

# Самозанятый без аврала

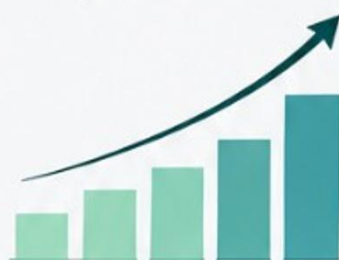
Клиенты, деньги и налоги под контролем



Клиенты



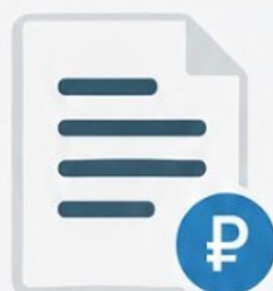
Деньги



Налоги



Календарь



Счета



Марк Тьюрин

**Самозанятый без аврала:  
Клиенты, деньги и  
налоги под контролем**

«Автор»

2026

## **Тьюрин М.**

Самозанятый без аврала: Клиенты, деньги и налоги под контролем  
/ М. Тьюрин — «Автор», 2026

Самозанятость не должна превращаться в бесконечный аврал, тревогу из-за денег и бесконечную зависимость от одного клиента. Эта книга поможет навести порядок в работе: выбрать услугу, найти заказчиков, объяснить цену и договориться о понятных условиях. Вы научитесь планировать нагрузку, вести проекты без хаоса, распределять доход и создавать финансовый резерв. Разберётесь, как связать оплату, чек и налог на профессиональный доход, не забывая о сроках, документах и границах режима. Практические ориентиры помогут управлять делом уверенно — и освободить время для жизни. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

## Содержание

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Где теряется контроль                     | 5  |
| Самозанятость: подходит ли вам этот режим | 10 |
| Услуга, за которую платят                 | 16 |
| Рабочая неделя без перегруза              | 22 |
| Кому нужна ваша работа                    | 28 |
| Цена, которую можно объяснить             | 34 |
| Конец ознакомительного фрагмента.         | 37 |

# Марк Тьюрин

## Самозанятый без аврала: Клиенты, деньги и налоги под контролем

### Где теряется контроль

В 9:12 Алина отвечает Денису, клиенту с небольшим магазином. Он просит сегодня поправить обложку и «заодно посмотреть пару карточек». Алина уже открыла макет, но не помнит, входили ли эти карточки в заказ. На другом экране она ищет переписку с кофейней: окончательный платёж, кажется, должны были перевести вчера, но точную дату она не записала. На телефоне висит напоминание проверить налог в приложении «Мой налог». Алина переключается между окнами и думает: «Опять я всё запустила. Надо просто стать собраннее».

Дело не в том, что у неё мало работы или не хватает старания. Напротив, она трудится почти без пауз. Просто несколько разных вещей слились в один ком: просьба клиента, неясный объём заказа, деньги, которые ещё не пришли, и налоговая обязанность, которую нельзя держать в голове. Когда всё это кажется личной несобранностью, хочется срочно переделать себя. Стоит разложить дела по отдельным обязательствам — и становится понятно, что именно нужно изменить в работе.

#### Не характер, а карта

Алина умеет создавать выразительные макеты для небольших компаний. Заказы приходят по рекомендациям, от прежних клиентов и из местных деловых сообществ. Ей нравится находить визуальное решение для конкретного бизнеса, но условия проектов складываются по-разному. Одному клиенту она сообщает цену и срок до начала работы, с другим договаривается «по ходу», третьему обещает вечером доделать мелочь, потому что «это же быстро».

Когда несколько заказов идут параллельно, память превращается в диспетчера. Ей приходится помнить, кто прислал материалы, кому пора показать первый вариант, где ждут правки, кто обещал заплатить и какой чек нужно оформить после поступления денег. Пока дел немного, память справляется. Потом одна забытая дата заставляет перепроверять остальные.

Для диагностики не нужно сразу заводить сложную систему учёта. Нужна честная картина того, что уже обещано, чего вы ждёте и от кого зависит следующий шаг. Алина садится с Мариной, бухгалтером-консультантом, и они открывают чистый лист.

— Что у тебя сейчас просрочено? — спрашивает Марина.

— Не знаю. Может, ничего. Я просто не помню, что где записано.

— Тогда начнём не с просрочки. Перечислим всё, за что ты уже отвечаешь.

Это хороший первый вопрос. Он не обвиняет и не требует немедленно объяснять, почему человек что-то забыл. Он возвращает разговор к конкретным вещам: обещанному результату, сроку, оплате и следующему действию.

Составьте свою карту на одном листе или в одной заметке. Не переносите туда все дела, которые когда-нибудь могли бы стать заказами. Включайте только текущую работу и обязательства, которые уже приняли на себя.

Для каждого заказа укажите клиента, обещанный результат и источник обращения: рекомендация, повторный заказ, объявление, ваше сообщество или что-то ещё. Запишите ближайший этап работы и срок. Отдельно отметьте согласованную сумму, уже полученную часть, остаток и подтверждённую дату оплаты. Наконец, укажите, от кого зависит следующий шаг — от вас, клиента или третьей стороны — и что именно предстоит сделать: получить материалы, согласовать правки, отправить файлы, проверить поступление денег или оформить чек.

Рядом отметьте обязательства, не связанные с конкретным заказом: проверить налог, оплатить рабочий расход, отправить документ. Если дело касается самозанятости, запишите его так, чтобы не полагаться на память. Например: открыть «Мой налог», сверить отражённые поступления и чеки, проверить начисление и срок уплаты.

Для примера Алина записывает несколько текущих дел.

Макеты для Дениса. Источник — рекомендация фотографа. Результат — обложка и шесть карточек; первый вариант нужно подготовить к 14 мая. Общая сумма — 18 000 рублей. Остаток — после утверждения, точная дата оплаты не согласована. Следующий шаг — уточнить срок обратной связи и дату платежа.

Материалы для кофейни. Источник — повторный заказ. Результат — пакет изображений; пока ждём тексты от клиента. Общая сумма — 24 000 рублей, половина уже получена; остаток ожидается 22 мая. Следующий шаг — получить тексты и подтвердить дату платежа.

Правки для прежнего клиента. Источник — рекомендация. Результат — три шаблона, срок ещё не согласован. Сумма — 6 000 рублей, дата поступления денег неизвестна. Следующий шаг — написать клиенту и договориться о сроке и оплате.

Налоговая проверка. К заказам и источникам клиентов не относится. Нужно сверить данные и начисление в приложении «Мой налог», затем проверить сумму и срок оплаты.

Цифры в примере условные. Важно не то, как выглядит карта, а то, что в ней различаются договорённость, предположение и неизвестное. Если дата платежа не подтверждена, не записывайте «деньги будут в пятницу» только потому, что так кажется. Отметьте: «дата не согласована». Такая запись может раздражать — на листе появляется пробел. Но теперь он виден, а не превращается в тревожный вопрос, который всплывает в самый неподходящий момент.

Карта показывает и ту нагрузку, которой не видно в календаре. Заказ может выглядеть как одна задача — «сделать макеты», — хотя на деле в нём несколько этапов: получить исходные материалы, подготовить первый вариант, дожидаться обратной связи, внести согласованные правки и отправить итог. Если клиент задерживает материалы, срок сдвигается не потому, что дизайнер медлит, а потому, что следующий шаг зависит от клиента. Это стоит отметить прямо.

Не записывайте в активные заказы каждый разговор о возможной работе. Если человек спросил цену и обещал подумать, у вас пока нет обязательства выполнить заказ и подтверждённого дохода. Такую заявку можно отметить отдельно, но не считать деньгами, на которые уже можно рассчитывать. Разница между «интересовался» и «согласовал» помогает не перегружать график воображаемыми задачами и не планировать расходы на будущую оплату.

### **Деньги приходят не из одного места**

Указывая источник каждого заказа, Алина обнаруживает неожиданное: большая часть клиентов пришла по рекомендациям, а не из её публикаций. Раньше ей казалось, что работа поступает отовсюду, потому что в течение дня она получает сообщения в разных чатах. Но на карте видны не уведомления, а реальные заказы. Источников оказывается меньше, чем казалось.

Это не повод немедленно менять продвижение или срочно заводить новые каналы. Для начала достаточно ответить на два вопроса: откуда приходят действующие клиенты и насколько надёжен этот источник для планирования. Если большинство заказов дают два постоянных клиента, работа зависит от их решений и бюджета. Если почти все клиенты приходят по рекомендациям, поток может быть неравномерным: после сильного месяца наступит тихий. Если запросы приходят из разных мест, но редко превращаются в оплачиваемые проекты, не путайте число сообщений с числом заказов.

На карте полезно отдельно отмечать, кому и когда предстоит заплатить. Обещанный клиентом доход — ещё не деньги на счёте. Заказчик может задержать перевод, отложить согласование или оплатить остаток только после получения результата. Это не обязательно означает

конфликт, но влияет на ваши решения: можно ли планировать расходы, брать следующий заказ или обещать кому-то срок.

Алина фиксирует, сколько согласовано, сколько уже поступило и какая сумма ещё ожидается. Если сумма или дата не подтверждены, она не подменяет отсутствие договорённости догадкой. В строке кофейни дата указана в переписке, а у Дениса записано лишь «после утверждения». На первый взгляд разница небольшая. На деле именно из-за неё Алина снова и снова проверяла сообщения и гадала, когда напомнить об оплате.

Для самозанятого к этому добавляется ещё один шаг: после поступления дохода нужно отразить его в установленном порядке и сформировать чек через «Мой налог». Поэтому в карте полезно отмечать не только ожидаемый перевод, но и то, что предстоит сделать после него. Налоговую сумму и срок оплаты нужно проверять в приложении, а не вычислять на глаз по остатку на банковском счёте. Алина пока не находит ошибок: ей просто не хватает привычного момента, чтобы сверить данные. Это совсем другой вывод, чем «я всё испортила».

### **Не каждый неприятный случай — повторяющаяся проблема**

Заполнив карту, Алина видит четыре слабых места. У двух заказов не согласованы даты оплаты. В двух проектах расплывчато обозначен объём правок. Один клиент задержал материалы. Налоговую информацию она давно не проверяла. Сначала всё это кажется доказательством, что она плохо организована. Марина предлагает посмотреть на ситуацию в динамике.

— Сколько раз клиент присылал дополнительные правки после того, как ты считала работу законченной?

— Трижды за последние недели.

— А сколько раз задерживал материалы?

— Один раз. Он уехал, а потом прислал всё на следующий день.

— Значит, дополнительные правки уже повторяются, а задержка материалов пока выглядит единичным случаем.

Повторяющийся сбой — не всякий случай, который вас расстроил. Это ситуация, которая возвращается на похожем этапе работы или приводит к похожим последствиям. Например, клиент регулярно передаёт материалы позже, а вы каждый раз обещаете прежний срок. Или после фразы «посмотрите, если что поправим» начинается несколько кругов изменений, хотя никто заранее не определил, что считать готовой работой.

Единичный неприятный случай тоже может требовать действий. Но обычно достаточно разобраться именно с ним: напомнить клиенту, перенести срок, проверить перевод. Если же проблема повторяется, нужно менять сам способ работы. Когда правки возникают почти в каждом проекте, очередное обещание «в следующий раз буду внимательнее» не устраняет причину. Возможно, не согласованы сроки обратной связи или процесс сдачи устроен так, что клиенту удобно бесконечно добавлять изменения.

Алина берёт последние шесть недель и отмечает, что повторялось. Не нужно анализировать год переписок и собирать безупречную статистику. Достаточно недавних примеров, чтобы увидеть, к чему постоянно возвращается внимание.

Сроки. Если работа регулярно сдвигается, проверьте, обозначены ли даты промежуточных этапов и понятно ли, от кого зависит каждый из них. Обещание «сделать к пятнице» реалистично, только если материалы и обратная связь придут вовремя.

Оплата. Если приходится искать обещания в старых сообщениях, возможно, дата перевода не согласована или нигде не собрана в одном месте. «После сдачи» — ещё не дата.

Правки. Если просьба «поправить пару мелочей» каждый раз превращается в новый объём работы, стоит яснее описать результат, число или порядок согласований и условия дополнительных изменений.

Налоговые дела. Если проверка начислений и чеков вспоминается только в момент тревоги, дело может быть не в незнании налоговых правил, а в том, что для проверки не отведено

конкретное время. При этом один пропущенный сигнал или одна неудачно выбранная дата ещё не доказывают, что проблема повторяется. Сначала откройте приложение и выясните, что происходит на самом деле.

Есть и ещё один сбой — самокритика вместо диагностики. Фраза «я безответственная» не подсказывает, кому написать, что согласовать и какой срок изменить. А запись «в трёх заказах из пяти дата оплаты не указана» уже указывает на следующий шаг.

Легко принять единичный случай за систему. Клиент однажды ответил через неделю, потому что был в поездке; вы один раз заболели; перевод задержался из-за технической причины. Такие события стоит учитывать, но не превращать в характеристику себя или клиента. Проверьте, повторяется ли ситуация и могли ли вы на неё повлиять. Если нет, разумнее предусмотреть запас времени или план на случай задержки, а не перестраивать весь процесс из-за одного эпизода.

### **Три короткие реплики вместо догадок**

На следующий день Денис снова пишет про карточки. Раньше Алина, чтобы не показаться неудобной, ответила бы: «Да, конечно», а потом передвигала бы остальные дела. Теперь она сверяется с картой и понимает: прежде чем соглашаться, нужно уточнить объём заказа и сроки обратной связи.

«Чтобы подтвердить срок, сначала зафиксирую объём: обложка и шесть карточек. Первый вариант отправлю 14 мая. Если вы пришлёте комментарии до 16 мая, итоговый срок сохранится. Дополнительные карточки обсудим отдельно».

Это не жёсткость и не попытка усложнить простую работу. Денису тоже важно понимать, что именно он получит и за что заплатит. Чёткая формулировка убирает риск, что стороны представляют себе разный объём, но обе считают свою версию очевидной.

### **Для разговора об оплате Алина пишет:**

«Остаток по проекту — 9 000 рублей. В переписке мы договорились о расчёте после утверждения, но конкретную дату не указали. Давайте зафиксируем её сейчас: когда вам удобно перевести оплату?»

Если дата уже согласована, достаточно короткого напоминания: «Напоминаю, остаток оплаты по проекту — 9 000 рублей, дата перевода — 22 мая». Здесь не нужно извиняться за напоминание. Уважительный и точный вопрос помогает обеим сторонам помнить об одной и той же договорённости.

### **Если объём работы увеличивается, полезно сразу обозначить варианты и последствия:**

«Эти изменения выходят за первоначальный объём. Могу добавить их за 3 000 рублей, тогда срок сдачи сдвинется на два дня. Или оставим согласованный вариант без новых карточек. Какой вариант вам подходит?»

Цифры, разумеется, зависят от конкретной работы. Главное — не соглашаться на дополнительный результат как на бесплатную мелочь по привычке. Алине не нужно долго объяснять клиенту, насколько она загружена. Достаточно назвать объём, стоимость или срок и предложить выбрать вариант.

### **Одна цель лучше, чем новая жизнь с понедельника**

Вечером Алина садится на кухне с ноутбуком, пока остывает чай. На экране — её карта, рядом — сообщение Дениса. Раньше она могла бы согласиться на правки, не уточнив объём, а потом удивляться, почему опять работает после ужина. Теперь ей ясно: срок зависит не только от её скорости, но и от того, когда клиент пришлёт комментарии и сколько изменений добавится.

Алина не пытается за один вечер завести отдельный счёт, переписать все условия сотрудничества, разобрать старые переписки и построить идеальный календарь. Вместо этого она

выбирает один повторяющийся сбой, который влияет на деньги и который можно устранить со своей стороны: даты оплаты остаются неясными.

Её цель на ближайшие 30 дней звучит так: каждый новый заказ до начала работы должен иметь письменно согласованные сумму и дату оплаты. Критерий выполнения — по каждому новому заказу за месяц обе договорённости зафиксированы до того, как Алина приступила к работе. Если заказов было четыре, в конце месяца она проверит четыре записи. Не «я стала организованнее», а конкретное действие, которое можно увидеть.

Эту цель Алина может выполнить сама. Она не может заставить клиента перевести деньги точно в согласованный день, но может заранее договориться о дате и не принимать неопределённость за план. Если сильнее всего расшатывают неделю поздние правки, месячная цель может быть другой: до начала каждого проекта фиксировать объём работ и порядок изменений. Если главный источник сбоев — сроки, можно согласовывать дату первого варианта и срок для обратной связи. Выбирайте не самую красивую цель, а ту, что устраняет наиболее частый сбой, на который вы можете повлиять.

Не ставьте целью «разобраться со всеми финансами» или «больше не работать в аврале». Такие формулировки не подсказывают, с чего начать, и не помогают понять, удалось ли добиться результата. Цель на месяц должна помещаться в одно предложение, иметь ясный критерий и касаться процесса, который вы действительно можете изменить. Через месяц не обязательно обнаружить, что задержки исчезли. Достаточно проверить, стало ли меньше неясных договорённостей и проще ли увидеть следующий шаг.

Карта не заставила клиентов отвечать быстрее, не ускорила переводы и не отменила налоговые обязанности. Она сделала другое: отделила согласованное от предполагаемого, помогла увидеть, где сбой повторяется, а где случилась единичная неприятность, и подсказала, с чего начать изменения. Для первого шага этого достаточно.

Когда текущая работа становится видна, возникает следующий вопрос: подходят ли самозанятость и этот налоговый режим вашим видам дохода, заказчикам и планам. В следующей главе разберём, что стоит проверить, прежде чем выстраивать вокруг него расписание, оплату и налоговые привычки.

## **Самозанятость: подходит ли вам этот режим**

### **Глава 2. Самозанятость: подходит ли вам этот режим**

В этой книге «самозанятость» — бытовое обозначение работы на себя, а НПД — налоговый режим. Регистрация плательщиком НПД не даёт универсального разрешения на любую деятельность: каждый источник дохода нужно проверять на соответствие режиму, а отношения с заказчиком — оценивать по существу.

Регистрация занимает меньше времени, чем разбор первого спорного заказа. Поэтому её легко принять за универсальное разрешение: раз приложение подтвердило регистрацию, значит любой доход можно провести через него. Но карта заказов, денег и обязательств нужна как раз для того, чтобы проверять каждый источник дохода. Налог на профессиональный доход подходит не для любой деятельности и не при любых отношениях с клиентом.

### **Пять заблуждений, из-за которых ошибаются**

Первое заблуждение: «Я зарегистрировался плательщиком НПД — теперь любой перевод можно считать доходом от самостоятельной работы». Это не так. Через НПД облагаются только доходы, соответствующие условиям режима. Зарплата, доходы от продажи квартиры и некоторые выплаты от работодателя не становятся доходами на НПД лишь потому, что получатель зарегистрирован как его плательщик.

Второе: «Самозанятый — это отдельная форма бизнеса». Так часто называют человека, который применяет налог на профессиональный доход. Но юридически НПД — специальный налоговый режим, а не организационно-правовая форма. Его могут применять физические лица, не зарегистрированные как индивидуальные предприниматели, и ИП — если соблюдены условия режима. Регистрация плательщиком НПД не превращает человека в юридическое лицо и не заменяет регистрацию, разрешение или лицензию, если они нужны для выбранной деятельности.

Третье: «Работать с организацией подозрительно или запрещено». Само по себе сотрудничество с организациями и индивидуальными предпринимателями допустимо. Для облагаемых НПД доходов ставка составляет 6%, если заказчик — организация или ИП, и 4%, если заказчик — физическое лицо. Важно не только, кто перевёл деньги, но и кто выступает заказчиком по договору, за что он платит и как на деле устроена работа.

Четвёртое: «Если организация согласна платить по чекам, отношения автоматически становятся независимым заказом». Чек подтверждает расчёт, но не меняет сути отношений. Если человек работает по графику организации, выполняет постоянную трудовую функцию и подчиняется руководителю, формулировка договора об оказании самостоятельной услуги и регистрация плательщиком НПД не превращают такую работу в независимую.

Пятое: «Налог считают с прибыли, поэтому можно вычесть расходы на материалы, аренду и технику». НПД начисляют на доход, а не на разницу между поступлениями и расходами. Если заказчик заплатил 100 тысяч рублей, а 35 тысяч ушли на материалы и подрядчика, эти затраты не уменьшают сумму, с которой рассчитывается налог. При крупных расходах это может стать аргументом в пользу другого режима.

Все пять заблуждений сводятся к одной ошибке: регистрацию плательщиком НПД принимают за готовый ответ на любой вопрос. Надёжнее сверять с условиями режима конкретную деятельность, заказчиков и движение денег.

### **Что именно означает НПД**

Налог на профессиональный доход — специальный режим для людей, которые получают доход от самостоятельной деятельности и не нанимают работников по трудовым договорам. Применять его можно только при соблюдении ограничений, установленных российским зако-

нодательством. Основные правила закреплены в федеральном законе о налоге на профессиональный доход; актуальную редакцию стоит проверять по официальным источникам.

Зарегистрироваться обычно можно через приложение ФНС «Мой налог», сайт налоговой службы или уполномоченный банк. После регистрации плательщик отражает облагаемые доходы и формирует чеки. Налог рассчитывает ФНС на основании переданных сведений. Декларацию по НПД подавать не нужно, но это не освобождает от обязанности правильно учитывать доходы и разбираться, какие из них вообще можно облагать этим налогом.

Для облагаемых НПД доходов ставка зависит от заказчика: 4% — если это физическое лицо, 6% — если организация или индивидуальный предприниматель. При регистрации плательщику предоставляется налоговый вычет в размере 10 тысяч рублей. Он применяется автоматически и временно снижает фактические ставки до 3% и 4%, пока не будет исчерпан. Этот вычет не позволяет уменьшать налог на рабочие расходы.

Расходы на материалы, аренду, инструменты, транспорт или услуги помощников не уменьшают налоговую базу НПД. Плательщик, как правило, не предъявляет заказчику НДС; отдельные случаи, например связанные с ввозом товаров, регулируются по своим правилам.

Режим может быть удобен, когда человек самостоятельно оказывает услуги или выполняет работы, получает деньги от разных клиентов и не несёт крупных расходов, которые хотел бы учитывать для налогообложения. Консультант проводит занятия, редактор готовит тексты, мастер делает ремонт, дизайнер создаёт макеты под отдельные задачи. Но название профессии ничего не гарантирует: имеют значение источник дохода, способ работы, ограничения режима и отношения с заказчиком.

### **Границы режима**

Главное количественное ограничение — годовой доход, учитываемый для НПД, не должен превышать 2,4 миллиона рублей. Это доход, а не прибыль после вычета расходов. Если до лимита осталась небольшая сумма, не стоит принимать крупный заказ, не выяснив последствия заранее. Порядок налогообложения после превышения лимита может зависеть от того, зарегистрирован ли человек как ИП, какие именно деньги поступили и какой режим доступен в его ситуации. Лучше заранее подобрать альтернативу, чем разбираться после оплаты.

Плательщик НПД не вправе нанимать работников по трудовым договорам. Это не означает, что запрещено любое привлечение внешней помощи: услуги подрядчика по гражданско-правовому договору — отдельная конструкция. Но договор должен отражать реальную работу, а не маскировать трудовые отношения. Если деятельность держится на постоянной команде, регулярных сменах или обязательном подчинении помощников, применимость режима нужно оценить особенно внимательно.

НПД не подходит для перепродажи товаров. Продажа вещей, использовавшихся для личных, домашних и подобных нужд, не считается перепродажей, но доход от продажи личного имущества также не включается в НПД. Поэтому продажа старого стола из квартиры и закупка партии столов для дальнейшей продажи — разные ситуации: во втором случае применять этот режим нельзя.

Плательщики НПД не могут продавать подакцизные товары и товары, подлежащие обязательной маркировке. Режим также не предназначен для отдельных видов посреднической деятельности, когда человек действует в интересах другого лица по договорам поручения, комиссии или агентирования. В законе есть специальные оговорки, в частности для некоторых вариантов доставки. Если в схеме участвуют чужой товар, комиссия с продаж, посредническое вознаграждение или платформа, принимающая деньги от имени участников, не делайте вывод по одному слову в договоре. Разберитесь, кто продаёт товар, кто заключает сделку с покупателем и на каком основании вы получаете оплату.

НПД не применяют для добычи полезных ископаемых. К доходам, которые не относятся к объекту этого налога, принадлежат, в частности, доходы от продажи недвижимости и транс-

портных средств, а также некоторые доходы от имущественных прав и финансовых операций. Сдача жилого помещения может подпадать под НПД, но это не значит, что так же облагается любой доход от аренды. Например, аренду нежилого помещения нужно проверять отдельно. Перечень исключений шире этих примеров, поэтому каждый источник поступлений стоит оценивать по его характеру.

Отдельные ограничения действуют для государственных и муниципальных служащих. Для них применение НПД существенно ограничено; предусмотренная законом возможность обычно связана со сдачей жилого помещения. Если вы относитесь к этой категории, проверьте правила у ФНС и уточните вопрос в кадровой службе или у профильного специалиста.

НПД нельзя одновременно применять с некоторыми другими налоговыми режимами. Например, индивидуальный предприниматель не может просто оставить действующими НПД и другой специальный режим на одни и те же периоды, будто это независимые настройки. Порядок перехода зависит от исходной ситуации. Если у вас уже есть ИП, патент или иной режим, сначала выясните, как прекратить прежний порядок и с какого момента применять новый.

Применение НПД не отменяет требований к конкретной деятельности. Если для неё нужны лицензия, допуск, специальное образование или регистрация в определённом качестве, чек из «Моего налога» их не заменит. Требования могут зависеть от того, оказывает ли специалист услугу лично, привлекает ли сотрудников, где работает и как закон регулирует выбранную сферу. Проверять нужно и условия НПД, и правила самой деятельности.

#### **Физические лица и организации: разные клиенты, разные детали**

Для облагаемого НПД дохода ставка зависит от того, кто является заказчиком. С дохода от физического лица платят 4%, от организации или ИП — 6%. Один и тот же специалист может работать с разными категориями клиентов: например, проводить индивидуальные занятия для частных учеников и готовить обучающие материалы для организации. Каждое поступление нужно учитывать с оглядкой на заказчика и условия режима.

При работе с организациями важно заранее договориться, какой результат считается выполненной работой: макет, отчёт, проведённое занятие, отремонтированное оборудование или что-то ещё. В договоре фиксируют порядок приёмки и оплаты, а при расчёте плательщик формирует чек. Заказчик может запросить акт или другие подтверждения. Чем яснее описаны услуга, результат и порядок расчётов, тем меньше шансов спорить о том, за что именно прошёл перевод.

Иногда деньги перечисляет не конечный клиент, а посредник или электронная площадка. Нельзя автоматически считать заказчиком того, на чью карту или счёт поступила сумма. Нужно сверить договоры и понять роль каждого участника: кто приобретает услугу, кто принимает оплату, за чей счёт действует посредник и кто обязан выдать чек. Если в схеме есть комиссия или агентские отношения, ограничение на посредничество может оказаться существенным.

Обычно доход для НПД учитывают по факту получения денег, а не в момент подписания договора или выставления счёта. При предоплате, возврате, оплате частями или расчётах через посредника важно свериться с актуальными правилами ФНС и правильно отразить операцию в «Моём налоге». Не переносите привычный бухгалтерский порядок на НПД без проверки.

НПД можно применять одновременно с работой по трудовому договору у другого работодателя. Зарплата не становится доходом на НПД и облагается в обычном порядке через работодателя. К отдельной самостоятельной деятельности для других клиентов человек может применять НПД, если соблюдены остальные условия режима.

Доход от выполнения работ или оказания услуг для текущего работодателя не относится к НПД. То же правило действует, если после увольнения прошло меньше двух лет. Это не значит, что любой контакт с прежней организацией запрещён. Но такую оплату нельзя автоматически

проводить как НПД: нужно определить её налогообложение и оценить, не продолжаются ли по сути трудовые отношения.

### **Когда заказ подменяет трудовые отношения**

Надпись «договор оказания услуг» сама по себе ничего не решает. При оценке смотрят на то, как работа организована на практике. Один признак не всегда даёт окончательный ответ, но их сочетание помогает заметить риск.

Насторожиться стоит, если человек должен лично выполнять постоянную функцию внутри организации, а не сдать согласованный результат отдельного заказа. Риск выше, когда компания назначает регулярный график и смены, контролирует повседневный процесс, требует присутствовать на рабочем месте, предоставляет инструменты, включает специалиста в систему подчинения и ежемесячно перечисляет фиксированную сумму независимо от объёма принятой работы.

Для гражданско-правового заказа характерна другая логика: стороны согласуют услугу или результат, срок и цену; исполнитель сам организует процесс и отвечает за качество; оплата связана с выполнением принятого объёма, а не с присутствием на рабочем месте. Но даже такие формулировки не помогут, если на деле человек работает как штатный сотрудник. Значение имеют и документы, и реальная практика.

Представим распространённую ситуацию. Специалист несколько лет выполняет однотипные задачи для одной компании. Ему назначают время начала работы, выдают постоянный список ежедневных поручений, требуют согласовывать отсутствие и каждый месяц платят одну и ту же сумму. Затем компания предлагает расторгнуть трудовой договор и продолжить сотрудничество с плательщиком НПД. Здесь важно понять, не останутся ли отношения по существу трудовыми после смены названия договора.

Если трудовой договор расторгнут, а фактический порядок работы не изменился, могут возникнуть претензии к оформлению. Последствия зависят от обстоятельств и оценки контролирующих органов или суда; предсказать их по одному документу нельзя. Смена договора и регистрация плательщиком НПД не устраняют риск, если фактически человек продолжает работать как штатный сотрудник.

Отдельный проект для стороннего клиента — другая ситуация: зарплата остаётся зарплатой, а оплату от такого клиента можно отнести к НПД, если соблюдены остальные условия. Для заказа от собственного работодателя действует ограничение, описанное выше.

### **Проверка применимости: от карты доходов к решению**

Возьмите карту заказов и денег, составленную для контроля, и оценивайте не профессию целиком, а каждый тип поступления. Для каждого заказа запишите, что именно вы делаете, кто заказчик, за что и когда платит, как устроена работа и какие ограничения могут относиться к этой деятельности.

Начните с простого описания источника дохода. «Провожу занятия» понятнее, чем «работаю в образовании». «Создаю изделия и продаю их» конкретнее, чем «торгую». Формулировка должна показывать, что происходит с деньгами и результатом. Если операцию трудно описать одним предложением, сначала разберитесь в устройстве сделки.

Затем определите вид дохода. Зарплату, доход от продажи недвижимости или автомобиля, дивиденды и другие поступления, не относящиеся к НПД, не нужно включать в этот режим ради удобства. Если речь о сдаче жилья, выполнении услуги или продаже собственного изделия, выясните, какие ограничения действуют именно здесь.

После этого установите, кто заказчик и каковы ваши отношения. Если заказчик — нынешний или недавний бывший работодатель либо работа похожа на штатную функцию под контролем организации, разберитесь в ситуации до выставления чека. Проверьте также годовой лимит, запрет на работников по трудовым договорам, ограничения на перепродажу, отдельные товары и посреднические схемы. Если деятельность требует разрешения или лицен-

зии, отдельно выясните требования к ней; если уже применяете другой налоговый режим — порядок перехода.

Наконец, разберитесь с документами и движением денег. Понятно ли, кто по договору является заказчиком? Определено ли, какой результат принимается? Известно ли, кто и когда формирует чек? Если участвует посредник, ясно ли, от чьего имени он действует? Можно ли подтвердить, за что получена сумма? Ответы и подтверждающие документы лучше сохранить, а не полагаться на память через несколько месяцев.

Если источник дохода допустим для НПД, заказчик определён, ограничения соблюдены и признаков трудовой подмены нет, проверьте порядок регистрации и расчётов по материалам ФНС. Если непонятна роль посредника, неясно, кому принадлежит продажа, или есть риск превышения лимита, сначала уточните схему. Если заказчик устанавливает график и контролирует процесс как работодатель, не пытайтесь решить вопрос одним чеком: нужно оценить характер отношений.

### **Живой разбор: один специалист, три разных поступления**

Рассмотрим обычную рабочую ситуацию. Специалист самостоятельно создаёт визуальные материалы. Частные клиенты платят ему за отдельные макеты, организация заказывает комплект материалов к мероприятию, а иногда специалист получает зарплату в компании, где работает по трудовому договору. Все поступления связаны с одним навыком, но этого сходства недостаточно, чтобы применять к ним один режим.

Оплата от частных клиентов может подходить под НПД, если специалист выполняет отдельные заказы, не занимается запрещённой перепродажей и соблюдает остальные условия. Для организации ставка по облагаемому НПД доходу составит 6%; помимо чека могут понадобиться договор и акт. Важно, что заказчик приобретает отдельный результат, а отношения не являются трудовыми.

Платёж от работодателя нельзя просто добавить к двум остальным. Зарплата остаётся доходом от трудовых отношений, а оплата работ или услуг для текущего работодателя не относится к НПД. Если компания предлагает отдельный проект, нужно учитывать это ограничение и оценить, не является ли работа частью постоянной трудовой функции.

Допустим, специалист покупает материалы и оплачивает услуги другого исполнителя. Эти затраты важны для расчёта цены и реальной прибыли, но сами по себе не уменьшают налоговую базу НПД. Если расходы велики и регулярно съедают заметную долю выручки, стоит сравнить режимы с профильным специалистом, учитывая не только ставку налога, но и допустимые расходы, обязательные платежи, документы и затраты на администрирование.

Если годовой доход приближается к лимиту, заранее выясните, какие правила применяются к поступлению, которое может его превысить, и какой режим доступен дальше. Развилки могут отличаться для физического лица и предпринимателя. Ответ лучше получить до приёма оплаты, а не после уведомления о потере права на режим.

Этот пример показывает, почему доходы нужно разделять по источникам. Один человек может одновременно получать зарплату, оплату по НПД и доход, который вообще не относится к НПД. Нельзя присвоить всем поступлениям один налоговый ярлык только потому, что человек зарегистрирован плательщиком режима.

### **Где искать актуальный ответ**

Начните с сайта ФНС России [nalog.gov.ru](http://nalog.gov.ru): там есть раздел о налоге на профессиональный доход и официальные разъяснения по отдельным операциям. Приложение «Мой налог» помогает зарегистрироваться, отражать доходы и формировать чеки, но его интерфейс не заменяет анализ сложной схемы. Если вопрос касается закона, сверьте его действующую редакцию на официальном интернет-портале правовой информации [publication.pravo.gov.ru](http://publication.pravo.gov.ru). Не полагайтесь только на старую статью, публикацию в соцсети или совет знакомого: правила и разъяснения меняются, а обстоятельства сделок различаются.

Формулируйте вопрос через факты, а не только через название профессии. Вместо «можно ли дизайнеру быть самозанятым?» опишите, что именно создаётся, кто заказчик, перепродаются ли товары, участвует ли посредник, как принимается результат и откуда поступают деньги. Если случай спорный, направьте в ФНС описание схемы и сохраните ответ. Разъяснение по общему вопросу не всегда заменяет анализ документов и отношений с конкретным заказчиком, но помогает понять, какие правила применимы.

Если риск связан с тем, что гражданско-правовой договор фактически подменяет трудовой, обратитесь к специалисту по трудовому праву. Официальные материалы Роструда помогут сверить признаки трудовых отношений. Если деятельность лицензируется, изучите требования профильного российского регулятора. Когда речь идёт о крупной сумме, долгосрочном контракте или риске доначислений, покажите договоры и схему расчётов бухгалтеру, налоговому консультанту или юристу, работающему с российским правом. Для консультации подготовьте не только договор, но и описание графика, контроля, приёмки результата и платежей.

## Услуга, за которую платят

Карта заказов показывает, на какие работы уходит время и откуда приходят деньги. Понимание границ налогового режима помогает отличать отношения, которые ему подходят, от тех, что могут вызвать вопросы. Но даже хорошо выбранную услугу трудно продать, если клиент не понимает, что именно получит.

Алина заметила это после переписки с Ильёй. Это другой клиент, не Денис из первой главы: Илья владеет небольшой мастерской по ремонту велосипедов. В описании своей работы Алина написала: «Делаю дизайн для сообществ: оформляю обложки, карточки и посты, подбираю цвета, при необходимости обрабатываю фотографии и предлагаю идеи для публикаций».

Илья ответил: «А что конкретно у меня будет в итоге? И поможет ли это привлечь больше клиентов?»

Алина перечитала своё сообщение. Оно перечисляло, что она умеет делать, но не отвечало на вопросы Ильи. Ему оставалось самому догадаться, как этот набор действий поможет мастерской и по каким признакам можно будет оценить результат.

Если клиент не может пересказать ваше предложение своими словами, это не обязательно значит, что ему не нужна услуга. Возможно, вы описали её языком исполнителя, а не через задачу клиента.

### Когда перечень действий не продаёт

Список действий полезен специалисту: с его помощью проще оценить объём работы и не забыть важные этапы. Но сам по себе он редко объясняет покупателю, за что тот платит.

«Подбираю цвета, делаю макеты, редактирую фотографии» — это описание процесса. Клиент же пытается понять, что изменится в его работе: появится ли комплект готовых материалов, станет ли проще рассказывать о предложениях, будут ли публикации оформлены в одном стиле.

Алина составила три версии одного предложения.

Первая описывала процесс: «Я подбираю визуальный стиль, готовлю обложку и макеты публикаций».

Вторая говорила о пользе: «Помогаю мастерской ясно представить в сообществе услуги, цены и способы записи».

Третья называла проверяемый результат: «Вы получаете обложку сообщества, карточку с основными услугами и шесть шаблонов публикаций в согласованных форматах».

Это три уровня описания, и у каждого своя задача.

Описание процесса отвечает на вопрос «Что вы будете делать?» и помогает понять, как организована работа. Описание пользы отвечает на вопрос «Зачем мне это?» и связывает работу с задачей клиента. Проверяемый результат отвечает на вопрос «Что именно я получу и как пойму, что работа выполнена?» Это конкретные материалы, сроки и критерии приёмки: обложка, карточка, шаблоны в согласованных форматах, одна сводная итерация правок.

Пользу важно описывать без обещаний, которые не зависят от вас. Число обращений в мастерскую зависит не только от дизайна, но и от спроса, цен, сезона, качества сервиса, расположения, отзывов и продвижения. Алина отвечает за макеты и точность информации в них, но не может гарантировать Илье определённое количество новых клиентов.

Можно уверенно обещать то, что находится под вашим контролем: подготовить комплект материалов, согласовать его в оговорённый срок, учесть предоставленные данные и передать файлы в нужном формате. А пользу описывать как цель или возможный эффект: «комплект поможет сделать основные сведения заметнее», а не «комплект гарантированно увеличит поток клиентов».

### Когда клиент спрашивает, сколько будет заявок

Такой вопрос может означать разное. Иногда клиент ищет специалиста по привлечению заказов, а не дизайнера. Иногда ему важно понять, связана ли работа с его задачей. Сначала уточните, что именно он хочет изменить.

**Алина могла бы ответить Илье так:**

«Я не могу обещать, сколько обращений принесёт оформление: на это влияет не только дизайн. Зато могу сделать так, чтобы в сообществе были заметно представлены услуги, часы работы и способ записи, а у вас появились шаблоны для публикаций. Вы сейчас хотите в первую очередь решить вопрос с оформлением или ищите человека, который будет заниматься продвижением и отвечать за заявки?»

Такой вопрос помогает понять, совпадает ли запрос клиента с тем, что предлагает Алина. Если Илье нужно регулярное продвижение, понадобится другая услуга, другой исполнитель или отдельный проект с более широким объёмом работ.

**Чем услуга отличается от процесса**

Услуга — это ограниченная по объёму работа, связанная с задачей клиента и заканчивающаяся понятным результатом. Она включает действия специалиста, но эти действия не заменяют описание того, что получит заказчик.

Для Алины «заниматься дизайном» — слишком широко. «Подготовить визуальные материалы для сообщества мастерской» уже ближе к услуге, но не объясняет, что именно входит в работу. А «подготовить обложку, карточку с перечнем основных услуг и шесть шаблонов публикаций на основе материалов заказчика» даёт клиенту конкретное представление о результате.

Проверьте предложение на человеке, который не знаком с вашими рабочими процессами. Попросите его пересказать, что именно он понял. Если он говорит только «ты делаешь дизайн», то ему понятна ваша профессия, но не обязательно услуга. Если он может объяснить, какие материалы вы подготовите и для какой задачи они нужны, предложение уже достаточно конкретно.

Заранее определите, по каким признакам работа считается завершённой: подготовлены все перечисленные материалы, выбрано оформление, тексты и цены совпадают с данными заказчика, файлы переданы в согласованных форматах. Эстетическая оценка тоже важна, но без предметных ориентиров обсуждение легко превращается в бесконечное «давайте попробуем ещё немного иначе».

Творчество не нужно убирать из работы, но важно отделить его от неопределённости. Клиенту следует знать, сколько вариантов он увидит, сколько раундов правок входит в работу и что будет считаться дополнительной задачей.

**Что входит в цену?**

Если клиент задаёт этот вопрос, он не обязательно пытается усложнить переговоры. Скорее всего, ему нужно оценить объём работы и сравнить предложения. Объясните состав услуги простыми словами, не отделяясь фразой «всё необходимое».

Алина описала Илье этапы работы. Сначала они обсуждают задачу и собирают исходные материалы: перечень услуг, актуальные часы работы, способ записи, тексты, фотографии, логотип и другие фирменные элементы, если они есть.

Затем Алина готовит один вариант визуального оформления. После согласования направления она делает обложку сообщества, информационную карточку и шесть шаблонов публикаций.

В конце передаёт файлы в согласованных форматах. В стоимость входит одна сводная итерация правок — единый список изменений по готовому комплекту. Срок работы отсчитывается после получения необходимых материалов и согласования задачи.

Если клиент хочет сменить направление оформления, добавить новый вид услуги или заказать другой формат, объём проекта меняется. Дополнительную работу нужно обсудить и оценить отдельно до её начала.

Не прячьте состав услуги и её границы в конце длинного документа. Клиенту нужно заранее понимать, что входит в цену, а за что придётся платить отдельно. В случае Алины отдельно оплачиваются написание текстов, фотосъёмка, разработка нового логотипа, ведение сообщества, публикация материалов и продвижение.

Полезно назвать и то, за что вы не берётесь в рамках услуги. Алина не обещает определённое число заявок, не публикует материалы ежедневно, не отвечает на сообщения, не разрабатывает стратегию продвижения и не ищет фотографии вместо заказчика. Если клиенту нужна такая работа, её можно обсудить отдельно или предложить обратиться к специалисту другого профиля.

Чёткие границы защищают обе стороны. Илья понимает, чего ждать и что подготовить, а Алина не обнаруживает уже после начала проекта, что под «шестью шаблонами» клиент подразумевал ещё подбор фотографий, написание текстов и еженедельное ведение страницы.

### **Как сформулировать предложение**

Чтобы не начинать с длинного перечня навыков, соберите предложение вокруг нескольких вопросов. Кому предназначена услуга — не просто «всем, кому нужен дизайн», а конкретному типу заказчика или человеку в определённой ситуации? Какую задачу она решает? Что клиент получит на выходе: материалы, документы, настройки или другой проверяемый результат?

Затем объясните, какие этапы и какой объём правок входят в работу, а какие задачи оплачиваются отдельно. Укажите и кому услуга не подойдёт: например, тем, кто ждёт от вас результата, за который вы не можете отвечать, или не готов предоставить необходимые материалы.

Эта формула помогает клиенту принять решение, а исполнителю — оценить объём работы и не согласиться на проект, который незаметно разрастается.

### **Алина сформулировала предложение так:**

«Я готовлю визуальные материалы для небольших мастерских и сервисов, которые уже определились со своими услугами и ценами, но публикуют информацию нерегулярно или в разном оформлении. Для сообщества ВКонтакте я сделаю обложку, карточку с основными услугами и шесть шаблонов публикаций, чтобы вам было проще рассказывать о своих предложениях и готовить новые посты. В работу входят обсуждение задачи, оформление на основе ваших материалов, согласование одного варианта и одна сводная итерация правок. Вы предоставляете тексты, актуальные данные, фотографии и фирменные материалы, если они есть. Написание текстов, фотосъёмка, разработка логотипа, публикация постов и продвижение оплачиваются отдельно. Услуга не подойдёт, если вы ждёте гарантированного числа заявок или хотите полностью передать исполнителю ведение сообщества».

В этом описании есть польза, но нет обещания продаж. Названы конкретные материалы и границы работы. Понятно, кому предложение подходит: заказчику, который знает, чем занимается, располагает точной информацией об услугах и готов предоставить исходники. Ясно и то, кому оно не подойдёт: тем, кто ждёт гарантий, которые дизайнер дать не может.

Этот текст не обязан сразу стать окончательной версией для сайта или страницы специалиста. Сначала его стоит проверить в разговоре.

### **Кому услуга подходит**

Подходящий клиент — не обязательно самый крупный или самый вежливый. Это человек с задачей, которую можно решить с помощью вашей услуги, и с условиями, необходимыми для работы.

Для Алины важно, чтобы у мастерской были понятны услуги и цены, а Илья мог подтвердить актуальность сведений. Ему также нужно предоставить фотографии или самостоятельно организовать их подготовку. Он должен хотеть получить материалы для сообщества, а не передать исполнителю всё продвижение. Удобно, если замечания и согласование будет собирать один человек.

Если какого-то условия нет, проект не всегда нужно отклонять. Иногда достаточно изменить объём работы. Если фотографий нет, можно предложить текстовые карточки или отдельно обсудить съёмку. Если Илья пока не определился с перечнем услуг, сначала понадобится консультация или подготовительный этап. Если ему нужно ведение сообщества, Алина может включить дизайн в более крупный проект или направить его к подходящему специалисту.

#### **Если заказчик говорит «сделайте красиво», но не может объяснить зачем**

Попросите привести конкретный пример: где разместят материал, что посетитель должен из него узнать, какие вопросы возникают сейчас. Если клиенту трудно ответить, возможно, ему ещё нужно сформулировать задачу. Начинать работу с одних абстрактных пожеланий рискованно: после первого макета может выясниться, что стороны по-разному понимают слово «красиво».

#### **Если клиент ждёт тексты, фотографии и дизайн за цену комплекта макетов**

Разберите ожидаемый результат: кто подготовит текст, кто проверит цены и факты, кто предоставит изображения, кто разместит материалы. Если заказчик ждёт от вас всех этих задач, предложите пересмотреть состав и цену либо обозначьте, какую часть работы готовы выполнить.

#### **Если заказчик не готов предоставить данные**

Без актуальной информации нельзя надёжно оформить карточку с услугами или часами работы. Можно продолжить работу только с проверенными материалами или начать отсчёт срока после получения остальных. Не подставляйте данные «на глаз», чтобы уложиться в первоначальный срок.

#### **Если клиент ждёт результата, на который вы не влияете**

Выясните, можно ли сузить задачу до того, за что вы действительно отвечаете. Если клиент настаивает на гарантиях, которых вы дать не можете, ожидания не совпадают. Не соглашайтесь на обещание только ради заказа: именно оно может стать главным мерилом всей работы.

#### **Если клиент задаёт уточняющие вопросы**

Вопросы о сроках, количестве вариантов, форматах файлов и правках часто говорят не о недоверии, а о попытке понять, на что он соглашается. Если ответить трудно, уточните состав услуги, порядок работы или исключения.

#### **Проверка спроса без большой рекламной кампании**

Алина могла бы долго править описание в одиночестве. Вместо этого она решила показать его нескольким владельцам небольших местных бизнесов, которые регулярно публиковали материалы, но не имели штатного дизайнера. Ей было важно понять, узнают ли люди в предложении свою задачу, а не просто услышать, что оно «звучит здорово».

Первый разговор состоялся в мастерской Ильи. Его заинтересовало, что материалы будут оформлены в одном стиле, но он спросил, входит ли в работу написание текстов. Алина поняла, что фразу «на основе ваших материалов» нужно расшифровать: заказчик может не знать, какие именно исходные данные ему предстоит подготовить.

Второй разговор прошёл в переписке с хозяйкой небольшой студии, которая сама публиковала новости. Она решила, что Алина будет размещать посты от имени студии. Значит, в описании нужно чётче отделить дизайн от ведения сообщества.

Третий собеседник сказал, что ему скорее нужны новые фотографии: оформление его уже устраивало. Это не опровергает ценность услуги — просто сейчас человеку требуется другое. Разговор с тем, кому предложение не подходит, тоже помогает определить границы услуги.

Вечером Алина показала текст сестре. Та сказала: «Звучит красиво». Алина поблагодарила её, но не стала считать эту реакцию подтверждением спроса. Сестра могла помочь заметить неуклюжие слова, но не заменить разговор с потенциальным клиентом.

Для небольшой проверки достаточно провести три-пять разговоров. Это не исследование всего рынка и не доказательство будущего дохода, но такая выборка поможет понять, ясна ли услуга и каких ожиданий она вызывает. После этого можно уточнить формулировку и поговорить со следующими потенциальными клиентами.

Стройте разговор вокруг опыта человека, а не просьбы оценить вашу идею. Спросите, как он сейчас решает свою задачу: «Как вы готовите публикации?» или «Какие вопросы об услугах вам задают чаще всего?» Затем уточните, что в этом неудобно и что он уже пробовал. Так проще отличить реальную трудность от вежливого интереса к вашему рассказу.

После этого коротко опишите услугу и проверьте, как вас поняли: «Как вы поняли, что именно я сделаю?» Если человек пересказывает одно, а вы имели в виду другое, не доказывайте, что он невнимательно прочитал. Это сигнал, что предложение или границы работы нужно уточнить.

Не ограничивайтесь вопросом «Купили бы вы такое?». На гипотетический вопрос легко ответить утвердительно из вежливости. Лучше узнать, как человек справляется сейчас, что уже делал, что мешает ему принять решение и какой следующий шаг был бы естественным: например, готов ли он прислать актуальный список услуг или вернуться к разговору после окончания сезона.

Записывайте слова собеседника дословно, а рядом — свою интерпретацию и возможный следующий шаг. Если человек говорит: «Не хочу каждый раз придумывать оформление заново», возможно, ему особенно важны шаблоны для повторного использования. Если спрашивает, пишете ли вы тексты, нужно яснее обозначить границы услуги. Если ему важнее новые фотографии, ваше предложение может быть просто не к месту.

Отличайте вежливую реакцию от намерения действовать. «Звучит интересно» — приятный, но не окончательный сигнал. «Пришлите список материалов, я сегодня соберу исходники» — конкретный следующий шаг. «Вернёмся к этому после сезона» — отложенный спрос. «Нам нужен гарантированный поток клиентов» — несовпадение ожиданий, если ваша услуга не отвечает за продвижение.

### **Практика: соберите черновик предложения**

Возьмите последнюю работу, за которую вам уже платили, или услугу, которую собираетесь предложить следующей. Не начинайте с названия профессии. Сформулируйте пять коротких ответов.

Для кого эта работа особенно полезна? Уточните ситуацию, а не только сферу деятельности.

Какую задачу клиент пытается решить? Описывайте её словами заказчика, а не профессиональными терминами.

Что клиент получит на выходе? Назовите материалы или изменения, которые можно проверить.

Что входит в работу, а что оплачивается отдельно? Укажите ограничения, которые чаще всего вызывают разногласия.

Кому услуга не подойдёт? Назовите ожидание или условие, при котором вы не сможете отвечать за результат.

Затем перечитайте черновик и спросите себя: сможет ли потенциальный клиент пересказать, что именно получит? Поймёт ли он, за что платит отдельно? Не обещаете ли вы результат, зависящий от факторов, которыми не управляете?

Если трудно назвать конкретный итог, добавьте его. Если неясно, что оплачивается отдельно, обозначьте границы прямо. Если в предложении обещан рост продаж, охватов или числа заявок, замените это обещание на результат, который действительно можете проверить.

После разговоров Алина переписала описание и добавила список материалов, которые должен подготовить заказчик. Она не стала обещать, что мастерская Ильи непременно получит больше обращений. Зато теперь он понимал, что именно закажет, что получит, что должен подготовить сам и какие задачи останутся за рамками проекта. Обсуждать цену и срок стало проще: объём работы был обозначен конкретно.

## Рабочая неделя без перегруза

Когда клиенту понятны задача, результат и границы услуги, возникает следующий вопрос: какой срок можно обещать, не выдавая надежду за расчёт? Для Алины ответ пока измеряется часами, которые можно поставить в календарь.

В понедельник утром она открыла календарь. Сетка выглядела безупречно: с девяти до тринадцати — проект Дениса, после обеда — каталог для другого клиента. Во вторник все восемь часов уже были распределены между двумя другими задачами. Так оказались заняты все пять будних дней. Сорок часов — сорок часов оплачиваемой работы. Ни одного пустого места, будто клиенты всегда присылают материалы вовремя, согласуют макеты с первого раза, а новые заказы появляются сами собой.

На бумаге план выглядел собранным. В жизни он начал расползаться уже во вторник. Денис уточнил, можно ли обсудить промежуточный вариант. Другой клиент прислал правки к каталогу, хотя Алина собиралась закончить его в тот же день. Пока она искала последнюю версию файла, на телефон пришло сообщение от потенциального заказчика. Ответить сразу казалось делом на минуту. Через четверть часа Алина вернулась к макету и не сразу вспомнила, на чём остановилась.

Вечером Денис написал: «А можно ещё сегодня добавить второй формат? Нам нужно срочно». Алина посмотрела на завтрашний календарь и ответила: «Да, попробую». В эту минуту она не добавила новую задачу в расписание — лишь отдала ей время, уже принадлежавшее кому-то другому: текущему заказу, сну или перерыву.

**Позже близкий человек спросил:**

— Ты сегодня закончила?

— Почти. Надо только Денису ответить и ещё чуть-чуть поправить каталог.

— А когда ты не на работе, но проверяешь сообщения, это тоже работа?

Алина хотела ответить «нет», но телефон лежал рядом, экраном вверх, и она уже прочитала новое уведомление.

**Сорок часов на проекты — не то же самое, что сорок часов работы**

Проблема Алины не в том, что она плохо планирует. Она посчитала только видимую часть работы: создать макет, подготовить варианты, собрать файл. За пределами календарной сетки остались переписка, переговоры, поиск клиентов, правки, счета, проверка платежей и время, которое уходит на переключение между задачами.

Не всю эту работу обязательно оплачивают отдельно: это зависит от договорённостей с клиентом и устройства услуги. Но для календаря разница между оплачиваемыми и неоплачиваемыми задачами несущественна — и те и другие занимают часы. Если Алина не внесёт административные дела в план, они не исчезнут. Просто вытеснят проектную работу или переедут на вечер.

Есть и задачи, которые не отнимают рабочих часов напрямую, но влияют на расписание. Например, клиент задерживает материалы. Пока файлов нет, дизайнер может заняться другим проектом, если найдётся подходящий свободный блок. Но дата сдачи всё равно зависит от того, когда материалы придут и сколько времени после этого останется на работу. Ожидание не всегда равно труду, зато меняет порядок задач и повышает риск сорвать срок.

Чтобы перестроить неделю, Алине сначала нужно увидеть её целиком, а не только ту часть, что занята клиентскими проектами.

**Упражнение первое. Посчитать работу, а не только макеты**

Для начала возьмите две обычные рабочие недели. Не самую удачную, когда всё случайно совпало, и не авральную, когда пришлось спасать сроки, а период, похожий на вашу обычную жизнь. Откройте календарь, переписку и список завершённых задач. Не пытайтесь восстано-

вить каждую минуту: достаточно оценить время с точностью до пятнадцати-тридцати минут и отметить повторяющиеся дела.

Разложите часы по категориям.

Проектная работа — создание результата, подготовка файлов, проверка качества.

Правки и доработки — всё, что происходит после показа первого варианта, в пределах согласованного объёма.

Переговоры и связь — обсуждение задачи и требований, ответы на вопросы, согласование сроков.

Администрирование — счета, договорённости, документы, организация файлов, учёт поступлений и чеков. При необходимости сюда же относятся действия в приложении «Мой налог» по актуальным правилам.

Поиск клиентов — обновление портфолио, ответы на обращения, подготовка предложений, разговоры с потенциальными заказчиками.

Переключения и срочные отвлечения — поиск актуальной версии файла, возвращение к задаче после сообщений, внезапные просьбы и мелкие дела, которых не было в календаре.

Алина восстановила две недели и увидела похожую картину. В среднем около двадцати двух часов уходило на подготовку дизайна, ещё пять — на правки и доработки. Переписка и разговоры с клиентами занимали около пяти часов. На административные дела уходило два часа, столько же — на поиск новых заказов. Ещё примерно четыре часа растворялись в переключениях и срочных мелочах. Всего набиралось около сорока часов фактической работы, причём несколько часов общения приходилось на вечер.

Алина планировала сорок часов проектной работы, но на сами проекты в обычную неделю уходило около двадцати семи. Остальные необходимые задачи никуда не девались: они занимали место, которого календарь для них не предусмотрел, а сроки проектов сдвигались. В итоге Алина работала примерно столько, сколько собиралась, но успевала меньше проектной работы, чем ожидала.

При подсчёте легко пропустить небольшие дела, которые кажутся незначительными. Переговоры на десять минут быстро забываются, но несколько таких сообщений в день за неделю складываются в часы. Другая ловушка — считать только время за компьютером. Разобрать материалы, сформулировать ответ клиенту или проверить оплату — тоже работа, даже если она не похожа на производство услуги.

Не нужно доказывать себе, что каждая минута была использована идеально. Цель другая: увидеть, куда на самом деле уходит неделя и какую часть времени можно планировать заранее. Если две недели заметно различаются, возьмите для расчёта более загруженную из них — ту, которая всё ещё похожа на обычную. План, который работает только в лучшем случае, не выдержит реальной жизни.

### **У недели есть предел, и его можно выбрать**

После аудита Алина решила, что её рабочая граница — пять дней по семь часов, всего тридцать пять часов в неделю. Это не универсальная норма и не обязательный режим для всех. Границу определяют личные обстоятельства: когда вы готовы начинать день, сколько времени вам нужно на перерывы и дорогу, какие дела нельзя постоянно отодвигать ради заказов. Кто-то выберет двадцать пять часов, кто-то — тридцать или неполную рабочую неделю. Важно, чтобы это число описывало доступное время, а не желаемый доход.

### **Упражнение второе. Отделить вместимость от желаний**

Сначала определите, сколько времени действительно можно отдать работе. Защитите часы сна, бытовых дел, дороги, заботы о близких, учёбы и восстановления — всё, что не стоит каждый раз уступать заказам. Затем решите, когда вы доступны клиентам, а когда можете работать без сообщений и звонков. Рабочий блок не обязан означать постоянную готовность ответить.

Теперь распределите доступное время не только между заказами. Например, Алине из тридцати пяти часов двадцать три отведены проектам, три — переговорам и связи с клиентами, два — административным делам, три — поиску заказов, один — планированию недели и три — резерву. Итого тридцать два плановых часа и три, которые заранее никому не обещаны.

Двадцать три часа проектной работы — это не двадцать три часа чистого рисования. Алина закладывает около восемнадцати часов на подготовку и создание результата, а ещё пять оставляет на проверку и предусмотренные договорённостью правки. Это не значит, что каждый заказ потребует именно столько времени. Такой расчёт помогает не считать согласование и исправления бесплатными часами, которые возникают из пустоты.

Если проверка заняла меньше времени или проект обошёлся без правок, освободившийся блок не обязательно срочно заполнять новым заказом. Его можно посвятить уже запланированной работе, закончить день раньше или передохнуть. Иначе календарь незаметно вернётся к прежнему виду: любое свободное место снова станет обещанием кому-нибудь ещё.

Резерв тоже не означает, что клиенту можно назвать срок пораньше, а потом использовать его как обычное рабочее время. Он нужен на отклонения: дополнительную переписку, небольшие незапланированные задачи, задержки согласований и сбои в привычном ритме недели. Если резерв расходуется постоянно, дело, скорее всего, не в одной случайной накладке. Возможно, оценки работы или порядок общения с клиентами не совпадают с реальностью. Тогда стоит снова посмотреть записи за несколько недель.

Если объём заказа трудно предсказать или работа зависит от материалов клиента, резерв разумно увеличить, сократив число обещанных проектных часов. Пока исходные данные не предоставлены, не стоит назначать срок так, будто работа уже началась. Лучше связать его с получением материалов и уточнить по фактической готовности. Резерв помогает выдерживать обычные отклонения, но не заменяет договорённость о том, от чего зависит срок.

Повторяющиеся задачи стоит планировать заранее, даже если они занимают всего полчаса. Алина отвечает на накопившиеся вопросы в выделенные окна, раз в неделю проверяет оплату и документы, отдельно оставляет время на предложения потенциальным клиентам. Так невидимые дела становятся обычной частью работы. Поиск заказов не начинается в последний момент, когда текущий проект заканчивается, а следующего ещё нет.

### **Две активные задачи лучше, чем пять открытых вкладок**

У Алины одновременно шли три проекта. У каждого были свой клиент, переписка и версии файлов. Она перескакивала с одного на другой, боясь задержать любой из них. Даже проект, который вроде бы «ждал клиента», не всегда давал ей настоящий отдых: нужно было помнить, что после согласования придётся вернуться к работе, и проверять, не пришёл ли ответ.

Алина решила ограничить число активных проектов двумя. Активный проект — тот, у которого есть ближайшее действие и срок: подготовить вариант, получить обратную связь, внести правки или сдать результат. Договорённость о заказе на будущее ещё не означает, что работу нужно начинать сейчас. Остальные задачи стоят в очереди и получают конкретное место в расписании, когда освобождается один из активных слотов.

Это ограничение не означает, что дизайнер может работать только с двумя клиентами. Речь о проектах, которые одновременно требуют внимания. Если клиент задерживает материалы, работу можно временно приостановить, но дату продолжения всё равно придётся пересмотреть, когда материалы появятся. Такой проект нельзя считать завершённым, а его срок — автоматически обещать другому клиенту.

### **Упражнение третье. Собрать неделю блоками**

Алина оставила в календаре два больших рабочих окна в день и распределила задачи между ними. Её рабочий день теперь длится с девяти до тринадцати и с четырнадцати до сем-

надцати. Перерыв с тринадцати до четырнадцати не считается временем, когда можно «быстро ответить на пару сообщений».

Понедельник: с девяти до двенадцати — проектная работа, с двенадцати до тринадцати — ответы клиентам; после перерыва с четырнадцати до шестнадцати — проектная работа, с шестнадцати до семнадцати — поиск заказов.

Вторник: с девяти до двенадцати — проектная работа, с двенадцати до тринадцати — связь с клиентами; после перерыва с четырнадцати до шестнадцати — проектная работа, с шестнадцати до семнадцати — документы и другие административные дела.

Среда: с девяти до одиннадцати — проектная работа, с одиннадцати до одиннадцати тридцати — ответы на сообщения, с одиннадцати тридцати до тринадцати — снова проект. После перерыва — полчаса проектной работы, час на поиск клиентов и полтора часа резерва.

Четверг: с девяти до двенадцати — проектная работа, с двенадцати до двенадцати тридцати — связь с клиентами, с двенадцати тридцати до тринадцати — проект. После перерыва — ещё полтора часа на проект, час на административные дела и полчаса на поиск заказов.

Пятница: с девяти до двенадцати — проектная работа, с двенадцати до тринадцати — планирование следующей недели. После перерыва — час проектной работы, полчаса на поиск клиентов и полтора часа резерва.

В сумме получается двадцать три часа проектной работы, три часа общения, два часа на административные дела, три часа на поиск заказов, час на планирование и три часа резерва. Алина распределяет проектные часы между двумя активными работами, а не держит в уме все проекты одновременно. Например, часть блоков отводит заказу Дениса, остальные — каталогу. Третья работа остаётся в очереди: клиент заранее знает, когда за неё можно будет взяться.

Календарь не обязан выглядеть именно так. Важно, чтобы повторяющиеся дела получили своё место, а резерв не превратился в дополнительную проектную мощность. Если работа требует долгой концентрации, лучше объединить проектные часы в крупные блоки. Если клиентам нужны регулярные ответы, внесите окна для связи в календарь и заранее сообщите, когда вы обычно отвечаете. Тогда переписка не будет управлять каждым часом дня.

### **Как отказаться, не оправдываясь**

В тот же день Денис спросил, может ли Алина срочно подготовить ещё один формат. Раньше она ответила бы «попробую», оставив смысл этого слова на потом. Теперь сначала проверила календарь: проектные блоки на ближайшие дни уже распределены, а резерв нужен для согласованной работы.

— На этой неделе добавить второй формат не смогу: все проектные часы уже заняты, — написала она. — Могу поставить его в план на четверг следующей недели. Если нужен более ранний срок, давайте решим, какой из согласованных этапов перенесём.

### **Денис уточнил:**

— А если это совсем небольшая задача?

— Сначала нужно оценить объём. Сегодня срок обещать не буду, но посмотрю и отвечу завтра до обеда. Если задача поместится без переноса текущей работы, предложу ближайшее окно.

Это не жёсткость и не отказ от клиента. Алина не спорит с его срочностью, но и не принимает её за свободное время. Она предлагает два понятных варианта: более поздний срок или пересмотр текущего плана. Если новый объём не помещается ни в один из них, от заказа можно отказаться.

Простое правило: не подтверждать заказ, пока не проверены его объём, срок и место в расписании. Если проектные часы на нужный период заняты, резерв уже нужен для других обязательств или превышен лимит активных проектов, нельзя просто добавить задачу, будто ничего не изменилось. Предложите следующую свободную дату, уменьшите объём по взаимному согласию или откажитесь.

**Первая реплика может быть не обещанием, а паузой:**

«Спасибо, я проверю текущую загрузку и завтра до обеда сообщу, какой срок могу предложить».

**Если свободного окна нет:**

«На этот срок взять задачу не смогу. Могу начать с такой-то даты».

**Если выполнить заказ раньше можно только за счёт другой работы:**

«Могу сделать это раньше, если мы перенесём согласованный этап по текущему проекту. Подтвердите, пожалуйста, какой вариант выбираем».

**Если задача не помещается в график:**

«В этот период я не смогу выполнить работу без риска сорвать уже согласованные сроки, поэтому сейчас не возьму заказ».

Такие ответы не требуют длинного перечня причин. Клиенту нужны доступность, срок и варианты. Объяснение «у меня всё очень сложно, я почти не сплю, но попробую» не помогает ни ему, ни исполнителю: оно не проясняет, что именно будет сделано и когда.

Перед подтверждением заказа Алина теперь проверяет несколько вещей. Оценивает время на производство, согласование и предусмотренные правки. Смотрит, где в календаре стоят рабочие блоки, а не только дата финальной сдачи. Сверяет нагрузку с резервом и числом активных проектов. Уточняет, какие материалы или ответы нужны от клиента и как они повлияют на срок. Если хотя бы один пункт не сходится, заказ не подтверждается сразу: Алина предлагает другую дату, вместе с клиентом меняет приоритеты или отказывается.

**Типичные сбой после перестройки**

Даже реалистичный календарь легко снова превратить в список обещаний. Обычно это происходит постепенно.

Первый сбой — оценивать задачу по лучшему сценарию. Фраза «обычно такой макет делаю за три часа» может означать три часа без звонков, уточнений и правок. Если заполнить календарь задачами по минимальной оценке, любая обычная задержка создаст перегруз. Алина теперь сверяется не только с тем, сколько работа занимает в удачный день, но и с тем, сколько времени похожие заказы занимали в последние недели.

Второй сбой — заранее продать резерв. Появились свободные пару часов, и рука тянется принять небольшую задачу. Но если резерв исчезает ещё до начала недели, он перестаёт защищать от накладок. Использовать его можно, когда понятно, что он не понадобится для текущих обязательств. Сам по себе свободный блок не должен становиться новым обещанием.

Третий сбой — планировать только производство, а документы, поиск клиентов и переписку откладывать «на потом». Это особенно заметно, когда текущие заказчики довольны, но следующая заявка ещё не найдена или не проверены поступления и чеки. Регулярные дела проще выполнить в небольших заранее отведённых блоках, чем разгребать всё в конце месяца.

Четвёртый сбой — считать ожидание клиента свободным местом. Пока Алина ждёт обратную связь, она может переключиться на другую работу. Но когда ответ приходит, бросить текущую задачу не всегда удаётся. Поэтому лучше заранее объяснить, как согласование влияет на график, а после задержки материалов планировать работу с учётом даты их получения.

Есть и менее заметная ловушка: считать лимит активных проектов формальностью. Если заказ вроде бы поставлен в очередь, но Алина каждый день проверяет переписку и думает, когда за него взяться, он уже конкурирует за её внимание. Чтобы очередь работала, клиенту нужна понятная дата или условие начала, а исполнителю — отказ от скрытого обещания «всё равно как-нибудь втиснуть».

**Календарь, который можно выдержать**

Через неделю после перестройки Алина открыла расписание, и оно впервые показалось ей не пустым и не забитым до краёв, а выполнимым. На два активных проекта отведено двадцать три часа: восемнадцать — на подготовку результата, пять — на проверку и предусмот-

ренные договорённостью доработки. Общение, поиск новых заказов, административные дела и планирование получили собственные блоки. Ещё три часа остались резервом, а не предложением клиенту.

Раньше Алина планировала сорок часов проектной работы. Теперь на проекты отведено двадцать три часа внутри тридцатипятичасовой рабочей недели. Сначала разница в семнадцать часов кажется потерей заказов. На деле это время, которое раньше скрывалось в переписке, правках, документах, поиске клиентов и переключениях. Алина не стала выполнять меньше, чем способна выдержать в обычном ритме. Она просто перестала обещать сорок проектных часов там, где устойчиво могла выделить двадцать три.

Сам по себе календарь не подскажет, кому нужна работа Алины и какую задачу ей доверят. Но теперь она знает, сколько места есть для подходящих проектов и где заканчивается её доступность. Следующий шаг — понять, кому действительно нужна её услуга и по каким признакам отличить такого клиента от случайного запроса.

## Кому нужна ваша работа

Рабочая неделя — это не только оплачиваемые задачи. В неё входят переговоры, поиск заказов, расчёты и время на непредвиденные обстоятельства. Услуга становится понятнее, когда у неё есть конкретная задача, результат и границы. Следующий вопрос — где искать тех, кому эта задача нужна именно сейчас. На него легко ответить самым утомительным способом: завести страницы на всех площадках и публиковать всё, что приходит в голову.

В понедельник в списке дел появляются новая группа, ещё одна площадка объявлений, публикация в канале, обновление профиля и просьба к знакомым: «Расскажите обо мне». К пятнице активность заметна: потрачено несколько часов, появились просмотры и реакции. Но если ни одного разговора о заказе не началось, непонятно, что именно не сработало: канал, предложение, время публикации или надежда, что лайки приведут клиента.

Активность — это расход ресурса, а не результат. Чтобы понять, где искать клиентов, не нужно охватывать всех подряд. Достаточно проверить несколько гипотез: в каких обстоятельствах людям нужна ваша работа, где они обсуждают эту задачу и готовы ли перейти от обсуждения к заказу.

### **Клиент — не возраст и не профессия**

Описание «женщины от тридцати до пятидесяти» редко помогает выбрать канал поиска. Возраст важен для некоторых услуг, но сам по себе он не объясняет, почему человек заплатит, что сочтёт хорошим результатом и где начнёт искать исполнителя.

Для практического поиска опишите клиента через три составляющие.

Задача. Что ему нужно сделать, исправить или перестать делать самостоятельно?

Обстоятельства. Что изменилось, почему задача стала срочной и какие ограничения есть у клиента?

Критерий удачного сотрудничества. По чему клиент поймёт, что работа выполнена? Что должно быть понятно ещё до начала?

Например, «малому бизнесу нужна редактура» — слишком широкое описание. Одному предпринимателю нужно вычитать текст перед публикацией, другому — привести к единому виду десятки описаний товаров. Объём работы, сроки, способы поиска исполнителя и критерии результата в этих случаях будут разными.

Более полезная гипотеза звучит так: «Небольшому производителю, который готовит новую линейку товаров для интернет-магазина, нужно составить понятные описания на основе имеющихся характеристик. Он ищет исполнителя, когда уже знает дату запуска, но не хочет передавать работу на неопределённый срок и без согласования». Здесь видны и задача, и обстоятельства, и возможные требования к процессу.

С первого раза описание необязательно получится точным. Это рабочая версия, которую предстоит проверить. Если после нескольких обращений выяснится, что клиенты приходят с другой задачей или ищут исполнителя в другом месте, описание можно изменить. Его не нужно защищать как часть своей профессиональной идентичности.

### **Разбор: редактура карточек товаров**

Рассмотрим услугу по подготовке текстов для карточек товаров. Специалист умеет структурировать информацию, выделять характеристики и превращать технические данные в ясное описание. Если он ищет «всех продавцов», круг получается огромным: от человека, который только придумал продукт, до магазина с готовой командой и отлаженным процессом.

Полезнее разделить не людей по статусу, а ситуации, в которых может пригодиться услуга.

Первая группа — небольшие производители, готовящие к запуску новую линейку. У них есть сведения о товарах, фотографии или образцы, но текстов пока нет. Нужно подготовить

комплект карточек к конкретной дате. Удачное сотрудничество для них — это согласованные описания, в которых не придуманы за производителя характеристики, а объём работы и количество правок оговорены заранее.

Вторая группа — продавцы, чьи товары уже размещены, но описания не обновлялись после изменения ассортимента. Здесь не нужно создавать всё с нуля: задача — привести в порядок существующие материалы. Клиенту могут понадобиться редакция определённого количества карточек и единый формат, который команда сможет поддерживать самостоятельно.

Третья группа — начинающие продавцы, ожидающие от текстов гарантированного роста продаж. Это не обязательно неподходящие клиенты, но ожидания важно прояснить. Исполнитель отвечает за структуру и качество текста, а не за весь путь покупателя, цены конкурентов, наличие товара, рекламу и продажи. Если клиент ждёт обещания конкретного коммерческого результата, а специалист не может на него повлиять, заказ может обернуться конфликтом.

Теперь вместо общего «ищу клиентов» появляются несколько проверяемых предположений. Производители перед запуском линейки могут обращаться за рекомендациями к фотографу, дизайнеру упаковки или специалисту, который помогает подготовить товар к размещению. Продавцы, заметившие проблемы в уже опубликованных карточках, могут обсуждать их в профессиональных сообществах. А тому, кто впервые ищет исполнителя, может быть проще зайти на площадку объявлений и сравнить предложения.

Пока это не знание, а карта возможных маршрутов. Следующий шаг — понять, подходят ли эти группы не только по спросу, но и по условиям работы.

### **Подходящий заказ определяется не одним совпадением**

Заказ может соответствовать названию вашей услуги и всё же оказаться невыгодным или трудным. Клиенту действительно нужны тексты, но он не собрал характеристики, не определил ассортимент и рассчитывает, что исполнитель сам проверит каждый факт. Или объём подходит, но сроки заставляют отменить уже запланированные задачи. Поэтому «мне это поручили» и «это подходящий заказ» — не одно и то же.

До начала поиска сформулируйте условия, при которых работа имеет смысл. Для редактора карточек это могут быть достоверные сведения о товарах, согласованный объём и состав результата, реальные сроки и понятные границы ответственности. Стоимость тоже должна соответствовать объёму работы и времени, которое вы можете на неё выделить. Для другой услуги критерии будут иными, но принцип тот же: оценивайте не только наличие задачи, но и условия её выполнения.

Полезно отделить обязательные условия от желательных. Если без исходных данных работу выполнить нельзя, это обязательное условие. Если клиент предпочитает созвон переписке, это может быть просто удобством, а не причиной отказываться от заказа. Такой подход помогает не браться за любую работу из страха, что другой не будет, и не отбрасывать хорошую из-за второстепенного несовпадения.

Дальше работает простая развилка. Клиент описывает задачу, но не может назвать срок? Уточните, когда нужен результат и что уже подготовлено. Не хватает исходных данных? Предложите отдельный этап сбора или проверки, если это входит в вашу компетенцию. От вас ждут результата, на который вы не влияете? Обозначьте границы ответственности до согласования заказа. Если же задача, объём, срок и результат помещаются в вашу рабочую неделю, разговор можно продолжить.

Эти проверки особенно важны для самозанятого, которому приходится совмещать несколько ролей: искать клиентов, обсуждать работу, выполнять её и оформлять расчёты. Канал, откуда приходит много сообщений, но почти не бывает подходящих заказов, может отнимать больше времени, чем приносить пользы.

### **Три маршрута, которые стоит проверить**

### **Личные рекомендации**

Рекомендация — не просто передача контакта. Благодаря ей клиент может узнать об исполнителе в момент, когда уже доверяет источнику информации. Но просьба «порекомендуйте меня кому-нибудь» слишком расплывчата: знакомому придётся самому догадываться, кому и в какой ситуации нужна ваша работа.

Объясните, какую задачу вы решаете и для кого. Например: «Я готовлю тексты карточек товаров для небольших производителей, которым нужно оформить новую линейку. Если среди ваших клиентов возникнет такая задача, можно переслать им описание моей услуги». Знакомому не придётся продавать вас или что-то обещать от вашего имени. Достаточно, чтобы рекомендацию было легко понять и переслать.

Подумайте и о смежных специалистах. Фотограф, дизайнер, разработчик сайта или консультант по работе с ассортиментом может встретить клиента как раз тогда, когда тому понадобятся ваши навыки. Но отношения должны оставаться профессиональными: не требуйте обязательных рекомендаций в ответ и не обещайте партнёру того, что не можете контролировать. Заранее договоритесь, как передавать контакты и нужно ли сначала спросить разрешение клиента.

### **Профессиональные сообщества**

Сообщество полезно не потому, что в нём много участников, а потому, что там регулярно возникают вопросы, связанные с вашей работой. В случае с карточками товаров это могут быть российские профильные группы и каналы, где обсуждают запуск продукции, подготовку материалов для магазинов или работу продавцов. Важно не название сообщества, а признаки живого спроса: участники задают практические вопросы, рассказывают о конкретных затруднениях, уточняют порядок работы и просят порекомендовать исполнителя.

Для начала наблюдайте за правилами площадки и характером обсуждений. Где-то допустимы объявления, где-то рекламные публикации ограничены, а полезнее отвечать на вопросы. Массовая рассылка одного и того же предложения — плохой способ проверить спрос: реакция может объясняться раздражением от рекламы, а не отсутствием интереса к услуге.

Дайте участникам небольшой и предметный ответ, который поможет сориентироваться. Не выполняйте бесплатно полноценную работу и не превращайте каждый комментарий в презентацию своих услуг. Ваша цель — понять, встречается ли здесь нужная задача и можете ли вы показать, как её решаете.

### **Площадки объявлений и услуг**

Авито Услуги, Профи.ру и другие российские сервисы с подходящей категорией могут привести людей, которые уже ищут исполнителя. Спрос и возможности размещения зависят от региона и вида услуги, поэтому перед тестом проверьте, есть ли нужная категория и как устроены правила публикации.

Объявление должно сразу прояснять четыре вещи: с какой задачей вы работаете, что получает клиент, что нужно предоставить для начала и за что вы не отвечаете. Для карточек товаров это может быть аудит существующих описаний или подготовка согласованного набора новых текстов по данным заказчика. Формулировка «увеличу продажи» звучит привлекательнее, но обещает результат, который зависит от многих условий за пределами редакторской работы.

Площадка помогает проверить не только спрос, но и понятность предложения. Если люди пишут, но каждый раз спрашивают об одном и том же — что входит в услугу, сколько позиций можно заказать, какие материалы нужны, — значит, объявление, возможно, не отвечает на базовые вопросы. Если обращений нет, это ещё не доказывает, что канал бесполезен: объявления могли почти не видеть, категория могла не подойти, а текст — не попасть в задачу клиента.

### **Как отличить сигнал от активности**

Подходящий отклик — не обязательно готовность оплатить работу в первом же сообщении. Это обращение от человека, у которого есть задача из вашей сферы, понятное обстоятельство или срок и готовность обсуждать условия. Такой разговор стоит продолжить: уточнить объём, исходные данные и критерии результата.

Просмотры, отметки и подписки помогают понять, заметна ли публикация, но сами по себе не подтверждают спрос. Человек мог прочесть пост из интереса или поставить отметку в поддержку. Пока он не описал задачу и не перешёл к разговору о работе, считать его потенциальным заказом рано.

Если отклики не по теме, сначала проверьте формулировку, а не только аудиторию. Возможно, объявление сообщает лишь «пишу тексты», и его находят люди с самыми разными запросами. Добавьте конкретную задачу и пример результата.

Если обращений нет и публикацию почти никто не увидел, проверьте, заметно ли предложение и подходит ли ему площадка. Канал мог не сработать как способ распространения информации, но это ещё ничего не говорит о спросе на услугу. Если целевые клиенты видели предложение, но не начали разговор, подумайте, понятно ли им, что входит в работу и как сделать первый шаг.

Если разговоров много, но подходящих среди них нет, не увеличивайте охват. Перепишите описание так, чтобы оно яснее обозначало специализацию и ограничения. Например, формулировка «готовлю карточки по предоставленным характеристикам» помогает отсеять ожидание, что специалист будет сам исследовать товары и гарантировать продажи.

Если начался подходящий разговор, но до заказа дело не дошло, канал уже дал полезный сигнал. Причина может быть в сроках, объёме, бюджете, неясной цене или несовпадении ожиданий. Запишите, на каком этапе остановился контакт, и проверьте это в следующем разговоре. Один отказ ещё не повод прекращать тест.

### **Недельный тест вместо кампании**

Не запускайте одновременно рекламу, новые страницы и несколько платных продвижений. Иначе к концу недели будет непонятно, что повлияло на отклик, а расходы на поиск могут съесть время, отведённое на работу.

Заранее ограничьте ресурсы теста: например, выделите на него не больше четырёх-пяти часов и установите сумму расходов. Это не универсальная норма. Ориентируйтесь на собственную загрузку: если поиск клиентов конкурирует с текущими заказами, сократите тест, а не отнимайте время у резерва, предусмотренного на рабочую неделю.

До начала определите, что будете считать подходящим откликом, и записывайте не только количество сообщений, но и время, потраченное на каждый канал. Цифры ниже условные: они показывают способ анализа, а не среднюю эффективность какого-либо источника.

В понедельник выделите около 45 минут, чтобы описать две группы клиентов, критерии подходящего заказа и короткое предложение. Гипотеза проста: клиентам легче отреагировать на понятную задачу, чем на название профессии. Пока оценивается не количество обращений, а готовность одной версии к проверке.

Во вторник проверьте личные рекомендации. Если смежные специалисты встречаются производителей перед запуском товаров, напишите пяти профессиональным контактам и конкретно опишите задачу. На это уйдёт около часа, денег тратить не нужно. В условном примере один человек просит рассказать подробнее, другой знакомит с потенциальным клиентом. Если разговор получается предметным, канал можно проверить ещё неделю.

В среду загляните в профессиональные сообщества. Найдите три подходящих, изучите правила и ответьте по делу на один вопрос. На это уйдёт около часа. Допустим, вы получили несколько реакций, но разговоров о заказе не началось. Покупать продвижение пока не стоит: попробуйте изменить способ участия или найти другое сообщество.

В четверг разместите одно объявление на сервисе услуг. Гипотеза в том, что человек с готовой задачей сам ищет исполнителя. Потратьте около часа, но не оплачивайте поднятие объявления. Допустим, пришли два сообщения: одно не по теме, другое — с подходящей задачей. Уточните формулировку, но пока не отказывайтесь от канала.

В пятницу ответьте на подходящее обращение и запишите вопросы, которые возникли у клиента. Проверьте текст объявления: возможно, именно в нём не хватает нужной информации. На это можно выделить 30–40 минут. Если начался предметный разговор, зафиксируйте, что именно хотел узнать клиент.

В субботу потратьте около получаса на разбор записей. Не размещайте новых объявлений: сравните обращения с критериями подходящего заказа и решите, что делать дальше — продолжить тест, изменить предложение или остановиться.

В воскресенье выберите одно изменение для следующей проверки и выделите на неё время. Не добавляйте новый канал без причины: следующий тест должен отвечать на конкретный вопрос.

В такой записи важна не точность до минуты, а возможность сопоставить затраты и результат. Учитывайте время на поиск сообщества, переписку, подготовку публикации и ответы на неподходящие запросы. Если канал приводит три обращения, но на каждое приходится долго объяснять услугу, это тоже часть его цены.

По итогам недели не нужно объявлять победителя на основании статистики. Маленький тест отвечает на более скромные вопросы: появилось ли хотя бы одно подходящее обращение, понятно ли клиенту предложение, можно ли повторить эти действия без перегруза и есть ли смысл изменить способ размещения и проверить его ещё раз.

### **Три развилки после теста**

Первая: обращений нет нигде. Это не повод немедленно менять профессию или снижать цену. Сначала проверьте, видел ли целевой клиент ваше предложение. Пять личных обращений и один пост в малопосещаемой группе — слабая проверка спроса. Если нужные люди действительно его видели, посмотрите на формулировку: возможно, задача описана слишком общо, результат неясен или непонятно, как начать разговор.

Вторая: сообщений много, но они не подходят. Не считайте это успехом только из-за количества и не тратьте одинаково много времени на каждый запрос. Отметьте, что именно повторяется. Если люди ждут услугу, которой вы не оказываете, измените заголовок и описание. Если запрашивают слишком большой объём, укажите, с какого формата удобно начать. Если не совпадают сроки, уточните, какую работу вы успеваете брать.

Третья: появился подходящий разговор, но заказа пока нет. Выясните, на каком этапе возникла пауза. Если клиенту непонятен состав работы, добавьте описание этапов и результата. Если не хватает исходных материалов, уточните, кто и когда их подготовит. Если разговор упёрся в стоимость, зафиксируйте объём и сравните его со своей загрузкой. Эту обратную связь важно сохранить к следующей главе: цену проще объяснить, когда понятны задача клиента и границы результата.

### **Что считать бесполезным каналом**

Канал стоит остановить или изменить, если после нескольких аккуратных проверок он приводит только нерелевантные запросы, не помогает начать предметный разговор или требует денег и времени, но не позволяет понять, кто увидел предложение и что сделал дальше. Это не приговор каналу для всех специалистов. Площадка может не подходить вашей услуге, региону, формулировке или нынешней группе клиентов.

Не продлевайте тест только потому, что уже вложились в него. Это ловушка потраченного времени: новые публикации не вернут прежние часы. Но и не выключайте источник после одного неудачного сообщения. Сначала разберитесь, в чём причина: не та аудитория, неудач-

ное предложение или недостаточная проверка. Меняйте за раз только один существенный элемент, иначе новое наблюдение не с чем будет сравнить.

Для репетитора клиентская ситуация может звучать так: «Родителю нужен регулярный разбор школьной программы перед контрольными, а не разовая подготовка к поступлению». Для специалиста по ремонту бытовой техники — так: «Владельцу прибора нужно понять причину неисправности и заранее согласовать условия выезда». В обоих случаях это точнее, чем указание возраста клиента или названия профессии: становятся понятны задача, момент потребности и критерии подходящей работы.

### **Проведите свою короткую проверку**

Выберите две-три группы клиентов, которым ваша услуга нужна в разных обстоятельствах. Для каждой закончите фразу: «Когда у клиента происходит..., ему нужно..., он поймёт, что работа подходит, если...». Затем решите, где такая задача вероятнее станет заметной: через рекомендацию, в профессиональном сообществе или на площадке услуг.

Оставьте только те каналы, которые можно проверить в пределах свободного времени и установленного лимита расходов. Если у вас есть всего два часа, не планируйте каждый день вести несколько площадок. Выберите один-два источника и сделайте то, что можно посчитать: обратитесь к конкретным смежным специалистам, ответьте на вопрос в подходящем сообществе или разместите одно ясное объявление.

В конце недели у вас должны остаться не впечатления вроде «публикация вроде бы зашла», а записи: где вы действовали, сколько времени это заняло, кто откликнулся и насколько запрос совпал с критериями подходящего заказа. Даже отсутствие таких обращений становится полезным результатом, если ясно, что именно проверялось и что изменить дальше.

Не нужно быть везде. Достаточно присутствовать там, где люди сталкиваются с задачей, которую вы решаете, и проверять это небольшими действиями, а не масштабом публикаций. Когда канал приводит подходящие разговоры, следующая задача — договориться о работе так, чтобы клиент видел ценность результата, а вы понимали, за что берёте деньги. Этому посвящена глава о цене, которую можно объяснить.

## Цена, которую можно объяснить

Сообщение «Сколько стоит?» часто приходит раньше, чем становится понятно, что именно нужно сделать. Тут легко назвать сумму наугад, а потом сразу снизить её — лишь бы не показаться дорогим и не потерять клиента. Но аудитория уже определена, услуга описана, а рабочих часов в неделе конечное число. Цена должна учитывать и результат для клиента, и ресурсы, которые понадобятся для работы.

Цену проще обсуждать, если она не возникает прямо во время переписки, а опирается на понятный расчёт. Это не значит, что клиенту нужно показывать личный бюджет или объяснять стоимость каждой минуты. Расчёт нужен прежде всего исполнителю: он помогает не соглашаться на заказ, который займёт время, но не принесёт необходимого дохода.

### **Сначала посчитать, потом назвать**

В цене сходятся три вопроса. Сколько нужно получать за месяц, чтобы работа имела смысл? Сколько часов действительно можно отвести заказам? Что именно клиент получит за предложенную сумму? Если ответить только на последний вопрос, легко пообещать слишком много. Если думать лишь о первых двух, предложение будет похоже на просьбу оплатить ваши расходы.

Начните с личной финансовой цели: определите, сколько денег хотите оставлять себе после рабочих расходов и уплаты налога. Это не обязательно максимальный доход — сумма должна соответствовать вашей ситуации и быть выражена за месяц. Затем добавьте расходы, связанные с работой: связь, банковское обслуживание, материалы, аренду рабочего места, амортизацию оборудования, сервисы, поездки, оплату подрядчиков. Список зависит от профессии. Если какие-то расходы уже учтены в ежемесячном бюджете, не включайте их второй раз.

Отдельно заложите резерв. Он пригодится для замены техники, на случай сезонного спада, задержек между проектами или временного снижения нагрузки. Резерв — не вторая копия желаемого дохода и не произвольная надбавка к каждому заказу. Это сумма, которую вы регулярно откладываете из поступлений на будущее, а не считаете личным доходом.

Налог для самозанятого тоже нужно включить в расчёт. При НПД расходы не вычитаются из налоговой базы: налог начисляется на поступления, а не на остаток после оплаты рабочих затрат. Поэтому нельзя просто взять желаемый доход и вычесть расходы, будто налогом облагается только оставшаяся сумма. Учитывайте ставку, которая применяется к конкретному доходу, а расчёты сверяйте с официальным приложением «Мой налог» или актуальными разъяснениями ФНС. Если вы получаете доходы от разных категорий плательщиков — например, от физических лиц и организаций, — налоговая нагрузка может различаться. Для предварительного планирования можно взять среднюю оценку, но фактические начисления проверяйте по своим поступлениям.

### **Упрощённая формула выглядит так:**

Необходимая выручка = (желаемый личный доход + рабочие расходы + резерв) / (1 – доля налога).

Если к поступлениям применяются комиссии, например за приём платежа, их тоже нужно учесть. Процентные удержания можно прибавить к доле налога в знаменателе. Главное — не считать одну и ту же комиссию дважды: как ежемесячный расход и как процент от поступлений.

Проверим формулу на условных числах. Допустим, вы хотите получать для личных нужд 120 000 рублей в месяц. На рабочие расходы нужно 18 000, ещё 12 000 — на резерв. Значит, до уплаты налога работа должна принести 150 000 рублей. Если для примера взять ставку 6 процентов и не учитывать другие переменные удержания, необходимая выручка составит

примерно 159 600 рублей: 150 000 делим на 0,94. Это учебный расчёт, а не сумма налога к уплате. Реальную ставку и начисления сверяйте со своими доходами.

### **Часы, за которые платит клиент**

Получить необходимую выручку — только половина задачи. Теперь нужно понять, сколько времени можно отвести заказам, не превращая рабочую неделю в непрерывную череду проектов.

В календаре самозанятого есть часы, которые редко попадают в счёт: поиск клиентов, подготовка предложений, переговоры, выставление чеков, сверка платежей, закупки, обучение и планирование. Нужен и резерв на переносы и неожиданные задержки. Всё это отнимает рабочее время, хотя оплачивается не всегда. Если разделить желаемую выручку на все часы, которые вы теоретически готовы работать, ставка получится слишком низкой.

Предположим, на работу можно выделить 120 часов в месяц. Двадцать из них уходят на продвижение и переговоры, пятнадцать — на административные задачи, десять — на обучение и обновление рабочих материалов. Ещё пятнадцать часов остаются в резерве на случай колебаний загрузки. На клиентские проекты приходится 60 часов. Именно на них нужно распределить планируемую выручку.

Оплачиваемые часы — это время, которое можно отнести к заказам и учесть в их цене. Речь не только о непосредственном выполнении работы. Если проект требует подготовки, изучения материалов, переписки по существу, проверки результата и передачи файлов, эти часы тоже нужно включить в оценку. Иначе часть работы останется невидимой, но всё равно займёт место в календаре.

В нашем примере 159 600 рублей, разделённые на 60 оплачиваемых часов, дают около 2 660 рублей выручки за час клиентской работы. Для планирования внутренний ориентир можно округлить вверх, например до 2 700 рублей. Это не значит, что каждому клиенту нужно предлагать почасовую оплату. Ориентир нужен, чтобы проверить проект: если работа займёт 20 часов, её трудовая составляющая должна принести около 54 000 рублей.

Внутренняя минимальная ставка не может быть универсальной ценой на все случаи. Она зависит от желаемого дохода, расходов, налоговой нагрузки и числа часов, которые действительно можно продать. Если на рынке за конкретную услугу готовы платить меньше, не спешите снижать свой ориентир. Сначала проверьте исходные данные: можно ли продать столько часов, не завышены ли расходы и правильно ли вы оценили длительность проекта. Если расчёт верен, остаются другие варианты: изменить состав предложения, найти иной сегмент клиентов, сделать услугу более повторяемой или отказаться от заказа.

Большое количество работы не означает, что оплачиваемых часов автоматически стало больше. Их число растёт, только если увеличивается доля времени, за которое можно выставить цену, и при этом остаётся место для административных задач и отдыха. Если календарь заполнен, а выручки всё равно не хватает, причина может быть в ставке. Но дело также бывает в бесплатных доработках, затянувшихся переговорах, неточной оценке или постоянном переключении между задачами.

Для первого расчёта не нужна идеальная статистика. Восстановите примерное распределение времени за последние четыре недели: сколько ушло на выполнение заказов, общение и подготовку в их рамках, административную и маркетинговую работу, незапланированные задачи. Если пока доступны только приблизительные оценки, начните с них. Через месяц сравните план с фактом и скорректируйте цифры. Точность появляется благодаря наблюдениям, а не более сложной таблице.

### **Минимальная цена проекта**

Почасовой ориентир помогает проверить цену, но не обязательно использовать его при продаже. Клиент обычно покупает не часы, а результат: подготовленный документ, консультацию, настроенный процесс или выполненную работу в согласованных границах. Поэтому

исполнитель рассчитывает стоимость по времени, а клиенту может предложить фиксированную цену.

Оценивая проект, учтите все связанные с ним часы. Сначала — подготовку: изучение задачи, материалов и ограничений. Затем — основную работу и необходимые промежуточные этапы. Добавьте время на содержательные уточнения и обсуждение результата, а также на контроль качества: проверку, исправление собственных ошибок и подготовку готовой работы к передаче.

Получившуюся сумму часов умножьте на внутренний ориентир. Отдельно добавьте расходы, которые возникают именно из-за заказа: материалы, поездки, аренду оборудования, оплату внешнего специалиста. Если эти затраты не входят в ежемесячные рабочие расходы, их нужно учесть дополнительно. Процентные комиссии и другие удержания тоже должны попасть в расчёт.

Например, проект оценивается в 20 часов, а внутренний ориентир составляет 2 700 рублей в час. Значит, трудовая составляющая — около 54 000 рублей. Если для заказа нужно отдельно купить материалы на 3 000 рублей, нельзя просто прибавить эту сумму и считать расчёт законченным: поступления от клиента тоже облагаются налогом, а при НПД расходы не уменьшают налоговую базу. Поэтому материалы нужно включить в расчёт выручки с учётом применяемого налога и других удержаний. Если эти расходы уже учтены в ежемесячном бюджете, второй раз добавлять их не нужно.

Есть ещё одна проверка: сопоставьте оценку с фактическими затратами времени на прошлые заказы. Если похожая работа регулярно занимает на треть больше, чем ожидалось, это уже не случайность, а данные для следующего расчёта. Возможно, вы не учли подготовку, несколько этапов согласования, отсутствие исходных материалов или неясные границы проекта. Разовый сбой не обязательно требует повышения ставки. Но систематический перерасход нельзя бесконечно компенсировать личным временем.

При фиксированной цене особенно важно заранее обозначить условия. Какие материалы клиент должен предоставить до начала работы? Сколько вариантов или этапов согласования включено? Кто подтверждает факты? Сколько людей участвует в обсуждении? Что считается завершённым результатом? Без таких договорённостей «небольшое уточнение» может превратиться в новый этап, на который не хватит ни времени, ни денег.

### **Пакет вместо произвольной суммы**

Типовой пакет полезен, когда задача повторяется и её можно ограничить по объёму. Он избавляет от необходимости каждый раз начинать расчёт с нуля и помогает клиенту понять, за что он платит. Пакет — это не просто название вроде «базовый» или «премиальный». В нём должны быть определены результат, состав работ, требования к исходным данным, срок, число согласований и то, что оплачивается отдельно.

Рассмотрим условный пример подготовки текстов для страницы услуги. Суммы здесь не указаны: исполнитель подставляет свои, рассчитанные с учётом затрат и загрузки.

Редактура готового текста. Клиент получает вычитанный и отредактированный текст объёмом до 5 000 знаков с пробелами и один консолидированный список правок. Предполагается, что клиент передаёт готовый материал и подтверждает факты. Исследование темы и написание текста с нуля не входят в пакет. Отдельно оплачиваются значительная переработка текста, дополнительные версии и проверка утверждений по внешним источникам.

## **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.