості формального керівника може призвести до ефекту заміщення, знайомого нам з мікроекономічного аналізу. Ефект заміщення Маршалла виникає в ситуації зростання попиту на відносно дешевий товар-замінник, внаслідок чого відбувається витіснення зі структури споживання відносно дорожчого товару [4, с. 132]. Тобто, для висококваліфікованого працівника за умови наявності маніпулятора наявна посада та робота стає занадто витратною (дорогою) і він прагнучиме шукати краще робоче місце, яке надасть йому можливість хоча б користуватись результатами своєї діяльності, які не будуть відчужуватись на користь маніпулятора і отримувати матеріальне та нематеріальне визнання.

Таким чином, дії маніпулятора призводять до втрати найякіснішого персоналу, тобто там де отримує інфлюенсер – втрачає організація та суспільство взагалі.

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі. Отже, головне завдання маніпулятора у разі загрози зміни керівництва, що було об'єктом його маніпулювання, полягає в утриманні на будь-якій посаді в організації, тимчасове стримування своєї активності, вичікування та побудова нових методів впливу на «нейромережу». Як показує практика, нормально, повноцінно працювати маніпулятор після отримання багатьох зисків, просто неспроможний.

Слабким місцем маніпулятора є низький рівень інтелекту та елементарних знань, неспроможність здійснити будь-що самостійно, самовпевненість, вік. Ці слабкі риси в більшості випадків призводять до того, що організація без проблем вираховує його і наслідки його діяльності та, врешті-решт, позбавляється його, як і формального керівника. За таких умов маніпулятор може спробувати свої сили в іншій організації, використовуючи витрати, що здійснила на нього попередня організація. Для нього це є найбільшою загрозою, оскільки працювати в нормальних конкурентних умовах він неспроможний і може програти за будь-яких позицій.

Якщо ж збитки завдані підприємству є надмірними, а вищі органи контролю зберігають звички «вирішення питань» у стилі 90-х років, або вони розуміють, що маніпулятор їх відверто зневажав та тримав за йолопів (зокрема намагався маніпулювати й ними), він може завершити своє фізичне існування у доволі трагічний спосіб.

Література

1. Яковенко Р., Чайкін В. Маніпулятор у системі управління персоналом. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 5 грудня 2024 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 391-393.
2. Яковенко Р. В. Найпоширеніші зловживання в сфері управління персоналом в Україні під час війни. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 115-122.
3. Яковенко Р. В. Шахрайство та маніпулювання в системі управління персоналом. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку* : монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В. В., к.е.н., доц. Пічик К. В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. С. 449-458.
4. Яковенко Р. В. Технології продажу товарів. Кіровоград : Антураж А, 2003. 212 с.

References

1. Yakovenko, R. and Chajkin, V. (2024), "Manipulator in the personnel management system", *materialy XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Rozvytok obliku, audytu ta opodatkuvannia v umovakh innovatsijnoi transformatsii sotsial'no-ekonomichnykh system* [Conference Proceeding of the XII International Scientific and Practical Conference. Development of accounting, auditing and taxation in the context of innovative transformation of socio-economic system], Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine, pp. 391-393.
2. Yakovenko, R.V. (2025), "The most common abuses in personnel management in Ukraine during the war", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 115-122.
3. Yakovenko, R.V. (2025), "Fraud and manipulation in the personnel management system". *Transformatsiia biznesu v konteksti hlobal'nykh vyklykiv staloho rozvytku* [Business transformation in the context of global sustainable development challenges], Vydavnychyj dim «Kyievo-Mohylians'ka akademiia», Kyiv, Ukraine, pp. 132-144.
4. Yakovenko, R.V. (2003), *Tekhnolohii prodazhu tovariv* [Technologies of Sale of Commodities], Anturazh A, Kirovohrad, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.