

# Вторая зарплата

Как зарабатывать больше,  
не увольняясь



Марк Тьюрин | ИИ

# **Марк Тьюрин**

## **Вторая зарплата: Как зарабатывать больше, не увольняясь**

*<https://litres.ru/74539743>*

*SelfPub; 2026*

### **Аннотация**

Можно ли увеличить доход, не увольняясь и не превращая каждый вечер во вторую смену? Да — если найти задачу, за решение которой готовы платить, и выстроить подработку с умом. Эта книга поможет превратить ваши навыки в понятную услугу, проверить спрос до больших вложений, найти первых клиентов, рассчитать цену и договориться о работе на берегу. Вы научитесь защищать время и личные финансы, держать границы с работодателем, превращать удачные заказы в повторные продажи и вовремя говорить «нет». Практичный план на 90 дней — чтобы прибавка к доходу стала не мечтой, а вашим следующим шагом.

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

# Содержание

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Зачем вам вторая зарплата            | 4  |
| Работа, которую можно унести с собой | 17 |
| Время без самообмана                 | 36 |
| Кому нужна ваша помощь               | 52 |
| Услуга с понятным краем              | 69 |
| Цена, которая выдержит вечер         | 83 |
| Конец ознакомительного фрагмента.    | 91 |

# **Марк Тьюрин**

## **Вторая зарплата: Как зарабатывать больше, не увольняясь**

### **Зачем вам вторая зарплата**

Идея второй зарплаты кажется ясной, пока не приходится назвать сумму. В этой книге «вторая зарплата» — метафора дополнительного заработка, а не обещание фиксированных или регулярных выплат: поступления могут быть нерегулярными. Поэтому для расчётов важно различать выручку, доход и чистый доход.

В голове звучит: «Нужно больше», — и рука уже тянется к объявлениям о подработке. Но какой доход оправдает вечера и выходные? Чтобы это понять, сначала нужно разобраться, какую задачу должны решить дополнительные деньги.

Вечером Анна раскладывает на кухонном столе квитанции, открывает заметки в телефоне и вводит в калькулятор 20 тысяч рублей. Потом — 30. Она удаляет обе цифры: пока ни одна ничего не значит. Неясно, на что именно нужны деньги, когда они понадобятся и сколько времени Анна го-

това ради них отдавать.

Анна — собирательный учебный образ. Она работает офис-менеджером и хочет увеличить доход, не жертвуя основной работой и отдыхом. Вместо того чтобы наугад искать подработку, она формулирует главный вопрос:

**«Сколько именно не хватает?»**

Пока ответ звучит так: «Хочу просто побольше».

Такой ответ не говорит о безответственности. С тревогой о деньгах обычно всё и начинается: с общего ощущения, что имеющегося недостаточно. Но пока у тревоги нет конкретной суммы и срока, невозможно понять, поможет ли подработка, сколько она должна приносить и стоит ли вообще начинать.

**Сначала не идея, а задача**

Слово «побольше» скрывает разные потребности. Одному человеку нужна небольшая сумма на несколько месяцев — например, на запланированную покупку. Другому нужна регулярная прибавка, чтобы не занимать до зарплаты. Третий хочет создать запас на будущее, хотя срочных расходов у него нет. Для каждой ситуации потребуется своё решение.

Сначала Анна говорит, что дополнительный доход нужен «для спокойствия». Она представляет, что деньги уже поступили на счёт, и спрашивает себя: на что они пойдут?

Так обнаруживаются две цели. Первая — заменить холодильник до переезда через три месяца. Он пока работает, так что чрезвычайной ситуации нет. Но Анна не хочет снова

платить за ремонт. Новый холодильник с доставкой обойдётся примерно в 54 тысячи рублей. Двенадцать тысяч на эту покупку уже отложены.

Вторая цель — создать личный резерв в 180 тысяч рублей. Заняться этим Анна хочет после переезда и рассчитывает собрать сумму за следующие два года.

Теперь расплывчатое «побольше» превратилось в две задачи: накопить на покупку к определённом сроку и постепенно создать запас. Если объединить их, масштаб легко покажется неподъёмным и может возникнуть мысль, что подрабатывать придётся постоянно. Если рассмотреть цели по отдельности, каждую можно посчитать.

**Для каждой цели полезно записать пять вещей:**

Цель — на что именно пойдут деньги.

Срок — к какой дате сумма должна быть доступна.

Причина и приоритет — почему цель важна и что произойдёт, если срок сдвинется.

Нужная сумма чистого дохода — сколько должно остаться после налогов и расходов на подработку.

Минимум, который оправдывает усилия, — какой чистый доход стоит потраченного времени.

У Анны получается так: недостающие 42 тысячи рублей на холодильник нужно собрать за три месяца. Резерв в 180 тысяч она начнёт формировать после переезда и рассчитывает накопить за следующие 24 месяца. Цели различаются по срокам и назначению, поэтому и деньги для них нужно

считать отдельно.

Здесь полезно спросить себя: что произойдёт, если цель не будет достигнута к указанной дате? Если ответ — «будет досадно, но покупку можно перенести», срок, возможно, не так уж жёсток. Если же речь о платеже, который нельзя пропустить, или о расходе, последствия которого быстро растут, финансовая задача уже другая. Не стоит объявлять любую покупку срочной лишь потому, что хочется поскорее её совершить.

### **Посчитать не только расходы, но и свободную сумму**

Анна получает 108 тысяч рублей на руки. Кажется, этого должно хватать, но к концу месяца на счёте обычно остаётся немного. Чтобы понять, может ли она откладывать больше, нужно учесть не только крупные платежи, но и повседневные траты, которые легко теряются среди покупок по карте.

### **После двух месяцев наблюдений Анна составляет предварительный месячный бюджет:**

Доход на руки — 108 тысяч рублей.

Аренда жилья — 28 тысяч рублей.

Коммунальные услуги, связь и интернет — 8 тысяч рублей.

Продукты и бытовые покупки — 27 тысяч рублей.

Транспорт — 6 тысяч рублей.

Помощь маме — 8 тысяч рублей.

Резерв на нерегулярные расходы — 10 тысяч рублей.

Личные и гибкие траты — 10 тысяч рублей.

Итого — 97 тысяч рублей регулярных расходов и плановых отчислений. На бумаге остаётся 11 тысяч. Резерв в 10 тысяч предназначен для ожидаемых, но не ежемесячных трат. Из оставшейся суммы Анна решает не включать 3 тысячи в план накоплений, чтобы сохранить запас на непредвиденные расходы и колебания бюджета. На цели она закладывает 8 тысяч рублей в месяц.

В этой записи особенно важны две строки. Резерв на нерегулярные расходы — не лишние деньги, а способ учесть то, что случается не каждый месяц: сезонную одежду, мелкий ремонт, подарки, ежегодные платежи. Если забыть о таких расходах, бюджет будет выглядеть лучше, чем он есть. Личные и гибкие траты тоже нельзя автоматически считать ненужными: среди них могут быть расходы, которые поддерживают обычную жизнь, а не только развлекают.

Доходы и расходы лучше проверять по фактическим операциям за два-три месяца, а не по памяти. Отдельно стоит посмотреть на наличные, мелкие переводы и покупки, которые не повторяются каждую неделю. Если цифры колеблются, ориентируйтесь не на самый удачный месяц, а на реалистичное среднее или более осторожную оценку.

Из зарплаты Анна может откладывать на холодильник 8 тысяч рублей в месяц. Но недостающие 42 тысячи нужно собрать за три месяца — то есть откладывать по 14 тысяч. Из этой суммы 8 тысяч она может выделять из текущего бюдже-

та, а разницу в 6 тысяч должен покрывать дополнительный чистый доход. Это не 54 тысячи дополнительного дохода и не все 14 тысяч сверх зарплаты: часть стоимости холодильника покрывают уже накопленные деньги, а часть ежемесячных сбережений можно выделить из текущего бюджета.

После переезда Анне нужно будет откладывать на резерв по 7 500 рублей в месяц: 180 тысяч, разделённые на 24 месяца. По нынешнему бюджету она может направлять на цели до 8 тысяч. После переезда расчёт нужно будет обновить, но если такая возможность сохранится, подработка для создания резерва может не понадобиться. Дополнительный доход поможет купить холодильник в срок — при условии, что после налогов и расходов он действительно принесёт нужную сумму.

Если бы Анна решила копить на резерв одновременно с покупкой холодильника, расчёт был бы другим: к 14 тысячам в месяц на покупку добавились бы 7 500 рублей на резерв. Всего — 21 500 рублей. Из них 8 тысяч она уже может направлять на цели, значит, разрыв составит 13 500 рублей. Ни одна формула не решит за человека, какие цели расставить первыми. Но расчёт показывает цену каждого выбора: ускорить обе цели, перенести одну или увеличить доход.

**Деньги на руки и доход от подработки — не одно и то же**

В расчёте зарплаты обычно отдельно видны сумма до удержаний и сумма на руки. В подработке же часто обсуж-

дают стоимость заказа или сумму, которую перечислит заказчик, не вычитая расходы и налоги. Поэтому важно сравнивать не цену заказа или обещанный заработок, а то, что в итоге останется у вас.

В этой главе выручка — сумма, которую заказчик платит за заказ. Доход, облагаемый налогом, — сумма, с которой налог рассчитывается по правилам выбранного режима. Чистый доход — то, что остаётся после уплаты налогов и прямых расходов, связанных с работой.

### **Простейшая формула выглядит так:**

Чистый доход = выручка – налоги – прямые расходы.

К прямым расходам относятся, например, транспорт, материалы, печать, доставка и оплата необходимых сервисов. Если заказ требует нескольких поездок по городу, нельзя считать, что вся выручка останется у исполнителя.

Предположим, человек берёт заказ у организации и получает 8 тысяч рублей. На материалы и дорогу он тратит 1 500 рублей, а налог в этом примере составляет 6 процентов от выручки — 480 рублей. После вычета налога и расходов чистый доход составит 6 020 рублей:

$$8\,000 - 480 - 1\,500 = 6\,020 \text{ рублей.}$$

Это учебный расчёт, а не универсальная инструкция по оформлению любых заказов. Например, налог на профессиональный доход, если человек вправе применять этот режим, рассчитывается с полученного от заказчика дохода, а не с прибыли после расходов. Для доходов от физических

лиц ставка обычно составляет 4 процента, от организаций и ИП — 6 процентов. У режима есть условия и ограничения. В частности, доход от нынешнего работодателя или работодателя, с которым трудовые отношения прекратились менее двух лет назад, нельзя оформлять как доход самозанятого. Перед началом работы проверьте актуальные правила на сайте ФНС и убедитесь, что можете применять этот режим. При втором трудовом договоре или ином способе оформления расчёт будет другим.

Нужно учитывать и время. Если на весь заказ уходит 12 часов — включая переписку, уточнение задачи, подготовку, правки и передачу результата, — чистый доход составит около 500 рублей в час. Если в эти 12 часов не вошли поиск заказчика и время на поиск следующей работы, фактический результат окажется ещё ниже. Поэтому не стоит оценивать подработку только по цене готовой работы.

Чтобы проверить предложение, Анна записывает три числа: необходимый чистый доход, максимальное количество часов и срок, в течение которого ей нужны дополнительные деньги. Для холодильника ей не хватает 6 тысяч рублей чистого дохода в месяц в течение трёх месяцев. Если она готова выделять на подработку не больше 12 часов в месяц, ориентир — не менее 500 рублей чистыми за час с учётом всех затрат времени.

Это не обещает, что подходящая работа найдётся. Зато теперь у Анны есть критерий, по которому можно оценивать

предложения. Заказ, который приносит те же 6 тысяч, но требует 30 часов и регулярных ночных правок, ей не подходит, даже если формально цель по сумме будет достигнута.

### **Сумма, срок и предел нагрузки**

Минимально приемлемый результат — не самая маленькая сумма, за которую человек согласится взяться в минуту тревоги. Это граница, ниже которой дополнительная работа перестаёт оправдывать усилия или выходит за заранее установленный предел нагрузки.

Анна может сформулировать своё условие так: «Я готова рассматривать работу, которая приносит не менее 6 тысяч рублей чистого дохода в месяц, занимает не больше 12 часов и нужна мне не дольше трёх месяцев. Если подходящего варианта нет, я переносу покупку или пересматриваю бюджет, а не берусь за любой заказ».

Такое условие помогает говорить о цели без поспешных обещаний себе и другим. Например, подруге, которая предлагает «срочно начать что-нибудь продавать», Анна может ответить: «Я пока не ищу занятие на постоянной основе. Мне нужно понять, можно ли получать 6 тысяч рублей чистыми в месяц в течение трёх месяцев и уложиться в 12 часов».

Если заказ уже предложен, проверьте, сколько останется после налогов и расходов, сколько времени займут не только выполнение работы, но и общение с заказчиком, и получится ли закончить в нужный срок. Пока ответов нет, обещанный

доход рано включать в бюджет.

Для цели с фиксированной датой важна надёжность дохода. Разовый заказ, который ещё не подтверждён, — не то же самое, что деньги на счёте. Если покупку обязательно нужно оплатить к определённому сроку, не стройте план на наилучшем сценарии: поиск заказчика и согласование условий могут затянуться. Если покупку можно перенести, допустимо сначала попробовать и оценить фактический доход.

### **Когда подработка не решает исходную проблему**

Иногда дополнительные деньги нужны не на отдельную покупку, а чтобы каждый месяц покрывать основные расходы. Если обязательные платежи уже не удаётся оплачивать без дефицита, разовый заказ может временно облегчить ситуацию, но не устранит причину. Нужно разобраться, что происходит с регулярными доходами и расходами: можно ли пересмотреть бюджет, обсудить оплату и объём обязанностей на основной работе, сменить место работы или найти другое устойчивое решение.

Разговор с руководителем порой полезнее, чем немедленный поиск вечерней занятости. Его можно начать спокойно и конкретно: «Я хочу обсудить пересмотр оплаты. За последние месяцы у меня появились такие-то задачи и результаты. Какие критерии и сроки нужны, чтобы вернуться к этому разговору?» Это не гарантирует прибавку, но позволяет проверить вариант, который не требует второй работы и дополнительных часов.

Если заработка настолько мало, что человеку приходится постоянно отказываться от необходимых расходов или занимать деньги до зарплаты, стоит искать устойчивое решение, а не рассчитывать на случайные заказы. Подработка может стать частью плана, если она регулярна, посильна и приносит нужную сумму. Но нельзя считать её надёжным способом расплатиться с долгом, который растёт быстрее дохода, или откладывать необходимое лечение ради заработка. В таких обстоятельствах в первую очередь нужно выяснить, какая помощь доступна и как решить саму проблему.

Наконец, проверьте, можно ли выполнять дополнительную работу, не нарушая договорённостей с основным работодателем. Не используйте для неё рабочее время, технику, документы или материалы компании. Если вы сомневаетесь, нет ли ограничений в трудовых отношениях или конфликта интересов, сначала разберитесь в условиях. Заработок, который ставит под угрозу основное место работы, может оказаться слишком дорогим.

### **Короткая проверка перед поиском работы**

Анна сводит расчёт в одну запись. Теперь перед ней не расплывчатое «заработать побольше», а условия, по которым можно оценивать варианты.

Цель: заменить холодильник.

Срок: три месяца.

Назначение дохода: накопить недостающую часть стоимости покупки.

Нужная сумма чистого дохода: 6 тысяч рублей в месяц сверх суммы, которую можно откладывать из зарплаты.

Уже накоплено: 12 тысяч рублей.

Можно откладывать из зарплаты на цель: до 8 тысяч рублей в месяц.

Минимально приемлемый результат: не меньше 6 тысяч рублей чистого дохода в месяц, не более 12 часов в месяц и не дольше трёх месяцев.

План после ближайшей цели: откладывать по 7 500 рублей в месяц на резерв в течение 24 месяцев, если после переезда бюджет позволит.

Последняя строка важна не меньше первой. Если после достижения ближайшей цели дополнительные часы больше не нужны, не стоит автоматически превращать временную подработку в постоянную. А если расчёт показывает, что цель не укладывается в разумную нагрузку, можно изменить срок или способ её достижения — и не считать это личной неудачей.

Заполните такую запись своими числами и проверьте три условия. Указывайте сумму после вычета налогов и расходов. Связывайте срок с реальной датой, а не с тревожным ощущением «нужно уже сейчас». Включайте в нагрузку всё время: дорогу, переписку, поиск заказов и правки, а не только часы непосредственной работы.

План дополнительного заработка начинается не с поиска подработки, а с понимания, сколько денег нужно, к какому

сроку и поможет ли дополнительный доход решить именно эту задачу. Когда ответ есть, можно переходить к следующему шагу: выяснить, какие навыки и задачи реально превратить в работу вне основного места занятости, не смешивая её с основными обязанностями и не отдавая ей всё свободное время. В следующей главе мы разберём, какие навыки и задачи подходят для этого.

# Работа, которую можно унести с собой

Финансовая цель задаёт рамку: подработка должна приносить нужную сумму в подходящий срок и не требовать больше сил, чем вы готовы вложить. Теперь предстоит найти занятие, которое можно предложить отдельно от основной работы. Начните не с модной идеи и не с поисков призвания, а с того, что уже умеете делать и можете подтвердить результатом.

Вечером вы закрываете рабочий ноутбук и открываете на личном экране поиск подработки. В выдаче — десятки направлений: вести карточки товаров, делать презентации, консультировать, монтировать ролики, обучать. От такого выбора легко решить, будто подходящего навыка у вас нет: ни одно занятие не похоже на очевидное «дело жизни». Но вопрос не в том, чем вы готовы заниматься годами. Важно другое: какую полезную задачу вы уже умеете решать и можете ли сделать это для другого человека, не используя ресурсы основной работы.

## Четыре мифа о подработке

Миф первый: зарабатывать можно только на любимом занятии.

Увлечение помогает не бросить практику, но само по се-

бе не объясняет, за что заплатит клиент. Можно часами читать о комнатных растениях и при этом не уметь подобрать освещение для конкретного помещения. Можно любить фотографировать, но пока не знать, как стабильно снимать товары для каталога. И наоборот: можно не испытывать особой страсти к таблицам, но быстро приводить в порядок данные, которыми владелец небольшого дела не может заняться сам.

Подработка не обязана стать призванием. На старте достаточно, чтобы задача была понятной и посильной, а сама работа не вызывала устойчивого отторжения.

Миф второй: если навык входит в мою должность, его нельзя предложить отдельно.

За названием должности часто скрывается набор конкретных действий. «Администратор» может ежедневно распределять заявки, поддерживать расписание и замечать, где теряются обращения. «Инженер» — объяснять сложные требования простыми словами, составлять инструкции или проверять работу по заданным критериям. «Специалист по закупкам» — сравнивать предложения и вести переговоры. Но конкретные методы работы с поставщиками могут затрагивать интересы работодателя, поэтому здесь особенно важно проверить границы.

Переносится не должность целиком, а отдельная компетенция: конкретное действие, которое приносит пользу и не требует чужих закрытых данных, оборудования или полномочий.

Миф третий: раз за мою работу уже платят зарплату, внешний клиент заплатит за то же самое.

Зарплата подтверждает, что работодатель ценит ваш вклад в своей организации. Но она не доказывает, что на рынке есть отдельная услуга с теми же границами и той же ценой. Работодатель оплачивает целый набор обязанностей, ответственность, доступность и участие в процессах. Внешний клиент обычно покупает более узкий результат: например, привести в порядок расписание на месяц или настроить простой учёт заявок.

Опыт работы — хорошая отправная точка, но не гарантия спроса. Нужно выяснить, кому нужна эта задача, как часто она возникает и что человек уже готов предпринять, чтобы её решить.

Миф четвёртый: любую способность можно продать.

Не каждое умение становится услугой. Можно прекрасно знать историю родного города, уметь поддержать разговор или обладать безупречным вкусом в одежде. Но прежде чем назначать цену, ответьте на три вопроса: какую пользу получит другой человек, можно ли повторить результат и готов ли кто-то за него платить. Если пока ответов нет, это не обесценивает ваше умение. Возможно, оно останется хобби, ещё не оформлено в услугу или востребовано только в очень узкой ситуации.

**Рабочая модель: от умения к гипотезе услуги**

Переносимый навык — это способность решать полезную

задачу вне конкретной должности и без обязательной опоры на ресурсы работодателя. «Переносимый» не значит, что всё удастся повторить в точности: могут измениться инструменты, исходные данные и формат общения. Важно, чтобы способ добиваться результата принадлежал вам, а не был неотделим от закрытой системы компании.

Например, внутреннюю базу заявок нельзя перенести вместе с самой базой. Но опыт распределения обращений по статусам и поиска повторяющихся проблем может пригодиться, чтобы настроить простую систему учёта в другой организации — если это не затрагивает интересы работодателя и не требует раскрывать его внутренние процессы.

**Чтобы найти такие навыки, пройдите пять шагов:**

1. Выпишите реальные действия, а не названия должностей.
2. Найдите примеры, когда эти действия дали результат.
3. Определите, кому он может быть полезен.
4. Проверьте, можно ли добиться его без ресурсов основной работы и без конфликта интересов.
5. Сформулируйте две-три гипотезы услуги для небольшой проверки.

Так общие, привлекательные формулировки постепенно

становятся конкретными. «Я коммуникабельный» — «могу провести короткое интервью и собрать требования». «Люблю порядок» — «разложу документы или заявки по категориям и предложу правила поиска». Глаголы помогают увидеть, что именно вы предлагаете сделать.

### **Сначала список задач, потом выводы**

Откройте календарь, заметки или должностную инструкцию и вспомните не весь рабочий день, а повторяющиеся действия за последние несколько месяцев. Записывайте их глаголами: проверял, объяснял, сверял, обучал, планировал, находил, составлял, настраивал, фотографировал, ремонтировал. Отдельно отметьте редкие задачи, которые особенно хорошо вам удавались.

Не оставляйте в списке формулировки вроде «работаю с людьми» или «умею решать проблемы»: они слишком широкие, чтобы стать услугой. Разверните их. «Работаю с людьми» может означать «объясняю новым сотрудникам порядок оформления заявок». «Решаю проблемы» — «сопоставляю жалобу с историей обращения и определяю, на каком этапе остановился процесс».

Проверьте, не принимаете ли вы должностную функцию за личное умение. Если результат возможен только благодаря доступу к редкой корпоративной программе, утверждённому бюджету или праву принимать решения от имени организации, сама функция может не переноситься. Но умение собирать требования, выстраивать порядок действий и

объяснять его другим — уже отдельные компетенции. Для внешней работы, вероятно, понадобятся другие инструменты и более узкая зона ответственности.

Ещё один источник идей — помощь, о которой регулярно просят близкие и знакомые. Возможно, вы настраиваете домашнюю технику, помогаете разобраться с документами, редактируете объявления, планируете поездки или объясняете школьную математику. Частые просьбы указывают на возможную пользу, но ещё не доказывают, что за неё готовы платить. Знакомые могут обращаться к вам из доверия, а не потому, что умеют оценить работу. И всё же повторяющаяся просьба подсказывает, какую задачу стоит проверить.

Сейчас не нужно выбирать лучшую идею — важно собрать материал. Включите в список не только ответственные обязанности, но и небольшие действия, которые окружающим кажутся сложными, а вам удаются без долгой подготовки. Иногда именно такой навык проще оформить в короткую услугу, чем большую часть основной профессии.

**Пример результата: доказательство, а не самооценка**

Запись «хорошо работаю с таблицами» ничего не говорит клиенту. Покажите, что изменилось благодаря вашей работе. Например: «сверил данные из двух списков и выделил расхождения» или «настроил шаблон для распределения заявок по статусам». Это уже описание результата.

**Вспомните один-два случая для каждого перспек-**

## **тивного навыка и коротко ответьте на вопросы:**

1. Что было не в порядке до вашей работы?
2. Что конкретно сделали вы?
3. Что стало проще, быстрее, точнее или понятнее?
4. Какие факты подтверждают результат?

Подтверждением может быть не только впечатляющий показатель. Подойдут завершённый проект, повторное обращение, отзыв, переданный коллегам шаблон, уменьшение числа ошибок или возможность выполнить задачу без постоянных напоминаний. Если результат нельзя измерить числом, опишите наблюдаемое изменение. Например: «по инструкции новый сотрудник смог выполнить типовую процедуру без устных подсказок».

Не приписывайте себе весь результат команды. Если вы участвовали в общей работе, отделите свой вклад от чужого: «подготовил структуру отчёта» точнее, чем «наладил работу отдела». Такая точность не ослабляет описание, а показывает, что вы понимаете границы своей ответственности и не обещаете клиенту того, на что не можете повлиять.

Проверка особенно важна, если результат достигнут благодаря коллегам, внутренней базе или множеству согласований. Спросите себя: что сделал лично я? Смогу ли повторить это в меньшем масштабе? Что изменится, если вместо кор-

поративного инструмента будет обычная таблица, бумажный план или данные, которые предоставит клиент? Если без доступа к рабочей системе ничего не получится, вы пока описываете работу на конкретном месте, а не переносимый навык.

Есть и этическая граница. Нельзя просто скопировать внутренние документы для портфолио, выгрузить базу клиентов или показать цифры, которые работодатель не разрешал раскрывать. Даже если заменить названия, сочетание деталей иногда позволяет понять, о какой организации идёт речь. Лучше описать задачу без конфиденциальных подробностей, подготовить отдельный демонстрационный пример или попросить разрешение на публикацию отзыва.

### **Хобби, умение и услуга — не одно и то же**

Хобби — занятие, которое приносит интерес или удовольствие. Умение — то, что вы способны делать с приемлемым качеством. Услуга — ограниченная работа, за которую другой человек готов заплатить, потому что она решает его задачу.

Переход от одного к другому не происходит автоматически. Увлечение выпечкой не становится услугой, пока неясно, кто и на каких условиях будет заказывать изделия, сколько времени занимает работа и какие правила нужно соблюдать. Умение рисовать не превращается в предложение для клиента, пока вы не определили, что именно создадите, в каком формате и за какой срок, а также сколько правок входит

в работу.

Описывайте услугу через результат и границы. Не «помогаю с порядком», а «разбираю список текущих заявок, группирую их по этапам и передаю простой шаблон для дальнейшего ведения». Не «консультирую по текстам», а «проверяю страницу услуги на ясность: отмечаю непонятные формулировки и предлагаю правки». Клиенту важно понимать и то, что он получит, и то, что в работу не входит.

**У хорошей начальной гипотезы четыре признака:**

1. Понятный адресат. Не «всем, кому нужно», а, например, самозанятым мастерам, которым приходится самостоятельно вести расписание заказов.

2. Повторяемая задача. Вы можете выполнить её не один раз, а не только в уникальных обстоятельствах.

3. Ограниченный объём. Работу можно завершить в оговорённый срок, не превращая подработку в бесконечную поддержку.

4. Основания считать, что клиент готов платить. Например, он уже тратит деньги или время на эту проблему, ищет исполнителя либо готов обсудить пробный формат.

Последний признак проверяют разговором о задаче, а не вопросом «купили бы вы такую услугу?». Люди охотно поддерживают хорошие идеи в общем виде. Полезнее выяснить,

как они решают проблему сейчас, сколько времени это занимает и что происходит, если ничего не менять. Не нужно давить на знакомого или просить его об одолжении. Достаточно проверить, есть ли потребность за пределами вашей собственной оценки.

### **Карта компетенций**

Ниже — пример, который показывает ход рассуждений, а не готовый набор услуг для каждого читателя. Формулировки и риски нужно заменить на свои.

Сверка данных. Результат: найдены пропуски и расхождения между двумя списками. Кому может пригодиться: небольшому проекту или специалисту с регулярными заявками. Подтверждение: отдельный демонстрационный набор данных. Риск конфликта: низкий, если не использовать рабочие выгрузки и шаблоны. Возможная услуга: сверить список обращений клиента и оформить перечень расхождений.

Объяснение процедур. Результат: человек выполняет типовую задачу по короткой инструкции. Кому может пригодиться: самозанятому или небольшой команде. Подтверждение: опыт обучения; новую инструкцию можно подготовить на открытом или учебном примере. Риск конфликта: средний, если речь идёт о внутренних процессах работодателя. Возможная услуга: описать одну повторяющуюся процедуру по материалам клиента.

Работа с расписанием. Результат: меньше путаницы между встречами, задачами и сроками. Кому может пригодиться:

ся: частному специалисту с плотным графиком. Подтверждение: собственный нейтральный шаблон. Риск конфликта: низкий при использовании личных инструментов и данных клиента. Возможная услуга: настроить простой порядок работы с календарём на месяц.

Подготовка рабочих материалов. Результат: сложная информация превращена в понятный краткий план. Кому может пригодиться: клиенту, которому нужна инструкция или презентация. Подтверждение: пример на вымышленных или открытых данных. Риск конфликта: высокий, если используются материалы или заготовки работодателя. Возможная услуга: отказаться от прямого переноса рабочих документов и проверить предложение на отдельном содержании.

Такая карта не даёт перескочить от «умею» сразу к «буду продавать»: между этими выводами остаются адресат, подтверждение и риск. Если нечего написать в графе «подтверждение», пока не включайте навык в короткий список. Если идея держится на доступе к рабочим данным, она не становится безопасной только потому, что приносит дополнительный доход.

### **Проверка на конфликт с основной работой**

Один и тот же навык может быть безопасной подработкой для одного сотрудника и проблемой для другого. Риск зависит от условий трудового договора, внутренних правил, должности, отрасли и конкретных клиентов. Поэтому проверять ограничения нужно до того, как вы предложите услу-

гу, а не после первого заказа.

Начните с документов, связанных с работой: трудового договора, должностных обязанностей и применимых внутренних правил. Обратите внимание на условия о неразглашении, коммерческой тайне, конфликте интересов, использовании служебных результатов и внешней деятельности. ТК РФ регулирует особенности совместительства и устанавливает специальные ограничения для отдельных категорий работников; конкретные условия зависят от ситуации. Если формулировка непонятна или работа связана с регулируемой сферой, безопаснее обратиться за разъяснением к компетентному специалисту, а не полагаться на догадки. Эта глава не заменяет юридическую консультацию.

Затем проверьте пять возможных источников конфликта.

Первый — прямое соперничество. Если вы собираетесь предлагать ту же услугу тем же клиентам, с которыми работает работодатель, риск очевиден. Даже без использования его документов такая деятельность может затрагивать коммерческие интересы компании. До выяснения условий разумно отложить эту гипотезу или изменить её: выбрать другую аудиторию, смежную задачу или направление, которое не пересекается с основной работой.

Второй — клиенты, поставщики и деловые контакты работодателя. Человек, с которым вы познакомились по работе, не становится автоматически вашим личным клиентом. Не переносите его данные в личный список и не предлагай-

те услуги, используя служебные отношения, внутреннюю информацию или должностное положение. При работе с клиентскими сведениями может применяться законодательство о персональных данных, включая требования ФЗ-152. Если сомневаетесь, не выгружайте и не пересылайте информацию: сначала уточните допустимый порядок.

Третий — закрытые данные и методы. Профессиональный навык можно применить в другом месте, но внутреннюю инструкцию, коммерческие условия, клиентскую базу или неопубликованные результаты — не обязательно. Различайте общее знание и конкретную конфиденциальную информацию. Умение задавать вопросы заказчику и систематизировать ответы может быть вашим навыком. Список вопросов из внутреннего документа работодателя или база с ответами его клиентов могут относиться к охраняемой информации.

Четвёртый — время и имущество. Внешнюю работу выполняют в личное время и на личных ресурсах или тех, которые разрешено использовать для подработки. Не используйте без разрешения рабочий компьютер, корпоративную почту, оплаченные компанией лицензии, расходные материалы и помещение. Даже короткая задача становится спорной, если вы выполняете её в рабочее время или на оборудовании работодателя.

Пятый — созданные материалы и результаты труда. Шаблон, текст, программа, фотография, макет или методика мо-

гут быть связаны с должностными обязанностями, условиями договора и обстоятельствами создания. Не переносите на сторону то, что сделали по заданию работодателя. Чтобы показать профессиональный уровень, подготовьте отдельный пример на нейтральных данных, без корпоративной стилистики.

Для первичной оценки разделите идеи на три уровня риска.

Низкий риск: навык применим в другой сфере, услуга не конкурирует с работодателем, а для неё используются собственные инструменты и открытые или переданные клиентом данные.

Средний риск: есть пересечение по аудитории или типу работы, но пока неясно, затрагиваются ли интересы работодателя. Проверьте договор и внутренние правила; до этого не принимайте заказ и не раскрывайте подробности рабочей практики.

Высокий риск: услуга напрямую конкурирует с работодателем, требует служебных данных, контактов или оборудования либо создаёт конфликт с обязанностями. Такую гипотезу нужно исключить или изменить, а не пытаться «сделать незаметно».

Сомнение не всегда означает запрет, но показывает, что гипотеза ещё не готова к продаже. Если безопасную границу не получается сформулировать одним предложением — например, «использую только личные инструменты и данные,

которые клиент передал для этой работы», — направление требует дополнительной проверки.

## **Как выбрать три гипотезы**

Рассмотрим типичный набор задач специалиста, который координирует обращения и помогает коллегам не терять сроки. Это не биография конкретного человека, а разбор рабочего процесса. Он распределяет заявки, сверяет статусы, объясняет порядок действий и собирает повторяющиеся вопросы. За этими действиями стоят несколько навыков: структурирование данных, описание процедур и обучение базовым действиям.

Первоначальное предложение «консультации по работе с заявками» слишком расплывчато и, возможно, слишком близко к процессам работодателя. При разборе выясняется, что использовать внутреннюю систему и содержание обращений нельзя. Значит, отпадает идея продавать настройку именно этой системы или показывать рабочие примеры. Но можно проверить более общие и независимые задачи:

1. Подготовить простой шаблон учёта обращений для частного специалиста — на пустых или предоставленных им данных.
2. Описать одну повторяющуюся процедуру по материалам клиента, не перенося документы с основной работы.
3. Провести короткое обучение по ведению списка задач

и статусов на нейтральном демонстрационном примере.

Это не три варианта новой карьеры, а три гипотезы, которые можно проверить без увольнения и крупных вложений. Для каждой укажите адресата, конкретный результат, границы работы, способ подтвердить свой навык и уровень риска. Если идея требует дорогого оборудования, долгого курса или доступа к чужой базе клиентов, её пока рано считать простым тестом.

Проверка не обязана сразу привести к продаже. Сначала можно описать предложение в нескольких предложениях и показать его человеку, который сталкивается с такой проблемой. Например: «Помогаю частным специалистам упорядочить входящие заявки: настраиваю простой список со статусами и объясняю, как его вести. Не обрабатываю обращения за клиента и не работаю с чужими базами без согласованного доступа». Такая формулировка обозначает границы и помогает обсуждать конкретную задачу.

Спрашивайте не «нравится ли вам идея», а «как вы сейчас ведёте заявки?», «что чаще всего теряется?», «пробовали ли вы менять порядок?». Если собеседник не сталкивался с проблемой, не тратьте силы на убеждение. Если сталкивался, выясните, какой результат был бы для него достаточным. Затем решите, нужен ли пробный заказ, демонстрация на учебном примере или доработка предложения. Тест должен быть небольшим: одна задача, понятный срок, заранее оговорённая оплата или условия бесплатной проверки. Не

делайте большой объём «для портфолио», если обе стороны не договорились об этом заранее.

### **Что чаще всего сбивает инвентаризацию**

Ошибка первая: перечислять качества вместо действий. «Ответственный», «внимательный», «быстро обучаюсь» полезны в резюме, но не объясняют, что вы сделаете для клиента. Переведите качество в наблюдаемый результат: «проверяю документы по перечню и нахожу пропуски до передачи» или «осваиваю новый процесс и составляю краткую инструкцию». Если перевести не получается, конкретной услуги пока нет.

Ошибка вторая: считать редкость навыка доказательством спроса. То, что в вашем окружении мало кто умеет работать с определённым инструментом, ещё не значит, что за это заплатят. Выясните, кому инструмент помогает решить проблему и как часто она возникает. Нередко клиенту нужен не сам инструмент, а результат: меньше ошибок, понятный порядок, сэкономленное время.

Ошибка третья: превращать каждую просьбу в обещание. Умение помочь знакомому не обязывает вас брать срочные заказы, постоянно отвечать на сообщения или гарантировать то, что зависит от других людей. Услуге нужны границы: объём, срок, число правок, способ передачи результата и условия дальнейшей поддержки.

Ошибка четвёртая: пытаться монетизировать опыт вместе с работодателем. Репутация, созданная на текущей должно-

сти, помогает подтвердить компетентность, но не даёт права пользоваться внутренней информацией или обращаться к клиентам компании в личных целях. Отделяйте свои навыки от активов работодателя. Если предложение теряет смысл без его базы, оборудования, названия или связей, значит, ваша компетенция пока не отделена от рабочего места.

Ошибка пятая: выбирать идею по престижу. Сложная консультационная услуга может казаться привлекательнее, чем разбор таблиц или подготовка инструкции. Но для дополнительного дохода важны не статус и звучное название, а соотношение заработка, срока освоения, нагрузки и риска. Небольшая задача с понятным результатом иногда подходит лучше масштабного проекта, который требует долгой подготовки и создаёт напряжение на основной работе.

### **Практическая остановка**

Выделите час и составьте первый вариант карты компетенций. Не шлифуйте формулировки: сначала выпишите всё, что уже умеете делать. Напротив каждого пункта добавьте один подтверждённый пример и уточните, что именно сделали лично вы.

Затем примените три фильтра. Первый: «Кому, кроме меня и моих коллег, это полезно?» Второй: «Могу ли я повторить результат без системы, данных, оборудования и рабочего времени работодателя?» Третий: «Есть ли основания проверить готовность платить, не убеждая человека и не выполняя большой объём бесплатно?»

Оставьте только те варианты, для которых на все три вопроса есть рабочий ответ. Оцените риск конфликта и исключите идеи из красной зоны. Среди безопасных и тех, которые можно уточнить, выберите две-три гипотезы: достаточно разные, чтобы проверить несколько типов спроса, но не настолько многочисленные, чтобы распылить силы. Для каждой наметьте первый небольшой тест: демонстрационный пример, разговор с подходящим пользователем или ограниченный пробный заказ.

Результат этой работы — не план увольнения и не выбор профессии на всю жизнь. Это короткий список того, что уже подтверждено опытом, кому может пригодиться и как безопасно проверить спрос. Если ни одна идея не проходит фильтры, это тоже полезный итог: возможно, нужно освоить дополнительный навык, точнее описать результат или проверить ограничения. Не стоит объявлять хобби услугой только ради того, чтобы заполнить список.

Следующий шаг — сопоставить гипотезы с тем временем, которое можно выделить без ущерба для основной работы, сна и обязательств. Только тогда станет ясно, какая идея помещается в жизнь, а какая пока существует лишь на бумаге.

# Время без самообмана

Решение о подработке зависит не только от того, за что люди готовы платить. Сначала стоит понять, есть ли в вашей неделе время, которое можно выделить для дополнительной работы, не навредив основной занятости и жизни вне неё. Навык может быть востребованным и легко применимым в разных сферах, но это не значит, что каждый вечер у вас свободен.

Календарь мечты обычно выглядит убедительно. В будни после работы можно «найти пару часов», в субботу — поработать с утра, в воскресенье — закончить начатое. На бумаге из этих окон складывается немалый ресурс. В действительности один вечер уходит на дорогу и покупки, другой — на срочное дело, а в третий время вроде бы свободно, но сил хватает лишь на простую бытовую задачу.

Чтобы не принять надежду за ресурс, наблюдайте за собой две недели. Не пытайтесь заранее подогнать расписание под подработку. Зафиксируйте, как проходят четырнадцать дней: когда вы заняты, когда можете сосредоточиться, когда восстанавливаетесь и что неожиданно меняет планы. Цель — не заполнить календарь до отказа, а найти несколько устойчивых рабочих окон и определить предел нагрузки.

## Две недели наблюдения

До начала наблюдения выберите удобный способ записей:

календарь, заметки в телефоне или лист бумаги. Главное — вносить данные сразу. Не пытайтесь восстановить неделю по памяти через несколько дней: крупные события обычно запоминаются, а короткие переключения, ожидание, сборы и бытовые дела легко теряются.

Размечайте день отрезками по 30 минут или записывайте события с указанием начала и конца. Если отмечать каждый получасовой промежуток неудобно, фиксируйте только перемены: закончили работу, поехали за ребёнком, начали готовить, освободились после визита, легли отдыхать. Точность до минуты не нужна. Важно увидеть, как устроен день и что в нём повторяется.

Для каждой записи используйте пять категорий.

Работа — основная занятость, дорога на работу и по рабочим делам, совещания, подготовка к следующему рабочему дню. Если дорога отнимает время и силы, учитывайте её в общей нагрузке, даже если формально она не считается рабочим временем.

Обязательства — домашние дела, уход за близкими, учёба, регулярные встречи, медицинские визиты, покупки, финансовые и административные задачи. Эти дела не обязательно неприятны. Критерий простой: их нельзя без последствий отменить или перенести когда угодно.

Концентрация — способность удерживать внимание и работать без постоянных переключений. Отмечайте её отдельно от занятости: свободный час ещё не значит, что этот час

подойдёт для сложной задачи.

Восстановление — сон, отдых, прогулка, спокойное общение и занятия, после которых вы чувствуете себя не более уставшим, чем прежде. Отдых не нужно «заслуживать», выполнив план. Это часть расписания, от которой зависит, какую нагрузку вы способны выдержать.

Непредвиденное — то, чего нельзя было разумно запланировать: задержка транспорта, внезапная просьба, перенос встречи, поломка, незапланированный звонок или дело, которым пришлось заняться немедленно. Не записывайте сюда каждую мелочь. Отмечайте события, которые отняли время или заметно повлияли на ваше состояние.

Вместе эти категории покажут, куда уходит время, какие задачи возможны в оставшиеся промежутки и что помогает вам сохранять работоспособность. Непредвиденное подскажет, сколько свободного пространства нужно оставлять, чтобы неделя не рассыпалась из-за одного сбоя.

Для энергии и концентрации используйте короткую шкалу от нуля до трёх. Ноль — сил почти нет, даже простые решения даются с трудом. Один — можно справляться с рутинной, но долго удерживать внимание трудно. Два — обычная рабочая форма. Три — внимание устойчиво, сил хватает на сложную задачу. Это не медицинская оценка и не попытка измерить себя объективно. Шкала нужна, чтобы сравнивать собственные часы и дни.

Запись может выглядеть так: «Вторник, 19:00–19:30 —

обязательства, дорога домой; энергия 1, концентрация 1». Или: «Суббота, 10:00–11:30 — восстановление, прогулка; энергия до прогулки 1, после — 2». Если полчаса ушло на переход между делами, внесите это время в соответствующий отрезок. Не стремитесь к идеальной классификации. важнее заметить закономерности, чем решать, считать ли приготовление ужина обязанностью или восстановлением.

Занятость бывает разной. Вечер, когда вы одновременно готовите, отвечаете на сообщения и присматриваете за близким, не становится свободным только потому, что ни одно из этих дел не занимает вас целиком. Укажите основную нагрузку и коротко отметьте, что происходило ещё. Важен не вопрос «Был ли я занят каждую минуту?», а другой: «Мог ли я в это время спокойно работать над отдельной задачей и отвечать за результат?»

Записывайте происходящее без оценок. Фраза «опять ничего не успел» не поможет рассчитать нагрузку. А запись «после основной работы сорок минут ехал домой, затем час занимался бытовыми делами; к 21:00 концентрация 1» объяснит, почему вечер не годился для задачи, требующей внимания. Цель — не доказать свою дисциплинированность, а понять, при каких условиях дополнительная работа возможна.

### **Что именно наблюдать**

Фиксируйте не только часы, но и качество свободных промежутков. Два часа после рабочей смены и два часа утром в

выходной одинаковы на циферблате, но не обязательно равноценны. После смены вы можете быть уставшим, голодным и постоянно отвлекаться, а утром — сохранить внимание и спокойно взяться за дело.

Особенно внимательно следите за началом и концом дня. Ранний подъём может показаться удобным способом освободить вечер, но оценивать нужно весь цикл: удалось ли лечь раньше, сохранилась ли концентрация днём, не накопилась ли усталость к концу недели. Поздняя работа тоже не бывает бесплатной, даже если на следующий день нет ранней встречи. Если ради неё вы регулярно сокращаете сон, значит, берёте время в долг у следующего дня.

Отмечайте, сколько времени уходит на начало и завершение работы. Час между ужином и сном не равен часу сосредоточенной работы, если первые двадцать минут нужны, чтобы убрать со стола и открыть материалы, а последние пятнадцать — чтобы подготовиться к следующему дню. В коротком слоте эти переходы занимают заметную часть времени. Учитывайте их, а не записывайте только часы, потраченные непосредственно на задачу.

Первые дни наблюдения часто обнаруживают скрытую нагрузку: короткие поручения, переписки, регулярные поездки, приготовление еды, бытовые решения. То, что дело не попало в рабочий календарь, не превращает его в свободное время. Если оно повторяется каждую неделю, внесите его в постоянную часть расписания. Если возникает нерегулярно,

отметьте, как часто и сколько времени занимает.

Две недели не дают универсальной статистики. На этот период может выпасть отпуск, болезнь, отчётная неделя, экзамены или временная помощь семье. Отметьте необычные дни, чтобы не принимать их за обычный режим. Если весь период оказался нетипичным, продолжите наблюдение ещё на одну-две недели. Решение о подработке не должно опираться на календарь, который вряд ли повторится.

### **Где свободное время действительно рабочее**

Через четырнадцать дней сгруппируйте похожие промежутки. Не ограничивайтесь общей суммой свободных часов. Ищите окна, которые повторялись и в которых энергия и концентрация хотя бы иногда были на приемлемом уровне. Полезнее спросить себя: «Какое время я могу защитить почти каждую неделю?» — чем выяснять, сколько часов удастся выжать из особенно свободной недели.

Представим такую картину. В оба четверга после ужина остаётся около полутора часов, концентрация держится на уровне двух. В субботу утром появляется двухчасовое окно с хорошим вниманием. Вторник вечером формально свободен, но после позднего возвращения домой энергия чаще всего равна единице. Воскресенье кажется свободным лишь на первый взгляд: одну неделю его занимает семейная поездка, другую — накопившиеся дела и подготовка к понедельнику.

Надёжные окна здесь — четверг и суббота. Вторник мо-

жет подойти для простой рутины, не требующей высокой концентрации. Воскресенье лучше не объявлять рабочим днём: оно непредсказуемо и нужно для восстановления. Даже если в конкретную неделю оно свободно, этого недостаточно, чтобы регулярно обещать клиенту работу в этот день.

При сменном графике повторяться могут не дни недели, а определённые условия: утро после поздней смены не подходит, зато свободный день после полноценного сна — вполне. При уходе за близким надёжное окно может зависеть от расписания помощи и появляться не каждую неделю. При удалённой работе свободный вечер порой уже занят последствиями рабочего дня: нужно закончить задачи, отдохнуть от экранов, побыть без дел. Во всех случаях принцип один: ищите не красивый участок календаря, а повторяемое время, когда вы действительно можете работать.

Проверьте каждое предполагаемое окно. Повторялось ли оно в обе недели? Можно ли работать в это время без постоянных прерываний? Хватает ли энергии для конкретной задачи? Не отнимает ли окно время, необходимое для сна, семьи или восстановления? Если на несколько вопросов ответ отрицательный, не считайте этот промежуток надёжным ресурсом.

Различайте доступность и пригодность. Время доступно, если оно не занято обязательствами. Для работы оно пригодно, если вы можете начать, сосредоточиться и закончить задачу, не нанося регулярного ущерба другим сторонам жиз-

ни. Для простой административной операции может хватить низкой концентрации. Подготовить расчёты, отредактировать сложный текст или разработать решение в таком состоянии вряд ли получится.

## **Минимальный слот — не любой свободный промежуток**

Для подработки важен не только общий объём времени, но и минимальный непрерывный отрезок, в котором есть смысл браться за задачу. Всё зависит от работы. Сверить документы, ответить на запросы или внести данные иногда можно за двадцать-тридцать минут. Подготовка текста, занятие, разбор клиентской задачи или техническая работа часто требуют более длинного окна.

Время на подготовку и завершение тоже входит в рабочий слот. Если нужно найти документы, открыть файлы и восстановить контекст, а после — сохранить результат и записать следующий шаг, всё это должно поместиться в календарь. Нельзя планировать клиентскую задачу на сорок минут, если по наблюдениям вам нужны ещё пятнадцать минут, чтобы включиться в работу и завершить её.

Полезно проверить слот простым вопросом: какую задачу можно закончить за это время? Если вы не можете назвать результат, а план звучит как «поработать над проектом», возможно, промежуток слишком короткий. Лучше сформулировать точнее: подготовить черновик одного раздела, проверить определённый набор данных, провести одну консульта-

цию, отправить согласованный пакет правок. Чем яснее граница результата, тем меньше риск незаметно растянуть работу.

Вернёмся к четвергу и субботе. В четверг можно выделить 75 минут на сосредоточенную задачу: 10 минут на подготовку, 55 минут на работу, ещё 10 — чтобы зафиксировать результат и следующий шаг. В субботу утром — 90 минут на более крупный этап. Если вторичный получасовой слот повторяется, оставьте для него счета, письма или планирование. Это не значит, что нужно любой ценой занимать работой каждое окно. Просто задача должна соответствовать качеству времени.

Не дробите глубокую работу на десятки случайных пауз только потому, что таких пауз много. Пять промежутков по пятнадцать минут между делами не всегда превращаются в полезные 75 минут: время уходит на переключения, ожидание и восстановление контекста. Для коротких окон выбирайте только те задачи, которые действительно можно выполнять частями.

Если для выбранной услуги нужен непрерывный двухчасовой слот, а в расписании устойчиво находятся только сорокаминутные окна, не отнимайте время у сна. Можно поискать другой формат услуги, объединить работу в один защищённый блок, договориться о сроках без срочности или отложить подработку до изменения расписания. Иногда честный вывод наблюдения звучит не как «надо сильнее поста-

ратся», а как «пока для этой работы нет подходящего времени».

## **Рассчитайте не максимум, а недельный предел**

Соберите устойчивые окна и посчитайте их. Допустим, наблюдение выявило два вероятных блока: 75 минут в четверг и 90 минут в субботу. Есть ещё полчаса во вторник для несложных административных дел, но этот слот иногда срысывается. Всего получается до трёх часов пятнадцати минут подходящего времени. Однако это не значит, что весь объём нужно сразу обещать клиентам.

Оставьте часть доступных окон свободными. Если неделя часто меняется или вы ухаживаете за близким, резерв должен быть больше. Это не универсальная норма, а страховка от ситуации, когда любая задержка превращает неделю в аврал. В нашем примере можно начать с двух основных блоков: 75 минут в четверг и 90 минут в субботу. Вторник оставить запасным или использовать, только если есть силы. Тогда стартовая нагрузка составит два часа сорок пять минут, а не все три часа пятнадцать минут.

Не считайте резерв рабочим временем «на всякий случай». Если он каждую неделю занят, это уже не резерв, а скрытая часть графика. Защитите хотя бы один вечер без подработки, а также заранее выделите время для семьи и восстановления. Для кого-то это будет субботний вечер, для кого-то — всё воскресенье. Выберите правило по своим записям и внесите его в календарь как план, а не как пустое

место, которое можно занять последним заказом.

Недельный лимит должен учитывать не только выполнение работы. Переписка с клиентом, планирование, подготовка материалов, исправления, отправка результата и учёт оплаты тоже отнимают время. Если ваш предел — три часа в неделю, нельзя продавать три часа чистой работы, не оставив места для всего остального. На старте записывайте длительность каждой части услуги. Иначе подработка будет казаться выгоднее на бумаге, чем на деле.

Разделяйте запланированный объём и обязательства перед клиентом. Если клиент рассчитывает на конкретный срок, пропущенный слот не всегда можно перенести без последствий. Поэтому обещайте только ту часть регулярного ресурса, которую готовы выделять даже в обычную загруженную неделю. Не опирайтесь на редкий удачный субботний день, если он не повторяется. Договорённости должны исходить из устойчивого расписания, а не из самого оптимистичного сценария.

Выбрав стартовый лимит, проверьте его на практике в течение двух-трёх недель. Учитывайте подработку по тем же категориям, что и остальные дела, отмечая энергию, концентрацию и восстановление. Если вы регулярно не укладываетесь в отведённое время, выясните причину: неверно оценили задачу, слишком часто переключались, не учли подготовку или взяли объём выше своего предела. Не исправляйте каждую ошибку ночной работой. Сначала уменьшите обе-

щанный объём или измените способ выполнения.

## **Правила защиты графика**

Хороший график задаёт не только время начала, но и время остановки. Иначе короткий слот незаметно растягивается: ещё одно письмо, ещё одна правка, ещё пять минут. Заранее определите, когда заканчиваете, и придумайте действие, которым закрываете рабочий отрезок: сохранить файлы, записать следующий шаг, отметить потраченное время. После этого завершите сессию. Задача не обязана быть окончена, чтобы работа на сегодня была закончена.

Клиенту можно заранее обозначить режим без обещаний постоянной доступности: «Рабочие окна для задач — четверг вечером и суббота утром. Сообщения обрабатываются в эти периоды. Срочное выполнение не входит в формат услуги». Если такой график не подходит для выбранного вида работы, лучше узнать об этом до начала сотрудничества, а не решать проблему за счёт отдыха.

Для собственного календаря сформулируйте правило коротко и конкретно: «Подработка заканчивается в 21:00. После этого новые задачи не начинаю, незавершённое переношу в следующий слот». Или: «Воскресенье — время семьи и восстановления; пропущенную работу не переношу на этот день автоматически». Такие записи не формальность. Заранее принятое решение легче соблюдать, чем каждый вечер заново выбирать между делом и отдыхом.

Не переносите пропущенную работу в ближайшее сво-

бодное окно по умолчанию. Сначала выясните, почему слот сорвался. Если причина разовая, а резерв свободен, задачу можно перенести туда. Если сбой повторяется, пересмотрите недельный лимит или найдите более устойчивое время. А если свободен только день отдыха, иногда лучше принять пропуск, а не превращать отдых в дополнительную смену.

Различайте сбой расписания и сигнал перегрузки. Один пропущенный слот из-за непредвиденного дела ещё не доказывает, что подработка невозможна. Но если приходится регулярно сокращать сон, переносить семейные дела, работать после установленного времени или восстанавливаться весь следующий день, значит, выбранная нагрузка вам не подходит.

### **Признаки, при которых план нужно менять**

В первую очередь следите за сном. Вы стали позже ложиться ради подработки, раньше просыпаться, долго не можете уснуть из-за мыслей о задачах или выходите на основную работу уставшим. Не нужно ждать серьёзных последствий: сократите объём, перенесите работу на подходящее дневное время или сделайте паузу. Регулярный недосып не может быть нормальной ценой второго дохода.

Другой сигнал — ухудшение результатов на основной работе. Растёт число ошибок, привычные задачи задерживаются, труднее следить за разговором на совещаниях, после рабочего дня остаётся меньше сил на обычные дела. Если подработка забирает ресурс, необходимый для основной заня-

тости, она может поставить под риск тот доход, ради которого и началась.

Обратите внимание и на восстановление. Если в календаре не осталось времени, после которого вы чувствуете себя отдохнувшим, выходные заняты работой, уборкой и подготовкой к понедельнику, а встречи и занятия, которые раньше помогали, постоянно отменяются, план пора уменьшить. Пустой вечер не обязательно нужно чем-то заполнять.

Перегрузка часто проявляется в раздражительности и постоянной спешке. Любое сообщение кажется требованием ответить немедленно, бытовые задержки вызывают непривычно сильное раздражение, а свободное время не приносит облегчения, потому что в голове остаётся список задач. Не нужно оценивать свой характер. Это признак того, что работа заняла больше места, чем вы ей отвели.

Наконец, проверьте, не выходит ли подработка за заданный предел. Если вы договорились на несколько часов, а фактически тратите в полтора раза больше, возможно, вы неясно определили объём услуги, недооценили подготовку или пока не набрали опыта. Если после первой корректировки задача всё равно не помещается, измените формат, стоимость или сроки либо откажитесь от неё. Низкая оплата за неучтённые часы не становится выгодной лишь потому, что вы успеваете выполнить работу к сроку.

Заранее решите, что будете делать при каждом сигнале. Например, если за неделю трижды пришлось работать после

установленного времени, на следующей неделе не берите новые задачи и пересчитайте нагрузку. Если две недели подряд ухудшается сон или страдает основная работа, сделайте паузу и возвращайтесь к подработке только после пересмотра графика. Если усталость не проходит после обычного отдыха, не пытайтесь наверстать план: уменьшите нагрузку и при необходимости обратитесь за медицинской помощью. Важно определить конкретное действие — фраза «буду внимательнее» не подскажет, как поступить при следующем сбое.

Правила остановки удобно разделить на три уровня. Если график нарушился один раз, завершите работу в запланированное время и перенесите задачу только в резервный слот. Если срывы повторяются, сократите обещанный недельный объём и не берите новых обязательств, пока не проверите обновлённый режим. Если ухудшились сон, здоровье, качество основной работы или отношения, приостановите подработку и решите, можно ли изменить её формат. Пауза — не провал финансового плана, а способ не дать дополнительно заработку разрушить его основу.

### **Итог наблюдения**

К концу двух недель у вас должны быть четыре решения: какие окна повторяются, какие задачи в них помещаются, сколько времени вы готовы обещать и какие часы не отдаёте работе. Запишите всё в календарь. Например: «Четверг, 19:00–20:15 — сосредоточенная работа; суббота, 9:30–11:00 — основной блок; один вечер в будни остаётся свободным;

воскресенье не используется для компенсации». Время подберите по собственным наблюдениям, а не по этому примеру.

Отдельно укажите резерв: какое время можно использовать при срочном деле и при каких условиях. Если резерв не понадобится, пусть останется свободным. Не включайте его в объём, обещанный клиенту, и не превращайте в постоянный рабочий день. Внесите в календарь и время для восстановления: так его труднее принять за пустое место, которое нужно заполнить делами.

Рассчитайте недельный лимит по повторяемым слотам, а не по максимальному числу свободных часов. Начните с меньшего объёма и проверьте его на практике. Если режим устойчив, сроки выполнения услуг и доход соответствуют вашей финансовой цели, нагрузку можно сохранить или постепенно изменить. Если нет, пересмотрите формат подработки, а не пытайтесь бесконечно удлинять рабочую неделю.

Когда становится ясно, сколько времени вы действительно можете выделить, следующий вопрос звучит уже предметно: кому может понадобиться ваша помощь именно в таком формате? В следующей главе мы перейдём от ваших свободных часов и навыков к людям, чью задачу можно решить без обещаний, которые не помещаются в реальную неделю.

# Кому нужна ваша помощь

Навык сам по себе не приносит вторую зарплату: между «я умею» и «мне за это платят» всегда стоит чужая задача. Теперь Анне предстоит понять, кому и в какой ситуации пригодится её умение собирать презентации. Искать подработку ей придётся с теми же ограничениями по времени и с учётом интересов работодателя.

«Малому бизнесу нужны хорошие презентации», — записала Анна в блокнот. Вечером эта формулировка казалась разумной. Анна работала офис-менеджером, умела приводить слайды в порядок и не раз слышала от коллег: «У тебя получается понятно». Она уже провела границу между основной работой и подработкой: не собиралась использовать материалы компании, рабочую технику или рабочее время. Оставалось найти тех, кому пригодится её навык.

Анна позвонила знакомому, владельцу небольшой кофейни. Тот охотно поддержал идею: предпринимателям постоянно приходится что-то показывать партнёрам, поставщикам, арендодателям. Анна уже хотела спросить, сколько он готов заплатить за презентацию, но собеседник продолжил: свою последнюю он делал несколько лет назад, когда искал помещение. Сейчас ему хватает короткого письма и разговора. В конце он похвалил Анну: «Если что, буду иметь в виду». Разговор получился приятным, но почти ничего не ска-

зал о том, нужна ли такая помощь регулярно.

За словами «малый бизнес» скрываются кофейня, мастерская, компания по обслуживанию оборудования и магазин с одним владельцем. У всех разные процессы и разные причины тратить деньги. Называя всех одной аудиторией, Анна пока не определила ни конкретного клиента, ни его задачу.

### **Не аудитория, а повторяющаяся ситуация**

Аудитория — это не обязательно люди одного возраста, профессии или города. Для подработки полезнее определить группу по ситуации, в которой у её участников регулярно возникает похожая задача.

Например, «руководители малых компаний» — слишком широкая группа. «Руководители небольших компаний, которые продают услуги другим организациям и перед встречами с заказчиками готовят индивидуальные презентации без штатного специалиста по визуальным материалам» — уже проверяемая гипотеза. Здесь названы и роль человека, и обстоятельства, и задача. Пока это только предположение, но его можно проверить в разговоре.

Важно различать того, кто выполняет задачу, и того, кто принимает решение о покупке. Презентацию может собирать менеджер по продажам, а оплату внешней помощи утверждать владелец компании. Если Анна поговорит только с владельцем, она может не узнать, как именно готовят материалы. Если только с менеджером — не поймёт, кто вправе выделить деньги. Иногда обе роли выполняет один че-

ловек, иногда между пользователем услуги и плательщиком есть несколько участников. Это не формальность: от распределения ролей зависит, с кем говорить и чьи ограничения учитывать.

### **Упражнение первое. Вместо широкого ярлыка опишите рабочий эпизод**

Возьмите навык, который уже приносил понятный результат, и закончите фразу: «Когда происходит... конкретный человек должен... к такому-то сроку, но сейчас делает это так...»

Начните не с того, что умеете вы, а с события, после которого у человека появляется задача. Для презентаций таким событием может быть встреча с партнёрами, заявка на финансирование или запуск нового направления. Для перевода — выход на рынок с материалами на другом языке. Для настройки таблиц — необходимость регулярно сводить данные из нескольких источников перед отчётом. Событие помогает увидеть не просто интерес к навыку, а момент, когда человеку нужен результат.

Проверьте, достаточно ли конкретно звучит формулировка. Можно ли представить этого человека и его обычный рабочий день? Понятно ли, что именно он делает и когда? Назван ли срок или последствие задержки? Если нет, гипотеза пока описывает сферу, а не задачу.

Черновик Анны стал таким: «Руководитель небольшой компании, которая продаёт оборудование или сложные услу-

ги другим организациям, перед встречей с потенциальным заказчиком должен подготовить презентацию из уже имеющихся материалов. В компании нет отдельного специалиста, который занимается этим регулярно». Это ещё не доказательство спроса. Анна пока не знает, как часто возникает такая ситуация, сколько времени она отнимает и устраивает ли людей их нынешний способ работы.

На этом шаге легко выбрать клиента по приятному образу: «предприниматели, которые ценят качество». Так можно описать почти кого угодно, но непонятно, где искать этих людей и о чём их спрашивать. Другая ошибка — сузить аудиторию только по внешнему признаку: например, до компаний с численностью меньше двадцати человек. Размер может иметь значение, но сам по себе не объясняет, почему презентацию нужно готовить именно сейчас.

Надёжнее ориентироваться на повторяемость задачи. Она не обязана возникать каждый день: услуга может понадобиться раз в месяц, в сезон или при запуске нового проекта. Главное, чтобы человек узнавал ситуацию по собственному опыту, а не только соглашался с вашим описанием: «Да, недавно такое было, и вот что мы тогда делали».

## **Разговор без продажи**

Общий знакомый познакомил Анну с Ильёй, владельцем небольшой компании, которая поставляла и обслуживала оборудование для коммерческих помещений. Анна не работала с этой компанией и не имела с ней дела через работода-

теля. В сообщении Илье она написала: «Я пытаюсь понять, как небольшие компании готовят презентации для встреч с заказчиками. Не хочу сейчас предлагать услугу — хочу разобраться, как всё происходит на практике. Можем минут пятнадцать поговорить о последнем случае?»

Такое вступление сразу задаёт рамку: разговор нужен, чтобы исследовать задачу, а не получить вежливое согласие на покупку. Для первого интервью достаточно короткой беседы. Можно делать заметки, предварительно спросив разрешение; не нужно просить собеседника раскрывать закрытую информацию о клиентах или пересылать внутренние материалы. Анне важно понять, как устроена работа, а не получить чужие коммерческие сведения.

Она начала с вопроса: «Когда вы в последний раз готовили презентацию для потенциального заказчика?» Илья вспомнил встречу примерно три недели назад. Компания хотела договориться об обследовании объекта перед подготовкой предложения. Слайды собрали на основе старой версии: менеджер по продажам заменил часть описаний, добавил фотографии и данные по объекту, а Илья проверил цифры и убрал лишнее.

«Вы наверняка хотели бы, чтобы презентация выглядела профессиональнее?» — спросила Анна.

Вопрос звучал естественно, но подсказывал желаемый ответ. Илья не стал спорить: «Ну, конечно, всем хочется, чтобы выглядело хорошо. Но не знаю, повлияло ли это на ре-

зультат. После встречи попросили отдельно прислать расчёт и список работ».

Анна заметила, что сама подталкивает собеседника к своей версии проблемы. Она остановилась и вернулась к конкретному событию: «Что произошло после встречи?»

«Менеджер подготовил расчёт на следующий день. Потом мы продолжили обсуждение. Не скажу, что что-то затянулось из-за презентации».

Это был важный ответ. Анна не услышала подтверждения, что неудачные слайды срывают сделки. Вместо того чтобы убеждать Илью в обратном, она попросила: «Проведите меня по шагам: с чего началась подготовка и кто что делал?»

«Менеджер увидел встречу в календаре, взял прошлую презентацию и заменил данные. Я проверил, чтобы там не осталось старых цифр и чтобы описание оборудования подходило к объекту. В общей сложности мы потратили часа четыре».

Анна уточнила, на что ушло время. Оказалось, искать материалы было несложно: нужные описания хранились в компании. Дольше всего заняли выбор сведений для конкретного заказчика, правки формулировок и проверка, не осталось ли в старом файле лишнего. Менеджер хорошо знал клиента, а Илья лучше ориентировался в технических деталях. Их участие было не случайной помехой: оно помогало избежать ошибок.

«Что вы делаете, если презентацию не готовить?» — спро-

сила Анна.

«Разговариваем и отправляем предложение письмом. Но перед встречей обычно всё же берём слайды. Не каждый раз, всё зависит от клиента».

Это отличалось от общего заявления «нам нужны презентации». Илья описал конкретную альтернативу: компания могла обойтись разговором и письмом, но в некоторых случаях выбирала слайды. Анна спросила, пробовали ли они что-то ещё. Осенью компания заплатила специалисту за обновление общего шаблона. Материалы стали выглядеть единообразнее, но готовить слайды под каждый объект по-прежнему приходилось отдельно.

Затем Анна задала один из ключевых вопросов: «Что вы теряете, если откладываете эту задачу или оставляете всё как есть?»

Илья не стал называть потерянный контракт и драматизировать: «Деньги прямо так не посчитаю. Мы тратим время менеджера и моё. Если материалы старые, нужно проверять каждую цифру. Но пока справляемся. Не могу сказать, что это главная проблема».

Такой ответ не делает разговор бесполезным. Он показывает границы гипотезы: задача повторяется и отнимает время, но Илья не считает её критической. Не стоит превращать четыре потраченных часа в выдуманную денежную потерю или убеждать себя, что компания обязательно заплатит за помощь. Возможно, Анне нужно найти ситуацию, где цена

ошибки выше, или предложить другой результат.

Она уточнила, как часто возникают похожие случаи. Илья примерно вспомнил, что за последний месяц команда готовила несколько материалов для встреч, хотя подробная презентация требовалась не каждый раз. Частоту можно было бы проверить по календарю, но точное число он на память не назвал. Анна записала именно это, а не удобное ей «постоянно».

Наконец она спросила, кто решает, стоит ли привлекать внешнего специалиста. Илья ответил, что бюджет утверждает он, но поручил бы работу только в том случае, если исполнителю не пришлось бы долго объяснять технические детали, а проверка содержания осталась бы за компанией. Это ещё не заказ, но в ответе появились условия, которые можно исследовать дальше.

Разговор длился около двадцати минут. Анна не показывала портфолио, не называла цену и не объясняла, как именно собрала бы слайды. Зато она узнала, как задачу решали в последний раз, сколько людей участвовало, что компания делала без внешней помощи и почему сохраняла нынешний порядок.

**Упражнение второе. Попросите человека вспомнить последний случай**

Перед разговором выберите собеседника, который действительно относится к предполагаемой группе. Попросите его рассказать о недавнем эпизоде, а не об идее вашей услу-

ги. Например: «Я пытаюсь понять, как у вас устроена подготовка материалов к встречам. Можете рассказать о последнем случае?»

**Необязательно идти по анкете. Держите в уме несколько вопросов и задавайте их по ходу разговора:**

**«Когда это происходило в последний раз?»**

**«Что случилось и кто первым понял, что задачу нужно решить?»**

**«Что вы сделали от начала до конца?»**

**«Чем вы обходились, если отдельного решения не было?»**

**«Что теряете, если откладываете задачу?»**

**«Как часто такое повторяется и когда ожидается следующий случай?»**

Если человек рассказывает, как справился сам, можно спросить, обращался ли он раньше за внешней помощью и за что именно платил. Если задачу решает другой сотрудник, уточните, кто принимает решение о привлечении исполнителя. Не спешите спрашивать: «Сколько вы готовы заплатить?» Гипотетическая цена, названная в разговоре без конкретного заказа, редко предсказывает реальную покупку.

Пусть собеседник говорит больше вас. После ответа полезно ненадолго замолчать: иногда человек сам добавляет важную подробность. Если рассказ становится слишком общим, вернитесь к конкретике: «Вы сказали, что такое бывает часто. А какой случай был до последнего?» Ваша цель —

не вытянуть желаемый ответ, а понять последовательность действий.

Ошибки часто начинаются с формулировки вопроса. «Вам мешает, что презентации выглядят устаревшими?» — уже подсказывает проблему. Нейтральнее спросить: «Что вы делаете с презентацией, когда меняются данные?» Вопрос «Вам понравилась бы услуга, если бы я...» уводит в воображаемое будущее. «Что происходило в прошлый раз?» возвращает разговор к фактам.

Ещё одна ловушка — слишком рано рассказывать о своём решении. Стоит Анне сказать: «Я могу привести ваши слайды в порядок», как разговор меняется. Теперь Илья оценивает не свою задачу, а предложение незнакомого исполнителя. Из вежливости он может похвалить идею или, наоборот, перечислить возражения — и так и не рассказать, как часто возникает сама задача. Предлагать услугу стоит позже, когда Анна поймёт, что именно хочет предложить и кому.

Не менее важно записывать не только ответы, которые подтверждают гипотезу. Илья тратит время — значит, проблема есть; он уже платил дизайнеру — значит, заплатит Анне. Оба вывода поспешны. Нужно сохранять и неудобные факты: презентация нужна не всегда, продажу не потеряли, внутренний сотрудник справляется, а содержание должен проверять владелец.

**Сначала посмотрите, что человек делает сейчас**

У задачи почти всегда есть нынешний способ решения,

даже если он совсем не похож на отдельную услугу. Кто-то работает по вечерам. Кто-то поручает дело коллеге. Кто-то пользуется старым шаблоном, типовым документом или таблицей. Кто-то мирится с неудобным результатом, потому что задача возникает редко. Кто-то ничего не делает и принимает последствия. А кто-то уже обращался к внешнему исполнителю, но не стал продолжать.

Для Ильи нынешняя альтернатива — не пустое место, которое Анна могла бы заполнить. Это опыт менеджера, общий шаблон, помощь владельца и возможность обойтись разговором с письмом. У каждого способа есть свои преимущества. Менеджер понимает контекст, владелец проверяет технические сведения, старые слайды экономят время на сборе материалов. Если Анна не поймёт, почему компания работает именно так, ей будет трудно предложить что-то полезнее.

Нынешний способ решения — точка сравнения для будущей услуги. Он показывает, что клиенту придётся изменить, кому передать информацию и какие риски принять. Если внешнему специалисту нужно долго объяснять задачу, проверять каждую формулировку и переделывать результат, помощь может обойтись дороже внутренней работы, даже если слайды станут аккуратнее. Если же клиент тратит на подготовку много часов, а сроки постоянно сжаты, внешний исполнитель может быть ценен не только оформлением, но и тем, что освободит время команды. Пока это лишь возможные объяснения: их нужно проверять, а не приписывать со-

беседнику.

История владельца кофейни помогла Анне увидеть разницу между интересом и проблемой. Он поддержал идею, потому что презентации в принципе бывают нужны предпринимателям. Но последняя такая задача возникла несколько лет назад, привычного процесса не было, а ближайшего повода не предвиделось. Он не попросил прислать условия, не рассказал о регулярной потере времени и не назвал способ, которым пытался бы её уменьшить. Его слова были доброжелательной оценкой, но не подтверждением заказа.

Это не значит, что кофейне никогда не понадобится презентация. Такая задача может возникнуть, например, при поиске партнёра или открытии новой точки. Но если Анна ищет устойчивую небольшую подработку, единичный случай без понятного повода в будущем — слабая основа. И наоборот: редкая задача может оказаться стоящей, если последствия серьёзны и человек регулярно платит за её решение. Частота важна не сама по себе, а в сочетании с ценой откладывания, нынешними затратами и готовностью действовать.

### **Упражнение третье. Разделите факт, вывод и неизвестное**

После каждого интервью запишите три коротких блока. В первом оставьте только то, что собеседник действительно сообщил. Во втором сформулируйте свою интерпретацию. В третьем отметьте, на какие вопросы пока нет ответа.

**Запись после разговора с Ильёй могла бы выглядеть так:**

**Факты:** около трёх недель назад компания готовила материалы к встрече; менеджер адаптировал старую презентацию, владелец проверял данные; на работу ушло примерно четыре часа; раньше компания платила за обновление общего шаблона; часть встреч проходит без презентации.

**Вывод:** в некоторых компаниях такого типа подготовка материалов может повторяться и отнимать время у нескольких сотрудников; возможная задача — не просто оформление, а адаптация существующих материалов к конкретной встрече.

**Неизвестно:** как часто процесс повторяется в других компаниях; какие материалы можно передать исполнителю; готов ли Илья поручить подготовку внешнему специалисту; сколько он считает разумным потратить на отдельный случай; станет ли экономия времени достаточной причиной для покупки.

Такое разделение не позволяет желанию найти клиента превратиться в доказательство. Фраза «у него есть проблема с презентациями» — уже интерпретация. А фраза «три недели назад он потратил вместе с менеджером около четырёх часов на адаптацию слайдов» — факт, который можно проверить дальнейшими разговорами.

Анна договорилась ещё о нескольких коротких беседах с людьми из похожих компаний. Одни почти не использовали

презентации: им хватало предложения и устных переговоров. У другого материалы готовила отдельная сотрудница, и руководитель не считал сроки проблемой. В третьем случае владелец регулярно сам приводил слайды в порядок перед встречами и хотел бы передать часть работы, но не был готов отдавать проверку содержания. Ни один ответ не описывал весь рынок. Вместе эти истории помогли Анне отделить общий ярлык «малый бизнес» от конкретного процесса.

После нескольких разговоров гипотеза стала точнее: «Владельцы и коммерческие руководители небольших компаний, которые продают сложные услуги или оборудование другим организациям и готовят индивидуальные презентации к встречам без штатного специалиста по этим материалам. Их задача — к конкретной дате превратить имеющиеся описания, цифры и изображения в связный материал для заказчика. Сейчас часть работы выполняют менеджеры и владельцы, адаптируя старые слайды; это отнимает время и требует проверять актуальность данных».

Теперь в формулировке есть задача, повод, который может повторяться, и нынешний способ её решения. Но готовность платить пока подтверждена лишь отчасти. Илья рассказал, что компания уже платила за обновление шаблона. Это сигнал: в принципе компания покупала помощь с презентационными материалами. Однако Илья не говорил, что готов платить Анне за адаптацию каждой презентации. Чтобы это проверить, понадобится отдельное предложение с по-

нятным результатом и условиями.

## **Что считать признаком реального клиента**

Человек может искренне заинтересоваться вашей идеей и всё же не стать потенциальным клиентом. Потенциальный клиент — не тот, кто первым похвалил ваш навык, а человек или организация, у которых возникает подходящая задача, есть причина решать её и возможность принять решение о покупке или повлиять на него.

Начните с недавнего реального случая. Собеседник должен суметь рассказать, когда он произошёл, что его запустило и кто участвовал. Если похожая задача повторяется или возникает в понятном цикле — например, каждый месяц, перед сезоном или запуском нового проекта, — это ещё один важный признак.

Нужно также понять, как человек справляется сейчас: какие инструменты, сотрудники или внешние исполнители участвуют и почему выбран именно этот способ. Выясните, что происходит, если отложить задачу или оставить всё как есть. Последствием может быть потерянное время, повторные правки, задержка согласования или риск ошибки. Но если собеседник не считает его серьёзным, не назначайте его значительным от его имени.

Обратите внимание на признаки готовности тратить ресурсы. Человек мог уже оплачивать похожую помощь, регулярно поручать задачу сотруднику, искать исполнителя или сам спросить о следующем шаге. Вопрос «Сколько это сто-

ит?» сам по себе не гарантирует заказа, но всё же содержательнее общей похвалы.

Наконец, важно понять, кто принимает решение и когда может возникнуть следующая задача. Если собеседник не называет ни подходящего события, ни человека, который выбирает исполнителя, интерес пока остаётся слабым сигналом.

Ни один отдельный признак не гарантирует покупку. Убедительнее их сочетание: недавний конкретный случай, повторяемость, затраты на нынешний способ и реальные действия для решения задачи. Слова «мне нравится идея» — слабый сигнал. Просьба обсудить сроки и условия для уже назначенного проекта — сильнее. Оплата пробной работы после согласования объёма и цены станет прямым подтверждением, но это произойдёт позже, когда услуга будет сформулирована.

Есть и отрицательные сигналы, которые стоит принимать спокойно. Человек не вспоминает ни одного случая за долгое время, говорит, что справляется без заметных затрат, или не влияет на выбор исполнителя, потому что задачу решает другой сотрудник. Возможно, нет и ближайшего повода, а раньше похожая ситуация не заставляла искать помощь. Это не оценка человека и не приговор вашей компетенции. Возможно, вы выбрали не ту группу, не тот момент или не ту задачу.

Анне не нужно доказывать, что презентации нужны каж-

дой компании. Ей важно выяснить, у кого подготовка материалов возникает достаточно часто, отнимает ощутимые ресурсы и уже решается каким-то способом. Илья оказался полезным собеседником не потому, что подтвердил спрос, а потому, что показал и повторяемость работы, и границы проблемы. Теперь Анна знает, о чём спросить дальше и что пока нельзя считать доказанным.

Чтобы проверить гипотезу, Анне стоит поговорить ещё с несколькими людьми из одной предполагаемой группы, не выдавая первые ответы за статистику. Если истории начнут повторяться, задачу можно исследовать дальше. Если каждый опишет совершенно другой процесс, гипотезу стоит сузить или заменить. Так навык постепенно превращается в описание конкретной помощи, а не в обещание «сделать красиво для всех».

У Анны появилась рабочая гипотеза: кому может понадобиться подготовка презентаций, в какой момент и что эти люди делают сейчас. Но этого ещё недостаточно, чтобы брать заказ. Клиенту важно заранее понимать, какой результат он получит, что должен предоставить сам и где заканчивается работа исполнителя. Следующий шаг — очертить услугу так, чтобы она соответствовала ожиданиям клиента и укладывалась в ограниченное время Анны.

# Услуга с понятным краем

В предыдущих главах мы выбрали навык, который можно предложить отдельно от основной работы, нашли для него реального пользователя и проверили, впишется ли подработка в расписание. Теперь пора превратить эту возможность в услугу, ценность которой клиент сможет оценить ещё до покупки. Пока неясны результат и границы работы, даже полезное предложение выглядит как неопределённый проект.

Слово «сопровождение» звучит солидно, но не помогает принять решение. Что именно получит клиент: документ, настроенный процесс, консультацию, набор рекомендаций или постоянную доступность исполнителя? Сколько времени займёт работа? Что произойдёт, если по ходу обнаружится ещё одна задача? Чем больше вопросов остаётся без ответа, тем труднее понять, оправдывают ли польза и объём цену.

Рассмотрим типичный случай. Небольшая сервисная мастерская получает заявки из разных каналов. Одни записаны в бумажном журнале, другие — в отдельных файлах, третьи остались в переписке. Руководителю важно видеть, какие заявки ещё в работе, кто за них отвечает и что нужно сделать дальше. Специалист, умеющий систематизировать информацию и настраивать таблицы, предлагает «комплексное сопровождение обработки заявок».

В этой формулировке ясно, чем занимается исполнитель,

но непонятно, что именно покупает клиент. «Комплексное» может означать почти что угодно. «Сопровождение» не объясняет, закончится ли работа передачей файла или продолжится еженедельными консультациями. А «обработка заявок» подразумевает и анализ процесса, и перенос данных, и обучение сотрудников, и настройку программ. Клиенту приходится самому догадываться, что имеется в виду.

Услуга становится понятнее, если начать не с того, что умеет исполнитель, а с результата, который клиент сможет увидеть и использовать.

### **Сначала результат глазами клиента**

В нашем случае результат — не просто «таблица». Файл можно создать за вечер, но он окажется бесполезным, если названия столбцов непонятны, статусы не соответствуют работе мастерской, а обновлять записи неудобно. Клиенту нужен не файл как таковой, а способ быстро получить ответы на рабочие вопросы.

Какие заявки ещё не закрыты? По каким нужно действовать сегодня? Где не назначен ответственный? Какие обращения ждут решения клиента? Это уже описание результата через действия. После завершения работы у клиента будет инструмент, который поможет ответить на такие вопросы без поиска по нескольким источникам.

Здесь важно различать три вещи: обещаемый результат, передаваемый материал и более широкую пользу. Результат в нашем случае — упорядоченный способ учитывать актив-

ные обращения. Материал — настроенная электронная таблица и краткая инструкция. А польза, на которую рассчитывает мастерская, — меньше пропущенных действий и более предсказуемая работа. Первые две вещи исполнитель может подготовить и проверить. Третья зависит ещё и от того, будут ли сотрудники вносить данные, назначать ответственных и следовать выбранному процессу.

Поэтому обещание «гарантирую, что заявки больше не будут теряться» рискованно: исполнитель не может отвечать за ежедневные действия всех пользователей. Честнее обещать то, что находится под его контролем: настроить единый список активных заявок, согласовать статусы и показать, как находить записи, требующие следующего действия. Такой результат конкретен и не выдаёт поведение других людей за гарантированную часть услуги.

Проверить формулировку просто: закончите предложение словами «После моей работы клиент сможет...». Если дальше получается «получить комплексное решение» или «оптимизировать процессы», вы пока описываете результат языком исполнителя. А если выходит «увидеть все активные заявки в одном списке и отфильтровать те, по которым нужно действовать сегодня», его уже можно проверить.

### **От результата к составу работ**

Результат в нашем случае можно проверить на нескольких примерах. Пользователь добавляет тестовую заявку, выбирает её статус, указывает ответственного и следующее дей-

ствие. Затем открывает список заявок в работе и отдельно — те, для которых уже наступил срок следующего действия. Если таблица позволяет это сделать, а инструкция объясняет, как обновлять записи, основная работа выполнена.

Теперь можно определить состав услуги. Для первого предложения разумно ограничить работу одним процессом и одним источником данных. Например, включить короткое обсуждение текущего порядка работы, настройку одной таблицы для одного типа заявок, перенос до ста активных записей из одного подготовленного файла и краткую инструкцию. Количество статусов и полей тоже можно ограничить: скажем, не более восьми статусов и десяти рабочих полей. Это не универсальный стандарт, а пример того, как превратить неограниченный объём работы в проверяемый.

В таблице могут быть дата поступления, внутренний номер заявки, вид работы, статус, ответственный, следующее действие и срок. Набор полей нужно согласовать с решениями, которые принимает мастерская. Поле, которым никто не пользуется, не добавляет порядка. Если же в таблице будут храниться имена, телефоны или другие сведения о клиентах, нужно заранее согласовать порядок передачи и доступа к данным — и не собирать лишнего.

Границы не обесценивают услугу. Они помогают сторонам избежать разных представлений об одной и той же покупке. Поэтому рядом с тем, что входит в работу, полезно назвать ближайшее, но не включённое в неё.

Например, в услугу входит настройка одной таблицы для одного процесса, но не создание полноценной системы учёта для нескольких подразделений.

Можно включить перенос до ста активных записей из одного структурированного файла, но не поиск заявок по перепискам, разбор бумажных журналов и восстановление недостающих сведений.

Краткая инструкция по обновлению статусов — часть услуги; обучение каждого сотрудника и постоянные ответы на вопросы после завершения проекта — нет.

Можно предусмотреть одну согласованную версию рабочей схемы и оговорённую правку. Подключение внешних систем и автоматическая передача заявок из каналов поступления потребуют отдельной договорённости.

Проверить границу поможет встречный вопрос: если клиент попросит сделать это, придётся ли заметно менять срок, объём или способ работы? Если да, пункт нужно обозначить отдельно. Он может стать дополнительной услугой, но не должен незаметно попасть в первоначальную цену и срок.

Границы должны описывать не только исключения, но и условия, при которых исполнитель сможет выполнить обещанное. Для работы с таблицей это могут быть подготовленные исходные данные, один ответственный со стороны клиента для согласования статусов и своевременная проверка промежуточной версии. Без таких условий исполнитель не контролирует ход работы полностью: он может ждать мате-

риалы, сопоставлять несколько версий требований или переносить сведения, которые невозможно прочесть однозначно.

### **Формат, срок и этапы**

У услуги должны быть понятные начало и конец. Для нашего разового проекта подойдёт такой маршрут. Сначала стороны коротко обсуждают, как сейчас проходит заявка, какие статусы действительно используются и на какие вопросы должна отвечать таблица. Затем исполнитель готовит черновой вариант и проверяет его на нескольких тестовых записях. После замечаний вносит оговорённые изменения, переносит согласованный объём данных и передаёт готовую таблицу с инструкцией.

Это три этапа — согласование, настройка и передача, — а не три самостоятельных проекта. Такой формат помогает клиенту понять, когда понадобится его участие, а исполнителю — не растягивать задачу на неопределённое число встреч. Для небольшой услуги достаточно назвать этапы простыми словами, без внутреннего жаргона.

Срок тоже нужно привязать к понятному событию. Фраза «Готово за пять рабочих дней» звучит просто, но с какого момента считать? Пока материалы не переданы, ответственный не назначен, а статусы не согласованы, исполнитель не может обещать работу вслепую. Точнее будет сказать: «Пять рабочих дней после получения исходного файла и согласования статусов». Если клиент задерживает ответ на проме-

жуточный вариант, срок сдвигается на время ожидания.

Формат передачи лучше назвать прямо: итоговая электронная таблица, инструкция в текстовом документе и короткая передача результата онлайн или лично — в зависимости от того, что доступно обеим сторонам. Не стоит обещать способ, которым исполнитель не сможет пользоваться постоянно. Важен не эффектный канал, а то, чтобы клиент получил файлы, понимал, где искать нужные сведения, и мог приступить к работе.

На каждом этапе должна быть ясная задача. Если для согласования нужно собрать комментарии нескольких сотрудников, заранее определите, кто передаст итоговый список замечаний. Иначе исполнитель получит разрозненные, а порой и противоречивые указания. Один контакт со стороны клиента — не формальность, а способ избежать повторной работы.

Для проверки промежуточного результата достаточно подготовить три тестовые записи: новую заявку, заявку в работе и заявку, которая ждёт действия. Клиенту не нужно оценивать «красоту системы». Важно понять, отражает ли таблица реальный порядок работы и помогает ли решить, что делать дальше. Если тестовые случаи подобраны удачно, большинство важных разногласий обнаружится до переноса всех данных.

## **Правки без бесконечного редактирования**

Слово «правки» часто используют так, будто оно само

устанавливает границы. Но под ним могут понимать и исправление ошибки, и просьбу добавить новый раздел, и изменение требований после согласования. Эти ситуации стоит различать.

Исправление нужно, когда результат не соответствует заданию. Например, в согласованный список должны попадать заявки со статусом «ожидает решения», но фильтр их не показывает. Исполнитель проверяет и исправляет свою работу в рамках услуги.

Правка уточняет результат, не меняя исходную задачу. Например, после просмотра тестовой версии выясняется, что одно из названий статуса неудобно для сотрудников, хотя сам порядок работы остаётся прежним. Такую правку можно включить в один общий раунд.

Новое требование меняет объём или логику работы. Например, к одной таблице для одного процесса добавляется отдельный учёт гарантийных обращений, новая группа пользователей или интеграция с другой системой. Это уже дополнительная работа, даже если просьба звучит как небольшое «заодно».

Условие для небольшого проекта может быть таким: в стоимость входит один сводный список замечаний к промежуточной версии, который клиент передаёт в течение двух рабочих дней. Исполнитель вносит изменения и отправляет доработанную версию. Ошибки, из-за которых результат расходится с согласованным заданием, исправляются от-

дельно от этого раунда. А изменения, расширяющие состав услуги, стороны отдельно согласуют по сроку и цене.

Слово «сводный» здесь не случайно: замечания собираются в одном сообщении от ответственного лица, а не поступают неделю от разных сотрудников и по разным каналам. Срок на обратную связь нужен не для давления, а для планирования. Если клиенту потребуется больше времени, стороны назначат новую дату, а не оставят проект молча замороженным.

**В переписке границы можно обозначить спокойно, без юридических формулировок:**

«В текущую работу входит одна сводная итерация правок к тестовой версии. Пришлите замечания одним списком до согласованной даты».

«Это изменение добавляет новый процесс, которого не было в исходной задаче. Я могу оценить его отдельно и предложить срок».

«В этом пункте результат расходится с согласованным заданием, поэтому я исправлю его в рамках проекта».

«Для переноса данных нужен один файл в согласованном формате. Разбор записей из нескольких источников можно оформить отдельным этапом».

Такие фразы не звучат как отказ от клиента. Они объясняют, что происходит и какой следующий шаг возможен. Если принимать каждую дополнительную просьбу без пересмотра условий, исполнитель теряет не только время, но и возмож-

ность понять, сколько часов заняла услуга и какая цена для неё оправданна.

### **Три развилки в одном кейсе**

Первая развилка: клиент просит автоматически переносить заявки из каналов, откуда они поступают. Это может быть полезно, но теперь речь идёт не только о таблице. Нужно выяснить, какими системами пользуется клиент, какие права доступа он может предоставить и можно ли вообще настроить передачу данных в выбранном формате. Не обязательно сразу соглашаться. Лучше разделить задачи: завершить базовый учёт в первоначальных границах, а интеграцию отдельно оценить после проверки технических условий. Если у исполнителя нет нужного опыта, честнее не обещать настройку и исключить её из предложения.

Вторая развилка: исходные данные хранятся не в одном подготовленном файле, а в бумажном журнале, отдельных списках и переписке. Тогда обещание перенести сто записей за установленный срок перестаёт быть реалистичным. Есть два понятных пути: клиент готовит единый файл по согласованному шаблону, после чего начинается основной срок, или стороны отдельно оценивают сортировку и перенос данных. Не стоит прятать эту работу за словами «настрою таблицу»: очистка разрозненных данных может занять больше времени, чем сама настройка.

Третья развилка: клиент хочет гарантию, что после внедрения ни одна заявка не будет пропущена. Здесь важно отде-

лить работу исполнителя от действий клиента. Исполнитель может настроить поля, статусы и фильтры, проверить их на типовых записях и подготовить инструкцию. Клиенту нужно назначить ответственных и договориться, кто и когда обновляет список. Вместо недостижимой гарантии можно предложить проверку после короткого периода использования: собрать замечания и решить, нужна ли отдельная доработка. Это не обещание идеального поведения, а честный способ проверить, подходит ли инструмент реальной работе.

Во всех трёх случаях граница помогает сохранить полезную задачу. Она показывает, где заканчивается первоначальная услуга и начинается следующий этап. Иногда клиент согласится на дополнительную работу, иногда выберет вариант попроще. И то и другое лучше, чем соглашаться одним и тем же «да» на задачи совершенно разного объёма.

### **Конструктор предложения**

Теперь можно собрать описание, которое поместится в одно сообщение и не заставит клиента разгадывать профессиональные термины. Рабочая формула выглядит так:

«Помогаю [кому] получить [результат] за [срок и формат]; входит [конкретный объём]; не входит [границы]; дополнительные изменения согласуются отдельно».

### **Для нашего случая сообщение может звучать так:**

«Помогаю небольшим сервисным мастерским упорядочить учёт активных заявок. За пять рабочих дней после получения подготовленного файла и согласования статусов на-

страиваю одну электронную таблицу: не более восьми статусов, перенос до ста записей из одного источника и краткая инструкция. В стоимость входит одна сводная итерация правок к тестовой версии; разбор разрозненных архивов, интеграции и постоянное ведение таблицы не входят. Дополнительные изменения отдельно согласуем по объёму, сроку и стоимости».

Теперь понятно, что именно покупает клиент и где заканчивается услуга. В сообщении названы клиент, желаемый результат, срок, формат, объём, исключения и порядок работы с новыми запросами. Цены пока нет: сначала полезно убедиться, что исполнитель и клиент одинаково понимают предложение. К расчёту стоимости мы перейдём отдельно.

Шаблон не требует подробно описывать все технические решения. Если специальный термин не помогает представить результат, его лучше заменить. «Настрою до восьми статусов» можно объяснить так: «Разделю заявки по этапам работы». «Перенесу данные» — уточнить: «Добавлю до ста активных записей из одного подготовленного файла». Вместо «оптимизирую процесс» назвать конкретное действие, которое станет проще, например: «Можно будет отфильтровать заявки, требующие ответа сегодня».

Перед отправкой покажите предложение человеку, который не работает в вашей сфере. Не просите оценить услугу целиком — проверьте три вещи. Что клиент получит в конце? Что ему нужно предоставить или сделать самому? Что

точно не входит в работу? Если ответы не совпадают с вашим замыслом, уточните формулировку. Вопросы о сроке, начале его отсчёта или количестве правок тоже подскажут, что границы пока неясны.

Затем прочитайте предложение глазами клиента, который сравнивает его с нынешним способом решать задачу. В нашем случае это несколько разрозненных источников. Новое предложение должно объяснять, что изменится: какие данные соберутся в одном месте, какие записи будут перенесены и кто продолжит обновлять таблицу. Если за перечислением функций уже не видна связь с реальной задачей, вернитесь к описанию результата.

Короткому предложению не обязательно описывать всю будущую работу. Его задача — показать, что именно покупает клиент, на каких условиях и где заканчивается ответственность исполнителя. Детали, необходимые для старта, можно уточнить после согласия: состав статусов, названия полей, порядок тестирования. Но вопросы, от которых зависят срок, объём и ответственность за результат, нельзя откладывать до начала проекта.

Соберите свою версию по формуле и проверьте её с трёх сторон. Назван ли клиент с узнаваемой задачей? Описан ли результат, а не только ваши действия? Понятны ли границы работы, условия и порядок согласования дополнительных запросов? Если на всё можно ответить прямо, у услуги уже есть рабочая форма. Если для объяснения нужны несколь-

ко абзацев, возможно, вы пытаетесь упаковать в неё сразу несколько услуг.

Так навык превращается в продукт: не через перечень всего, что умеет исполнитель, а через результат, который клиент получит в обозначенном объёме. Теперь можно обсуждать цену не за туманное «сопровождение», а за конкретную работу, её срок и нагрузку на исполнителя. Следующий шаг — найти цену, которая оправдывает вечернее время и остаётся понятной клиенту.

# Цена, которая выдержит вечер

## Глава 6. Цена, которая выдержит вечер

У вас уже есть услуга с ясными границами: понятно, что именно вы делаете, что передаёте клиенту и где работа заканчивается. В календаре для неё нашёлся вечерний слот, а поиск показывает цены других исполнителей. Самый быстрый путь — поставить ту же цену. Самая дорогая ошибка — не учесть часы, которых клиент не увидит.

В 21:40 заказ может казаться завершённым: файл отправлен, вещь упакована, занятие закончилось. Но до этого были сообщения, подготовка, поиск клиента, проверка исходных данных и исправления. Если считать только время, когда вы непосредственно «делали услугу», цена кажется приемлемой. Стоит учесть весь труд — и становится ясно, выдержит ли она ещё один такой вечер.

Здесь мы рассчитываем предварительную цену и минимально приемлемую экономику услуги. Фактический финансовый результат — выручку, расходы, обязательные платежи и резерв после выполнения заказов — будем разбирать в главе 15.

## Рынок даёт ориентир, но не нижнюю границу

Цена конкурента — полезная информация, но не готовый ответ. За похожими предложениями могут скрываться разный объём работы, сроки, количество исправлений, опыт ис-

полнителя, способы привлечения клиентов и расходы. Одни предлагают короткую консультацию, другие включают в стоимость подготовку материалов и дальнейшее сопровождение. В объявлении эти различия часто не помещаются.

Сравнивать цены всё равно нужно, но смотрите не только на цифру. Важно понять, что именно получает клиент и на каких условиях: сколько длится работа, кто предоставляет материалы, сколько исправлений включено, оплачиваются ли отдельно дорога, доставка и срочность. Если сравнение неполное, используйте чужую цену как приблизительный ориентир, а не как доказательство того, что ваша работа должна стоить столько же.

Расчёт собственного минимума отвечает на другой вопрос: ниже какой суммы заказ перестаёт быть для вас устойчивым? Эта сумма не гарантирует, что клиент согласится её платить. Она показывает границу экономически приемлемой цены. Если рынок не принимает такой минимум, придётся менять состав услуги, способ работы или выбранный сегмент клиентов. Незаметно снижать цену ниже расчётного уровня — не решение, а способ оплачивать заказ своим свободным временем.

### **Часы, которых нет в счёте**

Удобно разложить работу на несколько частей — не для того, чтобы выставлять клиенту отдельный счёт за каждую, а чтобы ни одна не выпала из расчёта.

Прямое время — это выполнение услуги: занятие, обра-

ботка материала, настройка таблицы, изготовление изделия, работа на выезде. К нему добавляется подготовка: изучение исходных данных, подбор материалов, настройка рабочего места. Переписка и согласование тоже занимают время — от первых уточнений до обсуждения результата. Отдельно учитывайте исправления в пределах обещанного объёма.

Есть и работа, которую сложнее привязать к одному заказу. Поиск клиентов включает публикации, ответы на обращения, подготовку примеров работ и переговоры с теми, кто в итоге не стал заказывать. Наконец, остаются административные дела: учёт оплат и расходов, планирование, подготовка документов.

Время на поиск клиента особенно легко потерять из расчёта. Оно не относится к одному конкретному заказу, поэтому кажется «нерабочим». Но если за месяц вы потратили пять часов на продвижение и переписку, а оплатили два заказа, на каждый в среднем пришлось по два с половиной часа поиска. Если заказов было пять — уже по часу. Считать нужно по фактическим продажам, а не по числу людей, которые задали вопрос.

В первые недели точность до минуты не нужна. Записывайте длительность основных этапов сразу после работы: выполнение — 2 часа 40 минут, переписка — 25 минут, подготовка — 35 минут. Через несколько заказов записи дадут более надёжную картину, чем ощущение, что «вроде бы ушло около трёх часов».

Не записывайте весь свободный вечер в потенциально оплачиваемое время. Если у вас есть десять часов в неделю, которые теоретически можно посвятить подработке, это ещё не означает, что все десять будут приносить деньги. Часть уйдёт на продвижение и организацию, а часть стоит оставить свободной. Срочная задача на основной работе, семейные дела или необходимость перенести заказ не должны превращать каждую свободную минуту в долг клиенту.

### **Калькулятор одной услуги**

Считать удобнее от желаемого чистого результата. Сначала определите, сколько денег хотите получать от подработки после расходов и предполагаемых обязательных платежей. Затем оцените, сколько заказов реально выполнить в отведённое для них время. Цена должна покрывать не только непосредственную работу, но и все часы вокруг неё.

Разберём учебный пример. Услуга — привести в порядок одну таблицу учёта заявок и передать короткую инструкцию. В стоимость входят настройка структуры и один раунд исправлений. На выполнение уходит три часа. Первичный разбор материалов занимает полчаса, переписка — ещё полчаса, исправления — столько же. На передачу результата и административные действия нужно 15 минут, на поиск клиентов и продвижение в среднем приходится один час на оплаченный заказ. Всего набирается шесть часов.

Теперь оценим денежные расходы. Распределим на заказ 120 рублей за связь, 80 рублей за материалы или рабочие

сервисы, 300 рублей за продвижение и 100 рублей за комиссии или другие переменные затраты. Итого — 600 рублей.

Общие расходы важно распределять разумно: не относите на один заказ целиком то, чем пользуетесь и вне работы. Если домашний интернет нужен не только для подработки, учтите в расчёте лишь часть его стоимости. Отдельную подписку, купленную специально для работы, можно включить полностью. Материалы, упаковку, доставку или платное размещение, возникшие только из-за конкретной услуги, целиком относите к ней. Одноразовые расходы на подготовку портфолио тоже нужно учитывать: выделите их как стартовые затраты и распределите между реалистичным числом первых заказов.

Задайте целевой чистый доход за заказ. Допустим, вы хотите получать от этой услуги 6 000 рублей после расходов и налогового резерва. Для учебного расчёта возьмём резерв в 6% от выручки. Это не универсальная налоговая ставка и не рекомендация выбрать определённый режим: реальный расчёт зависит от вашего статуса, налогового режима и вида клиента.

**Если налог рассчитывается как процент от всей суммы оплаты, минимальную цену можно найти по формуле:**

Минимальная цена = (желаемый чистый доход + расходы на заказ + доля иных фиксированных обязательных платежей) / (1 – ставка налога).

В нашем примере фиксированных обязательных платежей нет, поэтому расчёт такой:  $(6\,000 + 600) / 0,94 =$  примерно 7 021 рубль. Можно назвать цену 7 100 рублей. При таком заказе условный налоговый резерв составит 426 рублей. После вычета расходов и резерва останется 6 074 рубля. Разделите эту сумму на все шесть часов — получится около 1 012 рублей чистого дохода за каждый час, включая переписку, поиск клиента и передачу результата.

Цена часа выполнения не равна предварительной эффективной ставке. Если выставить 7 100 рублей за три часа непосредственной работы, может показаться, что час стоит больше 2 300 рублей. Но на заказ ушло шесть часов. Для предварительного сравнения разных услуг полезен другой показатель:

Предварительная эффективная ставка = (ожидаемая оплата – налоговый резерв – расходы – доля обязательных платежей) / все оценочные часы на заказ.

Он помогает сравнивать разные услуги. Одна может приносить крупную сумму за короткое выполнение, но требовать долгой подготовки и поиска клиента. Другая — приносить меньше за заказ, зато повторяться без новых затрат времени на разработку.

Проверим расчёт на месячном расписании. Допустим, на подработку отведено не больше 24 часов в месяц. Один заказ занимает шесть часов вместе со всеми сопутствующими задачами. Три заказа потребуют 18 часов, а ещё шесть оста-

нутся в запасе. Если цель — около 18 000 рублей чистого дохода, три заказа по 7 100 рублей дадут примерно 18 222 рубля после учтённых расходов и налогового резерва.

Эти цифры не обещают, что каждый месяц найдутся три клиента. Они показывают, какая загрузка и цена нужны, чтобы цель укладывалась в доступное время. Если план требует пяти заказов, на которые в календаре не хватает часов, бодрое обещание «как-нибудь успеть» проблему не решит. Придётся пересмотреть объём, срок, цену или саму цель.

### **Развилка: за что именно брать оплату**

Если услуга повторяемая и её состав можно описать заранее, обычно удобнее назначить цену за результат. Результатом может быть конкретная работа, которую можно передать клиенту, или услуга с понятным объёмом: настроенная таблица, проведённое занятие с материалами, готовое изделие, перечень ошибок в документе. Не обещайте то, что зависит от действий клиента или внешних обстоятельств, если вы ими не управляете. Например, настройка учёта может быть вашей ответственностью, а рост продаж после неё — нет.

Фиксированная цена помогает клиенту заранее понимать бюджет, а исполнителю — получать пользу от освоенного процесса. Если работу удастся выполнить быстрее без потери качества, сэкономленное время остаётся у исполнителя. Но такая цена опасна, когда границы размыты: неограниченные уточнения, новые исходные данные и дополнительные

версии незаметно превращают один заказ в три.

Поэтому заранее обозначьте, что именно входит в цену: какие материалы использует исполнитель, что получает клиент, сколько раундов исправлений включено и в какой срок нужно выполнить работу. Уточните и то, что считается дополнительной задачей. Например: «В стоимость входит настройка одной таблицы по предоставленным данным и один раунд исправлений; перенос дополнительных массивов данных оценивается отдельно». Это не жёсткость ради жёсткости, а способ сохранить договорённость понятной обеим сторонам.

Если заранее неизвестно, сколько времени займёт работа, удобнее может оказаться почасовая оплата. Она подходит для диагностики сложной задачи, разбора разнородных материалов или постоянных мелких поручений, объём которых меняется по ходу. Но клиенту трудно согласиться на открытую сумму без предела. Поэтому заранее оговорите единицу учёта времени, предварительную оценку и лимит часов. Превышать его можно только после согласования — счёт не должен становиться сюрпризом.

# 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.