

ИИ на подхвате

Как фрилансеру успевать больше
и отдыхать без чувства вины

Больше
возможностей
Больше жизни ♡

БОЛЬШЕ,
ЧЕМ
РАБОТА

Хороший
день —
тоже
продуктивность ♡

- ✓ Идеи
- ✓ Черновики
- ✓ Правки
- ✓ Рутина
- ✓ Больше
свободного
времени

ИДЕИ

ПРОЕКТЫ

ДОХОД

СВОБОДА

БАЛАНС

ХОРОШИЕ
ЛЮДИ
ДЕЛАЮТ
БОЛЬШЕ ♡

Хорошие идеи
рядом

- ☒ План
- ☒ Текст
- ☒ Иллюстрации
- ☒ Анализ
- ☒ Готово!

Ты
успеваешь
Больше ♡

УМНЕЕ

БЫСТРЕЕ

СПОКОЙНЕЕ

СЧАСТЛИВЕЕ

- ☒ Работа
- ☒ Развитие
- ☒ Отдых
- ☒ Я в порядке ☺

Баланс
создает
большие
результаты ♡

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

ИИ на подхвате: Как фрилансеру успевать больше и отдыхать без чувства вины

<https://litres.ru/74476057>

SelfPub; 2026

Аннотация

Задач всё больше, рабочий день длиннее, а отдых всё чаще кажется незаслуженным? Эта книга показывает, как вернуть себе время — без гонки за продуктивностью и без иллюзии волшебной кнопки.

«ИИ на подхвате» — практическое руководство для фрилансера, который хочет успевать больше, не превращаясь в диспетчера бесконечных задач. Вы узнаете, что поручать ИИ, как давать точные задания, сохранять контекст, проверять черновики и видеть риски. Научитесь быстрее проходить путь от лида до оплаты, яснее формулировать предложения, управлять правками, учитывать деньги, сроки и налоговую реальность. Семидневный эксперимент и план на тридцать дней помогут собрать рабочую систему, в которой есть место паузам, отпуску и настоящему концу недели.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Занятость не равна результату	5
Куда утекает рабочий день	24
Работа для ИИ, работа для человека	41
Интерлюдия: семь дней без самообмана	62
Поручение вместо волшебной кнопки	82
Контекст, который не приходится объяснять заново	105
Конец ознакомительного фрагмента.	108

Марк Тьюрин

ИИ на подхвате: Как фрилансеру успевать больше и отдыхать без чувства вины

Занятость не равна результату

В 20:47 рабочий экран обычно выглядит убедительнее, чем итог дня. Открыт мессенджер, в браузере остаются вкладки с примерами, документом клиента и поиском нужной формулировки, в почте ждут ответа письма. За день отправлены десятки сообщений, найдены референсы, просмотрены правки, несколько раз проверен статус оплаты. Усталость есть. А завершённого результата, который можно спокойно показать клиенту, иногда нет.

Фрилансер закрывает ноутбук с ощущением, что работал весь день, но не может быстро назвать, какие задачи действительно сдвинулись. В памяти остаётся не список сделанных дел, а череда открытых контуров: кому ответить, что уточнить, где найти файл, какую версию считать последней, ко-

гда напомнить о себе. День не пустой. Он заполнен активностью, которая так и не собралась в результат.

С этого наблюдения начинается книга — не для того, чтобы обвинить вас в плохой дисциплине. Прежде чем поручать часть работы ИИ, автоматизировать поиск или ускорять подготовку текстов, нужно увидеть, из чего сейчас состоит рабочий день. Иначе любой новый инструмент просто поможет быстрее обслуживать хаос.

Когда доступность начинает выглядеть как работа

У постоянной доступности есть узнаваемый распорядок. Утром первым открывается не план, а список сообщений. Пока загружается файл, проверяется входящее. Пока клиент не ответил, взгляд возвращается к мессенджеру. В середине работы приходит короткий вопрос, который требует «только быстро уточнить». После ответа приходится заново вспоминать, на каком месте вы остановились в основном проекте.

К обеду фрилансер уже выполнил множество действий, но не обязательно приблизился к ближайшему результату. Он был на связи, держал в голове несколько проектов, искал информацию, принимал мелкие решения и старался никого не задерживать. Внешне это похоже на профессионализм: быстрые ответы, постоянная реакция, готовность подключиться. Внутри постепенно растёт цена такой готовности.

Рабочий день незаметно превращается в постоянную доступность, когда любое входящее сообщение воспринимается как задача, которую нужно принять немедленно; когда

время ожидания считается свободным только на словах; когда клиент ещё не прислал материалы, а фрилансер уже не работает над этапом, но продолжает мысленно его удерживать. Наконец, результатом дня начинают считать признаки присутствия — ответы, просмотренные документы, отправленные уточнения, — а не завершённые элементы работы.

Доступность сама по себе не является проблемой. Если в услугу включена оперативная поддержка, это часть работы. Её можно планировать, ограничивать по времени и учитывать в стоимости. Проблема появляется тогда, когда доступность возникает по умолчанию, но не зафиксирована ни в предложении, ни в расписании, ни в цене. Фрилансер уже оказывает услугу постоянного дежурства, хотя продаёт клиенту дизайн, тексты, разработку или консультации.

Домашняя сцена усиливает путаницу. Вечером телефон лежит рядом с чашкой, и любое движение экрана возвращает внимание к рабочему проекту. Сообщение прочитано во время ужина, ответ подготовлен между бытовыми делами, затем открыта ещё одна вкладка, потому что в предыдущем вопросе не хватало данных. Формально работа заняла несколько минут. Фактически рабочий режим растянулся на весь вечер: мозг не получил ясного сигнала, что задача закончена.

Так возникает парадокс: чем доступнее фрилансер, тем больше времени он может отдавать работе, но это не гарантирует ни большего дохода, ни большего количества гото-

вых результатов. Иногда доступность даже снижает доходность. Часы уходят на обслуживание множества незавершённых процессов, а оплачиваемый результат появляется медленнее.

Три слоя одного действия

Чтобы не спорить с ощущением «я был занят», нужно разделять три слоя работы: задачу, измеримый результат и полезный эффект.

Задача — это действие или просьба, сформулированная глаголом: сделать макет, написать статью, собрать данные, проверить код, подготовить презентацию.

Измеримый результат — конкретный объект или решение, которое можно предъявить и проверить: макет в согласованном формате, отредактированный текст, отчёт с выводами, исправленный участок кода, утверждённая структура презентации.

Полезный эффект — изменение, ради которого клиент заказал работу: возможность принять решение, запустить страницу, объяснить продукт, сократить число ошибок, передать материал следующему специалисту.

Пример с дизайнером показывает разницу особенно ясно. Задача звучит так: «Сделать первый экран лендинга». Само действие может растянуться на несколько дней: поиск референсов, подбор шрифтов, варианты композиции, переписка и правки. Измеримый результат — один подготовленный макет первого экрана с согласованной иерархией, текстовыми

блоками и понятным статусом: он отправлен на согласование или утверждён. Полезный эффект — клиент получает основу, по которой может принять решение о странице и передать её в следующий этап.

Результат, за который платит клиент, не обязан мгновенно приносить ему деньги. Дизайнер не контролирует рекламный бюджет, предложение, трафик и работу отдела продаж. Но он может создать материал, который снимает неопределённость и позволяет двигаться дальше. Это и есть реалистичная граница полезного эффекта.

Если считать только задачи, день кажется продуктивным. «Ответил на вопросы», «посмотрел конкурентов», «сделал пять вариантов», «внёс правки» — длинный список действий создаёт ощущение движения. Если считать результаты, картина становится точнее: «отправил один вариант», «получил утверждение структуры», «закрыл список ошибок», «подготовил файл к передаче». Если смотреть на эффект, появляется следующий вопрос: какое решение теперь может принять клиент или команда?

Три слоя полезны и при работе с ИИ. До запроса к инструменту нужно хотя бы в черновике обозначить три вещи. Задача: что требуется сделать. Результат: в каком виде должен выглядеть готовый ответ или файл. Эффект: для какого решения или следующего шага он нужен.

Без этого ИИ способен быстро создать много промежуточного материала, но не приблизить завершение. Десять ва-

риантов заголовка не заменяют согласованное сообщение. Двадцать идей для визуала не заменяют выбранную концепцию. Большой черновик не равен тексту, прошедшему проверку и готовому к публикации.

Почему ускорение не спасает хаотичный процесс

Представьте, что отдельное действие стало выполняться в два раза быстрее. Поиск референсов ускорился, текстовый черновик создаётся за несколько минут, ответы на типовые вопросы собираются из готовых шаблонов. Но если в работе остаются неясная задача, постоянные переключения, ожидание материалов и незафиксированные правки, общий срок может почти не измениться.

Причина проста: скорость отдельного действия не равна скорости прохождения проекта. Проект движется со скоростью самого медленного или самого неясного участка. Можно быстро подготовить макет, но потом ждать текст от клиента. Можно мгновенно собрать черновик статьи, но несколько дней согласовывать тональность. Можно быстро исправить ошибку, но продолжать получать новые комментарии из разных каналов.

ИИ особенно хорошо показывает эту ловушку. Он ускоряет производство черновиков, поиск вариантов, сортировку информации и подготовку повторяющихся сообщений. Но он не определяет за вас, какой именно результат считается готовым, кто его утверждает и какие изменения относятся к текущему этапу. Если процесс не имеет границ, ИИ мо-

жет увеличить количество незавершённых заготовок. В работе станет больше произведённого материала, но не обязательно больше принятых результатов.

Поэтому перед ускорением нужно ответить не на вопрос «как сделать это быстрее», а на вопрос «что именно должно оказаться завершённым». Иногда после такого уточнения выясняется, что экономить нужно не на наборе текста, а на поиске исходных данных, согласовании критериев или количестве повторных возвратов к одной задаче.

Пять источников скрытой работы

Скрытая работа — не обязательно бесполезная. Она становится скрытой, когда не отражается в результате, сроке, цене или договорённостях. Поиск информации может быть полноценной частью услуги. Правки могут быть оплачиваемым этапом. Ожидание может быть неизбежным условием проекта. Но если эти процессы не видны, ими невозможно управлять и точно оценивать нагрузку.

Первый источник — поиск

Поиск занимает не только время в поисковике. В него входят просмотр старых переписок, попытки вспомнить, где лежит нужная версия, подбор примеров, изучение терминов, восстановление контекста и сравнение нескольких вариантов.

Самый дорогой поиск — тот, у которого нет критерия завершения. Фрилансер открывает ещё один пример, уточняет ещё одно значение, проверяет ещё одну формулировку.

Каждая новая находка временно снижает тревогу, но не обязательно помогает принять решение.

Проверка реальности здесь звучит так: какой вопрос должен быть закрыт в результате поиска? Если нужен один вариант композиции, не требуется собирать пятьдесят референсов. Если нужно понять требования к файлу, достаточно найти актуальные технические ограничения, а не читать всё, что связано с темой.

Для поиска полезны два ограничения: ожидаемый результат и время первой остановки. Например: «За сорок минут собрать три референса, которые показывают разные способы решить задачу, и выписать по одному преимуществу каждого». После этого нужно перейти к выбору или запросить недостающие данные, а не продолжать исследование автоматически.

Скрытый поиск часто можно уменьшить заранее подготовленным запросом к клиенту:

«Чтобы начать этап, нужны цель страницы, обязательные блоки, исходные тексты, технические ограничения и критерий согласования. Если часть материалов появится позже, сначала подготовлю структуру без финального оформления».

Такая формулировка не перекладывает ответственность на клиента. Она показывает, какие входные данные влияют на результат. Чем раньше обнаружен пробел, тем меньше времени уйдёт на работу в неверном направлении.

Второй источник — переключения

Переключение происходит каждый раз, когда внимание меняет контекст: с разработки на сообщения, с текста на оплату, с текущего клиента на срочное уточнение, с рабочего файла на бытовой вопрос. Само открытие уведомления может занять несколько секунд, но возвращение к исходной логике требует гораздо больше усилий.

У фрилансера обычно несколько ролей. В одном проекте он автор, в другом — редактор, в третьем — координатор. Между ними приходится менять словарь, критерии качества и ближайший шаг. Если такие переходы происходят весь день, работа превращается в постоянный запуск процессов, а не в их завершение.

Переключения видны по следам: одновременно открыты документы из разных проектов, в каждом остался незаконченный фрагмент, а в конце дня сложно вспомнить, что было главным. Ещё один сигнал — привычка начинать новое действие до того, как зафиксирован результат предыдущего.

Границу доступности не обязательно обозначать резко. Её можно сформулировать заранее:

«Я проверяю входящие в первой половине дня, после обеда и перед завершением работы. Вне этих окон закрываю текущий этап. В сообщении укажите, к какому проекту относится вопрос и какое решение требуется».

Если такой режим не подходит клиентам, его можно адаптировать. Например, выделить отдельное время для под-

держки или включить оперативные ответы в специальный тариф. Но расписание должно быть видимым, иначе срочным станет всё.

Третий источник — ожидание

Ожидание часто выглядит как отсутствие работы, но продолжает занимать внимание. Нет исходных материалов, не утверждена структура, не выбран вариант, не предоставлен доступ, не пришёл ответ на вопрос. Фрилансер вроде бы может заняться другим проектом, однако часть внимания продолжает удерживать на первом.

У ожидания есть два вида цены. Первый — реальное время, потраченное на напоминания, проверку статуса и повторное объяснение контекста. Второй — заблокированное окно, когда нельзя надёжно спланировать следующий этап.

Не каждое ожидание нужно превращать в претензию. Его нужно превращать в статус. Например:

«Для продолжения этапа нужны текст, фотографии и подтверждение структуры. До получения полного комплекта работа находится в ожидании. Срок подготовки следующего результата считаю от момента получения материалов».

Эта запись выполняет сразу три функции. Она напоминает, что именно блокирует этап, показывает следующий шаг и не позволяет считать весь период ожидания временем активного производства.

Если ожидание неизбежно, не стоит заполнять его случайными мелкими задачами только ради ощущения заня-

тости. Лучше заранее иметь независимый список коротких действий: проверить единый архив, подготовить шаблон, закрыть административную задачу, обновить описание услуги. Такая работа не должна превращаться в новый проект, который тоже повиснет в ожидании.

Четвёртый источник — правки

Правка — не всегда проблема. У любого результата есть этап обратной связи. Скрытая стоимость появляется тогда, когда правка не имеет границ: комментарии приходят в нескольких каналах, новые пожелания смешиваются с исправлением ошибок, утверждённые решения снова обсуждаются, а «маленькое изменение» меняет весь объём работы.

Особенно дорого обходится правка, которая возвращает фрилансера к началу процесса. Например, вместо уточнения формулировки меняется целевая аудитория; вместо перестановки блока пересматривается вся структура страницы; вместо исправления опечатки добавляется новый раздел.

После согласования полезно фиксировать не только список изменений, но и принятое решение:

«Зафиксирован текущий вариант: выбрана структура из пяти блоков, утверждены порядок подачи и основной призыв. В этот этап входят исправление формулировок и технические корректировки. Новые блоки или изменение утверждённой логики оформляются отдельным списком с оценкой срока».

Такая фиксация не запрещает клиенту менять мнение.

Она помогает отличить корректировку результата от нового направления работы. Если границы этапа не обозначены, фрилансер может несколько раз выполнять одну и ту же работу, каждый раз считая её продолжением первоначальной задачи.

Пятый источник — тревожная проверка

Тревожная проверка начинается с небольшого действия: открыть сообщения, обновить почту, посмотреть, не изменился ли статус оплаты, проверить, просмотрен ли файл, ещё раз открыть отправленный текст. После проверки обычно становится легче на несколько минут. Затем неопределённость возвращается, и цикл повторяется.

Такая проверка маскируется под контроль, но не всегда приводит к решению. Если после просмотра не появляется действие, которое действительно меняет ситуацию, это не управление проектом, а попытка получить краткое облегчение.

Тревожную проверку легко принять за ответственность. Особенно если раньше клиент уже задерживал ответ или внезапно присылал новые правки. Однако постоянное обновление экрана не ускоряет внешний процесс. Оно только дробит внутренний.

Полезно разделить проверку и реакцию. Проверка происходит в заранее выбранные окна. Реакция начинается только тогда, когда появился новый факт: пришли материалы, утверждён вариант, изменился срок. Для каждого проекта

можно определить одно поле статуса: «ждём материалы», «на согласовании», «в работе», «готово к передаче». Тогда не нужно каждый раз восстанавливать картину по всей переписке.

Внутреннее правило может звучать так:

«До следующего окна проверки я не возвращаюсь к статусу проекта, если не появилось новое входящее действие. При появлении такого действия сначала фиксирую следующий шаг, затем решаю, требуется ли немедленная реакция».

Тревога не исчезает от одной формулировки. Но когда проверка получает расписание и критерий действия, она перестаёт управлять всем днём.

Как скрытая работа меняет расчёт дня

Возьмём не идеальный и не катастрофический рабочий день продолжительностью около восьми с половиной часов. В нём может быть три часа десять минут непосредственного производства, час поиска, около часа переключений, час с небольшим на правки и полчаса на тревожные проверки и административные мелочи. Ожидание материалов заняло два часа, но частично совпало с другими блоками, поэтому его нельзя механически прибавлять к рабочему времени.

В результате клиенту отправлен один материал. Остальная энергия ушла не в пустоту: поиск помог принять решения, правки сделали материал точнее, сообщения поддерживали проект. Но если такой день повторяется, фрилансер видит только восемь с половиной часов занятости и один ре-

зультат. Он не видит, что значительная часть времени была связана с обслуживанием процесса.

Это меняет несколько практических выводов.

Во-первых, о производительности нельзя судить только по количеству часов.

Во-вторых, нельзя считать все скрытые затраты бесполезными и пытаться удалить их. Часть из них входит в профессиональную услугу. Нужно сделать их видимыми, ограничить, заложить в цену или передать на автоматизацию.

В-третьих, нельзя оценивать загрузку только по числу проектов. Два проекта с чёткими этапами могут требовать меньше внимания, чем один проект с постоянными изменениями и ожиданием.

В-четвёртых, скорость ИИ нужно оценивать не по числу созданных черновиков, а по тому, сколько принятых результатов появилось за период. Если после внедрения инструмента сообщений и вариантов стало больше, а утверждённых материалов столько же, узкое место находится не в производстве.

Короткий самоаудит без попытки стать идеальным

Для первого измерения не нужен сложный трекер. Возьмите последний обычный рабочий день, а не лучший день после тщательного планирования. Откройте календарь, историю сообщений, список файлов и заметки. Восстановите день по следам.

Сначала отметьте, когда начался первый контакт с рабо-

той и когда закончилась последняя проверка. Это время доступности, а не обязательно время производства.

Затем разделите действия на три группы. В первую войдёт то, что создало или приблизило измеримый результат. Во вторую — то, что обслуживало процесс: поиск, переписка, координация, уточнения и административные действия. В третью — то, что не требовало реакции, но удерживало внимание: ожидание, тревожные проверки, возвращение к незакрытым мыслям.

После этого отнесите скрытые действия к пяти источникам. Не нужно добиваться точности до секунд. Достаточно увидеть пропорции и повторяющуюся закономерность.

В конце дня запишите одну строку: «Сегодня фактически завершено...». Если её не удаётся заполнить без длинного списка действий, это не повод обесценивать день. Это сигнал, что в рабочем процессе смешаны задача, результат и постоянная доступность.

Типичные ошибки при таком аудите

Первая ошибка — считать бесполезным всё, что не стало финальным файлом. Поиск, анализ и согласование могут быть необходимыми этапами. Их нужно не вычёркивать, а назвать и учесть.

Вторая ошибка — считать ожидание нулевой нагрузкой. Само ожидание не всегда является рабочим временем, но постоянное мысленное удержание проекта и проверка статуса расходуют внимание.

Третья ошибка — использовать доход как единственный показатель. Доход может прийти с задержкой, зависеть от сезонности или отражать работу прошлых недель. Его нужно сопоставлять с часами, числом проектов и завершёнными результатами.

Четвёртая ошибка — сравнивать себя с чужим количеством выполненных задач. У разных услуг разный цикл согласования, разная доля коммуникации и разная цена ошибки. Полезнее сравнивать собственные периоды.

Пятая ошибка — сразу менять расписание и подключать новые инструменты. Если исходная точка не записана, через месяц вы не узнаете, что именно помогло. Сначала нужен снимок реальности, затем одно изменение, потом повторная проверка.

Личная базовая точка

Базовая точка — не оценка вашей профессиональной ценности и не норматив, к которому нужно срочно прийти. Это описание того, как сейчас устроена нагрузка. Без него невозможно понять, стало ли лучше после нового режима, шаблонов или ИИ.

Выберите период в четыре недели. Если доход сильно колеблется, отдельно посмотрите среднее за последние три месяца. Сведите данные в одну таблицу. Не пытайтесь сделать их красивыми: задача не в отчёте для кого-то, а в честном сравнении с будущими изменениями.

Рабочие часы. Зафиксируйте время первого и последне-

го контакта с работой, а отдельно — часы сосредоточенного производства. Формат записи может выглядеть так: доступность с 9:10 до 20:40, сосредоточенная работа — 24 часа за четыре недели.

Доход. Запишите полученные деньги и отдельно суммы, которые выставлены, но ещё не получены. Укажите, сколько получено за период, сколько ожидается и каков средний доход за три месяца.

Активные проекты. Учитывайте проекты, где есть следующий шаг, ожидается ответ или клиент может прислать новую задачу. Отдельно отметьте общее число проектов, а также сколько из них находится в производстве, на согласовании и в ожидании.

Завершённые результаты. Считайте переданные или утверждённые материалы, решения и этапы, а не сообщения и открытые черновики. Запишите число результатов по типам: макеты, статьи, отчёты, исправления.

Время восстановления. Зафиксируйте вечера и дни без рабочих проверок, а также периоды, когда внимание не удерживало проекты. Подойдут такие показатели, как количество свободных вечеров, рабочих дней без проверки и часов сна без привязки к экрану.

Признаки перегруза. Отметьте повторяющиеся сигналы, которые появляются вместе с ростом скрытой работы: поздние проверки, невозможность назвать результат, раздражение, возвращение к одной задаче, сбой сна.

Запись может выглядеть так: за четыре недели — 46 часов контакта с работой, 27 часов непосредственного производства, пять активных проектов, шесть переданных результатов и три вечера без проверок. Доход при этом лучше разделить на полученный и ожидаемый. Такая запись не говорит, хорошо это или плохо. Она показывает, что рабочая доступность заметно шире производства, а восстановление занимает мало места.

Затем сформулируйте личные признаки перегруза не общими словами, а наблюдаемыми условиями. Например:

«Я считаю нагрузку чрезмерной, если два дня подряд не могу назвать ни одного завершённого результата, хотя рабочий контакт занимал больше шести часов».

«Я считаю доступность вышедшей из-под контроля, если проверяю сообщения после завершения работы или просыпаюсь с мыслью о статусе проекта».

«Я считаю количество активных проектов опасным для качества, если одновременно больше двух задач требуют срочного решения, а остальные ждут ответов или правок».

«Я считаю восстановление недостаточным, если несколько дней подряд у меня не было периода, когда я не держал в голове ни одного рабочего проекта».

Цифры здесь индивидуальны. Не нужно переносить чужой порог на себя. Для одного фрилансера три проекта означают устойчивый режим, для другого — постоянные пере-

ключения. Базовая точка нужна именно затем, чтобы опираться на собственные повторяющиеся последствия, а не на абстрактную норму продуктивности.

После такой фиксации меняется главный вопрос дня. Вместо «сколько часов я сегодня выдержал?» появляется другой: «какие результаты завершены, сколько времени ушло на их обслуживание и что удерживало моё внимание без необходимости?» Это не превращает работу в бухгалтерию. Это возвращает ей измеримость.

Усталость после насыщенного дня не доказывает, что с вами что-то не так. Она может быть следствием пяти невидимых потоков: поиска, переключений, ожидания, правок и тревожных проверок. Пока они смешаны с оплачиваемой работой, кажется, что единственный способ справиться — работать ещё дольше. Базовая точка показывает другую картину: где находится производство, где скрытая рутина, сколько проектов действительно активно и осталось ли место для восстановления.

Теперь следующий шаг — не искать очередной способ ускориться, а разобрать сам маршрут рабочего дня. В следующей главе мы проследим, куда утекает время между первым сообщением и последним закрытым экраном, и отделим неизбежные рабочие действия от тех, которые можно убрать, перенести или поручить ИИ.

Куда утекает рабочий день

Мы уже отделили занятость от результата и увидели: усталость возникает не только из-за количества завершённых задач. Следующий шаг — перестать восстанавливать рабочий день по ощущению. Память цепко удерживает тревожные эпизоды, но плохо складывает их в общую стоимость. Нам нужна не идеальная система учёта, а достаточно точная карта маршрута: откуда приходят запросы, где создаётся результат, где он согласуется и сколько времени уходит на поддержание самого бизнеса.

В пятницу в 18:40 Елена открыла календарь и попыталась ответить на простой вопрос: что она сделала за неделю?

В памяти всплывали отдельные сцены. Во вторник Игорь написал: «Сможешь быстро посмотреть?» Она ответила: «Да, сейчас». В среду пришлось срочно искать нужную версию презентации. В четверг она долго переписывала короткое сообщение потенциальному клиенту. В субботу утром открыла рабочий чат «на пять минут» и обнаружила там ещё два вопроса.

Елена помнила напряжение, но не помнила маршрут. В календаре стояло несколько встреч, в папке появились новые файлы, клиентам ушли ответы. Однако между этими точками словно лежал туман. Рабочая неделя не выглядела набором крупных задач. Она напоминала череду «быстро по-

смотреть», «найти файл», «уточнить один момент», «ответить, чтобы не висело».

Елена не вела сложный тайм-трекер и не собиралась превращать работу в бухгалтерию. Поэтому она решила начать с простого: семь дней отмечать рабочие отрезки по тридцать—шестьдесят минут. Не каждую секунду, а только то, чем она занималась и почему переключилась на другое.

Через неделю у неё появилась не красивая таблица продуктивности, а карта утечек.

Четыре мифа, из-за которых день кажется короче
Миф первый: если задача занимает меньше пяти минут, её можно не считать

Именно такие задачи чаще всего исчезают из памяти. Ответить на короткое сообщение. Скачать приложение к договору. Найти в переписке ссылку на прошлую версию. Переслать клиенту реквизиты. Написать: «Получила, посмотрю». Каждая операция кажется незначительной, пока не повторяется двадцать или тридцать раз.

Проблема не только в длительности самой операции. После короткого ответа часто приходится снова вспоминать, на каком месте вы остановились, открывать нужный документ, перечитывать абзац, восстанавливать критерии задачи. Пять минут на запрос нередко превращаются в пятнадцать минут общего расхода.

Миф второй: чтобы увидеть правду, нужно фиксировать каждую минуту

Попытка записывать всё до секунды быстро превращает наблюдение в отдельную работу. Человек начинает следить за таймером вместо того, чтобы замечать устройство дня.

Для первого аудита достаточно более грубого масштаба. Если с 10:00 до 10:40 вы работали над макетом, так и запишите. Если за это время дважды отвечали Игорю, добавьте пометку: «два переключения на входящие». Не нужно вычислять, сколько секунд занял каждый переход.

Погрешность в пять или десять минут не помешает увидеть главное: задача была сделана одним непрерывным блоком или разорвана на четыре части.

Миф третий: переключение занимает только время самого сообщения

В 11:12 вы открываете уведомление, в 11:16 отвечаете, а в 11:17 возвращаетесь к макету. На часах прошло пять минут. Но вы уже не находитесь в той же точке, где были до сообщения.

Нужно снова открыть файл, просмотреть последний вариант, понять, что именно вы хотели изменить, и вернуть в поле внимания ограничения клиента. Иногда на это уходит две минуты, иногда десять. Бывает и так, что работа продолжается, но качество снижается: вы забываете часть требований, пропускаете ошибку, выбираете первый приемлемый вариант вместо лучшего.

Переключение стоит не только времени разговора. Оно стоит повторного входа в задачу.

Миф четвёртый: рабочий день надо сначала правильно спланировать

Планирование до наблюдения часто маскирует реальность. В расписании у Елены было: «Подготовить структуру кампании», «Сделать два варианта», «Ответить по текущим проектам». Из такого плана не понять, почему одна задача заняла четыре часа, а другая растянулась до вечера.

Сначала нужно увидеть фактический маршрут. Только потом решать, какие сообщения объединить, какие действия передать ИИ, а какие прекратить. Иначе вы будете улучшать воображаемый распорядок, а не тот, в котором действительно живёте.

Рабочий день как маршрут между четырьмя зонами

Елена разделила каждый рабочий отрезок на четыре зоны. Это не строгие отделы и не рубрики для отчётности. Зоны нужны, чтобы отличить создание результата от действий, которые его окружают.

Входящие — всё, что приходит извне и требует реакции: сообщения клиентов, письма, комментарии, голосовые, новые запросы, уведомления, вопросы от партнёров. В этой зоне основной результат ещё не создаётся. Вы решаете, что поступило, насколько это срочно и что с этим делать дальше.

Производство — работа, за которую клиент обычно и платит: текст, дизайн, аналитика, стратегия, монтаж, настройка, исследование, подготовка готового материала. Здесь возни-

кает новый результат, а не просто обрабатывается поток информации.

Согласование — обсуждение результата и движение к принятому варианту: сбор комментариев, уточнение требований, показ промежуточной версии, внесение правок, фиксация решения. Согласование может быть коротким, но его нельзя путать с обычным входящим сообщением. «Получила, вернусь с ответом завтра» — это входящие. «Внесла правки по трём пунктам и отправила на утверждение» — уже согласование.

Обслуживание бизнеса — всё, что поддерживает возможность работать: счета, договоры, налоги, организация файлов, ведение портфолио, поиск подрядчика, обновление прайса, настройка рабочих инструментов, подготовка коммерческих предложений, обучение и планирование.

Одна и та же переписка может пройти через несколько зон. Сначала клиент прислал вопрос — это входящие. Затем вы сформулировали ответ и предложили варианты — согласование. После утверждения внесли изменения — производство. В конце обновили статус проекта в своей системе — обслуживание бизнеса.

Для первой карты хватит пяти полей: время блока, конкретное действие, клиент или проект, зона и причина перехода к следующему действию.

Запись «работала» бесполезна. Запись «10:00–10:45, структура рекламной кампании для Игоря, производство;

дважды прерывалась на сообщения» уже показывает устройство дня.

Семь дней Елены

В понедельник Елена отвела с 9:00 до 11:00 на структуру кампании для Игоря. Она открыла бриф, перечитала цели, выписала три направления и начала собирать аргументы.

В 9:26 пришло сообщение.

Игорь: «Сможешь быстро посмотреть? Там один вопрос по заголовку».

Елена: «Да, сейчас».

Оказалось, за этим «одним вопросом» скрывалось несколько действий. Сначала нужно было найти файл с заголовками, затем выяснить, какую версию обсуждали в пятницу, и проверить, не изменились ли ограничения по объёму. Через девять минут Елена отправила ответ. Игорь уточнил ещё один пункт. Она открыла нужный документ, внесла небольшую правку и написала, что к остальному вернётся позже.

На часах было 9:52. Формально с момента сообщения прошло двадцать шесть минут. Фактически Елена потеряла рабочую связку: забыла, почему поставила первый акцент именно на третьем направлении, и начала перечитывать бриф. В 10:18 она снова открыла исходный файл. В 10:31 заметила, что в чате появилось новое сообщение от Игоря.

Игорь: «И ещё маленькая правка, если не сложно».

Елена: «Да, сейчас посмотрю».

К 11:00 она не закрыла вопрос Игоря и не закончила структуру кампании. В карте появились входящие, согласование, снова производство и снова входящие. День уже начал дробиться.

Во вторник Елена решила работать внимательнее. Она отключила звук на компьютере, но оставила рабочий чат открытым в соседней вкладке. Это почти ничего не изменило: взгляд то и дело соскальзывал к заголовку окна. В 11:15 она заметила вопрос Игоря, в 11:22 открыла его, в 11:31 ответила.

В тот же день в личном чате возник вопрос о доставке: нужно было подтвердить время приезда мастера. Сам ответ занял две минуты. Затем Елена ещё несколько минут читала сообщения, чтобы понять, о каком дне идёт речь. Сначала она хотела не записывать этот эпизод, потому что он не относился к работе. Но карта требовала не оценивать действия, а фиксировать переключения. В строке появилась пометка: «личное входящее, восемь минут вместе с возвратом».

Это оказалось полезным. Елена увидела, что внимание уходит не только на клиентов. Любой сигнал, который требует быстро принять решение, действует по одному механизму: вы покидаете текущую задачу, переключаетесь, а потом восстанавливаете контекст.

В среду Игорь прислал комментарии не одним списком, а семью короткими сообщениями.

Игорь: «Тут можно живее».

Через три минуты:

Игорь: «И заголовок короче».

Ещё через пять минут:

Игорь: «А этот блок точно нужен?»

Елена собрала сообщения в отдельный документ, чтобы не потерять требования. Затем сопоставила их с макетом и отправила уточняющий вопрос. Само копирование заняло около десяти минут, возвращение к рабочей версии — ещё пятнадцать. После этого она обнаружила, что два комментария противоречат друг другу, и снова написала Игорю.

Никто не делал ничего необычного. Игорь не ставил перед ней большую срочную задачу. Елена не занималась посторонними делами. Но проект двигался не по маршруту «получить комментарии — внести правки — отправить результат», а по другому: «получить короткое сообщение — найти контекст — ответить — вернуться — снова получить сообщение — уточнить — снова вернуться».

В четверг на карте стало заметно обслуживание бизнеса. Елена выставила счёт, проверила реквизиты, переименовала несколько файлов, обновила описание услуги, ответила потенциальному клиенту и внесла данные о проекте в список доходов.

Каждое действие занимало от пяти до пятнадцати минут. Ни одно не казалось достаточно большим для отдельного блока. Но вместе они заняли почти два часа и были разбросаны между производственной работой.

Особенно много времени съел поиск файла. Елена помнила, что нужная версия лежит в папке проекта, но не помнила, как назвала документ. Она открыла четыре похожих файла, просмотрела даты, нашла нужный, а потом обнаружила, что это не финальная версия. На поиск ушло двенадцать минут. После этого она ещё несколько минут пыталась вернуть внимание к текущей задаче.

В пятницу Елена уже не пыталась любой ценой быть продуктивной. Она просто отмечала фактические действия. В 10:40 ответила на вопрос Игоря, в 11:05 вернулась к тексту, в 11:22 открыла почту, в 11:30 уточнила детали нового запроса, в 11:47 снова переключилась на Игоря.

Елена заметила, что слово «сейчас» стало повторяющимся элементом её рабочей речи. Она использовала его не потому, что действительно могла выполнить просьбу немедленно, а потому, что не хотела оставлять сообщение без ответа. Для клиента «сейчас» означало готовность. Для неё — обещание прервать текущую работу.

В субботу утром она открыла чат, чтобы убедиться, что ничего не пропустила.

Игорь: «Когда будет минутка, посмотри, пожалуйста, ещё один вариант».

Елена: «Да, посмотрю».

Минутка сама не нашлась. Она стала искать для неё время, открыла файл, вспомнила спорный момент, поправила один элемент и отправила сообщение. Через тридцать пять

минут Елена закрыла ноутбук с ощущением, что почти не работала, хотя выходной уже перестал быть полностью свободным.

В воскресенье вечером она отправила потенциальному клиенту короткое уточнение по срокам. Работа заняла десять минут, но после неё Елена ещё полчаса прокручивала в голове, не слишком ли резко сформулировала ответ и не попросит ли клиент дополнительных пояснений.

За семь дней карта показала около тридцати восьми часов рабочих действий. Примерно 15 часов 40 минут пришлось на производство, 8 часов 10 минут — на входящие, 7 часов 20 минут — на согласование, 6 часов 50 минут — на обслуживание бизнеса. Сами зоны не были проблемой: каждая была нужна. Проблемой оказалось их постоянное чередование.

Производственная работа раскололась на девятнадцать блоков. Только четыре из них продолжались дольше часа без заметного переключения. Между клиентскими проектами Елена переходила восемнадцать раз. Ещё несколько раз она прерывала работу ради административных задач и личных сообщений.

Поначалу ей показалось, что главный вывод звучит так: Игорь слишком часто пишет. Но после просмотра карты формулировка стала точнее. Дорогой была не конкретная переписка, а отсутствие способа принять сообщение, не выходя немедленно из текущей задачи.

Мелкие действия тоже оказались не мелкими

В карте Елены снова и снова возникали одни и те же операции. Ей приходилось искать последнюю версию файла, собирать комментарии из нескольких сообщений, подтверждать получение задачи, формулировать промежуточный статус, переносить данные из переписки в список задач, напоминать о сроках согласования, проверять поступление оплаты, переименовывать и раскладывать материалы, готовить краткое описание проекта и отвечать потенциальному клиенту по шаблону.

Каждое действие выглядело слишком маленьким для отдельной автоматизации. Но у каждой операции был повторяющийся вход и повторяющийся выход. Входом могли быть несколько сообщений клиента, а выходом — список конкретных правок. Входом мог быть вопрос «что с проектом?», а выходом — короткий статус. Входом — реквизиты и сумма, а выходом — черновик счёта, который человек проверяет перед отправкой.

Именно такие операции первыми становятся кандидатами на помощь ИИ. Не потому, что они сложные, а потому, что повторяются, имеют понятный формат и отнимают внимание у работы, где нужна человеческая оценка.

Но карта нужна до автоматизации. Если сразу поручить ИИ «разобраться с перепиской», можно получить длинный пересказ, который придётся перепроверять. Если сначала определить, что каждый день нужно выделять из сообщений три ключевых пункта, сроки и вопросы без ответа, задача

становится конкретной: подготовить черновик выжимки, а окончательное решение оставить за человеком.

Если в материалах клиента есть персональные данные или коммерческая тайна, их нельзя бездумно передавать в любой внешний сервис. Сначала нужно обезличить информацию, проверить условия договора и внутренние правила работы с данными, а также учесть российские требования к их обработке.

Как зафиксировать свою неделю без сложного учёта

Для первого аудита не нужен специальный сервис. Подойдёт лист бумаги, записка или электронная таблица. Заранее выделите четыре зоны: входящие, производство, согласование и обслуживание бизнеса.

В начале каждого рабочего блока записывайте диапазон времени и конкретное действие. Не «занималась проектом», а «собирала структуру презентации для Артёма» или «разбирала семь комментариев Игоря». Если произошло переключение, добавьте короткую пометку: «сообщение», «поиск файла», «личное», «админ».

В конце дня ответьте себе на три вопроса.

1. Какой блок должен был стать главным, но оказался разорванным?
2. Какое действие повторилось минимум два раза?
3. Какое переключение оказалось самым дорогим с точки зрения возвращения в задачу?

Не пытайтесь сразу менять расписание. Во время аудита не нужно отвечать клиентам по новым правилам, внедрять пять автоматизаций или перестраивать все папки. Сначала соберите материал. Иначе вы будете наблюдать уже изменённую неделю и не поймёте, что именно создавало утечки.

Если часть времени забыта, так и запишите: «Не восстановила, вероятно, ответы и поиск». Пробел тоже является результатом аудита. Он показывает, где работа настолько привычна и дробна, что перестаёт восприниматься как отдельное действие.

На седьмой день просмотрите карту не по порядку событий, а по повторениям. Найдите действия, которые встречаются хотя бы трижды. Именно они заслуживают первого решения.

Четыре решения для недельного фильтра

Елена не стала составлять идеальный распорядок и заставлять себя отвечать клиентам. Она взяла повторяющиеся действия и рассмотрела каждое через четыре решения: оставить, сократить, передать или прекратить.

Оставить нужно то, что требует вашего опыта, вкуса, ответственности или личного контакта. Для Елены это были финальная оценка рекламной идеи, выбор между спорными вариантами, обсуждение целей кампании и контроль качества перед отправкой клиенту. Передача таких действий ИИ не сделает работу легче, если решение всё равно придётся принимать заново.

Сократить нужно то, что необходимо, но не должно происходить весь день. Елена сократила проверку входящих до трёх окон: в середине утра, после обеда и ближе к завершению работы. Это не означало исчезнуть на весь день. Для действительно срочных вопросов она могла заранее обозначить отдельный канал. Но обычные сообщения перестали автоматически прерывать производство.

Она также попросила Игоря собирать правки одним списком. Формулировка была простой:

«Чтобы не терять комментарии между сообщениями, давай собирать правки одним сообщением или в одном файле. Так я быстрее пройду их и сразу отмечу спорные пункты».

Передать можно черновую обработку там, где есть повторяемый шаблон и понятный критерий проверки. Елена выбрала три действия: подготовку черновика ответа на типовой запрос, выжимку из длинной переписки и составление списка задач после обсуждения.

ИИ мог подготовить черновик:

«Сообщение получено. Проверю файл и вернусь с ответом сегодня до 16:00».

Он мог выделить из переписки Игоря три правки, один вопрос и один пункт, требующий уточнения. Но Елена всё равно проверяла формулировки, сроки и факты перед отправкой. Передача черновой обработки не означала передачи ответственности.

Прекратить нужно то, что не создаёт ценности и суще-

ствуется только по инерции. Елена перестала дублировать один и тот же статус в двух списках, если он уже был зафиксирован в рабочем документе. Она убрала привычку открывать чат «на всякий случай» между двумя производственными блоками. Ещё один пункт исчез после разговора с клиентом: пятничный отчёт, который никто не читал и который повторял информацию из переписки.

Чтобы принять решение, проверьте каждую операцию условием «если — то».

Если действие требует окончательного решения, вкуса, переговоров или ответственности перед клиентом, оставьте его себе.

Если действие повторяется, имеет понятный вход и стандартный результат, передайте ИИ подготовку черновика или первичную обработку.

Если действие нужно, но постоянно разрывает работу, сократите его: объедините, перенесите в отдельное окно или установите единый формат входящих данных.

Если действие не влияет на результат, не нужно клиенту и появилось только из старой привычки, прекратите его.

Если вы не можете понять, к какой категории отнести операцию, не автоматизируйте её сразу. Понаблюдайте ещё один цикл и выясните, какую задачу она решает. Неясная автоматизация часто просто ускоряет ненужную работу.

Елена выбрала только три изменения на первую неделю. Она перестала отвечать на обычные сообщения словом «сей-

час» и начала обозначать конкретное время ответа. Передала ИИ подготовку выжимки из длинных цепочек сообщений, оставив за собой проверку. Убрала дублирующий пятничный отчёт и заменила его коротким итогом в рабочем документе.

По предварительной оценке, эти решения должны были вернуть около трёх-четырёх часов сосредоточенной работы за неделю. Не просто три-четыре часа пустого времени, а несколько непрерывных блоков, в которых можно закончить задачу без повторного входа. Елена не рассчитывала, что все сообщения исчезнут или клиенты мгновенно изменят привычки. Ей было достаточно перестать терять внимание на одних и тех же поворотах маршрута.

Такая карта пригодится и Марине Орловой, когда она возьмётся разбирать работу с Артёмом. Его расплывчатое «сделай чуть живее» может попасть в зону согласования, поиск старого макета — в обслуживание бизнеса, а подготовка вариантов — в производство. Пока всё это смешано в одном ощущении «я весь день занималась проектом», решение невозможно. Когда действия разнесены по зонам, появляется выбор.

Не нужно становиться идеально организованным человеком, чтобы вернуть себе часть дня. Достаточно неделю видеть фактические переходы, а затем принять несколько решений о повторяющихся действиях. Сначала появляется карта, затем фильтр, и только после этого — точечная по-

мощь ИИ. В следующей главе мы разберём, какие задачи действительно стоит отдавать машине, а какие должны оставаться у человека даже при высокой загрузке.

Работа для ИИ, работа для человека

Когда рабочий день уже разложен на повторяющиеся входящие, согласования, поиски и переключения, возникает следующий вопрос: что именно можно поручить ИИ, а где такая передача лишь добавит работы? Если эту границу не провести, помощник быстро превратится ещё в один источник контроля: результат придётся перепроверять, несвоевременные обещания отзываться, а ошибки объяснять клиенту.

Парадокс ИИ в том, что ошибиться он способен быстрее, оформить ошибку аккуратнее и подать её убедительнее. Поэтому скорость сама по себе не говорит о том, что задачу пора передать машине. Иногда лучший результат от ИИ — не готовый текст, макет или код, а несколько вариантов, карта проблемы и список мест, где решение должен принять специалист.

Скорость не равна безопасности

Проведём мысленный эксперимент. На один рабочий день вы передаёте ИИ весь процесс: он разбирает входящие сообщения, извлекает требования из брифа, предлагает варианты, оценивает сроки, готовит ответы, составляет расчёт, оформляет результат и отправляет его клиенту. К вечеру список задач закрыт, папка с файлами приведена в порядок,

а переписка выглядит образцово.

На следующий день обнаруживаются последствия. В одном письме ИИ назвал срок, которого вы не проверяли. В расчёте использовал старую версию исходных данных. В описании проекта выдал предположение за факт. В сообщении клиенту выбрал уверенный тон там, где сначала требовалось уточнить условия. На вид работа завершена, но ответственность никуда не исчезла. Она по-прежнему у вас, хотя путь к результату вы уже не контролировали.

Этот эксперимент показывает разницу между выполнением операции и принятием решения. ИИ может обработать текст, сгруппировать данные, предложить формулировку или найти несостыковку. Но если после результата кто-то действует, платит, публикует, подписывает, меняет систему или делает вывод о специалисте, контрольную точку нужно назначить заранее.

Под автономностью здесь понимается не «умность» ИИ, а возможность принять его результат без дополнительного решения человека. Чем выше автономность, тем яснее должны быть критерии готовности и тем ниже допустимая цена ошибки. Передача задачи не снимает ответственности, а меняет способ работы с ней.

Разложите процесс на четыре вида участия

Одна и та же задача часто кажется неделимой только потому, что в ней смешаны разные виды работы. Например, «подготовить предложение клиенту» включает анализ запроса,

черновик структуры, расчёт, коммуникацию и окончательное решение о сроках. Передать все эти части одинаково нельзя. Сначала их нужно разделить.

Черновик

Черновик — это материал, который помогает думать и двигаться дальше, но ещё не является обязательством перед клиентом или аудиторией. К этой категории относятся варианты заголовков, структура статьи, набросок презентации, список идей, каркас кода, варианты композиции и черновые вопросы для интервью.

ИИ особенно полезен там, где результат допускает несколько попыток и легко заменяется. Если неудачный вариант обнаруживается до публикации, передачи клиенту или запуска, цена ошибки обычно невысока. Черновик можно попросить сделать в нескольких версиях, сравнить, сократить, перестроить или использовать как сырьё для дальнейшей работы.

Правило здесь простое: черновик должен быть явно обозначен как черновик. Не называйте результат «готовым решением», если он лишь ускоряет первый проход. Запрос может звучать так: «Подготовь три варианта структуры по этим исходным данным. Не добавляй факты, которых нет в материалах. Отдельно перечисли места, где требуется уточнение».

В дизайнерской работе черновиком может стать набор направлений для визуальной концепции. В авторской — план

текста и несколько вариантов последовательности аргументов. В разработке — заготовка функции или набор тестовых сценариев. В консультировании — несколько способов классифицировать проблему. Ни один из этих результатов не отменяет выбор специалиста.

Анализ

Анализ — это обработка уже собранных материалов: сортировка, сравнение, поиск повторов, выделение противоречий, классификация и первичное резюме. В этой роли ИИ особенно полезен как аналитик первого прохода, когда входящие данные однотипны и их много.

Например, из двадцати сообщений клиента можно выделить требования, вопросы, изменения и нерешённые пункты. Из журнала ошибок — сгруппировать повторяющиеся симптомы. Из заметок после встречи — собрать список решений и открытых вопросов. Несколько вариантов текста можно сравнить по длине, структуре и наличию заданных элементов.

У анализа есть уязвимое место: классификация зависит от выбранных критериев, а вывод нередко выглядит точнее, чем он есть на самом деле. Если ИИ разделил отзывы на положительные, нейтральные и отрицательные, это ещё не означает, что он правильно понял причину недовольства. Если он выделил главные риски проекта, стоит проверить, по каким признакам риск был признан главным.

Передавая анализ, задайте источники и границы. Проси-

те отделять цитату от вывода, факт от предположения, исходные данные от интерпретации. Для первичной обработки подойдёт такой запрос: «Используй только приведённые материалы. Составь таблицу: утверждение, источник, степень уверенности, вопрос для проверки. Не делай выводов о мотивах людей, если они прямо не указаны».

Такой запрос не делает ответ достоверным автоматически. Он просто создаёт более удобный объект для проверки. ИИ должен помочь вам быстрее увидеть материал, а не заменить профессиональное суждение.

Коммуникация

Коммуникация кажется простой, пока сообщение не начинает менять отношения, сроки, ожидания или обязательства. Внутреннее напоминание себе и письмо клиенту — не одна и та же задача, даже если оба текста состоят из нескольких абзацев.

ИИ можно поручить подготовить черновик сообщения, сократить длинную переписку, перевести резкий текст в нейтральную форму, составить список уточняющих вопросов или адаптировать объяснение под уровень подготовки адресата. Но внешнее сообщение перед отправкой нужно проверить как минимум по четырём параметрам: факты, обещания, тон и следующий шаг.

Особенно опасны глаголы, которые незаметно превращают предложение в обязательство: «сделаем», «гарантируем», «успеем», «исправим», «подтверждаем», «берём в работу».

ИИ легко вставляет их, потому что уверенная формулировка выглядит естественно. Однако у специалиста может не быть ни свободного времени, ни согласованного бюджета, ни всех исходных данных.

Если вопрос ещё не проверен, безопаснее использовать промежуточную реплику: «Запрос получил. Проверяю объём работ, исходные материалы и срок; подтверждаю предложение отдельным сообщением». Такая формулировка не уклоняется от ответа, но не создаёт обязательства раньше времени.

Внутреннюю коммуникацию можно автоматизировать смелее, если она сама не запускает действие. Например, ИИ составляет список задач после встречи, а вы проверяете его перед отправкой команде. Но даже внутри проекта нужно следить за именами, сроками и ответственными: ошибка в одном пункте способна породить несколько часов лишней работы.

Окончательное решение

Окончательное решение определяет, что считать правильным результатом и какой вариант принять. Сюда относятся выбор концепции, подтверждение бюджета, установка срока, согласование исключения, публикация текста, запуск кода, отказ от части работ и принятие риска.

ИИ может подготовить материалы для решения, но не должен незаметно становиться его автором. Особенно это важно в ситуациях, где решение опирается на контекст, кото-

рый невозможно полностью записать в запросе: личную договорённость с клиентом, особенности его бизнеса, чувствительность темы, историю проекта или собственное профессиональное имя.

Фраза «ИИ сам решил» не освобождает фрилансера от последствий. Для клиента существуют один исполнитель, один договор и один адресат претензии. Поэтому разделяйте три роли: пользователь задаёт рамку и критерии, ИИ предлагает или обрабатывает, специалист принимает решение и отвечает за результат.

У одной задачи могут быть все четыре слоя

Рассмотрим подготовку страницы для сайта. Сначала нужно разобрать бриф и отделить обязательные требования от пожеланий — это анализ. Затем можно попросить ИИ предложить структуру страницы и несколько вариантов заголовков — это черновик. После этого он способен подготовить письмо с перечнем уточнений — это коммуникация. Но выбор того, что попадёт в финальную версию, расстановка визуальной и смысловой иерархии и решение о том, что можно обещать клиенту, остаются за специалистом.

Если передать ИИ всю задачу целиком, границы исчезнут. Если разделить четыре слоя, появится управляемый процесс. Тогда можно ясно определить: эту часть машина выполняет сама, здесь предлагает, но ждёт проверки, здесь работает вместе с вами, а здесь решение остаётся у специалиста.

Полевые сигналы неправильной передачи

Ошибочная передача обычно обнаруживается не в момент постановки задачи, а по побочным признакам. Вот сигналы, которые помогают быстро понять, что выбранная автономность слишком высока.

Результат выглядит слишком гладким, но не содержит источников и оговорок. Скорее всего, ИИ заполнил пробелы правдоподобными предположениями. Попросите выделить все фактические утверждения и сверить их с исходными материалами.

Вы не можете одним предложением объяснить, по какому критерию ответ считается правильным. В таком случае проверка сведётся к субъективному «нравится — не нравится». Сначала сформулируйте критерии, а уже потом передавайте подготовку.

В тексте появились сроки, цены или обещания, которых вы не подтверждали. Это означает, что черновик незаметно превратился в коммуникационное обязательство. Уберите обязательные формулировки, перепроверьте цифры и отправьте сообщение самостоятельно.

В запрос попали переписка, паспортные данные, адреса, договоры, исходный код с ключами или коммерческие условия. Цена утечки может оказаться выше всей экономии времени. Обезличьте данные, сократите набор материалов или используйте среду, в которой разрешена работа с такими сведениями.

Ошибку можно обнаружить только после публикации или запуска. Значит, контрольная точка поставлена слишком поздно. Перенесите проверку на этап перед внешним действием, запуском или передачей результата.

Работа связана с единственным исключением из обычного процесса. Шаблонная логика может не заметить именно ту деталь, которая определяет весь исход. Оставьте анализ совместным и отдельно проверьте исключение.

На подготовку запроса и проверку уходит больше времени, чем на ручную операцию. В таком случае передача не даёт реальной экономии. Выполните действие вручную или сначала стандартизируйте входные данные.

Есть и более тонкий сигнал: после использования ИИ вы не можете восстановить, почему был выбран конкретный вариант. Проблема тогда не только в качестве ответа. Вы потеряли цепочку принятия решения. Для профессиональной работы необязательно хранить каждую внутреннюю операцию, но нужно сохранять исходные данные, критерии, ключевые допущения и финальное подтверждение.

Что обычно можно передавать

Надёжнее всего передаются операции, у которых есть четыре свойства: результат легко заменить или отменить, входные данные ограничены, качество можно проверить по ясному критерию, а ошибка сама по себе не запускает внешнее действие.

К таким операциям относятся подготовка нескольких ва-

риантов при условии, что финальный выбор делает человек; сжатие длинного материала до заданной структуры; первичная сортировка и группировка однотипных элементов; поиск повторяющихся тем, вопросов и несостыковок; преобразование заметок в чек-лист, план или таблицу; подготовка черновых формулировок без фактических обещаний; создание тестовых данных, учебных примеров и внутренних заготовок; поиск пропусков в заданной структуре — отсутствующего пункта брифа, незаполненного поля или неучтённого сценария.

Здесь слово «передавать» не означает «не смотреть». Оно означает, что ИИ получает право сделать первый проход, а человек заранее знает, что именно проверить перед использованием.

Что нельзя отдавать без проверки

Факты. Любое число, имя, дата, ссылка на источник, техническое ограничение или описание результата нужно сверить с исходным материалом. Уверенный стиль не подтверждает достоверность.

Обещания. Срок, цена, объём, гарантия, доступность, количество правок и состав работ нельзя оставлять в тексте только потому, что формулировка звучит профессионально. ИИ не видит ваш календарь, договорённости и финансовую модель, если вы специально их не передали, а даже после передачи может неправильно связать эти сведения между собой.

Расчёты. ИИ способен показать формулу, но не обязан правильно выбрать единицы измерения, округление или исходные значения. Любой расчёт, влияющий на цену, срок, бюджет или решение клиента, перепроверяйте отдельно. Для важных чисел полезно использовать независимый способ: ручную проверку, электронную таблицу с формулами или второй расчёт по исходным данным.

Договорённости. В переписке могут быть нюансы вроде «срок считается после получения материалов», «в стоимость входит один круг правок» или «публикация только после согласования». Если ИИ пересказывает договорённость без этих условий, он меняет её смысл.

Авторскую позицию. ИИ может имитировать уверенный тон, но не несёт вашей профессиональной истории, вкуса и ответственности. Авторский текст должен сохранять вашу мысль, а не только гладкую форму. Если вы не проверили тезисы и интонацию, незаметным автором становится машина.

Три фильтра перед передачей

Матрица нужна не для того, чтобы навсегда приклеить к задаче ярлык. Она помогает быстро определить необходимый уровень контроля. Для этого достаточно пропустить задачу через три фильтра.

Цена ошибки

Цена ошибки — это не только сумма прямого ущерба. В неё входят переделка, задержка, потеря времени клиента, срыв договорённости, раскрытие данных, юридические по-

следствия и удар по доверию.

При низкой цене ошибки речь идёт о неправильном варианте заголовка, лишнем пункте в черновом списке или неудачной структуре внутренней заметки. Исправление занимает минуты и не выходит за пределы рабочего файла.

Средняя цена ошибки — это неверно сгруппированные требования, пропущенный вопрос в брифе или неправильная оценка трудозатрат на внутреннем этапе. Ошибку можно исправить, но она уже влияет на план и сроки.

Высокая цена ошибки возникает, когда речь идёт о неверном публичном факте, обещании клиенту, ошибке в расчёте, уязвимости в коде, публикации конфиденциальных данных или рекомендации в сфере, где решение влияет на деньги, безопасность или право.

Потенциал экономии времени

Оценивать нужно не скорость генерации, а весь цикл. Если на подготовку запроса, уточнение контекста и проверку уходит двадцать минут, а вручную задача выполняется за десять, передача невыгодна.

Высокий потенциал возникает, когда операция повторяется, имеет большой объём, выполняется по понятному шаблону и требует много механического внимания. Потенциал невелик, когда работа короткая, но требует постоянного переключения контекста и тонкого суждения. В последнем случае ИИ может создать красивый промежуточный результат, но не сэкономить время.

Чувствительность данных и влияние на репутацию

Эти факторы способны усилить контроль даже при низкой цене ошибки.

Чувствительные данные — это не только паспортные сведения. К ним относятся контакты, адреса, переписка, медицинская информация, финансовые условия, договоры, коммерческие планы, исходный код с ключами доступа и любые сочетания деталей, по которым можно узнать конкретного человека или проект. Иногда недостаточно обезличить имя: должность, дата, редкое событие и город вместе могут снова сделать человека узнаваемым.

При работе с персональными данными учитывайте требования российского законодательства, условия договора с клиентом и внутренние правила хранения информации. Не передавайте ИИ пароли, токены, ключи доступа и фрагменты, позволяющие войти в систему. Если задачу можно решить на сокращённом наборе данных, передавайте сокращённый набор. Если данные нельзя обрабатывать в выбранной среде, меняйте процесс, а не пытайтесь оправдать риск экономией нескольких минут.

Репутационное влияние высоко, когда результат увидит клиент, заказчик, читатель, пользователь продукта или профессиональное сообщество. Публичная ошибка часто стоит дороже внутренней, даже если технически исправляется за пять минут. Поэтому внешние тексты, рекомендации, визуальные решения и код для запуска требуют человеческого

подтверждения.

Матрица делегирования

Начинайте с двух осей: сколько времени реально экономится и какова цена ошибки. Чувствительность данных и репутационное влияние затем сдвигают задачу в сторону более строгого контроля.

При низком потенциале экономии и низкой цене ошибки операцию можно передать, если она шаблонная; в противном случае проще выполнить её вручную. При средней цене ошибки передача допустима только при ясном критерии проверки. При высокой цене ошибки задачу лучше оставить человеку.

При среднем потенциале экономии низкая цена ошибки позволяет передать операцию, средняя требует проверки, а высокая — совместной работы. При высоком потенциале экономии низкая цена ошибки также допускает передачу, средняя предполагает обязательную проверку, а высокая требует совместного выполнения с сохранением финального решения у человека.

Передать — значит разрешить ИИ выполнить стандартную операцию по заданным правилам. Например, сгруппировать однотипные заметки, предложить варианты названий файлов, привести текст к заданному формату или составить внутренний список вопросов.

Передать с проверкой — значит получить рабочий результат и проверить его до использования. Проверка должна

быть конкретной: сверить даты, пересчитать сумму, прочитывать все внешние обещания, убедиться в наличии обязательных пунктов.

Выполнять совместно — значит разделить работу на контрольные точки. Человек задаёт проблему, критерии и границы; ИИ делает промежуточный проход; человек проверяет ключевые предположения; затем ИИ помогает переработать материал, а специалист принимает решение. Простого просмотра готового ответа здесь недостаточно.

Оставить человеку — не значит запретить любую помощь ИИ. Машина может привести заметки в порядок или оформить уже принятое решение. Но она не получает права выбирать стратегию, подтверждать обязательство, определять допустимый риск или публиковать результат без человеческого действия.

Если чувствительность данных высока, задачу нужно сдвинуть минимум на одну зону в сторону более строгого контроля: из «передать» в «передать с проверкой» или из «передать с проверкой» в «совместно». Если высоко репутационное влияние, внешний результат также нельзя отправлять автономно. Если цена ошибки высока, а критерий правильности спорный, решение остаётся у человека независимо от потенциальной экономии времени.

Алгоритм передачи без потери контроля

Перед каждой новой задачей достаточно пройти пять шагов. Со временем они будут занимать меньше минуты.

Первый шаг. Назовите результат и действие после него.

Не «сделать анализ», а «получить список повторяющихся проблем для внутреннего планирования». Не «написать письмо», а «подготовить черновик письма с уточняющими вопросами, не подтверждая срок». Действие после результата показывает, насколько опасна автономность.

Второй шаг. Разделите задачу на четыре типа участия.

Отметьте, где нужен черновик, где анализ, где коммуникация и где финальное решение. Если всё записано одной строкой, передача будет слишком грубой.

Третий шаг. Оцените три фильтра.

Определите, насколько велика экономия времени, какова цена ошибки и есть ли чувствительные данные или репутационный риск. Не пытайтесь получить математически точный балл. Нужен быстрый способ заметить опасное сочетание факторов.

Четвёртый шаг. Назначьте зону.

Решите, что ИИ может сделать без остановки, где нужна ваша проверка, где контрольные точки должны появиться внутри процесса, а что вы не передаёте как решение.

Пятый шаг. Запишите критерий готовности.

Это может быть формулировка «все числа сверены с исходной таблицей», «в тексте нет непроверенных обещаний», «все требования брифа отмечены», «код прошёл тесты в безопасной среде» или «в документе нет персональных данных». Если критерий нельзя назвать, автономность пока не

готова.

Рабочий шаблон запроса

Роль: подготовь первый проход как аналитик, редактор или технический помощник.

Задача: конкретный результат.

Исходные материалы: перечень источников.

Используй только: разрешённые данные.

Не делай: не добавляй факты, не называй срок, не меняй смысл договорённостей, не используй внешние сведения без отдельной пометки.

Формат: таблица, список, структура или черновик.

Отдельно укажи: неполные данные, противоречия, предположения и вопросы, требующие моего решения.

Критерии проверки: что должно быть сверено человеком.

Последняя часть особенно важна. Она не превращает ИИ в надёжного проверяющего, но не даёт ему спрятать неопределённость за гладким текстом.

Для внешней коммуникации используйте другую рамку:

«Подготовь черновик без подтверждения сроков, цены и объёма работ. Все места, где требуется решение или согласование, пометь отдельно. Сохрани нейтральный тон. В конце добавь список вопросов к клиенту».

А для фактического материала подойдёт такой запрос:

«Выведи отдельным списком все числа, даты, имена,

ссылки, обещания и утверждения о результате. Для каждого укажи исходный фрагмент, на который он опирается. Если опоры нет, пометь это как требующее проверки».

Этот список нельзя считать доказательством. Его задача — направить внимание туда, где ошибка наиболее вероятна.

Четыре профессиональные матрицы

Одинаковая команда для разных профессий создаёт разный риск. Задача, безопасная для внутреннего черновика, может стать критической при публикации или запуске.

Дизайнер. Можно передать группировку референсов, подбор вариантов названий, подготовку черновых текстов для макета и составление списка элементов брифа. С проверкой стоит выполнять подбор вариантов композиции, цветовых сочетаний, текстов на макете, описаний визуальных направлений и альтернативных версий. Совместно с ИИ или самостоятельно нужно принимать решение о финальной концепции, соответствии бренду и задаче, выборе изображения, правомерности его использования и итоговом предложении клиенту.

Автор. Без дополнительной передачи решения можно поручить ИИ подготовить структуру материала, варианты заголовков, очистить заметки от повторов, провести первичную классификацию источников и составить список вопросов. Проверки требуют факты, цитаты, переходы, сокращение текста и соответствие заданному тону. Основной тезис, авторскую позицию, интерпретацию спорных данных, фи-

нальные формулировки и публикацию следует выполнять совместно с ИИ или оставлять за человеком.

Разработчик. В безопасной зоне находятся каркас типовой функции, тестовые данные, черновая документация, группировка сообщений об ошибках и варианты тестов. С проверкой можно использовать сгенерированный код, обработку исключений, зависимости, оценку производительности и совместимость с окружением. Архитектура, права доступа, миграции, работа с реальными данными, безопасность, запуск в рабочей среде и решение инцидентов остаются за специалистом.

Консультант. ИИ можно поручить подготовить структуру встречи, список уточнений, группировку проблем, варианты дерева вопросов и первичное резюме. Проверки требуют расчёты, рыночные утверждения, выводы из интервью, презентация рекомендаций и сценарии внедрения. Диагноз, приоритеты, оценку рисков, обещания клиенту и рекомендации, влияющие на деньги, право или стратегию, нужно выполнять совместно или оставлять человеку.

У дизайнера экономия часто возникает на поиске направлений и обработке брифа, но репутационный риск сосредоточен в финальном визуальном решении. У автора ИИ может заметно ускорить построение структуры и редакторский первый проход, однако неподтверждённый факт или чужая формулировка способны испортить весь материал. У разработчика ценность чернового кода высока, но код, который

выглядит рабочим, ещё не готов к подключению к данным или запуску. У консультанта полезнее всего передавать механическую обработку записей и подготовку вопросов, а не сам диагноз проблемы.

Проверка реальности на собственных задачах

Возьмите десять задач из последних двух недель. Не оценивайте профессию в целом и не пытайтесь угадать, что «обычно» делает ИИ. Запишите каждую задачу как конкретное действие: разобрать правки, посчитать стоимость, подготовить ответ, сверстать структуру, проверить код или выбрать вариант.

Рядом с каждой задачей ответьте на четыре вопроса. Это черновик, анализ, коммуникация или окончательное решение? Сколько времени экономится с учётом проверки? Что произойдёт при ошибке? Есть ли чувствительные данные или репутационный риск?

После этого назначьте каждой задаче одну из четырёх зон. Если большинство оказалось в зоне «выполнять совместно», это не означает, что ИИ бесполезен. Возможно, вы передаёте слишком крупные блоки и ещё не отделили первичную обработку от решения. Если большинство оказалось в зоне «передать», проверьте, действительно ли вы учли время на контроль и исправление.

Полезный результат этой проверки — не список инструментов, а список контрольных точек. Например, входящие сообщения ИИ классифицирует, но сроки не подтверждает;

заметки после встречи структурирует, но решения сверяются с записью; код объясняет и предлагает тесты, но в рабочую среду его переводит человек; черновик статьи сокращает, но факты и позицию проверяет автор.

Граница проходит не между «работой ИИ» и «работой человека». Она проходит между предложением, проверкой и ответственностью. ИИ может быть быстрым черновиком, внимательным сортировщиком и полезным аналитиком первого прохода, но не должен становиться незримым автором ваших решений.

Следующая интерлюдия нужна, чтобы проверить эту матрицу не на отдельных примерах, а на реальном ритме вашей недели. Семь дней наблюдений покажут, какие задачи действительно повторяются, где экономия времени существует только на словах и в каких местах вы чаще всего отдаёте контроль вместе с рутиной.

Интерлюдия: семь дней без самообмана

В понедельник в 9:12 Павел открыл папку с задачами и решил, что сегодня наконец автоматизирует отчёты. К 9:25 у него уже появились четыре идеи: связать отчёт с системой учёта задач, настроить отдельный шаблон для каждого клиента, сделать автоматическую проверку статусов и заодно пересобрать собственный график.

В 9:27 он остановился. Замысел был похож не на рабочее улучшение, а на новый проект с неопределённым сроком окончания. Павел закрыл лишние вкладки и оставил одну задачу: подготовить еженедельный отчёт для Марины.

Это подходящий момент для первой практической проверки. Мы уже отделили занятость от результата, увидели скрытые затраты рабочего дня и провели границу между тем, что может подготовить ИИ, и тем, за что отвечает человек. Теперь не нужно строить идеальную систему. Нужно проверить один небольшой процесс на реальных данных и посмотреть, что произойдёт со временем, качеством и усталостью.

Павел выбрал отчёт не случайно. Марина Орлова, самозанятая дизайнерка, заказала у него доработку сайта-портфолио и формы заявки. Ей не нужны были названия библиотек, история изменений в коде и список технических решений.

Важно было понимать четыре вещи: что уже сделано, какой результат это даёт, что пока не готово и требуется ли от неё какое-либо действие.

На прошлой неделе Павел отправил ей обычный отчёт. Подготовка заняла 52 минуты. На следующий день Марина задала уточняющий вопрос, и ещё около восьми минут ушло на объяснение. Фактических ошибок в отчёте не было, однако структура не помогла клиентке быстро сориентироваться.

В этот раз Павел решил проверить, сможет ли ИИ подготовить черновик на основе его рабочих заметок. Из входных данных он заранее исключил пароли, ключи доступа, реквизиты и персональные сведения, которые не требовались для отчёта. Всё, что передаётся в рабочий сервис, должно соответствовать договорённостям о конфиденциальности и правилам обработки данных. Если таких договорённостей нет, информацию нужно обезличить или не передавать вовсе.

Правило одного процесса

Самая частая ошибка в начале эксперимента — выбрать не процесс, а красивую формулировку. «Хочу меньше работать», «хочу делегировать рутину», «хочу автоматизировать коммуникацию» звучит масштабно, но не даёт объекта для измерения.

У процесса есть начало, конец и понятный результат. Еженедельный отчёт начинается с момента, когда собраны рабочие заметки, и заканчивается отправленным клиенту документом. Сводка после созвона начинается с записи разгово-

ра и заканчивается сообщением с решениями и следующими шагами. Черновик коммерческого предложения начинается с исходных вводных и заканчивается текстом, который человек проверяет перед отправкой.

Для первого испытания лучше выбрать процесс, который:

1. повторяется хотя бы раз в неделю;
2. приводит примерно к одинаковому результату;
3. не требует от ИИ самостоятельно принимать юридические, финансовые или репутационные решения;
4. поддаётся проверке по нескольким понятным признакам.

Отчёт Павла подходил по всем четырём пунктам. Он повторялся каждую неделю, был связан с одним клиентом, имел ограниченный объём и проходил финальную проверку человеком.

Не стоит начинать с процессов, где цена незамеченной ошибки слишком высока. Финальный договор, расчёт налогов, платёжные реквизиты или сообщение о конфликте с клиентом можно поручить ИИ только частично: например, попросить выделить пункты для проверки или предложить нейтральную формулировку. Окончательное решение и отправка остаются у человека.

Упражнение «Сузить процесс»

Запишите процесс в одной фразе по формуле: «Раз в такой-то срок я превращаю такие-то исходные данные в та-

кой-то результат для такого-то получателя».

Например: «Раз в неделю я превращаю записи о разработке сайта в короткий отчёт для клиента без технических подробностей».

Если в формулировке появляются слова «всё», «клиенты», «рабочий день», «контент» или «коммуникация», процесс, скорее всего, слишком широкий. Сузьте его до одного типа результата, одного получателя и одного периода.

Павел мог выбрать формулировку «автоматизировать клиентские отчёты». Она была бы расплывчатой. Вместо этого он остановился на конкретной задаче: «подготовить один еженедельный отчёт для Марины по доработке сайта». Разница небольшая по количеству слов, но огромная по управляемости.

Затем нужно зафиксировать неизменяемые условия. Павел решил в течение семи дней не менять стоимость работы, сроки, систему учёта задач, способ общения с Мариной, порядок разработки и другие инструменты ИИ. Он не стал одновременно передавать ИИ написание кода, ответы в рабочих чатах и подготовку предложений новым клиентам. Проверялся только отчёт.

Это ограничение кажется излишне строгим, пока не сталкиваешься с результатом. Если за неделю изменить шаблон отчёта, порядок ведения задач, расписание, тариф и способ общения с клиентом, потом невозможно понять, что именно повлияло на результат. Эксперимент превратится в впечат-

ление.

Протокол испытания

Перед началом Павел завёл простую запись в рабочем документе. Он решил отслеживать пять показателей.

Активное время. Павел засекал минуты от начала подготовки до готового к отправке отчёта. Так он мог понять, сколько работы действительно потребовал процесс.

Качество. Каждый отчёт оценивался по пяти критериям: точность, понятность, полнота, ясность следующего шага и отсутствие лишних деталей. Это показывало, стал ли результат лучше, а не только быстрее.

Исправления. Павел записывал фактические ошибки и переделки, которые возникли до или после отправки. Так становился заметен скрытый долг проверки.

Усталость. Сразу после завершения он ставил оценку от 0 до 10. Этот показатель помогал увидеть, как процесс влияет на состояние, а не только на количество потраченных минут.

Непредвиденные действия. Павел считал дополнительные поиски, переключения, уточнения и переделки. Они показывали, где система создаёт лишнюю работу.

Шкала качества нужна не для научной точности. Она нужна, чтобы не полагаться на фразу «кажется, получилось лучше». Павел оценивал отчёт по пяти вопросам: все ли факты совпадают с исходными данными, понятен ли статус задач, видит ли клиент результат для своего проекта, ясно ли следующее действие и нет ли в тексте технических деталей без

объяснения. Каждый положительный ответ давал один балл.

Если у вас нет прошлых замеров, первый день можно посвятить контрольной версии без ИИ. Запустите таймер и выполните процесс привычным способом. Если старые результаты сохранились, используйте их как ориентир, но не сравнивайте отчёт за спокойную неделю с отчётом после аврала. Сравнение должно быть хотя бы приблизительно честным по объёму исходных данных и сложности задачи.

Дневник семи дней

День первый. Проверить обещание скорости

В первый день Павел хотел взять привычные исходные данные и попросить ИИ подготовить черновик без сложной настройки.

Он использовал записи за прошлую неделю: список выполненных задач, несколько комментариев из системы учёта, собственные заметки и переписку с Мариной. Запрос был коротким: «Сделай понятный отчёт для клиента по этим данным. Укажи, что сделано, что осталось и какие следующие шаги».

Через несколько минут Павел получил гладкий текст. В нём говорилось, что «реализована оптимизация обработки заявок» и «улучшена стабильность формы». Формулировки звучали профессионально, но не отвечали на главный вопрос Марины: можно ли уже пользоваться результатом и что именно изменилось для её бизнеса.

Павел не отправил текст как готовый отчёт. Он обозначил

его как пробный формат.

Павел: «Марина, пробую новый вариант еженедельного отчёта. Пока это черновик, хочу проверить, насколько он понятнее обычного».

Марина: «Я вижу, что что-то изменилось в коде, но не понимаю, что уже готово для посетителей сайта. И нужно ли мне сейчас что-то проверить?»

На подготовку черновика ушло 29 минут. Ещё 14 минут Павел потратил на проверку и переписывание. Сам текст появился быстрее, чем при обычном способе, но экономия возникла только на этапе набора. Если считать весь процесс вместе с объяснением клиентке, он занял почти столько же, сколько раньше.

К концу дня стало ясно: ИИ ускорил появление первого текста, но не создал понятного отчёта. Скорость черновика нельзя считать экономией, пока не учтены проверка, переделка и вопросы получателя.

День второй. Проверить качество входа

На второй день Павел решил выяснить, что произойдёт, если передать ИИ рабочие заметки без предварительной очистки.

Он собрал свежие данные за первые дни недели. В них были названия веток кода, короткие сообщения, старые статусы, комментарий «готово к проверке» и отдельная заметка «проверить на тестовом стенде». Павел скопировал всё почти без отбора. Ему хотелось проверить распространённую

надежду: если дать достаточно материала, ИИ сам разберётся.

Черновик действительно выглядел связным. Но задача со статусом «готово к проверке» превратилась в «функция готова», а перенос на тестовый стенд был описан так, будто изменение уже доступно всем посетителям сайта. Павел заметил несоответствие, потому что знал историю задачи. Человек, который не видел исходного контекста, мог бы пропустить ошибку.

Здесь проявился плохой вход. ИИ не отличает рабочий факт от предположения, если в данных не обозначена граница. Статус «проверить» может быть для человека очевидным промежуточным этапом, но в наборе разрозненных фраз он выглядит почти так же, как «выполнено».

Павел разложил исходные сведения на три слоя.

Факт: обработчик формы перенесён на тестовый стенд.

Интерпретация: форма работает стабильнее.

Неизвестно: можно ли уже принимать реальные заявки без дополнительной проверки.

Такой способ подготовки не делает ИИ умнее. Он делает задачу честнее. В отчёт можно включать факты и аккуратные выводы, если они подтверждены. Неизвестное нужно оставлять неизвестным или превращать в вопрос.

Полезная формулировка для входных данных может выглядеть так: «Используй только подтверждённые факты. Не превращай статусы “на проверке”, “в работе” и “готово к те-

сту” в статус “выполнено”. Если данных недостаточно, напиши, что требуется уточнение».

Павел затратил 43 минуты. Четыре раза он возвращался к исходным заметкам, дважды исправлял статус и отдельно проверял, не перепутал ли тестовую и рабочую версии. Усталость составила 6 баллов из 10.

Итог дня был неприятным, но полезным: причина сбоя заключалась не в недостаточно красивом запросе. Входные данные смешивали факты, оценки и неизвестные. ИИ уверенно собрал из них текст, но не мог сам установить, какие слова имеют рабочий статус, а какие являются предположением.

День третий. Проверить формат для получателя

Теперь Павел передал ИИ более чистые данные и хотел понять, решит ли это проблему понятности.

Он подготовил вход аккуратнее: отдельными строками указал выполненные задачи, текущие ограничения, незакрытые вопросы и план на следующую неделю. Павел ожидал, что отчёт теперь автоматически станет удобным.

Факты действительно были переданы точно. Качество фактической части поднялось до пяти баллов из пяти. Но отчёт вырос до семисот слов и начинался с технического объяснения архитектуры формы. Для Павла это была логичная последовательность. Для Марины — лишний путь к ответу.

Она не спрашивала, почему разработчик изменил обработчик. Ей нужно было понять, исчезла ли проблема с поте-

рей заявок и когда можно проверить форму.

Фактически правильный текст оказался практически неудобным. Это отдельный тип провала: исходные данные хорошие, факты точные, но формат ответа не соответствует задаче получателя.

Павел записал формат как часть поручения, а не как косметическое оформление. Отчёт должен был состоять из четырёх блоков.

«Сделано» — две-три конкретные задачи без внутренних технических подробностей.

«Что это меняет» — один абзац о результате для сайта или бизнеса.

«Что ещё в работе» — незавершённые задачи с честными статусами.

«Что нужно от Марины» — конкретное действие или фраза «действий не требуется».

Для каждого блока он установил ограничение: не больше трёх пунктов. Незнакомый технический термин нужно было объяснить или не включать в клиентскую версию.

Тот же принцип пригодится и за пределами отчётов. Копирайтер Ольга Белова однажды попросила ИИ сократить длинный материал и получила аккуратный текст, в котором сохранились все основные мысли. Но клиенту нужен был не «сокращённый материал», а публикация с заголовком, лидом и понятным призывом к действию. ИИ выполнил формальную просьбу, но не угадал рабочий формат. Формат

нужно задавать явно.

К концу дня Павел сформулировал важное различие: точность фактов и полезность результата — не одно и то же. Хороший отчёт должен быть не только правильным, но и устроенным под решение, которое предстоит принять получателю.

День четвёртый. Проверить цену отсутствия проверки

На четвёртый день Павел решил определить, какая часть контроля обязательно остаётся у него.

Он добавил в запрос требование не выдумывать статусы и соблюдать новую структуру. Черновик получился коротким и удачным. Через 22 минуты он был почти готов к отправке.

«Почти» оказалось самым важным словом всего эксперимента.

Перед отправкой Павел сравнил каждый статус с системой учёта задач. В одном месте он увидел, что ИИ снова написал «готово», хотя исходная запись означала «проверка завершена на тестовом стенде». Ошибку удалось поймать до отправки.

Если бы Павел оценивал только скорость получения черновика, этот день выглядел бы лучшим. Но отчёт без проверки мог создать у Марины ложное ожидание: она решила бы, что форма уже работает на рабочем сайте, и начала бы принимать заявки через новый сценарий.

Павел ввёл короткую проверку из четырёх шагов.

Сначала он сверял даты, числа и названия выполненных работ с источником.

Затем отдельно проверял слова со статусом: «готово», «запущено», «проверяется», «заблокировано».

После этого читал только блок «Что это меняет» и задавал себе вопрос: следует ли вывод из фактов или он просто звучит убедительно?

В конце Павел проверял, ясно ли, требуется ли действие от Марины.

Проверка заняла семь минут. Ошибок в отправленном документе не было, но одна потенциальная ошибка была найдена и исправлена. Усталость составила 4 балла. Павел понял, что человеческая ответственность не исчезает от того, что текст написал ИИ. Она становится короче и конкретнее, если проверять не весь текст одинаково внимательно, а заранее определить зоны риска.

Этот день показал: отсутствие проверки создаёт красивую иллюзию экономии. Минимальный человеческий контроль должен быть встроен в процесс с самого начала, а не добавляться после первой неприятности.

День пятый. Проверить, не стал ли инструмент отдельной работой

На пятый день Павел решил убрать ручную подготовку входных данных и заодно проверить, насколько сложной может быть система до того, как она перестанет окупаться.

Ручное распределение заметок по четырём блокам стало

казаться ему слишком долгим. Он начал строить цепочку: выгрузить задачи, отдельно обработать статусы, передать их в один запрос, затем отправить результат в другой для упрощения языка, вставить текст в шаблон и ещё раз попросить ИИ проверить отсутствие технических слов.

Технически каждый шаг был объясним. Вместе они превратили еженедельный отчёт в небольшой проект по автоматизации отчётов.

В 19:05 Павел сказал дочери, что закончит через десять минут и пойдёт с ней на прогулку. Через десять минут он всё ещё проверял, почему один из промежуточных форматов изменил порядок пунктов. Семейная сцена не входила в рабочие метрики, но показала цену усложнения точнее любого таймера: процесс, который должен был освободить вечер, начал его забирать.

За день Павел потратил 68 минут. Он совершил девять непредвиденных действий: трижды переносил данные между форматами, дважды возвращался к исходному запросу, искал причину изменения структуры, вручную восстанавливал порядок блоков и перепроверял результат после каждой правки. Усталость составила 8 баллов.

Это был не провал ИИ как технологии. Павел сам расширил задачу до уровня, который не соответствовал ценности результата. Ему нужен был понятный отчёт, а не автономная производственная линия.

К концу дня стало ясно: если улучшение требует больше

шагов, чем экономит, оно превратилось в новый источник работы. Сложность нужно измерять не количеством настроек, а итоговой нагрузкой на человека.

День шестой. Убрать лишнее

На шестой день Павел оставил только те элементы, которые уже доказали пользу.

Он отказался от цепочки из нескольких преобразований и сделал короткую форму входа из шести полей: период, сделано, в работе, заблокировано, что изменилось для проекта, требуется ли действие от клиента.

Павел не стал добиваться идеального заполнения. Если поле оставалось пустым, в нём появлялась пометка «данных нет», а не правдоподобное предположение. Он также добавил инструкцию: «Составь отчёт только на основе этих сведений. Не объединяй тестовую готовность с рабочим запуском. Если статус противоречив, вынеси его в список для проверки».

Дальше был один черновик и одна человеческая проверка. Не понадобились отдельный запрос на стиль, второй запрос на краткость и третий — на поиск ошибок. Павел обнаружил, что часть работы, которую он пытался передать ИИ, проще не выполнять вовсе.

Подготовка заняла 29 минут: десять минут ушло на заполнение формы, тринадцать — на черновик и шесть — на проверку. Качество внутренней версии составило 5 баллов из 5, усталость — 3 балла, непредвиденных действий было два.

Павел всё ещё не называл систему готовой. Он проверял только один тип отчёта, в пределах одного проекта и одной клиентской коммуникации. Но теперь было понятно, что именно нужно повторить на седьмой день.

Устойчивый процесс оказался не самым автоматизированным. Он состоял из чистого входа, одного ограниченного поручения ИИ и короткой проверки человеком.

День седьмой. Сравнить не впечатления, а способы

В последний день Павел подготовил настоящий отчёт и должен был принять решение по итогам всей недели.

Он заполнил шесть полей по текущей неделе, получил черновик и прошёл проверку. В финальной версии было четыре блока.

В разделе «Сделано» Павел указал, что форма заявки обновлена и проверена на тестовом стенде.

В разделе «Что это меняет» объяснил, что после запуска посетителю будет проще отправить заявку, а Марине станет легче отслеживать обращения.

В разделе «Что ещё в работе» честно написал, что проверка на рабочем сайте ещё не завершена.

В разделе «Что нужно от Марины» попросил подтвердить удобство двух полей формы после тестовой проверки.

Сообщение клиентке было коротким.

Павел: «Марина, отправляю отчёт за неделю. Сначала указал результат, затем текущие ограничения и то, что нужно от вас. Отдельно отметил, что рабочий запуск ещё не за-

вершён».

Марина: «Так понятнее. Теперь я сразу вижу, что уже сделано, что это даёт и что требуется от меня. Оставим такой формат».

Ответ Марины не доказывал, что ИИ стал незаменимым. Он подтверждал более узкое утверждение: при чистом входе, заданном формате и человеческой проверке новый способ делает отчёт удобнее.

Павел свёл результаты в несколько строк.

Прежний способ занимал 52 минуты. Качество отчёта оценивалось в 4 балла из 5. После отправки понадобилось ещё восемь минут объяснений. Усталость составила 6 баллов из 10, а непредвиденных действий было пять.

Первый вариант с ИИ занимал 43 минуты до отправки. Качество отчёта составило 2 балла из 5. На проверку ушло 14 минут, ещё семь минут потребовалось на объяснение клиентке. Усталость осталась на уровне 6 баллов, а число непредвиденных действий выросло до шести.

Упрощённый вариант потребовал 29 минут подготовки и шесть минут проверки. Качество достигло 5 баллов из 5, исправлений после отправки не было. Усталость снизилась до 3 баллов, а непредвиденных действий осталось два.

Первая версия с ИИ действительно создавала черновик быстрее. Но если считать весь процесс, её преимущество почти исчезало, а понятность становилась хуже. Такой результат легко принять за доказательство бесполезности ИИ:

«экономии нет, значит, инструмент не работает». Точнее сказать иначе: не сработала первая конструкция поручения.

Павел принял решение доработать процесс. Он оставил новую структуру, форму входа и короткую проверку, но не стал внедрять их для всех клиентов. В течение следующих двух недель он собирался провести ещё два цикла, проверить отчёты на других типах задач и посмотреть, сколько времени занимает заполнение шести полей. Если ручная подготовка снова начнёт разрастаться, Павел пересмотрит сам процесс, а не добавит ещё один слой автоматизации.

Так выглядит зрелое решение после эксперимента: не «ИИ всё сделал» и не «ИИ бесполезен», а конкретное «этот способ работает при таких условиях; вот что нужно проверить дальше».

Журнал сбоев

За семь дней Павел не просто собирал минуты. Каждый сбой он относил к одной из четырёх причин. Это помогало не лечить не ту проблему.

Плохой вход. Сигналом было смешение фактов и предположений, слишком уверенные статусы и выводы без основания. Действие: очистить источник, отделить подтверждённое от неизвестного и запретить ИИ додумывать пропуски.

Неверный формат. Текст оставался фактически верным, но получатель задавал вопрос, на который отчёт должен был ответить сам. Действие: описать блоки, порядок, объём и результат для конкретного читателя.

Отсутствие проверки. Черновик казался готовым, но в нём могли оказаться неправильные даты, числа, статусы или обещания. Действие: встроить короткий контроль по заранее определённым зонам риска.

Лишняя сложность. Число шагов росло, инструмент приходилось отлаживать, а процесс начинал занимать больше времени, чем раньше. Действие: убрать промежуточные преобразования и оставить минимальную цепочку.

Эти причины не всегда возникают по отдельности. Плохой вход может привести к неверному формату, а отсутствие проверки — скрыть оба сбоя. Поэтому в журнале нужно фиксировать не только то, что пошло не так, но и момент, где появилась проблема.

Запись может выглядеть так: «Черновик утверждает, что форма запущена. Источник говорит “готово к проверке”. Причина: смешаны рабочий и тестовый статусы. Изменение: добавить отдельное поле “где проверено” и запретить объединение статусов».

Одна запись должна приводить к одному изменению. Если после каждого сбоя переписывать всю систему, эксперимент потеряет смысл.

Четыре решения после недели

К концу испытания не нужно заставлять себя выбирать между восторгом и разочарованием. Достаточно принять одно из четырёх решений.

Оставить — когда процесс стал быстрее или легче, каче-

ство не ухудшилось, а проверка занимает приемлемое время. В этом случае инструмент можно включить в обычный рабочий график и повторить ещё несколько раз без расширения задачи.

Доработать — когда польза есть, но один или два сбоя повторяются. Нужно изменить конкретный элемент: входные поля, формат ответа, правило проверки или объём поручения. После этого запускается новый короткий цикл.

Отложить — когда идея потенциально полезна, но процесс слишком редкий или сейчас нет подходящих данных. Отложить означает записать условие возврата: например, «вернуться к этому после третьего похожего отчёта», а не держать незавершённую настройку в голове.

Отказаться — когда итоговая экономия исчезает после проверки, риск слишком высок или система требует постоянного обслуживания. Отказ от инструмента не делает эксперимент бесполезным. Он сохраняет время, которое иначе ушло бы на бесконечное улучшение неудачной схемы.

Упражнение «Закрывать испытание»

В конце своей недели составьте короткую запись из четырёх строк.

«Старый способ занимал...»

«Новый способ занимает...»

«Качество изменилось так...»

«Моё решение и причина...»

Если решение звучит как «оставить, потому что понравив-

лось», данных недостаточно. Если звучит как «отказаться, потому что однажды ошибся», тоже. Решение должно опираться на время, качество, усталость и характер повторяющихся сбоев.

Для Марины, которая сама сталкивается с бесконечными правками от клиентов, такой протокол пригодится при проверке другой практики с ИИ — например, при подготовке сводки по комментариям к макету. Ей не нужно сразу перестраивать всю работу с Артёмом или внедрять новую систему согласований. Достаточно выбрать один повторяющийся результат, оставить остальные условия прежними и проверить, сокращает ли ИИ именно её скрытые затраты, а не просто создаёт ещё один аккуратный черновик.

Семь дней не превращают эксперимент в закон природы. Они дают контрольную точку, после которой можно говорить не «мне кажется», а «при таких входных данных, для такого получателя и с такой проверкой результат оказался таким». Этого достаточно, чтобы сделать следующий шаг без самообмана.

В следующей главе мы разберём сам этот следующий шаг: как формулировать поручение ИИ так, чтобы он получал не туманную просьбу «сделай хорошо», а ограниченную задачу с ролью, исходными данными, форматом и правилами проверки. Волшебной кнопки не появится, зато появится управляемое поручение.

Поручение вместо волшебной кнопки

На одном экране рядом стоят две формулировки.

«Сделай хорошее коммерческое предложение для агентства, которое ведёт социальные сети. Нужно красиво и убедительно».

«Ты — редактор коммерческих предложений для владельцев региональных компаний. Подготовь черновик предложения на ежемесячное контент-сопровождение. Аудитория — руководители компаний с двумя–десятью филиалами, у которых нет отдельного контент-менеджера. Используй только данные из исходных материалов: состав пакета, сроки, стоимость и два описания выполненных проектов. Не обещай рост продаж, если он не подтверждён. Сначала предложи три варианта позиционирования, затем покажи структуру выбранного варианта, после проверки подготовь текст объёмом до двух страниц. Готовым считаем предложение, в котором понятны проблема клиента, состав работ, порядок запуска, стоимость и следующий шаг».

Обе просьбы обращены к одному инструменту и описывают одну работу. Но первая оставляет ему почти всё на откуп: для кого писать, что именно продавать, на каких фактах строить доверие, какой объём выбрать и по каким призна-

кам считать результат готовым. Вторая превращает неопределённую просьбу в рабочее поручение.

Когда начинаешь разбирать собственные процессы, становится заметно: ИИ можно передавать не «всю работу вообще», а отдельные повторяющиеся операции — черновики, поиск структуры, сравнение вариантов, подготовку вопросов, планирование. Следующий вопрос уже практический: как объяснить задачу так, чтобы инструмент действительно взял её на подхват, а не вернул ещё один красивый, но бесполезный черновик.

Запрос и поручение

Запрос — это короткая просьба выполнить действие или дать ответ. Поручение — описание работы с указанием цели, исходных материалов, ограничений и способа проверить результат.

Разница примерно такая же, как между запиской «купи продукты» и заданием «купи продукты для ужина на четверых, уложись в 2500 рублей, учти, что молочные продукты не подходят, и принеси всё к семи вечера». Во втором случае исполнителю приходится меньше угадывать. Не потому, что поручение длиннее, а потому, что в нём заранее обозначены решения, которые иначе пришлось бы принимать самостоятельно.

ИИ не видит вашу рабочую неделю, не знает, почему клиенту нужен именно этот текст, не помнит, какие обещания уже давались, и не чувствует последствий ошибки. Он отве-

чает на переданную формулировку, а не на намерение, оставшееся у вас в голове. Чем больше важных решений спрятано внутри слова «хороший», тем выше вероятность получить универсальный ответ.

Рассмотрим типичный рабочий кейс.

Представим заказ на коммерческое предложение для команды, которая ежемесячно занимается контентом региональных компаний. В исходных материалах сказано, что команда готовит контент-план, двенадцать текстовых публикаций и четыре сценария коротких роликов в месяц, проводит одну планёрку и согласует материалы через одного ответственного со стороны клиента. Первый пакет обещают прислать на согласование в течение семи рабочих дней. Стоимость ежемесячного пакета известна. Есть два описания завершённых проектов, но цифры результатов ещё не проверены и не согласованы для публичного использования.

Цель предложения — не просто рассказать об услуге, а привести потенциального клиента к следующему шагу: короткой встрече для обсуждения задач и состава пакета. Аудитория — руководители компаний с несколькими филиалами, где публикации выходят нерегулярно, а страницами занимается кто-то из сотрудников между другими делами.

Первое поручение выглядит так:

«Сделай хорошее коммерческое предложение для агентства, которое ведёт социальные сети. Сделай профессионально, современно и убедительно».

Ответ, скорее всего, получится гладким. В нём появятся «индивидуальный подход», «комплексное решение», «сильная команда», «рост узнаваемости» и призыв оставить заявку. Такой текст может быть грамотно написан, но рабочую задачу он не решит. В нём неясно, для кого предназначено предложение, что именно входит в услугу, сколько длится запуск, чем подтверждается компетентность и какое действие должен совершить читатель.

После такого ответа фрилансер начинает вручную дописывать уточнения. Затем просит заменить заголовок, убрать неподтверждённое обещание, добавить стоимость. Потом обнаруживает, что текст рассчитан на маркетолога крупной компании, хотя предложение нужно владельцу небольшой сети. ИИ формально выполнил запрос, но не приблизил материал к отправке.

Разберём, что меняется, если собрать поручение из пяти элементов.

Роль: под каким углом смотреть на работу

Роль задаёт не должность «всесовершенного эксперта», а рабочую оптику. Она помогает понять, на что направить внимание и какие решения считать приоритетными.

Неудачная роль звучит так:

«Ты — лучший маркетолог и автор продающих текстов».

В этой формулировке много уверенности и мало пользы. Она подталкивает к громким обещаниям, но не объясняет, что именно нужно сделать.

Рабочая роль для нашего кейса может выглядеть так:

«Ты — редактор коммерческих предложений для услуг в сфере контент-сопровождения. Твоя задача — сделать предложение понятным руководителю компании, который оценивает не красоту публикаций, а снижение собственной операционной нагрузки, предсказуемость процесса и прозрачность стоимости».

Такая роль снимает неопределённость не в отношении фактов, а в отношении фокуса. Один и тот же материал можно подать как рассказ о творческой команде, как описание маркетинговой услуги или как способ снять с руководителя регулярную нагрузку. Роль помогает выбрать оптику.

Роль не должна подменять ответственность. Если вы поручаете ИИ подготовить текст в роли редактора, это не означает, что он проверил цифры, знает клиента или может самостоятельно утвердить обещания. Роль полезна как настройка способа работы, а не как разрешение доверять ответу без проверки.

Для разных задач подойдут разные рабочие роли:

«Ты — редактор, который упрощает сложный материал для неспециалистов».

«Ты — аналитик, который отделяет факты от гипотез и отмечает пробелы в данных».

«Ты — координатор проектов, который собирает план с учётом сроков, зависимостей между задачами и доступной

загрузки».

«Ты — критик черновика, который ищет логические разрывы, неподтверждённые утверждения и места, где читателю придётся додумывать».

Если роль можно убрать без заметного изменения результата, вероятно, она сформулирована слишком общо. Если же она задаёт конкретный критерий внимания, то уже работает.

Задача: что именно должно измениться

Фраза «сделай коммерческое предложение» описывает жанр, но не задачу. Хорошее поручение отвечает как минимум на четыре вопроса: что нужно сделать, для кого, ради какого делового результата и на каком этапе находится работа.

Для нашего кейса это можно сформулировать так:

«Подготовь первый черновик коммерческого предложения на ежемесячное контент-сопровождение для руководителей компаний с несколькими филиалами. Текст должен помочь потенциальному клиенту понять, какие задачи команда снимает, как устроен процесс, сколько стоит пакет и что произойдёт после отклика. Это не финальная версия для отправки, а черновик для внутреннего согласования позиционирования и структуры».

Здесь появились глагол действия, адресат, ожидаемый результат и этап работы. Поручение уже не требует от ИИ одновременно придумать стратегию, собрать факты, написать текст и решить, готов ли материал к отправке.

Полезно отделять цель от действия. Цель — получить встречу или объяснить услугу. Действие — подготовить структуру, сравнить варианты, написать заголовки или проверить черновик. Когда эти уровни смешаны, исполнитель может выполнить действие, но не приблизить вас к цели.

Сравните:

«Напиши статью о финансовом планировании».

«Подготовь черновик статьи для владельцев небольших компаний, которые ведут учёт самостоятельно. Цель — объяснить, зачем разделять личные и рабочие деньги, и привести читателя к скачиванию короткого чек-листа. Статья должна быть понятной человеку без финансового образования; пока нужен только план и один вариант вступления для согласования».

Во втором случае понятно, что не нужно сразу писать весь текст, обещать рост дохода или углубляться в профессиональную терминологию. Сначала требуется проверить угол подачи.

Материал: на чём строить ответ

Материал — это всё, что ИИ может использовать как основание для работы: факты, документы, заметки, цифры, выдержки из переписки, требования клиента, прошлые версии и список известных ограничений.

Самая частая ошибка — считать, что название темы уже является материалом. «Напиши исследование российского рынка онлайн-обучения» — это тема. Материалом будут

критерии сравнения, период, список источников, известные участники, данные о продажах, отзывы, ограничения по объёму и цель исследования.

В коммерческом кейсе материал лучше передать отдельными блоками:

«Факты об услуге: контент-план, двенадцать текстовых публикаций, четыре сценария роликов, одна планёрка, первый пакет на согласование через семь рабочих дней, стоимость — 80 000 рублей в месяц».

«Аудитория: руководители региональных компаний с двумя-десятью филиалами, у которых нет отдельного контент-менеджера».

«Известная проблема аудитории: публикации выходят нерегулярно, согласование зависит от одного перегруженного сотрудника, а владельцу приходится контролировать детали».

«Подтверждённые материалы: два описания проектов без согласованных публичных цифр».

«Пробелы: нет точного описания результата для клиента, нет утверждённых формулировок о предыдущих проектах, не определён срок ответа после первой встречи».

Такое разделение полезно по двум причинам. Во-первых, ИИ легче отличает факт от предположения. Во-вторых, вы сами видите, в каких местах текст неизбежно начнёт додумывать.

В материалах удобно использовать три пометки:

«Факт» — информацию можно прямо использовать.

«Гипотеза» — это рабочее предположение, которое нужно проверить.

«Пробел» — данных пока нет, и безопасно заполнить его догадкой нельзя.

Например:

«Факт: команда готовит четыре сценария коротких роликов в месяц».

«Гипотеза: для руководителя главным преимуществом будет освобождение времени».

«Пробел: неизвестно, кто со стороны клиента утверждает содержание и за какой срок».

Если не указать статус информации, ИИ может превратить гипотезу в уверенное утверждение. Так появляются фразы вроде «услуга гарантированно увеличит продажи» или «клиенту больше не потребуется участвовать в процессе». Они звучат убедительно, но из исходных материалов не следуют.

Ограничения: где нельзя импровизировать

Ограничения задают границы решения. Это не только запреты вроде «не больше двух страниц». К ним относятся аудитория, тон, допустимые обещания, объём, сроки, доступные ресурсы, обязательные элементы и порядок работы с известными данными.

Для коммерческого предложения ограничения могут быть такими:

«Пиши на русском языке, без канцелярита и рекламных штампов».

«Не используй обещания роста продаж, если они не подтверждены исходными материалами».

«Не добавляй вымышленные кейсы, цифры, отзывы и названия клиентов».

«Сохрани объём до двух страниц при стандартном оформлении».

«Обязательно укажи состав пакета, сроки запуска, стоимость, порядок согласования и следующий шаг».

«Если информации не хватает, обозначь пробел квадратными скобками и вынеси его в список вопросов».

«Не используй выражение “полное ведение”, если из материалов не следует, что команда отвечает за все каналы и все этапы».

Ограничение помогает не только избежать ошибки, но и сэкономить время на последующей редакции. Без него ИИ может написать длинное вступление, которое придётся сокращать, или придумать пять тарифов вместо одного подтверждённого пакета.

Отдельно задавайте правила работы с неизвестным. Хорошая формулировка выглядит так: «Не заполняй пробелы предположениями. Если данных не хватает, сначала укажи, какое решение зависит от этого факта, и предложи нейтральный вариант с пометкой для проверки».

Это лучше, чем общее «не выдумывай». Вторая формули-

ровка запрещает ошибку, но не объясняет, что делать вместо неё. Первая предлагает рабочее поведение: остановить-ся, назвать пробел и сохранить место для уточнения.

Формат ответа: в каком виде результат можно использовать

Формат — это не просто просьба «сделай красиво». Он описывает устройство ответа: последовательность частей, длину, вид промежуточных результатов и порядок их вывода.

Для нашего кейса можно задать такой формат:

«Работай в четыре шага. Сначала перечисли недостающие данные и допущения. Затем предложи три варианта позиционирования, каждый в двух–трёх предложениях, с указанием сильной стороны и риска. После этого покажи структуру коммерческого предложения для выбранного варианта. Полный текст не пиши, пока структура не будет проверена. В финальной версии используй заголовки, короткие абзацы, таблицу состава пакета и отдельный блок со следующим шагом».

Формат решает проблему «получился текст, а мне нужен инструмент для работы». Если необходима сравнительная таблица, просите таблицу. Если сначала нужно принять концепцию, требуйте сначала варианты. Если материал должен пройти редакторскую проверку, попросите вынести спорные места в отдельный список.

Пять элементов можно представить как каркас.

Роль отвечает на вопрос: «Каким способом смотреть на задачу?»

Задача: «Что сделать и ради какого результата?»

Материал: «На каких данных работать?»

Ограничения: «Чего не делать и какие рамки соблюдать?»

Формат: «В каком виде выдать результат?»

Каркас не обязательно каждый раз превращать в длинный текст. Для простой операции достаточно одной строки на каждый элемент. Но если работа дорогая, повторяющаяся или связана с репутацией, лучше не надеяться на угадывание.

Красивый текст без критерия приёмки

Даже хорошо собранное поручение не гарантирует полезный результат, если не определено, что значит «готово». Критерий приёмки — это наблюдаемое условие, по которому можно решить, что результат достаточно хорош для следующего этапа.

«Напиши убедительно» — не критерий. Его нельзя одинаково проверить дважды: один человек сочтёт убедительным эмоциональный текст, другой — таблицу с цифрами.

Для коммерческого предложения критерий может звучать так:

«Черновик можно передать на внутреннее согласование, если из него за три минуты понятно, кому предназначена услуга, какую регулярную нагрузку она снимает, что входит

в пакет, сколько он стоит, как проходит запуск и какой следующий шаг предлагается клиенту. Все цифры должны совпадать с исходными материалами. Каждое обещание должно быть либо подтверждено, либо обозначено как гипотеза. Объём — не более двух страниц».

Это не требование идеальности. Критерий определяет достаточный уровень готовности для конкретного этапа. Условия для внутреннего черновика отличаются от условий для документа, который отправляют клиенту.

Для текста критерием может быть наличие одного ясного тезиса, соответствие аудитории, заданный объём, отсутствие неподтверждённых фактов и понятный призыв к действию. Для исследования — прозрачные источники, дата данных, единые критерии сравнения и отдельное обозначение выводов, основанных на интерпретации. Для плана — реальные сроки, учёт загрузки, зависимости между задачами и первый шаг, который можно выполнить сегодня.

Здесь важно различать два требования. Ограничение говорит: «Не больше двух страниц». Критерий говорит: «За две страницы читатель должен понять пять конкретных вещей». Первое контролирует объём, второе — пользу.

Вернёмся к предложению. Если критерий приёмки не задан, ИИ может бесконечно улучшать стиль, не решая главную проблему. Заголовок будет становиться энергичнее, вступление — образнее, призыв — настойчивее, но клиент по-прежнему не поймёт, кто и что будет делать.

Несколько вариантов вместо одного якобы правильного ответа

Просьба «дай лучший вариант» создаёт ложное ощущение, будто у задачи есть одно правильное решение. В работе с текстами, позиционированием и планами чаще встречается несколько приемлемых вариантов, которые различаются риском, скоростью, стоимостью и соответствием аудитории.

В нашем кейсе можно запросить три направления.

Первое, операционное: показать, как команда снимает с руководителя регулярную координацию и превращает публикации в предсказуемый процесс.

Второе, системное: показать, как единый контент-план помогает нескольким филиалам говорить согласованно.

Третье, ресурсное: показать, как компания получает внешнюю команду без найма отдельного штатного специалиста.

Но попросить варианты недостаточно. Нужно задать оси различия. Иначе инструмент выдаст три почти одинаковых текста, заменив слова «надёжный», «эффективный» и «профессиональный».

Рабочая формулировка:

«Предложи три варианта позиционирования. Раздели их по главной ценности: экономия времени руководителя, согласованность коммуникации филиалов, доступ к внешней команде без расширения штата. Для каждого укажи целевую аудиторию, ключевое обещание, какую часть исходных мате-

риалов оно использует, слабое место и тип возражения, который может возникнуть. Не пиши рекламный текст».

Такой запрос превращает варианты в объекты сравнения. Выбирать направление можно будет не по случайной симпатии к заголовку, а по его соответствию данным.

Для выбора достаточно ответить на три вопроса.

Какой вариант точнее описывает проблему конкретной аудитории?

Какой вариант можно доказать имеющимися материалами?

Какой вариант проще превратить в понятное предложение с реальными сроками, составом работ и стоимостью?

Если один вариант звучит эффектно, но требует неподтверждённых обещаний, это не обязательно плохая идея. Просто сейчас она не готова для использования. Её можно сохранить в запасе, а не выдавать за утверждённую стратегию.

Промежуточная проверка: как не редактировать весь черновик зря

Большие поручения лучше разбивать на этапы, если ошибка на раннем шаге сделает бесполезными все последующие. Неправильно выбранная аудитория испортит заголовки, структуру и призыв. Неверная единица сравнения испортит исследование. Нереалистичный срок сделает весь план декоративным.

Для коммерческого предложения разумная последова-

тельность выглядит так.

Сначала — проверка исходных данных.

«Выдели факты, гипотезы и пробелы. Не пиши предложение. Покажи, какие решения невозможно принять без уточнения».

Затем — проверка направления.

«Предложи три варианта позиционирования и сравни их по соответствию аудитории, доказуемости и сложности реализации».

После этого — проверка структуры.

«Для выбранного варианта составь план документа: заголовок, проблема, решение, состав пакета, процесс, стоимость, подтверждение компетентности, следующий шаг. Для каждого раздела укажи его функцию».

Только потом нужен черновик.

«Подготовь текст по утверждённой структуре. Все неподтверждённые места пометь. В конце проведи проверку по критериям приёмки и выведи список пунктов, которые должен проверить человек».

Промежуточная проверка не означает, что каждую мелочь нужно согласовывать отдельно. Она нужна для развилки, которые дорого исправлять поздно. Если структура очевидна, первые два этапа можно объединить. Если задача короткая и повторяющаяся, достаточно попросить черновик и самопроверку.

В нашем кейсе первый промежуточный ответ может пока-

зять, что в материалах нет согласованного ответа на вопрос: «Какой результат получает клиент?» Тогда писать красивое предложение рано. Сначала нужно решить, что именно можно обещать: регулярность выпуска, снижение координационной нагрузки, экономию времени на подготовке материалов или что-то ещё. Если оставить этот вопрос на потом, текст начнёт заполнять пробел общими словами.

Четыре развилки в реальной работе

Если исходных данных мало, не просите ИИ «сделать лучший вариант из того, что есть». Сначала запросите карту пробелов. Пусть она разделит вопросы на критические и желательные.

Критический вопрос меняет саму структуру результата. Например, неизвестно, кто принимает материалы: один руководитель или несколько представителей филиалов. От этого зависит описание процесса согласования.

Желательный вопрос улучшает текст, но не блокирует черновик. Например, неизвестно, какой из двух вариантов заголовка клиент предпочитает по стилю.

Если срок истекает сегодня, можно работать в ускоренном режиме: десять минут потратить на список допущений, затем подготовить черновой вариант с явными пометками. Быстрота не отменяет границы; она просто переносит часть проверки на этап после получения первого рабочего материала.

Если задача повторяется и входные данные стабильны, со-

берите короткий сохранённый шаблон. Например, для ежемесячной подготовки постов оставьте неизменными роль, формат и критерий, а материал и ограничения обновляйте под конкретную публикацию. Так поручение перестаёт быть одноразовым заклинанием и становится частью процесса.

Если ошибка дорого обходится — в исследовании, финансовом расчёте, публичном обещании или документе для клиента, — разбивайте работу на этапы. ИИ может подготовить структуру, сравнение и черновик, но итоговую проверку фактов, цифр, договорённостей и обязательств оставляйте за человеком. Делегирование операции не переносит окончательную ответственность.

Четыре рабочих шаблона

Шаблон для текста

Роль: Ты — редактор, который пишет ясные тексты для [аудитория].

Задача: Подготовь [тип текста] на тему [тема]. Цель — [что должен сделать или понять читатель]. Это [план, первый черновик, версия для согласования или финальная редактура].

Материал: Используй следующие факты и исходные фрагменты: [вставить]. Отделяй факты от предположений. Если данных не хватает, укажи это отдельно.

Ограничения: Объём — [объём]. Тон — [тон]. Не используй [запрещённые слова, обещания, сложные термины]. Не добавляй неподтверждённые цифры и примеры.

Формат ответа: Сначала дай тезис и структуру. Затем подготовь текст. В конце перечисли места, требующие проверки.

Варианты: Предложи [два или три] варианта заголовка или угла подачи и коротко объясни различие.

Критерий приёма: Текст считается готовым к следующему этапу, если [наблюдаемые признаки].

Промежуточная проверка: Не пиши полный текст, пока не покажешь тезис и план.

Шаблон для исследования

Роль: Ты — аналитик, который отделяет подтверждённые данные от интерпретаций и формулирует выводы для [аудитория].

Задача: Подготовь исследование по теме [тема], чтобы принять решение [какое решение].

Материал: Работай с [переданные источники, загрузки, заметки]. Для каждого важного вывода укажи источник и дату данных. Если актуальных материалов нет, составь список того, что нужно проверить, а не заполняй пробелы догадками.

Ограничения: Рассматривай [российский рынок, конкретный регион, период]. Сравнивай объекты по единым критериям: [критерии]. Не смешивай факты, оценки и прогнозы.

Формат ответа: Сначала опиши методику и ограничения исследования. Затем представь данные, сравнение, выводы и вопросы для дополнительной проверки. Отдельно выдели

решения, которые можно принять уже сейчас.

Варианты: Предложи два способа интерпретировать данные, если вывод зависит от спорного допущения.

Критерий приёмки: Исследование готово к обсуждению, если любой вывод можно связать с источником, а каждое допущение явно обозначено.

Шаблон для коммерческого предложения

Роль: Ты — редактор коммерческих предложений для [тип клиентов]. Оценивай текст по ясности ценности, доказуемости обещаний и удобству принятия решения.

Задача: Подготовь предложение на [услуга]. Оно должно помочь [аудитория] понять [проблема], увидеть [решение] и перейти к [следующий шаг].

Материал: Факты об услуге: [состав, сроки, стоимость]. Данные о клиенте: [сегмент, ситуация, ограничения]. Подтверждения: [кейсы, цифры, отзывы]. Неподтверждённые или неиспользуемые данные: [список].

Ограничения: Объём — [объём]. Не обещай [что нельзя подтвердить]. Не выдумывай результаты, названия и отзывы. Используй язык, понятный [аудитория].

Формат ответа: Сначала покажи пробелы и три варианта позиционирования. После выбора подготовь структуру, затем черновик. В финале проведи самопроверку по критериям.

Критерий приёмки: Из предложения ясно, кому нужна услуга, какую задачу она решает, что входит в работу, сколь-

ко это стоит, как начинается сотрудничество и что должен сделать читатель.

Шаблон для планирования

Роль: Ты — координатор задач, который строит реалистичный план с учётом сроков, зависимостей между задачами и доступной загрузкой.

Задача: Составь план на период [даты], чтобы выполнить [результат]. Учитывай, что [фиксированные обязательства и ограничения].

Материал: Список задач: [задачи]. Оценка длительности: [оценки]. Доступное время в день: [часы]. Неподвижные сроки: [даты]. Зависимости: [что нельзя начать раньше чего].

Ограничения: Не планируй больше [лимит] часов подряд. Оставь резерв [объём]. Не ставь одновременно задачи, требующие одного ресурса. Если срок нереален, покажи это прямо.

Формат ответа: Дай план по дням, зависимости, точки проверки, риски и первый шаг на сегодня. Предложи два варианта: с минимальным риском и сжатый по срокам.

Критерий приёмки: План считается рабочим, если по нему понятно, что делать первым, где находится резерв, какая задача задержит остальные и по какому признаку день или этап завершён.

Эти шаблоны не нужно копировать целиком для каждого запроса. Их задача — научить замечать пропущенные элементы. Со временем часть полей станет привычной, а часть

будет заполняться одной фразой.

Проверка перед отправкой

Перед тем как передать ИИ задачу, быстро проверьте восемь пунктов.

Первое. В поручении есть конкретное действие: сравнить, структурировать, написать, проверить, спланировать или сократить.

Второе. Понятно, для кого создаётся результат и какое действие или решение он должен поддержать.

Третье. Материалы доступны в самом поручении либо ясно указано, какие документы и данные нужно использовать.

Четвёртое. Факты, гипотезы и пробелы не смешаны.

Пятое. Заданы ограничения: объём, тон, сроки, запреты, допустимые обещания и границы самостоятельного заполнения.

Шестое. Описан формат ответа, а не только желаемое качество.

Седьмое. Есть критерий приёмки, который можно проверить без спора о вкусе.

Восьмое. Понятно, нужен один вариант, несколько вариантов или промежуточная проверка перед полным результатом.

Возьмите любую реальную просьбу из сегодняшней работы — например, «подготовь план публикаций на месяц» — и перепишите её по этим восьми пунктам. Не пытайтесь сразу сделать формулировку длинной. Сначала назовите ауди-

торию, цель, доступный материал и признак готовности. Затем решите, что можно доверить ИИ, а что всё равно придётся проверить самостоятельно.

Качество поручения не требует особого таланта к формулировкам. Это навык разбирать работу на решения, факты, ограничения и контрольные точки. Один раз проделав такую разборку, вы обнаружите, что часть «сложности» задачи раньше скрывалась не в самом тексте или плане, а в неясности задания.

Следующий уровень начинается после первого удачного поручения. Даже точная формулировка будет каждый раз требовать повторной передачи одних и тех же сведений, если рабочий контекст не собран заранее. Чтобы ИИ действительно стал подхватом, а не собеседником, которому приходится заново объяснять ваш продукт, стиль и правила, нужно научиться хранить и передавать контекст без лишней ручной работы.

Контекст, который не приходится объяснять заново

Катя в третий раз открыла тот же файл перед созвоном с Артёмом. В нём были логотип, несколько экранов сервиса и заметка на полстраницы: «Для небольших студий. Тон спокойный, понятный, без обещаний золотых гор». Этого вроде бы хватало, пока не требовалось подготовить новый вариант текста или объяснить ИИ, почему слово «прибыль» здесь неуместно.

Хорошее поручение задаёт задачу, материал и критерий готовности. Но у повторяющихся задач есть ещё один обязательный слой: внешняя память проекта. Без неё даже точные поручения каждый раз строятся с нуля, а исправления остаются в переписке и постепенно теряются.

«Мы же это уже обсуждали», — сказала Катя, когда Артём снова попросил убрать бодрый рекламный тон.

«Обсуждали, — ответил он. — Но сейчас нужно чуть смелее».

Катя передала ИИ обновлённую формулировку задачи. Через минуту получила текст с фразами «увеличьте выручку», «забудьте о потерянных клиентах» и «управляйте бизнесом без усилий». Артём нахмурился:

«Слишком громко. Мы не можем это обещать».

Катя тоже нахмурилась. Она уже объясняла: сервис не гарантирует рост выручки, не заменяет администратора и пока не располагает подтверждёнными данными о результатах клиентов. Но объяснение существовало только в трёх местах: в голосовом сообщении Артёма, в старом чате и в её собственной памяти. Для следующей задачи его снова пришлось бы собирать вручную.

Почему повторения не превращаются в систему

ИИ не может опереться на намерение, которое осталось у вас в голове. Он работает с тем материалом, который вы передали в текущем поручении. История переписки может быть доступна, но она не обязательно служит актуальной инструкцией. В ней перемешаны старые варианты, случайные идеи, отменённые решения и фразы, сказанные в момент раздражения.

Даже если сервис сохраняет историю или отдельные сведения, это не заменяет рабочую карточку проекта. История отвечает на вопрос «что когда-то обсуждалось». Контекст должен отвечать на другой: «на что можно опираться сейчас».

Рабочий контекст — это компактное описание проекта, которое помогает выполнять повторяющуюся задачу без повторного сбора базовых вводных. В нём зафиксированы продукт, аудитория, цель, голос, ограничения, подтверждённые факты, гипотезы, пробелы и примеры. Это не длинный рассказ о клиенте и не архив всех сообщений. Скорее, карта

местности с обозначенными дорогами, закрытыми участками и непроверенными тропами.

У хорошего контекста есть четыре свойства.

Прежде всего, он короткий. Другому человеку или ИИ должно быть понятно, о чём проект, за несколько минут, а не после чтения всей переписки.

Он проверяемый. У существенных утверждений есть источник или пометка о том, что это предположение.

Он ограниченный. В него не попадают лишние персональные данные, вся история отношений с клиентом и каждое неудачное предложение.

Наконец, он изменяемый. У контекста есть дата, версия и журнал обновлений. Если поменялись аудитория или цель, старая версия не должна незаметно влиять на новые задачи.

В проекте Кати этих свойств не было. Материалы имелись, а структуры не было. Поэтому каждая новая формулировка начиналась со слов «напомню, что...», а каждая правка исправляла только один результат, не устраняя причину ошибки.

Развилка: что записывать, а что оставлять в задаче

Контекст нужен не для всего. Если заносить в него каждую мелочь, он быстро превратится в свалку заметок и перестанет помогать.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.