

# САМ СЕБЕ КОМПАНИЯ

КАК ПОСТРОИТЬ ПРИБЫЛЬНОЕ ДЕЛО  
БЕЗ СОТРУДНИКОВ



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

**Сам себе компания: Как построить  
прибыльное дело без сотрудников**

«Автор»

2026

**Тьюрин М.**

Сам себе компания: Как построить прибыльное дело без  
сотрудников / М. Тьюрин — «Автор», 2026

Можно ли построить прибыльное дело в одиночку — без офиса, команды и бесконечной гонки за клиентами? Да, если превратить свои навыки в понятную услугу, найти для неё место на рынке и научиться считать деньги. Эта книга поможет выбрать направление, определить цену, рассказать о себе без рекламного шума и продавать без нажима. Вы разберётесь, как оформлять дело и планировать платежи с учётом российских реалий, выстраивать отношения с клиентами, защищать своё время и создавать запас прочности. А главное — поймёте, как расти, не нанимая сотрудников, и превратите первые девяносто дней в план действий. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| Доход вместо должности                  | 5  |
| Граница между свободой и самозанятостью | 11 |
| За что клиент платит на самом деле      | 16 |
| Форма, налоги и цена ошибки             | 24 |
| Конец ознакомительного фрагмента.       | 32 |

# Марк Тьюрин

## Сам себе компания: Как построить прибыльное дело без сотрудников

### Доход вместо должности

— Сколько стоит одна этикетка?

Павел сидел напротив Марины и придерживал пальцем уголок наклейки на банке с тёмным соусом. Бумага сухо шуршала и отходила от стекла. Марина заметила, как он нахмурился: не на неё — на неровный край. Банку он принёс на встречу, а этикетку распечатал дома.

— Зависит от того, что ты называешь этикеткой, — ответила она.

Павел убрал руку. Между ними остался образец: название продукта терялось среди мелкого текста, состав уходил под изгиб стекла, а два вкуса можно было различить, только перевернув банку.

— Бумагу печатают за три рубля. Мне нужно понять, почему твоя работа стоит в несколько тысяч раз дороже.

На языке уже вертелись привычные слова: концепция, композиция, адаптация, подготовка макета к печати. Стройные, профессиональные и бесполезные. Павел смотрел на банку; ему нужен был не словарь дизайнера, а причина расстаться с деньгами.

Марина положила рядом чистый лист.

— Давай сначала решим, во сколько тебе обходится ошибка. Покупатель путает вкусы, ты возвращаешь партию, типография печатает то, что нельзя наклеить. Что из этого случается чаще?

Павел повертел банку в ладонях.

— Пока ничего не возвращали. Но в магазине баночки стоят рядом. Народ берёт одну, потом спрашивает, где острая. На обеих сейчас красный цвет.

— А для тебя красный что значит?

— Что это соус.

— А для покупателя?

Он посмотрел на неё. На мгновение в его лице мелькнуло удивление человека, который пришёл с простым вопросом, а получил встречный.

— Может, тоже соус, — сказал он. — Или просто красное.

— Вот это можно исправить. Но начинать всё равно придётся не с цвета.

— А с чего?

**Марина перевернула лист и написала сверху: «Сколько мне нужно получать каждый месяц?»**

Павел опустил глаза на надпись.

— Мы же про этикетку говорили.

— Про цену. А она не берётся из воздуха. Я сегодня утром открыла список заказов и опять поймала себя на том, что складываю чужие проекты, надеясь получить предсказуемый месяц.

На экране ноутбука оставались три письма с разными сроками и ни одной гарантированной оплатой. Один заказчик обещал ответить «на днях», другой прислал правки поздно вечером, третий просил пока не начинать, хотя до нужной ему даты оставалась меньше недели. День заполнялся чужими срочностями, вечер уходил на попытку догнать собственную работу.

А в конце месяца денег всё равно могло оказаться меньше, чем обещало количество часов, проведённых за экраном.

Павел провёл ладонью по щетине.

— То есть ты сначала решаешь, сколько должна заработать, а потом называешь цену?

— Я считаю, сколько должно остаться у меня после расходов и обязательных платежей. Это разные числа. И проверяю, можно ли вообще получить эту сумму за то время, которое у меня есть.

Она придвинула лист и написала: «120 000».

Цифра вышла простой и будничной. Не мечта о просторной квартире и отпуске на море, а сумма, рассчитанная по личным расходам с поправкой на то, что не приходит каждый месяц, но всё равно требует денег: лечение, техника, ежегодные счета. Если забыть о таких тратах, они внезапно появляются посреди «хорошего месяца» и делают его куда хуже, чем казалось.

— Сто двадцать тысяч? — Павел спросил не о том, много это или мало. — Тебе?

Марина кивнула.

— Мне. Не бизнесу.

— А если заказов нет?

— Цифра не исчезает. Исчезают поступления, а обязательства остаются.

— Неприятная математика.

— Полезная. Неприятной она была и без бумаги.

В комнате пахло кофе и типографской краской. На подоконнике лежали цветочные выкрасы, принесённые утром; от тепла батареи загнулся угол одного листа. Марина расправила его и ниже вывела три строки: «постоянные расходы», «расходы на заказы», «резерв на налоги».

Павел наклонился ближе. Его рукав коснулся её запястья, и тепло через тонкую ткань отозвалось в ней быстрее, чем следовало. Он тут же отодвинулся, словно тоже заметил прикосновение. Марина продолжила писать, не поднимая глаз.

— Представим месяц, в котором я беру три одинаковых проекта. Для простоты постоянные расходы — восемнадцать тысяч, прямые расходы на три заказа — двенадцать. Налоговый резерв в этом примере — шесть процентов от выручки. В реальном расчёте, конечно, нужны мой режим и действующие правила.

— И сколько тогда нужно получить?

— Чтобы после расходов и резерва у меня осталось сто двадцать тысяч, выручка должна быть примерно сто шестьдесят тысяч. Чуть больше — спокойнее.

Павел не отрывал взгляда от листа.

— Но если тебе заплатили сто шестьдесят, разве это не твои сто шестьдесят?

— Нет. Это выручка. Из неё оплачивается работа и откладываются обязательные платежи. Если взять наш пример: сто шестьдесят пять тысяч выручки, тридцать тысяч расходов — остаётся сто тридцать пять до налога. Почти десять тысяч я откладываю в условный налоговый резерв. На личные нужды могу перевести около ста двадцати пяти. Заберу сто двадцать, а пять с небольшим оставлю в деле.

— Пять с небольшим — это уже прибыль?

— Это остаток после расходов и резерва в нашей модели. Но прибыль на бумаге и деньги на счёте — тоже не всегда одно и то же. Часть может понадобиться на незавершённый заказ или ближайший платёж. Если посмотреть на баланс и решить: «Всё моё», можно быстро остаться без денег на обязательства.

Павел откинулся на спинку стула.

— Я так и делал, — сказал он после паузы. — В конце месяца смотрел на счёт и думал, что заработал больше. Потом приходила оплата за баночки, а я уже купил на эти деньги холодильник.

Марина подняла глаза. В его голосе не было ни оправдания, ни попытки произвести впечатление — только факт, произнесённый чуть тише обычного.

— Деньги дела и личные деньги лучше хотя бы развести по разным счетам, — сказала она. — И не принимать перевод себе за прибыль. Ирина, бухгалтер-консультант, часто разбирает такие ситуации: сначала всё смешивается, а потом люди не могут понять, почему наличность закончилась раньше, чем обязательства.

— Звучит знакомо, — сказал Павел. — Я уже собирался позвонить бухгалтеру. Только сначала хотел выяснить, нужно ли вообще менять упаковку.

— И что думаешь теперь?

— Что не стоит покупать холодильник на деньги от следующей партии.

Он сказал это с такой серьёзностью, что Марина улыбнулась. Павел заметил её улыбку и, похоже, собирался улыбнуться в ответ, но только покачал головой.

Марина вписала под расчёт: «3 заказа по 55 000 = 165 000». Три проекта по пятьдесят пять тысяч давали нужную выручку с небольшим запасом. Только цифры не обещали, что три заказа найдутся каждый месяц. Они показывали, какая модель должна сработать, чтобы цель перестала быть смутной.

— Три заказа, — сказал Павел. — Каждый месяц?

— В среднем. Но среднее не оплатит аренду в конкретный вторник. При нерегулярном доходе нужен запас: деньги, которые пока не нужны на жизнь, остаются на отдельном счёте и помогают пережить слабый месяц.

— А если в одном месяце пять заказов, а в другом ни одного?

— Тогда надо смотреть на несколько месяцев и разбираться, почему так выходит. Может, спрос сезонный. Может, я не умею заранее предлагать услугу. А может, заказчики есть, но я не успеваю им отвечать, потому что всё время делаю срочные правки. Причины разные — и решения у каждой свои.

Она говорила спокойно, хотя узнала в последней фразе собственную привычку. Продажи часто откладывались на время «после дедлайна», а потом пустой календарь заставлял её врасплох. Заказы словно появлялись сами собой: случайное письмо, рекомендация, человек, который вспомнил о ней в последний момент. Иногда работы хватало на месяц, иногда после двух дней паники наступала тишина.

Павел провёл пальцем по краю образца.

— Сколько времени уходит на один такой проект?

— Около пятнадцати часов, если объём не расплзается. Разобраться в задаче, собрать направление, сделать макет, проверить его на настоящей таре, подготовить файл для печати, пройти два круга правок. Если по ходу выяснится, что нужны логотип, инструкция, ещё четыре вкуса и помощь с типографией, это уже другая работа.

— Ты говоришь так, будто заранее видишь, как всё пойдёт не так.

— Профессиональное зрение.

— Или опыт.

— Иногда это одно и то же.

Он коротко усмехнулся. Марина заметила, как бережно он перевернул банку, больше не касаясь отклеившегося уголка. Впервые за встречу Павел держал образец не как случайную вещь, которую принёс обсудить, а как предмет, над которым стоит подумать.

— Сколько часов ты готова отдавать делу? — спросил он.

— Не сколько оно захочет, а сколько я могу выделить, не превращая каждый вечер в продолжение рабочего дня.

— И сколько?

Марина уже несколько недель обходила этот вопрос. В одни дни ей казалось, что свободно каждое утро; в другие работа занимала всё время — даже дорогу за продуктами и минуту перед сном, когда в памяти вдруг всплывал незакрытый файл.

— Восемнадцать часов в неделю, — сказала она. — Примерно семьдесят два часа в месяц. Больше — только на коротком отрезке, не постоянно.

Она обвела цифру и разложила часы. Три проекта по пятнадцать часов — сорок пять. Переписка, продажи и поиск следующих клиентов — ещё двенадцать. На счета, учёт и прочие дела, которых заказчик не видит, — три. Всего шестьдесят часов.

Остальные двенадцать она оставила пустыми.

— Почему не заполняешь? — спросил Павел.

— Потому что в жизни всё сдвигается. Клиент задерживает материалы, типография просит другой формат, у меня ломается компьютер или я заболела. Если расписать каждую минуту, получится красивый план, который развалится от первого настоящего дня.

— А вечером?

— Вечером я хочу иметь возможность не открывать почту.

Слова прозвучали твёрже, чем она ожидала. Последние месяцы Марина не раз обещала себе закончить «ещё один маленький кусок», а потом обнаруживала, что отложила ужин, прогулку, разговор с подругой — всё, у чего не было срока в клиентском письме. Каждый отдельный вечер казался исключением. Вместе они становились привычкой.

— Значит, если заказов окажется больше трёх, ты откажешь? — спросил Павел.

— Не обязательно. Сначала посмотрю, сколько часов занимает каждый. Если проект приносит нужную сумму, но съедает весь месяц, это не модель, а дорогое переутомление.

Павел вынул телефон, но экран пока не разблокировал.

— Кажется, я понял, за что плачу, — сказал он. — Не за то, что ты подвинешь текст на банке. За то, чтобы не оплачивать своё решение потом, когда тираж уже в типографии.

— И за то, чтобы человек отличил один вкус от другого, не спрашивая продавца.

— Вот это я могу проверить.

Марина повернула лист к нему и обвела один образец на банке.

— Тогда не будем сразу придумывать всю линейку. Для начала — один продукт, одна этикетка и реальный формат печати. Я подготовлю макет, который можно проверить на полке, пройду с вами два круга правок и отдам файл для типографии. Фиксированная стоимость — пятьдесят пять тысяч. Срок начнётся, когда я получу состав, обязательную информацию и размеры тары.

Павел не ответил сразу. Его взгляд опустился на цифры, задержался на банке и вернулся к ней.

— Пятьдесят пять за одну?

— За один ограниченный проект. Если нужен только логотип — это другой разговор. Если после первой этикетки захочешь всю линейку, отдельно оценим объём и сроки.

— А если через две недели я скажу, что цвет должен быть не красный?

— Это будет один из двух кругов правок, если мы заранее согласуем направление. Если в последний день ты решишь, что упаковка вообще должна выглядеть иначе, я пересчитаю работу. Не из желания взять больше, а потому что это уже другая задача.

Павел посмотрел ей в глаза.

— Тебе тяжело называть цену?

Марина сжала колпачок ручки. Он спросил без усмешки, и от этого отвечать оказалось сложнее.

— Раньше я называла её и сразу начинала объяснять, почему мне не стыдно.

— А сейчас?

— Сейчас пытаюсь понять, что именно покупает клиент. Если я сама этого не понимаю, то не сумею защитить границы проекта.

— А если клиент не согласен?

— Значит, ему не подходит моё предложение. Это неприятно, но лучше, чем взяться за работу, которая не помещается ни в деньги, ни во время.

На секунду Павел отвёл взгляд к окну. С улицы донёсся гул проезжающей машины, стекло едва заметно дрогнуло в раме. Когда он повернулся обратно, лицо его смягчилось.

— Ты говоришь «границы», будто ставишь ограду вокруг участка.

— Иногда так и есть. Только вместо земли — мои вечера.

— Я их не покупаю, — сказал он. — Мне нужна хорошая упаковка. Не круглосуточный дизайнер.

Напряжение в плечах немного отпустило. Его слова ничего не обещали о том, как сложится работа, но в них не было привычного «ну ты же можешь быстренько». Он оставил ей место для ответа.

Одного оплаченного проекта было мало, чтобы понять, выдержит ли модель целый месяц. Теперь ей предстояло поговорить и с другими владельцами небольших продуктов. Для этого не требовались ни сайт, ни платная реклама: хватило бы короткого предложения, одного примера и понятной цены. Не дружеских заверений, что идея прекрасная, а разговоров с людьми, у которых есть задача и право принять решение. Если кто-то готов обсуждать объём и платить за конкретный результат, это весомее десятка вежливых «интересно». Если нет — можно пересмотреть предложение, аудиторию или цену, прежде чем тратить месяцы на развитие услуги, за которую никто не хочет платить.

Марина приписала на полях: «Одна позиция. Одна цена. Один срок. Реальный заказ».

— А если я хочу проверить спрос не только на тебе? — спросила она.

Павел приподнял бровь.

— Думала, я уже проверка?

— Ты одна точка. Мне нужны другие владельцы небольших продуктов. Я отправлю им короткое предложение, покажу пример и назову цену. Без большого сайта, платной рекламы и бесплатной разработки половины упаковки.

— Сколько людей?

— Начну с десяти подходящих контактов. Хочу увидеть, где я объясняю непонятно, что вызывает интерес и на каком месте разговор обрывается. Считать буду не лайки, а тех, кто готов обсуждать задачу, согласовывать объём и платить.

— А если все скажут: «Дорого»?

— Тогда надо понять, для кого дорого и за что. Может, я предлагаю услугу не тем людям. Может, плохо объясняю результат. Может, проект правда не укладывается в цену и часы. Снижать цену автоматически — такой же способ не думать, как повышать её от обиды.

Павел тихо рассмеялся.

— Я как раз хотел спросить: можно дешевле?

— Можешь спросить.

— А ты?

— Могу уменьшить объём. Оставить всё как есть и притвориться, будто в моей неделе стало больше часов, не могу.

Павел смотрел уже не на лист и не на банку. Его взгляд задержался на её лице, и Марина вдруг отчётливо почувствовала собственную неловкость: всё ещё сжимала колпачок ручки, оставляя на коже маленькую вмятину. Она отвела глаза первой.

— Ладно, — сказал он. — Один продукт. Пятьдесят пять тысяч. Два круга правок. Срок — когда пришлю состав и размеры. Что нужно, чтобы начать?

Марина перечислила только необходимое для этого проекта: письменное подтверждение объёма, материалы о продукте и предоплата. Не обещание переделать весь бизнес и не скидка «на перспективу», а один заказ с ясной точкой завершения.

Она открыла переписку и отправила ему реквизиты. Павел сверил их на экране и помолчал. Марина решила, что он берёт время подумать, и уже приготовилась убрать лист в папку. Телефон коротко мигнул. Павел повернул экран к ней: половина стоимости была переведена.

— Теперь у тебя есть проверка спроса, — сказал он.

— У меня есть один оплаченный заказ.

— Это уже больше, чем разговор.

— Да.

Ответ прозвучал тише, чем ей хотелось. Марина посмотрела на уведомление, потом на расчёт: три заказа, по пятнадцать часов каждый, шестьдесят рабочих часов и двенадцать, которые она оставила пустыми. Теперь в модели появилось первое подтверждение деньгами — и вместе с ним соблазн немедленно вписать ещё один проект, а потом ещё.

Павел убрал телефон.

— Если всё получится, мне понадобится вся линейка. Привезу остальные образцы. К понедельнику надо хотя бы понять, успеем ли. Ты же вечером на связи?

Марина взглянула на пустые двенадцать часов. Один оплаченный заказ уже пытался занять их целиком. Она выдержала паузу — достаточно долгую, чтобы привычное «конечно» не сорвалось с языка.

— Вечером я не работаю, — сказала она. — Завтра до двенадцати пришлю план по этой этикетке. А насчёт линейки поговорим отдельно, когда увидим первый результат и оценим объём.

Павел не стал спорить. Только придержал банку за стеклянное дно, пока Марина убирала лист в папку. На поверхности по-прежнему топорщился неровный край, который он заметил первым. В следующий раз прикрыть его пальцем уже не получится.

Марина посмотрела на часы: 15:26. До конца дня ей предстояло отправить Павлу подтверждение, обновить расчёт расходов и решить, что делать с двумя письмами, обещавшими «маленькие срочные правки». Деньги впервые легли на нужную сторону её модели. Свободное время ещё предстояло отстоять на практике.

## Граница между свободой и самозанятостью

### Граница между свободой и самозанятостью

Марина не сразу придвинула папку к себе. Её пальцы лежали на картонной обложке, пальцы Павла — на стеклянном доньшке банки; между ними оставались лист с расчётом и исцарапанный край стола, там, где она обычно ставила кружку.

Павел взглянул на часы, потом на неё. Ни обиды, ни улыбки, которую можно принять за согласие. Только короткое, внимательное ожидание.

Марина выдержала его взгляд, хотя привычное желание смягчить отказ уже поднялось к горлу. Она не стала искать слова помягче. Срок она назвала: до двенадцати завтра подготовит план по этикетке. Вечер оставался её.

Павел поднялся, забрал банку и убрал телефон в карман. Неровный край этикетки повернулся к окну, и его тень легла на стекло тонкой тёмной полосой. Павел снова заметил дефект, но ладонью его не прикрыл. Кивнул Марине и вышел, унося образец с собой.

Дверь закрылась негромко. В комнате остались папка, раскрытая таблица расходов и два письма, на которые нужно было ответить до конца рабочего дня. Марина посидела, не касаясь клавиатуры. Ещё минуту назад свободное время казалось пустой клеткой в календаре. Теперь — открытой дверью: оставь её без присмотра, и туда войдёт всякий, кому срочно понадобился ещё один кусочек её дня.

Она повернула папку так, чтобы лист с заметками о разговоре с Павлом не загораживал экран. Короткое письмо с подтверждением срока заняло несколько минут. Марина обозначила, какой результат подготовит и когда пришлёт план. Решение о работе с этикеткой и остальными образцами оставила до оценки объёма. В письме не было обещания сделать всё сразу и той привычной фразы напоследок, за которой всегда пряталась лазейка для вечерних уточнений.

Перед отправкой она перечитала текст, заменила одно слово и нажала кнопку.

Письмо закрепило ближайший шаг, но не сам заказ. Теперь следующий этап был ясен и ей, и Павлу: к полудню — план, затем разговор об объёме и условиях. Марина закрыла почту. Под окном обнаружилась таблица, в которой цифры всё ещё не желали складываться в готовую зарплату.

Три проекта по пятьдесят пять тысяч давали сто шестьдесят пять тысяч выручки. Примерные расходы составляли тридцать тысяч, налоговый резерв в шесть процентов — ещё девять тысяч девятьсот, а дополнительный резерв в десять процентов выручки — шестнадцать тысяч пятьсот. После всех вычетов оставалось сто восемь тысяч шестьсот рублей. На восемь тысяч шестьсот больше её личного минимума в сто тысяч.

Эта разница звучала не победным звоном, а осторожным скрипом. Расчёт сходился при условии, что каждый месяц найдутся три проекта, расходы останутся примерно такими, как она их заложила, а резервы не растворятся в очередных покупках. И ещё — что работа не ползёт за пределы часов, которые Марина действительно готова ей отдавать. Цифра в строке «личное» не менялась, если заказчик писал в девять вечера. Зато менялись сон, внимание и способность на следующий день отличить аккуратную линию от той, которую придётся переделывать.

Пока Марина считала только деньги, свободный день казался приятным довеском. Теперь становилось ясно: собственное дело не дарит свободное время вместе с отсутствием начальника. Первым под удар попадало именно оно — в календаре не было другого человека, который закрыл бы ноутбук вместо неё.

На пустой странице блокнота уже стояли суммы из прошлых расчётов: личный минимум, ориентир по выручке, расходам и налогам. Ни одна не отвечала на вопрос, сколько часов

потребуется такая модель. Марина провела линейкой несколько вертикальных черт и разделила лист на столбцы.

Сначала вписала то, что охотнее всего называла работой: поиск решения, композицию, макет, проверку файла перед печатью и правки. Здесь она принимала профессиональные решения, и ни один подрядчик не мог заменить её без подробного задания и контроля результата. Ради этой работы клиенты и обращались к ней.

Однако стоило подвинуть линейку, как рядом проступил целый пласт дел, обычно оставшийся за краем внимания. До дизайнера надо было ответить на запрос, уточнить задачу, понять, нужна ли клиенту новая этикетка или хватит поправки к старой, определить объём и назвать цену. Затем согласовать условия, напомнить о недостающих материалах, сохранить версии так, чтобы через две недели не искать правильный макет среди пяти почти одинаковых. Выставить счёт, отметить поступление денег, отложить налоговый резерв, внести расходы. Закрывать проект и освободить место для следующего.

Столбцы быстро заполнились. На полях Марина добавила ещё один — «организация». Календарь, договорённости, папки, счета, сроки и короткие сообщения, каждое из которых занимало меньше минуты, а все вместе — полдня.

Она откинулась на спинку стула. На миг захотелось назвать лист «лишняя работа», будто все эти задачи возникли из-за её собственной неорганизованности. Но производство, продажи, учёт и организация были не наказанием за неумение. В большом деле они распределялись между людьми; в её — ложились на одного человека, причём каждая требовала отдельного внимания.

Без сотрудников не было зарплатной ведомости, планёрок и чужих отпусков, которые приходилось бы учитывать. Зато оставались продажа собственной работы, контроль денег и решения о том, какую задачу принять, а какую оставить за дверью.

Марина зачеркнула первое пришедшее в голову слово и написала рядом: «роли». Потом взглянула на письмо Павлу в почте. Она не обещала ему всю линейку не потому, что проект её не интересовал. Просто в вопросе «успеем ли» пока не было ни точного объёма, ни часов, ни цены. Желание клиента услышать ответ не могло заменить расчёт.

Из календаря Марина выгрузила ближайшие недели и разложила их на листе не по числу пустых клеток, а по доступному рабочему времени. Заполнять все часы, которые она физически могла просидеть за компьютером, она не собиралась. В черновую оценку заложила двадцать восемь часов в неделю — столько, сколько можно было повторять из недели в неделю, не забирая вечера и не превращая субботу в склад просроченных задач.

Цифра казалась непривычно скромной. В соседней колонке Марина написала сорок: столько легко было бы назначить себе, если считать лишь часы, когда она не спит и не занята чем-то очевидным. Между «могу сегодня» и «смогу выдерживать каждый месяц» лежала разница, которую не закроешь кофе и хорошими намерениями.

И эти двадцать восемь часов не принадлежали целиком клиентам. Восемнадцать Марина отвела на производство, четыре — на продажи и разговоры о проектах, два — на деньги и учёт, ещё три — на организацию. Один час оставила нетронутым: на задержавшийся материал, непредвиденную правку, сбой программы или день, когда сосредоточенность отказывается включаться по расписанию. Если заполнить его заранее, резерв исчезал.

Ни одна цифра не была высечена в камне. Это была первая версия, которую следовало проверить на практике, а не приказ работать ровно столько, сколько уместилось в красивой таблице. Возле двадцати восьми часов Марина приписала: «Оценка на месяц. Затем сверить с фактом». Так она оставляла себе право изменить распределение, не выдавая желаемую производительность за уже существующую.

В длинную рабочую неделю производство легко вытесняло всё остальное: клиенту нужен файл, файл надо закончить, и любой час без макета начинал казаться украденным у заработка.

Однако продажи не исчезали, если Марина несколько дней не отвечала на новые запросы. Они только накапливались, а потом возвращались письмами и вопросами о срочности. Учёт тоже не становился необязательным оттого, что к концу недели хотелось закрыть ноутбук. Непроверенная выручка могла казаться больше, чем была, а деньги на налоги — свободными, пока не приходило время их перечислять.

Таблица показывала не только часы, но и цену переключений. Открыть почту среди работы над макетом, прочитать две просьбы о правках, уточнить сумму расхода и вернуться к файлу — так можно было занять весь день, не проведя ни одной длинной встречи. Руки оставались на клавиатуре, внимание же перебегало из роли в роль и нигде не успевало закрепиться.

Марина провела ногтем по строке «продажи». Она привыкла считать, что продаёт, когда рассказывает о своём опыте или показывает портфолио. На деле продажа начиналась раньше — с вопроса о том, что нужно исправить, как используют упаковку, где её увидят и какого результата ждёт заказчик. Если принимать любую просьбу за готовое техническое задание, чужая неопределённость оплачивалась её собственными часами.

«Сделать немного заметнее» могло означать десять минут на макете или новый круг поиска решения. Разница становилась ясна не тогда, когда файл уже открыт, а после того, как очерчены объём и результат. Ни календарь, ни программа для учёта не могли принять это решение вместо неё.

Так выглядела роль владельца: выполнить обещанное и определить, чему оно не равняется. Павлу Марина собиралась подготовить план по одной этикетке. В его сообщении об остальных образцах пока не было договорённости ни о сроках, ни о содержании. Если она сама превратит предложение привезти образцы в несколько неоговорённых дней работы, ответственность за перегруз не ляжет на одного Павла. Она тоже подпишет её — пусть даже молча.

Впрочем, отвечать за каждую операцию не значило лично выполнять каждое движение. Марина посмотрела на столбец организации. Ей не обязательно было одновременно быть дизайнером, архивариусом и человеком, который вручную переносит каждую сумму из одного файла в другой. Часть повторяющихся действий можно было передать внешнему специалисту за оговорённую плату, не нанимая человека в штат.

Она разделила задачи не на «важные» и «неважные», а на те, где требовалась её экспертиза, и те, где хватило бы понятного процесса. Выбрать визуальную иерархию на упаковке, определить, что именно обещает результат, назначить цену, согласовать объём и принять финальную версию — здесь решение оставалось за ней. Передать его целиком означало отдать вместе с действием и ответственность за то, что получит клиент.

С регулярной подготовкой документов для учёта дело обстояло иначе. Марина обязана была понимать, сколько денег пришло, сколько ушло и какая сумма отложена. Но это не требовало от неё становиться бухгалтером. Сбор чеков и первичных документов можно было устроить так, чтобы специалист вёл учёт, а Марина вовремя передавала нужное и принимала решения на основе цифр. Ответственность за дело оставалась при ней, зато часть ручной работы уходила.

С файлами было похоже. Пока для каждого проекта на ходу придумывалась новая система названий, даже простая сборка папки съедала внимание. Если требования к форматам, версиям и структуре становились ясны, техническую подготовку отдельных материалов можно было поручить подрядчику. Но сперва стоило описать стандарт и проверить результат. Слишком ранняя передача добавляла объяснений и контроля вместо того, чтобы освободить время.

На полях Марина записала: «Передавать можно операцию. Решение — только вместе с правилами». Следом добавила: «Сначала посчитать стоимость передачи». Подрядчик не превращал работу в бесплатную — он покупал ей часы за деньги. Освобождать их имело смысл там, где они возвращались в проект, продажи или отдых, а не уходили на бесконечное исправление чужих ошибок.

Часть организационной мелочи тоже можно было поручить кому-то ещё: сверку встреч, подготовку типовых файлов, первичную сортировку документов. Только не всё сразу. Для начала задачу стоило дважды выполнить самой, увидеть повторяющиеся этапы и определить, что считать правильным результатом. Если объяснение заканчивалось словами «там и так будет понятно», туман просто перемещался из одной головы в другую.

Марина заметила маленький блокнот с тремя разными паролями к файлам, которые меняла в разное время. Записала беспорядок в колонку организации. Настроить систему можно было поручить, требования к ней предстояло сформулировать самой. Иначе подрядчику досталась бы работа без границ, а ей — проверка каждой мелочи.

Два письма всё ещё ждали ответа. В одном просили срочно поправить изображение и обещали, что изменений почти нет. Во втором тоже говорилось о небольшой правке, но вложенный файл содержал несколько страниц комментариев. Марина не стала открывать макеты и оценивать всё на глаз. Сначала уточнила, что входит в прежнюю договорённость, затем обозначила отдельную стоимость и ближайшее свободное окно для дополнительной работы. Для одного запроса это означало перенос срока. Другой она могла принять, если заказчик подтвердит цену и время.

Ответы ушли один за другим. Не из желания наказать за срочность и не из страха показаться неудобной. Каждое «маленькое» изменение отнимало место у уже оплаченной работы, если никак не отражалось на расписании. Согласиться без пересчёта значило спрятать стоимость чужой задачи в собственном вечере.

Павел оставался в этих расчётах не только клиентом с конкретной этикеткой. Он был первой проверкой: получится ли превратить запрос в договорённость с краями. Марина почувствовала лёгкое тепло у основания шеи — там, где сохранилась память о его близости над столом. Он не стал спорить, когда она обозначила вечер. Не пытался купить его обещанием всего проекта. Уважение к её границе не упрощало их отношения, но позволяло не гадать, какую часть собственного дня придётся отдать, чтобы не потерять его интерес.

Она не знала, как Павел оценил отказ. Зато знала, что назвала срок, который действительно могла выдержать. Этого было достаточно; его молчание не требовалось толковать так, чтобы оно подтвердило удобную версию.

Около четырёх Марина снова занялась таблицей. Внесла обновлённые расходы, проверила резервы. Шесть процентов оставались условным расчётом, а не универсальным ответом на все вопросы о налогах. Она оставляла эту цифру для модели и отдельно пометила, что реальный режим надо будет сверить с консультантом. В бумагах нельзя подменять неизвестное уверенным тоном. На проверку тоже следовало выделить время, а не вспоминать о ней за неделю до срока.

После расходов и резервов по-прежнему оставалось сто восемь тысяч шестьсот рублей. Личный минимум — сто тысяч. На бумаге модель сходилась, но рядом с денежными цифрами теперь стояли двадцать восемь часов и четыре роли. Три проекта по пятьдесят пять тысяч не помещались в месяц автоматически только потому, что сумма выглядела подходящей. Каждый заказ требовал времени на производство, продажи, учёт и организацию; между ними появлялись новые вопросы, задерживались материалы и возникала чужая срочность.

Число проектов зависело не только от суммы в договоре, но и от доступной ёмкости. Ближайший месяц мог вместить два полноценных проекта и один небольшой — не три одинаковых. Третье место стоило оставить под заказ, который вписывался в её условия. Финансовая цель не обязывала брать любую работу, способную довести выручку до нужной отметки. Если ради неё приходилось постоянно отдавать вечера, в расчёте просто не учитывалась цена собственного времени.

В половине пятого Марина вернулась к сетке часов. Производство уже выглядело теснее, чем в начале расчётов. Возможно, так сложилась одна неделя; возможно, она недооценивала

время на проект. Марина отметила время, которое ушло на встречу и предварительную оценку запроса Павла, отдельно от клиентской работы. По одному разговору нельзя было вычислить, сколько займёт этикетка, но часы на продажи и переговоры тоже следовало учитывать.

Перегрузка редко заявляла о себе громким провалом. Обычно сначала сдвигался небольшой срок: ответ, который обещали утром, уходил вечером; файл, рассчитанный на одну проверку, возвращался на третий круг. Потом начинало рваться внимание: Марина перечитывала одно и то же письмо, пропускала несложную цифру или открывала новую задачу посреди уже согласованной.

Если ближайший срок начинал уплывать, бессмысленно было сидеть до ночи, притворяясь, что график ещё цел. Нужно предупредить заказчика до того, как задержка станет фактом, показать, что успевает к исходной дате, и предложить выбор: сократить объём, перенести часть результата или изменить срок. Неприятно — зато решение оставалось за обеими сторонами.

Рассыпающееся внимание тоже не лечилось новыми письмами. Марина могла закрыть почту, выделить для ответов отдельное окно и потом вернуться к одной задаче. Если вечера начинали появляться в календаре регулярно, стоило не гордиться способностью выдержать ещё один, а пересмотреть входящий поток: отложить новый проект, поднять цену за срочность, передать подрядчику повторяющуюся операцию или отказаться от работы, которой некуда поместиться.

Первый вечер, занятый работой, легко назвать исключением. Вторым подряд уже менял привычку. Внизу страницы Марина записала не запрет, а сигнал: если работа дважды за неделю пересекает выбранную границу, сначала пересматривается объём, а не время сна. Не нужно было ждать срыва срока, чтобы признать: работа перестала помещаться в жизнь.

К пяти часам Марина обнаружила, что последние сорок минут почти не смотрела на часы. Она несколько раз перескакивала с расчётов на письма и обратно. Закрыв почту, она подняла лист с расписанием и выделила завтрашнее утро под план для Павла. До полудня оставалось достаточно времени, если не отдавать его запросам, которые ещё не стали работой.

В план Марина не собиралась включать всю будущую линейку. Одна этикетка, согласованный объём, понятная последовательность этапов и условия для дополнительных решений. Когда план будет готов, станет ясно, сколько времени займёт каждый этап. Угадывать цену остальных образцов по одному взгляду на банку она не хотела.

Заметки о запросе Павла лежали рядом с таблицей. Пока это была возможность, а не выручка. В таблице — условная модель, готовая пройти проверку часами. А между ними находилось то, что никто не мог сделать за Марину: выбрать предел, назвать его и не отменить при первом страхе, что клиенту станет неудобно.

Без десяти шесть Марина проверила отправленные письма, сохранила таблицу расходов и закрыла ноутбук. Она не обещала себе больше никогда не работать по вечерам: такие клятвы легко разбивались об обстоятельства. Вместо этого у неё появился способ заметить, когда исключение становится расписанием, и изменить нагрузку раньше, чем работа отнимет не только вечер, но и качество следующего дня.

Завтра она откроет папку Павла не со шрифта и не с формы банки. Сначала спросит себя, какую неопределённость покупателя должна снять эта этикетка.

## За что клиент платит на самом деле

Телефон дрогнул рядом с закрытым ноутбуком.

Марина уже убрала руку с крышки, когда на экране высветилось имя Павла. Сообщение пришло короткими частями, будто он набирал его между делом:

«Пока ничего не возвращали. Но в магазине баночки стоят рядом. Народ берёт одну, потом спрашивает, чем отличается от соседней. Я обычно объясняю».

Марина перечитала дважды. Палец завис над клавиатурой. Можно было уточнить, о каких именно банках речь, кто отвечает покупателям, сколько раз за день Павел вынужден повторять одно и то же. Можно было снова открыть ноутбук и набросать план. Вместо этого она погасила экран.

Завтра.

В квартире пахло остывшим кофе и мокрым асфальтом, тянувшим из открытой форточки. Марина выключила лампу над столом и вышла, оставив сообщение без ответа.

В восемь двенадцать следующего утра она открыла папку Павлова проекта.

На экране появилась аккуратная подборка: фотографии банок, старый макет этикетки, короткое описание линейки. Марина подвинула чашку подальше от ноутбука и написала заголовков: «Дизайн этикетки с подготовкой к печати». Ниже перечислила, что умела: композиция, шрифт, цвет, работа с текстом, адаптация макета под требования типографии.

Перечитала. Гладко, профессионально — и почти бесполезно.

Такой список мог понравиться Павлу. Он мог ответить, что всё звучит прекрасно, попросить портфолио и отложить разговор до следующего заказа. Марина знала, как легко принять комплимент за интерес: вежливое одобрение приятно щекочет самолюбие, а потом не превращается ни в задачу, ни в оплату.

Она выделила текст и стёрла.

Сначала нужно было понять, что именно покупатель не может сделать без её работы. Павлово сообщение давало зацепку, но за ней пока проступали лишь вопросы в магазине. Марина не знала ни причины этих вопросов, ни того, что происходило после ответа.

Она набрала его номер.

— Доброе утро, — сказал Павел после первого гудка. На фоне брякнул металл, потом шум стих. — Ты уже взялась за этикетку?

— За план. Обещала прислать до двенадцати. Хочу сначала кое-что уточнить, чтобы не продавать тебе собственную фантазию.

— Обнадеживает.

В голосе мелькнула усмешка. Марина улыбнулась, хотя он этого не видел.

— Ты написал про вопросы в магазине. Какой слышишь чаще всего?

— «А эта чем отличается?» Обычно показывают на две баночки сразу. Иногда спрашивают, какая острее.

— А ты что отвечаешь?

— Рассказываю состав. В одной больше сладкого перца, в другой — копчёной паприки. Если спрашивают про остроту, говорю, что обе мягкие. — Он помолчал. — Хотя покупатель, кажется, уже выбрал. Просто хочет удостовериться.

— Ты видишь, что выбрал?

— Вижу руку. Что будет дальше — не всегда.

Марина сделала пометку на полях. Перед ней была повторяющаяся ситуация: человек сравнивает банки и сомневается. Пока этого хватало, чтобы наметить работу, не приписывая этикетке способность удваивать выручку.

— А если рядом нет никого из вас?

— Продавщица знает состав, но не всегда знает нашу историю. Проще ответить самому, если я в магазине.

— Как часто тебе приходится объяснять?

— Когда приезжаю — несколько раз за утро. Сколько точно, не скажу. Я не записывал.

— Ты специально туда едешь ради этого?

Павел выдохнул в трубку.

— Не только. Привожу банки, говорю с закупщиком, забираю коробки. Но да, могу минут двадцать простоять у полки и отвечать. Иногда полезно: слышу, о чём спрашивают. Иногда чувствую себя живой табличкой.

— Что случится, если оставить всё как есть?

— Ничего катастрофического. Люди покупают. Некоторые берут обе, другие — одну. Не стану уверять тебя, будто магазин теряет половину покупателей: я этого не знаю. Но когда закупщик ставит нашу продукцию рядом с похожей, мне приходится убеждать его, что разницу вообще заметят.

В комнате стало тихо. В батарее щёлкнул металл, под коленом скрипнул стул.

— Это две разные задачи, — сказала Марина. — Упростить выбор покупателю и помочь закупщику увидеть отличие. Одна этикетка может поддержать первую. Для второй нужна работа со всей линейкой, а её в этот план не включить.

— Значит, обещать, что после нового дизайна банки начнут хватать с полки, ты не будешь?

— Не буду. Мы можем сделать различия заметнее и проверить, станет ли покупателям проще выбирать. Продажи зависят и от цены, и от места на полке, и от вкуса, и от привычки. За дизайн отвечаю я. За всё остальное — нет.

Павел не ответил сразу. Марина представила его у рабочего стола: ладонь на краю, взгляд на распечатанных этикетках. На прошлой встрече он старался не показывать, как его раздражает необходимость объяснять, за что платят дизайнеру. Теперь он сам обозначил границы задачи.

— Ладно, — произнёс он. — Напиши именно так. Только без канцелярского «повысим узнаваемость».

— И без обещания чуда.

— Вот за это, кажется, и плачу.

Он сказал это легко, почти шутливо, но Марина замерла с ручкой над бумагой. В его голосе не слышалось прежней настороженности. Будто он впервые допускал: работа может быть ценной, даже если её результат не упаковать в громкое обещание.

— Тогда мне нужно понять, что ты уже пробовал.

— Различал цветами. На одной этикетке зелёная полоса, на другой красная.

— Помогло?

— На фотографии в каталоге — да. На полке не уверен. Банки стоят близко, а свет такой, что всё становится одинаково жёлтым.

— Где сейчас заметнее всего состав и вкус?

— Сзади. Спереди — название мастерской, название продукта и рисунок перца. Слово «копчёный» тоже есть, но мелко.

Марина внесла это в заметки. Разговор наконец обрёл предметную форму: покупатель стоит перед двумя банками, видит название мастерской и рисунок, но не сразу находит главное различие. Вопрос был уже не в том, красив ли шрифт, а в том, какое сообщение встретит взгляд первым.

— Я пришлю план на одну этикетку, — сказала она. — Сначала уточним задачу и соберём материалы. Потом я предложу направление; сверим его с тем, что покупатель должен заме-

тить, и после согласования я подготовлю файл для печати. Остальные банки и переписывание текстов линейки в стоимость не входят.

- А если поймём, что переделывать нужно всё?
- Тогда отдельно оценим. Когда станет ясно, что именно менять.
- Хорошо. Жду до двенадцати.
- Будет.

Закончив разговор, Марина обнаружила, что сжимает ручку так крепко, что край колпачка отпечатался на пальце. Она разжала ладонь и вернулась к документу. Заголовок всё ещё казался слишком узким, зато под ним уже стояла задача: помочь покупателю различить две приправы, не переворачивая банку и не дожидаясь объяснения продавца.

В девять тридцать позвонила Лида, знакомая по небольшому рынку выходного дня. Она собиралась запускать гранолу и просила Марину «на десять минут подсказать, куда двигаться». Марина не стала начинать с вопросов. Голос сам обернулся привычной деловой интонацией:

— Я занимаюсь упаковкой для небольших производителей: разрабатываю этикетки, подбираю типографику и цвет, выстраиваю информацию на лицевой стороне, готовлю макеты к печати. Если нужно, могу собрать линейку и помочь с текстом, чтобы покупателю было проще разобраться в продукте.

— Слушай, как здорово звучит, — сразу отозвалась Лида. — Я всегда говорила, что у нас всё выглядит немного... по-домашнему. Тебе бы понравились наши пакеты. Такие уютные.

— Спасибо. Могу прислать несколько примеров.

— Да, пришли обязательно. Может, к лету что-нибудь попробуем. Сейчас у меня с орехами новая цена, и я вообще не понимаю, сколько получится маржи. Но упаковку, конечно, хочется сделать посерьёзнее.

Марина открыла заметку и набрала: «Отправить портфолио, договориться о консультации». Потом остановилась.

— Лида, а что заставило тебя задуматься об упаковке именно сейчас?

На том конце зашуршало, будто Лида перебирала пакеты или искала телефон среди вещей.

— Подруга сказала, что в магазине увидела похожую гранолу, только у них всё красивое. Ну и я давно хотела. У нас сейчас продаётся нормально, но хочется расти.

— Кто-нибудь из покупателей жаловался, что не понимает состав или вкус? Или магазин просил изменить упаковку?

— Нет, такого не было. На ярмарке все спрашивают у меня, я на месте. Если пойдём в магазин, наверное, надо будет что-то менять. Но туда мы ещё не пошли.

— А успеть нужно к какой-то дате?

— К лету, наверное. Хотя я пока даже поставщика орехов не выбрала. Слушай, ты всё равно пришли примеры, я посмотрю.

Марина не стала убеждать Лиду, что красивый пакет подготовит её к продаже в магазине. Она спросила, нужна ли той оценка проекта сейчас, и услышала, что пока нет. Лида хотела посмотреть портфолио — не смету и не встречу. Ничто не мешало ей работать сегодня, и срок, к которому требовалось принять решение, ещё не появился.

— Хорошо, пришлю портфолио, — сказала Марина. — Когда определится площадка или появятся требования магазина, напиши. Тогда станет понятно, какую работу оценивать.

— Договорились. Спасибо, что не стала сразу продавать.

После звонка Марина снова взглянула на заметку. «Отправить портфолио» было её действием, а не Лидиным. Покупать сегодня той ничего не требовалось. Вчерашнюю Марину порадовал бы комплимент про уютные пакеты; сегодняшняя оставила в блокноте пустую строку рядом со словом «срок».

Она вернулась к Павлову плану.

Чтобы не обещать роста продаж, Марина обозначила, что именно они станут проверять: покупатель должен быстрее замечать вкус и различие между продуктами. Проверять предстояло понятность выбранного решения — сначала на макете, затем на полке. Одна этикетка, не вся линейка. Фотографии и утверждённый состав предоставляет Павел; дополнительные вкусы и новые форматы упаковки обсуждаются отдельно.

Рядом с чашкой лежал черновик расчёта. В модели средний проект стоил пятьдесят пять тысяч рублей; три таких проекта давали сто шестьдесят пять тысяч выручки. Цифры помогали Марине прикинуть, сколько заказов нужно для её собственного минимума, но к Павлу они отношения не имели. Его цена должна была зависеть от объёма работы, а не от того, насколько удобно заказ вписывался в таблицу.

Она разложила этапы по времени, учла обсуждение задачи, разработку направления, согласование и подготовку файла. Часов вышло больше, чем хотелось. По старой привычке можно было вычеркнуть один из этапов и надеяться, что заказчик не попросит вернуть его. Марина вместо этого точнее обозначила границы: одна этикетка, два раунда правок в выбранном направлении, печатный файл после согласования. Остальной мир баночек оставался за рамкой документа.

В одиннадцать сорок семь план ушёл Павлу.

Марина нажала «Отправить», проверила вложение и лишь тогда поняла, что всё это время сидела, задержав дыхание. Через минуту пришло сообщение:

«Прочитал. Одна этикетка — да. 55 000. Давай так. Только хочу сегодня показать тебе полку, чтобы ты сама посмотрела, что там происходит. Будешь в районе после обеда?»

Она перечитала первую часть, потом вторую.

Павел соглашался на конкретный объём за названную цену и предлагал следующий шаг, который мог повлиять на работу. Марина ответила, что подъедет после часа, если он сможет выделить двадцать минут.

«Смогу. Буду там».

В магазине банки стояли в два ряда у стеклянной стены. От входа тянуло хлебом, укропом и картоном — только что распаковали коробку. Павел ждал у полки, засунув большие пальцы в карманы фартука. Увидев Марину, он выпрямился и протянул ей бумажный стаканчик.

— Кофе без сахара. Ты вчера на встрече такой пила.

Она взяла стакан. Тепло мягко легло в ладони.

— Запомнил.

— Ты поморщилась, когда в чашку насыпали две ложки. Решил не рисковать.

В этой мелочи было больше внимания, чем Марина ожидала получить в обычный рабочий день. Она спрятала улыбку за глотком кофе, обожгла язык и тут же пожалела, что поторопилась.

Павел указал на два ряда банок.

— Вот. Слева копчёная паприка, справа сладкий перец. Высота одинаковая, крышки одинаковые. Если смотреть с торца, цвета различаются. Прямо — почти нет.

Марина наклонилась к полке. Павел оказался рядом; его рукав коснулся её плеча, когда он потянулся показать мелкий текст на этикетке. Прикосновение длилось мгновение, но она заметила его прежде, чем успела решить, почему.

— Покупатель смотрит прямо, — сказала она.

— Чаще всего. Иногда берёт банку и вертит в руках.

— Тогда успевает прочитать состав. Но первое решение принимает по тому, что видит сразу.

Они замолчали. Женщина с сетчатой сумкой остановилась перед банками, взяла одну, потом вторую и повернула этикетки к свету.

— Какая из них менее острая? — спросила она у продавщицы.

**Павел шагнул вперёд, но продавщица ответила сама:**

— Обе мягкие. В этой больше сладкого перца, а в этой — копчёная паприка.

Покупательница сравнила банки, перевернула одну и поставила на место. Вторую положила в сумку.

Павел не улыбнулся и не нахмурился — только провёл пальцем по краю собственной этикетки.

— Вот, — тихо сказал он. — Выбрала одну.

— Да. Но мы не знаем, выбрала бы она другую, если бы заметила вкус раньше.

— И не знаем, взяла бы обе, если бы всё было понятно.

— Верно.

На его лице мелькнула досада — не на покупательницу и не на продавщицу, а на лёгкий соблазн объявить случившееся доказательством своей правоты. Марина видела, как он удерживает эту мысль, не позволяя ей стать красивым выводом.

— Мне нравится, что ты не говоришь: «Вот видишь, купила», — произнёс он.

— Я могу сделать отличие заметнее. Но по одной покупке не пойму, что у неё было в голове.

— А если выяснится, что этикетка ни при чём?

— Тогда хотя бы не переделаем всю линейку наугад.

Павел смотрел на неё чуть дольше, чем требовал разговор о полке.

— Знаешь, многие сначала говорят: «Надо всё обновить». А потом уже выясняется, что именно они имели в виду.

— Иногда вся линейка действительно нуждается в обновлении. Просто это отдельный разговор и отдельная цена.

— Тебе легко отказывать?

— Нет. — Марина повертела стаканчик, чувствуя под пальцами тонкий шов картона. — Поэтому я стараюсь сначала понять, что именно продаю. Перечислить умения легко. Гораздо неприятнее потом выяснить, что клиент покупал надежду, а не работу.

Павел опустил взгляд на полку.

— Я тоже не люблю покупать надежду. В мастерской её и так хватает. То новый сорт станет хитом, то магазин возьмёт ещё три коробки.

В его голосе не было жалобы — только усталость. Марина узнала интонацию человека, который не может позволить себе отказаться от оптимизма, но больше не верит ему на слово.

— Сколько времени на этой неделе ушло на объяснения?

— Не считал. Вчера — минут двадцать, может, тридцать. В другой день один вопрос — и всё. Если хочешь, буду записывать неделю.

— Не для того, чтобы доказать, будто мы сэкономим тебе ровно столько-то времени. Так станет понятнее, какие вопросы повторяются. Если половина про остроту, на этикетке нужно одно. Если про состав — другое.

— Запишу. Только продавщицу предупрежу, а то подумает, что я проверяю её работу.

— Скажи, что проверяешь упаковку.

Он усмехнулся.

— Удобно. Виноватого заранее назначили.

— Виноватых здесь нет.

Павел повернулся к ней. Голос у него стал мягче. Он встретился с ней взглядом, и Марина почувствовала: отвести глаза будет так же заметно, как оставить руку у него на плече. Она первой посмотрела на стаканчик.

— Двадцать минут закончились? — спросил он.

— Ещё четыре.

— Тогда покажу, где хранятся коробки для следующей поставки. Там свет получше, снимешь полку для макета.

Он не коснулся её спины и не стал торопить — просто подождал, пока она сама двинется. Марина отметила эту точность: даже в мелочи Павел оставлял ей место для решения.

В подсобке у стены нашёл свободный стол. Пока Павел разбирался с накладными и коробками, Марина достала ноутбук, открыла папку проекта и сняла полку с нескольких ракусов. Потом вернулась к заметкам. К двум сорока Павел уже занялся приёмкой товара, и она отошла к столу, чтобы позвонить Рите — производительнице яблочной пастилы, написавшей ей накануне через знакомого типографа.

— Я быстро, — предупредила Рита. — В цехе шумно, но говорить могу.

— Расскажи, что нужно сделать.

— Есть заказ на две сотни упаковок. Магазин готов взять пастилу, но сначала просит показать макет. Я сама собрала, а типография говорит, что текст мелкий и файл не подходит для печати.

— Что именно магазин просил изменить?

— Чтобы сразу было понятно: яблоко с клюквой. Сейчас название написано красиво, но я сама его еле читаю. Они ещё спросили, что значит «семейный рецепт». У меня это от бабушки, а покупателю, видимо, всё равно.

На заднем плане грохнул металлический противень.

— Когда им нужен макет?

— В четверг вечером. Если не успею, заказ не пропадёт навсегда, но место на полке отдадут следующей поставке. А сейчас у них окно на следующей неделе.

— Что ты уже пробовала?

— Увеличила название на телефоне — стало хуже. Подруга говорит, надо убрать половину текста. Я не знаю, какую половину можно, а какую нельзя.

Марина не стала обещать, что проверит требования к составу или заменит профильного специалиста. Сначала нужно было понять, где заканчивается редакция макета и начинается техническая проверка.

— Состав уже утверждён?

— Да. Технолог присылал. Мне нужно, чтобы макет читался и типография его приняла.

— Тогда пришли утверждённый текст, требования типографии и размер пакета. Я оценю один макет и подготовку к печати. Если возникнут вопросы к составу или маркировке, отправлю тебе отдельный список для технолога.

На том конце наконец стих грохот.

— Сможешь прислать стоимость сегодня?

— До пяти.

— Хорошо. Если подойдёт, сразу подтверждаю. Мне важнее успеть в четверг, чем получить три варианта на выбор.

Марина записала срок, необходимые материалы и следующий шаг. Рита не хвалила её вкус и не спрашивала, «сколько примерно стоит красиво». У неё был заказ, который мог сорваться, конкретное требование магазина и попытка, уже закончившаяся тупиком. Теперь ей оставалось получить предложение и принять решение.

Марина отправила короткое подтверждение и вернулась в торговый зал. Павел стоял у стола, внимательно разглядывая набросок на экране её телефона.

— У тебя сегодня ещё один заказ?

— Пока запрос на предложение. У неё есть срок и понятная задача. Решит после сметы.

— Не возмёшь сразу?

— Сначала проверю загрузку. Не хочу обещать четверг, пока не посчитала время. У меня уже есть твой проект.

— Рад, что мою этикетку не передвинули на потом.

— Ты заказчик, а не очередь в поликлинике.

— Хорошо сказано. Запомню, когда буду просить всю линейку к понедельнику.

— Тогда напомним, что у тебя уже есть опыт общения со мной.

Он улыбнулся так, будто будущая ссора ему заранее нравилась.

В половине пятого, устроившись за тем же столом в подсобке, Марина набрала ещё одного производителя — Михаила, владельца небольшой пасеки. Он сам попросил связаться с ним после того, как увидел её этикетки для другой мастерской. На его странице стояли фотографии банок в деревянном ящике, а в сообщении было написано: «Нужна упаковка, чтобы выглядело дороже».

— Мёд у меня хороший, — сказал Михаил вместо приветствия. — Просто рядом на рынке продают такой же в магазинных банках, и люди не понимают, почему у меня цена выше.

Это уже походило на возможную проблему. Марина попросила рассказать, что происходит у прилавка.

— Спрашивают, местный ли. Я говорю: со своей пасеки. Иногда берут, иногда идут дальше. В прошлом месяце одна девушка сказала, что банка красивая, но слишком дорогая.

— Часто такое бывает?

— Не считал. Я там только по субботам. Может, раз десять за сезон.

— А что ты уже пробовал?

— Поставил табличку: «Мёд с собственной пасеки». Она на ветру падает, приходится прижимать банкой. Упаковку пока не менял.

— Если до осени ничего не делать, что потеряешь?

Михаил помолчал.

— Наверное, ничего. Я и так почти весь мёд продаю. Больше не будет, ульев у меня столько, сколько есть. Просто хотелось бы поаккуратнее.

— Значит, сейчас ты не планируешь увеличивать поставки или выходить в магазин?

— Нет, пока нет. Нужен красивый вариант, чтобы на ярмарке не стыдно было поставить. Только денег на это сейчас не заложил. Может, к осени.

Марина не стала называть его просьбу несерьёзной. Красивый вариант мог быть его личной целью — просто не той, ради которой он был готов платить сегодня.

— Тогда вернёмся к разговору перед осенней ярмаркой. Если появится конкретный срок или решишь выделить сумму на упаковку, напиши. Пока я не знаю, как новая этикетка оправдает для тебя расходы.

— Честно. Ладно, спишемся.

«Спишемся» повисло в воздухе привычным обещанием без даты. Марина вежливо попрощалась и положила телефон на стол. Отказ больше не жалил так, как прежде. Раньше она пыталась превратить каждое «может быть» в будущий заказ и слишком поздно замечала, сколько сил уходит на ожидание. Теперь Михаил дал ей главное: причину, по которой он не покупает, и условия, при которых разговор может стать другим.

К шести вечера Павел вернулся из мастерской, куда отвёз последние коробки, а Марина закончила предложение для Риты. Запросы за день оказались совсем разными: одному клиенту нужна была быстрая работа с утверждёнными материалами, другой, возможно, вернётся к разговору через несколько месяцев. Между ними был Павел — с банками, вопросами покупателей и готовностью начать с одной этикетки.

Марина отправила Рите смету, указав, когда сможет приступить после подтверждения объёма. Ответ пришёл почти сразу: «Подходит. Беру. Сейчас отправлю материалы». Марина перечитала сообщение и добавила задачу в календарь, не двигая согласованные часы Павла.

В магазине стало тише. Павел прислонился к стойке и наблюдал, как она убирает ноутбук в сумку.

— За весь день ни разу не сказала, что мне нужно заказать всю линейку, — заметил он.

— Тебе и не нужно.

— А если одна этикетка срывается?

— Тогда у нас будут данные, а не повод срочно переделать ещё четыре.

— Ты всегда так говоришь, когда хочешь, чтобы тебя попросили остаться?

Марина замерла. Павел произнёс это тихо, без улыбки; в его взгляде не было привычной деловой проверки. Она могла отшутиться, но усталость сняла с неё часть защиты.

— Я так говорю, когда боюсь взяться за большее, чем смогу сделать хорошо.

Он перестал улыбаться.

— Не хочу, чтобы ты выгорела из-за моих банок.

— Тогда не проси меня ночью придумывать всю линейку.

— Не буду.

Он сказал это просто, без эффектного обещания. Марина поверила ему именно потому, что он не пытался превратить её границу в игру или испытание. Павел шагнул к столу и потянулся за телефоном, лежавшим рядом с её сумкой. Их пальцы соприкоснулись — на этот раз медленнее, чем требовала случайность. Он посмотрел на её руку, потом на лицо.

— Ты вчера не ответила на моё сообщение.

— Я прочитала его после того, как закрыла ноутбук.

— И решила, что банки подождут до утра?

— Да.

— Правильно решила.

В его голосе не было ни обиды, ни попытки проверить, насколько далеко можно сдвинуть её границу. Марина почувствовала, как напряжённые плечи опустились на несколько миллиметров.

— Завтра начнём с материалов и утверждённого состава, — сказала она. — Не со всех банок.

— Договорились.

Павел взял со стойки телефон, разблокировал экран и нахмурился.

— Бухгалтер пишет, что ей нужно понимать, как провести оплату. Куда отправлять деньги и какой документ ты выдашь?

Марина посмотрела на него. Ещё утром она боялась, что не сумеет объяснить, за что берёт пятьдесят пять тысяч. Теперь Павел принимал оговорённый объём, соглашался собирать данные о вопросах покупателей — и задавал следующий вопрос, на который она не хотела отвечать наугад.

— Я проверю и пришлю точные реквизиты, — сказала она. — Не хочу, чтобы у тебя потом возникли проблемы из-за моей спешки.

— Хорошо. Завтра?

— Завтра.

Павел кивнул и убрал телефон. Марина застегнула сумку, но вопрос о документе всё ещё звучал между ними — уже не как проверка её ценности, а как цена ошибки, которую предстояло принять всерьёз.

## Форма, налоги и цена ошибки

Марина уже подняла сумку за ремень, когда Павел снова достал телефон, но так и не разблокировал его.

— Не торопись, — сказал он. — Я не прошу прислать мне что-нибудь наугад. Просто хочу понимать, чего ждать от бухгалтера.

Она опустила сумку на пол. В комнате было тихо; за окном шины шуршали по мокрому асфальту. Закрытый ноутбук лежал между ними на столе. Ещё несколько минут назад он означал конец рабочего дня, а теперь стал единственным способом выяснить, не обернётся ли простая оплата дорогой путаницей.

— Тогда начнём не с реквизитов, — сказала Марина. — Сначала выясним, кто именно будет платить.

Павел покрутил телефон в руке.

— Я думал, это очевидно. Мастерская.

— Тебе — да. А в договоре стороной можешь оказаться ты лично, индивидуальный предприниматель или организация. Для налогов это тоже имеет значение.

В его лице мелькнуло знакомое выражение: не раздражение, скорее настороженность человека, который подозревал, что его заставят разбираться в словах, которыми обычно занимается кто-то другой.

— То есть опять спрашивать бухгалтера?

— Один короткий вопрос дешевле, чем исправлять документы после оплаты.

Он убрал телефон не в карман, а на стол, экраном вверх.

— Ладно. Что ещё выяснить?

Марина расстегнула сумку и достала блокнот. На развороте остались цифры, которыми она несколько дней убеждала себя, что это дело может её кормить: три проекта по пятьдесят пять тысяч, выручка сто шестьдесят пять, расходы, налоговый резерв, остаток. Раньше эти числа казались прочной лестницей. Сейчас она увидела, что первая ступень держится на вопросе, которого она даже не задала.

Под расчётом Марина провела линию и написала: «Кто платит?» Ниже добавила: «За что именно?» И, чуть помедлив, последнюю строку: «Что обещаю закрепить в договоре?»

— Я думала, выбрать форму — это поставить галочку перед началом, — сказала она. — Самозанятость или ИП, и можно работать. А выходит, форма должна выдержать то, что я продаю, кому продаю и как получаю деньги.

— Ты говоришь так, будто собираешься отказаться от заказа.

— Наоборот. Хочу взять его без неприятного сюрприза через месяц.

Павел посмотрел на её руку, на ручку, задержавшуюся над бумагой, и придвинул стул. Сел не сразу.

— Разрешешь?

Она кивнула. Он устроился напротив, оставив между ними ноутбук и достаточно места, чтобы не задеть её локоть. Марина это заметила — и снова посмотрела в блокнот.

— Первое упражнение. Не для тебя, для меня.

— Уже лучше. Я не готовился к экзамену.

— Тут и правильного ответа не будет, если неправильно задан вопрос.

Она нарисовала в центре страницы небольшой прямоугольник и подписала: «Дизайн этикетки». От него повела стрелки влево и вправо.

— Слева — что я делаю и чего не делаю. Справа — кто заказывает и платит. Если я говорю «делаю упаковку», звучит широко. Можно решить, что я проверяю состав, отвечаю

за маркировку, договариваюсь с типографией, контролирую печать и даже гарантирую рост продаж. Хотя сейчас мы согласовали одну этикетку.

— Одну, — подтвердил Павел. — Для начала. Не всю линейку.

— Значит, в договоре не должно внезапно появиться «комплексное сопровождение упаковки». Нужно описать конкретный результат: макет этикетки, подготовленный к печати, с данными, которые предоставишь и утвердишь ты. Всё остальное — отдельная работа.

Павел провёл пальцем по краю стола.

— А если в составе ошибка?

— Состав и обязательные сведения о продукте ты подтверждаешь как заказчик. Я могу проверить, как они помещаются в макет и читаются, но не заменяю технолога, юриста или специалиста по маркировке. Это надо обсудить до работы, а не после того, как файл уйдёт в печать.

— Я и не думал, что ты будешь проверять состав.

— Пока не думал. А потом в цеху кто-нибудь спросит, почему аллерген напечатан мелко или не хватает обязательной строки, и мы оба начнём вспоминать, что имели в виду под словом «этикетка».

Марина записала рядом с прямоугольником: «Состав и данные — от заказчика». Не как угрозу Павлу, а как границу, которую нельзя незаметно передвинуть.

— Если обещать результат словами, которые каждый понимает по-своему, потом начнутся споры. «Красиво», «под ключ», «до конца», «всё необходимое». Один ждёт три варианта и бесконечные правки, другой считает, что оплатил один макет и два раунда изменений. Лучше заранее назвать, что входит в цену и где начинается новая задача.

— Два раунда правок, — повторил Павел. — Это обычное число?

— Не магическое. Я должна указать то, что действительно могу выполнить за пятьдесят пять тысяч и в отведённый срок. Если договоримся о двух раундах, я уточню, что считаю раундом. Не десять коротких сообщений в разное время, после которых выясняется, что мы ждали один общий список замечаний.

**Он усмехнулся:**

— Звучит как опыт.

— Скорее как попытка не купить себе бесплатную бессонницу.

— Ты не обязана работать по ночам, чтобы доказать, что цена оправдана.

Марина подняла глаза. Ещё несколько часов назад она опасалась, что он станет выжимать из неё дополнительные банки и сроки. Теперь Павел сам назвал вслух ту границу, которую она привыкла защищать с опозданием.

— Записать это в договор? — спросила она.

— Если там будет пункт, запрещающий клиенту писать тебе после полуночи, я подпишу первым.

— Такого пункта не будет.

— Жаль.

Она улыбнулась и снова наклонилась к блокноту. От его шутки в груди стало теплее, но страница по-прежнему требовала внимания.

— Теперь сторона клиента. Платит не всегда тот, кто со мной разговаривает. Если ты заказываешь как владелец мастерской, нужно указать надлежащую сторону договора и получить оплату по правильным реквизитам. Я не стану угадывать по названию в переписке.

— У мастерской всё оформлено, — сказал Павел. — Но я не вспомню, как бухгалтер записывает заказчика в документах.

— Вот это и нужно уточнить. Не обязательно прямо сейчас.

Он кивнул; пальцы, сжимавшие телефон, наконец разжались.

Марина открыла ноутбук. Экран загорелся и отразился в его зрачках. Она не стала хвататься за первый попавшийся блог с обещанием «оформить всё за пять минут»: перешла на официальный сайт налоговой, открыла раздел о налоге на профессиональный доход и задержалась, сверяя формулировки. Потом вернулась к блокноту и провела от первого прямоугольника вторую стрелку: «Подходит ли режим моей работе?»

— Самозанятость и ИП — не две противоположные формы, — сказала она, дождавшись загрузки страницы. — Самозанятым обычно называют человека, который применяет налог на профессиональный доход. А ИП — это статус индивидуального предпринимателя. ИП тоже может применять НПД, если соблюдает условия.

— То есть «самозанятый» — не отдельная фирма?

— Именно. Это налоговый режим, а не новая оболочка, которая автоматически решает все вопросы. Человек может работать на НПД без регистрации ИП, а может быть ИП на том же режиме.

— А когда он не подходит?

— Нельзя нанимать работников по трудовым договорам. Есть годовой лимит дохода и ограничения по видам деятельности. НПД не подходит для перепродажи чужих товаров, некоторых видов торговли и работы посредником. Есть и ограничения по тому, от кого получен доход: например, выплаты от нынешнего работодателя или от бывшего в течение двух лет после увольнения не становятся доходом на НПД только потому, что их называли оплатой за услугу.

Павел взглянул на блокнот.

— А дизайн подходит?

— Сам по себе дизайн обычно относится к услугам, с которыми можно работать на НПД. Но слово «обычно» не заменит проверку моей конкретной модели: чем именно я занимаюсь, кто заказчик и откуда приходит оплата. Если появится перепродажа, посредническая схема или сотрудник, ответ может измениться.

Она прокрутила страницу, нашла условия и перечитала их внимательнее. Тонкие серые буквы на белом фоне выглядели скучно, а не угрожающе. Именно в таких местах люди чаще всего пропускали то, что потом обходилось дорого.

— Годовой лимит для НПД сейчас — два миллиона четыреста тысяч рублей, — сказала Марина. — Но цифры и условия надо сверять по действующим правилам, а не хранить в голове как вечную константу.

— Три проекта в месяц по пятьдесят пять — меньше?

— Если без перерыва весь год, получится миллион девятьсот восемьдесят тысяч. Запас небольшой, если прибавить другие доходы, которые тоже учитываются на этом режиме. И заказов может стать больше. К тому же лимит считают не с моей прибыли после расходов.

Она обвела в прежнем расчёте выручку, а не остаток.

— Эти цифры годились, чтобы понять мой личный минимум. Но для НПД нельзя вычитать расходы, как если бы я закупала материалы для магазина. Бумага, шрифты, программы, подрядчики — всё это уменьшает сумму, которая останется у меня, но налоговую базу не снижает.

— Значит, расчёт меняется?

— Меняется его смысл. Если я закладываю резерв в шесть процентов, то ориентируюсь на доходы от организаций и ИП. Для выплат от физических лиц ставка другая — четыре процента. Есть налоговый вычет, есть особенности режима, а точные условия я проверю перед первой оплатой. Не хочу превращать пример в готовый совет для любого случая.

Павел придвинулся к экрану, не касаясь клавиатуры.

— То есть даже по этой этикетке налог зависит от того, кто платит?

— Да. Поэтому «деньги от мастерской» надо заменить точными данными о плательщике. Стандартная ставка для дохода от компании или ИП — шесть процентов, от физического лица — четыре. И чек в «Моём налоге» я должна оформить так, чтобы сторона была указана верно.

Он покачал головой.

— Я думал, перевод — это просто перевод.

— Это движение денег. А у дела за ним должны стоять понятная услуга, правильный получатель и нужный документ.

Она поставила у стрелки вопросительный знак и приписала: «Плательщик / режим / лимит». Рука двигалась медленнее мысли. Хотелось выбрать одну строку и наконец успокоиться, но именно простой ответ мог оказаться ловушкой: привычная формулировка не всегда совпадала с реальной моделью работы.

— У ИП возможностей больше? — спросил Павел.

— Больше вариантов режимов и организационных возможностей, но статус не отменяет правил. Можно выбрать подходящий режим, а можно ошибиться и получить дополнительную отчётность и обязанности. У ИП на некоторых режимах есть фиксированные страховые взносы, даже если доход небольшой или его нет, хотя предусмотрены исключения. ИП на НПД — отдельный случай: к нему нельзя автоматически применять правила, которые действуют для предпринимателя на другом режиме.

— То есть ИП — не кнопка «серьёзный бизнес».

— Это статус с последствиями. Если мне понадобятся сотрудники, торговля чужими товарами, другой режим или работа, которую НПД не разрешает, тогда я отдельно проверю варианты ИП. А если я оказываю услуги по дизайну, работаю без штата и получаю оплату за конкретную работу, НПД может оказаться проще. Но слово «может» тут важнее, чем хотелось бы.

Павел откинулся на спинку стула.

— Похоже, ты выбираешь не между простым и сложным. Ты выбираешь, какие обязанности готова на себя взять.

— И за какие не должна случайно отвечать вместо всех остальных.

Она открыла страницу с официальными разъяснениями, проверила, где опубликованы условия, и вернулась к блокноту. Для себя Марина разделила две вещи, которые до сих пор сливались в одну: статус и налоговый режим. На полях написала: «Не выбирать по названию. Сначала проверить ограничения».

— Старую статью легко принять за вечное правило, — сказала она. — Порог дохода, условия режима, взносы и требования к документам могут меняться. Сверять буду на сайте ФНС и в личном кабинете. Если вопрос спорный — посмотреть действующие нормы. А пересказ закона без даты мне не поможет.

— А если на официальном сайте всё равно ничего не понятно?

— Тогда я не угадываю по форуму. Спрашиваю бухгалтера или юриста и уточняю, что именно они проверяют. Не «оформите мне бизнес», а: «Могу ли я применять этот режим для таких услуг, этому клиенту, с таким доходом и такими расходами?»

— Вот это уже нормальный вопрос.

— Нормальный вопрос обычно экономит больше, чем попытка убедить себя, что я и так всё поняла.

Он смотрел на неё поверх ноутбука. В его взгляде больше не было осторожной оценки, сколько пользы можно получить за пятьдесят пять тысяч. Теперь он видел, как она отказывается изображать уверенность там, где ответа пока нет.

— Тебе необязательно решать всё сегодня, — сказал он.

— Я знаю.

— Я правда не хочу, чтобы ты отвечала за то, как у нас устроена бухгалтерия.

— А я не хочу отправить тебе неправильный документ и надеяться, что бухгалтерия как-нибудь его переживёт.

— Тогда ничего неправильного друг другу пока не отправляем.

Простые слова. И всё же напряжение под рёбрами ослабло. Марина привыкла думать, что профессиональные границы отдаляют людей. Павел не пытался их сдвинуть; он помогал удержать.

— Второе упражнение, — сказала она. — Понять, откуда приходят деньги и куда уходят. Самозанятому не нужно открывать отдельный расчётный счёт только из-за названия, но если смешать оплату проектов с покупками, подписками и возвратами друзьям, я быстро перестану понимать, сколько заработала.

— А ИП обязательно иметь отдельный счёт?

— Тут нужно смотреть требования банка, договор обслуживания и способ расчётов. Платежи за бизнес на личную карту могут вызвать вопросы у банка или противоречить его условиям. Раздельный счёт помогает не смешивать потоки, но сам по себе не превращает перевод в правильный доход и не выбирает за меня налоговый режим.

Павел поднял телефон, потом снова положил его на стол.

— У тебя личные деньги тоже пока на одной карте?

— Пока приучаю себя разделять. Если стану получать оплату туда же, где покупаю продукты и оплачиваю подписки, придётся каждый раз вспоминать: это клиент, возврат долга или деньги от подруги. Память — плохая бухгалтерия.

— А расходы?

— Записываю отдельно. Но для НПД они не уменьшают налог. Это важно не путать: они сокращают то, что остаётся у меня, но не налоговую базу этого режима.

Марина провела в блокноте две параллельные линии. Над первой написала «пришло», над второй — «осталось после обязательств». Между ними оставила пространство.

— Раньше у меня всё превращалось в одно число, — сказала она. — На счёте есть деньги — значит, ими можно распоряжаться. А часть уже должна уйти на налоги, часть — на подписки и услуги. Если не отложить заранее, однажды обнаружишь, что заказ оплачен, а обязательный платёж собирается из денег на аренду.

— Можно открыть отдельный счёт или хотя бы копилку.

— Да. Только не выдавать это за юридическое требование, если его нет. Для меня это способ управления. ИП тоже не становится отдельной компанией только оттого, что завёл отдельную карту: ответственность может затрагивать личное имущество в пределах закона. Если обязательства серьёзные, одной заметки в блокноте мало — нужен профессиональный совет.

Он внимательно посмотрел на страницу.

— Ты это всё собираешься отправить мне?

— Нет. Это мой внутренний порядок. Тебе пришлю только то, что относится к нашему проекту: договор и данные для оплаты. Твою бухгалтерию в письмо не потащу.

Павел кивнул, плечи чуть опустились.

— Хорошо.

Марина перевернула страницу и на чистом листе нарисовала третий прямоугольник: «Документы». От него провела три линии: «договор», «акт», «оплата». Потом добавила четвёртую: «права на дизайн».

— Вот здесь я раньше думала, что счёт и есть документ, — сказала она.

— А разве нет?

— Счёт может указать сумму и реквизиты. Но он не заменяет договор и не всегда подтверждает, что именно я обязалась сделать. Если я на НПД, чек формирую в «Моём налоге» и передаю клиенту по правилам режима. Банковская выписка показывает движение денег, но не всегда заменяет чек. Акт подтверждает приёмку, если он предусмотрен договором или нужен

сторонам. У каждого документа своя задача, даже если всё это называют «бумагами для бухгалтерии».

— Значит, мне нужны и счёт, и чек, и акт?

— Не обязательно всё сразу и не для каждой сделки один и тот же набор. Имеют значение условия договора, стороны и применимый режим. Я хочу разобраться до оплаты, а не присылать тебе коллекцию документов на всякий случай.

Он провёл ладонью по подбородку.

— Что должно быть в договоре на этикетку?

— Чтобы мы одинаково понимали объём. Какой продукт, какой результат, сколько вариантов и раундов правок, какие сроки, что предоставляешь ты и что считается приёмкой. Что делать, если изменятся исходные данные или появится новая задача. И отдельно — права на макет.

— Я плачу за дизайн. Разве он автоматически не становится моим?

— Лучше не полагаться на слово «автоматически». В договоре нужно указать, какие права ты получаешь, когда и на каких условиях: исключительное право или лицензию, например. Определить, что разрешено использовать и входят ли в передачу исходные файлы. Проверить, можно ли применять в готовой упаковке шрифты, фотографии и другие материалы.

— А если шрифты твои?

— Я отвечаю за то, чтобы лицензия позволяла нужный способ использования, но состав материалов мы всё равно согласуем. Ты должен понимать, что получаешь, а я — что именно передаю. Ещё стоит оговорить, могу ли я показывать работу в портфолио. Это важно, если продукт ещё не вышел или сведения о нём закрыты.

Павел наклонился к ней, и его плечо на мгновение оказалось совсем близко к её руке. Марина ощутила тепло его присутствия раньше, чем заметила: он всего лишь читал записи. Она пододвинула блокнот к нему, не отстраняясь.

— Акт тогда будет после готового макета? — спросил он.

— Если так договоримся. Но акт — не волшебная бумага, которая исправит расплывчатое задание. Если написать в договоре «дизайн упаковки», а потом спорить о правках, акт не вернёт нам время. Сначала надо описать результат и порядок приёмки.

— Если всё нормально, я подписываю, а ты выдаёшь чек?

— Порядок лучше записать так, чтобы мы оба понимали, когда происходит оплата и когда я формирую чек. Предоплату тоже нужно оговорить отдельно. Для конкретной формы договора я перепроверю требования — не хочу выдавать общий пример за универсальное правило.

Он посмотрел на лист: три слова — договор, акт, оплата — стояли будто три двери, одна за другой.

— Я обычно вижу только сумму в конце, — признался он. — Сначала думаю: пятьдесят пять тысяч за одну наклейку. А потом выясняется, что за ней ещё двадцать решений, которых я сам принять не умею. И сумма всё равно остаётся той же.

— Она и должна оставаться той же, если объём не меняется.

— А если я не понимаю, какой результат проверять?

— Тогда сформулируем его вместе. Ты отвечаешь за продукт и сведения о нём. Я — за дизайн в согласованном объёме. Ни от тебя, ни от меня не ждём того, чем мы не управляем: я не гарантирую рост продаж, а ты не получаешь контроль производства, если не заказывал эту услугу.

Павел чуть прищурился.

— Не боишься, что такой разговор отобьёт у клиента желание платить?

— Боюсь. Но ещё больше боюсь взять деньги за обещание, которое каждый из нас понял по-своему.

На этот раз он улыбнулся без шутки.

— Значит, правильно делаешь.

Марина поняла, что впервые он не просит её доказывать ценность работы дополнительными обещаниями. Он принимал границы как часть услуги, а не как попытку от неё уклониться. Она поймала себя на желании продлить разговор, хотя блокнот уже заполнили стрелки и вопросы.

— Есть ещё одна вещь, — сказала она. — Если работа станет похожа на штатную занятость — постоянное расписание, подчинение внутренним правилам компании, регулярные задачи под контролем одного заказчика, — одного названия в договоре может оказаться недостаточно. Нельзя просто переименовать отношения с работником в услуги самозанятого ради удобства. Если дойдёт до такого, я не стану решать по шаблону.

— У меня нет желания нанимать тебя тайком.

— Я знаю. Говорю о будущем. Если один клиент займёт всю неделю, а я буду выполнять обязанности как сотрудник, это уже не только вопрос налоговой ставки.

Павел отвёл взгляд. На телефоне загорелся экран; он перевернул его ладонью вниз, не читая сообщения.

— Мне важно, чтобы ты не растворилась в заказах, — сказал он.

Фраза прозвучала тише прежних. Марина сжала пальцы вокруг ручки.

— Это моя ответственность.

— Знаю. Просто не хочу стать причиной, по которой ты снова будешь работать вечерами, пока перестанешь слышать себя.

Она подняла глаза. На этот раз он не отвёл взгляд первым. Между ними лежали бумаги, которым ещё предстояло стать договором, и в комнате было то, чему не найти отдельной строки: его внимание, её осторожность, их общее желание не торопить друг друга.

**Марина первой нарушила тишину:**

— Если увижу, что объём расползается, скажу сразу. Не после сдачи.

— А я не буду считать, что раз мы знакомы, можно попросить ещё немного бесплатно.

— Мы не настолько знакомы.

**Павел усмехнулся:**

— Уже лучше.

Она закрыла вкладку с разъяснениями и сохранила официальную страницу в закладках. Потом открыла заметки и перечислила три вопроса, на которые ещё не было ответа: кто будет стороной договора; подходит ли её режим для конкретного вида дохода и общего оборота; каким документом подтверждаются оплата и передача результата. Следом добавила: нужно ли отдельно уточнить права на макет.

— Это список для бухгалтера? — спросил Павел.

— Часть — для бухгалтера. По правам на дизайн, возможно, понадобится юрист, если придётся передавать исключительные права или использовать дополнительные материалы. Чем дороже может обойтись ошибка, тем меньше смысла экономить на вопросе.

— А как понять, что пора обращаться к специалисту?

— Если появятся сотрудники или несколько налоговых режимов. Если доход приблизится к лимиту. Если я начну работать через посредников, продавать чужие товары или не пойму, разрешена ли деятельность. Если у клиента будут большие требования к правам, ответственности и срокам. Если договор повяжет меня серьёзными штрафами, несколькими площадками или зарубежными сторонами. И если никто не может ответить, кто отвечает за обязательные сведения на упаковке, консультация точно обойдётся дешевле переделки тиража.

Павел снова посмотрел на неё.

— Завтра будешь всё это проверять или отдохнёшь?

— Я обещала не присылать тебе неправильные реквизиты. Но сегодня не стану изображать из себя налогового юриста. Свою часть сверю, а по тому, что зависит от твоего оформления, дождусь точного ответа.

— Справедливо.

— И никакой оплаты, пока мы не согласуем, кто заказчик и какой документ идёт вместе с ней.

— Договорились.

На этот раз слово легло между ними легко. Павел потянулся к телефону, но не стал включать экран.

— Утром спрошу бухгалтера. А пока тебе не нужно собирать всё за меня.

— Я собираю не за тебя. Проверяю конструкцию, в которой буду работать сама.

— Прости, что всё время говорю «мы».

— Мне не мешает, когда ты говоришь «мы» про проект.

— А когда не про проект?

Марина на миг задержала дыхание. Голос у него был спокойный, но пауза после вопроса уже не относилась к работе. Она могла отшутиться, перевести разговор на договор или сослаться на поздний час. Вместо этого посмотрела на заметки, где строгие строки ничего не говорили о том, как Павел произносит одно короткое слово.

— Тогда мне нужно больше времени, — сказала она.

Он кивнул, не улыбувшись и не пытаясь вытянуть из неё обещание.

— Хорошо.

На этот раз тишину не хотелось заполнять. Марина сохранила заметки, закрыла ноутбук и убрала блокнот в сумку. Павел поднялся, но не взял телефон. Он ждал, пока она закончит, словно не хотел превращать её вечер в очередной пункт собственного плана.

У двери Марина остановилась.

— Завтра начнём с материалов и утверждённого состава. Не со всех банок, — напомнила она.

— С одной этикетки, — ответил Павел. — И с тех сведений, за которые могу отвечать.

— Хорошо.

Уже в коридоре она достала телефон и открыла календарь. Вместо напоминания «проверить налоги» добавила ещё одну строку: «Увидеть, где покупатель выбирает продукт». Название мастерской стояло рядом с адресом, которого она пока не знала. Утром им предстояло не только подготовить документы и материалы: сперва нужно было найти ту узкую дверь, через которую покупатель вообще замечает незнакомую банку.

## **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.