



Менеджмент

УДК 656.07:338.47

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17825073>

**Управління персоналом автотранспортних підприємств в умовах
кризових трансформацій**

Власенко Дмитро Олександрович,

к.е.н., доцент, Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Прийнято: 18.11.2025 | Опубліковано: 30.11.2025

***Анотація:** У статті ґрунтовно досліджено багатоаспектний та комплексний вплив кризових явищ, що визначають сучасну соціально-економічну реальність України. Зокрема, аналізуються наслідки пандемії COVID-19 та, що є найбільш критичним, повномасштабної військової агресії на життєздатність та ефективність системи управління людськими ресурсами (HRM) в критично важливій для економіки та логістики автотранспортній галузі. Проведений аналіз виявив низку ключових системних проблем, які чинять безпосередній тиск на діяльність автотранспортних підприємств. Першою і найбільш гострою проблемою є критичний дефіцит кваліфікованих кадрів. Цей дефіцит має подвійну природу: він спровокований як значною мобілізацією чоловічого населення до лав Збройних Сил України, так і суттєвою міграцією працездатних громадян за кордон. Результатом цього є не лише зниження операційної потужності підприємств, а й зростання навантаження на наявних працівників. Другою,*



але не менш загрозливою проблемою є глибоке психосоціальне виснаження працівників галузі. Тривалий стрес, пов'язаний із постійною загрозою безпеці, втому та зростанням робочих обов'язків, створює пряму загрозу операційній безпеці. Помилки, спричинені перевтомою та емоційним вигоранням, можуть мати критичні наслідки в галузі, де безпека є пріоритетом. У дослідженні детально розглянуто першопричини кадрового голоду. Це не лише наслідок війни, але й проекція глобальних демографічних тенденцій (старіння населення, зниження народжуваності) та специфічних українських викликів (недооцінка робочих професій, відтік молоді). На основі ретельного порівняльного аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом в умовах криз, у статті запропоновано інтегровану стратегічну рамку для адаптації та реформування HRM-практик. Ключовими напрямками цієї рамки є: необхідність переходу від реактивних до проєктивних моделей управління, диверсифікація кадрового резерву, інституціоналізація комплексних програм психосоціальної підтримки. Це означає зміну фокусу з "гасіння пожеж" на завчасне планування ризиків та стратегічне моделювання кадрової потреби. Обґрунтовується важливість активного залучення жінок на традиційно чоловічі позиції та молоді через програми стажування та професійно-технічної підготовки. Такі програми мають стати не разовою акцією, а постійним інструментом кадрової безпеки та утримання персоналу, оскільки вирішення психологічних проблем безпосередньо впливає на продуктивність та лояльність.

Стаття пропонує не лише діагностику критичного стану автотранспортної галузі, але й надає конкретні, системні рекомендації для забезпечення її стійкості та подальшого розвитку в умовах тривалої кризи.

Ключові слова: *управління персоналом, автотранспортні підприємства, кризовий менеджмент, дефіцит кадрів, воєнний стан, психосоціальна підтримка, плинність кадрів, програми адаптації.*



Human resource management in motor transport enterprises in times of crisis transformation

Dmytro Vlasenko,

Department of Management and Agrarian Economics, National University
of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3342-7927>

Abstract: *This article examines the complex impact of crisis phenomena, particularly the COVID-19 pandemic and the full-scale war, on the personnel management system within Ukraine's road transport industry. The study addresses the critical role of human resource management in enhancing the efficiency and resilience of transport enterprises amidst dynamic market changes and unprecedented challenges. The relevance of this research is underscored by the strategic importance of the transport sector for Ukraine's economy and defense logistics, which currently operate under extreme pressure. The article highlights the need to explore modern approaches to personnel policy, including strategic workforce planning, crisis communication, employee well-being programs, and the digitalization of HR processes. It emphasizes the necessity of shifting the HRM paradigm from a supportive, administrative function to a core strategic element for organizational survival and adaptation. The discussion underscores emerging personnel challenges, such as a critical shortage of qualified staff due to mobilization and migration, high employee turnover, and the profound psychosocial impact of the war on the workforce. These factors necessitate innovative and adaptive HRM systems and tailored strategies. The narrative positions the transformation of HR management as a key driver of organizational agility, enabling seamless coordination of business processes and rapid adaptation to*



market fluctuations. By outlining these thematic perspectives, the abstract provides an overview of the scope and structure of the full article, focusing on the interplay between human capital practices and operational performance in a dynamic and uncertain environment.

Keywords: *personnel management, road transport enterprises, crisis management, staff shortage, martial law, psychosocial support, staff turnover, adaptation programs.*

Постановка проблеми. Автотранспортна галузь України, що є кровоносною системою національної економіки, в останні роки функціонує в умовах безпрецедентного тиску. Її роль як фундаменту економічної стійкості та критичного елемента оборонної логістики значно посилилася з початком повномасштабного вторгнення. Однак підприємства галузі опинилися в епіцентрі перманентної кризи, де залишкові наслідки пандемії COVID-19 були багаторазово посилені екзистенційними викликами війни. Ця синергія кризових явищ створила унікальне за своєю складністю середовище для управління людськими ресурсами (HRM). Центральна дослідницька проблема полягає в тому, що традиційні, реактивні моделі управління персоналом виявилися абсолютно неадекватними для реагування на комплексні виклики, що включають гострий дефіцит кадрів, глибокий психологічний стрес серед працівників та постійну операційну невизначеність. Це зумовлює необхідність фундаментального переосмислення парадигми HRM — переходу від ролі допоміжної функції до стратегічної основи виживання, адаптації та стійкості організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З метою проведення всебічного аналізу досліджуваної наукової проблеми було приділено увагу огляду останніх публікацій трьох тематичних кластерів: антикризового управління HRM, психосоціального виміру HRM та міжнародний досвід HRM.



Антикризове управління та трансформація HRM. Класичні підходи до антикризового менеджменту часто розглядали персонал як змінну витрат, яку необхідно мінімізувати в періоди спаду. Однак, як зазначають Коваленко О. В. та Мельничук Д. П. (2022), в транспортній галузі така логіка є хибною, оскільки саме кваліфікований персонал є єдиним активом, здатним забезпечити адаптивність підприємства. Технічні засоби (автопарк) є статичними і втрачають цінність без операторів, тоді як людський капітал здатен генерувати рішення для нових логістичних викликів. Вітчизняні науковці, зокрема Шапа А. П., досліджуючи проблему плинності кадрів, вказують на психологічний стан працівників як на одну з ключових причин звільнень в умовах війни [1]. Інші дослідники підкреслюють, що воєнний стан та економічні перетворення докорінно змінюють основи взаємовідносин усередині підприємств, що виводить людський фактор на перший план і вимагає нових підходів до управління [2].

Класичні підходи до антикризового управління часто розглядають персонал як статтю витрат, яку необхідно скоротити [3]. Проте сучасні концепції, зокрема ті, що використовують економіко-математичне моделювання, наголошують на необхідності системного підходу до управління персоналом як до ключового активу для подолання кризи [4].

Психосоціальний вимір HRM. Глобальна пандемія COVID-19 стала критичним прецедентом, що виявив вразливості та водночас стимулював трансформацію HRM у транспортній галузі в усьому світі. Дослідження, як-от праці Sok-Sok, Y., & Lee, J. S., показали, що пандемія загострила вже існуючий дефіцит водіїв та поклала на HR-департаменти нові обов'язки щодо забезпечення здоров'я та безпеки [5]. HR-менеджери стали центральними фігурами в реагуванні на кризу, відповідаючи за комунікацію, впровадження нових регуляцій та підтримку психічного здоров'я працівників [6]. Цей досвід мимоволі став своєрідним "тренувальним майданчиком" для українських



компаній, які розвинули гнучкість та посилили увагу до добробуту співробітників, що частково підготувало їх до значно більш руйнівних викликів воєнного стану [7].

Повномасштабна війна стала кризою незрівнянно більшого масштабу, яка фундаментально змінила ринок праці та операційне середовище [8]. Такі фактори, як масова мобілізація, внутрішнє та зовнішнє переміщення мільйонів людей, руйнування інфраструктури та постійна загроза життю, створили проблеми, що значно перевершують ті, з якими галузь стикалася під час пандемії. Саме ця нова реальність вимагає глибокого аналізу та розробки специфічних стратегій управління персоналом.

Міжнародний контекст дефіциту водіїв. Глобальні дослідження підтверджують, що кадрова криза в Україні розгортається на тлі світового дефіциту водіїв. Звіти IRU (2022, 2025) свідчать про структурну проблему старіння професії: в Європі третина водіїв старше 55 років, тоді як молодь до 25 років становить лише 6,5% [28]. Це вказує на те, що навіть без фактору війни Україна зіткнулася б із демографічною ямою. Війна лише виступила катализатором, прискоривши негативні тенденції. Аналіз міжнародних практик показує, що ключовим резервом для подолання дефіциту є залучення жінок [25, 29].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дане дослідження базується на науковому підході, що інтегрує кількісний аналіз статистичних даних з якісною оцінкою психосоціальних та управлінських процесів. Логіка дослідження побудована за принципом дедукції: від аналізу макроекономічного та глобального контексту до виявлення специфічних галузевих проблем і, зрештою, до розробки мікрорівневих інструментів управлінського впливу.

Метою статті є глибокий аналіз критичних проблем управління персоналом, що постали перед автотранспортними підприємствами України,



та розробка комплексної стратегічної рамки для їх адаптації та підвищення стійкості. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати масштаби та першопричини кадрової кризи в галузі.
2. Оцінити вплив психосоціальних наслідків війни на трудові колективи та безпеку діяльності.
3. Синтезувати передовий міжнародний досвід управління персоналом у кризових умовах.
4. Запропонувати інтегровану модель стратегічних інтервенцій, адаптовану до українських реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз поточної ситуації виявляє два взаємопов'язані вектори проблем, які становлять найбільшу загрозу для стабільності автотранспортних підприємств: гострий кадровий голод та глибоке психосоціальне виснаження персоналу.

Критичний дефіцит та плінність кадрів: аналіз причин та наслідків

Кадрова криза в українській автотранспортній галузі досягла критичного рівня. За даними на 2024 рік, дефіцит водіїв у транспортно-логістичному секторі становить у середньому 25%, а в деяких компаніях перевищує 50%. У сфері пасажирських перевезень цей показник сягає 30%. В абсолютних цифрах це означає нестачу близько 30 000 водіїв вантажівок та 6 000 водіїв автобусів, що є прямою загрозою для функціонування ланцюгів постачання та мобільності населення [9].

Аналіз першопричин цієї кризи виявляє кілька ключових факторів:

1. **Мобілізація.** Це головний чинник, що призвів до вимивання значної частини чоловічого працездатного населення з ринку праці, особливо у традиційно "чоловічій" професії водія.
2. **Законодавчі та бюрократичні перешкоди.** Процедура бронювання ключових співробітників є складною та не завжди ефективною.



Існує значний ризик, що водія можуть мобілізувати в період між подачею документів на бронювання та отриманням остаточного рішення, що демотивує як роботодавців, так і працівників. Часті зміни в законодавстві лише посилюють невизначеність [11, 12].

3. Міграція та внутрішнє переміщення. Мільйони українців, включаючи кваліфікованих фахівців, були змушені покинути свої домівки, що призвело до їх вибуття з локальних ринків праці.

Важливо розуміти, що війна в Україні стала потужним каталізатором глобальної проблеми. Світ і до 2022 року перебував у стані хронічного дефіциту водіїв. Звіти Міжнародного союзу автомобільного транспорту (IRU) свідчать про структурну кризу, спричинену старінням робочої сили (в Європі третина водіїв старше 55 років) та нездатністю залучити молодь (лише 6.5% водіїв у світі молодші 25 років). Таким чином, українська мобілізація є трагічним прискорювачем вже існуючої демографічної "бомби уповільненої дії". Окрім вимушеного вибуття кадрів, значною проблемою є і добровільна плінність. Дослідження українських науковців показують, що її основними рушіями є психологічний тиск війни, економічна нестабільність, відсутність можливостей для кар'єрного зростання та незадовільні умови праці. Для наочної ілюстрації масштабів проблеми, ключові показники зведено в таблицю 1.

Таблиця 1.

Ключові показники кадрової кризи в автотранспортній галузі України (2022-2024 рр.)

Показник	Значення	Джерело
Дефіцит водіїв (вантажні перевезення)	25% (середній), до >50% (в окремих компаніях)	9
Дефіцит водіїв (пасажирські перевезення)	~30%	9



Абсолютна потреба у водіях	~30,000 (вантажівки), ~6,000 (автобуси)	9
Середня заробітна плата водія (Україна, 2024)	~32,500 грн	17
Середня ЗП по галузі "Транспорт, складське господарство" (2024)	~21,000 - 24,500 грн	18
Глобальний демографічний розрив (водії <25 років)	6.5%	15
Глобальний демографічний розрив (водії >55 років, ЄС)	33%	13

Дані з таблиці дозволяють зробити важливий висновок. Зіставлення середньої зарплати за вакансією "Водій" із середньою по галузі свідчить про те, що компанії вже активно використовують фінансові стимули для конкуренції за обмежений людський ресурс. Однак цього вочевидь недостатньо для подолання немонетарних факторів, таких як ризик для життя та психологічний стрес. Включення глобальних демографічних даних підкреслює, що навіть після завершення війни Україна зіткнеться з довгостроковим структурним дефіцитом, що робить запропоновані далі стратегії не просто тактичним реагуванням на війну, а довгостроковою стратегічною необхідністю.

Психосоціальний стан працівників як фактор кадрової безпеки

Другою, не менш важливою, проблемою є "невидима загроза" — психологічний стан персоналу. Постійний стрес, тривога, травматичні переживання, пов'язані з війною, є прямою загрозою для операційної безпеки та стабільності автотранспортних підприємств. Водій, який страждає від посттравматичного стресового розладу (ПТСР) або перебуває у стані гострої тривоги, становить значний ризик на дорозі. Хоча прямий зв'язок не доведено, зростання кількості ДТП за участю нетверезих водіїв може опосередковано



вказувати на загальне поширення ризикованої поведінки як способу впоратися зі стресом.

У цьому контексті відбувається фундаментальне переосмислення ролі психологічної підтримки. Якщо раніше програми з ментального здоров'я розглядалися як додатковий бонус для співробітників або елемент корпоративної соціальної відповідальності, то війна перевела їх у розряд критично важливих бізнес-функцій. Психологічний добробут персоналу більше не є питанням лише морального духу; це ключовий компонент кадрової безпеки та управління операційними ризиками. Психологічно виснажений персонал призводить до цілком відчутних негативних наслідків для бізнесу: збільшення аварійності, зростання кількості помилок, зниження продуктивності та, що найважливіше, посилення плинності кадрів. Це, у свою чергу, ще більше загострює кризу дефіциту персоналу.

Таким чином, інвестиції в комплексні програми психосоціальної підтримки (ПСП) перестають бути необов'язковими витратами. Це стає стратегічною інвестицією у збереження наявного персоналу, забезпечення безпеки на дорогах та підтримку операційної безперервності підприємства. Такі програми мають бюджетуватися та управлятися з тією ж серйозністю, що й технічне обслуговування автопарку чи закупівля пального. Міністерство економіки України розробило детальні методичні рекомендації щодо впровадження ПСП, які можуть слугувати дорожньою картою для підприємств. Ключовими елементами такої системи є:

- Системний підхід: ПСП має бути формалізованою програмою, що включає етапи оцінки потреб, розробки політики, планування заходів та моніторингу ефективності.
- Навчання першій психологічній допомозі (ППД): Ключовий персонал (менеджери, HR-спеціалісти) має бути навчений принципам ППД: "Спостерігати, Слухати, Направляти", щоб вчасно розпізнавати ознаки



дистресу та скеровувати людей до фахівців.

- Формування культури безпеки: Основою є принципи абсолютної конфіденційності, емпатії, відкритої комунікації та дестигматизації проблем психічного здоров'я.

Стратегічні напрями подолання кадрової кризи: вітчизняні та міжнародні практики

Перехід від аналізу проблем до розробки рішень вимагає інтеграції передового міжнародного досвіду з урахуванням унікальних українських реалій. Стратегія подолання кризи має бути комплексною і діяти за трьома основними напрямками.

Модернізація кадрової політики: від реактивного до проактивного управління

Перший крок — це зміна самої філософії управління персоналом. Підприємствам необхідно перейти від реактивного режиму "гасіння пожеж" (пошуку заміни звільненим працівникам) до проактивного, стратегічного управління талантами. Це означає впровадження сучасних інструментів, таких як цифрові HRM-системи (наприклад, SAP SuccessFactors або Oracle HCM Cloud), що дозволяють автоматизувати рутину та збирати дані для прийняття стратегічних рішень. Використання таких фреймворків, як "Цілі та ключові результати" (OKR), допомагає узгодити діяльність кожного працівника зі стратегічними пріоритетами компанії навіть у хаотичному середовищі.

Ключовим елементом утримання персоналу є інвестиції в його розвиток. Навіть в умовах кризи, організація навчання та підвищення кваліфікації є потужним сигналом для співробітників, що компанія їх цінує і бачить у них своє майбутнє. Це прямо протидіє одному з головних драйверів плинності — відсутності перспектив кар'єрного зростання.

Залучення та утримання водіїв: адаптація міжнародного досвіду

Враховуючи, що головною причиною кадрового голоду в Україні є



мобілізація чоловіків, найбільш дієвою довгостроковою стратегією є радикальна диверсифікація кадрового резерву. Це виводить питання залучення жінок у професію з площини "прогресивної ініціативи" у площину стратегічної необхідності для економічної та національної безпеки. Жінки є найбільшим і найбільш демографічно доступним джерелом талантів для компенсації втрат, спричинених війною.

Міжнародний досвід у цій сфері є надзвичайно цінним. Жінки досі є недостатньо представленою групою в галузі: вони становлять лише 4% водіїв у Європі та 4.4% в Австралії. Глобальні дослідження виявили ключові бар'єри на їхньому шляху: вороже ставлення в колективі, ризики домагань, відсутність безпечних та чистих санітарних умов, а також негативний імідж професії для жінок. Водночас жінки, які обирають цю професію, високо мотивовані незалежністю, любов'ю до подорожей та можливістю уникнути рутинної офісної роботи, і часто демонструють високий рівень задоволеності нею.

Україна вже зробила перші кроки в цьому напрямку, запустивши пілотні проєкти з навчання жінок водінню вантажівок та автобусів за підтримки USAID та великих компаній, як-от "Нова пошта" та "Укрпошта". Ці проєкти необхідно масштабувати та перетворити на центральний елемент державної транспортної політики.

Іншим важливим напрямом є робота з молоддю. Приклад Європейського Союзу, де було знижено мінімальний вік для отримання водійських прав до 18 років (або 17 у супроводі досвідченого водія), є прямим політичним важелем для боротьби зі старінням професії. Україна має серйозно розглянути впровадження аналогічної політики. Для систематизації міжнародного досвіду, його можна представити у вигляді порівняльної таблиці.



Таблиця 2.

Порівняльний аналіз міжнародних стратегій подолання дефіциту водіїв

Стратегія	Регіони	Механізми	Приклад
Залучення жінок	Австралія, США, ЄС, Канада	Цілеспрямований маркетинг, програми менторства, боротьба з домаганнями, покращення санітарних умов.	Програми "Highway Diamonds" (США), "Foot in The Door" (Австралія)
Зниження вікового цензу	Європейський Союз	Законодавчі зміни, що дозволяють керування ТЗ з 17/18 років.	Директива ЄП
Покращення умов праці	Глобально	Інвестиції в безпечні та обладнані зони відпочинку.	Рекомендації IRU
Автоматизація та технології	Європа, Північна Америка	Впровадження ПЗ для оптимізації маршрутів, мобільних додатків для водіїв з метою зниження навантаження.	Опитування

Впровадження комплексних програм психосоціальної підтримки (ПСП).

Третій стратегічний напрям — це інституціоналізація ПСП на кожному підприємстві. Цей процес має бути не хаотичним, а структурованим, і може базуватися на практичних рекомендаціях Міністерства економіки. Модель впровадження можна представити у вигляді чотирьох послідовних фаз, зображених на рисунку 1.

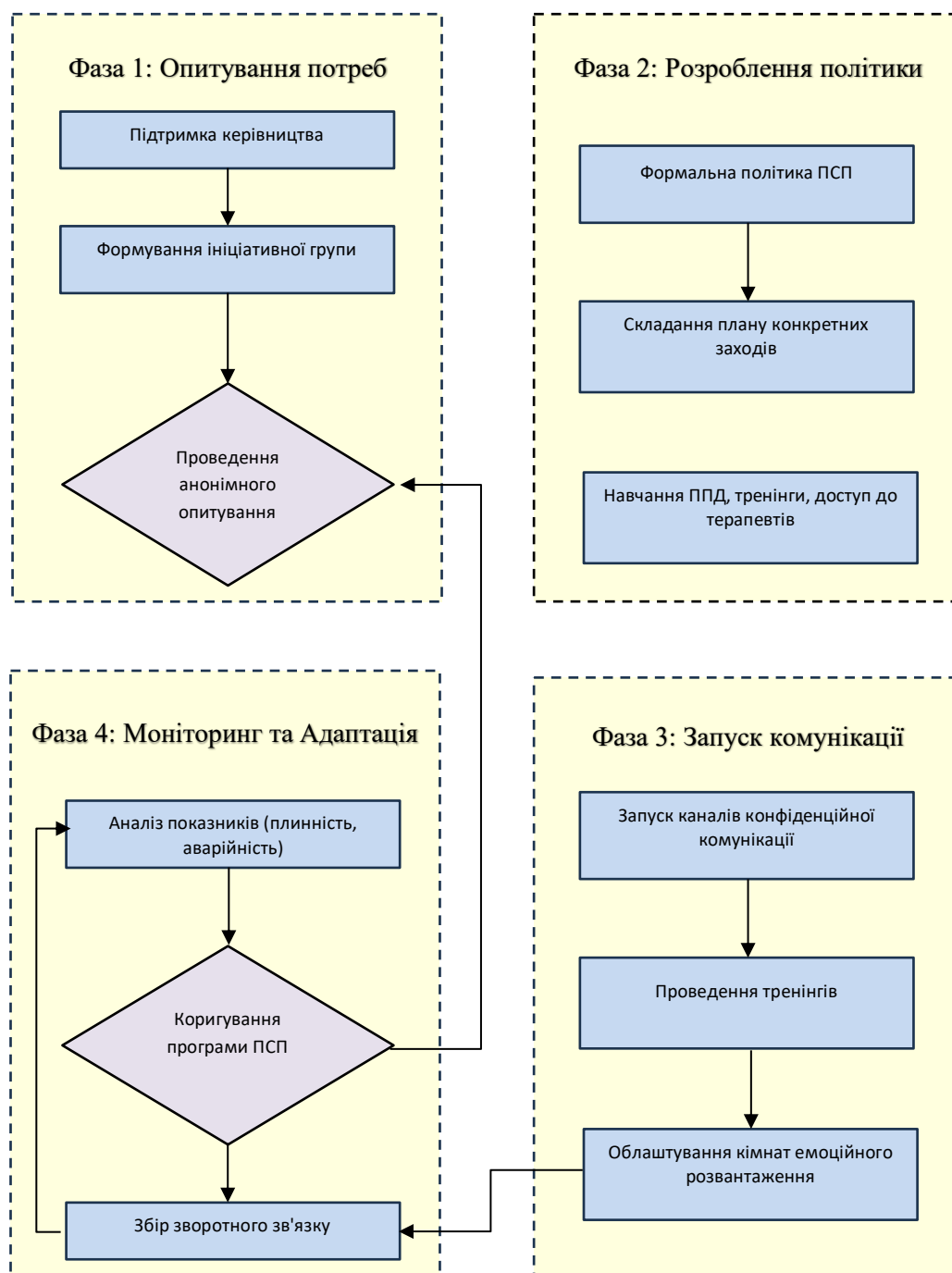


Рисунок 1. Модель інтегрованої системи психосоціальної підтримки на автотранспортному підприємстві (ПСП)

Джерело: власна розробка автора

Ця модель (Рис. 1) ілюструє циклічний та інтегрований характер системи ПСП. Процес починається з отримання підтримки керівництва та глибокого



аналізу потреб працівників (Фаза 1). На основі цих даних розробляється формальна політика та конкретний план дій (Фаза 2). Далі відбувається безпосереднє впровадження запланованих заходів (Фаза 3). Ключовим етапом є моніторинг ефективності через збір зворотного зв'язку та аналіз об'єктивних показників, таких як рівень плинності кадрів чи кількість дорожньо-транспортних пригод (Фаза 4). Результати моніторингу стають основою для коригування та вдосконалення програми, що замикає цикл і забезпечує її постійну актуальність та дієвість.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що автотранспортна галузь України перебуває в епіцентрі безпрецедентної кадрової кризи, спричиненої синергетичним ефектом глобальних демографічних тенденцій та гострих викликів воєнного стану. Традиційні підходи до управління персоналом виявилися неефективними. Виживання та майбутній розвиток підприємств галузі залежать від фундаментального переосмислення ролі HRM та переходу до проактивної, стратегічної моделі управління. Необхідно застосовувати комплексний тримірний підхід, в основі якого лежить:

1. Модернізація кадрової політики для HRM: перехід до проактивного, цифрового та аналітичного управління людським капіталом.
2. Стратегічна диверсифікація персоналу: агресивне залучення нових демографічних груп, насамперед жінок, у професію водія, що має стати національним пріоритетом.
3. Інституціоналізація психосоціальної підтримки: впровадження комплексних програм ПСП як основного інструменту кадрової безпеки, спрямованого на збереження наявного персоналу та мінімізацію операційних ризиків.

Реалізація цих стратегій вимагає скоординованих зусиль з боку бізнесу, держави та міжнародних партнерів. Перспективи подальших досліджень



лежать у кількох площинах. По-перше, необхідне проведення кількісних досліджень для оцінки економічної ефективності та повернення інвестицій (ROI) від впровадження програм ПСП в автотранспортних компаніях. По-друге, важливими будуть лонгітюдні дослідження, що відстежуватимуть кар'єрну траєкторію та рівень утримання жінок, які прийшли в галузь під час війни. По-третє, перспективним є аналіз потенціалу передових технологій, зокрема елементів автоматизації та штучного інтелекту, як довгострокового фактора пом'якшення дефіциту водіїв у контексті повоєнного відновлення. Нарешті, глибокого вивчення потребує ефективність різних моделей бронювання критично важливих працівників для розробки оптимальної державної політики в цій сфері.

Це потребує комплексної державної підтримки, для формування якої можливо запропонувати такі практичні рекомендації: 1) необхідно створити "цифровий коридор" для бронювання працівників критичної інфраструктури. Це передбачає надання тимчасового імунітету від мобілізації на період розгляду документів, щоб закрити "зону вразливості", яка паралізує найм;

2) прискорити імплементацію європейських норм щодо зниження віку отримання прав категорії C/CE до 18 років за умови проходження сертифікованого професійного навчання; 3) започаткувати та підтримати програму «Жінки в логістиці». Це запустить державну комунікаційну кампанію з популяризації професії серед жінок та надання грантів підприємствам на переобладнання інфраструктури для потреб жінок-водіїв.

Список використаних джерел:

1. Шапа А. П. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. *Економічний простір*. 2024. № 195. С.



102–107.

2. Командна взаємодія та лідерство в умовах глобалізаційних викликів. *Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 125-127.
3. Коваленко О. В., Мельничук Д. П. Антикризове управління персоналом транспортних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 34. С. 58-64.
4. Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С. Економіко-математичні моделі в системі антикризового управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 11-15.
5. Sok-Sok, Y., & Lee, J. S. Trucking in the Era of COVID-19. *Journal of Transport & Health*. 2022. Vol. 25. 101351.
6. Haque, A., & Pathak, S. How COVID-19 Changed the Field of Human Resource Management. *Journal of Business and Educational Studies*. 2023. Vol. 3(1). pp. 1-15.
7. Singh, R., & Nadim, W. Trucking Into The Unknown: A Case Study Investigating the Impact of the COVID-19 Pandemic on the Wellbeing of Long Haul Truck Drivers. *Master's Thesis, Toronto Metropolitan University*. 2022. 112 p.
8. Шевченко А. В. Управління кадровим потенціалом підприємств в умовах нестабільності та військового стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46.
9. В Україні дефіцит водіїв сягає до 50%: жінки закривають частину вакансій. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/04/720173/> (дата звернення: 02.08.2025).
10. Дефіцит водіїв у транспортно-логістичній сфері сягнув 25%. *ЛІГА:ЗАКОН*. 2023. URL: https://biz.ligazakon.net/news/231033_deftsit-vodv-u-transportno-logstichny-sfer-syagnuv-25 (дата звернення: 02.08.2025).
11. Криза на ринку праці: чи буде крах автоперевезень. *Економічна правда*.



2024. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/05/21/713983/> (дата звернення: 02.08.2025).
12. Бронювання працівників у сфері автотранспорту: що нового? *Радіо Свобода*. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-bronyuvannya-mobilizatsiya-pereviznyky/33056544.html> (дата звернення: 02.08.2025).
13. *IRU report warns of European shortage of HGV Drivers*. Descartes, 2025. URL: <https://routinguk.descartes.com/resources/report-warns-of-european-shortage-of-hgv-drivers> (дата звернення: 02.08.2025).
14. *Driver Shortage Global Report 2022*. International Road Transport Union (IRU), 2022. 56 p.
15. *Widening age chasm compounds truck driver shortage crisis: new IRU report*. International Road Transport Union (IRU), 2025. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/widening-age-chasm-compounds-truck-driver-shortage-crisis-new-iru-report> (дата звернення: 02.08.2025).
16. Долбунов А. А. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 54. С. 56-61.
17. *Заробітна плата: Водій в Україні*. Work.ua. 2024. URL: <https://www.work.ua/salary-водій/> (дата звернення: 02.08.2025).
18. *Заробітна плата за видами економічної діяльності за квартал*. Міністерство фінансів України. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/> (дата звернення: 02.08.2025).
19. В Україні зросла кількість ДТП, скоєних нетверезими водіями. *Kyiv Post*. 2024. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/45988> (дата звернення: 02.08.2025).
20. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний час. *Про Охорону Праці*. 2023. URL: <https://pro-op.com.ua/article/18078-psykhosotsialna-pidtrymka-na-robochomu-mistsi-u-voiennyi-chas> (дата звернення: 02.08.2025).



21. *Методичні рекомендації щодо запровадження на робочих місцях психосоціальної підтримки*. Міністерство економіки України, 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22-c7f91f3bf009?lang=uk-UA> (дата звернення: 02.08.2025).
22. Психологічна допомога під час війни: як підтримати себе та інших. *Громадський простір*. 2023. URL: <https://gmka.org/uk/articles/psychologichna-dopomoga-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 02.08.2025).
23. Психологічна безпека на роботі: практичні поради. *МОП*. 2023. URL: <https://pratsia.in.ua/ilo/praktychni-porady.html> (дата звернення: 02.08.2025).
24. Суворова І. М., Білоног А. П. Управління персоналом як ключовий фактор ефективності логістичного обслуговування. *Приазовський економічний вісник*. 2025. Вип. 2(42). С. 43–48.
25. How to attract more women to the trucking industry. *Volvo Trucks*. 2024. URL: <https://www.volvotrucks.com/en-en/news-stories/insights/articles/2024/dec/how-to-attract-more-women-to-trucking-industry.html> (дата звернення: 02.08.2025).
26. Alysha's Journey: Breaking Gender Norms in Trucking. *Driven Women Magazine*. 2025. URL: <https://drivenwomenmag.com/2025/05/alyshas-journey-breaking-gender-norms-in-trucking/> (дата звернення: 02.08.2025).
27. How two women excel in the trucking business. *Amazon*. 2025. URL: <https://www.aboutamazon.eu/news/transportation/how-two-women-excel-in-the-trucking-business> (дата звернення: 02.08.2025).
28. *IRU report warns of European shortage of HGV Drivers*. Descartes, 2025. URL: <https://routinguk.descartes.com/resources/report-warns-of-european-shortage-of-hgv-drivers> (дата звернення: 02.08.2025).
29. Attracting women to trucking? Visibility. *Truck News*. 2017. URL: <https://www.trucknews.com/transportation/attracting-women-trucking-visibility/1003081549/> (дата звернення: 02.08.2025).



30. Driver shortage: Are autonomous vehicles the solution. *International Road Transport Union (IRU)*. 2025. URL: <https://www.publicnow.com/view/E2E1C7AF1FBD622726D98811FA7D36C553417D0F> (дата звернення: 02.08.2025).