



Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14984500>

Забезпечення безпеки персоналу при здійсненні менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств: ризики технологій з використанням штучного інтелекту

Босак Ірина Петрівна

кандидат технічних наук, доцент, кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-0250-642X>

Прийнято: 15.02.2025 | Опубліковано: 28.02.2025

***Анотація.** Сучасне зовнішнє середовище видавничо-поліграфічних підприємств зазнає істотних змін під впливом стрімкого розвитку технологій, зокрема систем на базі штучного інтелекту. У статті обґрунтовано важливість комплексного підходу до безпеки персоналу, який охоплює не лише фізичні й технічні аспекти, але й організаційні, соціальні та психологічні чинники. Зазначено, що в умовах цифровізації та автоматизації традиційні методи управління й контролю за виконанням завдань мають бути переглянуті, аби уникнути негативних наслідків для мотивації та здоров'я працівників. Визначено, що непрозорість алгоритмів штучного інтелекту, а також можливі кібератаки створюють додаткове навантаження на менеджмент і HR-відділи, вимагаючи розробки прозорих та гнучких політик, спрямованих на дотримання норм безпеки та етичних принципів. Окрему увагу приділено формуванню корпоративної культури, де безпека й добробут*



персоналу набувають пріоритетності. З метою протидії професійному вигоранню та забезпечення відповідності кваліфікації співробітників сучасним вимогам пропонується впроваджувати комплексні програми навчання й адаптації, що допомагають ефективно оволодіти новими інструментами і методами роботи. У статті обґрунтовано чотири основні напрями забезпечення безпеки персоналу, серед яких постійний моніторинг ризиків, технічне оновлення інфраструктури, розвиток систем адаптації та навчання, а також створення позитивного психологічного клімату. Наукова новизна дослідження полягає у деталізації ризиків, які виникають унаслідок широкого впровадження штучного інтелекту у видавничо-поліграфічній сфері, та в розробленні рекомендацій, спрямованих на їхнє системне подолання. Практична цінність результатів вбачається у можливості застосування запропонованих підходів у реальних умовах видавничо-поліграфічних підприємств для підвищення ефективності менеджменту та формування безпечного робочого середовища. Збалансована інтеграція інноваційних технологій, з урахуванням потреб і потенційних загроз для співробітників, може слугувати надійною основою для успішного розвитку видавничо-поліграфічної сфери.

Ключові слова: безпека персоналу, менеджмент, видавничо-поліграфічні підприємства, штучний інтелект, кадрова політика, ризики

Ensuring Personnel Safety When Managing Publishing and Printing Enterprises: Risks of Technologies Using Artificial Intelligence

Iryna Bosak

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-0250-642X>



Abstract. *The modern business environment of publishing and printing enterprises is undergoing significant changes under the influence of the rapid development of technologies, in particular systems based on artificial intelligence. The article substantiates the importance of a comprehensive approach to personnel safety, which covers not only physical and technical aspects, but also organizational, social and psychological factors. It is noted that in the conditions of digitalization and automation, traditional methods of management and control over the performance of tasks should be revised in order to avoid negative consequences for the motivation and health of employees. It is determined that the opacity of artificial intelligence algorithms, as well as possible cyberattacks, create an additional burden on management and HR departments, requiring the development of transparent and flexible policies aimed at compliance with security standards and ethical principles. Special attention is paid to the formation of a corporate culture where the safety and well-being of personnel are a priority. In order to counteract professional burnout and ensure that employees' qualifications meet modern requirements, it is proposed to implement comprehensive training and adaptation programs that help effectively master new tools and methods of work. The article substantiates four main areas of ensuring personnel safety, including constant risk monitoring, technical infrastructure renewal, development of adaptation and training systems, and creation of a positive psychological climate. The scientific novelty of the study lies in the detailing of risks that arise as a result of the widespread introduction of artificial intelligence in the industry, and in the development of recommendations aimed at systematically overcoming them. The practical value of the results is seen in the possibility of applying the proposed approaches in real conditions of publishing and printing enterprises to increase management efficiency and create a safe working environment. Balanced integration of innovative technologies, taking into account the needs and potential threats to employees, can serve as a reliable basis for the successful development of the industry*

Keywords: *personnel safety, management, publishing and printing enterprises, artificial intelligence, personnel policy, risks*



Постановка проблеми. Актуальність теми зростає через динамічне зовнішнє середовище, в якому функціонують видавничо-поліграфічні підприємства. Кожна помилка в керуванні, кадрових рішеннях або організації процесів може мати вагомі наслідки: фінансові втрати, погіршення репутації та зниження ефективності взаємодії між співробітниками. Окрім цього, у співробітників формуються нові очікування стосовно умов праці: безпечне, ергономічне робоче середовище, гнучкі графіки, соціальний захист і впевненість у завтрашньому дні. Водночас технології на базі штучного інтелекту можуть як допомагати менеджерам у прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів, так і генерувати нові загрози. Тому глибокий аналіз безпеки персоналу є критично важливим.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків за результатами дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті дослідження безпеки персоналу при здійсненні менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств доцільним є звернення до наукових праць, присвячених кадровій політиці, управлінню людськими ресурсами й забезпеченню стійкості організацій. Зокрема, аналізуючи питання управління персоналом, слід враховувати напрями вдосконалення кадрової політики, про які говорить Р. В. Севастьянов [1], підкреслюючи важливість стратегічного підходу до розвитку людських ресурсів. Серед основних практичних заходів, згідно з О. Шаповал [2], виділяють формування ефективних методів відбору персоналу та стимулювання зайнятості, що впливають на загальний рівень корпоративної безпеки. Водночас, зауважуючи на державній складовій у формуванні кадрової політики, С. П. Білоус і Н. Биковець [3] вказують на комплексні підходи щодо регулювання трудових відносин, які можуть забезпечити збалансованість інтересів роботодавців і працівників. Визначенню форм сучасної кадрової політики приділено увагу у спільній праці С. Богуславської, С. Білоус і В.



Миколаєнка [4], де розглядається вплив інновацій на організаційну культуру підприємств. Створення системи кадрової безпеки, як відзначає Г. О. Назарова [5], потребує врахування специфіки галузі та внутрішніх ризиків, пов'язаних зі стресовими ситуаціями та плинністю кадрів.

Досвід міжнародних підходів до організації кадрової політики на підприємствах висвітлює О. О. Кравченко [6]. Автор наголошує на інтеграції найкращих світових практик та механізмів захисту персоналу від несприятливих впливів цифровізації, що цілком відповідає вимогам сучасного видавничо-поліграфічного ринку. Не менш важливим є економічний аспект безпеки, адже, як стверджує Н. О. Подлужна [7], відсутність необхідного рівня кадрової безпеки може негативно вплинути на виробничі результати та репутацію підприємства. Особливої уваги заслуговує питання мотивації персоналу, що впливає на ефективність процесів упровадження штучного інтелекту. У роботі Н. Носань і Р. Коршукова [8] зазначено, що належне управління мотивацією здатне стати визначальним чинником успіху бізнес-моделі, де швидка адаптація до нових технологій є критично важливою. Аналіз управління людськими ресурсами на рівні корпоративної політики доповнюють праці Є. Ю. Щокіної та І. І. Черни [9], в яких вивчається роль кадрової політики як інструменту вдосконалення системи управління персоналом.

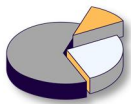
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на серйозний науковий доробок провідних вчених, низка теорій і концепцій в контексті розкриття суті і значущості безпеки персоналу у менеджменті видавничо-поліграфічних підприємств в контексті викликів, зумовлених використанням технологій на базі штучного інтелекту, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Практична цінність результатів вбачається у можливості застосування запропонованих підходів у реальних умовах видавничо-поліграфічних підприємств для підвищення ефективності менеджменту та формування безпечного робочого середовища. Збалансована інтеграція інноваційних технологій, з урахуванням потреб і потенційних загроз



для співробітників, може слугувати надійною основою для успішного розвитку галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне осмислення суті і значущості безпеки персоналу у менеджменті видавничо-поліграфічних підприємств в контексті викликів, зумовлених використанням технологій на базі штучного інтелекту. Об'єктом дослідження виступає система організаційно-управлінських відносин, пов'язаних із створенням безпечних умов праці та мотиваційного середовища. Основними завданнями є: проаналізувати ключові аспекти безпеки персоналу, визначити ризики, спричинені штучним інтелектом, а також запропонувати ефективні напрями та інструменти менеджменту, спрямовані на формування комплексної системи захисту й підтримки працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення безпеки персоналу при здійсненні менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств набуває все більшої актуальності у сучасному бізнес-середовищі. Інформаційні й технічні зміни, що відбуваються внаслідок прискореного прогресу технологій на базі штучного інтелекту, стимулюють перегляд традиційних підходів до організації праці. Видавничо-поліграфічна сфера уже не обмежується друком газет чи книжок: вона освоює цифрові формати, мультимедійні матеріали і навіть розробку інноваційних візуальних комунікацій [10-11]. У таких умовах питання дотримання заходів безпеки є не лише формальністю, а й ключовим фактором збереження людських ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. За відсутності належних механізмів управління ризиками, пов'язаними з використанням штучного інтелекту, можлива поява нових загроз для персоналу (табл.1).



Таблиця 1

Змістовні засади поняття безпеки персоналу при здійсненні менеджменту
видавничо-поліграфічних підприємств

Засади	Зміст
Комплексний підхід до збереження здоров'я та працездатності	Безпека персоналу повинна розглядатися як багатокomпонентний процес, що включає як фізичний захист працівників від шкідливих виробничих факторів, так і психологічну підтримку. Регулярні тренінги, оцінка ризиків і формування політики зі збереження здоров'я є основою безпечних умов праці
Ефективне нормативно-правове регулювання	Важливим чинником є наявність чіткої законодавчої та регуляторної бази, яка визначає вимоги до організації робочого простору, режимів праці, технічного облаштування та використання новітніх технологій. Коректно розроблена внутрішня документація (правила з техніки безпеки, посадові інструкції тощо) допомагає створити уніфіковані стандарти безпечної діяльності
Кадрова політика та розвиток професійних компетенцій	Змістова засада безпеки персоналу вимагає від керівництва приділяти увагу добору фахівців із відповідним рівнем кваліфікації, а також організації програм навчання й підвищення кваліфікації. Працівники мають володіти навичками роботи з новітніми технологіями, зокрема з системами штучного інтелекту
Корпоративна культура та мотивація	Останній, але не менш важливий компонент – формування корпоративної культури, яка підкреслює пріоритетність безпечних умов праці та соціальної захищеності. Системи мотивації, що винагороджують працівників за дотримання правил безпеки, створюють сприятливе середовище для зростання відповідальності та взаємоповаги

Джерело: складено автором

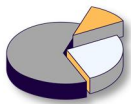
Із розвитком технологій на базі штучного інтелекту зростає залежність підприємств від автоматизованих систем, інструментів предиктивного аналізу та аналізу даних у режимі реального часу. Поряд із розширенням можливостей постає також і нове коло викликів для управління персоналом: підвищуються вимоги до кваліфікації співробітників, зростає потреба в безперервному навчанні та переорієнтації навичок. Працівники можуть відчувати тиск через швидкі зміни функціоналу, що вимагає надійних заходів психологічної підтримки та адаптації. Якщо проігнорувати необхідність вибудови системи безпеки, це може призвести до погіршення мікроклімату в колективах, збільшення професійних ризиків і навіть до відтоку найцінніших кадрів.



У контексті видавничо-поліграфічного менеджменту велике значення має захист здоров'я та професійного добробуту працівників. Технологічні новації, упроваджені завдяки штучному інтелекту, супроводжуються як суто технічними, так і організаційними ризиками. Наприклад, сучасні системи обробки зображень чи передпресової підготовки здатні генерувати величезні масиви даних, що необхідно швидко та якісно опрацьовувати. Цей інформаційний тиск може викликати перевтому, зниження концентрації і, відповідно, підвищувати ймовірність професійних помилок [12-13]. До того ж, використання інноваційних технологій вимагає чітких регламентів із безпеки, щоб уникнути переробок, збоїв обладнання та помилок у роботі автоматизованих систем.

В епоху діджиталізації, коли видавничо-поліграфічна сфера швидко переходить на змішані формати (цифровий і друкований контент), керівники часто стикаються з проблемою відповідності новим технологічним стандартам і регуляторним вимогам. Цифровізація накладає додаткові безпекові завдання, пов'язані з обробкою персональних даних, ризиками витоків інформації чи кібератаками на автоматизовані системи. Ці загрози безпосередньо впливають на психологічну й професійну стабільність працівників, що може спричинити емоційне вигорання або зниження мотивації. У свою чергу, низький рівень мотивації та безпеки негативно позначається на рівні продуктивності і здатності підприємства витримувати конкуренцію.

Зі збільшенням масштабів використання штучного інтелекту у видавничо-поліграфічній діяльності зростає потреба у відповідальності з боку керівництва та HR-відділів [14-15]. Традиційні методи контролю й управління персоналом не завжди враховують потенційні ризики, пов'язані з автоматизацією та інтеграцією розумних систем. Наприклад, розподіл робочих завдань може відбуватися за алгоритмами, які не завжди прозорі для працівників, а це може породжувати недовіру і напруженість у колективі. У таких випадках надзвичайно важливо впровадити політику корпоративної відкритості, де співробітники розуміють, як функціонують алгоритми та які



наслідки вони можуть мати для організації праці та системи винагород (табл.2).

Таблиця 2

Ризики, що провокують технології на базі штучного інтелекту для персоналу видавничо-поліграфічних підприємств

Ризики	Характеристика
Автоматизація та зниження потреби у певних робочих місцях	Впровадження систем штучного інтелекту може призвести до оптимізації процесів і скорочення ручної праці, що загрожує втратою робочих місць для фахівців із традиційними навичками
Непрозорість алгоритмів і етичні виклики	Штучний інтелект часто працює за складними алгоритмами, які не завжди зрозумілі працівникам. Непрозорість механізмів прийняття рішень може викликати недовіру, особливо коли йдеться про оцінку продуктивності чи розподіл завдань.
Залежність від інформаційних систем та ймовірні кібератаки.	Активне використання хмарних платформ, великих даних і аналітичних інструментів штучного інтелекту підвищує вразливість видавничо-поліграфічного підприємства до кібератак. Комплексна атака може зупинити виробничі процеси, спричинити витік конфіденційних даних чи пошкодити матеріальні ресурси, ставлячи персонал у стресову ситуацію та вимагаючи швидкого реагування

Джерело: складено автором

На сучасних видавничо-поліграфічних підприємствах менеджмент стає все більш комплексним процесом, що вимагає не лише лідерських і організаційних навичок, а й компетенцій у сфері інформаційних технологій. Технології на базі штучного інтелекту здатні істотно прискорити процеси, допомогти у прийнятті рішень та оптимізувати логістику замовлень. Проте, паралельно з цим, особи, відповідальні за прийняття управлінських рішень, повинні брати до уваги етичні та соціальні аспекти взаємодії людини і технології. Без чітко сформульованих політик і регламентів залишається високий ризик того, що працівники стикатимуться з нерівним розподілом навантаження чи необ'єктивною оцінкою результатів (рис.1).



Рис.1. Напрямки забезпечення безпеки персоналу при здійсненні менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств

Джерело: складено автором

Важливо зазначити, що забезпечення безпеки персоналу не обмежується фізичними аспектами. Психологічний клімат, емоційна стійкість і можливість професійного зростання є невіддільними елементами сучасної корпоративної культури. Технології з використанням штучного інтелекту можуть трансформувати робочі процеси і спростити певні рутинні операції, однак без комплексної кадрової політики та системи навчання персоналу такі зміни можуть викликати опір і стрес. Керівництву важливо враховувати індивідуальні потреби працівників у новому цифровому середовищі, щоб мінімізувати негативні наслідки та зберегти колективну згуртованість.



Висновки. Отже, можна стверджувати, що тема безпеки персоналу при здійсненні менеджменту видавничо-поліграфічних підприємств у контексті технологій на базі штучного інтелекту надзвичайно важлива й актуальна. Вона охоплює широкий спектр питань – від технологічної готовності й технічного регулювання до етичних дилем, пов'язаних із розподілом ресурсів та прозорістю автоматизованих систем. Усе це обумовлює необхідність формування комплексної системи заходів, що включають нормативно-правові акти, управлінські практики, розвинуту HR-стратегію та відповідальність кожного рівня керівництва. Без належної уваги до цих аспектів сучасне підприємство втрачає не лише потенціал розвитку, а й наражається на серйозні виклики у сфері конкурентоспроможності та стабільності.

Список використаних джерел

1. Севастьянов Р. В., Ткаченко С. А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. Економічний вісник Запорізької інженерної академії. 2016. С. 177–187.
2. Шаповал О. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 712– 715.
3. Білоус С. П., Биковець Н. Напрями реалізації державної кадрової політики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць. 2021. No 1–2 (278–279). С. 53–58.
4. Богуславська, С., Білоус , С., & Миколаєнко, В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. Економіка та суспільство, 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>
5. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : науковий журнал. Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип. 15. С. 34–37.
6. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал Інтернаука, 2018. Вип. 7. С. 32–36.



7. Подлужна Н.О. Забезпечення кадрової безпеки організації. Економіка промисловості. 2010. № 4(52). С. 196–201.
8. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
9. Щокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343–346
10. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : науковий журнал. Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип. 15. С. 34–37.
11. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
12. Аблязова, Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2020. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
13. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. Ефективність державного управління. 2017. Вип.44. С. 140–145.
14. Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119–124.
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)