

УДК 349.22:343.9

DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.94.2.26>

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ЯК ЗАСІБ ПРОТИДІЇ МОБІНГУ

Філіпенко Н.Є.,

*докторка юридичних наук, професорка,
професорка кафедри права гуманітарно-правового факультету
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»
ORCID: 0000-0001-9469-3650
e-mail: n.filipenko@khai.edu*

Павликівський В.І.,

*доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри права Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»
ORCID: 0000-0002-1190-9303
e-mail: v.pavlykivskiyi@khai.edu*

Філіпенко Н.Є., Павликівський В.І. Колективний договір як засіб протидії мобінгу.

Стаття присвячена аналізу мобінгу як однієї з найбільш небезпечних форм психологічного тиску у трудових колективах, що негативно позначається на добробуті працівників та стабільності організаційних процесів. Попри закріплення поняття «цькування (мобінг)» у Кодексі законів про працю України, чинні правові механізми залишаються недостатньо деталізованими, а антидискримінаційне законодавство потребує посилення практичних інструментів реалізації. У цьому контексті особливого значення набуває колективний договір як локальний превентивний механізм, що дозволяє закріпити правила корпоративної етики, процедури розгляду скарг, гарантії захисту від необґрунтованих дисциплінарних стягнень та відповідальність сторін за порушення встановлених норм.

У роботі автори підкреслюють важливість віктимологічної профілактики, яка має включати не лише психологічні тренінги, але й правову просвіту та інституційні гарантії захисту. У колективному договорі доцільно передбачити обов'язок роботодавця організувати навчання методам психологічного захисту – асертивності, деескалації конфліктів, розвитку емоційної компетентності, а також алгоритмам правової відсічі. Важливим елементом є політика «нульової толерантності» до мобінгу, що має супроводжуватися створенням внутрішніх каналів анонімного повідомлення про випадки цькування з гарантією конфіденційності та захисту від репресій. Така політика сприяє формуванню культури взаємоповаги та довіри, що є ключовим чинником стабільності трудових відносин.

У статті проаналізовано міжнародні стандарти – Конвенцію МОП № 190, Рекомендацію № 206 та Директиву ЄС 2000/78/ЄС, які визначають фундаментальні орієнтири для гармонізації національного законодавства та формування багаторівневої системи протидії мобінгу. Така система повинна ґрунтуватися на синергії правових гарантій, організаційних превентивних та соціально-психологічних методів, де колективний договір виступає первинною ланкою профілактики. Автори також пропонують створення в Україні спеціалізованої інституції – Омбудсмена з протидії мобінгу та психологічному насильству на робочому місці, який координуватиме взаємодію між роботодавцями, профспілками та державними органами, здійснюватиме моніторинг випадків та гарантуватиме захист постраждалих працівників.

Ключові слова: мобінг, трудові відносини, колективний договір, дискримінація, права працівників, корпоративна етика, соціальний діалог, Омбудсмен, превенція, віктимологія.

Filipenko N.Ye., Pavlykivskiyi V.I. Collective agreement as a preventive tool against mobbing.

This article examines mobbing as one of the most pernicious forms of psychological pressure within labor collectives – a phenomenon that undermines employee well-being and destabilizes organizational processes. Although the concept of “harassment (mobbing)” has been codified in the

Labour Code of Ukraine, the existing legal mechanisms remain insufficiently elaborated – and anti-discrimination legislation requires the reinforcement of practical enforcement tools. In this regard, the collective agreement assumes particular importance as a localized preventive instrument, enabling the institutionalization of corporate ethics standards, grievance procedures, guarantees against unfounded disciplinary sanctions, and the allocation of liability for breaches of established norms.

The authors underscore the necessity of victimological prevention – which must encompass not only psychological training but also legal education and institutional safeguards. It is considered advisable to enshrine in collective agreements the employer's duty to provide training in psychological defense techniques – such as assertiveness, conflict de-escalation, and the cultivation of emotional competence – together with structured algorithms for legal recourse. A central component is the adoption of a “zero tolerance” policy toward mobbing – accompanied by the establishment of internal anonymous reporting channels that guarantee confidentiality and protection against retaliation. Such measures contribute to the consolidation of a workplace culture grounded in mutual respect and trust, which is indispensable for the stability of industrial relations.

Furthermore, the article analyzes international standards – notably ILO Convention No. 190, Recommendation No. 206, and EU Directive 2000/78/EC – which provide fundamental benchmarks for harmonizing national legislation and constructing a multi-tiered system of preventive influence. This system should rest upon the synergy of legal guarantees, organizational safeguards, and socio-psychological methods – with the collective agreement serving as the primary preventive link. In addition, the authors advocate for the establishment in Ukraine of a specialized institution – an Ombudsperson for Countering Mobbing and Psychological Violence in the Workplace – tasked with coordinating employer–union–state interaction, monitoring incidents, and ensuring effective protection for affected employees.

Key words: mobbing, labor relations, collective agreement, discrimination, workers' rights, corporate ethics, social dialogue, Ombudsman, prevention, victimology.

Постановка проблеми. Мобінг є небезпечним явищем у трудових відносинах, яке становить серйозну загрозу для стабільності організації та добробуту працівників. Постійний психологічний тиск у колективі негативно впливає на людину, викликає стійкий стрес, проблеми з пам'яттю та увагою, а також може сприяти розвитку хвороб. З точки зору організаційної психології, мобінг руйнує корпоративну культуру, послаблює командну роботу та призводить до професійного вигорання. Це неминуче знижує ефективність діяльності підприємства. Крім того, тривале цькування може призвести до соціальної ізоляції працівника, втрати впевненості у власних силах і навіть появи небезпечних думок. Саме тому важливо розробляти комплексні заходи, які допоможуть протидіяти мобінгу та підтримувати тих, хто постраждав. Це має включати правові, організаційні та психологічні інструменти, а також активну участь трудового колективу у створенні безпечної атмосфери.

Міжнародний досвід свідчить, що протидія мобінгу стала важливим напрямом розвитку трудового права та соціальної політики у багатьох країнах Європи. Україна також робить кроки у напрямі імплементації міжнародних стандартів протидії мобінгу. Зміни до Кодексу законів про працю та інші законодавчі ініціативи спрямовані на захист працівників від цькування, створення механізмів реагування та відповідальності роботодавців. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах війни, коли психологічне навантаження на працівників значно зростає, а мобінг може стати додатковим чинником дестабілізації трудових колективів. Забезпечення безпечного та підтримуючого середовища праці є не лише питанням дотримання прав людини, але й важливим елементом національної стійкості та відновлення після воєнних викликів.

Відповідно до актуалізованої проблематики **метою цієї статті** є не лише узагальнення основних положень щодо природи мобінгу у трудових колективах, але й моделювання причин його виникнення з урахуванням сучасних соціально-економічних умов. Особливий акцент робиться на розробці заходів протидії мобінгу шляхом використання правових норм національного законодавства у поєднанні з міжнародними стандартами,

Стан опрацювання проблематики. У науковій літературі проблема мобінгу розглядається як багатогранне явище, що поєднує правові, соціальні, віктимологічні та психологічні аспекти. Зокрема, це праці Л.П. Гаращенко, А.М. Колоти, О.В. Качмара, О.О. Корабльової, Н.Г. Мехеди, О.І. Сердюк, О.В. Сороки, Н.Є. Філіпенко та інших, зосереджуються на виявленні причин виник-

нення мобінгу, його впливу на трудові колективи та аналізі зарубіжного досвіду протидії цьому явищу. У їхніх працях акцент робиться на необхідності формування правових механізмів захисту працівників, а також на важливості врахування міжнародних стандартів у сфері охорони праці та соціальної відповідальності. У контексті теми даної статті особливе значення має дослідження не лише причин мобінгу, але й практичних шляхів його подолання в умовах сучасних викликів. Це включає інтеграцію міжнародного досвіду, адаптацію корпоративних стандартів, а також розробку національних стратегій протидії мобінгу. Важливо підкреслити, що українські науковці розглядають мобінг як фактор, що послаблює стійкість організацій, а в умовах війни – як додаткову загрозу психологічному здоров'ю працівників та соціальній стабільності.

Виклад основного матеріалу. Поняття «мобінг» уперше було введено австрійським етологом Конрадом Лоренцом у його праці «Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression» («Так зване зло», 1963). Лоренц використовував цей термін для опису колективної агресивної поведінки тварин, коли слабші особини гуртувалися проти сильнішого ворога. Він писав: «Коли траводні тварини об'єднуються, щоб атакувати хижака, вони діють як єдиний організм, і саме ця спільна дія дає їм шанс на виживання» [1, с. 36].

Згодом поняття «мобінг» було перенесене у сферу трудових відносин шведським ученим-медиком Ханцом Лейманом. У своїй статті «Mobbing and Psychological Terror at Workplaces» («Мобінг та психологічний тиск на робочих місцях», 1990) він визначав мобінг як тривале та повторюване негативне впливання групи співробітників на одного працівника або іншу групу. Пізніше, у праці «The Content and Development of Mobbing at Work» («Зміст і розвиток мобінгу на робочому місці», 1996) [2; 3], Лейман детально описав механізми цього явища та його наслідки для психічного здоров'я працівників, підкреслюючи, що симптоми мобінгу можна порівняти з психологічними розладами, які виникають у людей після участі в бойових діях. Розглядаючи наукові підходи Леймана, доцільно звернутися й до практичного досвіду європейських країн, які виробили власні моделі протидії мобінгу у трудових колективах. Досвід Франції, Італії та Швеції є особливо показовим, адже він демонструє різні правові механізми захисту працівників та особливості судової практики у справах, пов'язаних із мобінгом.

У Франції трудове й кримінальне законодавство визначає мобінг (моральне домагання) як повторювані дії, що погіршують умови праці, здатні завдати шкоди правам чи гідності працівника, вплинути на його фізичне або психічне здоров'я чи поставити під загрозу професійне майбутнє. Судова практика Касаційного суду Франції відносить до мобінгу такі дії, як пониження у посаді, розголошення медичної таємниці, вилучення особистих речей, нав'язування неприйнятних обов'язків та систематичну принизливу критику (Artus & Chihi, 2025) [4]. Важливо, що у Франції тягар доказування покладається на роботодавця, а працівники, які зазнали психологічного тиску, отримують захист від дисциплінарних стягнень та звільнень на час судового процесу.

В Італії суди також визнають мобінг як систематичні ворожі дії, що шкодять здоров'ю працівника. Проте відмінністю є те, що саме працівник має довести факт шкоди та її зв'язок із робочим середовищем (Santagata de Castro, 2019; Trifirò et al., 2024) [5]. Італійська практика базується на широкому тлумаченні захисту прав особистості, проте обов'язок доказування залишається на стороні працівника. Так, дослідник зазначає, що «Згідно з традиційним визначенням, встановленим суддями, термін «мобінг» слід розуміти в широкому сенсі, включаючи, з одного боку, поведінку, яка сама по собі може бути класифікована як незаконна та може призвести до кримінального переслідування (наприклад, сексуальні домагання, дискримінація, необгрунтоване переведення тощо). З іншого боку, існує «нейтральна поведінка» (наприклад, будь-яка нав'язлива форма невербального спілкування), яка не є незаконною поведінкою, але систематично пов'язана наміром переслідувати жертву. Водночас, після визначення положень, на які може посылатися жертва мобінгу, суди та трибунали з трудових спорів дуже вузько тлумачать загальні передумови, які повинні бути виконані для встановлення успішного позову на основі мобінгу, здебільшого запозичуючи параметри, розроблені в медичній науці» [5].

У Швеції питання протидії мобінгу та порушенням трудових прав врегульоване не лише на рівні законодавства, але й через інституційні механізми. Зокрема, функціонує посада омбудсмена з питань трудових і соціальних відносин, який координує діяльність спеціальних груп експертів та розробляє рекомендації щодо запобігання психологічному переслідуванню на робочому місці. Така модель дозволяє поєднувати правове регулювання з практичними інструментами превенції, включно з освітніми програмами та інформаційними кампаніями [6].

Ці приклади свідчать, що в багатьох країнах світу діють прогресивні системи протидії мобінгу, які охоплюють не лише правові механізми, але й профілактичні та освітні заходи, спрямовані на створення безпечного середовища праці. Вони демонструють ефективність інституційного підходу, коли спеціалізовані органи не лише реагують на порушення, але й активно працюють над їх попередженням. З огляду на міжнародний досвід, доцільним видається створення в Україні аналогічних інституцій – наприклад, омбудсмена з питань протидії мобінгу та психологічному насильству у сфері праці. Такий орган міг би координувати діяльність роботодавців, профспілок та державних інституцій, розробляти методичні рекомендації, забезпечувати моніторинг випадків мобінгу та гарантувати захист постраждалих працівників. Це стало б важливим кроком у напрямі імплементації міжнародних стандартів та формування національної системи протидії мобінгу. Важливо також враховувати останні зміни українського законодавства у сфері охорони праці та антидискримінаційної політики, щоб забезпечити комплексний захист працівників.

Розглядаючи нормативні документи європейських країн стосовно протидії мобінгу хочемо підкреслити, що одним із важливих джерел формування європейських стандартів захисту працівників є Директива Європейського Союзу 2000/78/EC (Council Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation, 2000). У ній закріплено принцип рівності поводження у сфері праці та зайнятості, а також визначено переслідування працівника як форму дискримінації. Згідно зі статтею 2(3), «переслідування розглядається як дискримінація, коли небажана поведінка, пов'язана з будь-якою з ознак, визначених у цій Директиві, має на меті або наслідком створення ворожої, принизливої чи образливої атмосфери» (Council Directive 2000/78/EC, 2000) [7]. Це положення прямо охоплює мобінг як систематичну психологічну агресію, що порушує трудові права та гідність працівника.

Не менш значущим є положення Європейської соціальної хартії (European Social Charter, 1961, переглянута у 1996 р.), яка у статті 26 встановлює обов'язок держав-учасниць «сприяти запобіганню систематичним непорядним або явно негативним та образливим діям стосовно окремих працівників на робочому місці або у зв'язку з виконанням роботи та вживати всіх відповідних заходів для захисту працівників від такої поведінки роботодавців» (European Social Charter, 1996) [8]. Таким чином, мобінг визнається не лише як внутрішня проблема організації, а й як порушення соціальних прав, що потребує державного втручання.

Окрім національних практик, важливим є міжнародний стандарт SA8000, розроблений організацією Social Accountability International [9]. Він ґрунтується на конвенціях МОП, Загальній декларації прав людини та Конвенції ООН про права дитини. Стандарт встановлює критерії відповідності у сферах заборони дитячої та примусової праці, охорони праці та безпеки, свободи профспілок, недискримінації, заборони фізичного та психологічного насильства, регулювання робочого часу та компенсацій (SAI, 2001). SA8000 прямо наголошує на недопустимості будь-яких форм поведінки, що можуть бути розцінені як домагання чи мобінг, і вимагає від компаній створення системи моніторингу та превенції загроз здоров'ю працівників. Водночас слід зазначити, що SA8000 має характер добровільного корпоративного стандарту, а отже, його застосування залежить від ініціативи самих організацій. Для формування універсальних правових гарантій у світі праці необхідні міжнародні договори, що мають обов'язкову силу для держав. Саме таку роль виконують документи МОП, ухвалені у 2019 році: Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) (Конвенція МОП № 190 «Про викорінення насильства та домагань у світі праці», 2019) та Recommendation concerning the elimination of violence and harassment in the world of work, 2019 (No. 206) (Рекомендація МОП № 206 «Щодо викорінення насильства та домагань у світі праці», 2019), які Україна поки що не ратифікувала, але вони розглядаються як орієнтир для гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами.

У 2019 році Міжнародна організація праці (МОП) ухвалила перший у світі міжнародний стандарт, спрямований на викорінення насильства та домагань у сфері праці. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) (Конвенція МОП № 190 «Про викорінення насильства та домагань у світі праці», 2019) стала історичним документом, який визнає, що насильство та домагання, включно з гендерно зумовленими формами, є єдиним комплексним явищем, а не двома окремими проблемами. Конвенція визначає право кожної людини на світ праці, вільний від насильства та домагань, і поширює його на всіх працівників незалежно від контрактного статусу – від найманих працівників до стажерів, волонтерів та шукачів роботи. Вона охоплює як приватний, так і державний сектор, формальну та неформальну економіку, а також розширює сферу застосуван-

ня поняття «робоче місце», включаючи фізичні робочі простори, онлайн-комунікацію, поїздки на роботу й з роботи, місця відпочинку та харчування, громадські простори й соціальні заходи. Окремо Конвенція вимагає врахування впливу домашнього насильства на трудові відносини. У статті 1 документу зазначено: «Насильство та домагання у світі праці означають низку неприйнятних поведінкових проявів і практик, чи то одноразових, чи повторюваних, які спричиняють або можуть спричинити фізичну, психологічну, сексуальну чи економічну шкоду» (ILO, 2019) [10]. Це положення прямо охоплює мобінг як одну з форм психологічного тиску. Документ зобов'язує держави-учасниці внести зміни до національного законодавства, забезпечити ефективні механізми розслідування та покарання випадків мобінгу, гарантувати доступ до правосуддя та захист постраждалих.

Рекомендація МОП № 206 Recommendation concerning the elimination of violence and harassment in the world of work, 2019 (No. 206) («Щодо викорінення насильства та домагань у світі праці», 2019) була ухвалена одночасно з Конвенцією № 190 і має на меті деталізувати її положення, надаючи державам та роботодавцям практичні інструменти для реалізації закріплених прав. Документ підкреслює, що боротьба з мобінгом є невід'ємною частиною загальної стратегії протидії насильству та домаганням у сфері праці. У пункті 13 Рекомендації зазначено: «Члени Організації повинні приймати політику нульової толерантності до насильства та домагань, яка охоплює мобінг, і забезпечувати навчання роботодавців та працівників щодо запобігання та реагування» (ILO, 2021) [11]. Рекомендація також передбачає створення систем підтримки постраждалих, включно з психологічною допомогою, захистом від звільнення та компенсаціями, а також закликає до розробки національних стратегій превенції мобінгу. Вона наголошує на необхідності формування ефективних механізмів внутрішнього контролю в організаціях, які дозволяють своєчасно виявляти випадки психологічного тиску та забезпечувати їхнє належне розслідування. Крім того, документ рекомендує державам розробляти спеціальні програми підвищення обізнаності, проводити інформаційні кампанії та забезпечувати доступ до незалежних органів, здатних захистити права працівників.

Згідно з визначенням Міжнародної організації праці (МОП), мобінг розглядається як одна з форм психологічних переслідувань, що має груповий характер і проявляється у систематичних негативних висловлюваннях, соціальній ізоляції працівника, виключенні його з професійних контактів, поширенні неправдивої інформації та інших діях, які підривають його гідність і професійний статус. У дослідженні МОП Workplace Violence in Services Sector – Case Studies and Good Practices (Geneva: ILO, 2003) зазначено: «Mobbing is a form of collective psychological harassment, characterized by repeated hostile remarks, social exclusion, denial of communication, and dissemination of false information, which may seriously affect the victim's mental health and professional life» [12]. Це визначення підкреслює, що мобінг є не лише міжособистісним конфліктом, а систематичною практикою, яка може призвести до довготривалих психологічних наслідків, включно з розвитком стресових розладів, депресії та професійного вигорання. Важливо, що МОП трактує мобінг як складову ширшого явища насильства на робочому місці, яке потребує комплексних заходів протидії, включно з правовими, організаційними та психологічними інструментами.

Проблема мобінгу має чітко окреслений правовий вимір, адже вона безпосередньо зачіпає фундаментальні права людини. Конституція України у статті 3 проголошує: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю» (Конституція України, 1996) [13]. Це положення формує конституційне підґрунтя для захисту працівників від будь-яких форм психологічного тиску, включно з мобінгом. Приниження честі та гідності працівника суперечить базовим принципам правової держави та порушує гарантії, закріплені у Конституції.

В українському правовому полі поняття мобінгу було офіційно закріплене у положеннях Кодексу законів про працю України (Закон № 2759-IX від 16.11.2022). Законодавець визначає мобінг як «систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на пониження 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» (КЗпП України, ст. 2-2) [14]. Це визначення охоплює як психологічний, так і економічний тиск, включно із застосуванням засобів електронних комунікацій, що

відповідає сучасним викликам цифрового середовища. Крім того, частина друга статті 2 КЗпП України гарантує працівникам право на «здорові і безпечні умови праці, на гідне ставлення з боку роботодавця, інших працівників». Це положення прямо пов'язане з концепцією протидії мобінгу, адже створення безпечного середовища праці є базовою гарантією трудових прав.

Важливим є також положення пункту 7 частини першої статті 1 Закону України «Про засади протидії та запобіганні дискримінації в Україні», де утиск визначається як «небажана для особи та/або групи осіб поведінка, метою або наслідком якої є пониження їх людської гідності за певними ознаками або створення стосовно такої особи чи групи осіб напруженої, ворожої, образливої або зневажливої атмосфери» [15]. Це поняття має ширше юридичне застосування, охоплюючи різні сфери правовідносин, проте у трудовій сфері воно конкретизується через категорію мобінгу.

У контексті дослідження проблеми мобінгу важливо звернути увагу на положення Закону України «Про колективні договори і угоди» [16]. Цей закон визначає правові засади укладення колективних договорів та угод між роботодавцями і працівниками, а також встановлює механізми регулювання трудових відносин на рівні підприємств, галузей та держави. Закон прямо закріплює, що колективні договори та угоди повинні містити положення щодо забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці, а також гарантії соціального захисту працівників. У цьому контексті мобінг як форма психологічного тиску може бути предметом регулювання через включення до колективних договорів спеціальних норм, спрямованих на запобігання цькуванню та створення ворожої атмосфери у трудових колективах. Важливим є те, що закон надає сторонам соціального діалогу право визначати додаткові гарантії та механізми захисту працівників. Це означає, що профспілки та роботодавці можуть спільно закріплювати у колективних договорах положення про політику «нульової толерантності» до мобінгу, процедури розслідування випадків психологічного переслідування, а також заходи підтримки постраждалих працівників. Такий підхід узгоджується з міжнародними стандартами, які наголошують на необхідності створення превентивних механізмів у сфері праці.

Протидія мобінгу на робочому місці є не лише завданням роботодавця, а й відповідальністю всього трудового колективу. Саме колектив виступає середовищем, у якому формується культура взаємоповаги, довіри та підтримки. Якщо працівники активно беруть участь у створенні здорової атмосфери, ризики психологічного тиску значно зменшуються. Трудовий колектив може відігравати ключову роль у протидії мобінгу через: спільне вироблення норм поведінки, які стають частиною корпоративної культури; колективну підтримку постраждалих, що допомагає зменшити наслідки психологічного тиску; формування нетерпимості до проявів агресії, коли будь-які випадки цькування не залишаються без реакції; ініціювання змін у колективному договорі, щоб закріпити механізми захисту від мобінгу та гарантувати їх виконання.

В останні роки проблема мобінгу на робочому місці стає дедалі актуальнішою, особливо в умовах економічної нестабільності та скорочення робочих місць. Працівники, побоюючись втратити роботу або прагнучи кар'єрного зростання будь-якими засобами, іноді вдаються до недопустимих методів, що провокує прояви психологічного тиску й агресивної поведінки у трудових колективах.

Проблема мобінгу гостро постає у сфері незадекларованих трудових відносин. Такі працівники фактично позбавлені гарантій на гідні умови праці та можливості документально підтвердити порушення своїх прав у судовому порядку. Хоча Кодекс законів про працю України та проєкт нового Трудового кодексу містять низку антидискримінаційних положень, вони не забезпечують належного правового регулювання мобінгу як окремого явища. Зокрема, чинний КЗпП передбачає гарантії рівності та захисту від дискримінації (статті 2-1, 22), а також право працівників на відшкодування моральної шкоди у випадку порушення їхніх прав (стаття 237-1). У проєкті Трудового кодексу закріплено новели, які посилюють захист працівників: покладання на роботодавця обов'язку доводити в суді відсутність фактів дискримінації (ч. 3 ст. 3), компенсація моральної шкоди у випадку порушення честі та гідності працівника (ст. 366), а також можливість визнання трудового договору недійсним, якщо він укладений шляхом омани, погрози чи примусу (ст. 45). Однак навіть ці положення не створюють цілісної системи протидії мобінгу, адже поняття та механізми захисту від нього залишаються нормативно неврегульованими. Це означає, що правові гарантії, хоч і важливі, не забезпечують достатньої превенції психологічного тиску у трудових колективах.

Саме тому ключовим превентивним інструментом у боротьбі з мобінгом виступає колективний договір, який не лише закріплює правила корпоративної етики та взаємоповаги, але й формує цілісну систему соціального контролю всередині трудового колективу. Він дозволяє передбачити механізми розгляду скарг (комісії, уповноважені особи), встановити відповідальність роботодав-

ця та працівників за порушення норм договору, а також створити умови для безпечного та здорового робочого середовища.

У цьому контексті колективний договір може інтегрувати локальні та спеціально-кримінологічні заходи на мікрорівні, що базуються на теоретико-практичному досвіді протидії мобінгу. До найважливіших з них хочемо віднести:

1. Усунення аномії в колективі є одним із ключових напрямів протидії мобінгу, адже саме стан нормативного вакууму, описаний Е. Дюркгеймом у праці «Самогубство» (1897) [17], створює умови для виникнення соціальної дезорганізації, що проявляється у відсутності чітких правил взаємодії та справедливих процедур у трудових відносинах. Водночас Р. Мертон у концепції «Соціальна структура та аномія» (1938) [18] наголошував, що аномія виникає там, де існує розрив між цілями, які ставить перед працівниками організація, та засобами їх досягнення, що породжує фрустрацію і може трансформуватися у психологічне цькування. У сучасних дослідженнях, зокрема у працях С. Ейнарсена та Х. Хоела (*Bullying and Harassment in the Workplace*, 2020) [19], підкреслюється, що непрозорість управлінських рішень і відсутність справедливих процедур підвищують ризик мобінгу. Українські науковці також акцентують увагу на цьому аспекті. Наприклад О.В. Качмар у своїх роботах підкреслює, що саме корпоративна культура, побудована на прозорості та взаємоповазі, здатна компенсувати ризики аномії та знизити рівень конфліктності [20].

Практичні заходи усунення аномії включають запровадження прозорих процедур кар'єрного росту, справедливий розподіл ресурсів і винагород, чітке визначення корпоративних цінностей та етичних стандартів, а також регулярні комунікації між керівництвом і працівниками для зменшення інформаційного вакууму. Таким чином, усунення аномії через колективний договір та корпоративні механізми дозволяє мінімізувати ризик мобінгу, забезпечуючи баланс між цілями підприємства та засобами їх досягнення, що сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату в організації.

2. З точки зору застосування необхідних заходів протидії мобінгу, критично важливим є проведення віктимологічної профілактики. Вона розглядається сучасними кримінологами як стратегічний напрям превентивної політики, що дозволяє не лише знизити рівень віктимності, а й сформувати у працівників активну позицію щодо захисту власних прав. Як підкреслює Н.Є. Філіпенко, «віктимологічна профілактика має розглядатися як складова державної політики у сфері безпеки, що поєднує правові, організаційні та інформаційно-аналітичні механізми впливу на криміногенні чинники» [21, с. 148]. Це означає, що навіть у сфері трудових відносин профілактика мобінгу повинна включати не лише психологічні тренінги, а й правову просвіту та інституційні гарантії захисту, які забезпечують реальну можливість працівника відстояти свої права.

У колективному договорі доцільно закріпити обов'язок роботодавця організувати навчання методам психологічного захисту – асертивності, деескалації конфліктів, розвитку емоційної компетентності, а також алгоритмам правової відсічі (збереження листування, документування свідчень, звернення до довірених осіб). Важливим елементом є впровадження політики «нульової толерантності» до мобінгу, яка чітко визначає неприпустимість будь-яких форм психологічного переслідування чи цькування на робочому місці. Така політика повинна супроводжуватися створенням внутрішніх каналів анонімного повідомлення про випадки мобінгу, що гарантують працівникам конфіденційність та захист від можливих репресій.

Не менш важливою є роль профспілок та представницьких органів трудового колективу, які можуть виступати незалежними арбітрами у конфліктних ситуаціях, забезпечувати захист прав працівників та контролювати дотримання роботодавцем зобов'язань щодо профілактики мобінгу. Таким чином, профілактика мобінгу стає комплексним процесом, що поєднує психологічну підтримку, правову освіту та інституційні інструменти, спрямовані на зниження ризику віктимізації та формування безпечного робочого середовища. Можна зазначити, що віктимологічна профілактика мобінгу має дві взаємопов'язані складові: психологічну – розвиток навичок самозахисту та стресостійкості; правову – навчання алгоритмам документування фактів мобінгу та звернення до уповноважених органів чи довірених осіб. Її інтеграція у колективні договори та практику роботодавців відповідає сучасним тенденціям кримінологічної політики, де потерпілий розглядається не як об'єкт, а як активний суб'єкт превентивної взаємодії.

3. Іншим важливим напрямом протидії мобінгу є нейтралізація «криміногенного» впливу агресора у трудовому колективі. Її можна розглянути крізь призму теорії диференційного зв'язку Едвіна Сазерленда. Учений підкреслював, що девіантна чи злочинна поведінка не є вродженою,

а формується через процес соціального навчання та наслідування моделей, які домінують у найближчому середовищі: «Злочинна поведінка засвоюється у взаємодії з іншими людьми в процесі комунікації» (Sutherland, 1947) [22]. Якщо керівник демонструє деструктивні або агресивні патерни, вони стають «зразком для наслідування», що підвищує ризик їх копіювання підлеглими та створює своєрідну «ланцюгову реакцію» криміногенного впливу. Саме тому важливо впроваджувати механізми контролю та оцінки управлінської поведінки, які здатні своєчасно виявляти та нейтралізувати такі негативні моделі, запобігаючи їх поширенню в корпоративному середовищі.

4. Важливим напрямом протидії мобінгу є звуження «простору для правопорушення», тобто створення таких умов, за яких агресивна чи маніпулятивна поведінка керівництва стає практично неможливою. Йдеться про формування системи організаційних та технологічних бар'єрів, що мінімізують можливість використання адміністративного ресурсу для психологічного тиску чи дискримінації. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті виступають цифрові системи обліку результатів праці, які забезпечують прозорість та об'єктивність оцінювання. Завдяки алгоритмам, що ґрунтуються на чітких показниках продуктивності, зменшується ризик суб'єктивних маніпуляцій з боку керівників, адже результати діяльності працівників фіксуються автоматично та не залежать від особистих уподобань чи упереджень. Такі системи не лише нейтралізують можливість викривлення даних, але й створюють атмосферу справедливості та рівності, де кожен працівник може бути впевнений у неупередженості оцінки. Це, у свою чергу, знижує рівень конфліктності в колективі, запобігає формуванню «криміногенного простору» для агресора та сприяє утвердженню корпоративної культури, орієнтованої на прозорість, відповідальність і взаємну довіру.

5. Дієвими заходами швидкого реагування на випадки мобінгу є створення «гарячих ліній» та скриньок довіри, які можуть існувати як у фізичній формі (спеціально облаштовані анонімні поштові скриньки на підприємстві), так і у цифровому форматі (онлайн-платформи, внутрішні корпоративні сервіси, мобільні додатки). Їхня функція полягає у забезпеченні конфіденційного та безпечного каналу комунікації, де працівники можуть повідомляти про випадки психологічного тиску, дискримінації чи цькування без страху репресій. Закріплення таких механізмів у колективному договорі надає їм нормативної сили та гарантує, що роботодавець зобов'язаний реагувати на кожну скаргу. Це створює атмосферу довіри в колективі, де працівники відчують реальну підтримку та захищеність.

Висновки. Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що колективний договір може стати комплексним інструментом протидії мобінгу, який забезпечує реальну ефективність захисту працівників. Його варто розглядати не як формальність, а як дієвий превентивний механізм, що поєднує правові, організаційні та психологічні засоби впливу. У договорі доцільно закріплювати правила корпоративної етики та взаємоповаги, процедури розгляду скарг, гарантії захисту працівників від необґрунтованих дисциплінарних стягнень, а також відповідальність сторін за порушення встановлених норм. Такий підхід створює нормативну основу для формування безпечного та здорового робочого середовища, де мобінг визнається неприпустимим явищем і розглядається як порушення трудових та соціальних прав.

Водночас, з огляду на міжнародний досвід, що підтверджує ефективність інституційного підходу, доцільним є створення в Україні спеціалізованого органу – наприклад, «Омбудсмена з протидії мобінгу та психологічному насильству на робочому місці». Така інституція координуватиме взаємодію між роботодавцями, профспілками та державними органами, розроблятиме методичні рекомендації, здійснюватиме моніторинг випадків мобінгу та гарантуватиме захист постраждалих працівників. Її діяльність стане важливим елементом комплексної системи превенції та захисту трудових прав, сприятиме гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами та зміцненню соціальної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Lorenz K. (1963) *Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression*. Wien: Dr. G. Borotha-Schoeler Verlag. 272 p.
2. Leymann H. (1990) *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims*. Vol. 5, № 2. P. 119-126.
3. Leymann H. (1996) *The Content and Development of Mobbing at Work. European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 5, № 2. P. 165-184.
4. Artus C., Chihi S. (2025) *Harassment in the Workplace: A Major Challenge for Employers in France*. K&L Gates HUB. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx>.

5. Santagata de Castro R. (2019) Workplace Bullying in Italy. Malicious Intent and Role of Anti-discrimination Law. CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, P. 3. URL: <https://aei.pitt.edu/102770/1/399.pdf>.
6. Equality Ombudsman (Sweden). Annual Report. Stockholm, 2024. URL: <https://mrinstitutet.se/download/18.372eef319634849f9f2298c/1745591505126/report-arsrapport-2024-english.pdf>.
7. Council of the European Union. Council Directive 2000/78/EC establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. Brussels: EU, 2000. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/tackling-discrimination-work/legislation-employment-equality-directive-200078ec_.
8. Council of Europe. European Social Charter (Revised). Strasbourg: Council of Europe, 1996. URL: <https://www.coe.int/en/web/european-social-charter/the-revised-european-social-charter>.
9. Social Accountability International. SA8000® Standard. New York: SAI, 2001 (оновлені редакції 2014, 2017, 2021). URL: <https://www.ia-uk.com/services/social-accountability/sa-8000-audits>.
10. International Labour Organization. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190). Geneva: ILO, 2019. URL: <https://www.itfglobal.org/ru/node/201180>.
11. International Labour Organization. Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206. Geneva: ILO, 2021. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_814507.pdf.
12. Workplace Violence in Services Sector – Case Studies and Good Practices, Geneva: ILO, 2003. URL: <https://www.who.int/docs/default-source/documents/violence-against-health-workers/wvsynthesisreport.pdf>.
13. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
14. Кодекс законів про працю України: Закон № 2759-IX від 16.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
15. Закон України «Про засади протидії та запобігання дискримінації в Україні». Відомості Верховної Ради України, 2012, № 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.
16. Закон України «Про колективні договори і угоди» (Відомості Верховної Ради України, 1993 р., № 36, ст. 361; із подальшими змінами 1997 р., 2008 р., 2013 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
17. Дюркгейм Е. (1998) Самогубство: Соціологічне дослідження (пер. з фр. Леонід Кононович): Київ, Основи. 519 с.
18. Merton R. (1938) Social Structure and Anomie. Robert K. Merton. American Sociological Review, Vol. 3, No. 5. (Oct., 1938), pp. 672-682. URL: <https://doi.org/10.2307/2084686>.
19. Einarsen S., Hoel H., Zapf D., Cooper C. (2020) Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice. Boca Raton: CRC Press, 2020. URL: <https://doi.org/10.1201/9780429462528>.
20. Качмар О.В. (2018) Психологічні аспекти мобінгу у трудових колективах. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. URL: <https://kipt.sumdu.edu.ua/pdf/buling/mobing.pdf>.
21. Філіпенко Н., Спіцина Г. (2026) Віктимологічна профілактика як складова сучасної кримінологічної політики. Архів кримінології та судових наук. 2026. Т. 12, № 2. С. 147-158. DOI: <https://doi.org/10.32353/acfs.12.2025.17>.
22. Sutherland, E.H. (1947). Principles of Criminology (4th ed.). Philadelphia: J.B. Lippincott Company. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1948-02673-000>.

Дата першого надходження рукопису до видання: 26.03.2026
Дата прийняття до друку рукопису після рецензування: 23.04.2026
Дата публікації: 10.05.2026