

Funded by



# ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОЇ СИТУАЦІЇ НА РИНКУ, БАР'ЄРІВ І ДРАЙВЕРІВ У РОБОТІ ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ КНИЖКОВОГО СЕКТОРУ

Підготовлено ГО «CAT-UA: Communication Analysis Team – Ukraine»  
Виконано на замовлення Читомо за підтримки Британської Ради в Україні

# ЗМІСТ

Мета і завдання дослідження	3
Методика	4
Кількісна частина: представники книжкового сектору	5
Кількісна частина: експредставники книжкового сектору	30
Якісна частина: експерти книжкового сектору	44
Загальні гіпотези дослідження та їх підтвердження	77
Гіпотези для якісного дослідження та їх підтвердження	78
Висновки	79

# МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

**Мета:** визначити основні проблеми та «зони зростання» на кадровому ринку у секторі книговидання та літератури задля випрацювання нових рішень у формуванні культурної політики галузі.

Рекомендації, випрацювані за результатом дослідження, дозволять впоратися з кадровою кризою у видавничому сегменті в умовах, коли з'явилися можливості заповнити ніші, які в попередні роки займали російські книжки, а інтерес до України за кордоном зріс у рази.

**Завдання:**

- визначити «больові точки» видавничого ринку в розрізі кадрового забезпечення (відтік кадрів у зв'язку з релокацією, зміною роботи, волонтерством, пов'язаним із війною, дефіцит друкарського обладнання, неможливість виростити спеціалістів тощо);
- визначити причини дефіциту кадрів за окремими напрямками;
- визначити, яких професій (та навичок) потребує галузь сьогодні;
- виявити основні драйвери зростання у професії (та вибору професії саме у видавничому сегменті);
- визначити основні умови наповнення галузі фахівцями (повернення, перекваліфікація, поява нових чи розвиток наявних профільних курсів підготовки спеціалістів тощо).

# МЕТОДИКА

Дослідження було проведено у серпні-вересні 2024 року. Попереднє дослідження кадрової ситуації було у формі онлайн-анкетування, до початку повномасштабної війни (у квітні 2021р). Поточне дослідження було доповнене якісним етапом (низкою персональних напівструктурованих інтерв'ю з експертами та учасниками ринку). Задля того, щоб охопити різні категорії працівників, нами було розділено респондентів на певні сегменти, під які формувались питання:

- **менеджмент і топменеджмент:** директори видавництва, менеджери, випускові редактори, комерційні директори і менеджери книгарень, представники держустанов, що працюють у галузі, куратори міжнародних літературних фестивалів, ярмарків. *Метод опитування:* онлайн-опитування та експертні інтерв'ю

- **штатні працівники та фрілансери:** творці візуального контенту - дизайнери й ілюстратори, артдиректори; творчі працівники - творці текстового контенту - автори, перекладачі, редактори, коректори; експорт літератури - менеджери з купівлі-продажу прав, літагенти, і скаути та менеджери з фізичного експорту; адміністрування - бухгалтери, юристи тощо; соціальні комунікації - менеджери з комунікацій, PR-спеціалісти, брендменеджери, SMM-менеджери. *Метод опитування:* онлайн-анкетування

- **експредставники:** професіонали, що пішли у військо, мігрували в іншу країну або в інший фах, для яких українська індустрія книговидавництва і літератури не є основним видом трудової діяльності станом на період проведення дослідження. *Метод опитування:* онлайн-анкетування.

## Обробка даних:

- кількісні дані (зібрані через онлайн-опитування) були оброблені за допомогою статистичних методів. Це дозволило виявити загальні тенденції, що дають змогу отримати чітку картину поточної ситуації на ринку праці у галузі. Загальна кількість респондентів, що пройшли онлайн-анкетування: **610**;

- якісні дані (зібрані під час інтерв'ю) були проаналізовані за допомогою тематичного аналізу. Були проведені інтерв'ю з топменеджментом 9 великих та 3 малих компаній, які регіонально представляють Центр та Північ включно з Києвом (5), Захід (3), Схід (2), або ж всеукраїнські (2). Загальна кількість експертних інтерв'ю: **12**.

1

# ПРЕДСТАВНИКИ КНИЖКОВОГО СЕКТОРУ

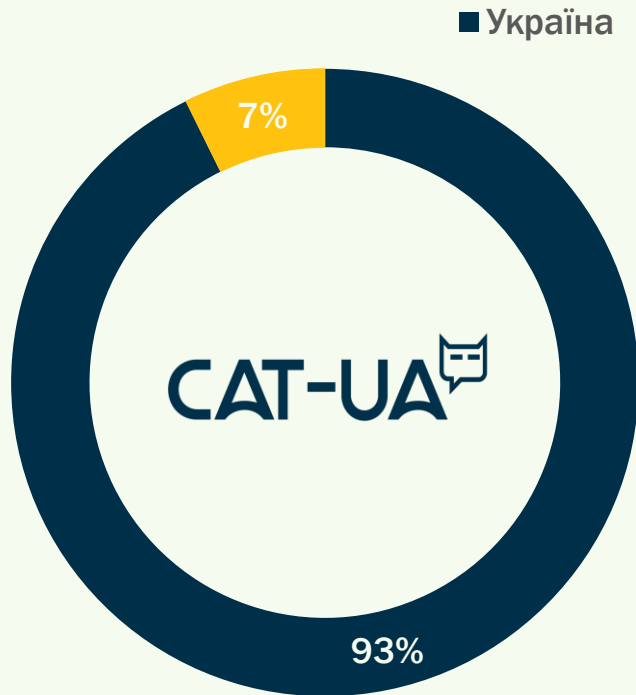
Funded by



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Місце проживання

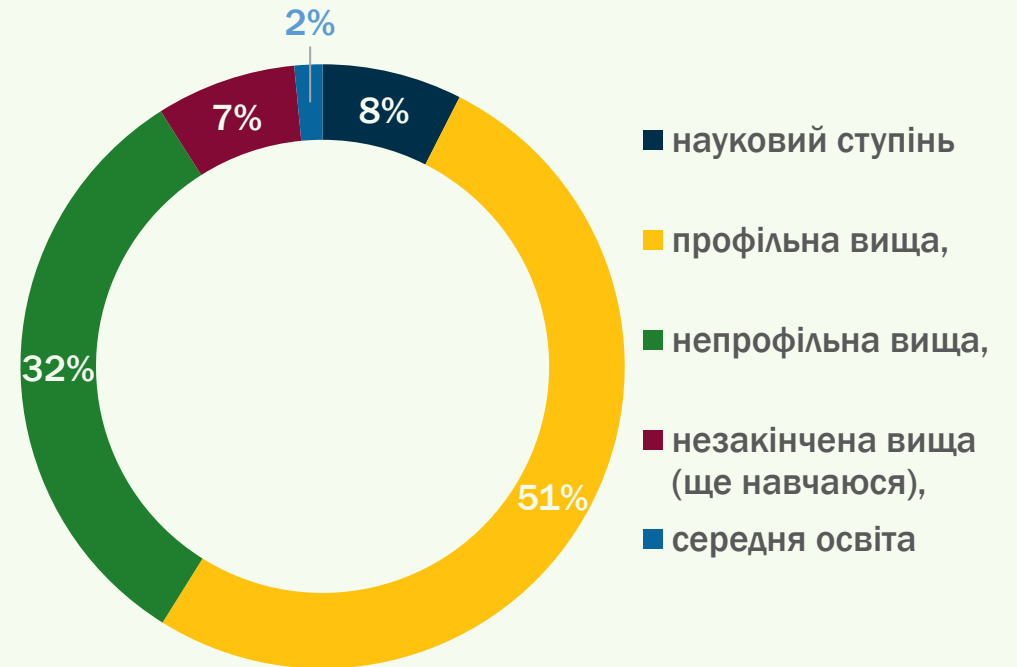
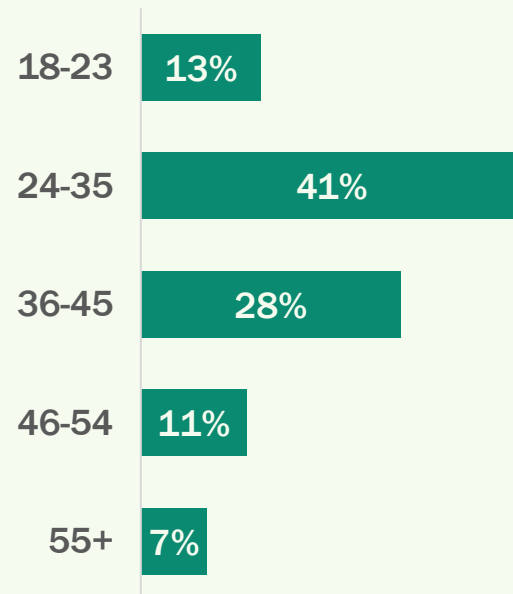
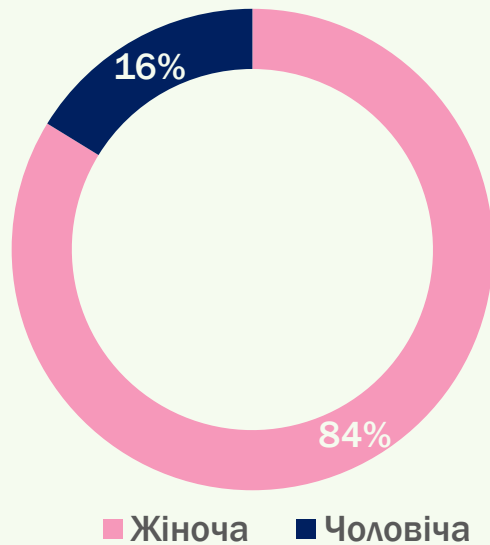
Країна, у якій живуть опитані більшу частину року – це здебільшого Україна (93%). Переважна частка респондентів з Києва (47%). Порівнюючи з 2021 роком, падіння частки киян не дуже значне (було 53%), а от Харків до війни вказували 20%, наразі лише 12%. Щодо інших країн, лідери такі – Німеччина (2,1%), Польща (1,1%) та Австрія (0,6%).



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

Стать, вік та освіта

Частка опитаних жінок переважає, вона зростає до 84% порівняно з 76% у 2021р. Що ж до віку - найбільшу частку серед опитаних становить вікова група 24-35 років, яка охоплює 41%. Це може свідчити про те, що саме ця категорія виявляє найбільшу активність у сфері видавництва та книгорозповсюдження. Освіта респондентів переважно профільна (51%) або непрофільна вища (32%)



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Посада

Топ посад які займають респонденти: найбільше представлені директори видавництв (9%), за ними йдуть перекладачі та менеджери з продажів (по 8%). Щодо гендерного розподілу, варто відзначити, що чоловіки переважно обіймають посади директорів видавництв, а також помітна частка працюють дизайнерами-верстальниками (28%) та головними редакторами (24%). Деякі позиції залишаються виключно жіночими: це маркетингологіні, літературні редакторки, SMM-фахівчині та ті, хто поєднують декілька посад

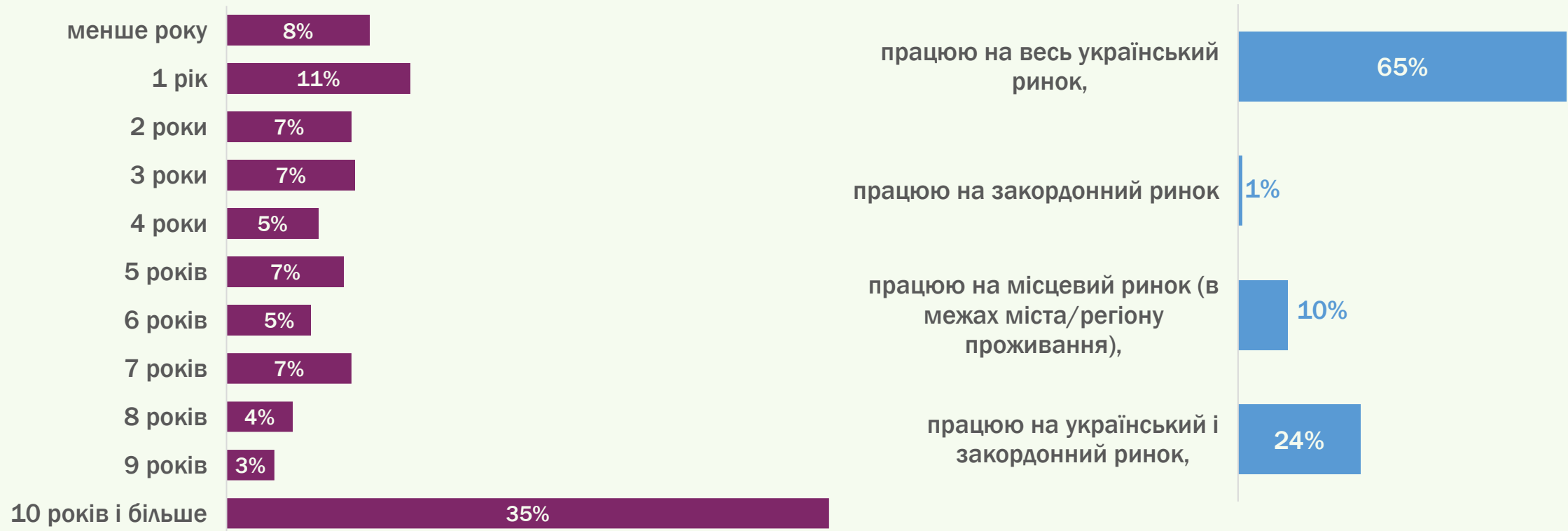




# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

Досвід та ринки, на яких працюють

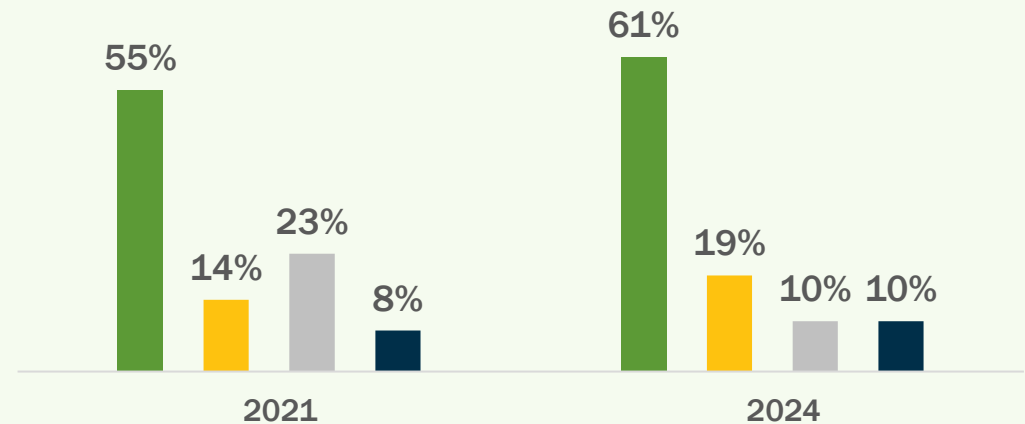
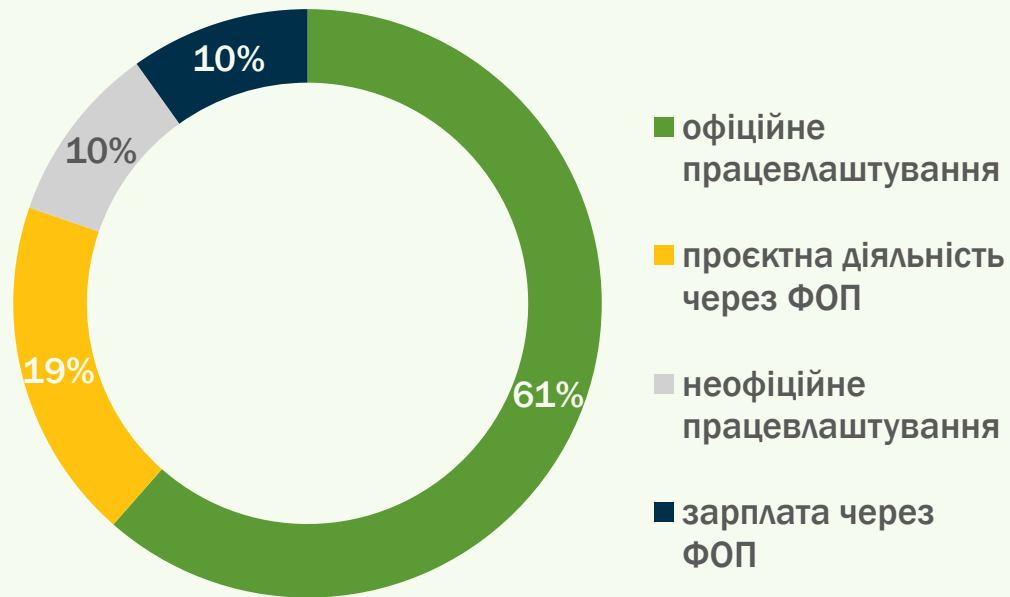
Найбільша частина респондентів (35%) має понад 10 років досвіду у галузі. Частка умовних новачків (до 3 років включно), у порівнянні з 2021р, трохи зменшилась (33%, було 35%). Більшість (65%) працює переважно на весь український ринок, тоді як лише незначна частина, всього 1%, зосереджена виключно на закордонний



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Працевлаштування

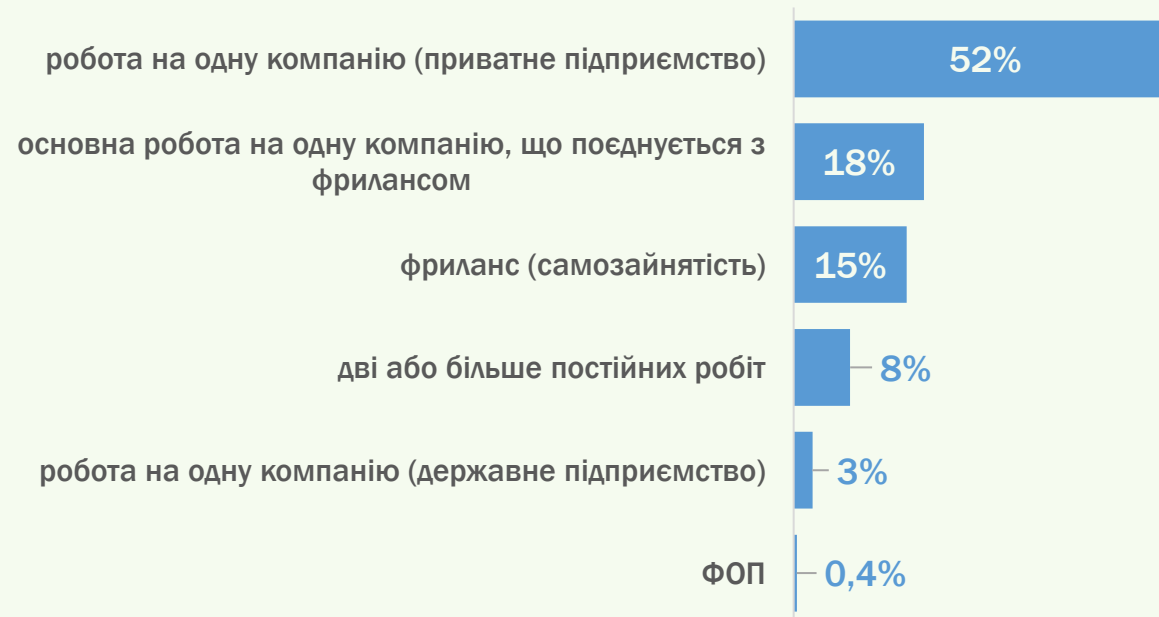
Формат працевлаштування у більшості опитаних – офіційне працевлаштування (61%). Порівняно з 2021р, він зазнав змін, адже частка неофіційно працевлаштованих зменшилась, а залучених до проєктної діяльності через ФОП - дещо зросла, ймовірно через податкові преференції для ФОП на час війни



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Тип зайнятості

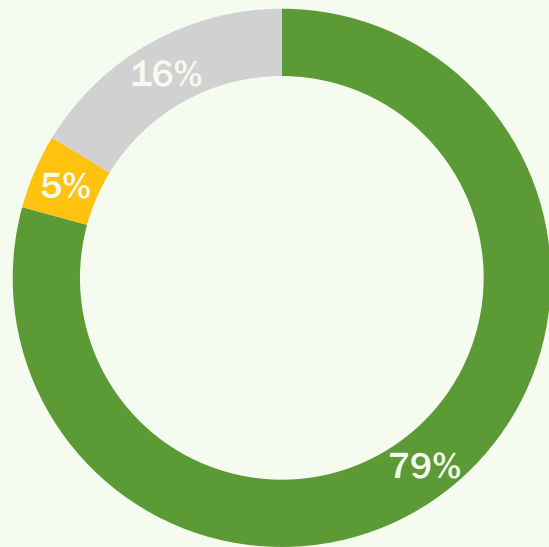
Що стосується типу зайнятості, респонденти віддають перевагу роботі на одну компанію (52%)



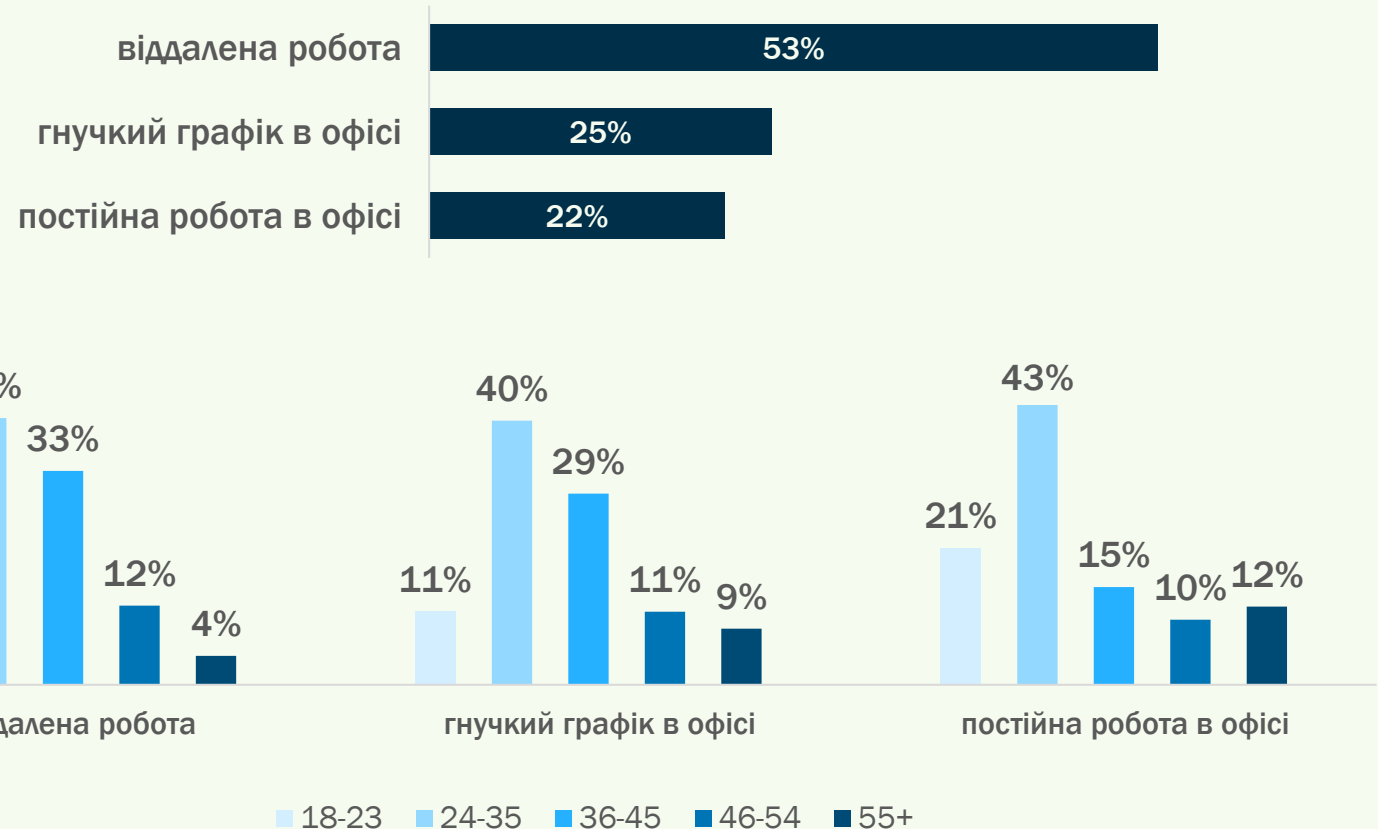
# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Структура та графік зайнятості

Структура зайнятості – переважно повна зайнятість (79%). Проте графік порівняно з 2021 роком суттєво змінився: тепер опитані фахівці здебільшого працюють віддалено, а не в офісі - 53% (проти 36% у 2021р). Цікаво, що вікова група 24-35 років виразно переважає на постійній роботі в офісі, в той час як дещо старша група (36-45 років) більше представлена серед тих, хто працює за гнучким графіком або віддалено



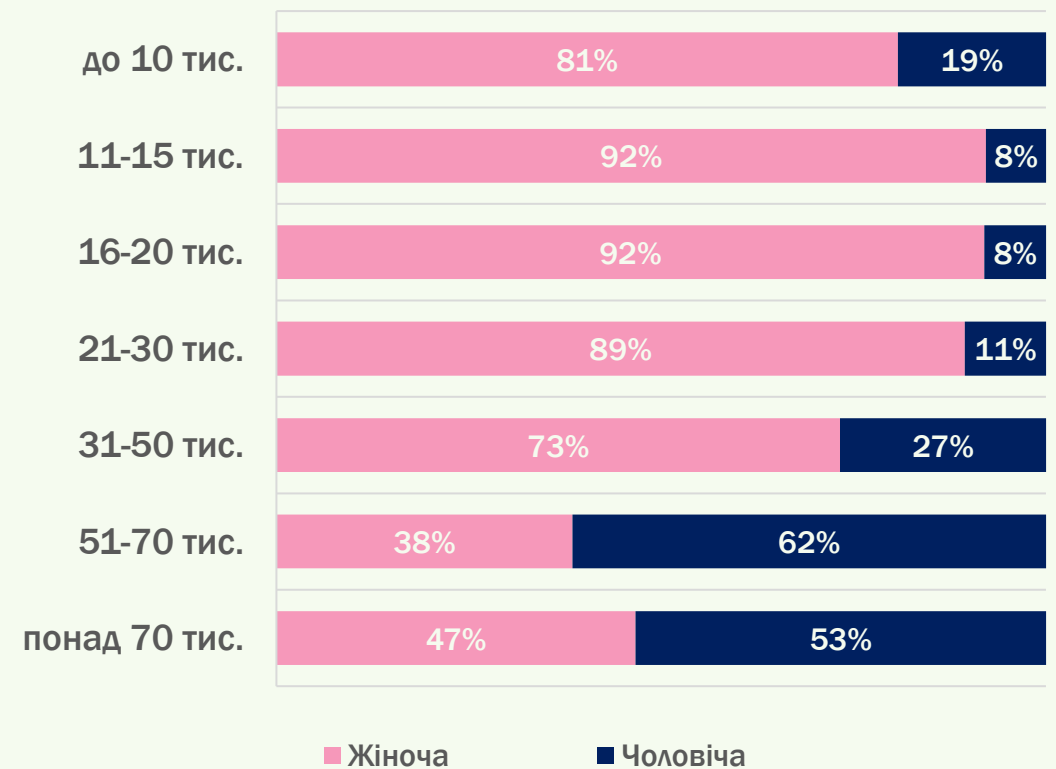
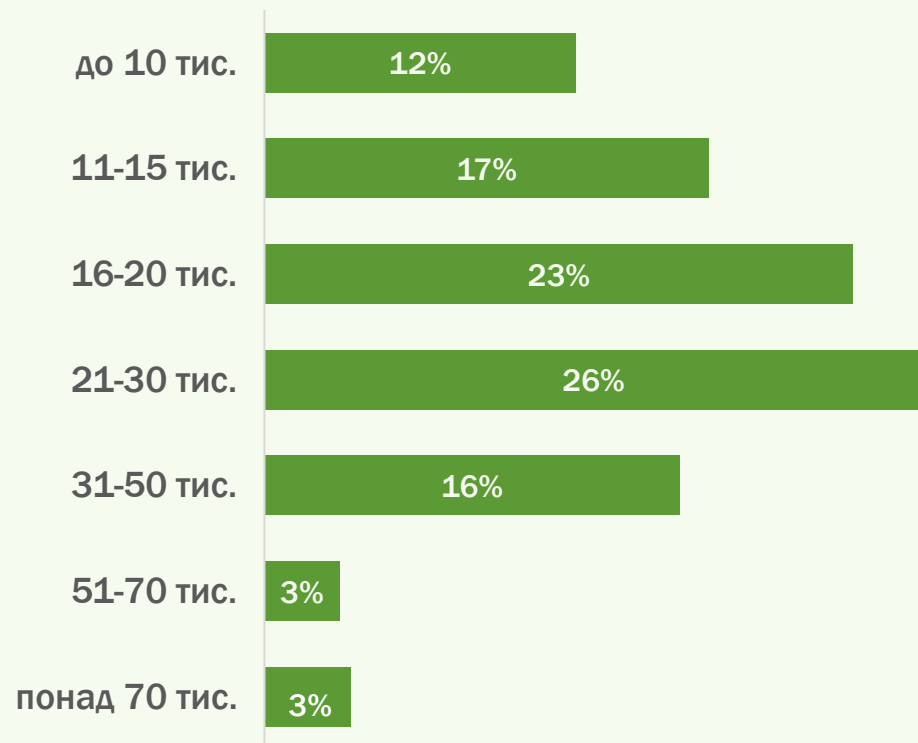
■ повна зайнятість ■ неповна зайнятість  
■ проектна зайнятість



# ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Ваша щомісячна поточна зарплата у книжковій сфері складає...

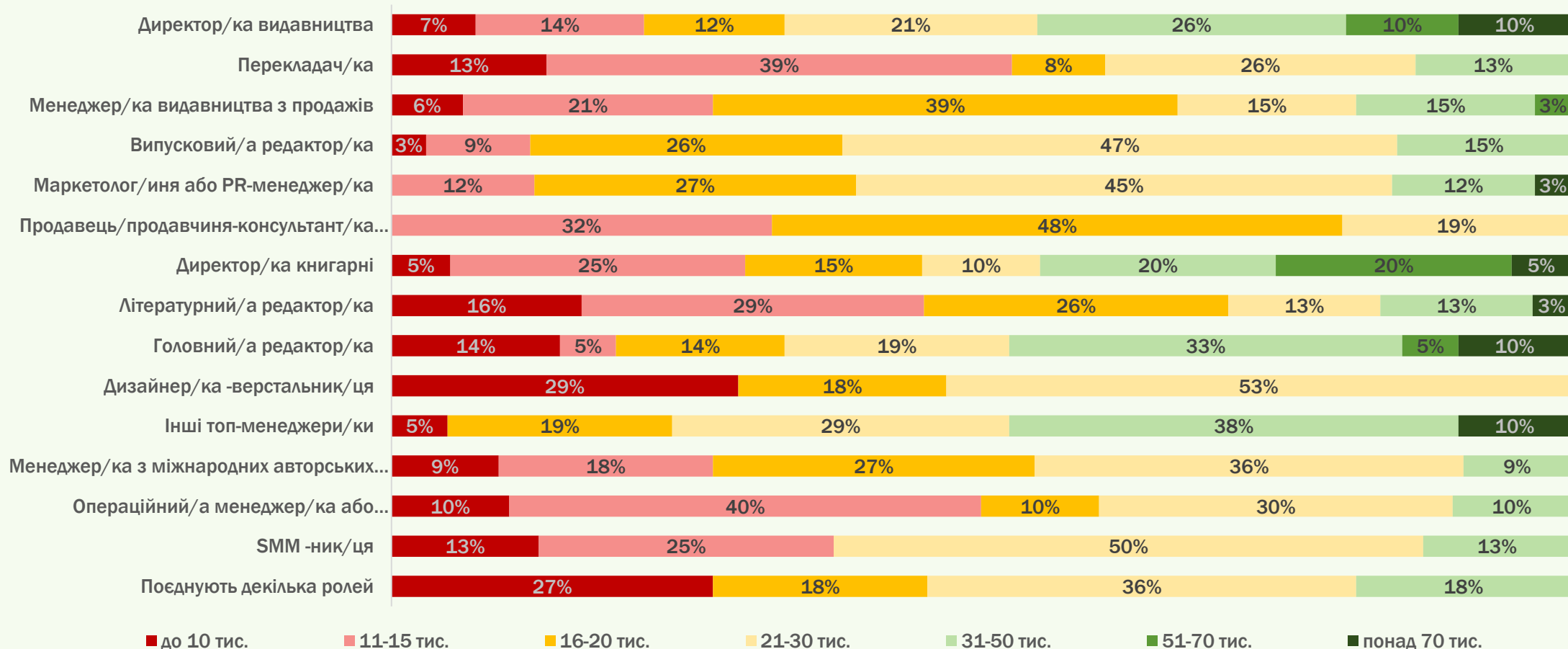
Найбільша частка респондентів отримує щомісячну заробітну плату в межах 21-30 тис грн (26%), на другому місці – заробіток 16-20 тис грн (23%). Примітно, що понад 50 тис грн заробляє лише 6% опитаних, причому тільки в цій категорії кількісно переважають чоловіки



# ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Ваша щомісячна поточна зарплата у книжковій сфері складає...

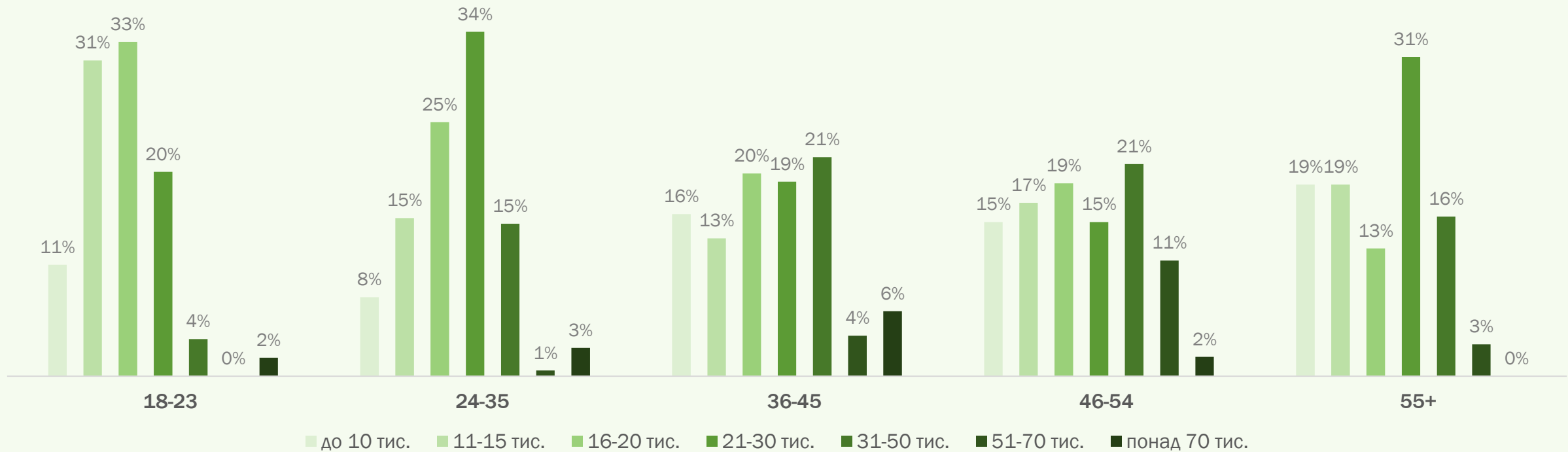
**Найбільше серед тих, хто заробляє до 10 тис грн на місяць, – дизайнери-верстальники. Натомість зарплати понад 70 тис грн найчастіше отримують опитані головні редактори та директори видавництв**



# ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Ваша щомісячна поточна зарплата у книжковій сфері складає...

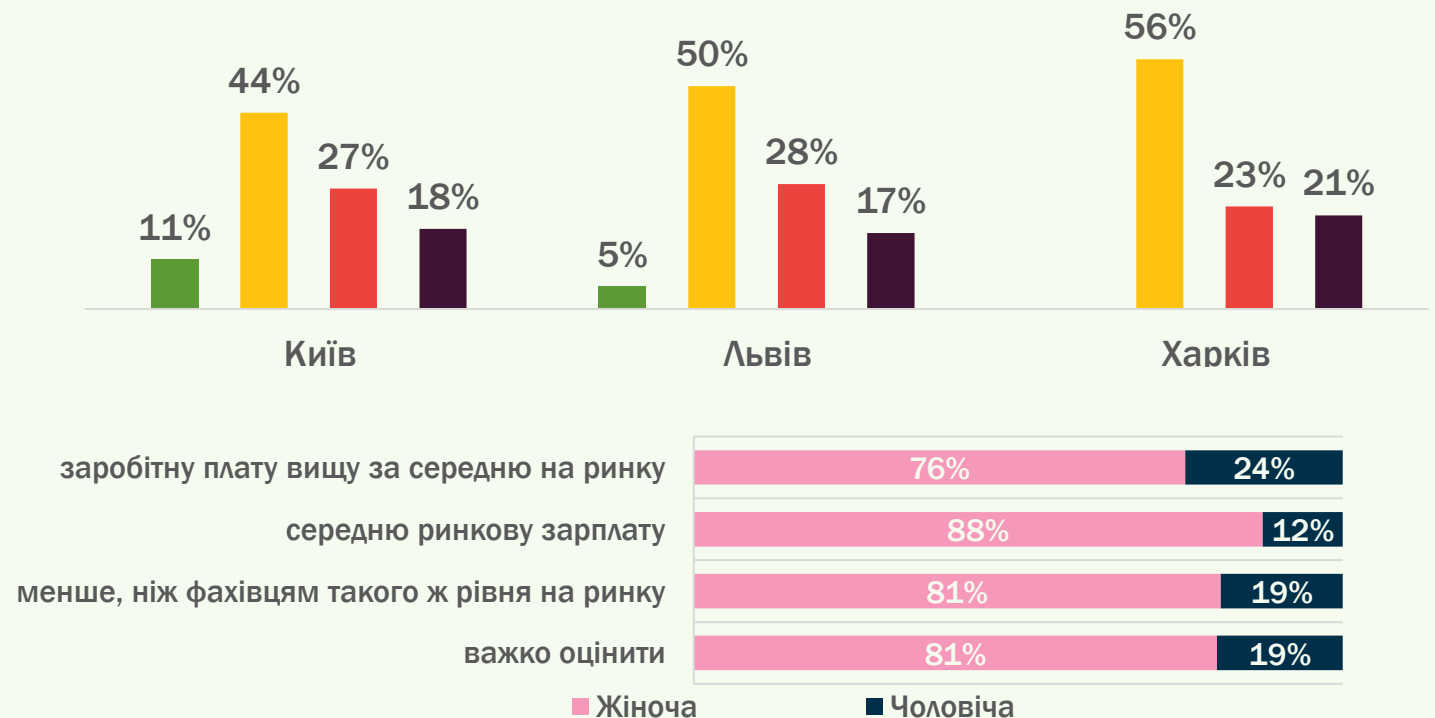
**Щодо віку, найбільші зарплати (понад 70 тис грн) отримують переважно респонденти у віці 36-45 років. Водночас у найстаршій віковій групі (55+ років) фіксується найбільша частка респондентів з доходом до 10 тис грн**



# ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Ви вважаєте, що за вашу роботу вам платять...

Найбільша частка респондентів (48%) зазначили, що за роботу їм платять середню ринкову зарплату, а найменша (7%) вважає, що отримують заробітну плату вищу за середню на ринку. Частка тих, хто вважає що заробляє менше ніж інші фахівці на ринку, скоротилась майже вдвічі порівняно з 2021 роком. Цікаво, що найбільше тих, хто вважає свою зарплату вищою за середню, виявилось серед респондентів з Києва. Водночас жоден з опитаних у Харкові не обрав цей варіант. При цьому чоловіки дещо частіше схилилися до оцінки своєї заробітної плати як вищої за середню, порівняно з іншими пропонованими варіантами

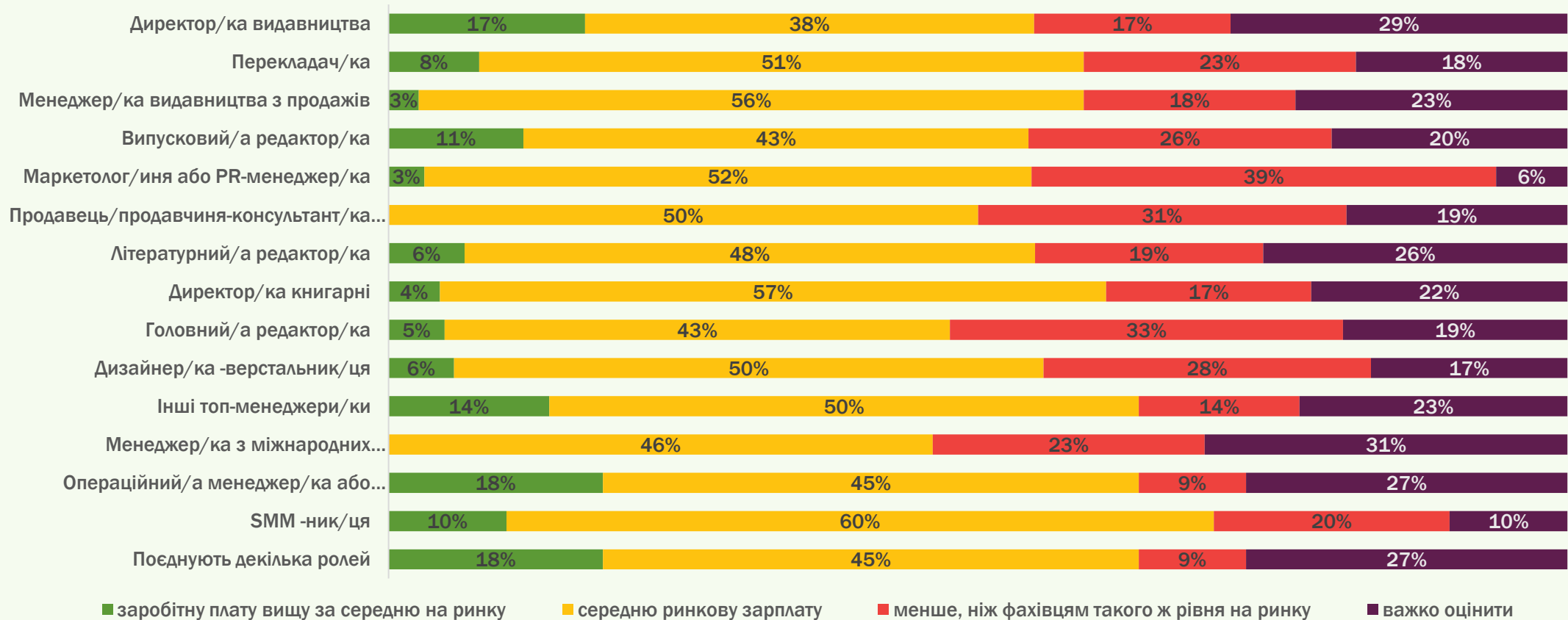




# ЗАРОБІТНА ПЛАТА

Ви вважаєте, що за вашу роботу вам платять...

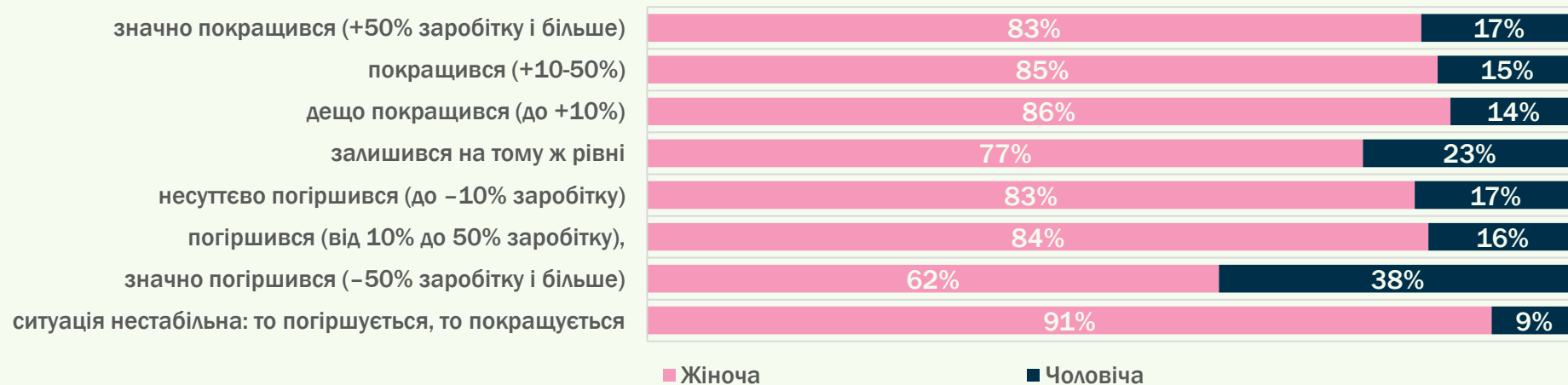
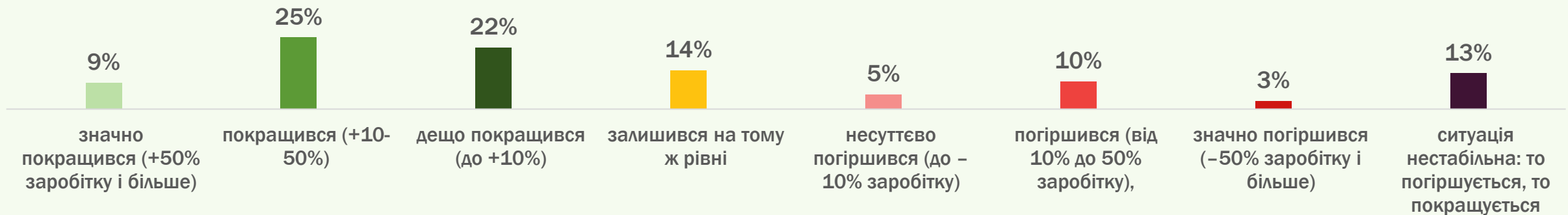
**Найбільша частка тих, хто оцінює свою заробітну плату як вищу за середню – це операційні менеджери (18%) та директори видавництв (17%), у той час як найбільша частка тих, хто оцінює її як меншу за середню ринкову – маркетологи, PR-менеджери та головні редактори**



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Чи змінився ваш дохід після 24 лютого 2022 року?

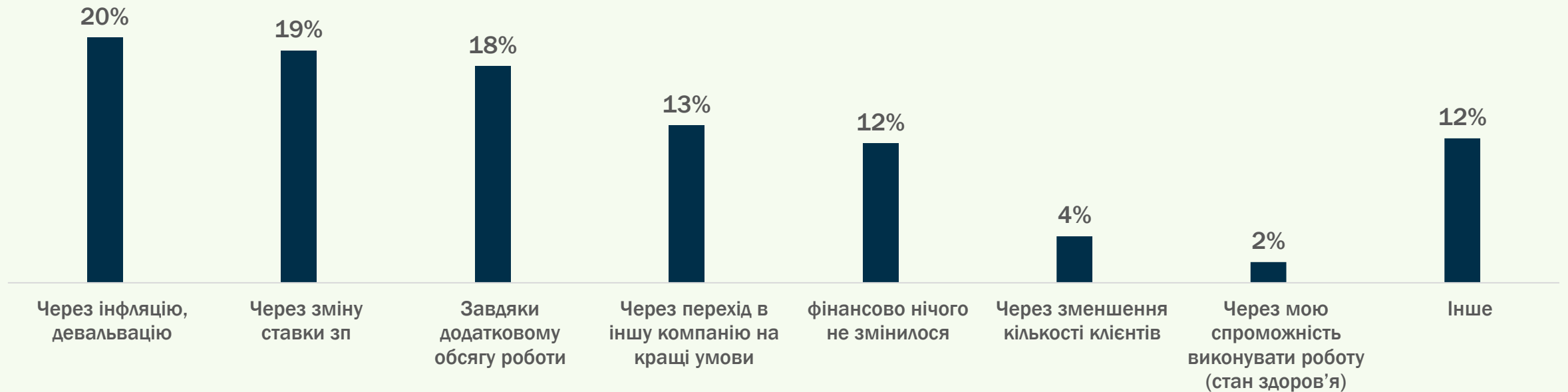
Під час відповіді на питання щодо того, чи змінився їх дохід після 24 лютого 2022 року, значна частка (56%) зазначили, що дохід покращився. Цікаво, що серед респондентів з нестабільним доходом найвідчутніше переважають жінки (91%), у той час як серед тих, у кого доходи найбільше впали, найпомітніша частка чоловіків (38%)



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Якщо змінився, що стало причиною цих змін?

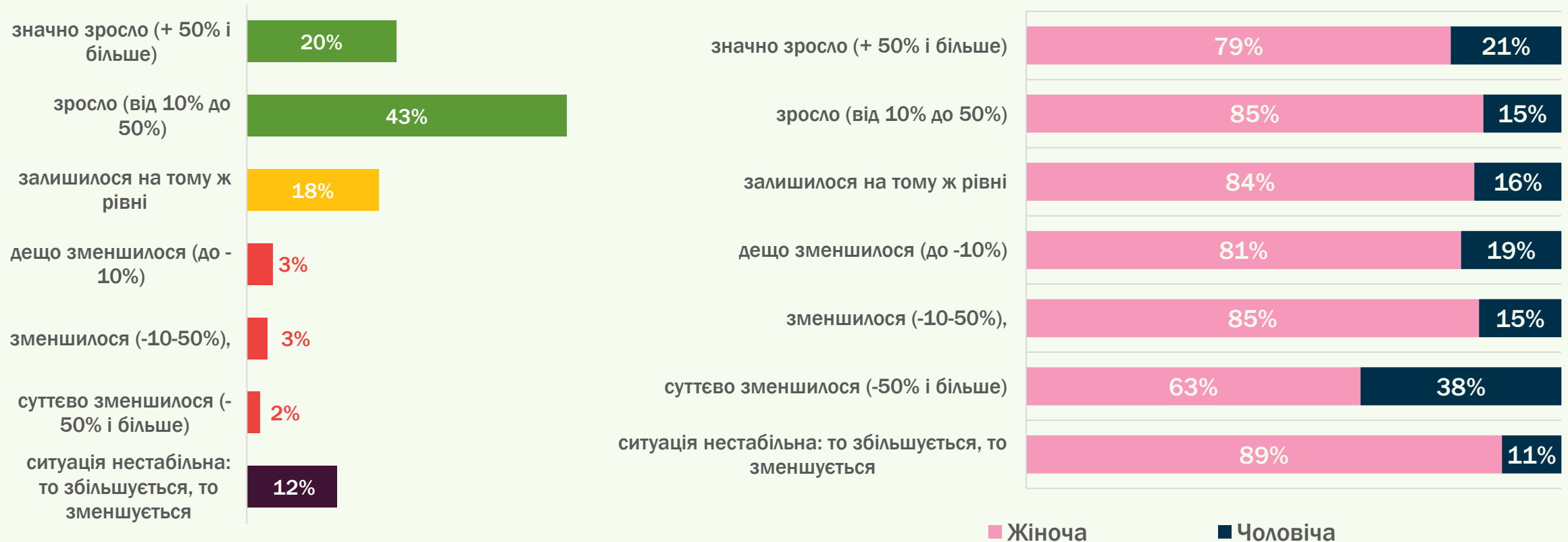
Причиною змін найчастіше зазначають інфляцію, девальвацію (20%), зміну ставки заробітної плати (19%) та збільшення обсягу роботи (18%). Зменшення кількості клієнтів для переважної більшості респондентів не стало фактором зміни доходу



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Чи змінилося ваше навантаження після 24 лютого 2022 року?

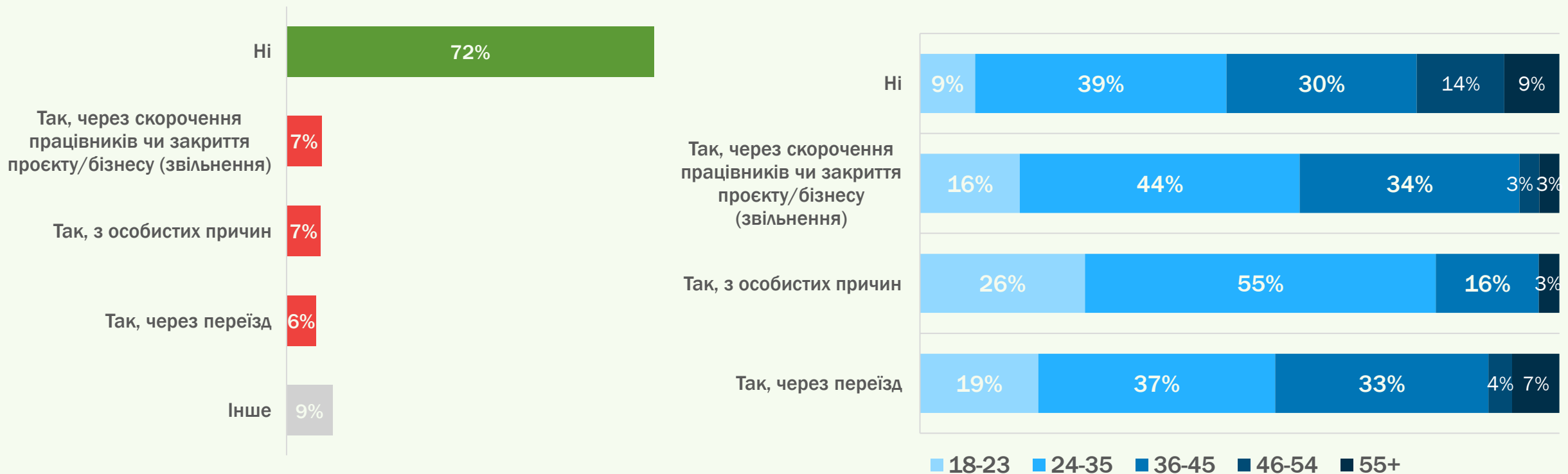
**У більшості респондентів (63%) навантаження після 24 лютого 2022 року зросло. В групі тих, у кого навантаження суттєво зменшилося, найпомітніша частка чоловіків**



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Чи припиняли ви роботу у галузі після 24 лютого 2022 року (втратили роботу, були змушені працювати за кордоном тощо)

**Більшість опитаних не припиняли свою роботу в галузі після 24 лютого 2022 року (72%). Наймолодша вікова категорія припиняла роботу здебільшого з особистих причин, а найстарша – через переїзд**



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Чи поєднуєте роботу з волонтерством?

Респонденти здебільшого долучаються до зборів (70%). Жодним чином не дотичні до волонтерства лише 8%. Приблизно такі ж частки опитаних або приділяють години зайнятості допомозі війську (8%), або ж самі організують збори (7%)



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

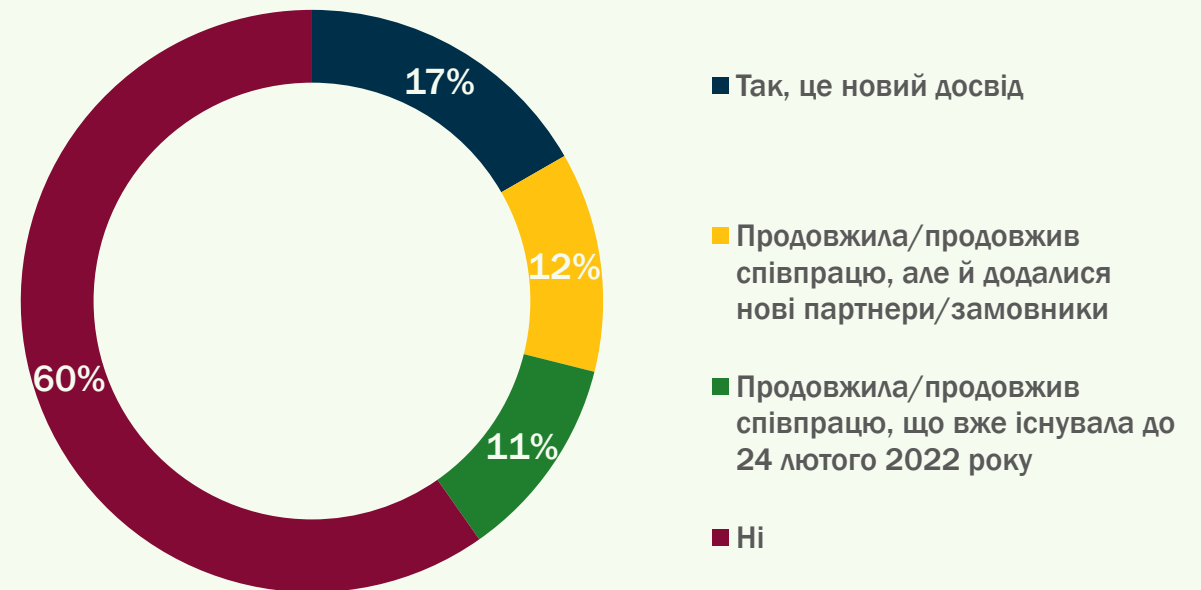
Чи зросла необхідність використовувати англійську мову у роботі за останні два роки?

**Необхідність використання англійської мови в роботі за два останні роки зросла для половини респондентів, в той час як лише для 3% така необхідність скоротилася**



Чи почали роботу з закордонними роботодавцями чи замовниками у галузі?

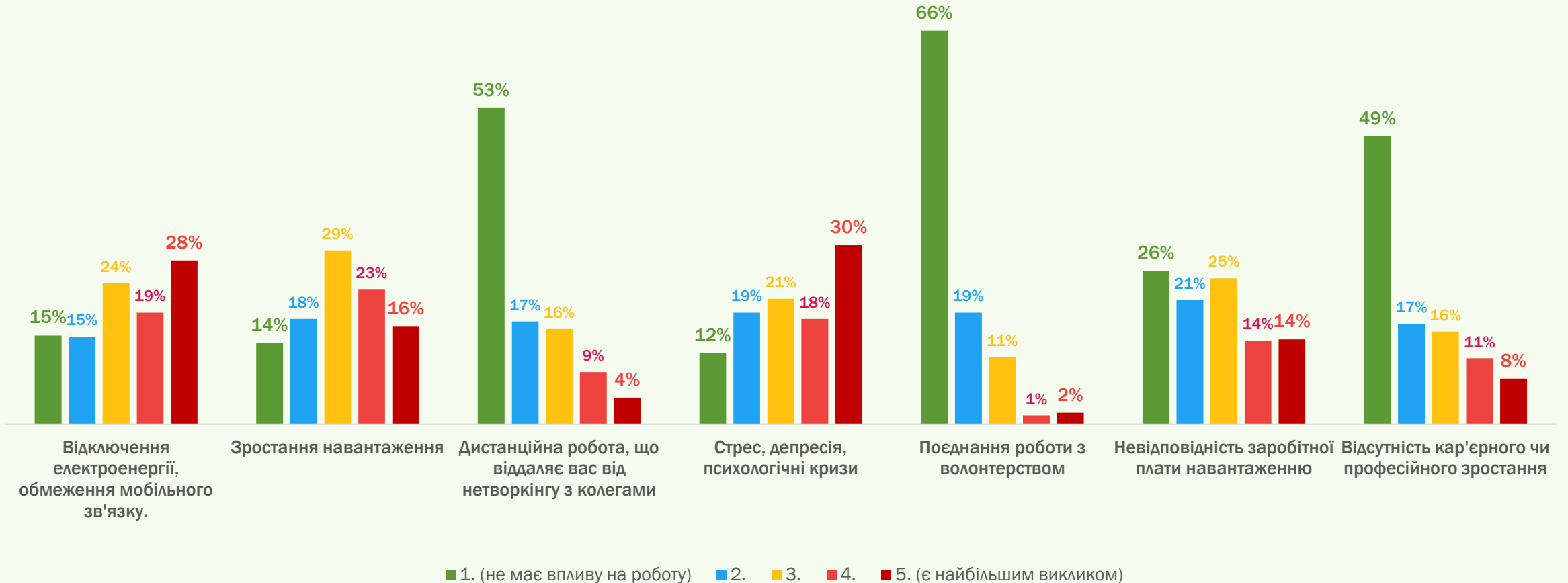
**Відносна більшість респондентів після початку війни не починали роботу з закордонними партнерами у межах галузі, хоча помітна частка (17%) респондентів відкрила для себе такий новий досвід**



# ВИКЛИКИ

Що є найбільшим викликом у роботі?

Найбільшими викликами у роботі зазначили стрес/депресію/психологічні кризи, а також відключення електроенергії. А от поєднання роботи з волонтерством зовсім не завадило роботі для 2/3 респондентів

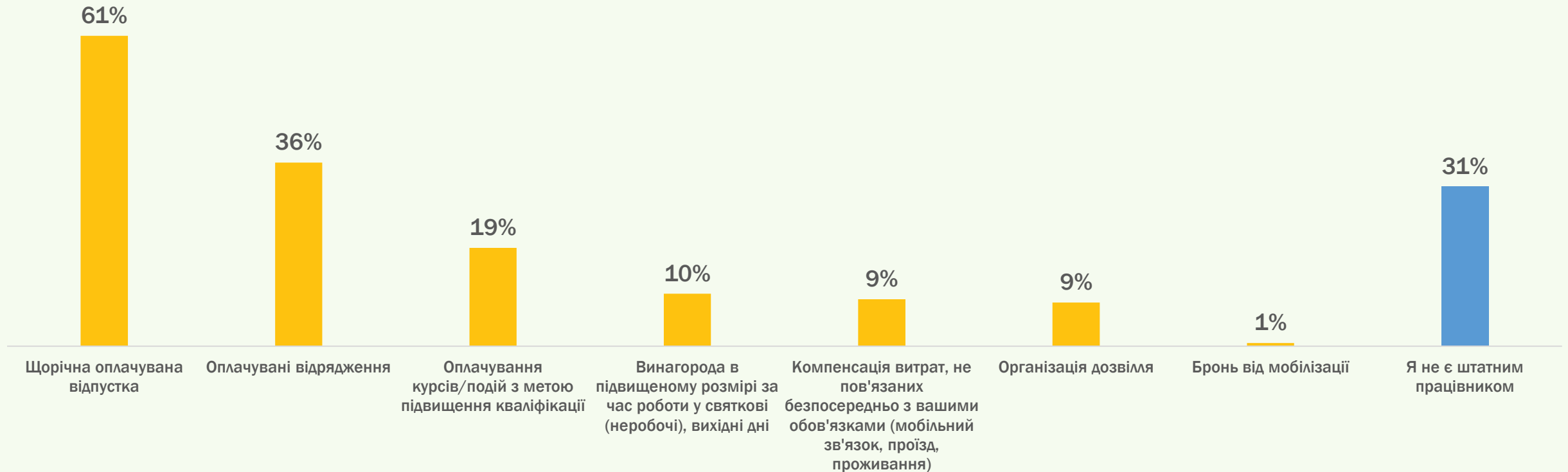




# СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ

Які опції наявні у вашому соціальному пакеті, якщо ви є штатним працівником?

**Найпоширенішими опціями в соціальному пакеті штатних працівників є щорічна оплачувана відпустка та оплачувані відрядження, а от бронь від мобілізації працівники книговидавничої галузі отримують дуже рідко – навіть з урахуванням того факту, що більшість респондентів не є військовозобов'язаними (жінки, чоловіки немобілізаційного віку)**



# ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК

Чи маєте можливість підвищувати кваліфікацію?

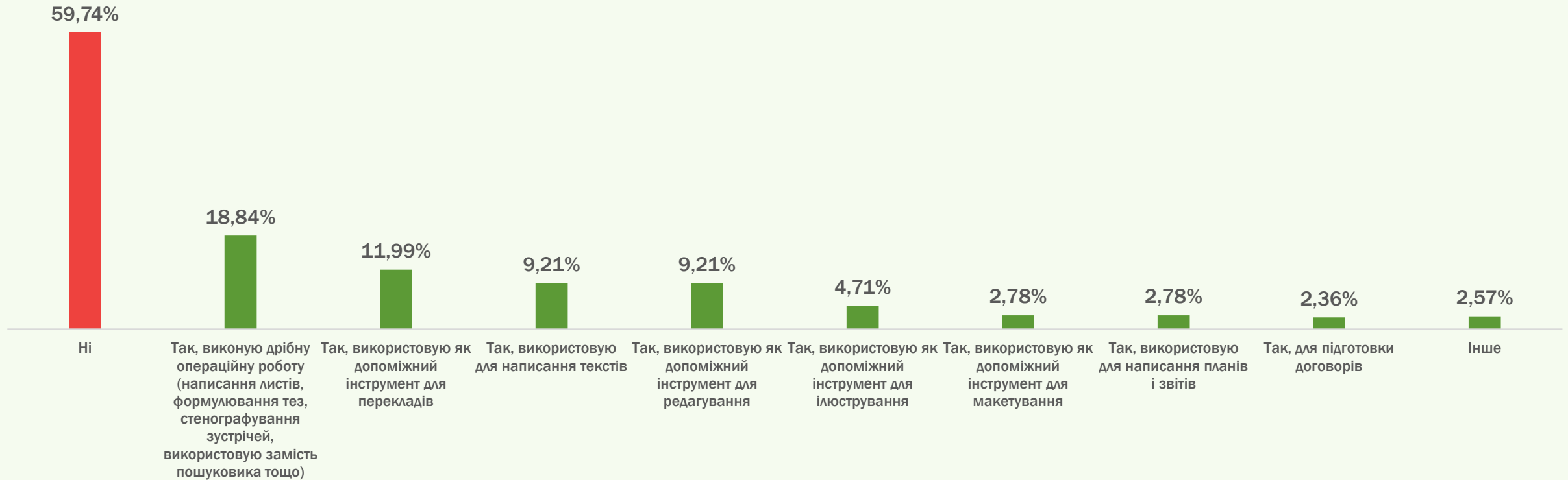
**Більшість респондентів мають можливість підвищувати кваліфікацію за власним бажанням (64%), також помітна частка опитаних, що наразі не думають про це. Частка тих, хто потребує розвитку своїх професійних навичок, але не має такої можливості, значно перевищує частку тих, хто не має ані можливості, ані потреби в цьому розвитку**



# ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

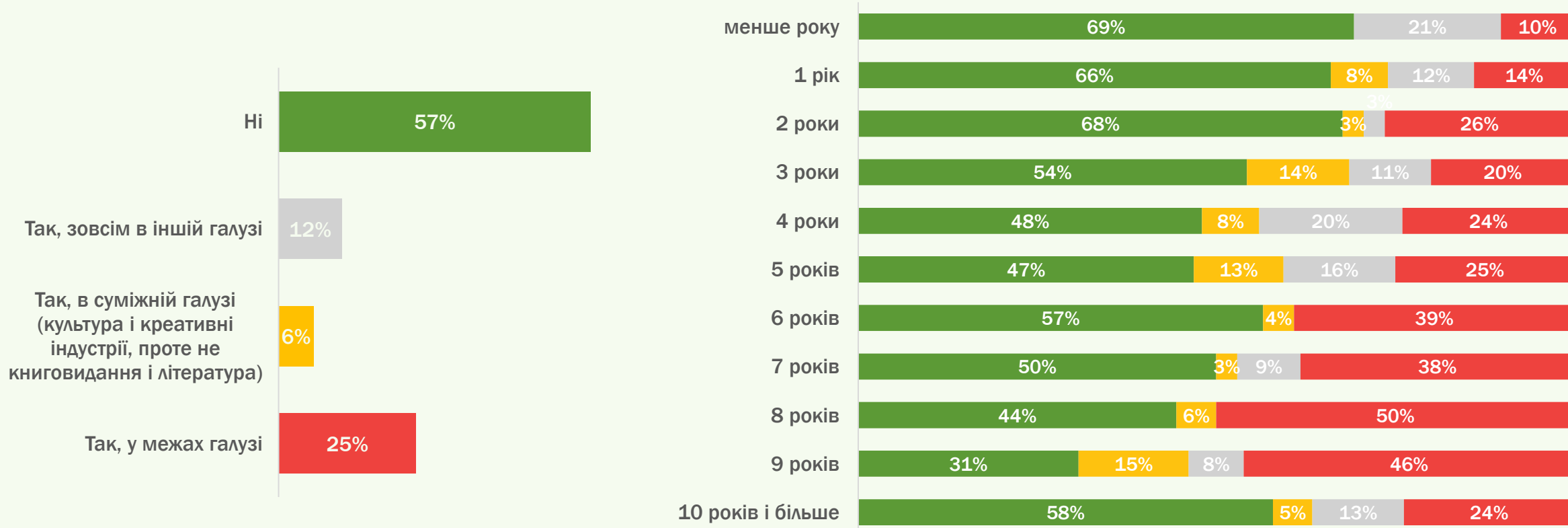
Чи використовуєте ви штучний інтелект у роботі?

Опитані здебільшого не використовують ШІ у своїй роботі. Якщо ж користуються, то переважно задля виконання дрібної операційної роботи (написання листів, формулювання тез, стенографування зустрічей, використовують замість пошуковика тощо), або як допоміжний інструмент для перекладів та для написання текстів



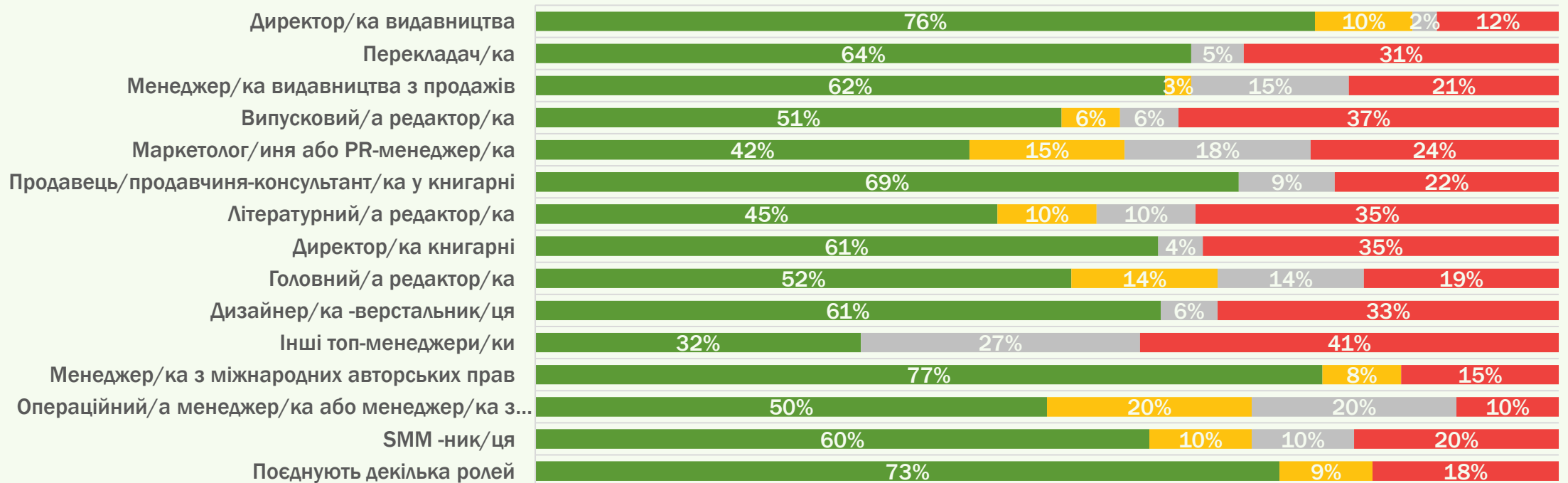
Чи отримували ви пропозиції від інших роботодавців перейти до них у компанію на кращі умови?

**Більшість опитаних зазначає, що вони не отримували пропозицій від інших роботодавців перейти до них у компанію на кращі умови; ті ж, кому такі пропозиції надходили, здебільшого отримували їх у межах галузі. Найбільша частка тих, хто отримував такі пропозиції в межах галузі – опитані з досвідом 6 - 9 років, а найменша – менше року чи рік**



Чи отримували ви пропозиції від інших роботодавців перейти до них у компанію на кращі умови?

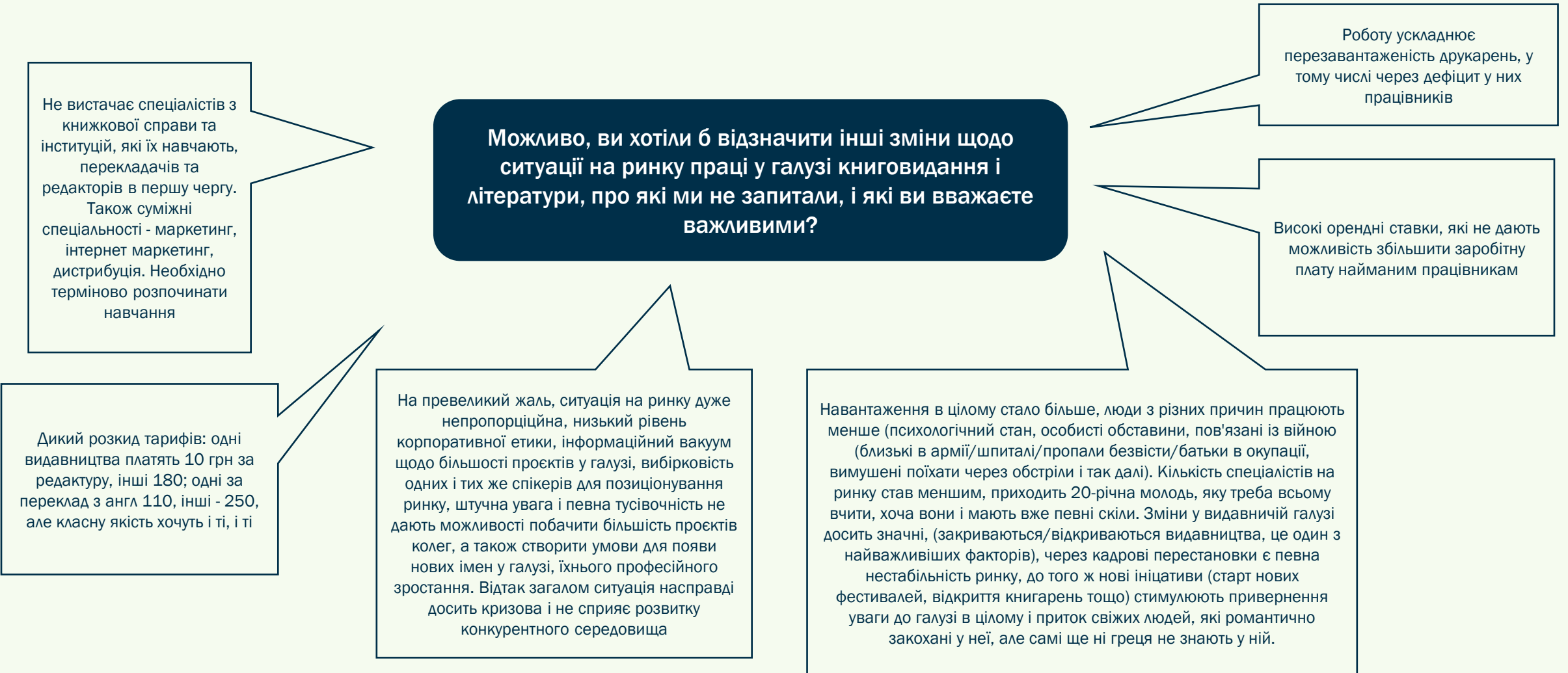
**Що стосується зв'язку «переманювання» та посад, які займають респонденти: працювати у суміжній галузі здебільшого пропонують операційним менеджерам, у зовсім іншій – бухгалтерам або фінансистам, у межах досліджуваної галузі – випусковим та літературним редакторам**



■ Ні ■ Так, в суміжній галузі (культура і креативні індустрії, проте не книговидання і література) ■ Так, зовсім в іншій галузі ■ Так, у межах галузі

# ІНШІ ЗМІНИ

## Деякі думки респондентів, висловлені у відкритому питанні



# ІНШІ ЗМІНИ

## Деякі думки респондентів, висловлені у відкритому питанні

**Можливо, ви хотіли б відзначити інші зміни щодо ситуації на ринку праці у галузі книговидавництва літератури, про які ми не запитали, і які ви вважаєте важливими?**

В більшості фізичних книгарень Києва немає російськомовної літератури, хоча раніше (до 24 лютого) її було купа. Але, на жаль, онлайн крамниці контролювати важче, і я доволі часто помічаю російськомовні книжки сумнівного змісту від популярних видавництв на популярних сайтах, які є в наявності, проте зі зниженою ціною. Хочеться щось із цим зробити

Низькі тарифи, які пропонують видавництва, а потім скигають, що з ними не хочуть працювати класні виконавці. За якісну роботу треба платити, тому я відмовляюся від багатьох цікавих, але ресурсно невігідних проєктів на стороні

Як на мене, для видавництв зараз позитивне те, що люди почали більше читати і купувати (зокрема через обмеження ввезення і продукування російських книжок на українському ринку). Приємно також і те, що попри підняття цін, люди однаково багато купують. Можливо, це моя «львівська бульбашка», проте цифри продажу по Києву також дуже тішать. Радію, що українське книговидавництво росте і розвивається попри складну політичну ситуацію в країні

Особисто для мене, як перекладача, відбулися певні зміни. Раніше, окрім перекладу, я відвідував міжнародні виставки, коворкінги, творчі зустрічі перекладачів та перекладачок, ділився досвідом, набиралася досвіду, заводив знайомства і збільшував свою впізнаваність. Зараз всі ці проєкти закриті для мене, бо чоловікам заборонений виїзд за кордон, хоча запрошення від міжнародних організацій надходять постійно. Я не підлягаю мобілізації одразу з кількох причин (здоров'я, тато службовець ЗСУ, найковий ступінь), проте у виїзді на тиждень чи два мені відмовляють. Спершу сприймав це нормально, але тепер відчуваю певну нерівність і несправедливість. Кажу, як є. Можливо, потім передумаю. Бо ж могло бути гірше. Але важко втрачати себе, як публічного перекладача і науковця без можливості очної участі у наукових заходах за межами країни

Держава виділяє дуже мало коштів на підтримку галузі

Як рекрутерка, яка безпосередньо працює з ринком маю зазначити, що є складнощі з пошуком релевантних кандидатів у столиці. Менші складнощі в регіонах, проте ситуація все одно відчутно складніша в порівнянні з довоєнною

2

# ЕКСПРЕДСТАВНИКИ КНИЖКОВОГО СЕКТОРУ

Funded by

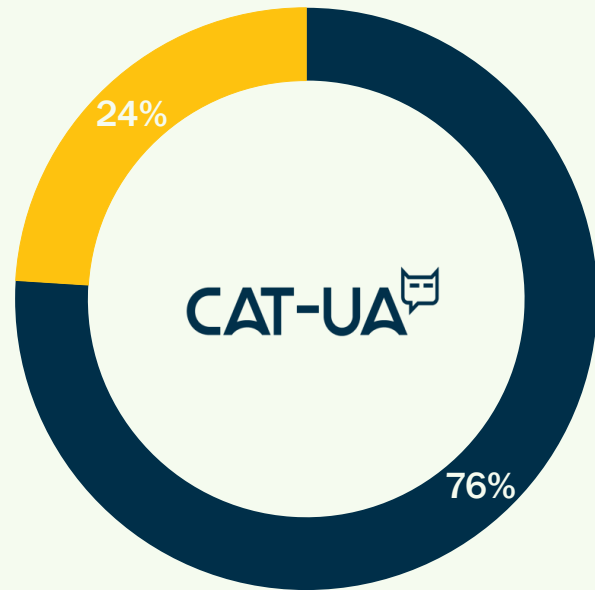




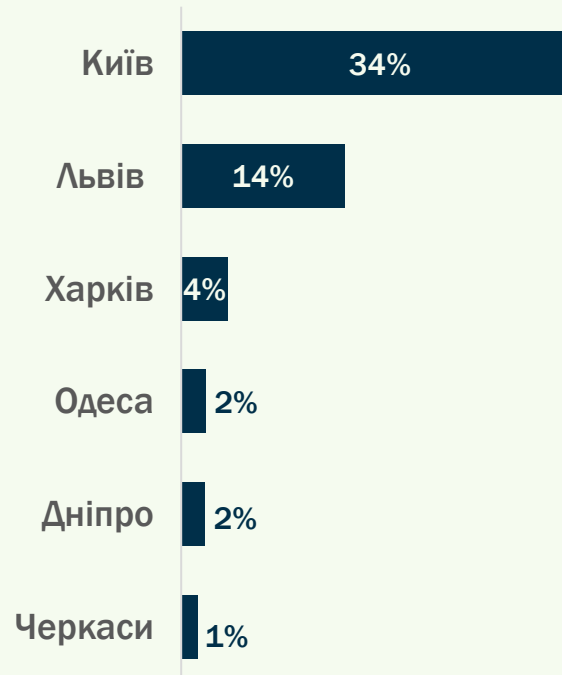
# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Місце проживання

Серед колишніх працівників значно більша частка людей виїхали за кордон, ніж серед тих, хто продовжив свою кар'єру у галузі книговидання (24% проти 7%). Експрацівники найпомітніше полишали Харків, а з закордонних напрямків найчастіше обирали Польщу – на відміну від чинних працівників, найбільша частка яких релокувалися до Німеччини



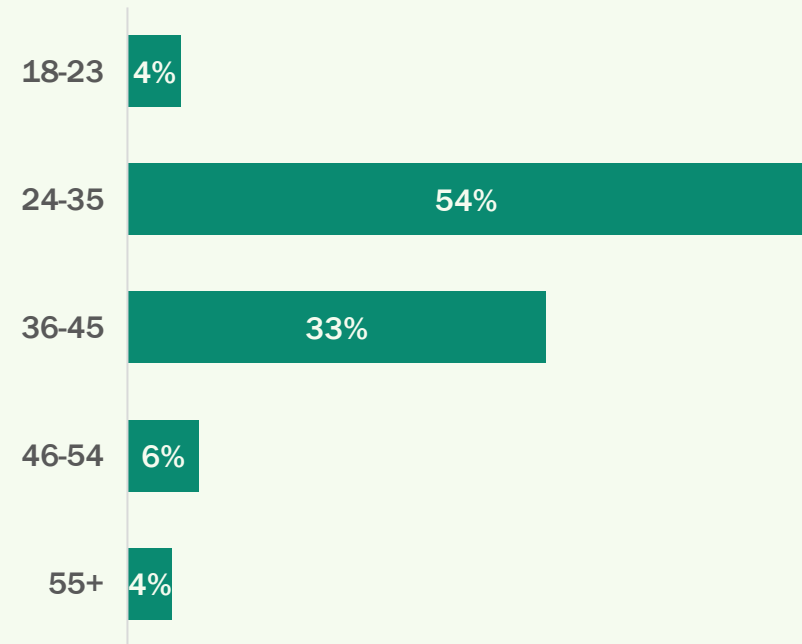
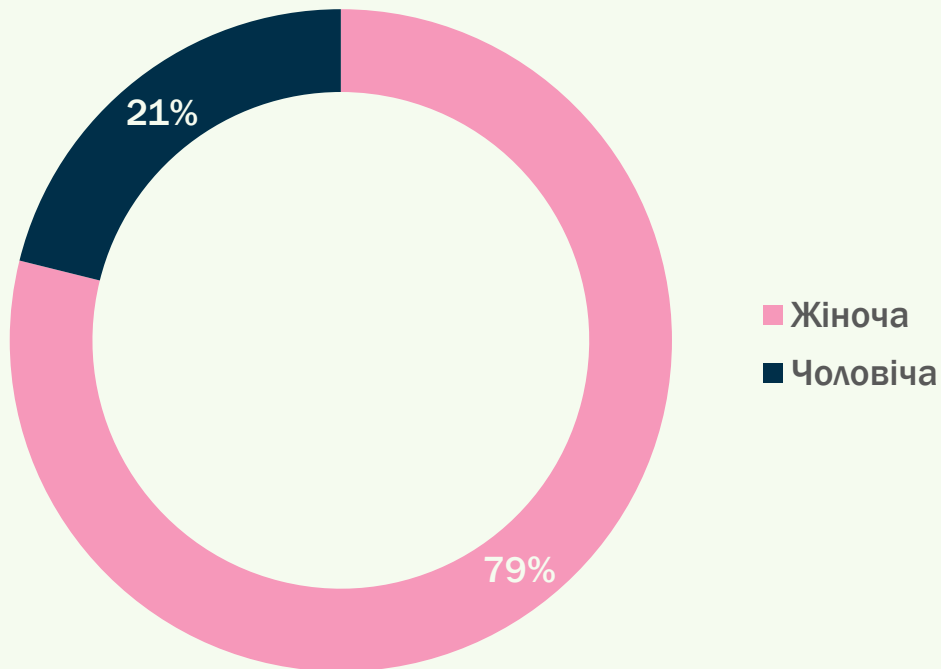
■ Україна ■ Інша країна



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Стать та вік

Серед експрацівників фіксується дещо більша частка чоловіків, ніж у групі чинних працівників галузі. Це може бути пов'язано як з мобілізацією, так і з уникненням її різними шляхами, включно з міграцією чи пошуком роботи з бронюванням поза сферою. У структурі розподілу за віком, помітна істотно більша частка респондентів 24-45 років, порівняно з вибіркою чинних працівників: саме ця вікова група найчастіше полишає галузь книговидання



# ХТО ВЗЯВ УЧАСТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ?

## Освіта і досвід

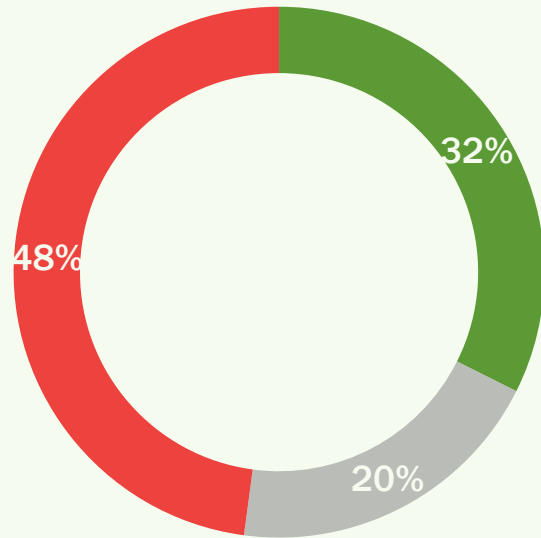
В групі експрацівників, порівняно з чинними, відчутно більша частка людей з науковим ступенем. Можна припустити, що їм легше перелаштуватися на іншу сферу зайнятості. Респонденти з досвідом 10+ років у галузі книговидавництва складають значно меншу частку експрацівників, порівняно з вибіркою чинних, а полишають галузь здебільшого після 3 – 5 років стажу



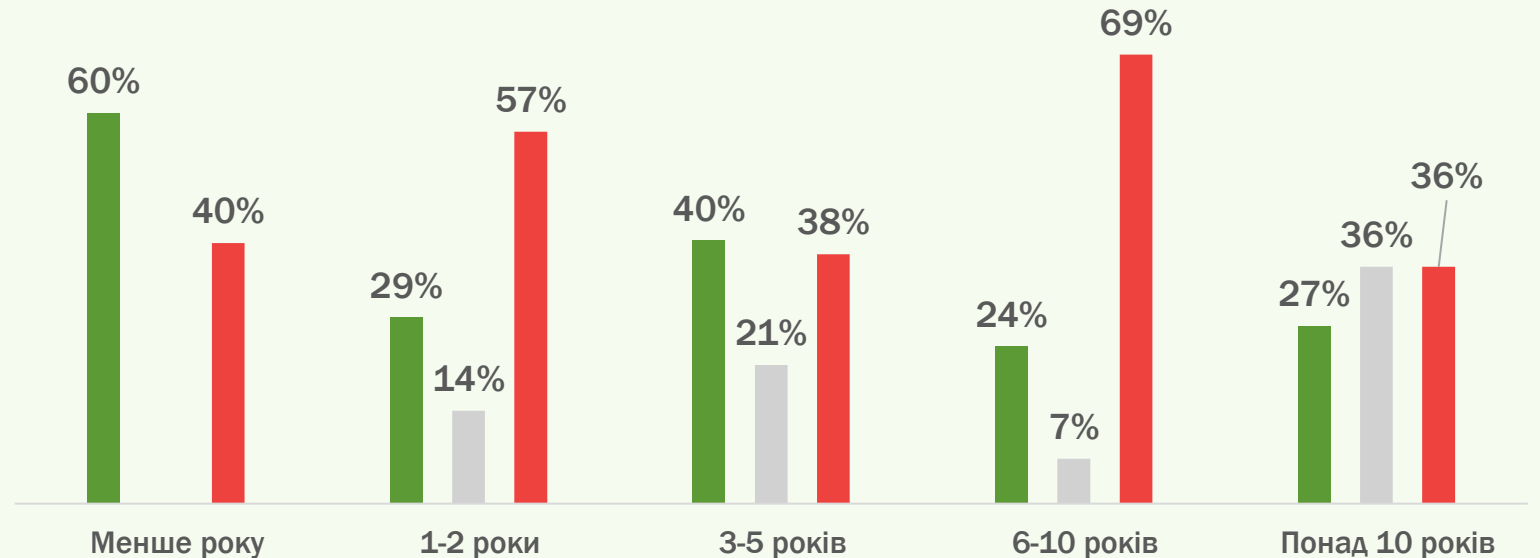
# ПОТОЧНА РОБОТА

Чи продовжуєте ви працювати у галузі саме креативних індустрій?

Майже половина опитаних експрацівників галузі книговидавництва зазначили, що не продовжують працювати у креативній індустрії. У групі зі стажем 6 – 10 років фіксується найвища частка тих, хто радикально змінив трудову спеціалізацію



- Так, основна робота
- Так, але не є основним джерелом заробітку
- Ні

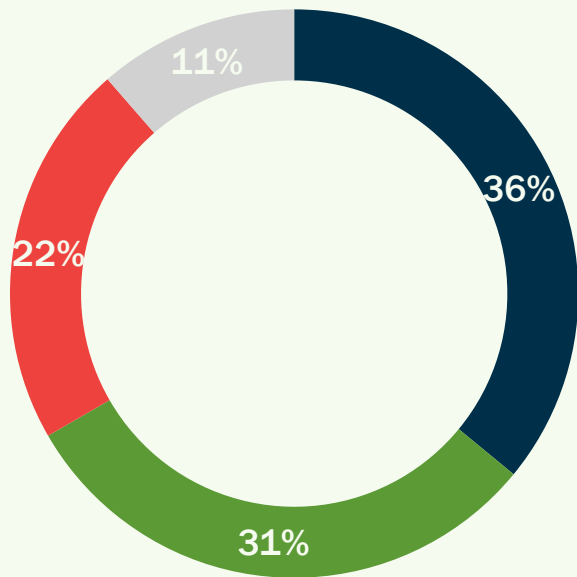


- Так, основна робота
- Так, але не є основним джерелом заробітку
- Ні

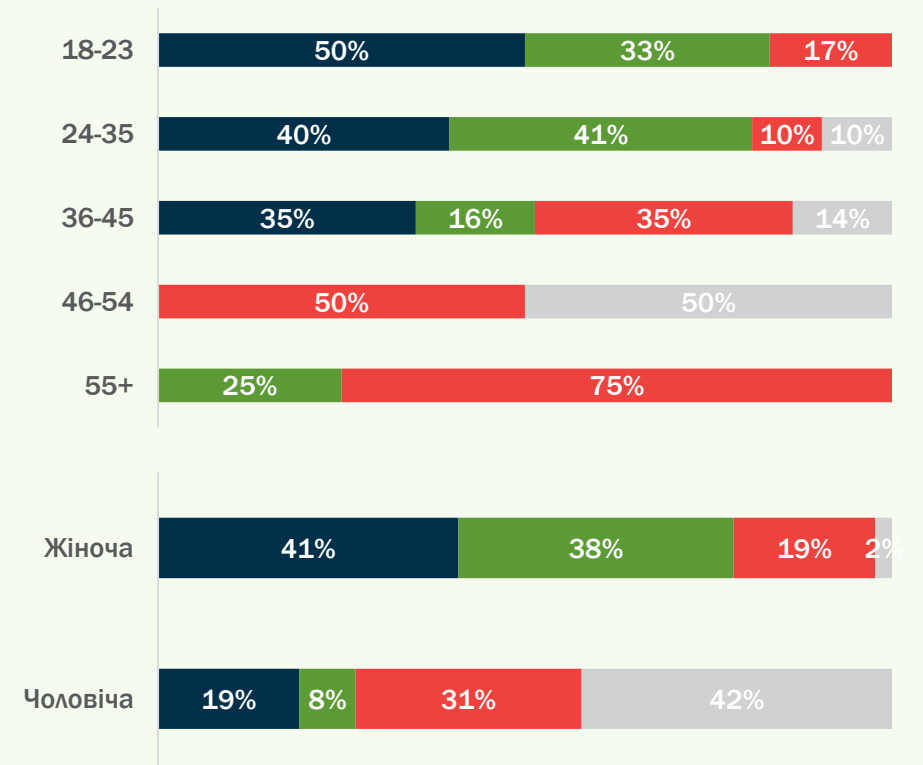
# ПОТОЧНА РОБОТА

Ваша нова посада за рівнем і статусом, порівняно з вашою останньою посадою у галузі книговидавництва та літератури

Відносно найбільша частка експрацівників не відчуває зміни рівня/статусу своєї нової роботи порівняно з минулої в рамках галузі. Старша вікова група переважно відчуває погіршення, ймовірно у зв'язку із виходом на пенсію або втратою будь-якої роботи



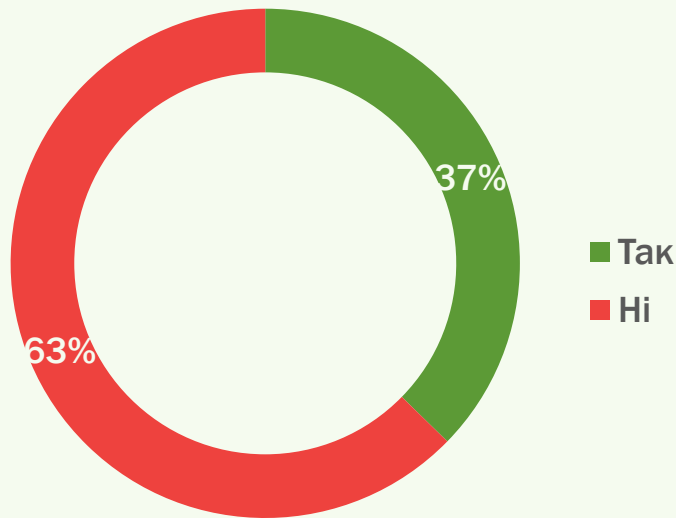
- Приблизно відповідає рівню та статусу попередньої посади (ви не схильні вважати цю посаду "підвищенням" чи "пониженням" у кар'єрі)
- Є "підвищенням" у вашій кар'єрі (наприклад, раніше працювали менеджеркою/менеджером середньої ланки, а нині – виконавчим директором)
- Є для вас "пониженням" (наприклад, раніше ви обіймали посаду менеджерки/менеджера, нині – помічниці/помічника)
- Непорівнювано щодо відповідальності та статусності, оскільки я військова/військовий (або волонтерка/волонтер)



# ПОТОЧНА РОБОТА

Чи поєднуєте ви нову основну роботу (або тимчасовий статус «безробітного» за кордоном) з роботою чи волонтерством в українському книговиданні чи літературі? Якщо так, то яким чином?

Респонденти у більшості (63%) не поєднують нову основну роботу (або тимчасовий статус «безробітного» за кордоном) з роботою в галузі книговидання. А найбільше серед тих, хто поєднує, роблять це таким чином: працюють в Україні в іншій галузі, але беруть окремі замовлення як фрілансери (14%), або в межах наявної роботи мають проекти, пов'язані з українським книговиданням, чи виконують її на волонтерських засадах (по 7%)



# ПОТОЧНА РОБОТА

Якщо ви залишаєтеся дотичними до галузі у фрілансі чи волонтерстві, що є драйвером для вашої залученості?

**Основні драйвери залученості для тих, хто залишається дотичними до галузі: це або хобі, яке приносить задоволення, або ж саме відчуття приналежності до книжкової спільноти**

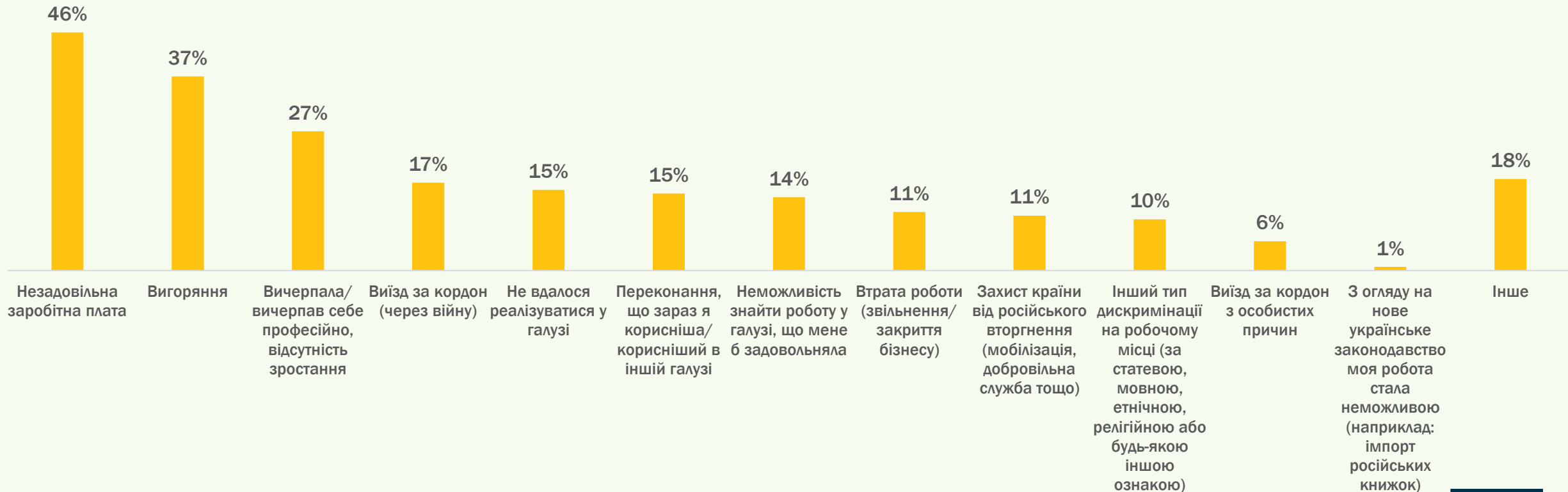


# ПРИЧИНИ

Що стало причиною вашої міграції (або тимчасової паузи) з галузі українського книговидання та літератури?

Основними причинами міграції з галузі є незадоволення рівнем доходу та/або динамікою особистого зростання в різних сенсах, вплив війни, або ж вигоряння. Останній із зазначених факторів посідає дуже високу позицію у рейтингу драйверів виходу з галузі та вартий окремої уваги

*(на питання можна було дати кілька відповідей)*





# ПЕРЕШКОДИ

Які основні перешкоди ви бачите у поєднанні вашої нинішньої зайнятості та/чи місця перебування із діяльністю в українській галузі книговидання?

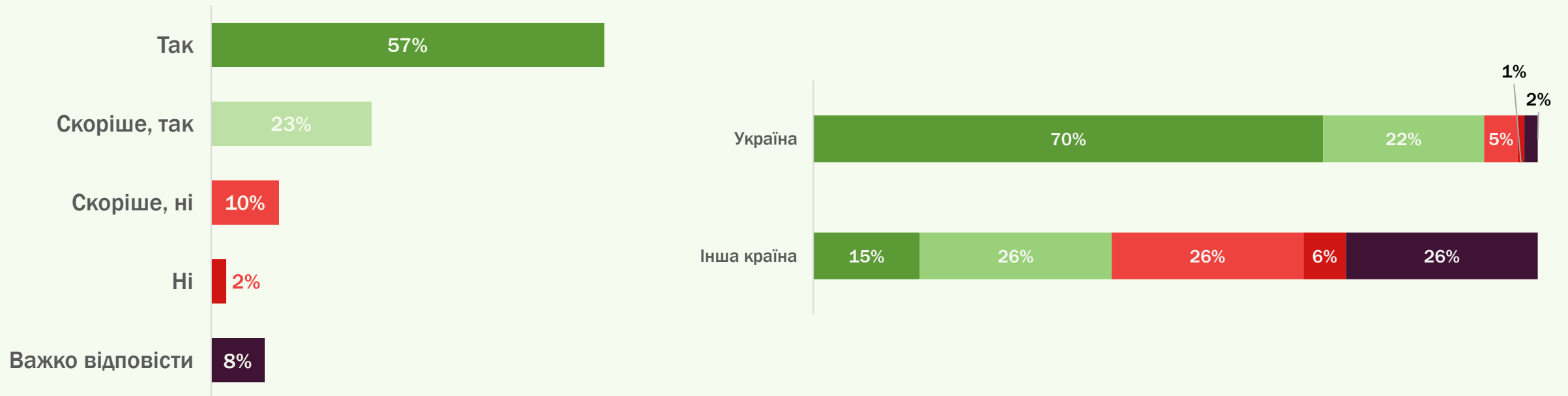
**Дві ключові перешкоди у поєднанні нинішньої зайнятості із діяльністю в українській галузі книговидання: брак вільного часу та недостатність фінансової винагороди**



# МАЙБУТНЄ

Чи бачите ви своє майбутнє в Україні?

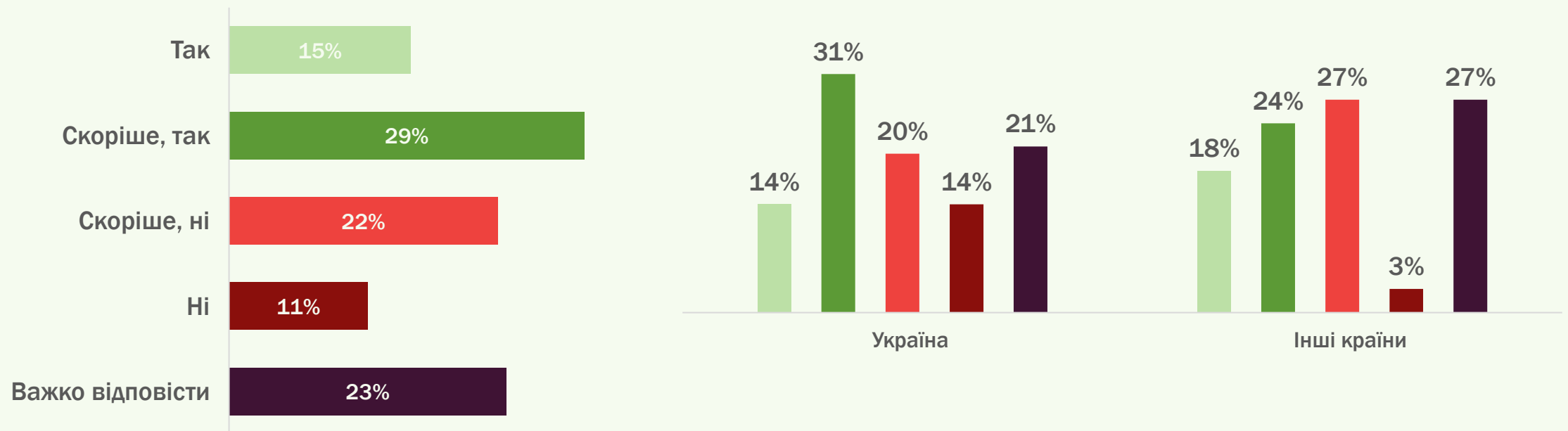
**80% опитаних експрацівників галузі бачить своє майбутнє в Україні, і лише 2% таке майбутнє рішуче відкидають. Помітно більша частка тих, хто не бачить, або їм важко відповісти на це питання – опитані, що наразі за кордоном**



# МАЙБУТНЄ

Якщо так, чи бачите ви своє майбутнє у галузі книговидання чи літератури?

**Вагома частка експертів (44%) бачить своє майбутнє в галузі українського книговидання. Помітно більша частка тих, хто точно не бачить своє майбутнє у галузі серед опитаних – проживають наразі в Україні (14% проти лише 3% за кордоном)**

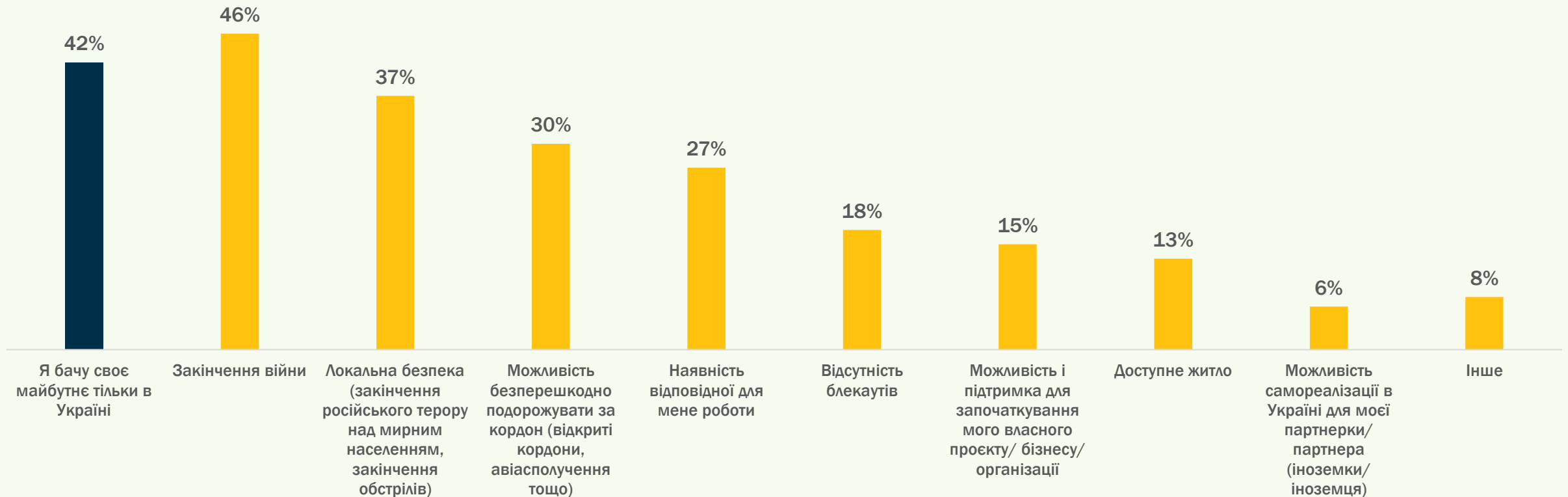


# МАЙБУТНЄ

Які фактори можуть стати для вас вирішальними для того, щоб будувати майбутнє в Україні?

**Найвагоміша передумова для планування майбутнього в Україні – закінчення війни, пов'язаних із нею небезпек та незручностей. Цікаво, що 30% респондентів бажають розбудувати своє майбутнє на Батьківщині за умови можливості будь-якої миті тимчасово виїхати за кордон**

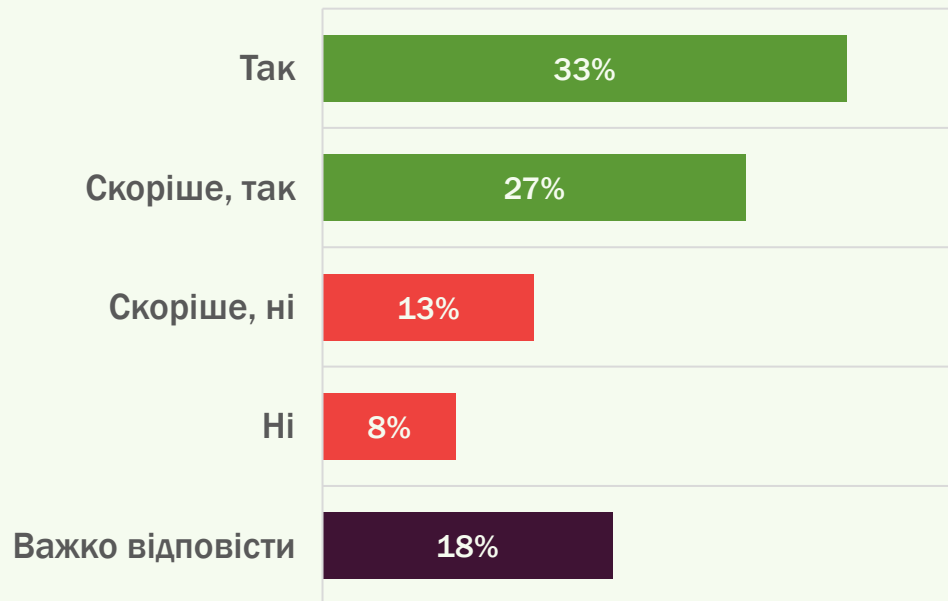
*(на питання можна було дати кілька відповідей)*



# МАЙБУТНЄ

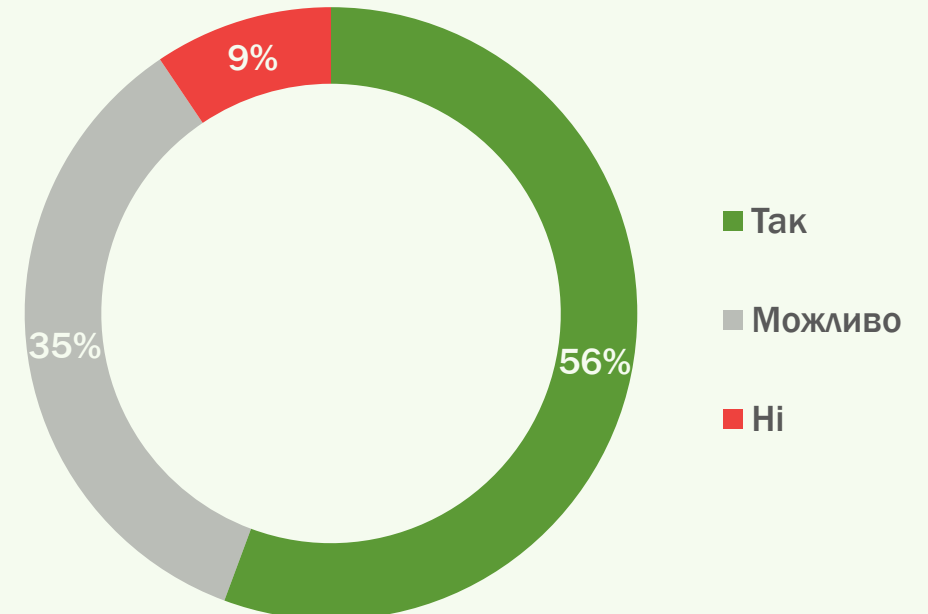
Чи вважаєте ви, що за останні два роки ви отримали знання і навички, що можуть стати корисними для української галузі книговидавництва та літератури у подальшому?

**Цікаво, що більшість опитаних експертів (60%) вважають, що за останні два роки вони отримали знання і навички, що можуть стати корисними для майбутньої роботи у галузі книговидавництва**



Якщо так, чи готові ви ділитися цими знаннями?

**Опитані експертів здебільшого готові ділитися цими знаннями (56%)**



3

# ЕКСПЕРТИ КНИЖКОВОГО СЕКТОРУ

Funded by



Основними викликами, що обговорювались під час розмови, були невизначеність, призупинення діяльності, фінансові труднощі та питання релокації. Окрім цього, було відзначено негативний вплив дистанційної роботи, а також висловлено занепокоєння щодо потенційних загроз, пов'язаних із продовженням мобілізації

## З якими основними викликами для бізнесу Ви зіштовхнулись з початку повномасштабної війни?

Ну в 2022 році це **був секвестр бюджету**. Все, крім зарплати, було зупинено. Всі програми, вся діяльність. Ну, але ми все одно умудрялися якось виконувати проекти, які виконувалися з партнерами без фінансування. Нам за рахунок того, що зарплата все-таки збереглася, нам вдалося зберегти основний штат

У нас **зупинилися з друкарні**. Звісно, ми десь 2 місяці не друкувалися взагалі, нічого не могли отримати з друкарні

Те, що ми **не могли заплатити за роялті**. Була проблема у нас: заборонили вивід валюти за кордон. Тому поки ми всі знайшли цей шлях як це зробити, хтось досвідом ділився, хтось сам там намагався

**З повною невизначеністю**. Ми не могли працювати власне десь до квітня. А взагалі бізнес був зупинений, не працював. Була величезна невизначеність: чи буде можливість взагалі в якомусь форматі працювати

Ну, **ми переїхали**. Наш склад був у Харкові. І ми видавництво, яке працювало з Харкова. Видавництво було там засноване. І хоч і наш офіс був на той момент, коли почалося вторгнення, у Києві, нам довелося наш склад перевозити. І це було досить складно все організувати

Стало більшим членджем це **психоемоційний стан людей**, які потребують набагато більшої підтримки, які потребують допомоги, які потребують включення з боку HR, з боку керівників саме підтримки якоїсь, відчуття, що вони не одні, що вони не самі

Питання **зростання вартості, собівартості продукції, дефіциту ресурсів** зараз

Викликом є **підтримання операційної діяльності**, Було складно з командою, тому що всі розїхалися в різні міста і країни. І зрештою ми по суті втратили всю команду, яка в нас була. І це дійсно був виклик, бо це треба було **перезбирати зокрема структуру видавництва**

Безумовно, викликом є **продовження мобілізації**. Дуже важко шукати чоловіків роботу, є певні обмеження. Мого партнера, співвласника викрало ТЦК. Ми маємо ситуацію, коли людина просто випадає з бізнес-процесу. А нам треба далі якось працювати і не втрачати якийсь рівень системності роботи

# КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ

На ринку праці гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, оскільки зростаючий ринок перевищує кількість дійсно професійних фахівців. Багатьом компаніям стає дедалі важче знайти спеціалістів з необхідними навичками, адже досвідчені професіонали вже мають щільно заповнений графік і часто стають об'єктом активного хедхантингу

## Чи відчуваєте Ви кадровий дефіцит?

Звичайно, що відчуваємо.  
**Хто його зараз не відчуває?**  
Дуже багато людей виїхало.  
Дуже багато людей зараз, як би це сказати пом'якше, є предметом чи об'єктом хедхантингу. Відповідно, хто спроможніший, хто швидший, хто має якісь додаткові, як це називається, плюшечки, той перекупує

Ми відчуваємо дефіцит, але ми одночасно відчуваємо і дефіцит фонду оплати праці, які нам доводять. Відповідно ми розуміємо, що більше, ніж є людей ми взяти не можемо, тому що інакше доведеться скорочувати зарплату всім, хто є зараз

Це, безумовно, відчувається брак кадрів. При збільшенні зараз кількості, обсягу робіт, наприклад, перекладів... нам здається, що в принципі кількість професійних людей для такої кількості видаваних, яка є на сьогодні, вона є замалою. За них йде боротьба

Звісно, ми відчуваємо. І у нас на початку війни звільнилась велика кількість. Знайти людей, напевно, і можна, але дуже важко їх адаптувати. Тому що, коли ти працюєш дистанційно, адаптація проходить набагато важче

Ну, і да, і ні.  
Да, відчуваю, тому що так просто фахівця не знайдеш, а ні, тому що я знаходжу. І більше того, я скажу так, що я не боюся долучати людей, які не мають досвіду.  
І я маю в цьому дуже позитивний результат

Так. Ну загалом, вся наша галузь почала відчувати кадровий дефіцит з часу, коли ринок почав зростати. Тобто, спершу було не дуже помітно. Бо я для себе окреслюю зростання ринку, перший такий етап зростання це після 2014 року, після анексії Криму, після початку війни на Сході України. Ринок почав зростати. Це я передусім маю на увазі справді фахових працівників високого рівня. Тому що загалом до пропозиції від нефахових представників чи, скажімо так, людей, які хочуть працювати в цьому напрямку, їх дуже багато завжди було.  
Ну, тобто, умовно кажучи, людина десь ще вчиться в інституті. Вона каже, « я дуже люблю читати, мені дуже подобаються книжки, зокрема книжки вашого видавництва. Я думаю, що я зможу бути літературним редактором, і перекладачем, і коректором, і всім одразу». І ти такий дивишся, думаєш «та Господи, ти знаєш, скільки потрібно знань, скільки потрібно кропіткої роботи, щоб нормально, літературно відредагувати та навіть звичайний текст»



# КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ

Видавництва найгостріше відчують нестачу редакторів, верстальників, перекладачів і коректорів, а також фахівців з піару та комунікацій. У книгарнях, особливо тих, які активно розширюються, є значний попит на сервісний персонал. Окрім цього, виникають труднощі з заповненням деяких чоловічих вакансій, оскільки багато кандидатів служать у ЗСУ, а ті, хто намагається уникнути служби, не проявляють особливої зацікавленості у працевлаштуванні

## Яких фахівців Вам найбільше бракує?

І ми дуже відчуваємо проблему з верстальниками, з редакторами, з перекладачами.

Усі гарні перекладачі, зазвичай, наперед, на два роки вже у них все розплановано, десь не хочеться втрачати в якості.

І хочеться працювати з кваліфікованим персоналом

Перш за все це звісно **сервісний персонал**. Тобто це **працівники книгарень**, тому що ми їх і потребуємо в кількості більшої, ніж кого б не було. І з одного боку, з іншого, це ті, хто працює на складі, ті, хто мають пакувати, приймати, обслуговувати бізнес з точки зору Інтернет-магазину замовлення. Але так само і **офісний персонал**, це проблема. Наприклад, **маркетологи** зараз для мене

Тобто зараз **не вистачає вже геть нікого**. Тобто якщо в принципі, ну, як мені здається, з мого боку, робота тих самих дизайнерів, які займаються дизайном, обкладинками і оцим всім, вона займає трохи менше часу на реалізацію обкладинки, то робота перекладачів, редакторів, коректорів займе набагато більше часу в опрацюванні видавничого проекту. І через це зараз просто **в нас катастрофічна нестача редакторів, перекладачів і коректорів**

Верстальники, перекладачі, частково в якоюсь мірою редактори, меншою мірою продавці, тому що тут немає такої залежності від ринку, ми досить швидко вчимо. Ми вже відпрацювали цілу схему навчання і підготовки людей, тому з цим ми справляємося якось легше.  
**А от кадри редакційно-творчі – це, звичайно, найважче зараз**

Зараз **на складі теж проблема з чоловіками**, бо робота фізична, а хлопців знайти, які ще не служать в ЗСУ, не так легко зараз

Взагалі, зараз достатньо важко знайти і **піарників, і комунікаційників**. Професійних особливо

Зараз також зрозуміло, що **багато хто в галузі шукає приміщення** і тому теж розуміємо певну напругу і певний попит на такого **штибу спеціалістів, А вони чоловіки зазвичай**. І це є проблемою також, тому що це посада і робота вона має під собою необхідність їздити, дивитися це приміщення. І це знову ж таки є проблемою. Зараз стикаємося з тим, що це одразу, одразу ні

**Дефіцит чоловіків відчувається**. Тому що, знову ж таки, відкриття книгарень потребує людей, які роблять ремонт, які збирають меблі, які займаються працею

# КАДРОВИЙ ДЕФІЦИТ

**Загалом на ринку найбільший дефіцит спостерігається серед літературних редакторів, дизайнерів, перекладачів та менеджерів з продажу. Ця проблема зумовлена відсутністю систематичної підготовки кадрів та високими вимогами до кваліфікації. Водночас спостерігається зниження якості редагування текстів, оскільки досвідчені редактори розписані на проекти на рік вперед**

**Які спеціальності на ринку книговидавничої справи найбільш дефіцитні, на Ваш погляд, і з чим це пов'язано?**

Це всі, хто стосується видання книжок, перекладачі, редактори, коректори, випускаючі редактори. Чому? Тому що то занедбано дуже багато років. Вони всі були ентузіастами справи. Хто цим займався? Ті, хто зовсім тільки від цього шаленіли. Тому що там не було сталої, постійної, гідної зарплати. Тому, відповідно, їхня кількість дуже мала

Це друкарі, працівники друкарні різних спеціальностей, різьчики. Редакторів, верстальників. Брак всіх спеціалістів, які у видавництві задіяні. Перекладачів

Я думаю, що в нашій ніші це перекладачі, це випускові редактори і друкарі, які виготовляють те, що нам потрібно

**Літературний редактор.**  
Їх взагалі немає. Вони є, є люди, яких називають літературними редакторами. Але ми даємо тести і вони не проходять. Я думаю, що це занепад взагалі видавничої справи. Вона не рейтингова. Ну і це занепад, який був. Не який прийшов, а який був. Тобто який зараз дає про себе знати

Ходять чутки, що не вистачає класних дизайнерів. Тому ми бачимо деякі видавництва, у яких трошки книги виглядають несучасними

Мені не вистачає продавників. Тобто я не можу знайти нормального менеджера з продажу. Щодо мотивованих і енергійних. Можливо, через брак енергії зараз не вистачає саме того. Або це мають бути люди з гарним таким джерелом позитивної енергії, яка створює радість

Найбільш дефіцитні спеціальності - безпосередньої книжкової підготовки, умовно кажучи. Це дизайнери-верстальники. Це не зовсім універсальні, це люди, які мають мати і ту, і ту навичку, такий стик. Це літературні редактори. Це дуже зараз відчувається практично в усіх. І в нас звичайно відчувається рівень падіння редагування текстів через те, що якісні редактори розхвтані на рік вперед. Те саме стосується перекладачів. Ті, хто точно знає, що дуже якісні і дуже хороші, вони мають свої графіки вже теж практично на рік вперед. Це дві дуже дефіцитні спеціальності. Я вважав і вважаю, що до сьогоднішнього дня на нашому ринку практично немає конкретно маркетологів книжкового ринку, як таких

# КОНКУРЕНЦІЯ

**Ключові фактори конкурентоспроможності включають надійність, гідну заробітну плату, гнучкий і комфортний графік роботи, можливості для кар'єрного зростання, репутацію бренду, а також пріоритетність працівників і готовність враховувати їхні ідеї**

## Завдяки чому Ви конкуруєте на ринку праці?

Ну, я вважаю, що конкуруємо майже в усіх показниках. Тобто **ми не найнижчі в оплаті праці**, ми не найгірші в оплаті перекладачам, тобто стороннім людям, з якими ми укладаємо угоди, перекладачі, редактори і так далі. **Ми маємо якісь фішки тим, хто працює в офісі**, - це часткова оплата харчування, відпустка, яку ми беремо на себе повне оплачування і так далі

Я думаю, тут теж дві причини основні. **Є спеціальний клас людей, які мріють працювати з книжками, робити книжки.** Це головна причина. Ну, і друга причина – **зарплата**, яка їх задовольняє. А, ще **умови праці**. Тому що у нас віддалена робота. Якщо ви знаєте теорію цих кольорових підприємств – червоний, зелений...  
**Гнучкий графік роботи**

Просто у нас в принципі, не дивлячись на те, що чотири книгарні вже є, команда все одно дуже лаконічна. І якщо би так, **то у нас робота така вайбова**. У нас не про агресивні продажі, не про скрипти, не про чекліст, по якому ти маєш рухатись, говорити і все робити. **Хочеться створювати такі робочі місця, яких, можливо, колись нам не створили.** Тому це якось так виглядає, що у нас робота розрахована на людей усвідомлених, розумних, самодостатніх. Тому, мені здається, **досить комфортні умови роботи, тому що ми не регламентуємо кожний крок, погляд, подих і так далі**

Ми намагаємося якось по-перше, що **ми потроху піднімаємо наші тарифи**, по-друге, що **ми завжди працюємо з повагою і в такому тісному контакті з перекладачами**. Ми з ними от якось спілкуємося, не відкидаємо їхніх якихось ідей. В нас така тісна доволі комунікація. Ми не поводимо з такою зверхньою позицією, що «ви зробили свою роботу, все. Далі до побачення. Далі ми працюємо, не втручайтеся». І все таке. По-третє, **ми завжди своєчасно і десь в принципі, 100% вже одразу після отримання перекладу від перекладача і його затвердження, а це десь до тижня максимум, ми одразу розраховуємося.** Ми виплачуємо одразу всю суму, тому що розуміємо, що зараз час такий, що на жаль, ми не можемо бути впевнені що буде завтра

Завдяки тому, що, по-перше, **ми дуже надійна компанія**. Нам багато років. Ми завжди виконуємо свої зобов'язання перед клієнтами, перед працівниками. **В нас всі білі умови, повністю.** Плюс в нас є можливості для розвитку, в нас є **можливість для зростання далі**

Перше, це **репутація видавництва**. Мені здається, є репутація бренду. І вона вибудовувалась достатньо давно. І нелегко, тому що позиція це така річ, за яку постійно потрібно боротися насправді. Тому репутаційна складова – це така дуже важлива штука. А друга, чому до нас, на мою думку, йдуть люди? Тому що **для нас завжди люди були на першому місці**

# КОНКУРЕНЦІЯ

У межах галузі конкуренція є досить значною, і стає все більш жорсткою та менш етичною, зокрема через помітні спроби хедхантингу. Ситуація з міжнародними організаціями варіюється: для одних це можливості, для інших — виклики, хоча й не критичні. Деякі гравці взагалі не відчувають конкуренції з того боку

В межах галузі звісно. У всіх вакансіях є конкуренція. Зазвичай є стереотип працівників, редакторів, перекладачів, що якщо це велике видавництво, то престижніше працювати в великому видавництві. З боку міжнародних – у нас такого не було

Чи відчуваєте Ви конкуренцію за кадровий ресурс з боку інших українських компаній в межах галузі, поза її межами? А з боку міжнародних організацій? Як ця конкуренція проявляється і чи є для Вашої компанії проблемою?

Однозначно. І це в першу чергу проявляється в спробах постійного перетягування. Починаючи від авторів і закінчуючи працівниками безпосередніми. **Конкуренція стала значно жорсткішою і значно менш цивілізованою**, скажімо так

**Безумовно відчувається це, відчувається всюди.** Звісно, що в професійно видавничих кадрах це більше конкуренція всередині компанії видавців, тому що в принципі люди ходять, переміщуються. Але і інше також, перекладач може переключитись в принципі на іншу спеціальність. **З боку міжнародних певним чином, так.** Багато хто говорить, наприклад, «я не хочу працювати навіть в гібридному форматі. Я хочу тільки дистанційно.» Звісно, що вони будуть розглядати компанії, які десь в іншій країні, або міжнародні, або компанії інших країн

У нас був один випадок, коли одна наша співробітниця звільнилася від нас і пішла в іншу компанію видавництва на таку саму посаду, бо там була вища заробітна плата. Але ми якось сильно не засмутилися, чесно кажучи. І впродовж тижня знайшли заміну. Хоча я розумію, що, напевно, це, скоріше, виняток. Бо, наприклад, **сейл-менеджера ми не можемо знайти вже три роки. Але наразі конкуренція для нас не є проблемою**

**Ми відчуваємо дуже велику конкуренцію. І, на жаль, вона не дуже етична.** це просто хедхантинг, який також плюс-мінус, яку ти зарплатню отримуєш, ми тобі даємо більше. І хедхантинг цей постійно, просто постійно. І це не дуже приємно, тому що я намагаюсь вирощувати кадри. І неприємно, коли так роблять мої колеги. **З боку міжнародних організацій навпаки.** Я можу звернутися до людей, які живуть за кордоном, або які мене консультують, або які консультують моїх людей, або людей з інших бізнесів, які нас консультують

**Так., вона є.** Ну у нас були взагалі в галузі неприємні моменти. Один з самих неприємних моментів це коли редактор, яка пішла в інше видавництво, вона просто зробила копію наших проєктів. Це не є проблемою, але **не раз було, що нашим співробітникам дзвонять хедхантери.** У нас ще одного менеджера перекупили, що називається, просто перекупили

# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

**Здебільшого потужності зросли, частково й завдяки збільшенню попиту. Однак варто зазначити, що час, витрачений на всі процеси, також зріс. Це пов'язано з обмеженою пропускнуою здатністю редакторського відділу та емоційним станом працівників**

**Чи сповільнилися Ваші потужності? Чи відчуваєте, що на той самий результат доводиться витратити набагато більше ресурсу?**

Потужності навпаки збільшилися, зараз попит росте у всіх. І в нас так само. І конкуренція росте, всіх випускають багато книжок. І на нашому ринку також все розвивається нормально, стабільно. Читач хоче читати більше. Ми тільки збільшуємося, збільшуємо свої складські приміщення. Тільки в плюс все йде

Ні, наші оберти збільшилися, я думаю, в тричі. Ми стали видавати набагато більше книг. Ми до вторгнення видавали 6 книжок. Зараз ми видаємо 20 книжок на рік. І команда наша розширилася. І книжок ми продаємо більше

На жаль, так. І перша, після трагедії у нас достатньо великі збитки у видавництва. І звісно, ми вирішуємо проблеми в видавництві. На жаль чи не на жаль, **ми вирішуємо їх не за рахунок людей**. Тобто всі люди постійно отримують свою зарплатню, вчасно, і питань нема. Але ми вимушені видавати менше книжок. У нас немає додруків, які ми хочемо, щоб були, які продаються, яких потребують читачі. У нас не вистачає грошей на якісь піар-акції, які ми б хотіли зробити і зможемо зробити, і змогли б зробити

Якщо порівняти **зараз ми більш ефективні**. Ну, тобто, при всіх інших складових, загальна ефективність вона вища. Частково завдяки тому, що набагато більший інтерес до нашого продукту, що є розвиток ринку. Відповідно, **нам треба менше зусиль для отримання кращого результату** з точки зору привернення уваги, проданих одиниць, наприклад, такого роду. Те, що нам стало важче... Ми, наприклад, зараз вийшли на кількості. **У нас немає просідання з точки зору кількості тайтлів, які випускаємо**. Тому загально в середньому по палаті, я думаю, що... Але **при цьому, у нас працює менше людей**, чим було в старій структурі, в старому складі

**Ресурсів ні.**

Якщо час не вважати таким ресурсом, який ми вкладаємо, я б не сказала, що набагато більше. Мені здається, **просто на все зараз виходить набагато більше часу**. Емоційно люди настільки виснажені, що зібратися в купу для того, щоб створити якийсь продукт, для них дуже важко

Ні, потужності у нас **принаймні не сповільнилися**, але знову ж таки ми лише видавництво. У нас немає своєї друкарні. Ми займаємося лише цим. Друкарня у нас на аутсорсі. В нас просто **основна проблема потужностей, швидкості видання**. Все-таки, **вузька пропускну здатність саме редакторського відділу**

# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

**Незважаючи на зростання попиту, маржинальність знизилася. Це зумовлено збільшенням витрат і неможливістю суттєво підвищити ціни на книги, оскільки видавництва та книгарні прагнуть зберегти їх доступність для всіх читачів. Проте є й ті, у кого маржинальність залишилася на попередньому рівні. Для них умови не стали гіршими, адже зростають накладі та активніше продаються книги**

**Чи змінилася маржинальність Вашого бізнесу, і як саме?**

Маржинальність зменшилася значно, тому що дуже часто міняється ціна на друк. Тарифи зростають, і комунальні оплати, і оренда. Все зростає. Ми не можемо постійно збільшувати нашу фінальну ціну. Плюс наша позиція така, щоб робити книжку доступною для читача. **І ми для себе не розуміємо, як продавати набагато дорожче**

Ні. Глобально ті умови, які ми мали до вторгнення, умови по роботі з видавцями, ті умови **не стали гіршими**. Десь, можливо, точково стали кращими. Але в загальному, показник маржинальності не змінився за ці роки

Звичайно, набагато впало через постійне підвищення вартості друку. Навіть при тому, що ми підняли ціну на книжки, вона в середньому десь у нас піднялася від 30 до 50%

Да, маржинальність змінилася. При цьому вартість, **собівартість продукції, вона все одно збільшується**. Туди зараз додається вся ця збільшення там через генератори, нестачі, довози і все решта. Тобто, собівартість піднімається, **а повністю перекрити це підняттям ціни ми не можемо**, тому що тоді це буде вже понад можливостями або понад принаймні психологічним комфортом наших клієнтів

Маржинальний відсоток у нас зменшився на 8%. Це величезна цифра. **Але ми повільно підвищуємо ціни**. І навіть на якісь книжки нам кажуть, що у вас ціни можливо їх можна зробити трохи і більше. Напевно так. Але я, незважаючи на те, що я живу в Києві зараз, я ж їжджу і по інших містах. І я б хотіла, щоб наші книжки були не тільки для киян доступні, **а зробити наші книжки і для всіх українців доступними**

Да, змінилися. **Зразу фактично до нуля**. По-перше, перед війною був виклик уже. Я прямо був в шоці, як це вдарити по галузі. Ніхто не чекав війну. Ніхто не чекав війну. А до війни саме почали дуже сильно рости енергоресурси і головне — бумага. Бумага підвищилася в 2-3 рази. А ми **намагалися ціни ставити як можна дружні, розумієте, як можна більше дружні**

**В принципі, маржинальність не змінилася**. Хоча, можливо знаєте в якому сенсі? Оскільки ринок виріс, то збільшилася кількість накладів. Ну в принципі, можна сказати, що так. У нашому випадку, коли однієї і тої самої позиції збільшується наклад, то тоді звісно ж зростає маржинальність всього цього діла. Тобто **зараз ринок виріс, стало набагато більше книгарень. Книгарні роблять набагато більші замовлення, набагато активніше і швидше продають книжки, ніж до вторгнення**. І тому, в принципі так, маржинальність збільшилася. І оборот загальний також

# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

**Компанії активно беруть участь у різноманітних волонтерських ініціативах. Вони виділяють кошти для ЗСУ, організовують акції з новими та вживаними книжками, реалізують регулярні соціальні проєкти, наповнюють бібліотеки книгами та передають їх на фронт і в шпиталі**

**Чи долучається Ваша компанія до волонтерських зборів на ЗСУ, на потреби постраждалих від війни цивільних?**

Долучаємося до всього абсолютно. Потреби виникають практично кожного дня.

**Потреби в книжках від бібліотек**, це я взагалі вважаю, що цей потік став просто неконтрольованим. Оскільки держава повністю відмовилася від цього поповнення фондів бібліотек, то **бібліотеки просто криком кричать і весь час просять**. Просять бібліотеки, просять військові, просять діти, які залишилися без батьків і просять за кордон, оскільки їхні фінансування десь є, а десь не вистачає

У нас є кілька проєктів, які ми видали спеціально для того, щоб гроші від цих проєктів **йшли напряму певним підрозділам**. У нас є для проєкт підтримки Херсону. Також ми **регулярно передаємо книжки або в шпиталі, або за кордон кудись, або у військо**

Ми працюємо з вживаними книгами, ми щомісяця передаємо... Тобто там є така опція, що **люди можуть віддати свої книги, відмовитись від оплати за ці книги**. І тоді ці кошти ми передаємо на благодійність

Так, звісно. У нас є така штука, у нас на нашій Інтернет крамниці видавничій ми 4 рази на рік проводимо триденні такі акції, коли ми продаємо книги зі знижками. У нас такі доволі непогані знижки. **Ми половину виручених коштів з цих акцій передаємо на підтримку різних підрозділів Збройних Сил України**

І у нас практично кожного місяця є якийсь соціальний проєкт. То ми покупляємо машини для ППО. У нас їх настільки багато, я навіть перелічувати не буду. **Вони кожного місяця обов'язково**

Звісно, ми приймали самі участь неодноразово, якби на самому початку. В перші дні війни велику суму перерахувала на потреби ЗСУ. **Після цього ми підтримуємо і людей, які є нашими співробітниками**. Вони зараз так чи інакше у війську. Тобто це пряма допомога. **Ми її не сильно афішуємо, чи взагалі скоріше не афішуємо**. Чи ми долучаємося до інших? Тут завжди зараз велике питання, тому що **багато цих зборів, які ми не можемо перевірити, ми не можемо довіряти**. Але ми, якщо ми долучаємося і ще робимо це якимось публічно, то ми ніби гарантуємо, що цей збір із своїм ім'ям докладаємо до того, що це збір дійсно той, на який треба зараз звертати увагу, долучатися. Ми не можемо цього зробити, тому що в нас немає ні ресурсів, ні компетенцій перевірити того, хто збирає. **Ми приймаємо участь у різних ініціативах. Там є книжки на фронт, наприклад**

# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

**З початку повномасштабного вторгнення заробітна плата працівників зросла. Компанії регулярно переглядають заробітні ставки та підвищують їх, оскільки нездатність до цього могла б призвести до втрати конкурентоспроможності, а працівники не змогли б забезпечити своє існування. Щодо бонусів і соціальних пакетів, компанії цінують внесок кожного працівника, тому за можливості надають додаткові бонуси. Їм вигідно, щоб їх співробітники отримували достойну винагороду**

Да, безумовно. Ринку давить. Ви бачите, що відбувається з інфляцією. Якщо б ми платили старі зарплати, ми не були б конкурентні і люди не могли б виживати. Ну соцпакет, якщо страхування, такого роду плюшки, то ні. Наскільки я знаю, зараз на книжковому ринку ще такого не застосовують. Якщо це відповідність до КЗОТу, то да. **Все, що в Кодексі Праці ми це все виконуємо, гарантуємо**

**Збільшилася, ми вже декілька разів підвищували заробітну плату.** Тому теж намагаємося триматися, дивимось, що по ситуації. У нас є тільки річна премія. **Ми намагаємося цінити кожного співробітника по його вкладу в робочий процес**

**Кожний працівник став коштувати значно більше.** А продукт, який він виготовляє, в ціні змінився значно меншою мірою, ніж ціна праці. Щодо соцпакетів, то ми не міняли ні разу в мінус. Тобто навіть **в той момент, коли наші працівники не працювали, мінімум ми виплачували всім**

**Так, звісно, у нас два рази на рік перегляд заробітної плати.** Глобально це типу переіндексація. Але ми називаємо це перегляд, тому що може бути ще завгодно. Тому два рази на рік переглядаємо зарплату і вона потрошку збільшується стабільно

Ну так, **вона збільшилася.** Ну, тобто ринок зростає, наклади зростають, продажі зростають. Десь **від 30% до 50% десь у нас ставки зарплати вирости.** Ну аж такого соціального пакету не маємо. Це просто у нас ситуативно. Після великих подій, фестивалів, ярмарків... **Ми виплачуємо бонуси просто за те, що ми всі тут попрацювали.** Або якісь новорічні бонуси. Тобто це **не якась певна така система прописана, а просто це такі от на якісь такі події ми робимо невеличкі бонусні відрахування, виплати**

**Чи змінилася зп Ваших працівників з початку війни? Чи маєте Ви систему бонусів, доплати, соцпакети для своїх працівників? Чи впливає загальна фінансова стійкість Вашої компанії на обсяг бонусів, соцпакетів?**

**Обов'язково щороку ми надбавляємо зарплату.** Потрошку, потрошку, на жаль, не можемо надбавити так, як би хотілося. Але це ми робимо

**Заробітна плата підвищилась приблизно вдвічі.** У нас практично у всіх є ставка і є бонус. Тобто працєю, заробляй. Мені вигідно, щоб люди отримували більше грошей, тому що тоді буде менша плинність кадрів і мені менше роботи. **Коли я бачу, що людина заробляє мало, ну це для мене таке, знаєте, таке червоне світло,** коли я думаю, або я щось зробила не так, або людині нецікаво і вона просто не живе цією роботою



# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

Тут можна виокремити дві тенденції: або здебільшого майже ніхто з працівників не залишив компанії, або існують випадки, коли значна частина фахівців виїхала або звільнилася на початку війни, в умовах невизначеності та призупинення діяльності компаній. Після цього періоду більшість із них так і не повернулася

Яка частка працівників полишила Ваше видавництво/компанію після початку війни і не повернувся, у відсотках?

Та небагато, я думаю, відсотків 15, не більше

Ну, я думаю, що це десь 50 відсотків. Враховуючи, що наша команда шість людей, тоді десь три пішло і три нас лишилося

У відсотках це десь відсотків 25, напевно. Але це за два роки. Якщо врахувати коефіцієнт тікучості кадрів, то він буде дуже маленький. Але з цікавого у нас, наприклад, не просто йдуть, бо тікають від нас, а йдуть, бо отримували якусь кльову пропозицію, наприклад робота в видавництві операційним директором чи щось таке. Люди розвиваються. Мене тішить, що люди не тікають від нас, бо просто набридла робота, а йдуть пізнавати новий, кращий, якийсь цікавіший на даному етапі світ

То в принципі, в нас особливо ніхто не полишив

Одна, але це було більше звільнення. Ми просто хотіли перевезти людину. Вона не справлялась, коли що була на повному робочому дні. Потім вона перейшла на неповний робочий день. Вона справлялась ще більш-менш, але теж зубами ми вже скрижитали. А коли на неповний, то воно взагалі було... І я хотів людину перевести на нову посаду, але людина не схотіла, пішла

І у нас на початку війни звільнилося 46 людей. Це дуже велика кількість. Просто дуже велика кількість. Це десь третина видавництва. У будь-якому бізнесі це прям аксіома, що якщо в тебе звільняється третина, то це означає, що це просто інше видавництво вже. Інша фірма, інша організація

Доволі велика, тому що в той період часу, коли ми заморозили і потім поновили дуже в обмеженому вигляді свою діяльність, ми в той момент багато з ким припинили співпрацю. Багато людей і виїхало тоді, в той момент. Ми тоді скоротилися сильно і доволі мало, хто повернувся після того часу

# ЗМІНИ ПІСЛЯ 24 ЛЮТОГО 2022 РОКУ

**Загалом війна не вплинула на звернення до аутсорсингових компаній. Ті компанії, які вже раніше користувалися їхніми послугами, продовжили це робити, а ті, що ніколи не зверталися за допомогою, лише зараз починають обдумувати таку можливість**

**Чи зверталися Ви з початку війни до аутсорс-компаній, щоб вирішити типові завдання, які раніше вирішували внутрішніми ресурсами? А щоб справитися з новими викликами? Які причини для аутсорсу?**

Ні, тільки якщо вважати фрілансерами людей, які працюють. А так, в принципі, якихось компаній, ні.  
**Не зверталась**

Ні, не можу сказати, що саме під час повномасштабної, після початку повномасштабного вторгнення

Ну дивіться, ми намагались **насправді залучити декілька компаній, які би там давали послуги аутстафу** саме для мережі. Але компанії відмовляються через те, що вони не можуть забезпечити кандидатів, які люблять читати. Якщо говорити про інші вакансії, про інші можливості, то ми працюємо в різних форматах з кандидатами

**Ми постійно зверталися до аутсорс-компаній.** Це не пов'язано з вторгненням. Ми постійно зверталися за консультаціями фінансистів, за якимось бухгалтерським обліком, до юристів. У нас якось це перманентний процес і це якось завжди було. **Просто ми не можемо взяти в команду програмістів, наприклад, трьох людей. Нам це не потрібно. І в них немає стільки роботи,** бо нам треба в сайті щось зробити один раз в три місяці

**Ні, не часто. Але зараз ми думаємо,** наприклад, щодо складу. Тому що склад в Харкові - така собі ситуація. З точки зору бізнесу, з точки зору захисту бізнесу, в мене постійно це в голові

**В нас таких в принципі немає. Ми це не робили.** Тільки як я вже розповідав, коли було питання із реалізацією складом, то ми це вирішували власними силами. Забирало багато енергії ресурсів. Але просто я ж з досвідом знаю, що сам ти зробиш найкраще

**Ні, не звертались.**  
Аутсорс це завжди гроші. Тому у нас на аутсорсі тільки склад

**Ні.**  
У нас нема таких процесів, які можна було аутсорсити

# ІНШІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

У галузі існують серйозні труднощі з залученням грантового фінансування, зокрема через брак досвіду, складність процедур та обмежені людські ресурси. Проте в деяких компаніях ситуація виглядає інакше: вони активно беруть участь у грантових програмах - або своїми силами, або мають окрему людину чи відділ, що цим займається

Чи залучаєте Ви грантове фінансування, краудфайдинг? Чи маєте Ви окрему людину, яка працює над залученням таких коштів?

Краудфандинг ні. Грантові всі ці історії, нам дивом дали один раз грант

Ні, я не залучаю через те, що для цього мені потрібно або перестати займатися тим, що я займаюся: шукати нових авторів, читати рукописи, видавати книжки і займатися тільки пошуком грошей. Або мені потрібна людина, якій треба на регулярній основі платити заробітну плату і ця людина буде тоді шукати для мене гранти, заповнювати документи

Ну, як вам сказати. Є, звичайно, ця система грантів на видання окремих книжок, які підтримують певні країни. Польський інститут, норвезький, фінський. Ми давні їхні партнери. Ми, звичайно, цим користуємося. Але це настільки зараз не незначний відсоток, незначна сума. Майже всі вони зменшили свої грантові фінансування порівняно з тим, як було до повномасштабної війни час

Два рази ми отримали невеличкий грант на переклад з французького інституту. Ось одна книжечка в нас вийшла минулого року і в цьому році вийде одна книжка. Це дуже плюс, тому що ми спокійно собі видаємо і трошки можемо зекономити на цьому і видати ще одну книжку, так скажемо. Але взагалі участь в великих таких грантах потребує людського ресурсу, спеціалістів, які знаються на цих програмах. Бо це потребує багато часу, заповнення купи документів і так далі

Так, звісно. Половина, я думаю, найбільша частина наших проєктів – це грантові проєкти. Це фонди, не тільки українські, які ми подаємо аплікації, отримуємо гранти і видаємо книги разом з цими фондами або під шапкою цих фондів. Але окремої людини яка цим займається ми не маємо

Знаєте, це наша слабка сторона. Вчора отримали грант. Ми настільки здивувалися самі. Просто це, напевно, можливо, наш перший грант за все наше існування. У нас є окрема людина, але все ж таки нам не вдається випускати ці грантові заявки так, щоб ми отримували гранти

Ну, в грантах ми постійно беремо участь. Не у всіх, на це не вистачає часу, тому що возні з ними іноді більше, ніж заробітку

**Компанії загалом орієнтовані на розвиток своїх працівників, ділячись усіма ресурсами та перспективами. Часто практикується заповнення вакантних посад за рахунок внутрішніх ресурсів, що підкреслює їхню прихильність до розвитку власного кадрового потенціалу**

Та всіх. Бо в будь-якій сфері нашій ми готуємо собі заміну і готуємо молодих людей.

Це стосується і перекладачів, і редакторів, коректорів, і дизайнерів, художників

Якщо ми бачимо перспективи, якісь достатньо базові хороші навички, і ми беремо всіх в роботу. Якщо

на старті треба навчати якимсь базовим азам, то ні.

На даному етапі ми не можемо просто собі цього дозволити, бо немає у нас так багато спеціалістів, які вже прям супер рівні

**Чи намагаєтеся ви зростити нових працівників, і яких саме?**

Да, намагаємося, звісно. Люди, які приходять в книгарні це кадровий резерв для подальшого зростання.

Ми серед них шукаємо тих людей, хто надалі може поставати якимись регіональними менеджерами або через навчання, або через те, що може бути далі пов'язано із розумінням того, що людина далі може робити

Ну звісно, через те, що ми працюємо сім років, але мені все ще здається, що це дуже мало, ми беремо людей, в яких є великий інтерес до того, що ми робимо.

І ми пропонуємо, напевно, ті умови, в яких людина може отримати різні контакти. Я не можу сказати, що в нас чітко вибудована система роботи, тому що в нас дуже маленька команда завжди була і лишається. Тому я думаю, що так, ми даємо певний такий бекграунд і ці інструменти, які в нас є. І долучаємо до нашої спільноти, до нашого бренду, що важливо, бо ми робимо багато івентів з ними, з нашими авторами. І це таке досить потужне мережування

Та зараз от ми власне будемо з нашої команди, з наших баристок, розвивати їх в компанії як адміністраторів

А як же. Ми взагалі, да, ми взагалі беремо зазвичай людину, яка любить книжки, яка мені так більше подобається, якій потрібна робота

Звичайно, ми готуємо людей на всі позиції для офісу і для книгарень. Інколи люди переходять з відділу в відділ.

І ми дуже до цього відкриті. Я б сказала, що це в культурі компанії переводити людей, надавати перевагу кандидатам внутрішнім перед зовнішнім. Завжди на будь-яку вакансію розглядається спочатку внутрішній кандидат, тільки потім зовнішній

**У середньому процес входження працівника в команду займає від одного до трьох місяців, залежно від посади. На цьому етапі зазвичай застосовують два підходи: або ж «вкидання» в робочий процес з певною початковою підготовкою, або ж онбординг, що забезпечує плавну адаптацію до нового місця роботи**

**Скільки часу триває входження нового працівника в команду? Що Ви на цьому етапі робите? Як ознайомлюєте його з цінностями і роботою команди?**

Кидаємо в «глибоку воду». Тому, що як треба прикріпити некваліфікованого працівника до кваліфікованого не можна саме тому, що цей кваліфікований вже звільнився. За місяць може ще ні. Але за місяць можна побачити, наскільки відповідально людина до своїх обов'язків ставиться. **Вже через 3 місяці** стає абсолютно очевидним, що це людина, яка здатна продовжувати і що їй це подобається

Зазвичай десь **2-3 місяці проходить**. Тобто ми спочатку пробуємо якісь проєктні роботи. Якщо з проєктними роботами всі добре, тоді поступово починаємо роботу в команді. В принципі, вже з другого проєкту людина вже починає інтегруватися, покругу всі, як учасники процесу, вони всі вже долучаються до спілкування. І в цьому теж проявляється суть людини, взагалі комунікації і так далі

Це залежить від позиції, на яку заходить людина. Якщо це в книгарні, то там є стандартизовані процедури і це небагато часу, давайте говорити **тиждень-два на все**. Якщо це офіс, то відповідно до напряму, в якій людина заходить, на скільки потрібно їй адаптація, підтримка. Якщо людина заходить з подібної позиції з ринку, їй звісно, що треба менше часу. У середньому, для позиції офісних середнього і вище рівня, то ми рахуємо, вважаємо, що випробувальний термін, період адаптації, коли ми дивимося, людина дивиться, що можна дати один одному, **то це 3 місяці**

Ну, як правило, **онбординг у нас десь місяць-півтори**. Але все, знову-таки, залежить від того, чи я є у місті, чи не у відрядженні. Коли все більш-менш нормально і ми всі є на місці, то ми разом можемо дивитися лекцію по книжковому маркетингу, наприклад, якщо це питання маркетингу продажів. Ну і так десь півтора місяці ми дивимося, як це все працює. І потім приймаємо рішення, чи ми пропонуємо роботу. **Але от такі наші стажування, вони завжди оплачувані**

**Щоб до нас попасти, треба все вивчити.** Він на етапі ще відбору все заучує. Такий у нас відбір. Ну, а потім в «бій кидаємо» і в момент прямо роботи зразу виникають питання. **Тобто готуємо-готуємо і в якийсь момент одразу «кидаємо» його**

Мені б хотілося похвастатися тут, але, скажімо так, це наша точка зростання. Я не можу сказати, що у нас процес адаптації дуже добре відбувається. Тому що оцей віддалений клятий формат, він накладає свої певні кордони, розумієте. Це потрібно робити, на мій погляд, краще. **Щодо часу, то інколи, якщо по цінностям ми сходимося це відчувається одразу.** Просто я думаю, що менш ніж три місяці я не можу сказати з будь-якою людиною, що вона наша. Коли я починаю спілкуватися, коли мені стає вже цікаво з людиною, це залежить, перше, від посади. **Зазвичай хоча б півроку** потрібно в видавництві провести для того, щоб людина зрозуміла, що куди

# НОВІ КАДРИ

Найчастіше згадують такі навчальні заклади та факультети: КНУ імені Тараса Шевченка, Академія друкарства, КПІ імені Ігоря Сікорського, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, Національний університет «Києво-Могилянська академія», а також філологічні та видавничі факультети. Водночас відзначається проблема відсутності вузької спеціалізації в університетах для підготовки кадрів, що в перспективі може стати загрозою для розвитку галузі

Які виші чи напрямки підготовки в Україні найбільш відповідні для підготовки ефективних працівників у Вашій галузі?

Ми беремо на практику студентів. В тому числі профільних. Але чомусь профільні, якщо ви говорите про Академію Друкарства чи видавничий факультет, Інститут Політехніки київської, то вони не приходять. Університет Шевченка приходять, Академія керівних кадрів культури

Ну, у нас багато працює з Університету Шевченко, дуже багато. Зустрічаються з Могилянки, але менше. З філологічних факультетів, звичайно, у нас дуже багато людей працює

Але немає конкретно вузької спеціалізації в університетах, як взагалом. Наприклад, у нас в Дніпрі закрили якийсь напрямок теж. Видавничий він був, його просто закрили. Тобто це має бути навчальний заклад. Мають навчати в університетах. Я думаю, що мають відкрити більш спеціалізовані професії, а не більш узагальнені

Чесно кажучи, не можу сказати. Я не зустрічала, щоб ми взяли когось конкретно готового після конкретного якогось навчального закладу і ця людина була повністю готова, сказавши, що от цих спеціалістів готувлять точно класно

Нічого не знаю про державну освіту в цьому сенсі. Я сама ніколи не вчилася на видавця. В мене гуманітарна освіта. Тому в цьому сенсі це досвід. І я думаю, що це має бути якась неформальна освіта. От мені, я пам'ятаю, дуже сильно допоміг курс про це, що мені НЕСТА давали ці посібники

Ну, тут треба по профілю дивитися. Всі мають спеціальну якусь освіту. Ну, Худпром харківський дуже класно готує дизайнерів. Але дизайнерів теж готових хороших немає. Для нас, для видавництва - немає

Для роботи в книгарні те, що я бачу зараз, це важливіше не підготовка в вузі, а щире захоплення світом книг і літератури. І тут не обов'язково мати профільну освіту. І близько. Треба обожнювати це

Ну, Академія Друкарства готує досить непогані кадри. Ітам особливих зауважень немає; що верстальники, що редактори, які приходять, вони достатньо швидко входять в курс

Експерти рекомендують викладачам зосередитися на практичній складовій, оскільки однієї, навіть добре засвоєної, теорії недостатньо. Вони також підкреслюють важливість розвитку управлінських навичок та, особливо для перекладачів, акцентують на необхідності глибшого опанування української мови, щоб забезпечити більш багатий і насичений переклад

Без **Екселю** зараз нікуди. А з Екселем тобі дорога відкрита просто ж до вершин влади, я так вважаю

На що варто звернути увагу викладачам цих вишів, де є прогалини в освіті випускників?

Я думаю, їм потрібно **більше практики** конкретно працювати над живим текстом. Тобто, багато хто гарно, наприклад, знає японську, але не може красиво написати українською. **Не вистачає бази, навіть, я б сказала, української мови**, такої багатої, щоб це не був якийсь сухий переклад дослівний і так далі

Напевно, **не вистачає якихось практичних навичок. І вони відірвані від реального життя**, виходить. Конкретно в нашій команді немає такого мерчу, що людина закінчила якусь видавничу справу і раптом в нас працює

**Хотілося б професійного.** Наприклад, приходять дизайнер і він вважає, що він вміє все. А там просто і це потрібно, і це потрібно, і це потрібно. І розумієте, ми готові навчати. Просто потрібно, щоб був запит на це навчання. Потрібно навчати **командоутворення, потрібно навчати менеджерським навичкам, потрібно навчати як проводити зміни в організації, потрібно навчати життєстійкості**

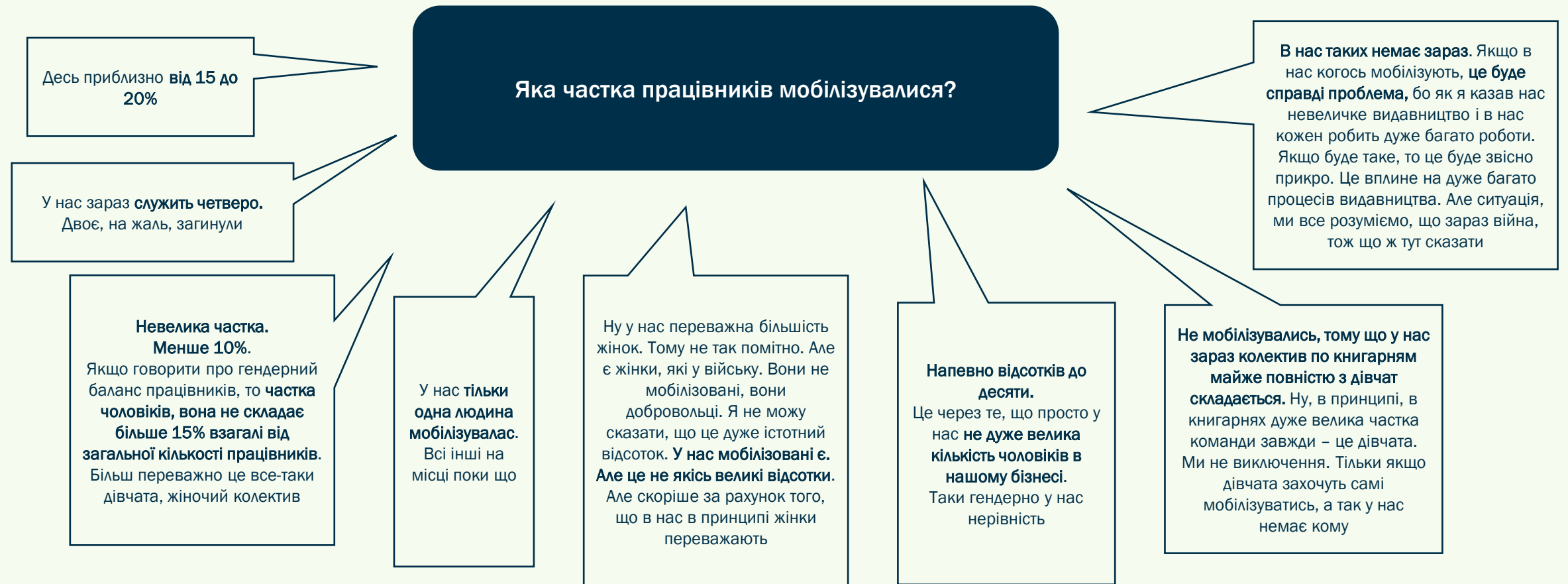
Я думаю, що наша проблема в тому, **що викладачі не є практиками.** Вони теоретики. Хоча може і практики, але все одно більше, напевно, теоретики. Я їх не бачу. Де викладачі? Хоч один викладач мені книжку зробив? Хай він прийде, хай він мені зробить дизайн. Я подивлюсь на нього, може я йому теж зауваження зроблю

Я думаю, що тут не стільки питання в навичках, які дають конкретні вищі навчальні заклади, чи конкретні знання, хоча це теж важливо, **тут радше як завжди питання в особистісних людських якостях.** Тобто навряд чи якийсь університет чи вуз навчить бути відповідальним, ретельно ставитися до своїх обов'язків, старатися якомога якісніше робити вірний тобі сектор роботи... **Це вже знаєте, такого не вчать. Це вже особистісні якості кожної людини**

Щоб вони **читали добрі тексти.** Як вчити дитину перекладати, якщо вона не читала перекладів Лукаша чи наших людей, які це робили фахово. Мої колеги перекладачі переконані були в тому, **що на першому місці це знання своєї мови.** А тоді вже тої з якої ти перекладаєш. І з цим біда

# МОБІЛІЗАЦІЯ

У компаніях частка мобілізованих працівників є невеликою, переважно через те, що більшість колективу становлять жінки, або ж команда складається виключно з працівниць. Проте мобілізація все ж сприймається як потенційна загроза, адже зростання цієї частки суттєво ускладнить робочі процеси та вплине на діяльність компанії





Мобілізованих працівників підтримують на всіх рівнях і докладають максимум зусиль, щоб зберігати з ними постійний зв'язок, демонструючи, що про них пам'ятають, вони цінні й на них чекають

Чи підтримуєте Ви мобілізованих колишніх працівників? Яким чином?

Вони всі в нас отримують поки що зарплату. Жоден з них не звільнений

Так.  
Ми на контакті.  
Все, що можемо

Так, ми підтримуємо тим, чим можемо, коли в нього є якісь потреби, і тримаємо зв'язок

Той з ким ця людина працювала, підтримує. Навколо них постійно на зв'язку, ми знаємо. Час від часу говорять, що щось потрібно. Або ми звертаємося, питаємо що потрібно

Ми підтримуємо, дійсно, ми купуємо щось. І всіх своїх підтримуємо і грошима, і обладнанням, і всім

Ми підтримуємо, у нас їх не так багато. І підтримують люди, колеги, які спілкувалися, мали близькі стосунки, такі дружні, я б сказала. І, звичайно, підтримують і керівництво, і HR, і топ-менеджери, які там періодично питаються, звіряються. Ми намагаємося з'ясувати, чи потрібно щось від нас, чи не потрібно щось

Про це взагалі велика-велика історія, про те, як спілкуватися з військовими. Зазвичай так, наскільки їм це треба, настільки ми і підтримуємо. Десь раз на місяць я можу написати, запитати, як, що, більш-менш знаю. Я десь раз на тиждень намагаюсь щось написати, щось розповісти, запитати, щоб люди не відчували, що вони не потрібні, не цікаві, не важливі.  
Це боляче

**Бронювання не є поширеною практикою з кількох причин. По-перше, бракує інформації про цю можливість, і самостійно розібратися в цьому доволі складно. По-друге, відсутній чіткий закон, який би дозволяв здійснювати такі дії, тому вважають неправильним діяти поза правовим полем. По-третє, компанії лише починають цікавитися цим питанням, і наразі процес є складним**

**Чи намагаєтеся Ви бронювати працівників? Чи працює це?**

**Ну, воно складно.**  
Поки що в нас нема заброньованих. Хоч ми там ці всі якісь процедури проходимо паперові, але на жаль, поки що воно далі і продовжуються паперові процедури

Поки що жодної спроби від імені видавництва забронювати працівника в нас вдалого досвіду немає

**Ні, у нас немає такої системи.** Я намагалася з цим розібратися. Але поки що не можу сказати, що можна було зайти на якийсь ресурс і чітко зрозуміти, що тобі зробити, щоб тобі забронювати твоїх працівників

**Ми ж не та структура, яка життєво необхідна.** Знаєте, книгарня – це та структура, яка життєво необхідна нам для того, щоб взагалі якось триматись взагалі в собі. А на рівні бронювання для працівників...

**Ми ще не бронювали.**  
Тобто ми почали дивитися, але спочатку книговидавці не були віднесені до критичної інфраструктури. Наскільки я знаю, зараз певні можливості є, але вони ще не пропрацьовані з боку нашого відділу кадрів і генерального директора

**Ні, ще не бронювали,** тому в мене немає відповіді, чи працює це чи ні. У нас ще не визначене видавництво як об'єкт критичної інфраструктури і тому просто у нас нема підстав для бронювання

**Ну наразі поки ні, тому, що по-перше у нас немає такого закону.** Вірніше він якось доопрацьовується. Ну, коротше, його ще, наскільки я знаю, його ще не прийняли остаточно. Відповідно, нема що бронювати. **А ми якимись такими, скажімо, обхідними шляхами, ми не вважаємо це за коректним таким займатися.** Тобто якщо буде ухвалено закон, якщо він буде нормально працювати, то ми спробуємо це зробити. Але поки такого закону немає, то ми існуємо як є

# МОБІЛІЗАЦІЯ

**Можливість мобілізації враховується, проте це не означає, що чоловіків уникають при наймі. Компанії радше готуються до того, що у разі мобілізації працівника повинна бути готова заміна серед інших співробітників. Також зазначається, що чоловіки призовного віку здебільшого не відгукуються на вакансії, що є загальною проблемою ринку. Натомість приходять або ті, хто вже повернувся з фронту, або ті, хто мають бронювання**

**Чи зважаєте Ви на ймовірність мобілізації працівників при наймі на роботу?**

Так справа у тому, що зараз ніхто з такого віку і не йде на роботу. Це ж біда. Ну ви ж знаєте цю проблему, напевне. Це ж не проблема тільки видавничої, а це у всіх проблема. Просто немає молодих людей, яких би ти міг взяти на роботу, бо неналагоджена оця система

**Звичайно зважаємо.**  
Звичайно розуміємо, звичайно намагаємося якимось чином перестраховуватися. **Майже всюди є умовна партнерка, яка може підхопити це**

**Ні, ми просто розуміємо собі, що ця людина може мобілізуватися.** Але це в нас абсолютно ніяк не впливає на те, що відправити людину на роботу ще

Ми відмовлялись від таких причин і я не бачу зараз такого. **Навпаки, ми розуміємо, що це може статися.** Якщо таке буде, значить, ми будемо цю людину підтримувати. Ні, у нас немає такого підходу

**Ну звісно так, просто до нас якось приходять ті чоловіки, які вже або відвоювали там, або заброньовані, або ще щось.** Тому що напевно ті, які під ризиком під цим, напевно, вони зараз роботу не шукають.  
Або у мене таких немає

**Ні, у нас такого немає.**  
У нас немає жодних дискримінаційних таких штук. У нас працюють люди дуже-дуже, я б сказала, довірливе таке оточення

Ні, у нас немає такої великої текучки команди. Людину можуть мобілізувати. Але так само людина через пару місяців може захотіти щось змінити у своєму житті і піти на іншу роботу. Тому **це не той фактор, на який ми звертаємо увагу**

# ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

**Штучний інтелект не завжди полегшує роботу, оскільки його або взагалі не використовують, або тільки починають опановувати. Часто він стає проблемою, особливо в таких сферах, як переклад, де його застосування іноді приховують, що може негативно вплинути на репутацію компанії. Водночас, у ньому бачать значний потенціал, оскільки він допомагає економити час та кошти, забезпечувати швидку аналітику**

**Чи полегшив вам роботу розвиток штучного інтелекту?  
Як ви використовуєте ці технології, чи вдається частково замінити ними брак людського ресурсу?**

Ну, мінімально.  
Вони пов'язані більшою мірою з роботою редакції; меншою мірою з якимись фінансовими процесами. Але поки що це дуже-дуже умовно. **Всі розуміємо, всі відчуваємо, що виробництво аудіокнижок з часом перейде в автоматичний режим повністю під штучний інтелект. Цілком можливо, що і електронна книжка значною мірою буде робитися з застосуванням цих програм**

Ми не використовуємо взагалі

Ні, взагалі до цього не звертаємося

**Ну, звісно, використовуємо. Але сказати, що він полегшує, не знаю.** Питання під питанням. Ми стикаємося з таким, для нас це часто буває проблемою, тому що на певних етапах ми не вважаємо, що тут був використаний штучний інтелект, а люди потім бачать, нас звинувачують в цьому

**Користуємось.** HR відділ дуже активно користується. І деякі відділи користуються. **Але ми вивчаємо його, як б я сказала зараз тільки.** Він дуже оптимізує рутинну роботу, дуже допомагає насправді. Ти можеш від редагування текстів до запиту знайти помилку в якійсь там функції, чи допомогти вирішити питання, чи якісь запити. **Зараз ти реально можеш дуже зекономити собі час**

Поки що ні.

Тому що ми категорично не використовуємо штучний інтелект з точки зору перекладів. І ми навіть зараз перевіряємо ті переклади, які нам надходять, на те, як він зроблений. Ми не використовуємо штучний інтелект для обкладинок. Але ми **використовуємо штучний інтелект, наприклад, коли нам потрібно зрозуміти більше про книжку.** Або проаналізувати тональність відгуків. Тобто в якихось таких речах, коли потрібно проаналізувати достатньо великий об'єм інформації, а просто на це не вистачає часу, тому що воронка достатньо велика в роботі

**На жаль, не користуємося, але я мрію користуватися.** Думаю, що це класна, крута штука, однозначно полегшить. Тобто є багато задач, які вигадані, які можна вирішувати. Дуже дешево спілкуватися з інтелектом. Зараз це дорого. А **штучний інтелект може просто зробити це дешевше**

# ЗАКОРДОННІ РИНКИ

**Ситуації та підходи до закордонних ринків суттєво відрізняються. Деякі компанії активно працюють у цьому напрямку, і працювали до війни, тоді як інші мали невдалі спроби, або не бачать в цьому потенціалу. Щодо залучених спеціалістів, намагаються використовувати внутрішні ресурси. У деяких випадках є спеціалізовані менеджери, редактори, коректори та перекладачі, які займаються цим напрямом**

Ну так, ми працюємо. Збираємося в Франкфурт в жовтні. Ми давно працюємо з багатьма видавництвами, закордонними літературними агентствами. Багато перекладаємо з різних умов. Ну, якісь права продаємо, не так багато своїх. **Щодо спеціалістів – у нас є свої менеджери по правах.** Ми з ними працюємо, з літературними агентами, по виставках: Болонська, Франкфуртська, Лондонська, Барселона зараз

**Ні, ми не бачимо в цьому потреби взагалі.** На закордонних ринках працюють закордонні видавництва. На українському ринку працюємо ми, оскільки ми українське видавництво. Яюсь я не бачу взагалі сенсу виходити на іноземний ринок

**Чи працювали ви над виходом на закордонні ринки? Якщо так, яких спеціалістів ви залучали? Якщо ні, то чому?**

Ну, ми, я вважаю, лідер по виходу на закордонні ринки, по кількості країн і кількості прав проданих на закордонні ринки. Не залучали. **Ми з самого початку готували свого менеджера** і він з самого початку, десь 2015-2016 року на цій посаді працює до сьогоднішнього дня. Продає кожного місяця по кілька позицій, по кілька назв. І продає дуже непогано. Мали вже понад 40-45 країн, в які ми продали права на наші книжки. А самих проєктів вже, напевно, дві сотні

Ну, у нас зараз є відділ в Польщі, який у нас працює. Там є директор, там є менеджер з продажів. І зараз ми хочемо ще зробити декілька книжок на польський ринок, на польській мові. **Це така класична ланка, редактор, коректор, перекладач.** Оці всі люди

Так, працюємо, **поки що невдало.** Залучаємо - організатора. Головне це продажі. Тобто, у нас є представництво в Польщі. Ми туди виходили. **Спочатку це пішло, зараз це впало.** В Німеччині намагаємося продавати. Але це поки що це не бізнес

**Так, постійно і до вторгнення.** Також ми постійно беремо участь в закордонних книжкових фестивалях. Самі їздимо зі своїми стендами, столами, перевозимо книги, займаємося логістикою. В нас **два іноземних дистрибутора**, які дистрибують по всьому світові наші книги англійською

**Ми не вважаємо це великим зараз потенціалом,** зосереджені на цьому ринку. Поки що не відправляємо замовлення за кордон, в принципі

# ЗАКОРДОННІ ПАРТНЕРИ

**Здебільшого відзначають, що на початку повномасштабного вторгнення відчули значну підтримку з боку закордонних партнерів та зростаючу зацікавленість українським ринком. Проте наразі ця тенденція трохи знизилася у порівнянні з 2022 роком**

**Чи пожвавилася ваша робота із закордонними партнерами з початку війни?**

Ну, я б не сказав, що вона пожвавилася.

Там, знову ж таки, то не набігами вона робиться. Це така рутинна робота. Є якийсь, але це такий, знаєте, інтерес спекулятивний, що коли так ніби їх цікавить щось з нашої літератури на ту ж військову тематику воєнну

Ну, був перший рік такий помітний, помітне покращення. А далі у нас залишився один партнер закордонний, якому ми раз на місяць, на два відправляємо всі новинки українського ринку

**Звичайно. Вони всі намагалися нам якимось чином допомогти.** Це був рік 2023 напевне, а може ще і 2022-й. Коли ми продали одну з наших книжок в Японію, то там три компанії були в конкурсі. І переможець заплатила нам за права суму, яка однозначно включала в себе, як це сказати, добродійну складову. Назвемо це так. Бо це була абсолютно очевидна неринкова ціна на цю книжку

**Та в принципі, все як було, так і є.** Наш ринок став цікавішим для іноземних агенцій з продажу прав на видання. Вони стали, можливо, трохи активніше з Україною працювати. Звісно, перші півроку вторгнення всі були дуже такі лояльні, були дуже раді відповідати на листи і все таке. Але потім вже люди за кордоном звикли до ситуації, що в нас війна і **все повернулося в більш менш звичне русло**

**Ми відчули певні зміни з боку співпраці з правовласниками.** Якщо раніше часто було, що з нами не хотіли, не було цікаво спілкуватися, відправляли до якихось посередників агенцій часто російських. **То, да, після початку нас почали помічати**

**Так, вона пожвавилася.**

От як мінімум ми отримали кілька грантів, які ми спільно з ними досі реалізуємо. Це книжкові проекти. Тобто **такого не було до вторгнення.** Інституції самі якось виходять на автора або на нас, запрошують нас приїхати, ну і ми їдемо

**В принципі, ми відчули те, що нам ідуть на зустріч.** Але за нас ніхто «педалі крутити» не буде. Тому, в принципі, можна сказати, що пожвавилася, але ми не встигаємо... ми зробили якісь кроки, але їх було недостатньо. **Достатні кроки ми не зробили для того, щоб зараз похвалитися тими своїми представництвами, які заробляють європейські зарплати**

# ЗАКОРДОННІ ПАРТНЕРИ

Серед ключових труднощів виокремлюють питання довіри та залежність активності партнерів від суми запропонованого договору. Часто спостерігається неактивність і затримки у відповідях на запити. Крім того, виникають ідеологічні труднощі: не всі розуміють радикальність української позиції щодо росіян. Проте експерти зазначають, що не вважають ці труднощі серйозною перешкодою: для них це просто частина звичайної роботи

Що стало перешкодою, що дається найважче у таких взаємодіях?

Ну там довіра, знаєте. Якщо налагоджені вже стосунки, то це є звичайна рутинна робота зі своїми нюансами. Як, наприклад, **довге очікування відповіді на якийсь запит чи ще що**. Але це звичайна робота

**На даний момент нема.** В нас були дикі перешкоди починаючи з ковідного часу, коли наші державці влаштували терор з перерахуванням роялті за кордон

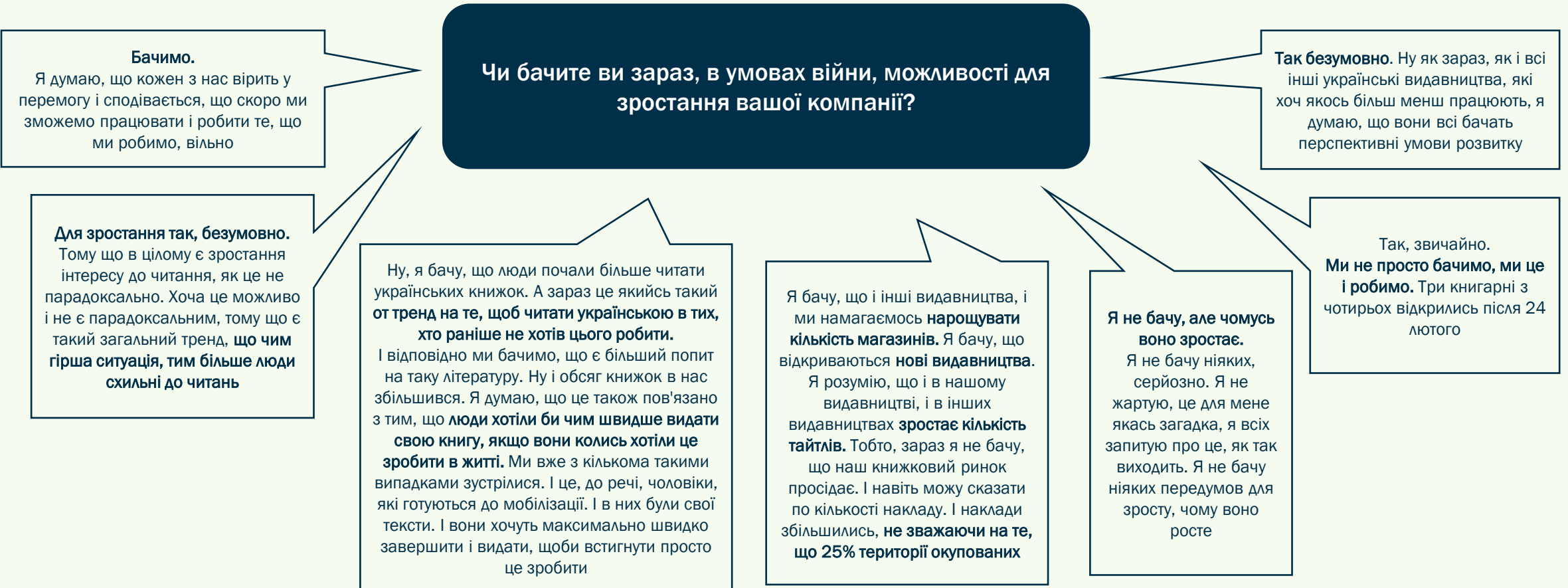
Ну це не складність, це такий просто смішний нюанс. Є компанія британська, яка спеціалізується на книгах іноземними мовами. Тобто там що завгодно може бути, ну окрім англійської. І раз на три місяці він пише, «Дайте мені 100 новинок українських авторів». І ти йому пояснюєш, що не буває так, щоб в Україні за три місяці вийшло 100 новинок українських авторів. **Це такий нюанс, коли людина працює на британському ринку і мислить своїми категоріями. А ти пояснюєш, що це Україна.** Україна в війні. Надрукували 30 книг - це вже дуже добре. А так, в цілому, логістичні і решта, нормально. Не можу сказати, що щось таке прям було ух!

Ну це класика жанру. Про це можна довго і багато говорити. **За кордонні літературні агенції в яких ми купуємо права, їхня активність і те, як вони з тобою взаємодіють і комунікують, залежить від суми угоди.** Якщо ти купуєш якусь не дуже дорогі права. не дуже великий наклад, то це можна купувати роками. Можна з ними роками вести перемовини. Потім інколи **буває дуже складно вести перемовини,** тому що просто вони дуже повільно і в'яло їх ведуть. І от інколи це займає півроку, рік

Тільки ми самі. Партнери відкриті. Наскільки відкриті, настільки прийнято їх культурою

Щось були в нас, коли ми були в Амстердамі, напевно, **труднощі, але ці більш ідеологічного характеру.** Бо питання почали такі ставити, не дуже приємні для наших авторів з приводу росіян, чому ми радикальні. Тобто такі, що можуть розізлити того, хто на них має відповідати. І в цьому ми бачили таку певну провокацію з однієї сторони. А з іншої, можливо, іноземці дійсно модератори не зовсім, наприклад, розуміють, чому ми не хочемо сідати на одну панель з росіянами зараз і відкрито про це запитують на публічних подіях

Експерти відзначають парадоксальне зростання попиту на літературу в умовах війни та наголошують на тому, що вони не просто бачать можливості для розвитку, але вже активно їх реалізують





**Основними умовами для розвитку виділяють: люди в Україні, зокрема діти, стабільність та можливість планування, а також завершення війни. Окремо наголошують на важливості державної підтримки культурної сфери, оскільки це сприяло б розвитку книговидавництва**

Люди в Україні. Можливість їм заробляти гроші в Україні. Зрозуміло, що **припинення війни**, це всім зрозуміло. В принципі, просто потрібні люди і можливість заробляти гроші, і все. Попит є, бажання у людей читати українською є. Їм тільки потрібні можливості. **Діти потрібні в Україні.** Дуже багато дітей виїхало

Ну було би непогано розуміти, що буде хоча б в наступних місяця три. Мені здається, що **планування і розуміння певної стабільності**, яка впливає на прийняття бізнес-рішень, от це створило б ці умови

Перш за все, звичайно, це ситуація на фронті. Зрозуміло, що **можливість працювати, знаходитися в країні, мати якийсь розуміння що буде завтра**, в принципі, **сталі кордони**. Демографічна ситуація, безумовно. Тобто **наявність достатньої кількості людей**, яких можна залучати. В принципі, **наявність ринку**. Тому що ми бачимо ситуацію, наприклад, з дитячою літературою. Всі фіксують проблеми і зниження якраз попиту на цей сегмент, який був ледь не єдиний, який зростав довго на момент повномасштабки за останні роки

Коли **держава піклується про свою культуру**. Культурна сфера, вона просто так не росте. як на мене, то проблема з читанням - це книжкові магазини. **Бо в книжкових магазинах завжди є «патріоти читання»**, які, коли заходять люди, то вони спілкуються з цими «патріотами», - і таким чином **передається ця хвороба читання**, розумієте. Як казав один продавець, коли я перший раз зайшов на книжковий ринок, не як ще дилер, а як просто постояти біля продавця, то він каже, а він російськомовний був з Харкова, «Моя задача человека присадить на Фрая»

Як би це помягше сказати, **ну якщо не допомагаєте, то не заважайте**. А коли нам весь час намагаються, умовно кажучи, щось зарегулювати, гальмувати щось, і при цьому з абсолютно нульовою допомогою

Люди, тобто з ким. Далі **за чий це рахунок** буде цей банкет. А що робити, - ми і так розуміємо

Ви знаєте, от зараз все добре. Ну в сенсі **якби ще не війна все було б чудово**. Я говорю суто про ситуацію на ринку. Єдиним, мабуть, би, що я вважаю корисним, можливо, **це допомога з боку держави** по компенсації витрат на оренду книгарень

Респонденти відзначають, що проведення комунікаційних кампаній для них є доступним: у когось цей напрямок зараз тільки розвивається, а у когось вже давно не викликає труднощів. Зазначається також, що наразі існує багато можливостей та платформ для такої діяльності — головне мати бажання, ініціативу та ресурси

Наскільки доступним для Вас є проведення комунікаційних кампаній щодо своєї діяльності?

Так, у нас на аутсорсі працюють дві піарниці, які займаються піаром наших видань. Тобто, не всіх, але деяких

Думаю, що доступно, якщо є така ініціатива

Ну, ми прям про видавництво не робимо яких-то спеціальних комунікаційних презентацій і так далі. Але ми проводимо постійно, презентуємо нас в школах, бібліотеках. Тобто, робимо, ну, не знаю, дві-три презентації на місяць. Намагаємося постійно якимось показувати, що ми існуємо. **У нас з'явилася спеціалізована людина**, яка конкретно займається просуванням наших книжок, нашого бренду

Та маємо всі можливості. Все, що можемо народити як креативники, все доступне

Це цікаве питання, - наскільки. По-преше, це важко оцінити, тому що **немає сталого, постійного з нашого боку зусилля**, не було принаймні. Зараз ми більше цим займаємося. В принципі, **на ринку зараз дуже активно використовуються** всі ці книжкові блогери, бульбашки, це все **інфлюенсер-маркетинг**

**А було б бажання. У нас вже зараз з комунікацією проблем нібито немає ніде.** Є соцмережі, є зараз дуже багато, принаймні, в Києві дуже багато майданчиків, де можна офлайн проводити різні події

**У нас майже нульові рекламні бюджети.** Але у нас можна сказати, 2 співробітника є в піарі. І те, що ми платимо їм зарплату, оплачуємо дизайнерів, копірайтерів і так далі, це є наш рекламний бюджет

**Ну звичайно, чому б ні.** У нас багато івентів різних, звичайно. Не бачу в цьому якогось перешкод

Ну, робимо. **Реклами робимо, комунікаційні кампанії робимо.** Робимо, звісно, розказуємо про себе світу і тим людям, яким ми мали би зайти

# ФАХІВЦІ ЗА КОРДОНОМ

Компанії співпрацюють переважно зі своїми працівниками, які виїхали за кордон, не залучаючи нових спеціалістів з-за меж України. Формати цієї співпраці варіюються: одні фахівці беруть участь у всіх проєктах, інші залучені лише в окремі. Найперспективніші напрями розвитку такої співпраці — це побудова ефективної діяльності для більшого розповсюдження українських книг за кордоном, також налагодження комунікації з іноземними видавництвами

Чи працюєте Ви з людьми, що виїхали за кордон? Як саме? Де, у чому можуть бути найперспективніші точки зростання такої співпраці?

Тут ми тільки працюємо з тією людиною, яка виїхала з нашого колективу, і все.

Вона продовжує свою роботу і все. З українськими спеціалістами іншими якимось ми не працюємо за кордоном. Я навіть не знаю, чим ці люди краще. Можливо в плані комунікацій з іноземними видавництвами

В нашій команді всі працюють в Україні. Але аутсорс, звичайно, і люди, які працюють за кордоном. Це нормально, я вважаю

Ми ж давно живемо в світі без умовно фізичних кордонів. Дуже багато з тих, хто зараз за кордоном, продовжує співпрацю з нами як перекладачі, навіть редактори. В даний момент одна з наших редакторок працює з нами за кордоном дистанційно. Тобто залучення є абсолютно

Так, у нас є проєкт екслібрисів. Тобто ми створюємо вже там багато років екслібриси. І кожен екслібрис з нуля малює художниця. От у нас дві художниці, вони наразі живуть за кордоном

Ну так. Наприклад, наша дизайнерка з малою дитиною була змушена виїхати за кордон. Ми так само продовжимо працювати, в цьому немає жодних проблем. То собі працює на відстані та й все

В нас є люди, які працюють з-за кордону. Вони виїхали і не повернулись, продовжують працювати. Ну працюємо як з віддаленими. Це люди важливі для команди. Тому я не знаю, я зараз не бачу, щоб ми були настільки цікаві їм. Знову ж таки, в порівнянні рівня зарплат з європейськими країнами не в нашу пользу. Тому я не бачу наших великих можливостей стратегічно, довготерміново залучати тих людей, які навіть колись з нами працювали, але зараз вже там. Це ті, хто залишився і в цей час працювали, то так, напевно. Ну принаймні ми будемо намагатися, для нас ці люди важливі. Так чи інакше це продовжувати. А сказати, що в цьому є потенціал для розвитку, - не бачу

Так, звісно. От, наприклад, наша випускова редакторка, вона живе зараз в Австрії. Наша редакторка літературна, вона переїхала в Німеччину і живе в Німеччині. Всі проєкти, які у нас з'являються, ми передаємо їм. Тобто ми можемо з цими людьми, що знаходяться зараз за кордоном, вибудувати якісь такі паралельні треки, де ми могли ще щось спільне робити

# ФАХІВЦІ ЗА КОРДОНОМ

Для повернення кваліфікованих фахівців потрібно створити в Україні умови, які будуть конкурентоспроможними порівняно із закордонними. Це стосується не лише економічних чинників, але й соціальних гарантій та безпеки. Водночас експерти відзначають суттєвий розрив у світоглядах між українцями за кордоном і тими, хто залишився в Україні. Хоча повністю вплинути на рішення фахівців повернутися неможливо, важливо, щоб їхнє бажання працювати в Україні було пріоритетним

Як Ви вважаєте, що може збільшити шанси на повернення кваліфікованих працівників галузі, що виїхали за кордон?

Я думаю, ми ніяк не можемо на це вплинути. Якщо людина захотіла жити за кордоном, ніякі покращення фінансової сторони в Україні їй не допоможуть. Людина, яка хоче жити в Україні, вона знайде, як заробляти в Україні і буде щаслива просто тут жити

Закінчення війни, безпека в Україні. Все. Ну можливо, ще привабливість ринку, ринку праці в їхній галузі. Але мабуть на першому місці це закінчення війни

Ні, я не знаю. В кожного різні підстави повертатись чи ні. Я думаю, що тут питання навіть не в тому, яка зарплата чи яка позиція, які соціальні... Це життєві питання людей, які доведеться приймати

**Закінчення війни**, я думаю, перш за все. Знаєте, чесно кажучи, мені дуже важко відповідати на це питання, тому **що ми живемо напевно, з тими людьми вже в різних світах**. І я можу тільки уявляти, як вони зараз дивляться на цю ситуацію. Але коли я намагаюся уявляти, для мене ситуація виглядає таким чином, - люди вже зробили дуже важкі рішення: вони прийняли, вони вже пройшли найважчі періоди після того, як вони переїхали. Значить, вони вже так чи інакше, але адаптувалися до тих умов

**Закінчити війну**. Ну, глобально, якесь повернення людей, мені здається, може бути тоді, коли закінчилась війна. **Коли відбудовується Україна, ідуть вливання грошей, відбудова, повертаються бізнеси і так далі**. Це може бути. Я думаю, що за той час, **поки ми будемо перемагати в цій війні, то більшість людей прекрасно собі влаштує там життя**

**Перемога, звичайно**. Люди, які живуть за кордоном, вони по-різному ставляться до країн, в які вони виїхали. І деякі дуже незадоволені ані умовами роботи там, ані рівнем власної гідності. Але вони там залишаються. Якщо люди бояться, то вони не повернуться. Страх їх сильніший за їх бажання працювати. А треба так, **щоб бажання працювати і бажати жити в Україні було сильніше за страх**. Треба зменшувати рівень напруги. При тому що ми маємо постійно одне одного підтримувати, ми себе маємо підтримувати

# ЗАГАЛЬНІ ГІПОТЕЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ПІДТВЕРДЖЕННЯ

- 1. Представники книговидавничої справи і літератури в основному не полишають галузі креативних індустрій та прагнуть продовжувати розвивати українську культуру, або ж здійснювати її промоцію за кордоном. Це ж стосується й експрацівників, зокрема тих, хто виїхав за кордон**  
**Підтвердилася**, бо полишають галузь в основному ті, хто працює з технічного боку (бухгалтери, IT-фахівці). Значна частина опитаних онлайн знаходяться в Україні, або не полишають надії повернутись та ділитися своїми знаннями, навичками. Вони також цінують свою приналежність до української книжкової спільноти, навіть якщо казати про експрацівників. Експерти ринку зазначають, що значна частина їхніх співробітників продовжує працювати онлайн з-за кордону.
- 2. Видавці розширили свій бізнес за кордоном (частіше продають права, експортують друковану продукцію, відкривають дочірні компанії) і шукають працівників з відповідними компетенціями, залучають іноземних працівників**  
**Підтвердилася частково**. Відносна більшість онлайн-респондентів відзначають зростання користування ними англійською мовою після початку повномасштабної війни, третина опитаних розширили партнерства за кордоном. Частина експертів ринку також розширили масштаби своєї співпраці з закордонними партнерами: це і спільні гранти, і задоволення закордонних потреб у сучасній українській літературі на довшої тематики, і відкриття офісів за кордоном, частково укомплектованих своїми співробітниками, що виїхали після початку війни. Інша частина експертів наразі не прагне освоювати закордонні ринки, адже український зростає, або ще предметно не думали про таке розширення.
- 3. Найчастіші причини, через які кадри полишають видавничий ринок – неможливість поєднувати догляд за дітьми й низькооплачувану роботу матерям, які виїхали; збільшення кількості міжнародних організацій, що конкурують за фахівців, зокрема завдяки вищим заробітним платам**  
**Не підтвердилася**. Найчастіші причини виходу з галузі – мала зарплата, професійне вигорання, неможливість кар'єрного зростання. Конкуренція ж за фахівців відбувається переважно у межах галузі.
- 4. На українському ринку фахове зростання є важко досяжним в умовах війни та незахищеності**  
**Підтвердилася частково**. Чинні працівники здебільшого спростовують гіпотезу, натомість експрацівники її часто підтверджують. Фахове зростання лишається досяжною метою на ринку, який зростає - хоча й є ускладненим через пов'язані з війною фактори.
- 5. Роботодавці ведуть бізнес в основному із залученням фахівчинь-жінок і втратили значну частину своїх працівників через їхню військову службу**  
**Підтвердилася частково**. Дійсно, як і в довоєнному дослідженні 2021р, переважна частина працівників галузі, що долучилися до онлайн-анкетування, є жінками. Експерти ринку також підтверджують значну перевагу жінок у своїх колективах. Отже, навіть тотальна мобілізація чоловіків у галузі не призвела б до втрати «значної частини» працівників загалом. Водночас, друкарні внаслідок мобілізації дійсно втратили помітну частину працівників, задіяних у роботі з елементами фізичного навантаження.
- 6. Волонтерська робота (або “робота на перемогу” - неоплачувана чи символічно оплачувана робота, що не є службою у Силах оборони, але допомагає війську) витіснила творчу роботу / роботу у галузі**  
**Не підтвердилася**. Волонтерське або подібне навантаження дійсно бере на себе більшість працівників – але вони ж у онлайн-анкеті характеризують це навантаження як таке, що найменше серед інших факторів вплинуло на їхню основну роботу.
- 7. Заробітна плата працівників галузі є низькою**  
**Підтвердилася**, бо низьку зарплату онлайн-респонденти називають основною причиною виходу з галузі.

# ГІПОТЕЗИ ДЛЯ ЯКІСНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ПІДТВЕРДЖЕННЯ

- 1. Видавці/книгарі конкурують за кадри між собою, а також інвестують більше часу й зусиль у підготовку нових кадрів**  
**Підтвердилася.** Експерти ринку кажуть про гостру, часом навіть нетичну конкуренцію за досвідчених фахівців. Усі експерти також відзначають нагальну потребу у допідготовці нових кадрів, зокрема й випускників профільних ВНЗ, а також у адаптації до нового місця роботи вже досвідчених. Одним з аспектів додаткових інвестицій часу й зусиль у підготовку нових кадрів називають потребу у вихованні корпоративної лояльності, що зменшує плинність кадрів в умовах конкуренції.
- 2. Видавцям/книгарям все важче конкурувати з міжнародними організаціями за кваліфіковані кадри**  
**Не підтвердилася.** Експерти зазначають, що конкуренція за фахівців відбувається переважно у межах галузі.
- 3. Представники книговидавничої справи і літератури бачать більше результатів своєї роботи, проте досягати їх важче**  
**Підтвердилася частково.** Здебільшого потужності/наклади зросли завдяки збільшенню попиту. Щодо ефективності, думки експертів розділилися: частині вдалося її збільшити, інші ж навпаки відзначають зростання часових витрат для тої самої роботи, що пов'язують з обмеженою пропускнуою здатністю окремих ланок виробничого процесу (як от редакторських відділів, друкарень), а також пригніченим емоційним станом своїх працівників.
- 4. Розвиток штучного інтелекту лише незначним чином може допомогти закрити потребу у робочій силі, бо зі штучним інтелектом мають працювати люди, бажано кваліфіковані**  
**Підтвердилася.** Учасники ринку відзначають користь від застосування ШІ для дизайну, корекції, технічного перекладу тощо. Але іноді ШІ може бути навіть шкідливим – наприклад, читачі обурюються ШІ-перекладом, який видається за зроблений вручну.
- 5. Компанії продовжують співпрацювати з тими, хто виїхав за кордон і сподіваються на повернення цих працівників**  
**Підтвердилася частково.** Експерти ринку дійсно активно продовжують працювати з тими працівниками, що виїхали, у форматі онлайн. Частина експертів задоволена таким форматом співпраці, інша ж частина вказує на його неповноцінність та прагне повернення цих працівників до України. Також трапляються випадки відкриття за кордоном офісів, у яких працюють зокрема й ті, хто виїхав: природньо, таких працівників фізично повертати учасники ринку не планують.
- 6. Компетенції, які людина отримує у вишах, не завжди корелюють із потребами ринку**  
**Підтвердилася.** Ба більше, усі опитані в ході особистих інтерв'ю учасники ринку вказували на неготовність випускників будь-якого, навіть профільного вишу, до негайного виконання своїх обов'язків без додаткового прикладного навчання на місці. Найбільша претензія до вишів – відірваність тамтешньої підготовки від практики. Учасники ринку навіть відзначають необов'язковість профільної вищої освіти для нових працівників, на відміну від любові до книг та особистої зацікавленості опанувувати професію.
- 7. Фінансова стабільність компаній є хиткою, немає коштів на бонуси та соціальні пакети**  
**Підтвердилася частково.** Представники великих компаній зазначили, що такі кошти у них є в наявності. Менші ж компанії дійсно мають кошти лише на необхідні за законом виплати (офіційна зарплата, оплачувана відпустка), які епізодично доповнюють бонусами за наявності такої можливості.
- 8. Компанії залучають краудфандинг, донорську допомогу для сталості, але регулярно долучаються до зборів**  
**Підтвердилася частково.** Частина опитаних експертів ринку мають позитивний та системний досвід залучення грантових коштів, окремі відділи або людей, які цим займаються. Інші скаржаться на брак знань у царині грантрайтингу, на складну грантову бюрократію.

# ВИСНОВКИ

Повномасштабна війна України за незалежність вплинула на ринок книговидавництва та літератури двояким чином. З одного боку, прихильні до читання книжок люди значною мірою відмовились від російського/російськомовного продукту, створивши таким чином попит на українську книгу. Експерти також відзначають ріст ринку за рахунок тих, хто до війни в принципі не читав книжок, або читав їх мало – як один з проявів загальної хвилі інтересу українців до власної мови та культури. З іншого боку, ринок книговидавництва стикнувся зі значним кадровим дефіцитом. Перші півроку війни цей дефіцит не відчувався, оскільки ринок відходив від загального шоку. Але далі його учасники зіткнулися зі значними складнощами у спробах задовільнити ріст попиту. Ключовими аспектами кадрового дефіциту на ринку книговидавництва стали такі:

- від'їзд працівників, переважно жінок, за кордон: лише частина з них відновили свою зайнятість в дистанційному режимі, або ж почали працювати офлайн у нових умовах, просуваючи зв'язки своєї компанії з міжнародними бізнес-партнерами;
- мобілізація працівників до лав ЗСУ, а також важкість найму чоловіків на офлайн-роботу з огляду на їхні спроби уникнути мобілізації;
- від'їзд працівників в інші, безпечніші регіони України: найбільше вдарило по Харкову як одному з трьох ключових центрів українського книговидавництва;
- дефіцит окремих профільних спеціалістів, зумовлений загальним ростом ринку.

Окремою «больовою точкою» ринку книговидавництва став дефіцит друкарських потужностей. Навантаження на них зросло не лише через збільшення замовлень, а й як наслідок руйнування частини потужностей прицільними ударами російських агресорів. Також «больовою точкою» стало різке здорожчання друкарського паперу, на чому окремо наголошують учасники ринку. З іншого боку, волонтерство не стало болісним фактором в розрізі кадрового забезпечення, попри переважну залученість до нього працівників, про що свідчать результати онлайн-анкетування працівників галузі. Що ж до можливостей

вирощування нових фахівців, опитані експерти переважно не характеризували їх як втрачені або ускладнені: цей процес відбувається так само, як і до війни.

Причини дефіциту окремих кадрів такі:

- чоловіки, зокрема здатні до фізичної роботи в друкарнях – мобілізація або намагання її уникнути;
- бухгалтери, юристи, IT-фахівці (зокрема, графічні дизайнери) – перехід в інші галузі, де середньоринкова зарплата вища;
- працівники друкарень, верстальники, перекладачі – загальний ріст ринку, що є швидшим за темпи залучення та набуття необхідного рівня компетенцій додатковими відповідними працівниками;
- маркетологи книжкового ринку – експерти ринку не називають причин, але констатують гостру нестачу, або ж взагалі відсутність таких фахівців в Україні.

За словами учасників ринку, галузь потребує не лише кількості, а й якості працівників. Фахові та досвідчені перекладачі, верстальники, коректори, редактори часто мають узгоджений на рік вперед план зайнятості. В умовах гострої конкуренції на зростаючому ринку, вони стають об'єктами хедхантингу, часто агресивного та неетичного.

Головним драйвером зростання у професії для «творчих» працівників експерти ринку називають любов до книжок, до читання. Якщо людина захоплюється книжками, їй набагато легше зростити як фахівця. Онлайн-респонденти відзначають серед таких драйверів належність до певного ком'юніті та особисті зв'язки. Для «технічних» працівників основним драйвером стає економічний: експерти ринку зазначають, що змушені постійно підвищувати зарплати, навіть за рахунок падіння маржинальності бізнесу.

Серед основних умов для кадрового наповнення галузі експерти та онлайн-респонденти називають такі:

- завершення війни, або принаймні активної фази бойових дій – дозволить повернутися з-за кордону тим фахівцям, які емігрували, проте бачать своє майбутнє в Україні (таких більшість). Також відбудеться повернення нині мобілізованих до лав ЗСУ, а чоловіки-ухилянти зможуть дозволити собі повернутися на ринок офлайн-зайнятості;
- підвищення зарплат у галузі за рахунок більшої державної підтримки (називають експерти), адже наразі бізнес не може собі цього дозволити. Ліміт підвищення кінцевої вартості продукції експерти характеризують як вичерпаний, подальше здорожчання вплине на лояльність та комфорт споживачів. Респонденти-експертівники, своєю чергою, називають низькі зарплати у галузі основною причиною свого виходу з неї;
- зрозуміле та незабюрократизоване бронювання працівників, на відсутність якого скаржаться експерти ринку – дозволить чоловікам залишатися в межах галузі, залучить тих, хто переховується.

Щодо курсів підвищення кваліфікації як джерела нових кадрів, експерти висловили скептичне ставлення, адже зрощення нових фахівців вони здійснюють переважно за рахунок власних ресурсів. Випускників профільних ВНЗ, за словами експертів, необхідно додатково та досить тривалий час навчати прикладним компетенціям без відриву від виробництва.

Загалом, повномасштабна тривала війна, попри всі її катастрофічні наслідки, створює для України історичну можливість сформулювати окремішній від російсько-радянського та націлений

на перемоги національний наратив, носієм якого просто зараз стає переважна частина суспільства. Запит на такий наратив проявляється, зокрема, у рості популярності української мови та українських книжок. Водночас ринок книговидавництва стикається з комплексом проблем, які можуть загальмувати, або й зовсім зупинити його кількісне зростання та якісний розвиток. Деякі з цих проблем може вирішити державна підтримка: це податкові та кредитні пільги, державні грантові програми (маржинальність книжкового бізнесу часто наближається до нульової), бронювання фахівців-чоловіків від мобілізації (вони вже фактично працюють на перемогу). Іншою проблемою галузі, передусім невеликих учасників ринку, є брак знань про пошук грантів від міжнародних донорів. Одним з можливих рішень тут є організація регулярних курсів з грантрайтингу для учасників ринку, яку цілком може організувати профільна ГО чи консорціум. Успішна практика таких тренінгів в Україні існує, наприклад для гіперлокальних медіа, які опинилися на межі виживання в умовах війни. З тих викликів, які ринок книговидавництва та літератури може бодай пом'якшити своїми силами – недоброчесна конкуренція за кваліфіковані кадри. Щонайменше топ-гравці ринку за наявності доброї волі та організаційного поштовху з боку профільних інституцій (ЛМФ, Читомо тощо) можуть підписати між собою відповідний меморандум, відкритий для подальшого приєднання учасників ринку, що дбають про власну репутацію. А от проблема підготовки достатньої кількості таких кадрів, за словами експертів ринку, не може бути вирішена найочевиднішим шляхом, тобто внесенням коректив до навчальних програм профільних ВНЗ, адже така підготовка передбачає тривалу практику на виробництві та отримання необхідних навичок від внутрішніх менторів. Насичення ринку відповідними фахівцями може відбутися лише органічно як наслідок його сталого розвитку, забезпеченого вищезгаданою державною та грантовою підтримкою, розвитком інституту репутації.