

# Бизнес в одного

Как зарабатывать  
без офиса и команды



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

**Бизнес в одного: Как  
зарабатывать без  
офиса и команды**

«Автор»

2026

**Тьюрин М.**

Бизнес в одного: Как зарабатывать без офиса и команды /  
М. Тьюрин — «Автор», 2026

Работать на себя — не значит в одиночку решать всё и постоянно жить в режиме аврала. Эта книга поможет построить дело без офиса и штата: найти сильную сторону, понять, кому нужна ваша работа, и проверить идею до увольнения. Вы научитесь продавать результат, назначать цену, привлекать клиентов без рекламного бюджета и превращать первый проект в повторные обращения. Разберётесь, как вести финансы, планировать время, выстраивать процессы и сохранять границы. Практичный маршрут для тех, кто хочет зарабатывать самостоятельно, расти без команды и уверенно планировать следующие девяносто дней. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Не маленькая компания, а другая конструкция | 5  |
| Сильная сторона, за которую платят          | 11 |
| Кому нужна ваша работа                      | 18 |
| Проверка до ухода с работы                  | 25 |
| Продавать результат, а не часы              | 31 |
| Конец ознакомительного фрагмента.           | 34 |

# Марк Тьюрин

## Бизнес в одного: Как зарабатывать без офиса и команды

### Не маленькая компания, а другая конструкция

В календаре стоит три часа клиентской работы. К вечеру закрыты задачи, отправлены два письма, выставлен счёт, уточнены сроки, проверены сообщения, найден следующий заказ и перенесена личная встреча. Клиенту можно выставить оплату только за три часа, а рабочий день занял почти вдвое больше.

Так часто начинается самостоятельная работа: специалист считает время, за которое клиент платит напрямую, и не учитывает всё, что помогает найти заказ, выполнить его и завершить работу. Потом выясняется, что свободы в расписании меньше, чем обещала идея «работать на себя», а доход не растёт пропорционально усилиям.

Работа без офиса и штата — не обязательно более лёгкая. Один человек здесь одновременно создаёт ценность, продаёт её, организует процесс и отвечает за последствия сбоев. Чтобы понять, подходит ли вам такой формат, нужно посчитать не только желаемый доход, но и полную цену каждого заработанного рубля: часы, переключения, обязательства и запас прочности.

#### Неделя, которую не видно в счёте

Допустим, специалист планирует уделять бизнесу не больше тридцати пяти часов в неделю. Легко представить, будто всё это — рабочее время, а клиентские задачи занимают его основную часть. Но в реальности из тридцати пяти часов на работу с клиентами могут уйти двадцать. Ещё четыре займут поиск заказов и продажи, три — переписка, уточнения и поддержка. На документы, счета и контроль оплат понадобится два часа, на планирование и управление сроками — один. Ещё два часа уйдут на развитие услуги, подготовку материалов и обучение, а три — на переключения, незапланированные вопросы и паузы между задачами.

Итого — те же 35 часов, но клиентской работой заняты только 20. Это не значит, что остальные пятнадцать потрачены зря. Продажи приводят заказы, документы помогают получить деньги, поддержка сохраняет отношения с клиентами. Но если считать только оплачиваемую работу, эти часы исчезают из расчётов и возвращаются в виде перегрузки.

Особенно трудно заметить задачи, которые не занимают большой непрерывный отрезок времени, а рассыпаются по дню. Пять минут на сообщение, десять — на проверку оплаты, четверть часа — на мелкую правку после сдачи проекта. Каждая такая задача кажется пустяком, но вместе они дробят день и отнимают время, в которое можно было спокойно работать, отдыхать или заниматься личными делами.

Календарь к тому же показывает лишь запланированное. Задача, на которую отведено два часа, может занять три, если не хватает исходных данных или клиент задержал согласование. Время уходит не только на исполнение, но и на ожидание, повторное погружение в работу и переделки после паузы. Если считать такие случаи исключением, план будет строиться по лучшей неделе, а не по обычной.

Полезно различать три вида времени. Первое — клиентское: создание результата, за который платят. Второе — операционное: продажи, организация, общение, документы и поддержка. Третье — время на восстановление и жизнь вне бизнеса. Это не свободный остаток, который можно бесконечно занимать работой. Без него первые два вида времени постепенно теряют качество.

### **Самозанятый специалист и самостоятельный бизнес**

Слово «самозанятый» часто используют для любой работы без начальника и офиса. В российской практике у него есть и конкретное значение: самозанятыми обычно называют плательщиков налога на профессиональный доход. Этот режим подходит не всем видам деятельности и имеет свои ограничения, в том числе на наём работников. Регистрация в качестве индивидуального предпринимателя — отдельный правовой статус, но сама по себе она не говорит о масштабе бизнеса. Выбирать налоговый режим и проверять актуальные правила нужно с учётом своей ситуации — по информации ФНС или с помощью профильного специалиста, если цена ошибки высока.

Для расчёта ёмкости важнее другое: продаёте ли вы только собственные часы или предлагаете клиенту организованный результат. В первом случае выручка тесно связана с количеством времени, которое можно отдать работе. Если заболеть, уехать или взять неделю без заказов, доход обычно снижается. Во втором случае появляется больше управляемых элементов: понятный состав услуги, порядок получения исходных данных, сроки, правила согласования, границы поддержки и повторяемый способ сдачи результата.

Это не значит, что каждому специалисту нужно создавать агентство или продуктовую линейку. Студия, сотрудники и сложная система продаж могут не подойти тому, кому нужен устойчивый доход при ограниченной нагрузке. Важно не путать личную занятость с устойчивостью модели. Можно работать одному и строить самостоятельный бизнес — если работа устроена не только как обмен свободного времени на оплату.

У личной занятости есть простой признак: почти каждый заказ начинается с нуля, цена зависит от торга, клиент определяет срочность, а после сдачи заранее неясно, сколько времени займёт поддержка. Более собранная модель держится на повторяемости. Вы знаете, кому подходит услуга, какие данные нужны, из каких этапов состоит работа и какой объём общения входит в цену.

Даже небольшие изменения помогают. Вместо «делаю любые тексты» — «готовлю описания товаров по согласованным вводным и структуре». Вместо «помогаю с сайтом» — «проверяю конкретный набор страниц по заранее описанным критериям». Такая ясность не гарантирует спрос, но помогает точнее оценивать сроки, ограничивать доработки и сравнивать заказы между собой.

#### **Цена дохода в часах**

Теперь можно перейти к арифметике. Сначала определите сумму, которую хотите регулярно оставлять на личные расходы. Затем прибавьте затраты на работу, налоги и обязательные платежи, резерв на периоды без заказов и прочие расходы бизнеса.

Например, на личные расходы вам нужно 180 тысяч рублей в месяц, а на работу — ещё 20 тысяч. Для простоты заложим 20 процентов выручки на налоги и резерв. Тогда целевая выручка составит примерно 250 тысяч рублей: 50 тысяч останутся в условном резервном кармане, 20 тысяч пойдут на рабочие расходы, 180 тысяч — на личные цели.

Двадцать процентов здесь — только условная цифра для примера, а не налоговая ставка или рекомендация. Реальные налоги и обязательные платежи зависят от выбранного режима и обстоятельств. Подставьте собственные суммы и отдельно определите, какой запас нужен именно вам. Если считать налог и резерв отдельно, расчёт будет точнее.

При графике в 35 часов в неделю бизнес займёт примерно 152 часа в месяц, если взять среднее значение — 4,33 недели. В нашем примере клиентская работа занимает 20 часов в неделю, или около 87 часов в месяц. Чтобы получить целевую выручку в 250 тысяч рублей, каждый час клиентской работы должен в среднем обеспечивать около 2 900 рублей выручки.

Это не значит, что нужно выставить почасовой тариф именно на такую сумму. Если вы продаёте услугу пакетом или проектом, делите оплату не только на часы, видимые клиенту, но и на всё время, вложенное в заказ: встречи, подготовку, переписку, согласования, исправления

и сдачу результата. Тогда становится ясно, какой заказ приносит деньги, а какой лишь создаёт ощущение занятости.

Такой расчёт особенно важен при фиксированной цене. Проект за 60 тысяч рублей кажется выгодным, пока не выясняется, что вместо двадцати часов на него ушло тридцать пять, а после сдачи ещё целую неделю приходилось отвечать на короткие уточнения. Учитывать нужно фактическое время и условия оплаты, а не только сумму в договорённости. Если один и тот же тип работы регулярно занимает больше часов, чем заложено, дело может быть в цене, процессе, объёме задачи или границах поддержки.

Считать стоит не максимально возможное число оплачиваемых часов, а реалистичное. В месяце будут переносы, больничные, задержки согласований, праздники и периоды, когда новых заказов ещё нет. Если расчёт предполагает, что продан и оплачен каждый час недели, в нём не осталось места для обычных сбоев. Любая пауза сразу начинает угрожать плану.

Полезно держать в уме два ориентира. Первый — минимум, при котором закрываются обязательные личные и деловые расходы. Второй — рабочая цель, в которую входят резерв, развитие и более спокойный ритм. Если бизнес несколько месяцев держится только на максимальной загрузке, это повод не работать быстрее, а пересмотреть цену, состав услуги, каналы продаж или саму модель.

### **Карта ограничений**

Одна и та же выручка может быть приемлемой для одного человека и разрушительной для другого. Планировать нужно не абстрактную «эффективность», а личную ёмкость: сколько времени доступно, насколько предсказуемы обязательства, как вы переносите нагрузку и что произойдёт, если работа временно остановится.

Начните с недельного аудита. В течение семи дней записывайте не только крупные задачи, но и короткие рабочие касания. Достаточно отмечать время с точностью до пятнадцати или тридцати минут и указывать, к какой категории оно относится: клиентская работа, продажи, поддержка, документы, планирование, обучение, восстановление или личные обязанности. Не пытайтесь сразу исправить график. Сначала нужно увидеть его таким, какой он есть, а не доказывать себе, что вы организованы лучше, чем на самом деле.

Затем набросайте три варианта недели. Обычная покажет, как работа устроена сейчас. В тяжёлой учтите задержку проекта, дополнительную семейную обязанность, болезнь близкого или несколько дней низкой энергии. Лёгкая покажет, какой резерв остаётся, если срочных обстоятельств нет.

Если доходная цель достижима только в лёгкую неделю, модель неустойчива. Если тяжёлая неделя регулярно заканчивается ночной работой, значит, возможно, это не исключение, а реальный стандарт, под который нужно планировать обязательства.

Отдельно оцените четыре группы ограничений.

Деньги. Какая сумма нужна каждый месяц, чтобы покрыть личные расходы и обязательства бизнеса? Сколько месяцев можно выдержать при снижении выручки? Есть ли задолженность или крупная покупка, из-за которой нельзя несколько месяцев проверять новый способ продаж? Денежный запас — не признак излишней осторожности. Он даёт время принимать решения, не соглашаясь на любой заказ из страха остаться без денег.

Время. Сколько часов в обычную неделю можно отдавать бизнесу, не отнимая их у сна, восстановления и личных обязанностей? Какие часы действительно подходят для сосредоточенной работы, а какие постоянно прерываются? Если у вас есть только два непрерывных блока по три часа, планировать шесть часов сложной интеллектуальной работы каждый день бессмысленно, даже если формально день свободен.

Здоровье. Какие нагрузки ухудшают самочувствие: длинные смены, постоянные звонки, частые переключения, срочные дедлайны, работа поздно вечером? Бывают ли периоды, когда нагрузку приходится снижать? Ответ может меняться от месяца к месяцу. Если здоровье огра-

ничивает доступные часы, это не недостаток характера, который нужно компенсировать сверхурочной работой. Это параметр модели: его следует учитывать в сроках, цене и количестве проектов.

Семейные и другие обязательства. Уход за ребёнком или родственником, регулярные поездки, домашние дела, учёба и волонтерство тоже занимают время, даже если не приносят выручки. Учитывайте и непредвиденные обязанности. Если рабочий день часто прерывается, не планируйте в нём сплошной блок клиентских задач. Лучше взять меньше работы, которую можно выполнить надёжно, чем заполнить на бумаге каждый промежуток и потом наверстывать вечером.

Карта нужна не для того, чтобы ограничить себя. Она помогает отделить желаемое от доступного и найти варианты. Если времени мало, можно повысить стоимость результата, сократить объём услуги или сделать её выполнение повторяемое. Если на старте не хватает денег, разумнее проверять спрос недорогими способами и не брать на себя крупные постоянные расходы. При большом количестве семейных обязанностей может подойти модель с заранее определёнными окнами связи и более длинным сроком выполнения.

### **Один человек — несколько рабочих ролей**

Самостоятельная работа не отменяет функций, которые в компании выполняют разные люди. Просто все они становятся частью одной недели. В один день нужно найти заказ и оценить его, в другой — выполнить работу и проверить качество. Затем — оформить документы, получить оплату, передать результат и разобраться с вопросами после сдачи.

У каждой функции своя цена и свой риск. Если откладывать продажи до тех пор, пока свободных часов совсем не останется, новые заказы могут появиться слишком поздно. Если документы и учёт держатся только в памяти, легко пропустить срок или забыть, какие услуги уже оплачены. Если никак не ограничивать поддержку, небольшой проект может надолго затянуться в переписке.

Не нужны сложные корпоративные регламенты — достаточно нескольких рабочих правил. Например, разбирать заявки в определённые часы, резервировать время на новый проект только после получения нужных материалов, заранее оговаривать число раундов правок и начинать отсчёт срока не с первого сообщения, а с момента, когда собраны исходные данные. Эти правила защищают не от клиентов, а от неопределённости, которая съедает рабочее время.

Дома рабочие и личные роли легко смешиваются. Сообщение приходит во время ужина, задача начинается после семейных дел, а короткая проверка почты превращается в вечерний блок работы. Если такое случается редко, перемены могут и не понадобиться. Но если пересечения повторяются каждую неделю, их нужно включить в карту времени. Иначе клиентский день незаметно растёт, хотя количество оплачиваемых часов остаётся прежним.

Онлайн-переписка создаёт похожую ловушку. Доступность кажется бесплатной: ответ ведь можно написать быстро. Но частые уведомления дробят внимание и создают ощущение, что работа никогда не заканчивается. Обычно клиенту важнее не мгновенный ответ, а понятный срок и предсказуемый результат. Заранее задайте время ответа и сообщайте его в начале работы. Если проект действительно требует срочной доступности, превратите её в отдельную услугу с отдельной ценой и чётким ограничением по объёму.

У единственного исполнителя есть ещё один риск: остановка работы может остановить и доход, и обслуживание клиентов. Не нужно составлять сложный план на каждый случай. Достаточно проверить, что произойдёт при недельной болезни, задержке оплаты крупного заказа или одновременном завершении нескольких проектов. Можно ли перенести сроки? Есть ли денежный запас? Сохранены ли материалы и договорённости так, чтобы вернуться к работе, не восстанавливая всё по памяти?

### **Что оставить, упростить и передать**

Не каждую задачу нужно выполнять лично. Но автоматизация и помощь подрядчиков не всегда экономят время или деньги. Прежде чем менять процесс, разделите задачи на три группы.

### **Оставить себе**

За собой стоит оставить то, где особенно важны ваша профессиональная оценка, решение о составе услуги, ответственность за качество и выбор направления. Это не значит, что нужно лично выполнять каждое действие. Подготовку материалов, например, можно передать, а критерии готового результата и финальную проверку оставить себе.

Личное участие полезно и в разговорах, из которых вы узнаете больше о спросе. На старте важно самому видеть, какие вопросы задают клиенты, что мешает им принять решение и какие ожидания повторяются. Если сразу передать такие контакты другому исполнителю, можно потерять не только часть работы, но и информацию, нужную для настройки услуги.

Но не стоит превращать фразу «только я умею делать это правильно» в универсальный ответ. Иногда за ней действительно стоит редкая экспертиза. Иногда — лишь отсутствие описанного процесса. Если повторяющееся действие можно разложить на шаги и проверить по понятным критериям, его можно упростить или передать.

### **Упростить или автоматизировать**

Начните с повторяющихся задач, в которых мало вариантов: сбора исходных данных, напоминаний о согласовании, подготовки типового счёта, записи на встречу или ведения статуса заказа. Здесь помогают шаблоны документов, единая форма для запросов, календарные напоминания, таблица учёта или подходящий российский сервис для работы и учёта.

Автоматизация не обязательно требует сложной системы. Иногда достаточно однажды составить перечень нужных материалов и отправлять его каждому клиенту перед началом работы. Иногда — подготовить шаблон предложения, в котором нужно менять только сроки, объём и цену. Важно не количество инструментов, а сокращение повторной ручной работы и ошибок.

Сначала опишите повторяющийся процесс, затем упростите его и только после этого автоматизируйте. Иначе можно автоматизировать беспорядок: система будет быстрее отправлять не те напоминания, собирать лишние данные или создавать новые задачи для проверки. После внедрения оцените результат по двум вопросам: сколько времени инструмент действительно сэкономил и сколько теперь уходит на его обслуживание.

### **Передать подрядчику**

Передача оправдана, если задача повторяется, результат можно описать и проверить, а экономический эффект понятен. Подрядчик может взять на себя учёт, дизайн, техническую настройку, монтаж, редактуру, доставку или другую ограниченную часть процесса. Но сама по себе неприятность задачи не означает, что её выгодно передавать: сначала нужно понять, сколько она занимает и что именно вы сможете делать вместо неё.

Представим, что подрядчик обходится в 14 тысяч рублей в месяц и снимает с вас десять часов повторяющейся работы. На постановку задач и проверку результата уходит ещё два часа. Если освобождённое время позволяет выполнить уже подтверждённый заказ с дополнительной прибылью не меньше 20 тысяч рублей, передача может быть экономически оправданна. Если новые часы остаются пустыми, а облегчение не стоит этих расходов, решение стоит пересмотреть.

Считать нужно не теоретическую стоимость своего часа, а реальный эффект. Освободившееся время само по себе не превращается в доход. Но снижение нагрузки и предотвращение выгорания тоже имеют ценность — просто это другой мотив. Его стоит назвать прямо и учесть в бюджете.

Пробную передачу организовать безопаснее, чем сразу брать на себя постоянные расходы. Выберите одну задачу, ограничьте срок и объём, заранее определите критерии готовно-

сти. Учтите время на объяснения, доступ к материалам, согласования и исправления. Если после нескольких циклов задача по-прежнему требует почти столько же внимания, дело может быть не в исполнителе, а в недостаточно ясном процессе или в том, что её пока рано делегировать.

### **Короткий аудит перед решением**

Прежде чем расширять загрузку, менять цену или искать подрядчика, проверьте, насколько расчёт соответствует реальной работе. В него должны входить не только клиентские задачи, но и продажи, общение, документы, управление и восстановление. Для оценки дохода учитывайте фактически полученные деньги, а не только выставленные счета и запланированные часы.

Сопоставьте целевую выручку с личным доходом, деловыми расходами, налогами и резервом — каждый из этих пунктов должен быть рассчитан с учётом вашей ситуации. Убедитесь, что план опирается на обычную неделю, а не на максимальную загрузку без перерывов. В графике должны найтись место здоровью, семье и обязательствам, которые нельзя постоянно переносить на ночь.

Наконец, проверьте границы поддержки, правок, срочности и связи с клиентом. Автоматизация должна сокращать повторную работу, а подрядчику нужна задача с ясным описанием, проверяемым результатом и понятной экономикой.

Если несколько пунктов не сходятся, не нужно срочно перестраивать весь бизнес. Найдите самое дорогое несоответствие. Иногда это слишком низкая цена, иногда — неоплачиваемая поддержка, иногда — услуга, которую приходится каждый раз собирать заново. Начните с одной причины, измените одно правило и наблюдайте за результатом несколько недель.

### **Собственная конструкция**

В бизнесе в одного нет единственно правильного числа рабочих часов, уровня дохода или объёма делегирования. Один человек может выбрать небольшое количество заказов и высокую стоимость результата. Другому подойдёт более массовая услуга с повторяемым процессом. Для третьего важнее стабильный график, даже если ради него придётся отказаться от части выручки.

Решение становится осознанным, когда видны его последствия. Если цель — высокий личный доход, а клиентских часов мало, придётся пересмотреть цену или способ выполнения работы. Если важна предсказуемость, нужно ограничить срочность, поддерживать очередь заказов и отказываться от части проектов. Если в приоритете минимальные расходы, больше функций останется у владельца — но их нужно включить в рабочую неделю, а не считать бесплатными.

У свободы есть арифметика. В неё входят оплачиваемые часы, невидимая работа, время на восстановление, денежный запас и право не соглашаться на нагрузку, которая не помещается в жизнь. Расчёт не отнимает свободу — он показывает, какая модель не заставляет постоянно занимать её у будущего себя.

Когда становится понятна собственная ёмкость, следующий вопрос уже не в том, как вместить в неделю ещё больше задач. Важно понять, за какую работу клиенты готовы платить достаточно, чтобы выбранный ритм оставался устойчивым. К этому ведёт поиск сильной стороны, которая превращает компетенцию в ценность для конкретного покупателя.

## **Сильная сторона, за которую платят**

Модель бизнеса в одиночку приходится строить не вокруг абстрактной свободы, а с учётом реальных ограничений владельца: сколько он может работать, какую нагрузку выдержит и какой доход ему нужен. Теперь нужно найти опору для этой модели — работу, которую он умеет выполнять хорошо и за которую клиенту есть смысл платить.

Однажды вечером Марина открыла документ с описанием будущей практики. В первой строке написала: «Управленческий учёт, финансовое моделирование, анализ денежных потоков, работа с таблицами и отчётностью». Перечитала и поняла: перечислила всё, что умеет, но так и не объяснила, зачем это владельцу небольшой студии или мастерской.

У Марины был опыт, она уверенно работала с цифрами и хотела заменить часть зарплаты доходом от самостоятельной практики. Но слишком широкое описание услуги могло привести к непредсказуемым заказам, а каждый новый клиент требовал бы изобретать процесс заново. Слишком общее описание создавало другую проблему: потенциальный клиент не понимал бы, в какой момент обращаться к Марине.

Она удалила первую строку и стала разбирать не свои знания, а задачи, которые уже помогала решать.

### **Навыки звучат внутри профессии**

Профессиональный язык полезен коллегам, но редко помогает клиенту принять решение. Владелец студии обычно не просыпается с мыслью: «Мне нужно финансовое моделирование». Он замечает другое: денег на счёте вроде хватает, но перед арендой и выплатой зарплат приходится переносить платежи; непонятно, какие услуги выгодны; расходы списываются в разное время и не складываются в ясную картину.

Навык — это то, что специалист умеет делать. Задача клиента — положение, которое человеку нужно изменить. Результат — то, что после работы специалиста можно увидеть, проверить или использовать для принятия решения.

Марина умела выгружать данные, собирать отчёты и находить расхождения. Но за этими действиями стояли задачи владельцев: понять, куда уходят деньги, увидеть предстоящие обязательства, перестать решать, сколько можно забрать себе, только по остатку на счёте.

Не каждое умение нужно немедленно превращать в услугу. Сначала стоит разобраться, кому оно помогает, в какой ситуации и что меняется благодаря работе. Для специалиста, который ведёт практику один, это особенно важно: он сам продаёт, выполняет работу, отвечает клиенту и поддерживает порядок в процессах. Чем расплывчатее обещание, тем больше скрытой работы появляется после продажи.

### **Пять мифов о сильной стороне**

Первый миф: достаточно назвать профессиональные инструменты — и клиент поймёт их ценность.

Фраза «Составлю управленческий отчёт» может ничего не сказать человеку, который не знает, зачем ему такой отчёт. Полезнее объяснить, какое решение он поможет принять: например, покажет платежи на ближайший месяц и не даст принять зарезервированные деньги за свободные.

Второй миф: чем больше навыков перечислено, тем убедительнее специалист.

Длинный список часто производит обратное впечатление: непонятно, с какой задачей обращаться и где заканчивается услуга. Широкие компетенции могут быть полезны в работе, но не обязаны превращаться в широкий набор обещаний. Марина умеет настраивать таблицы, проверять отчётность и анализировать расходы. Клиенту же проще обратиться за помощью с одной актуальной проблемой.

Третий миф: если тема нравится, на неё найдётся спрос.

Интерес важен: он помогает долго разбираться в вопросе и не бросать работу после первого затруднения. Но удовольствие от составления таблиц не доказывает, что владельцам студий нужны именно таблицы. О спросе говорят не только похвала и любопытство, но и готовность клиента выделить время, предоставить данные, принять решение и заплатить.

Четвёртый миф: компетентность надо доказывать громким обещанием.

«Увеличу прибыль в два раза» звучит ярко, но Марина не контролирует спрос, цены, загрузку команды и решения владельца. Обещание, зависящее от множества факторов, на которые специалист не влияет, не подтверждает его профессионализм. Убедительнее назвать конкретный результат своей работы и условия, необходимые для его достижения.

Пятый миф: один успешный случай позволяет обещать то же самое всем.

Если в одном проекте удалось обнаружить лишние расходы, это не значит, что каждый клиент сможет сэкономить такую же сумму или что у всех проблема именно в расходах. Один случай показывает, что специалист справился с определённой задачей в конкретных условиях. Повторяющийся опыт позволяет говорить о более устойчивой способности, но не отменяет её границ.

### **Правильная единица описания**

Сильная сторона — не качество характера и не любимая операция. Это способность снова и снова решать важную для клиента задачу, добиваться проверяемого результата и ясно обозначать границы своей ответственности.

В такой формулировке есть четыре части: задача клиента, описанная обычными словами; способ работы специалиста; наблюдаемый результат; пределы обещания и условия, необходимые для результата.

Рабочая версия для Марины могла бы звучать так: «Помогаю владельцам небольших студий разобраться в движении денег и регулярных обязательствах: собираю данные за согласованный период, показываю основные потоки и готовлю простой календарь предстоящих платежей. Это помогает планировать выплаты и не путать остаток на счёте со свободными деньгами. Я не обещаю рост прибыли и не заменяю бухгалтера».

Это ещё не готовый рекламный текст. Такая формулировка нужна прежде всего самой Марине, чтобы понять, что именно она делает и за что не берётся. Её можно уточнять. А вот выражения вроде «комплексная поддержка», «финансовое развитие» и «рост эффективности» часто лишь прячут неопределённость.

Проверить описание можно простым вопросом: если убрать название профессии и программы, сможет ли клиент представить, что происходит до работы и что изменится после неё? Если нет, текст пока рассказывает главным образом о специалисте.

### **Как Марина разобрала свой опыт**

Марина не стала начинать с сайта и прайс-листа. Она выписала эпизоды из работы в финансовом отделе, консультаций знакомым предпринимателям и небольших задач, которые выполняла по просьбе коллег. Для каждого случая ответила на вопросы: кто столкнулся с проблемой, что мешало, что сделала она, что изменилось, чем это можно подтвердить и что осталось вне её контроля.

Так обнаружились повторяющиеся задачи. Один руководитель постоянно спрашивал, хватит ли денег до конца месяца. Другой собственник не понимал, почему при высоких продажах свободных средств почти нет. В третьем случае расходы были известны, но приходились на разные даты, поэтому планирование выплат каждый раз превращалось в срочную переписку.

Сами действия отличались, но за ними стоял один запрос: владельцу нужно было увидеть, какие деньги уже поступили, какие обязательства предстоят и что можно считать доступным для следующего решения.

Это оказалось полезнее, чем выбрать широкую нишу «финансы для малого бизнеса». Повторение указывало на конкретную работу, а не на должность клиента или на набор тем, которые интересны Марине.

Разбор можно вести по пяти направлениям.

Сбор и группировка данных помогают, когда владелец не понимает, куда регулярно уходят деньги. Результатом становятся расходы, разделённые по понятным категориям и периодам. Подтвердить работу можно итоговой таблицей и согласованным с клиентом описанием выводов. Но для неё нужны полные данные за оговорённый период.

Сверка поступлений и списаний нужна, если остаток на счёте не совпадает с ожиданиями владельца. В результате становятся видны расхождения и участки, требующие уточнения. Подтверждением служат перечень расхождений и отметки о том, что удалось проверить. Марина не может подтвердить операции, которых нет в предоставленных источниках.

Календарь платежей помогает владельцу не решать, можно ли потратить деньги, только по текущему остатку. Предстоящие регулярные платежи собираются по датам, а результат можно проверить по календарю на согласованный срок и списку исходных обязательств. Такой календарь будет надёжен лишь настолько, насколько своевременно обновляются данные и насколько точны планы клиента.

Сравнение выручки и прямых затрат по услугам полезно, когда студия не знает, какие направления требуют отдельного анализа. На основе доступных данных можно получить предварительную картину. Для этого нужны расчёты и список пробелов. Если неизвестны затраты на время, материалы и другие ресурсы, уверенно сравнить услуги не получится.

Наконец, важно уметь объяснять цифры без профессионального жаргона. Владелец может получить отчёт, но не понять, что делать дальше. Хороший результат — выводы, связанные с конкретными решениями и вопросами. Подтвердить его можно разбором с клиентом и зафиксированным списком дальнейших шагов. При этом решения о ценах, найме и расходах остаются за владельцем.

Такая запись не должна создавать видимость точности там, где данных нет. Её задача — отделить то, что специалист действительно сделал, от того, что только собирается сделать. Если доказательство пока звучит как «клиенту стало легче», это наблюдение, но слабое подтверждение. Стоит уточнить, что именно он стал делать иначе: например, заранее оставлять деньги на обязательные платежи или перестал отменять выплаты в последний момент.

Доказательства не обязательно выражаются большими цифрами. Иногда это готовый рабочий документ, найденное расхождение, список обязательств, решение, которое клиент смог принять, или отзыв о том, что стало понятнее. Важно не преувеличивать значение доказательства. Если Марина подготовила календарь платежей, она может показать календарь. Если владелец позже стабилизировал доход, нельзя без дополнительной проверки приписывать это только календарю.

### **Доказательства компетентности без громких обещаний**

В разговоре с потенциальным клиентом Марина сначала хотела сказать: «Я помогу вам навести порядок в финансах и повысится прибыльность студии».

Но Ирина, владелица небольшой студии услуг, рассказала о том, что тревожило её каждый месяц.

— Что у вас сейчас сложнее всего? — спросила Марина. — Вы не видите расходы, не понимаете, какие услуги выгодны, или трудно планировать платежи?

Ирина задумалась.

— Вроде всё видно по выпискам. Но я каждый месяц переживаю перед выплатами. На счёте есть деньги, а потом приходят аренда, выплаты специалистам, закупка материалов. И я не понимаю, сколько можно забрать себе.

— Тогда начнём не с обещания увеличить прибыль, — сказала Марина. — Я могу собрать поступления и регулярные обязательства за несколько месяцев, чтобы показать, какие платежи повторяются и когда они наступают. Но для вывода о прибыльности отдельных услуг понадобятся данные о материалах и времени специалистов.

— То есть вы не скажете сразу, какая услуга самая выгодная?

— Не без данных. Сначала проверим, что у нас есть. Если их не хватит, я назову, чего именно недостаёт, и не буду выдавать предположение за расчёт.

Такое предложение не стало менее привлекательным. Напротив, теперь его можно было проверить. Марина не обещала изменить весь бизнес, а обозначила ближайшую задачу, возможный результат и условие следующего шага.

В этом примере Марина попросила у Ирины выписки о поступлениях и расходах за три месяца, список регулярных платежей и пояснения к операциям, смысл которых нельзя было понять по назначению. Она сгруппировала основные расходы и составила график ближайших обязательств. Отдельно отметила поступления, которые могли быть предоплатами за будущие услуги и требовали подтверждения Ирины.

На выбранную дату на счёте было 182 тысячи рублей. Ирина считала, что может распоряжаться всей этой суммой. В календаре на ближайшие дни Марина показала обязательства на 126 тысяч: аренду, предстоящие выплаты и другие платежи, сроки которых подтвердила Ирина. После их учёта оставалось 56 тысяч. Но даже эту сумму Марина не назвала прибылью: часть данных о расходах и будущих закупках ещё требовала уточнения.

Не изменились ни остаток на счёте, ни объём продаж. Изменилось качество решения: Ирина увидела, что остаток не равен сумме, которую безопасно изъять. Она могла обсудить с Мариной, какие данные собирать дальше, и перестала ждать от одной таблицы ответа на все вопросы о прибыльности.

Именно это Марина могла подтвердить без преувеличения: к дате разбора платежи были собраны по срокам, часть остатка оказалась связана с предстоящими обязательствами, а для сравнения услуг выявились недостающие данные.

Компетентность проявилась не только в том, что Марина построила таблицу. Она уточнила смысл операций, не выдала предположение за факт и разделила два разных вопроса: «Что случится с деньгами в ближайшее время?» и «Какая услуга приносит больше?» Для первого данных хватило, чтобы получить предварительную картину. Для второго — ещё нет.

Такое разделение особенно важно в работе с малым бизнесом. Клиент может прийти с одной формулировкой, за которой скрываются несколько задач. Если специалист пытается решить их все сразу, объём работы растёт, а риск ошибочного вывода увеличивается. Если же он честно обозначает этапы, клиент понимает, за что платит и какого ответа ждать.

### **Границы не ослабляют предложение**

Начинающему специалисту иногда кажется, что ограничения отпугнут клиента. На деле границы помогают избежать и споров, и перегрузки. Марина работает одна. Если она обещает одновременно разобраться в денежных потоках, увеличить прибыль, изменить цены, наладить дисциплину сотрудников и проконтролировать бухгалтера, то продаёт работу, объём которой невозможно оценить заранее.

Границы могут касаться исходных данных, результата или ответственности. Например, расчёт строится на документах и пояснениях, которые предоставил клиент. Календарь отражает известные платежи на согласованный период. Чтобы судить о доходности услуг, нужны данные о прямых расходах и времени. Решения о ценах и выплатах принимает сам владелец.

Не стоит прятать эти условия в мелкий шрифт. О них лучше поговорить до начала работы, особенно если ожидания клиента шире самой задачи. Вопрос «Какое решение вы хотите принять по итогам?» часто полезнее, чем преждевременное предложение ещё одного отчёта.

Разговор с Олегом показал Марине, что одна и та же сильная сторона может пригодиться в разных отраслях, но услуга не обязана быть одинаковой. Олег владел небольшой мастерской и хотел понять, какие заказы приносят прибыль. Он ориентировался на остаток на счёте: после крупного заказа денег стало больше, и ему казалось, что заказ был выгодным.

Марина спросила, есть ли по каждому заказу данные о материалах, затраченном времени и дополнительных работах.

— Материалы есть, время не всегда записываем, — ответил Олег. — Иногда мастер заканчивает позже, иногда приходится переделывать.

— Тогда я могу сначала собрать выручку и расходы на материалы по заказам, а заодно показать, где данных не хватает. Но назвать самые выгодные заказы без учёта времени и переделок пока нельзя.

Олег согласился начать с ограниченного разбора. Для Марины это стало ещё одним подтверждением повторяющейся задачи: владельцам нужно понимать, что происходит с деньгами и как данные связаны с решением. Но конкретный результат и сбор информации в мастерской отличались от студии. Марина не стала утверждать, что обеим компаниям нужна одна и та же готовая услуга.

Здесь важно различать общий способ работы и конкретное предложение. Общая способность Марины — делать финансовую картину понятнее владельцу. А услуга зависит от ситуации: для Ирины первым шагом стал календарь обязательств, для Олега — сбор данных по заказам и выявление пробелов.

### **Где заканчивается интерес и начинается спрос**

В семье Марины знали, что она умеет работать с цифрами. Когда родственники обсуждали общий бюджет поездки, кто-нибудь присылал ей список расходов и просил проверить, всё ли учтено. Марине нравилось находить пропуски и собирать понятную картину. Это подтверждало интерес к работе и полезность навыка, но не доказывало спрос на коммерческую услугу: родственники не выбирали специалиста на рынке и не платили за помощь.

Похожая ловушка возникает в профессиональных сообществах. Несколько владельцев могут похвалить шаблон таблицы или отметить публикацию. Это хороший повод задать вопрос, но ещё не основание считать услугу проверенной. Человек может одобрять идею, но не иметь самой проблемы, срока, бюджета или желания разбираться с данными.

Сигналы интереса имеют разный вес. Слабый сигнал — человеку нравится тема или он говорит, что когда-нибудь было бы хорошо навести порядок. Сильнее, если он описывает повторяющуюся ситуацию и уже тратит на неё время. Ещё убедительнее, если он приносит данные, спрашивает об объёме и сроках, обсуждает оплату или покупает небольшой пилотный разбор. Самое ясное подтверждение появляется, когда клиент платит, получает результат и готов повторить работу или порекомендовать её.

Даже оплата не доказывает, что услуга подходит всем. Она показывает, что один клиент в конкретной ситуации счёл предложение достаточно ценным. Дальше нужно понять, повторяется ли задача у других и можно ли выполнять эту работу без чрезмерных затрат времени.

Марина могла проверять интерес к задаче, не создавая заранее сложный продукт. В разговоре с потенциальным клиентом она выясняла, как тот решает проблему сейчас, что уже пробовал, сколько времени это занимает, к чему приводит откладывание и какой результат счёл бы полезным. Если человек отвечал общими словами, Марина не пыталась убедить его купить. Если он показывал выписки, список платежей и конкретное решение, которое нужно принять к определённой дате, разговор становился предметным.

Важно было узнать не только желаемый результат, но и цену бездействия. Не для того, чтобы давить на клиента, а чтобы понять, насколько значима задача. Если владелец говорит, что отчёт «было бы интересно посмотреть», проблема может быть второстепенной. Если из-

за неопределённости он регулярно переносит выплаты, тратит вечер на ручную сверку или не решается забрать деньги на личные расходы, у проблемы есть конкретные последствия.

### **Короткий алгоритм разбора опыта**

Чтобы превратить свои умения в возможные услуги, не нужно начинать с идеального позиционирования. Достаточно разобрать несколько реальных эпизодов.

Сначала выпишите пять-десять ситуаций из работы, подработки, проектов или помощи знакомым. Не выбирайте только громкие успехи: повторяющаяся небольшая задача может оказаться полезнее единственного крупного проекта. Зафиксируйте, кто попросил о помощи, что у него не получалось и почему это было важно именно тогда.

Затем опишите свои действия простыми глаголами: сверила, собрала, объяснила, сравнила, настроила, нашла, сократила путь, подготовила решение. Пока не пишите «оказала комплексную поддержку». Название услуги не заменяет описания работы.

После этого сформулируйте результат так, чтобы его можно было проверить: появился календарь платежей; владелец увидел повторяющиеся расходы; расхождение нашли и объяснили; в списке заказов появились данные, необходимые для сравнения. Если результат зависит и от действий клиента, отделите его вклад от своего.

Теперь сгруппируйте эпизоды по задачам, а не по программам и инструментам. Если вы пять раз делали разные таблицы, но каждый раз помогали людям принять одно и то же решение, повторяется задача, а не таблица. И наоборот: если одна таблица пригодилась разным людям для совершенно разных целей, возможно, сам инструмент не является главным основанием услуги.

Наконец, обозначьте доказательства и ограничения. Что вы можете показать, не нарушая конфиденциальности? Какой результат зависит от полноты данных? Где заканчивается ваша компетенция? Что нужно уточнить, прежде чем оценивать сроки и стоимость? Ответы на эти вопросы превратят общую уверенность в рабочую основу предложения.

### **Типичные ошибки при разборе**

Часто специалист описывает действие вместо результата. «Сделаю отчёт» объясняет, что произведёт специалист, но не говорит, что сможет сделать клиент. Добавьте к фразе продолжение «чтобы владелец мог...» и назовите конкретное решение.

Другая ошибка — приписывать себе общий успех клиента. Если после консультации выросла выручка, причиной могли стать сезонность, реклама, новый сотрудник или другие изменения. Можно показать свою часть работы, но нельзя выдавать последовательность событий за доказанную причинную связь.

Не стоит скрывать нехватку данных. Если клиент просит сравнить услуги, а учёт не позволяет учесть материалы, время и возвраты, корректный результат первого этапа — не рейтинг услуг, а список нужной информации и способ начать её собирать.

Одобрение тоже легко принять за покупку. Фраза «Здорово, я бы тоже такое хотел» ещё не означает договорённости. Следующий шаг — выяснить, есть ли у человека конкретная ситуация, срок и готовность оплатить ограниченную работу.

Наконец, не нужно доказывать всё длинным перечнем заслуг. Обычно клиенту достаточно одного-двух подтверждений, связанных с его задачей: примера обезличенного результата, краткого описания похожего случая, отзыва с разрешения автора или ясного объяснения процесса. Не публикуйте чужие финансовые данные ради убедительности. Убирайте сведения, по которым можно узнать человека или компанию, и заранее получайте согласие на отзыв или описание случая.

### **Интерес, опыт и рынок**

Интерес отвечает на вопрос, готовы ли вы достаточно долго заниматься этой темой. Опыт показывает, что вы уже делали. Спрос — отдельный вопрос: есть ли люди, для которых задача настолько важна, что они готовы выделить на её решение время, деньги и собственное участие.

Эти основания не всегда совпадают. Специалисту может нравиться создавать финансовые модели, тогда как клиенты чаще просят разобраться с ближайшими платежами. Стоит проверить, не лежит ли рабочая услуга именно в этой, более простой задаче. Бывает и наоборот: люди регулярно просят о помощи с тем, что специалисту не нравится и отнимает слишком много времени. Это сигнал спроса, но ещё не причина строить вокруг такой работы весь бизнес. В одиночной практике важно учитывать, можно ли выполнять её снова и снова без перегрузки.

После первых разговоров полезно оценить каждый вариант услуги по трём вопросам. Повторяется ли задача у разных людей? Понимает ли клиент цену бездействия? Можете ли вы дать результат в пределах своей компетенции, не превращая каждый заказ в уникальный проект? Если на все три вопроса ответ «да», задачу стоит проверить небольшим платным предложением. Если положительный ответ есть только на один-два вопроса, выясните, чего пока не хватает: более точного описания клиента, ясного результата, доказательств или подходящего способа работы.

Марина собрала несколько рабочих эпизодов и увидела не просто любовь к цифрам. Она снова и снова помогала владельцам связать поступления, расходы и предстоящие решения. В студии работа началась с графика обязательств, в мастерской — с учёта заказов и пробелов в данных. Теперь у Марины были не только названия профессиональных навыков, но и возможные услуги, подтверждения и честно обозначенные границы.

Итогом такого разбора должен стать не лозунг о собственной уникальности, а короткий список задач, в которых сходятся три вещи: вы уже справлялись с похожей работой, клиент может заметить результат, а нерешённая проблема достаточно важна, чтобы обсуждать оплату. Из этого списка предстоит выбрать не просто интересную тему, а задачу конкретного человека. Следующий шаг — выяснить, кому именно нужна такая работа, как эти люди описывают свою проблему и где их искать.

## Кому нужна ваша работа

Сильная сторона начинает приносить доход не просто потому, что вы хорошо что-то умеете. Доход появляется, когда ваше умение помогает решить задачу, откладывая которую клиенту уже дорого. Но устойчивость практики зависит не от числа желающих, а от того, можете ли вы регулярно решать эту задачу без непосильной нагрузки. Чтобы найти такое совпадение, нужно проверять не комплименты вашей идее, а реальные ситуации людей.

### **Комплимент не равен спросу**

Марина умела наводить порядок в управленческом учёте. Она помогала понять, куда уходят деньги, какие услуги приносят прибыль и когда на счёте может возникнуть нехватка средств. Свою аудиторию она сначала обозначила слишком широко: малый бизнес. Владельцам мастерских, студий, небольших магазинов и агентств, рассуждала Марина, всем полезно разбираться в финансах.

**На встрече предпринимательского клуба она рассказала о замысле. Ей улыбнулись, кивнули и сказали:**

— Отличная идея. У многих с финансами беда.

После встречи несколько человек попросили прислать описание услуги. Один написал: «Мне бы такое пригодилось, как-нибудь обсудим». Марина вернулась домой с ощущением, что нашла настоящую потребность. Но никто не предложил назначить встречу, не рассказал о недавней проблеме и не спросил, сколько стоит работа.

Это не значит, что собеседники обманули её или что услуга никому не нужна. Они могли искренне считать её полезной. Но на вопрос «Вам было бы интересно?» люди часто отвечают о своём отношении к идее, а не о готовности потратить на неё деньги, время и внимание.

Чтобы проверить спрос, Марина заменила общий вопрос более точным: «Когда вы в последний раз сталкивались с ситуацией, которую могла бы решить моя работа?» Теперь ей нужно было слушать не оценку услуги, а рассказ о конкретном случае.

### **Сигналы, которые легко перепутать**

В разговоре с потенциальным клиентом встречаются сигналы разной силы. Их нельзя сложить в точную оценку, и ни один из них не гарантирует покупку. Но они помогают отличить вежливость от реального спроса.

Самый слабый сигнал — одобрение идеи: «Звучит полезно», «Многим такое нужно», «Хорошо, что вы этим занимаетесь». Оно показывает, что собеседник не возражает, но пока ничего не говорит о том, сталкивался ли он сам с проблемой и считает ли её важной.

Чуть конкретнее звучит узнавание: «У нас тоже с цифрами непросто». Это повод спросить подробнее. Однако проблема может оставаться фоновым раздражением, которое владелец не собирается решать в ближайшее время.

Полезнее рассказ о недавнем случае. Человек называет обстоятельства, время, участников и последствия: задержали оплату по заказу, не хватило денег на закупку, пришлось отменить смену, владелец несколько вечеров сводил таблицы вручную. Такой рассказ можно уточнять и разбирать.

Ещё сильнее сигнал, если человек уже пытался справиться: менял порядок оплаты, нанимал специалиста, покупал программу, самостоятельно делал расчёты или выделял на задачу рабочие часы. Значит, проблема отнимала ресурсы. Особенно ценен повторяющийся способ решения, даже если он неудобен.

Наконец, о близости к покупке говорят конкретные действия: человек назначает встречу, готовит данные, просит оценить объём работы, выделяет бюджет или выясняет, кто будет принимать решение. Это ещё не гарантия контракта, но уже больше, чем интерес к идее.

Не ждите, что каждый собеседник сразу проявит последний сигнал. Разговоры нужны не только для заключения сделки. Важно понять, как возникает проблема, во что она обходится клиенту и какой способ решения он считает приемлемым.

### **Сегмент — это ситуация**

Возраст, город и должность описывают человека, но редко объясняют, почему он купит услугу именно сейчас. Два владельца мастерских могут быть ровесниками и работать в одном городе, но у одного деньги регулярно заканчиваются до получения оплаты, а другой принимает заказы только с авансом и не сталкивается с кассовым разрывом.

При поиске клиента полезнее описать ситуацию. Например: «Владелец мастерской закупает материалы до завершения заказа, а остаток оплаты получает после приёма. Из-за задержек ему приходится перекладывать деньги между заказами и самому покрывать нехватку». Или: «Владелица студии хочет пересмотреть цены, но не знает, сколько времени и материалов уходит на каждую услугу».

Это уже не «малый бизнес вообще». В каждом описании есть задача, момент, когда она становится заметной, и причина, по которой нынешнее решение не устраивает клиента.

Такой сегмент стоит рассмотреть ещё с трёх сторон. Как часто возникает проблема? Насколько она мешает работе или бьёт по деньгам? Готов ли человек участвовать в решении — предоставлять данные, менять привычки, выделять время? Если задачу можно решить только при постоянном внимании владельца, а у него нет возможности этим заниматься, услуга может быть привлекательной на словах, но невыполнимой на практике.

Марина пока не выбирала между мастерскими и студиями. Сначала ей нужно было понять, повторяется ли одна и та же проблема внутри каждого типа бизнеса. Она договорилась о коротких разговорах с несколькими владельцами. Знакомым объясняла, что не продаёт услугу и не просит оценить идею, а изучает, как они справляются с финансовыми задачами. Это снимало напряжение и помогало получать более точные ответы.

### **Мастерская: деньги есть, но не в тот день**

Первым Марина поговорила с Олегом, владельцем небольшой мастерской. Он делал мебель на заказ и привык ориентироваться на остаток на счёте. В начале беседы Олег сказал, что «с финансами всё более-менее», но иногда приходится «пережидать».

Вместо того чтобы спрашивать, нужна ли ему помощь, Марина попросила вспомнить последний случай, когда деньги подвели.

— В прошлом месяце, — ответил Олег. — Один заказ задержали.

— Что произошло?

Олег рассказал: мастерская закупила материалы и начала работу. Клиент внёс аванс, а остаток должен был перевести после приёма. Приёмка затянулась из-за замечаний к отделке. Пока стороны согласовывали исправления, подошли сроки оплаты поставщику и выплаты сотрудникам.

Марина не стала сразу предлагать решение. Она уточнила, когда поступил аванс, какие платежи были запланированы и в какой момент стало ясно, что денег не хватает.

Точные суммы Олег назвал не сразу. В тот период мастерской нужно было заплатить поставщику около 160 тысяч рублей и выдать зарплату. На счёте не хватало денег. Олег перевёл часть личных средств и попросил поставщика подождать несколько дней. Позже клиент рассчитался, но из-за задержки Олег отложил закупку материалов для другого заказа, который мог начать раньше.

Одних этих цифр недостаточно, чтобы оценить стоимость проблемы. Олег не подсчитал, сколько именно потерял из-за отложенной закупки и состоялся бы заказ при других обстоятельствах. Но в его рассказе появились подробности, которые можно проверить: этапы оплаты, обязательные расходы, личный перевод, отсрочка от поставщика и отложенный заказ.

— Такое случилось только тогда или повторялось? — спросила Марина.

— Если несколько заказов одновременно, бывает. Не каждый месяц, но раза три-четыре за год точно.

— Что вы делаете, когда видите, что платежи не сходятся?

Олег объяснил: проверяет остаток на счёте, звонит клиентам, иногда просит увеличить аванс, иногда договаривается с поставщиком. Прогноза на несколько недель вперёд у него нет. Он знает, сколько денег есть сегодня, но не всегда видит, какие суммы и когда поступят.

— Пробовали что-то поменять после последнего случая?

Олег стал внимательнее брать предоплату. Постоянным клиентам менять условия неудобно, зато по новым заказам он старается договариваться о промежуточном платеже. Несколько раз записывал даты в таблицу, но забросил: данные быстро устаревали, а обновлять их было некому.

Для Марины вырисовалась уже не общая задача «навести порядок в финансах», а конкретная ситуация. Мастерская оплачивает материалы и текущие расходы раньше, чем получает окончательный расчёт по заказу, а владелец принимает решения, глядя на остаток на счёте. Личные деньги, разговоры с поставщиками и изменение условий оплаты помогают пережить отдельный случай, но не дают заранее увидеть, что денег не хватит.

**В конце Марина пересказала услышанное:**

— Правильно ли я поняла: вам нужен не столько подробный отчёт за прошлый месяц, сколько способ заранее увидеть, когда из-за задержки оплаты не хватит денег на обязательные расходы?

Олег поправил её: отчёт тоже был бы полезен, но важнее заметить нехватку до того, как придётся звонить поставщику. Такой пересказ даёт собеседнику возможность уточнить ваши выводы и помогает не приписывать ему задачу, о которой он не говорил.

**Студия: цифры есть, ответа нет**

Следующей собеседницей стала Ирина, владелица студии услуг. Она давно хотела «разобраться в цифрах», но опасалась сложного внедрения: времени у неё было мало, а сотрудники и без того вели записи в нескольких местах. Если бы Марина ограничилась общим вопросом, она снова услышала бы: «Да, конечно, порядок нужен».

Марина спросила, какое последнее решение Ирина не могла принять без дополнительных данных.

— Сейчас думаю, менять ли цену на одну услугу, — сказала Ирина. — Запись есть, но не понимаю, сколько она нам оставляет.

— Что заставило задуматься об этом именно сейчас?

Оказалось, что студия готовилась обновить прайс. Услуги занимали разное время, требовали разных материалов, а часть клиентов приходила по скидочным предложениям. Ирина видела выручку по направлениям, но не могла уверенно сравнить, что остаётся после учёта прямых затрат и работы специалистов.

Марина уточнила, что Ирина уже пробовала сделать.

— В таблице есть выручка. Я пыталась добавить расходы на материалы, но не стала регулярно записывать время. Потом попросила администратора посчитать по записям за неделю. Мы потратили два вечера, а цифрам я всё равно не очень доверяю.

— Что вы сделали с этим результатом?

— Пока ничего. Новые цены хотела утвердить в следующем месяце. Одну услугу точно надо пересмотреть, но боюсь поднять цену и потерять записи.

Здесь проявились другие признаки. Проблема не привела к кассовому разрыву, как у Олега, но была связана с конкретным решением и сроком. Ирина уже потратила несколько вечеров, собирая данные, но не получила ответа, которому доверяла бы. Это весомее, чем абстрактное желание «навести порядок», хотя ещё не доказывает, что она купит консультацию.

Марина спросила, чем Ирина пользуется сейчас и кто ещё участвует в расчётах. Бухгалтер помогала сдавать отчётность, но не оценивала прибыльность отдельных услуг. Администратор могла собрать часть сведений, если бы понимала, что именно считать. Решение о ценах принимала сама Ирина, но превращать расчёты в еженедельную ручную процедуру она не хотела.

Марине легко было перейти к презентации: «Я как раз помогаю считать прибыльность». Но она удержалась и спросила:

— Если в следующем месяце не получится получить точные цифры, что вы будете делать?

— Скорее всего, подниму цену на часть услуг по ощущениям, а к остальным вернусь позже.

Ответ говорит о возможном последствии, но не позволяет заранее оценить его стоимость. Ирина может ошибиться в цене, отложить решение или выбрать разумное повышение по другим причинам. Нельзя считать любую неопределённость прямым убытком. Марина записала факты: решение нужно принять в ближайшее время, Ирина уже пыталась провести расчёт, потратила на него часы и не доверяла полученным данным. Финансовый эффект пока оставался неизвестным.

Разговор обозначил и условие, важное для самой услуги. Ирине нужны не просто цифры, а расчёт, который не перегрузит её и сотрудников. Если Марина предложит сложную систему с ежедневным заполнением множества полей, даже точный результат может оказаться невозможным.

### **Когда интерес не становится действием**

После нескольких бесед Марина встретила ещё одну студию. Та тоже сказала, что управленческий учёт «нужен всем», но не смогла вспомнить недавний случай. Цены она пересматривала раз в год, записи и расходы просматривала сама, а вопросы, на которые не находила ответа, откладывала до следующего сезона. На вопрос о попытках что-то изменить ответила: «Пока ничего не делала, не горит».

Это не значит, что проблемы нет. Возможно, она проявится позже. Но сейчас у владелицы не было ни конкретного эпизода, ни заметных затрат, ни решения с близким сроком. Марина не стала предлагать ей срочную услугу только потому, что та одобряла саму идею.

Похожую проверку она провела с владельцем другой мастерской. Там закупки старались начинать только после получения аванса, а крупный заказ разбивали на этапы. Владелец вспомнил один случай нехватки денег, но рассказал, что после него изменил условия оплаты. С тех пор сложных ситуаций не возникало. На новый расчёт он не тратил времени и менять процесс не собирался. По типу бизнеса он подходил под гипотезу Марины, но его нынешняя ситуация — нет.

Так проявилось главное различие. «Владельцы мастерских» — не единый сегмент, если одни сталкиваются с задержкой оплаты и вынуждены занимать у самих себя, а другие заранее закрывают риск условиями договора. Так же и «владельцы студий» — не одна группа: для одних прибыльность услуг связана с решением о ценах в ближайший месяц, а другие пока не видят причин этим заниматься.

### **Что говорит о дорогой проблеме**

Цена проблемы не всегда видна в строке расходов. Иногда это прямой платёж: человек нанял помощника, оплатил настройку таблицы или регулярно заказывает временную услугу. Иногда — время владельца. А бывает, что проблема задерживает решение, откладывает заказ, приводит к повторной работе или заставляет постоянно держать процесс в голове.

Чтобы не преувеличить последствия, разделяйте факт и предположение. «Олег перевёл личные деньги и попросил поставщика подождать» — факт из его рассказа. «Если бы он заранее видел кассовый разрыв, мастерская заработала бы на одном заказе больше» — пока гипотеза. «Ирина потратила два вечера на таблицу» — факт. «Из-за неизвестной рентабельности

студия недополучила определённую сумму» — предположение, если Ирина не может подтвердить, что произошло бы при других ценах.

У дорогой и срочной для клиента проблемы обычно есть несколько признаков. Она повторяется или связана с важным событием: сроком выплаты, закупкой, пересмотром цен, наймом сотрудника. У неё есть последствия, которые человек может описать, а не только общее раздражение. Клиент уже тратит ресурсы на обходной путь. В компании есть человек, отвечающий за решение, и он может выделить время на работу. Наконец, есть причина заняться вопросом сейчас, а не когда-нибудь.

Если человек эмоционально называет проблему «кошмаром», но не может вспомнить ни одного случая и ничего не меняет, не спорьте с ним и не убеждайте, что ситуация серьёзная. Возможно, он просто говорит ярко. А если собеседник спокойно рассказывает, что трижды за год занимал деньги на оплату поставщика и менял условия аванса, это может быть более сильным сигналом — даже без драматичных слов.

Слушайте и то, что клиент уже считает приемлемым способом решения. Он может регулярно платить за помощь, тратить время на ручные расчёты или менять процесс, лишь бы не сталкиваться с проблемой. Это не доказывает, что он купит именно вашу услугу, но показывает: она будет конкурировать не с бездействием, а с существующим способом справляться. Порой этот способ бесплатный, но отнимает часы. Порой он неудобен, но всё равно кажется клиенту предпочтительнее сложного внедрения.

#### **Разговор на 15–20 минут**

Чтобы встреча не превратилась ни в допрос, ни в презентацию, Марина пользовалась простым сценарием. Его не нужно зачитывать слово в слово. Это маршрут: от конкретного случая — к последствиям, затем к нынешнему решению и только после этого к вопросу, насколько важно заняться задачей сейчас.

#### **В первые две минуты она задавала рамку:**

— Спасибо, что нашли время. Я изучаю, как небольшие мастерские и студии решают финансовые вопросы. Сейчас ничего не продаю и хочу понять, что происходит на практике. Если вопрос к вам не относится, так и скажите. Можно я буду делать заметки?

Если собеседник согласен на разговор, но не хочет делиться суммами, можно обсуждать порядок величин или последовательность событий. Не просите сразу присылать выписки, договоры и таблицы: на первой встрече важно понять проблему, а не собирать финансовые документы. Если хотите записать разговор, отдельно спросите разрешение. Заметки можно вести без имён и деталей, по которым человека легко узнать.

Следующие пять минут посвятите последнему случаю. Спросите, что произошло, когда это было, в какой момент человек понял, что возникла проблема, кто ещё участвовал и что он сделал дальше.

Если собеседник отвечает общо — «постоянно не хватает денег» или «прибыль считать трудно», — попросите привести один недавний пример. Не исправляйте его формулировку и не подсказывайте: «Это из-за задержек платежей?» Лучше спросите: «На чём это было заметно в последний раз?» Тогда человек сам назовёт причину.

Затем за четыре минуты разберите последствия. Что пришлось изменить? На что ушло больше времени или денег? Чего не получилось сделать? Повторяется ли это и когда случилось в последний раз? Какие последствия человек может подтвердить, а что пока только предполагает?

Последний вопрос полезен и самому владельцу бизнеса: он отделяет наблюдаемый результат от догадки. Не требуйте точного расчёта, если собеседник его не делал. Просто отметьте, что именно пока неизвестно.

Ещё четыре минуты уделите нынешнему способу справляться с проблемой. Узнайте, что человек делает, когда она возникает, что уже пробовал, кто ведёт расчёты или принимает реше-

ние и сколько времени уходит на привычный подход. Спросите, за что он уже платил или какие ресурсы выделял.

Вместо вопроса «Готовы ли вы платить за консультацию?» спрашивайте о прежних действиях. Людям трудно предсказать собственное поведение в воображаемой ситуации, зато они могут рассказать, что уже покупали, кому поручали задачу и что решили делать сами.

Последние несколько минут оставьте на приоритет и проверку своих выводов. Что произойдёт, если всё оставить как есть? Есть ли дата или решение, к которому нужно разобраться с вопросом? Кто ещё должен согласовать изменения? Перескажите услышанное: «Правильно ли я понял, что сейчас проблема в ..., а справляетесь вы с ней так-то?» И спросите, что в вашем пересказе неточно.

Если проблема несрочная, это нормальный ответ. Если решение зависит от партнёра, бухгалтера или сотрудника, запишите это как часть ситуации. В конце поблагодарите собеседника и спросите, можно ли вернуться с уточнением. Не превращайте последние минуты в скрытую продажу. Если человек сам попросил рассказать об услуге, ответьте коротко, но не смешивайте этот разговор с исследовательской частью и не считайте вежливый интерес заказом.

### **Как сопоставить ответы**

После каждой беседы Марина записывала не впечатление «разговор прошёл хорошо», а наблюдения: последний случай, частоту проблемы, последствия, нынешний способ решения, затраты времени или денег, срок следующего решения и слова самого собеседника. Отдельно отмечала, чего пока не знает. Например, Олег не мог точно назвать стоимость отложенного заказа, а Ирина не понимала, как изменение цены повлияет на количество записей.

Когда Марина сравнила заметки, различия стали очевиднее. У Олега проблема возникла из-за несовпадения сроков оплаты по заказу и обязательных расходов мастерской. Он уже покрывал нехватку личными деньгами, договаривался с поставщиками и менял размер аванса. Второй владелец мастерской заранее ограничил такой риск условиями оплаты, поэтому срочности у него почти не было.

У Ирины была другая задача: разобраться в доходности услуг перед пересмотром прайса. Она уже собирала данные, потратила на это время и должна была принять решение в ближайший месяц. Владелица второй студии не собиралась ни проводить расчёты, ни менять цены. Общий интерес к порядку не делал этих женщин одним сегментом.

Для первичной проверки Марина сформулировала гипотезу так: владельцы небольших мастерских закупают материалы и несут текущие расходы до окончательного расчёта с клиентом; если задерживается приёмка или оплата, возникает нехватка денег, которую они покрывают личными средствами или отсрочками. Это ещё не окончательное решение и не доказательство существования рынка — лишь гипотеза для следующих разговоров.

Такое описание помогает задавать практические вопросы о будущем предложении. Сможет ли Марина помочь заранее увидеть сроки поступлений и платежей? Какие данные ей понадобятся? Сможет ли владелец регулярно их обновлять? Удастся ли ограничить объём работы, чтобы Марина не превратилась в постоянного диспетчера чужих денег? Если для услуги требуется бесконечно проверять каждый платёж и успокаивать владельца при любом отклонении, такая работа может оказаться неустойчивой для практики одного человека, даже если проблема клиента реальна.

Ирину Марина не вычеркнула из рассмотрения. Её рассказ обозначил другой возможный сегмент: владельцы студий, которые собираются пересматривать цены, но не знают фактическую доходность отдельных услуг. Однако смешивать этот запрос с кассовыми разрывами в одном предложении было бы ошибкой. У этих задач разные причины, данные и результаты. Для них могут понадобиться разные предложения и разные способы проверки.

### **Проверка гипотезы на практике**

Выберите одну ситуацию, а не всех людей, которым теоретически может пригодиться ваша работа. Опишите её одним предложением: «Я хочу поговорить с владельцами ..., у которых при ... возникает ...; сейчас они справляются с этим так-то». Если в описании нет события, последствий и нынешнего способа решения, аудитория пока слишком широка.

Затем проведите первые пять-семь разговоров с людьми, которые действительно сталкиваются с этой ситуацией или близки к ней. Это не статистическая выборка и не доказательство размера рынка. Небольшой цикл бесед нужен, чтобы увидеть повторяющиеся детали и заметить противоречия. Если каждый рассказывает о совершенно разных проблемах, возможно, вы собрали слишком широкую группу. Если все говорят об одном и том же, но никто ничего не предпринимает и не считает вопрос срочным, проверьте, не путаете ли вы полезную тему с задачей, за решение которой готовы платить.

После каждой беседы спросите себя: какой последний случай описал человек? Что произошло из-за проблемы? Что он уже сделал, чтобы справиться? Какое решение или событие заставляет его заниматься этим сейчас? Если ответы приходится придумывать за собеседника, данных пока недостаточно.

Не выбирайте клиентов только по срочности. Сопоставьте её со своей способностью качественно выполнять работу, доступностью клиентов и нагрузкой на владельца практики. Иногда проблема дорого обходится клиенту, но каждый проект требует большой команды или круглосуточного сопровождения. Для практики, которую ведёт один человек, такой сегмент может не подойти. Бывает и иначе: задача не кажется драматичной, но возникает регулярно, имеет ясный результат и решается в предсказуемом объёме. Такую работу легче встроить в устойчивую практику.

После первых бесед обновите формулировку, а не защищайте исходную идею. Марина начинала с мысли: «Управленческий учёт нужен малому бизнесу». Разговоры выявили две конкретные задачи: заранее замечать кассовые разрывы в мастерской и оценивать доходность услуг перед изменением цен в студии. Теперь она могла отдельно проверить, у кого проблема повторяется, кто уже тратит ресурсы на её решение и какой результат действительно нужен.

Цель короткого интервью — не получить разрешение на продажу, а понять, есть ли у человека задача, которую он уже пытается решить. Compliment может открыть дверь, но решение о сегменте должно опираться на повторяющиеся случаи, последствия и действия клиентов. Сформулировав гипотезу, можно проверить её с помощью небольшого предложения — не увольняясь заранее и не вкладываясь в большой запуск.

Следующий шаг — испытать услугу на реальных клиентах, пока у вас ещё есть опора на текущий доход. До ухода с работы важно проверить не только то, что проблема существует, но и то, что люди готовы выделить время и деньги на её решение.

## Проверка до ухода с работы

Когда вы уже понимаете, какую задачу умеете решать и кто с ней сталкивается, легко поддаться соблазну назначить дату увольнения и наконец заняться своим делом. Марина не раз открывала календарь и считала, сколько осталось до заявления. Но прежде чем делать этот шаг, ей нужно было проверить три вещи: готовы ли клиенты платить, сколько времени займёт работа и выдержит ли семейный бюджет переходный период.

Увольнение — плохой способ проверить бизнес: оно лишь повышает цену ошибки. Пока Марина работает по найму, она может испытать услугу на небольшой группе клиентов, оценить реальные затраты времени и доработать предложение. Если уйти сразу, любой ответ рынка станет срочным: зарабатывать нужно будет немедленно, а не учиться на результатах теста.

Первый тест не обязан доказывать, что самостоятельная практика заменит зарплату. Его задача скромнее и полезнее: прояснить важные неизвестные, не ставя под угрозу обязательные расходы.

### Сначала ограничьте само испытание

Марина хотела помогать небольшим студиям и мастерским разбираться, куда уходят деньги и какие заказы приносят прибыль. Для теста запрос был слишком широким. «Наладить управленческий учёт» могло означать разбор прошлых операций, внедрение таблицы, регулярное сопровождение или обучение владельца. Сроки и объём работы оставались бы непредсказуемыми.

Поэтому Марина выбрала одну конкретную задачу: за десять рабочих дней подготовить для небольшой мастерской картину денежных поступлений и расходов за последние три месяца, а также прогноз движения денег на ближайшие восемь недель. В завершение — провести часовую встречу, на которой владелец разберёт прогноз вместе с Мариной и получит три рекомендации о том, что стоит сделать в первую очередь.

Не менее важны были границы работы. Марина не бралась вести бухгалтерию, проверять налоговую отчётность, разбирать каждый заказ за весь год или отвечать на срочные вопросы в течение дня. Клиент сам передавал нужные выгрузки и пояснял непонятные операции. Если данных не хватало, Марина отмечала это как ограничение, а не достраивала картину догадками.

На первое испытание она отвела четыре недели и не больше двух проектов. Каждый стоил 24 тысячи рублей. Это была не бесплатная работа «за отзыв», а небольшой оплачиваемый проект с ясным результатом. Клиент вносил часть суммы до начала работы, остаток — после передачи результата. Состав работ, сроки, порядок передачи данных и оплаты фиксировали письменно.

Такие ограничения решали сразу несколько задач. Клиент понимал, что покупает, Марина могла оценить трудозатраты, а возможная ошибка оставалась посильной. Тест не должен был превращаться в уменьшенную копию бесконечного обслуживания.

### Упражнение: паспорт теста

Перед тем как обратиться к первому клиенту, запишите на одной странице, какую ситуацию вы проверяете и какой результат обещаете. Уточните, что входит в работу, а что нет, сколько времени и денег вы готовы вложить в испытание, когда оно закончится и сколько проектов вы возьмёте.

Например: «За четыре недели предложить услугу двум небольшим мастерским. За десять рабочих дней подготовить по данным клиента прогноз денежных поступлений и расходов на восемь недель. Не вести учёт постоянно и не выполнять срочную работу в рабочее время. После каждого проекта замерить фактические часы и расходы».

Если срок закончился, а тест не дал ответа, не продлевайте его бесконечно на прежних условиях. Сначала выясните, чего именно не хватило: не удалось заинтересовать клиентов, они не захотели платить, результат слишком дорог в производстве или на выполнение не осталось времени. Новый цикл может понадобиться, но его условия должны измениться.

Частая ошибка — включить в тест всё, что может пригодиться клиенту. Тогда один проект занимает вечер, другой — три недели, и оценить стоимость услуги становится почти невозможно. Другая ошибка — считать тест удачным только потому, что клиент доволен: благодарность важна, но готовность платить лучше проверять оплатой.

### **Проверяйте действия, а не комплименты**

Марина составила список из десяти владельцев небольших студий и мастерских, которым могла быть знакома проблема движения денег. Среди них были Олег, хозяин мастерской, и Ирина, владелица студии услуг, с которой Марина уже обсуждала порядок в цифрах. Она не рассылала всем одно и то же рекламное сообщение. Каждому коротко объясняла, какую задачу проверяет, и спрашивала, сталкивается ли человек с такой ситуацией.

Из десяти человек четверо ответили по существу. С троими Марина поговорила подробнее, двоим отправила описание проекта с ценой. Олег согласился: он принимал решение о новых заказах, глядя на остаток на счёте, и не понимал, какие работы действительно приносят прибыль. Ирина тоже заинтересовалась, но сначала спросила, сколько времени у неё займёт подготовка данных. Этот вопрос помог Марине уточнить инструкцию для клиента, а не просто уверять Ирину, что всё будет легко.

Сигналы интереса бывают разной силы. Вежливое «интересно» слабее конкретного рассказа о проблеме. Согласие созвониться — слабее просьбы прислать условия. А просьба прислать условия ещё не означает покупку. Оплата и передача данных — более весомый сигнал: клиент выделяет на решение проблемы не только внимание, но и деньги.

Марина получила два заказа по 24 тысячи рублей. Это был важный результат, но не ответ на все вопросы. Два заказа показали, что услуга понятна некоторым клиентам и за неё готовы платить. Они ещё не доказали, что спрос будет повторяться каждый месяц или что практика сможет приносить Марине необходимый доход.

### **Упражнение: лестница сигналов**

После каждого разговора отмечайте не своё впечатление, а действие клиента. Он только выслушал предложение? Описал конкретную ситуацию? Согласился на следующий шаг? Запросил условия и цену? Внёс оплату? Передал материалы? Попросил о повторной работе или порекомендовал вас другому владельцу?

Затем решите, что проверить дальше. Если люди говорят, что проблема им знакома, но не находят времени на разговор, уточните, действительно ли она для них срочная. Если человек описывает конкретный ущерб и готов выделить время, предложите ограниченный платный проект. Если несколько клиентов отказываются по одной и той же причине, проверьте предложение, прежде чем увеличивать число контактов. Если кто-то купил услугу, спросите, как он выбирал и что стало решающим: одна случайная продажа ещё не доказывает устойчивость модели.

Количество разговоров само по себе не цель. Важно общаться с людьми из выбранного сегмента, которые сталкиваются с одной и той же ситуацией. Десять знакомых, желающих поддержать Марину, могли бы оставить ей приятные отзывы, но это не обязательно показало бы, готов ли владелец мастерской без личной связи платить за такой результат.

У платного теста должны быть ясные условия. Марина отправляла клиентам короткое описание: что они получают, какие данные подготовят, сколько продлится работа, когда состоится встреча и что не входит в проект. Она не обещала «разобраться во всех финансах компании» и не называла точный срок, пока клиент не передал материалы. Так обе стороны понимали, о чём договорились, ещё до начала работы.

### **Первые деньги проверяют и цену собственного времени**

Олег перевёл первую часть оплаты, и Марина почувствовала облегчение. Её знания впервые принесли деньги не в виде зарплаты, а как результат отдельного предложения. Но уже на следующий вечер облегчение сменилось напряжением: в таблице оказалось много непонятных платежей, а в сообщениях Олега стали появляться новые вопросы.

Сначала Марина хотела отвечать сразу, чтобы показать свою вовлечённость. Потом перечитала условия проекта: работа должна была занять десять рабочих дней, встреча была назначена заранее, а срочная связь в течение дня не обещалась. Она написала Олегу, что соберёт вопросы к созвону, а если появится дополнительная задача, предложит для неё отдельный объём и срок. Это не отказ помочь, а соблюдение договорённости, на которой держалась услуга.

На проект с Олегом ушло четырнадцать часов: подготовка, разбор данных, разговоры и итоговый файл. На второй проект — одиннадцать: Марина уже точнее сформулировала, какие сведения нужны от клиента. Поиск заказчиков, переписка, подготовка предложений и организация встреч добавили ещё восемь часов. За два проекта она получила 48 тысяч рублей и потратила в общей сложности 33 часа — помимо основной работы.

Марина отдельно записала расходы и налоговый резерв с учётом режима, выбранного для её ситуации. Поэтому она не считала все 48 тысяч деньгами, которые можно потратить на жильё и повседневные нужды. В самостоятельной работе часть организационных затрат и рисков, не видных сотруднику в найме, ложится на владельца практики.

Даже хороший проект может оказаться дорогим в исполнении. Если специалист несколько раз переделывает результат, отвечает по вечерам и бесплатно берётся за дополнительные задачи, выручка скрывает слабую экономику. Учёт времени помогает понять, сколько усилий требует обещанный результат и останутся ли силы на поиск следующих клиентов.

### **Упражнение: бюджет внимания**

Перед параллельным запуском выделите для теста конкретные часы в календаре. Не «вечера, когда получится», а, например, два вечера по два часа и один блок в выходной. Оставьте запас на непредвиденные задержки: клиент может прислать материалы позже, а исходные данные могут оказаться неполными.

Записывайте, сколько времени уходит на разговоры, анализ, подготовку результата, правки, организацию и поиск клиента. Особенно важен последний пункт: если учитывать только выполнение оплаченной работы, может показаться, что свободных часов достаточно, хотя в календаре уже не останется места ни для продаж, ни для отдыха.

Проверьте фактическую нагрузку. Если работа регулярно занимает больше времени, чем запланировано, уменьшите объём или возьмите меньше проектов. Если уложиться удаётся только за счёт ночной работы, не считайте это нормой для будущей модели. Учитывайте, что часть времени после основной работы нужна для семьи, сна и восстановления.

Частая ошибка — принимать каждый заказ, опасаясь, что следующего не будет. Так тест, который должен снизить неопределённость, превращается в проверку того, как долго можно обходиться без отдыха. Не менее важно заранее решить, сколько времени вы готовы тратить на поиск клиентов: переписка, разговоры и подготовка условий тоже часть работы, хотя не всегда заканчиваются оплатой.

### **Параллельный запуск требует честных границ**

Марина работала в компании полный день. Она не могла обещать клиентам, что будет отвечать в любой момент, и не хотела изображать доступность, которой у неё не было. Перед началом работы она проверила трудовой договор и внутренние правила: нет ли ограничений, связанных с конфликтом интересов, коммерческой тайной или использованием рабочих материалов. Клиентские файлы она хранила отдельно, работала со своего устройства и не использовала рабочее время и оборудование работодателя.

Самостоятельная практика не должна опираться на чужие данные, рабочие контакты или скрытое использование ресурсов компании. Если услуга пересекается с задачами работодателя или правила неясны, лучше сначала разобраться, а не проверять ситуацию одновременно на клиенте и начальнике. Условия и последствия могут различаться, поэтому общая рекомендация из интернета не заменит проверки конкретных документов.

Клиентам Марина сразу объясняла свой график: «Я веду проект параллельно с основной работой. На сообщения отвечаю по будням вечером, материалы передаю в согласованный срок. Если вам нужна реакция в течение рабочего дня, этот формат вам не подойдёт». Она не оправдывалась и не обещала «постараться быть на связи». Такое предупреждение могло стоить ей заказа, но проект с неподходящими ожиданиями обошёлся бы дороже.

Для работы с финансовой информацией нужны отдельные правила. Марина заранее объясняла, какие выгрузки потребуются, просила передавать только сведения, необходимые для анализа, и не принимала пароли от банковских кабинетов. Доступ к данным и способ их хранения обсуждались до начала работы. Так клиенту было проще подготовиться, а Марина не собирала лишнюю информацию и не брала на себя неоговорённые обязанности.

Через несколько дней после начала второго проекта Ирина написала вечером: в таблице нашёлся непонятный платёж, и она попросила Марину «только быстро посмотреть». Марина уточнила, входит ли он в согласованный период и относится ли к подготовленным данным. Выяснилось, что Ирина хотела разобраться с операцией, которой в исходных материалах не было. Марина предложила обсудить её на итоговой встрече, если появится документ, или отдельно согласовать дополнительный разбор.

Если бы Марина каждый раз соглашалась «быстро посмотреть», услуга незаметно расширялась бы, а вечерний график становился всё менее предсказуемым. Чёткая граница оставляла другой вариант: уточнить, что входит в текущую работу, и предложить отдельное решение для всего остального.

Когда Марина рассказала о первых проектах близкому человеку, тот не спросил, понравилось ли ей быть независимой. Он хотел знать, сколько часов она потратила, что будет, если следующих заказов не окажется, и сможет ли семья прожить несколько месяцев без привычной зарплаты. Эти вопросы раздражали Марину именно потому, что были практическими.

— Если я останусь на работе, когда тогда вообще начну? — сказала она.

— Ты уже начала, — ответил он. — Вопрос не в том, достаточно ли у тебя желания. Вопрос в том, сколько месяцев продержится план, если заказов будет меньше, чем в этот раз. Он не решал за неё, когда уходить. Марине пришлось самой перевести тревогу в числа.

### **Личная точка безопасности**

Марина посчитала обязательные расходы семьи, включая свою долю, выплаты по кредиту, транспорт и минимальную сумму на повседневную жизнь. Учла и нерегулярные траты: лечение, ремонт, страховку, поездки к близким. Регулярные расходы практики в этот расчёт не включала: для них нужен отдельный план.

Её минимальные личные расходы составляли около 76 тысяч рублей в месяц. При нестабильном доходе Марина решила иметь запас на шесть месяцев таких расходов — 456 тысяч рублей. Ещё 30 тысяч она заложила на разовые затраты, связанные с переходом. В итоге личная точка безопасности перед уходом составила 486 тысяч.

Это личный запас на переход из найма: он должен помочь семье покрывать необходимые расходы, пока доход от практики не стал надёжным. Регулярные затраты практики и деньги на случай задержки оплаты или падения спроса считаются отдельно. Такой операционный резерв нужен действующей практике; его расчёт и действия при кассовом разрыве разбираются в главе 16. Одни и те же деньги нельзя одновременно засчитывать и в личный запас, и в операционный резерв.

Шесть месяцев — не универсальная норма и не сумма, которую обязан накопить каждый. Марина выбрала такой срок, потому что не могла рассчитывать на другой стабильный доход в семье, а её услуга ещё не приносила регулярных заказов. При надёжном втором доходе, отсутствии кредитных обязательств или, наоборот, наличии иждивенцев и значительных медицинских расходов расчёт будет другим.

На счёте у Марины было 520 тысяч рублей. Но 60 тысяч она уже отложила на известные расходы — ремонт и лечение, — поэтому включать их в запас на переход было нельзя. Доступная сумма составляла 460 тысяч, на 26 тысяч меньше её личной точки безопасности.

Из-за этого первые 48 тысяч получили другой смысл. Они подтвердили, что услуга может продаваться, но не устранили недостаток запаса. Тратить выручку на обычные нужды, как будто зарплата уже заменена, было рано. Марина отделила налоги и рабочие расходы, а доступную личную выплату добавила к запасу. Это приблизило её к цели, но не сделало уход безопасным.

### **Упражнение: расчёт запаса и порогов**

Запишите обязательные личные расходы за месяц и отделите их от желательных. Учтите нерегулярные платежи: разделите их на месячную долю, чтобы ремонт или ежегодная оплата не стали неожиданностью. Умножьте месячную сумму на срок, выбранный с учётом ваших обязательств и предсказуемости дохода. Разовые затраты на переход посчитайте отдельно.

Включайте в расчёт только те деньги, которыми действительно можно распорядиться. Кредитный лимит, средства на лечение, деньги, уже обещанные близким, и суммы, существующие лишь в прогнозе, личным запасом не являются. Выставленный счёт и устное обещание заплатить — тоже ещё не доход.

Не прибавляйте к личному запасу регулярные расходы практики и не считайте его операционным резервом. До ухода отдельно продумайте, чем будут покрываться рабочие расходы. Резерв действующей практики на задержки оплат или снижение спроса рассчитывается отдельно, по правилам этапа, когда практика уже работает.

Определите и минимальный доход, который должна приносить практика. Необязательно сразу полностью повторить нынешнюю зарплату, но важно понимать, какую сумму нужно регулярно получать после рабочих затрат и обязательных платежей, чтобы покрывать необходимые личные расходы. Помните, что в самостоятельной работе нет оплачиваемого отпуска и больничного в том же виде, что в найме, а поиск клиентов может отнимать заметную часть времени.

После теста Марина сформулировала условия перехода. Ей нужно было довести личный запас до установленной суммы, отдельно спланировать покрытие рабочих расходов, увидеть повторяющийся интерес к услуге и понять, откуда будут приходить новые обращения. Ещё одно условие — проекты должны помещаться в устойчивый график, а доход не должен зависеть от одного клиента.

### **Решение по условиям, а не по всплеску надежды**

Через месяц у Марины было два оплаченных проекта, конкретные отзывы и рекомендация от Ирины. Она могла бы принять это за знак, что пора увольняться. Но записи времени показали, что поиск клиентов и организация занимали больше часов, чем она предполагала, а личный запас не достиг установленной суммы.

Марина решила пока не уходить. Следующим шагом стали ещё восемь недель ограниченного теста: она сохраняла основную работу, продолжала предлагать услугу подходящим мастерским и студиям, но не брала проекты, требующие доступности днём. По итогам первого цикла она уточнила инструкцию для клиентов и пересмотрела цену, потому что теперь лучше понимала реальный объём анализа. В новом цикле ей предстояло проверить, примут ли клиенты обновлённое предложение и удастся ли выполнять работу без постоянных переработок.

Перед решением Марина проверяла, поступили ли деньги, отделены ли налоги и рабочие расходы, сколько часов ушло на поиск и выполнение, получил ли клиент обещанный результат

и откуда придут следующие обращения. Она также смотрела, достигнут ли личный порог безопасности и предусмотрено ли отдельное покрытие рабочих расходов.

Если личный запас ниже установленного уровня, продажи держатся только на знакомых или график не выдерживает одного-двух проектов, переход разумно отложить. Если клиенты платят, но регулярно покупают не ту часть результата, которую ожидала Марина, стоит пересмотреть предложение. Если работа помещается в график только за счёт ночных часов, нужно уменьшить её объём, поднять цену или продолжить тест без увольнения. Это не запрет на самостоятельную практику, а основания изменить следующий шаг.

У Марины появился не окончательный ответ, а рабочее решение: пока остаться на работе и продолжить тест с новыми границами. Она не отказалась от самостоятельной практики, а заменила вопрос «увольняться или нет» последовательностью шагов. После каждого из них появлялись новые данные о спросе, цене, времени и личном запасе.

## Продавать результат, а не часы

У Марины уже есть главное для первого предложения: она понимает, кому помогает и с какой повторяющейся проблемой. Но одного понимания проблемы мало, чтобы сформулировать ясную услугу. Клиенту важно увидеть не перечень действий специалиста, а конкретный результат и условия, от которых он зависит.

Ирина, владелица небольшой студии, получила от Марины сообщение: «Проведу настройку управленческого учёта: соберу данные, подготовлю таблицу и покажу, как с ней работать». Ирина прочитала его и спросила: «А что я буду знать после настройки, чего не знаю сейчас?»

Марина перечитала свою формулировку. Ей она казалась понятной: знакомые этапы работы, привычные инструменты, точные профессиональные слова. Но заказчице из сообщения было неясно, что окажется на выходе. Получит ли она только файл? Кто будет вносить в него данные? Сможет ли наконец понять, хватит ли денег на администратора? Или Марина обещает увеличить доход?

На эти вопросы не ответить словами «настрою учёт». Это название процесса, а не обещание результата.

### **Клиент покупает не часы, но время никуда не исчезает**

Переход от продажи часов к продаже результата часто понимают слишком буквально: будто достаточно убрать из предложения упоминание времени и назвать за услугу более высокую цену. Но расплывчатая услуга не становится яснее оттого, что её оценивают целиком.

Время по-прежнему важно. Оно нужно специалисту, чтобы рассчитать загрузку и учесть подготовку, общение, проверку данных, правки и передачу результата. Клиенту же прежде всего важно знать, что изменится благодаря этой работе. Не «проведу три встречи», а «по итогам вы будете видеть, сколько денег поступило, какие регулярные расходы предстоят и какую сумму можно безопасно изъять из бизнеса». Встречи и часы помогают выполнить работу, но не они объясняют, за что клиент платит.

Верно и обратное: нельзя обещать весь эффект, к которому стремится клиент, если специалист контролирует лишь часть процесса. Консультант может собрать и структурировать данные, подготовить расчёт, выявить пробелы и объяснить, как пользоваться результатом. Но он не может гарантировать, что владелец поднимет цены, сократит расходы, получит больше заказов или начнёт принимать решения иначе.

Хорошее предложение строится на обещании, которое специалист действительно способен выполнить. Клиент понимает, что получит, что должен сделать сам и где заканчивается ответственность исполнителя.

### **От процесса к желаемому изменению**

Вместо того чтобы доказывать Ирине пользу управленческого учёта, Марина решила выяснить, какую задачу та хочет решить. Они поговорили по телефону. В студии работали несколько мастеров; одни клиенты оплачивали услуги сразу, другие покупали абонементы. Ирина видела поступления по счёту и в кассе, но остаток на счёте не показывал, какая часть денег уже предназначена для аренды, зарплат и ближайших закупок. Иногда казалось, что месяц прошёл хорошо, а перед обязательными платежами приходилось переводить деньги с личного счёта.

### **Марина спросила:**

**«Представьте, что мы закончили работу. Какое решение вы хотели бы принимать спокойнее?»**

Ирина думала о продлении вечернего расписания и найме администратора на несколько смен. Но не понимала, потянет ли студия дополнительные выплаты. Теперь запрос звучал не

как «навести порядок в цифрах», а гораздо конкретнее: перед новыми расходами владелица хотела разобраться, как движутся деньги и какие обязательства предстоят.

Марина не стала сразу обещать расчёт окупаемости администратора. Для него потребовались бы данные о загрузке, дополнительных записях, стоимости смен и других переменных. Ирина пока не учитывала время мастеров, а часть оплат за абонементы поступала заранее, хотя услуги оказывали позднее. На этих данных делать выводы о рентабельности отдельных направлений было бы преждевременно.

Марина уточнила, какой информации хватит для первого решения. Ирина ответила: ей нужно увидеть поступления и основные расходы за несколько месяцев, ближайшие обязательные платежи и сумму, которую нельзя считать свободной. Тогда она сможет оценить финансовый запас студии и понять, какие данные следует собрать, прежде чем расширять расписание.

В разговоре произошёл важный сдвиг. Марина не пыталась продать «управленческий учёт вообще» и не обещала максимально широкий результат. Вместе с Ириной они определили ближайшее изменение: владелица должна получить понятную картину движения денег и опору для решения о новых расходах. Такой результат уже можно описать, оценить и ограничить.

### **Собираем обещание по частям**

Марина сделала заметки и разложила услугу на шесть составляющих: для кого она предназначена, что должно измениться, какой результат получит клиент, что потребуется от него, сколько займёт работа и что в неё не входит. Такой разбор помогает заметить пробелы до того, как они обернутся спором о сроках, цене или «ещё одной небольшой задаче».

Сначала Марина уточнила, кому подходит услуга. Не просто «малому бизнесу», а владелице студии, которая получает деньги разными способами, несёт регулярные расходы и не может понять по остатку на счёте, какая сумма уже нужна для ближайших платежей. Чем точнее описана ситуация, тем легче клиенту узнать себя, а специалисту — понять, подходит ли ему запрос.

Затем она сформулировала, что именно изменится. Сейчас Ирина видит отдельные поступления и платежи, но не может сложить их в общую картину. После работы данные за выбранный период будут собраны, а ближайшие обязательства перечислены. Это не обещание финансового благополучия, а конкретный результат: разрозненная информация станет основой для определённых решений.

Нужно было определить и то, что Ирина получит на руки. Марина решила подготовить сводную таблицу поступлений и расходов по согласованным категориям, отдельно перечислить регулярные и предстоящие платежи и приложить короткую инструкцию. На встрече она объяснит, как читать таблицу и какие сведения обновлять. Если данных окажется достаточно, в сводке можно будет разделить некоторые направления работы. Если нет, такой вывод нельзя будет добросовестно представить как готовый результат.

Наконец, Марина перечислила, что понадобится от Ирины: выписки по расчётному счёту, сведения о наличных поступлениях, список расходов и выплат, данные о предстоящих обязательствах и доступная информация по абонементам. Имена клиентов для сводного отчёта не нужны. Если в исходных материалах окажутся лишние персональные сведения, Марина попросит передать данные обезличенно или исключить то, что не требуется для расчёта.

Работа займёт три недели и будет включать две рабочие встречи и одну итоговую: сначала они уточнят задачу и состав данных, затем обсудят вопросы, возникшие при первичной обработке, а в конце разберут результат. Срок начнётся не в день переписки, а после получения согласованного набора информации. Если документы будут поступать частями или Ирина станет долго отвечать на вопросы, график может измениться. Эта оговорка не снимает с Марины ответственности: она лишь объясняет, почему без исходных данных нельзя добросовестно назвать точную дату готового расчёта.

Оставалось обозначить границы услуги. В неё не входят ведение бухгалтерского и налогового учёта, проверка правильности первичных документов, гарантированное увеличение прибыли и сопровождение решений о найме. Марина не решает за Ирину, стоит ли расширять расписание. Она готовит финансовую картину в пределах доступных данных и объясняет, какие выводы из неё можно сделать, а какие — нельзя.

**Когда Марина свела всё вместе, получилось такое предложение:**

«Я помогу владельцам небольших студий, которым трудно понять по остатку на счёте, сколько денег свободно перед ближайшими платежами. За три недели после получения согласованных данных я соберу поступления и основные расходы за последние три месяца, отдельно перечислю регулярные и известные предстоящие платежи, подготовлю таблицу и объясню, как её обновлять. По итогам вы сможете видеть, какие суммы уже нужны для обязательств, а для каких решений потребуются дополнительные данные. Для работы понадобятся выписки и сведения о наличных поступлениях, расходах, выплатах и ближайших платежах. В срок входят две рабочие встречи и итоговый разбор. Услуга не включает бухгалтерское и налоговое обслуживание, проверку первичных документов и гарантию, что расширение расписания увеличит прибыль».

Формулировка стала длиннее первоначального сообщения, зато в ней появились предмет работы, срок, участие клиента и границы ответственности. Это черновик, а не образец для обязательного копирования: в одной услуге часть деталей можно сократить, в другой придётся уточнить больше. Проверка простая: после прочтения должно быть ясно, что сделает исполнитель, что нужно от клиента и какого эффекта обещать нельзя.

**Не обещать всё, чего хочет клиент**

Ирина хотела понять, стоит ли нанимать администратора. Марине было важно не превратить это желание в обещание: «После моей работы вы будете знать, окупится ли найм». Такой вывод требовал бы надёжных данных о загрузке студии, расходах на сотрудника, ожидаемом приросте записей и других факторах. Часть из них зависела от действий Ирины и поведения клиентов, часть могла быть неизвестна обеим сторонам.

Можно пообещать другое: «Вы получите сводку по поступлениям, расходам и ближайшим платежам, чтобы оценить, какие финансовые данные уже есть для решения о найме, а какие нужно собрать дополнительно». Звучит не так эффектно, зато не вводит в заблуждение. Ирина получит основу для решения, а Марина не станет отвечать за весь бизнес.

Полезно различать три уровня результата. Первый — выполненная работа: данные собраны по согласованным правилам, расчёты подготовлены, таблица передана, её устройство объяснено. За это отвечает специалист.

Второй уровень — качество исходных сведений: полнота выписок, точность записей о наличных расходах, актуальность списка обязательств. Марина может проверить, согласуются ли данные между собой, и отметить пробелы, но не должна выдавать неподтверждённые сведения за проверенные факты.

Третий уровень — бизнес-эффект: Ирина решила не нанимать администратора, подняла цены, увеличила выручку или стала реже испытывать нехватку денег. На него влияют решения владелицы, спрос, расходы и множество других обстоятельств. Специалист может помочь принять решение, но не контролирует всё, что на него влияет.

## **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.