

ВПЛИВ МОБІНГУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЕКОНОМІЧНИЙ І МАРКЕТИНГОВИЙ КОНТЕКСТ

©2024 РАЗУМОВА Г. В., ЗАЙКА Ю. А., КУРНОСОВА О. І.

УДК 331.44:37.08
JEL: I23; J7; M31

Разумова Г. В., Зайка Ю. А., Курносова О. І. Вплив мобінгу на ефективність роботи закладу вищої освіти: економічний і маркетинговий контекст

Мобінг (цькування) у закладах вищої освіти (ЗВО) є серйозною соціальною та організаційною проблемою, що може негативно впливати на їхню ефективність не лише з точки зору соціальної атмосфери, але й економічних показників та ринкової конкурентоспроможності. У статті розглядаються різні аспекти мобінгу в освітньому середовищі, його вплив на продуктивність, мотивацію та економічні показники закладів. Метою статті є проаналізувати вплив мобінгу на ефективність роботи закладів вищої освіти з акцентом на його економічні та маркетингові наслідки, а також розробити рекомендації щодо мінімізації цього явища для поліпшення внутрішнього клімату, підвищення продуктивності працівників та зміцнення конкурентоспроможності закладів на ринку освітніх послуг. Досліджено основні причини мобінгу. Зазначено, що організаційна культура може стимулювати або пригнічувати виникнення мобінгу в колективі. Визначено основні наслідки мобінгу для закладів вищої освіти. Встановлено, що мобінг може бути однією з причин значних економічних втрат для закладів вищої освіти (зниження продуктивності праці, збільшення витрат на заміну персоналу, втрати репутації та зменшення привабливості для студентів), негативно позначитися на бренді ЗВО та його конкурентоспроможності на освітньому ринку (зниження якості освітнього продукту, зменшення кількості студентів, загроза міжнародній співпраці), а також негативно вплинути на ефективність роботи працівників. Проведено аналіз шляхів мінімізації впливу мобінгу для поліпшення як внутрішнього клімату, так і зовнішньої репутації та економічної стійкості ЗВО. Запропоновано заходи для подолання мобінгу, які вимагають від ЗВО впровадження політик і програм, що мають економічну вартість, але довгостроково забезпечують стабільність і підвищення конкурентоспроможності. Ефективна боротьба з мобінгом вимагає інвестицій у корпоративну культуру та внутрішній клімат закладу, що є основою його стабільного розвитку та успішної маркетингової стратегії.

Ключові слова: мобінг, ефективність роботи, заклади вищої освіти, економічні втрати, маркетингова стратегія, корпоративна культура.

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Разумова Ганна Вікторівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, Приазовський державний технічний університет (вул. Гоголя, 29, Дніпро, 49044, Україна)

E-mail: anna.raz888@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4432-4050>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1619473>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57219455146>

Зайка Юлія Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, Приазовський державний технічний університет (вул. Гоголя, 29, Дніпро, 49044, Україна)

E-mail: zaikeyulia2211@gmail.com

Курносова Ольга Іванівна – магістрантка, Приазовський державний технічний університет (вул. Гоголя, 29, Дніпро, 49044, Україна)

E-mail: olgazlobi@gmail.com

UDC 331.44:37.08
JEL: I23; J7; M31

Razumova H. V., Zaika Yu. A., Kurnosova O. I. The Impact of Mobbing on the Performance of a Higher Education Institution: The Economic and Marketing Context

Mobbing (bullying) at higher education institutions (HEIs) is a serious social and organizational problem that can negatively affect their effectiveness not only in terms of social atmosphere, but also in terms of economic performance and market competitiveness. The article discusses various aspects of mobbing in the educational environment, its impact on productivity, motivation and economic performance of institutions. The aim of the article is to analyze the impact of mobbing on the efficiency of higher education institutions with an emphasis on its economic and marketing consequences, as well as to develop recommendations for minimizing this phenomenon to improve the internal climate, increase the productivity of employees and strengthen the competitiveness of institutions in the market of educational services. The main causes of mobbing are studied. It is noted that organizational culture can stimulate or suppress the occurrence of mobbing in the team. The main consequences of mobbing for higher education institutions are defined. It is found that mobbing can be one of the causes of significant economic losses for higher education institutions (decrease in labor productivity, increase in staff replacement costs, loss of reputation and decrease in attractiveness for students), negatively affect the brand of higher education institutions and their competitiveness in the educational market (decrease in the quality of educational products, decrease in the number of students, threat to international cooperation), as well as negatively affect the efficiency of employees. An analysis of ways to minimize the impact of mobbing to improve both the internal climate and the external reputation and economic sustainability of HEIs is carried out. Measures to overcome mobbing have been proposed, which require HEIs to implement policies and programs that have economic value, but provide stability and increase competitiveness in the long term. An effective fight against mobbing requires investment in the corporate culture and internal climate of the institution, which is the basis of its stable development and successful marketing strategy.

Keywords: mobbing, work efficiency, higher education institutions, economic losses, marketing strategy, corporate culture.

Fig.: 1. Bibl.: 9.

Razumova Hanna V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Marketing and Business Administration, Pryazovskyi State Technical University (29 Hoholia Str., Dnipro, 49044, Ukraine)

E-mail: anna.raz888@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4432-4050>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/1619473>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57219455146>

Zaika Yuliya A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Business Administration, Pryazovskyi State Technical University (29 Hoholia Str., Dnipro, 49044, Ukraine)

E-mail: zaikayulia2211@gmail.com

Kurnosova Olha I. – Master's Student, Pryazovskyi State Technical University (29 Hoholia Str., Dnipro, 49044, Ukraine)

E-mail: olgazlobi@gmail.com

Заклади вищої освіти (ЗВО) є важливими економічними суб'єктами, які формують ринок освітніх послуг, а також готують конкурентоспроможних фахівців для різних галузей економіки. Проте їхня здатність успішно функціонувати на ринку залежить не лише від якості навчання, а й від внутрішньої корпоративної культури. Мобінг, або систематичне цькування працівників чи студентів, є фактором, що значно знижує економічну ефективність ЗВО через втрату людських ресурсів, погіршення репутації та зменшення привабливості для потенційних студентів і викладачів.

Зважаючи на важливість цієї проблеми, необхідно визначити наслідки мобінгу та його вплив на діяльність закладів вищої освіти, що дасть змогу розробити ефективні стратегії протидії мобінгу з метою поліпшення якості робочого середовища та збільшення задоволення працівників від роботи.

Протягом останніх кілька років в Україні зросла обізнаність про мобінг як проблему, що потребує уваги. Дослідженню цієї проблеми присвячено наукові праці К. Марисюк, Т. Парпан, К. Сенишин, О. Смуk, Л. Тімофєєвої та інших. Деякі галузеві організації та професійні спілки мають власні кодекси етики або стандарти поведінки, які включають положення про протидію мобінгу. Проведений аналіз наукових праць показав, що більшість з них розглядає мобінг з юридичної (правової) або психологічної точки зору. Безумовно, ефективне правове регулювання мобінгу в організаціях сприяє поліпшенню робочого середовища, збільшенню продуктивності праці та зменшенню втрат, пов'язаних зі здоров'ям і благополуччям працівників. Проте, на нашу думку, доцільно також розглянути економічні та маркетингові аспекти цієї проблематики.

Метою статті є аналіз впливу мобінгу на ефективність роботи закладів вищої освіти з акцентом на його економічні та маркетингові наслідки, а також розроблення рекомендацій щодо мінімізації цього явища для поліпшення внутрішнього клімату, підвищення продуктивності працівників та зміцнення конкурентоспроможності закладів на ринку освітніх послуг.

Згідно з Кодексом законів про працю України мобінгом вважається «систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність» [1].

Особливо часто від мобінгу страждають люди, які виділяються серед інших. Це можуть бути працівники, які безпідставно прагнуть до визнання своїх здібностей або, навпаки, ті, хто не вірить у свої можливості. У групу ризику також потрапляють емоційно відкриті люди, амбітні новачки, неординарні особистості, а також люди з надмірною чутливістю або зниженою стресостійкістю. Враховуючи це, можна стверджувати, що кожен працівник може стати жертвою мобінгу, незалежно від різноманітних факторів, таких як вік, стать, посада або професійний досвід [2].

Причини мобінгу можуть бути різноманітними: особиста озлобленість; заздрість не лише з боку ініціатора утисків, але й інших переслідувачів (наприклад, до статків, віку, розуму, навичок, професійних досягнень); неприйняття нових працівників; прагнення керівництва звільнити певного працівника; бажання підпорядкувати суб'єкта переслідування; значна кількість претендентів на одне робоче місце та ін. [3; 4].

Аналізуючи проведені дослідження на цю тему, можна дійти висновку, що мобінг є багатоаспектним явищем, яке пов'язане з різними галузями, сферами та напрямками діяльності.

Так, Смуk О. Т. пропонує виділяти кілька видів мобінгу, які представлені на *рис. 1*. Горизонтальним мобінгом авторка пропонує називати такий вид мобінгу, за якого суб'єктами є працівники

організації (окремі особистості чи групи). Вертикальним мобінгом згори (босінг) виступає такий вид мобінгу, за якого суб'єктом є керівник організації, а об'єктом – окремий працівник або їх група. Вертикальним мобінгом знизу вважається мобінг, який є рідким явищем, адже суб'єкт – це трудовий колектив організації, а об'єктом виступає керівник цієї організації. Такий вид мобінгу, як сендвіч-мобінг, передбачає поєднання попередніх видів, тобто одночасне цькування як за вертикаллю, так і за горизонталлю [4].

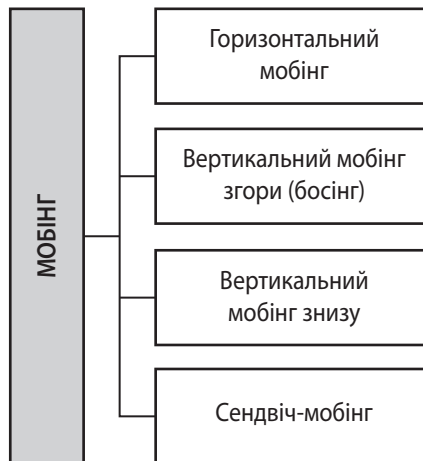


Рис. 1. Види мобінгу

Джерело: сформовано на основі [4].

Серед осіб, які часто вчиняють мобінг, можуть бути люди з вищим статусом, імпульсивні особистості, які прагнуть до лідерства, особи, які не вміють співчувати та сприймати слабкість оточуючих, а також керівники, які компенсують свої недоліки через неприпустимі дії проти підлеглих.

Організаційні проблеми також можуть стати причиною мобінгу. Керівництво може сприяти конфліктам, провокуючи співробітників на доноси або підступне поведіння. Мобінг часто спостерігається в організаціях із сімейними або інтимними зв'язками серед працівників, де немає чітких перспектив кар'єрного зростання або корпоративного духу. Інші системні причини можуть включати неправильну кадрову політику (несправедливість у розподілі обов'язків та винагород, недостатність програм підтримки та розвитку працівників, неадекватний відбір та найм персоналу), відсутність зворотного зв'язку з керівництвом та неясні цілі організації. Враховуючи цей аналіз, виявлення та покарання осіб, які вчиняють мобінг, може бути складним на практиці [4; 5].

Організаційна культура визначається системою цінностей, вірувань, норм та практик, які притаманні конкретній організації. Ця культура

може стимулювати або пригнічувати виникнення мобінгу в колективі. В організаціях з відкритою та підтримувальною культурою працівники можуть бути більш схильними повідомляти про випадки мобінгу та шукати підтримку. З іншого боку, у організаціях, де стиль лідерства характеризується авторитарністю, працівники можуть боятися висловлювати свої проблеми та страждати від недостатньої підтримки в разі конфліктних ситуацій.

Мобінг може мати серйозні наслідки як для самого працівника, так і для організації загалом. Він може призвести до втрати роботи для жертви мобінгу через звільнення внаслідок неприязного середовища на робочому місці. Також може знадобитися участь у судових процесах, щоб захистити свої права. Самі наслідки для здоров'я можуть бути серйозними: від стресу та головного болю до почуття відчуженості, вини, сорому та сумніву. Це може призвести до психологічних проблем, порушень приватного життя та репутаційних ризиків. У дуже серйозних випадках не виключені навіть самогубства [6].

Організація також страждає від цього явища. Мобінг може гальмувати робочий процес, знижувати продуктивність і підривати командний дух у колективі. Також виникає ризик негативного впливу на репутацію організації, особливо якщо випадки мобінгу стають відомими громадськості.

Отже, мобінг може бути однією з причин значних економічних втрат для закладів вищої освіти. Основні напрями цих втрат включають:

- ✦ *зниження продуктивності праці*, адже постраждали від мобінгу викладачі та співпрацівники часто відчують емоційне вигорання та демотивацію, що призводить до зниження якості освітніх послуг і наукових досліджень. Як результат, заклад втрачає свою конкурентоспроможність на ринку освіти;
- ✦ *збільшення витрат на заміну персоналу*. Часті звільнення викладачів або адміністративного персоналу через мобінг призводять до зростання витрат на рекрутинг, навчання нових співробітників та адаптацію до роботи в закладі;
- ✦ *втрати репутації та зменшення привабливості для студентів*. Заклади, де фіксуються випадки мобінгу, можуть втратити свою привабливість як для майбутніх студентів, так і для інвесторів та партнерів. Погіршення репутації ЗВО призводить до зниження зацікавленості у вступі, що має безпосередній економічний вплив на бюджет установи.

З точки зору маркетингової політики мобінг може негативно позначитися на брендові ЗВО та його конкурентоспроможності на освітньому ринку і мати такі наслідки:

- ✦ *зниження якості освітнього продукту.* Студенти, які зазнають психологічного тиску з боку викладачів або адміністрації, втрачають мотивацію до навчання. Як наслідок, якість освітніх послуг знижується, що безпосередньо впливає на ринкову позицію закладу та його конкурентоспроможність;
- ✦ *зменшення кількості студентів.* За умов відкритості освітнього ринку та доступу до відгуків студентів негативні коментарі про випадки мобінгу можуть значно знизити кількість абітурієнтів, які обирають цей заклад для навчання. Це прямо пов'язано з економічною стійкістю ЗВО, оскільки фінансові надходження від студентів є одним із ключових джерел доходу;
- ✦ *загроза міжнародній співпраці.* Заклади, що мають негативний імідж через мобінг, можуть втратити можливості для міжнародних партнерств, програм обміну студентами або залучення іноземних інвестицій.

Внутрішня атмосфера у ЗВО безпосередньо впливає на ефективність роботи працівників. Мобінг стає причиною психологічного дискомфорту, що призводить до:

- ✦ *зниження залученості працівників до виконання професійних обов'язків.* Викладачі, які стикаються з мобінгом, часто втрачають інтерес до своєї роботи, що відбивається на їхній продуктивності та ініціативності. Своєю чергою, це впливає на загальну якість навчального процесу, який є основним продуктом ЗВО;
- ✦ *зростання плинності кадрів.* Часті звільнення через конфлікти в колективі та мобінг створюють додаткове навантаження на бюджет ЗВО, оскільки рекрутинг нових кадрів є досить витратним процесом. Втрата досвідчених викладачів також впливає на якість надання освітніх послуг.

Крім того, слід акцентувати увагу на такі наслідки мобінгу для закладів вищої освіти, як зниження якості дослідницької діяльності. Наукові дослідження та інновації вимагають високого рівня мотивації та креативності. Мобінг значно знижує ці показники, що негативно впливає на публікаційну активність і кількість залучених грантів, які є важливим джерелом доходу для закладів вищої освіти.

За таких умов також збільшуються витрати на юридичне та психологічне забезпечення. У випад-

ках, коли мобінг призводить до юридичних конфліктів, заклад може стикатися з додатковими витратами на судові витрати або компенсації. Окрім того, у багатьох країнах роботодавці зобов'язані надавати психологічну підтримку працівникам, що також може потребувати додаткових ресурсів.

Отже, мобінг – це серйозна проблема, з якою стикаються багато країн світу. На щастя, існує значний досвід боротьби з цим явищем – як на законодавчому, так і на рівні організацій та окремих людей.

Багато європейських країн мають законодавство, яке прямо забороняє мобінг і передбачає відповідальність за нього. Наприклад, у Німеччині створено Асоціацію по боротьбі з психосоціальним стресом і мобінгом, а в Італії захист від мобінгу врегульовано конституційним і цивільним законодавством [7]. Хоча в США немає єдиного федерального закону проти мобінгу, багато штатів мають свої закони, які захищають працівників від цькування. Крім того, існують федеральні закони, які забороняють дискримінацію на робочому місці, що може бути пов'язано з мобінгом.

Наразі в Україні врегульовано на законодавчому рівні права та гарантії для працівників, які постраждали від проявів мобінгу на робочому місці. Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» № 2759-IX від 16.11.2022 р. внесено зміни до Кодексу законів про працю, зокрема Кодекс доповнено статтею 2-2 «Заборона мобінгу (цькування)». Також даною статтею передбачено форми психологічного та економічного тиску, які вважаються мобінгом [8].

У Законі України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» представлено «організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації з метою забезпечення рівних можливостей щодо реалізації прав і свобод людини та громадянина» [9].

Проте законодавство є не єдиним способом боротьби з мобінгом. Ефективними можуть бути діалогові та медіаційні практики, які сприяють конструктивному вирішенню конфлікту. Ці практики надають можливість сторонам висловитись і почути одне одного, контролювати ситуацію та знайти спільне рішення.

Також роботодавці можуть встановити механізми збору й аналізу інформації про можливі випадки мобінгу на робочому місці. Це може відбуватися шляхом анонімних анкет, консультацій з психологами або участі громадських організацій.

Важливо мати чіткі процедури для вирішення конфліктів та скарг, пов'язаних з мобінгом. Це

може включати створення внутрішнього комітету або спеціалізованого відділу для розгляду таких ситуацій, а також можливість консультації з юристами або психологами.

Потрібно забезпечити захист прав працівників, які стали жертвами мобінгу. Це може бути через надання юридичної підтримки, забезпечення конфіденційності скарг, недопущення репресій або покарань проти потерпілих.

Важливо проводити навчання серед працівників та керівництва щодо проблеми мобінгу, його наслідків і способів запобігання. Це допоможе підвищити усвідомленість і створити атмосферу взаєморозуміння та поваги на робочому місці.

Упровадження цих механізмів дозволяє сторонам ефективно вирішувати конфлікти, зменшуючи напругу та сприяючи побудові позитивних відносин на робочому місці. Ці альтернативні методики можуть бути ефективними для вирішення конфліктів у робочому середовищі, забезпечуючи більш швидке та менш формальне вирішення проблем.

Умови воєнного стану часто супроводжуються обмеженням прав людини та працівників, що робить проблему цькування на робочому місці ще більш актуальною та складною. Воєнний стан може призводити до порушення громадянських свобод, обмеження доступу до правосуддя та зниження захисту прав людини та працівника.

За таких умов працівники можуть стати більш уразливими перед зловживанням влади та тиском з боку роботодавців чи колег. Відсутність адекватного правового захисту працівників за умов воєнного стану може призвести до безкарності тих, хто використовує цькування як інструмент контролю чи підкорення. При цьому важливо враховувати, що в умовах воєнного стану змінюються пріоритети та потреби суспільства. Проте це не означає, що права людини та працівника можуть бути ігноровані. Навпаки, важливо забезпечити, щоб ці права залишалися під захистом навіть у найважчі часи.

Подолання мобінгу вимагає від ЗВО впровадження політик і програм, які мають економічну вартість, але довгостроково забезпечують стабільність і підвищення конкурентоспроможності. До таких заходів належать:

- ✦ *навчальні програми для співробітників.* Витрати на проведення тренінгів та семінарів з управління конфліктами та протидії мобінгу можуть здаватися значними, але їхня відсутність призводить до більших втрат через зниження продуктивності та плинність кадрів;
- ✦ *підтримка психологічного здоров'я працівників та студентів.* Інвестування в про-

грами психологічної підтримки допомагає знизити рівень стресу серед співробітників, підвищити їхню лояльність до закладу та зменшити плинність кадрів.

ВИСНОВКИ

Мобінг є не тільки соціальною, а й економічною проблемою для закладів вищої освіти. Він призводить до зниження якості освітніх послуг, плинності кадрів та зменшення конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг.

Захист працівників від цькування на робочому місці вимагає комплексних заходів, які охоплюють законодавство, контроль та освіту. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами може поліпшити захист прав працівників, навіть у складних періодах. Але тільки введення штрафів недостатньо для зміни у свідомості. Натомість потрібно формувати цінності компанії таким чином, щоб повага до гідності людини була не лише формальною.

Ефективна боротьба з мобінгом вимагає інвестицій в корпоративну культуру та внутрішній клімат закладу, що є основою його стабільного розвитку та успішної маркетингової стратегії. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/sp:amax100?find=1&sp=%26sp%3D%3Amax100&text=мобінг#w1_1
2. Мобінг. URL: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Мобінг.pdf>
3. Марисюк К. Б. Мобінг: поняття, суть та питання криміналізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки»*. 2018. Вип. 889. № 17. С. 132–136. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/19fed23a-6cf1-4232-94eb-d020da42c5b3/content>
4. Смух О. Т. Мобінг як наслідок зл�акісної агресії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2018. Вип. 2. С. 260–264. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2018.43.260-264>
5. Новіков Д. Мобінг поза законом: як протидіяти насильству на роботі. *Спільне*. 02.04.2019. URL: <https://commons.com.ua/uk/mobing-pozazakonom-yak-protidiyati-nasilstvu-na-roboti/>
6. Мобінг на робочому місці: причини, наслідки та шляхи протидії. *Південно-Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці*. 19.06.2024. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/povyny/mobinh-na-robochomu-mistsi-prychyny-naslidky-ta-shliakhy-protidyii/>

7. Мобінг в Україні та у світі. Як подолати це негативне явище? *Східне міжрегіональне управління Державної служби України з питань праці*. 26.10.2023. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/news/mobinh-v-ukraini-ta-u-sviti-ia-k-podolaty-tse-nehatyvne-iavyshche/>
8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» від 16.11.2022 р. № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text>
9. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» від 06.09.2012 р. № 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>

REFERENCES

- [Legal Act of Ukraine] (1971). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08/sp:max100?find=1&sp=%26sp%3D%3Amax100&text=мобінг#w1_1
- [Legal Act of Ukraine] (2012). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2022). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text>
- “Mobinh na robochomu misti: prychny, naslidky ta shliakhy protydii” [Mobbing in the Workplace: Causes, Consequences and Countermeasures]. *Pivdenno-Skhidne mizhrehionalne upravlinnia Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z pytan pratsi*. 19.06.2024. <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/mobinh-na-robochomu-mistsi-prychyny-naslidky-ta-shliakhy-protydii/>
- “Mobinh v Ukraini ta u sviti. Yak podolaty tse nehatyvne yavyshche?” [Mobbing in Ukraine and in the World. How to Overcome This Negative Phenomenon?]. *Skhidne mizhrehionalne upravlinnia Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z pytan pratsi*. October 26, 2023. <https://smu.dsp.gov.ua/news/mobinh-v-ukraini-ta-u-sviti-ia-k-podolaty-tse-nehatyvne-iavyshche/>
- “Mobinh” [Mobbing]. <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/Мобінг.pdf>
- Marysiuk, K. B. “Mobinh: poniattia, sut ta pytannia kryminalizatsii” [Mobbing: Concept, Essence and Issues of Criminalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya «Yurydychni nauky», iss. 889, no. 17 (2018): 132-136. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/19fed23a6cf1-4232-94eb-d020da42c5b3/content>
- Novikov, D. “Mobinh poza zakonom: yak protydyiaty nasylstvu na roboti” [Mobbing Is Illegal: How to Prevent Violence at Work]. *Spilne*. April 02, 2019. <https://commons.com.ua/uk/mobing-pozza-zakonom-yak-protidyati-nasilstvu-na-roboti/>
- Smuk, O. T. “Mobinh yak naslidok zloiakisnoi ahresii” [Mobbing as a Sequence of Malignant Aggression]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. Seriya «Pedahohika. Sotsialna robota», no. 2 (2018): 260-264. DOI: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2018.43.260-264>