

ДОХОД БЕЗ НАЧАЛЬНИКА

КАК НАЧАТЬ РАБОТАТЬ НА СЕБЯ



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Доход без начальника: Как начать работать на себя

<https://litres.ru/74555684>

SelfPub; 2026

Аннотация

Работа на себя начинается не с увольнения, а с ясного ответа на вопрос: кому и за что вы готовы платить себе зарплату? Эта книга поможет проверить спрос без прыжка в пустоту, выбрать подходящий статус — самозанятость или ИП, — найти первых клиентов и договориться о цене и условиях. Вы разберётесь, как разделять личные и рабочие деньги, планировать доход, создавать резерв, вести дела с клиентами и не теряться в налогах и документах. Шаг за шагом вы построите дело, которое даёт не только свободу, но и опору, — и выберете собственный темп роста.

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

Содержание

Свобода как рабочая модель	4
Сколько денег должна приносить самостоятельность	22
Проверка спроса без прыжка в пустоту	41
Статус, который подходит вашему делу	59
Деньги дела и деньги дома	74
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Марк Тьюрин

Доход без начальника: Как начать работать на себя

Свобода как рабочая модель

В 6:52, пока закипал чайник, Ирина открыла календарь на кухне. На 8:30 стояла редакционная планёрка: вечером её перенесли на час раньше. На 9:10 — запись в районной поликлинике. Мать попросила поехать с ней, чтобы разобраться в результатах обследования и дальнейших назначениях. Между двумя событиями не помещалась даже дорога.

Ирина написала руководителю, что подключится к планёрке с телефона, но стёрла сообщение: обсуждать макеты и сроки по дороге в поликлинику было плохой идеей. Она позвонила сестре, услышала, что та не успевает, и принялась искать, кто сможет сопроводить мать. В голове мелькнула привычная мысль: «Надо увольняться». Но за ней сразу потянулись другие: «А что именно я буду делать? Кто станет платить? И когда я буду работать?»

Эта книга начинается не с призыва уходить из найма, а с выбора рабочей модели. Самостоятельность не отменяет задач, которые занимают день. Она меняет, кто их ставит, кто

за них отвечает и в каком порядке их приходится выполнять.

Свобода — это не пустой календарь

Когда Ирина представляла работу на себя, она прежде всего думала о возможности передвигать дела. Взять выходной в день врачебного приёма. Начать работу утром, а не после очередного срочного совещания. Не ждать разрешения, чтобы решить, где работать и когда сделать перерыв.

Эти желания не выдуманы. Самостоятельная работа действительно может дать больше контроля над расписанием и способом выполнения задач. Но контроля становится больше не потому, что исчезают обязательства. Просто часть решений, которые в найме принимал руководитель или сама организация, переходит к человеку, который работает на себя.

В найме Ирина редактировала тексты, обсуждала правки, следила за сроками и участвовала в планёрках. Ей платили за работу в рамках должности и согласованного графика. Другие люди в это время обеспечивали движение работы: находили задачи, поддерживали договорённости, выплачивали коллегам зарплату и следили, чтобы задержка одного текста не сорвала выпуск.

В самостоятельной работе эти задачи не пропадают. К редакции прибавляется целый невидимый слой: найти заказчика, выяснить, что ему нужно, оценить объём, договориться о сроках и оплате. Потом выполнить работу, внести согласованные правки и проверить, не взяла ли Ирина на себя

больше, чем оплачивается. А пока идёт заказ, нужно подумывать и о следующем: рассказывать об услугах, отвечать на запросы, следить за деньгами.

Некоторые из этих дел не оплачиваются отдельно. Разговор с потенциальным клиентом может занять час и закончиться ничем. На изучение исходных материалов, подготовку предложения и переписку уходит время, которого нет в строке «редактура». Если считать только часы за текстом, реальная цена рабочего часа окажется ниже, чем кажется.

Дело не в том, чтобы отговорить от самостоятельности, а в том, чтобы увидеть её целиком. Человек выбирает не между «работать» и «не работать», а между разными наборами задач и разной мерой контроля. В одном случае много времени уходит на общение, в другом нужно надолго погружаться в работу, в третьем — потратить немало сил, прежде чем появится первая продажа. Важен не самый привлекательный вариант вообще, а тот, который можно выдержать со своими навыками, обязательствами и запасом сил.

К концу того дня поликлиника, планёрка и редакция всё-таки поместились в расписание — ценой переноса личного дела на выходные. Вечером Ирина рассказала об этом младшей сестре Нине. Та не стала ни отговаривать её от увольнения, ни заверять, что «всё получится».

— Если ты будешь работать на себя, сколько часов в неделю у тебя будет на работу? — спросила Нина.

— Я буду сама решать, когда работать.

— Я не про это. Сколько часов останется после того, как ты сама решишь?

Ирина хотела ответить, что много. Потом посмотрела на календарь.

Навык — это ещё не предложение

Несколько месяцев Ирина всё чаще думала об уходе, но не могла коротко объяснить, за что заказчик будет ей платить. «Я умею редактировать» казалось слишком общим ответом. В её представлении редактор — человек, который исправляет ошибки. Ирина не считала, что за это можно просить достойную оплату: тексты ведь читают все.

На следующий день ей написал Павел, владелец небольшой компании. Общий знакомый передал ему её контакт, и теперь Павел хотел обновить тексты на сайте. В одном сообщении он попросил сразу о трёх вещах: «привести всё в порядок», «сделать понятнее» и «посмотреть, что вообще нужно поменять». Ирина узнала знакомую ситуацию. На работе ей регулярно присылали материалы, в которых не хватало фактов, а потом просили «просто поправить язык».

Она ответила:

— Чтобы оценить объём и сроки, мне нужно понять, что сейчас мешает. Вы хотите исправить готовые тексты или сначала определить, что должно быть на страницах? Кто сможет проверить факты и утвердить итоговый вариант?

Павел перезвонил. Оказалось, он не знал, нужны ли компании новые тексты или достаточно доработать старые.

Несколько сотрудников предлагали разные формулировки, а Павел боялся заплатить за «красивые слова», которые не объяснят покупателю, чем занимается компания. Ещё он хотел заранее понимать, что входит в работу: однажды подрядчик назвал одну сумму, а после нескольких уточнений выставил другую.

Ирина начала привычно говорить о запятых и стилистике, но остановилась. Её работа в таких случаях состояла не только в исправлении фраз. Она выясняла, чего не хватает, отделяла проверяемые факты от общих обещаний, помогала выбрать порядок изложения и сводила разрозненные замечания к единой версии. Ирина не могла обещать, что продажи вырастут. Зато могла помочь яснее изложить предложение компании, а объём работы, сроки и количество правок оговорить заранее.

Это уже похоже на предложение, которое заказчику понятно. Не «я грамотный редактор», а «помогаю привести материалы к ясному и согласованному виду». Формулировка не обязана быть рекламной. Её задача — связать умение человека с работой, за которую кому-то имеет смысл платить.

При этом наличие навыка ещё не доказывает спрос. То, что Ирина хорошо справляется с неясными текстами на работе, не означает, что завтра к ней домой выстроится очередь заказчиков. Проверка начинается с вопроса: у кого возникает такая задача и что этот человек уже делает, чтобы её решить?

Вместо списка умений полезнее вспомнить конкретные эпизоды. Коллега просил разобраться, почему авторский текст трудно согласовать. Небольшая организация не могла решить, какие сведения вынести на главную страницу. Знакомый предприниматель прислал презентацию, в которой сотрудники по-разному называли одну и ту же услугу. В каждом таком случае можно проследить одну и ту же цепочку: что было не так, что именно вы сделали и какой результат получил другой человек.

Для Ирины эта цепочка выглядела так: «В материалах компании есть противоречивые версии и неясные описания. Я задаю вопросы, выделяю недостающие факты, предлагаю структуру и редактирую текст. На выходе заказчик получает согласованный материал, который можно обсуждать и готовить к публикации».

Нельзя понять, готов ли кто-то платить за задачу, лишь по тому, насколько она интересна исполнителю. Заказчик может ценить не редакторскую работу саму по себе, а возможность перестать тратить время на бесконечную переписку с коллегами. Кому-то нужен аккуратный текст к назначенной дате. Другому — понятное описание услуги, чтобы сотрудники не объясняли клиентам каждый раз всё с нуля.

Это не повод обещать то, на что исполнитель не влияет. Редактор не должен гарантировать рост продаж, если не управляет ценой, качеством продукта, рекламой и поведением покупателей. Надёжнее обещать то, что действительно

но зависит от него: отредактированные страницы, перечень вопросов к заказчику, единый стиль, понятную структуру. Срок и количество правок тоже можно оговорить заранее.

Как работа устроена на практике

У человека, который работает на себя, редко бывает только одна задача в день. Приходится переключаться между выполнением заказов, поиском клиентов и организацией самой работы. В начале самостоятельной практики особенно легко недооценить всё, что не похоже на основное ремесло: кажется, что достаточно хорошо делать своё дело. Но без ясного предложения, договорённостей и способа регулярно находить клиентов качество само по себе не превращается в устойчивый доход.

Понадобится выяснять потребности, а не угадывать их. Называть срок, только оценив объём работы, и заранее объяснять, что входит в договорённость. Если заказчик добавляет материалы или меняет задачу на ходу, это тоже нужно обсудить, а не молча втиснуть в первоначальный срок. И важно оставлять время на отдых и поиск следующего заказа, а не ставить один срок вплотную к другому.

Ирина пока не умела делать всё это легко. Наём давал ей важные опоры: регулярную зарплату, понятный круг задач, коллег, с которыми можно сверить решение, и руководителя, который расставлял приоритеты. Не все эти опоры исчезают навсегда, но на старте часть из них пришлось бы создавать самой.

Особенно хорошо это видно на примере денег. Сумма, полученная от клиента, ещё не показывает, сколько Ирина заработала за час. В заказ входит время на переписку, подготовку, согласование, исправления, учёт и поиск следующей работы. Бывают месяцы, когда одна задача уже закончилась, а новая ещё не началась. Часть денег уйдёт на налоги и рабочие расходы — её нельзя считать личным доходом. Подробно рассчитывать необходимую сумму Ирина будет позже. Сейчас важно хотя бы не строить модель, в которой оплачиваемая редакция занимает всё доступное время, а остальные дела помещаются только за счёт сна.

Отдельно стоит различать способ работать и налоговый режим. Выбор режима налогообложения в России не определяет, откуда придут клиенты, как будут устроены сроки и сколько времени уйдёт на заказ. До первых регулярных оплат Ирине предстоит разобраться, как оформлять свою деятельность и вести учёт. Но ни оформление, ни регистрация не заменят выбора понятной рабочей модели.

Три конструкции самостоятельной работы

В разговоре с Павлом Ирина сначала слышала знакомое слово «редактор» и представила поток мелких правок. Потом стала разбираться, какой формат может подойти ей и заказчику. Обычно самостоятельная работа строится вокруг одной из трёх вещей: услуги, отдельного проекта или собственного продукта. Форматы могут сочетаться, но сначала полезно увидеть, чем они отличаются.

Услуга — это повторяющаяся работа, которую можно предлагать разным клиентам или регулярно выполнять для одного заказчика. Например, проверять материалы перед публикацией раз в месяц, редактировать новые выпуски рассылки или приводить в порядок карточки товаров. Услугу проще объяснить, если у неё ясный объём и понятный результат. Она может быстрее привести к первым оплатам: заказчику не нужно ждать, пока исполнитель создаст новый продукт.

Но у регулярности есть своя цена. Если договорённость звучит как «быть на связи и помогать с текстами», рабочее время может расползтись на весь день. Заказчик начинает присылать мелкие просьбы в разные часы, а исполнитель уже не понимает, какую часть недели отдал этой услуге. Поэтому лучше заранее решить, как будут поступать запросы, сколько займёт ответ, какой объём входит в работу и когда исполнитель доступен.

Проектная работа — это задача с началом и завершением. Например, разобрать несколько страниц сайта, подготовить структуру и отредактировать согласованный набор материалов. У проекта есть определённый результат, этапы и границы. Такой формат позволяет оценить объём до старта и завершить работу, не обещая быть постоянно доступной.

В проекте особенно важно сначала прояснить задачу. Неясное «обновить все тексты компании» легко превращается в дополнительные страницы, новые встречи и ещё один

круг правок. Поэтому стоит заранее договориться о материалах, результате, сроках и порядке действий при изменениях. Если появляется работа сверх исходного объёма, стороны отдельно обсуждают её стоимость и срок, а не делают вид, что «это же мелочь».

Собственный продукт — это материал, созданный один раз или регулярно обновляемый, который можно предлагать многим покупателям: например, шаблон, пособие или набор инструкций. Привлекательность такого формата понятна: одну основу не приходится создавать с нуля для каждого клиента. Но сначала нужно выяснить, кому продукт нужен, как эти люди узнают о нём и почему готовы заплатить. А после продажи могут понадобиться обновления, ответы на вопросы и поддержка покупателей. Продукт не превращается в доход только потому, что однажды создан.

Ирина уже придумала редакторский список проверки текстов для небольших компаний. Идея нравилась ей больше бесконечных правок: собрать полезные наблюдения, оформить — и пусть люди скачивают. Но у неё не было аудитории, готовой покупать такой материал. Она не знала, какие вопросы владельцы компаний хотели бы решать самостоятельно, а какие всё равно поручали бы специалисту. Создание продукта отняло бы недели, в течение которых Ирина не проверила бы даже то, готовы ли потенциальные клиенты платить за её работу.

Это не значит, что идея плохая. Просто пока у Ирины

слишком много неизвестного, чтобы строить на ней всю рабочую модель. Повторяющиеся вопросы клиентов со временем могут подсказать, что стоит превратить в шаблон или отдельный материал. Сначала важно заметить саму повторяемость и проверить, за что заказчики готовы платить.

Карта ограничений Ирины

После разговора с Ниной Ирина открыла календарь не для того, чтобы выбрать день увольнения, а чтобы понять, сколько времени у неё действительно есть. На первый взгляд свободных вечеров было несколько. Если считать честно, часть из них уже занимали бытовые дела и помощь матери. После поздней работы у Ирины часто болела голова, а редактора требовала внимания. Работать по ночам она могла, но знала: несколько таких ночей подряд лишат её сил на следующий день.

Ей нужно было не убедить себя, что ограничений нет, а понять, какую рабочую модель они допускают. В таблице планов легко написать «пять вечеров в неделю». В обычной жизни это может означать, что придётся регулярно отказываться от встречи с близкими или нормального отдыха. План не становится реалистичным только потому, что его записали в календарь.

Сначала Ирина выписала навыки, которые уже применяла в реальной работе. Она умела редактировать материалы, находить пробелы в фактах, задавать вопросы и сводить к единой версии замечания нескольких людей.

Затем подумала, за какую задачу может заплатить конкретный заказчик. У небольшой компании могут быть тексты, которые не объясняют её предложение или противоречат друг другу. Для начала речь шла не обо всём редакторском рынке, а о вероятном круге клиентов и знакомой ситуации.

Отдельно Ирина посмотрела на своё расписание и прикинула, сколько времени может обещать без ущерба для основной работы и здоровья. У неё получалось выделить два спокойных окна по будням и несколько часов в субботу. Всё это время нельзя было отвести под оплачиваемые заказы: часть нужна для переписки, оценки новых задач и отдыха между ними.

Не менее важны были обязательства, которые нельзя внешне отменить. Поездки к матери, основная работа, домашние дела и необходимый сон уже занимали место в неделе. Не всякое обязательство можно отодвинуть, да и не каждое стоит отодвигать ради нового дохода.

Наконец, Ирина подумала о цене ошибки. Если заказчиков окажется мало, чего она лишится? Опаснее всего было уволиться до проверки спроса, взяться за большую работу с неизвестным объёмом или потратить все свободные вечера на создание продукта без потенциальных покупателей. Значит, первый тест должен быть небольшим и не требовать отказа от главного источника дохода.

Карта не определяет профессию на всю жизнь. Она пока-

зывает, какие условия должна выдерживать первая версия работы. Вопрос не в том, «чем я буду заниматься всегда», а в том, какой понятный эксперимент можно провести: с какой задачей, для кого, в каком объёме и с каким уровнем риска.

Ирина увидела, что регулярная услуга с быстрыми мелкими поручениями ей пока не подходит. Она не могла обещать отвечать в течение дня: основная работа не позволяла постоянно проверять личную почту, а вечером у неё не всегда оставались силы. Создавать продукт тоже было рано: неизвестны были и покупатели, и каналы, через которые они могли бы его найти.

А вот небольшой проект можно было проверить на одном заказчике. Результат и список материалов — оговорить заранее, срок — выбрать такой, который Ирина действительно выдержит. Любые просьбы сверх исходной задачи должны были стать поводом пересмотреть договорённость. Такой формат не гарантировал регулярного дохода, зато помогал проверить сразу несколько вещей: нужна ли услуга, может ли Ирина оценить её объём, удобно ли ей работать с заказчиком и укладывается ли весь процесс в её неделю.

У этого решения была и личная сторона. Ирина заметила, что ей легче сосредоточиться на одном ограниченном результате, чем держать в голове неопределённую обязанность «помогать с текстами». Чёткие границы нужны не только заказчику, которому важно понимать стоимость и сроки. Они помогают и исполнителю не превращать весь свободный ве-

чер в продолжение чужого рабочего дня.

Первое предложение Павлу

На этот раз Ирина не стала обещать «посмотреть сайт и поправить всё, что потребуется». Она предложила начать с разбора трёх страниц. Павел присылает материалы и описывает задачу. Ирина изучает их, отмечает неясные места и недостающие сведения, предлагает структуру. После этого они созваниваются и обсуждают результаты. Полная переработка текстов, дополнительные страницы и новые материалы в этот этап не входят; если они понадобятся, Ирина оценит их отдельно.

Павел спросил, что будет, если после обсуждения окажется, что нужны не три страницы, а пять. Ирина ответила, что сначала они завершают согласованный разбор, а расширение обсуждают отдельно: с новым объёмом изменятся сроки и стоимость. Ей не хотелось звучать жёстко, но она впервые почувствовала, что границы не мешают сотрудничеству. Напротив, они помогают обеим сторонам понимать, какую работу заказывают и что в неё входит.

В переписке Ирина сформулировала предложение так:

«Предлагаю начать с разбора трёх страниц. Вы получите список неясных формулировок и недостающих фактов, варианты структуры и короткое обсуждение результатов. В этот этап не входят полная перепись страниц и срочные правки в день обращения. Если после разбора понадобится

дополнительная работа, я отдельно предложу объём и срок».

В сообщении нет громких обещаний. Зато в нём названы задача, результат и ограничения. Заказчик может решить, подходит ли ему именно такой этап, а исполнитель не обещает быть доступной в любой момент.

До начала работы Ирина выяснила, кто со стороны Павла подтвердит факты и примет результат, и попросила прислать материалы заранее, а не в ночь перед сдачей. Она оставила время на изучение исходников и переписку, а объём и оплату решила зафиксировать письменно, чтобы не полагаться на память и добрые намерения. Если проект состоится, ей предстоит отдельно разобраться, как оформить доход и вести учёт в России. Пока же она позаботилась о том, чтобы не использовать для заказа материалы, технику и закрытую информацию работодателя.

Павел согласился начать с оплачиваемого разбора. Это ещё не означало, что у Ирины появилась очередь заказчиков или стабильный доход. Но теперь у неё было наблюдение, которое можно проверить: владелец компании готов платить не только за исправление ошибок, но и за понятный порядок работы с текстами. Следующий разговор покажет, повторяется ли эта потребность, а первый проект — сможет ли Ирина выполнить работу в обещанные сроки.

Как перенести этот выбор на свою ситуацию

Упражнение займёт около двадцати минут. Вместо того чтобы перечислять все умения, которые когда-либо упоми-

нались в резюме, выберите три недавних эпизода, когда кто-то попросил вас о помощи или воспользовался вашей работой. Для каждого запишите, с какой проблемой человек пришёл, что сделали именно вы и что после этого стало понятнее, быстрее или готовее.

Затем превратите один из эпизодов в возможную платную задачу. Назовите не своё качество, а результат для заказчика. Например, вместо «я внимательный» — «проверяю документы по согласованному списку и отмечаю пропуски». Вместо «я хорошо объясняю» — «помогаю подготовить понятную инструкцию для новых сотрудников». Если вы разбираетесь в таблицах, можно предложить не просто это умение, а результат: «собираю данные в отчёт по заранее согласованным показателям». Если получателя результата трудно назвать, выбирать формат пока рано: сначала нужно понять, кто сталкивается с такой задачей.

После этого прикиньте, какой способ работы впишется в вашу неделю. Ориентируйтесь не на идеальную жизнь без болезней, срочных дел и усталости, а на обычную. Учтите не только часы, когда вы можете работать, но и время на общение, поиск заказов, организацию дел и восстановление. Если в вашем распоряжении четыре часа, нельзя обещать клиенту четыре оплачиваемых часа и рассчитывать, что следующая работа найдётся сама собой.

Затем выберите не окончательное решение, а первый тест. Чтобы быстро проверить спрос на повторяющуюся работу,

можно предложить ограниченную услугу. Если заказчику нужен конкретный результат с началом и концом, подойдёт небольшой проект. А проверять продукт разумнее тогда, когда похожая задача уже повторялась у разных людей, у вас есть доступ к аудитории и вы готовы вложить время до первой оплаты. Это не жёсткие правила, а способ решить, какой вопрос стоит проверить следующим.

Подстройте выбор под свои обстоятельства. Если расписание постоянно меняется, начните с задачи, где не нужны частые встречи и срочные ответы. Когда в неделе есть заранее известные обязательства, закладывайте запас по срокам и не берите несколько заказов одновременно, пока не поймёте свою скорость. Если работа требует долгого внимания, а к вечеру силы заканчиваются, не стройте план на ночных часах. А если первый эксперимент способен поставить под угрозу обязательные расходы, уменьшите его масштаб и сохраните нынешнюю опору, пока не появятся данные.

Ограничение — не недостаток, который нужно скрывать от самого себя. Оно становится проблемой, когда рабочая модель требует постоянно его нарушать. Можно пытаться втиснуть в жизнь неподходящую конструкцию — например, обещать срочные ответы при нестабильном расписании, — а можно искать формат, который учитывает реальные условия. Умение сказать «я могу взять эту задачу в таком объёме и к такому сроку» полезнее обещания доступности, которую невозможно поддерживать.

Ирина пока не решила, когда уйдёт из найма. Она выбрала шаг меньше и точнее: проверить ограниченную редакторскую работу на одном заказчике, не отдавая ей все вечера и не рискуя основным доходом. Если выяснится, что Павлу нужен такой результат, а Ирина может выполнить работу без перегруза, появится основа для следующего решения. Если объём окажется больше или процесс не впишется в её условия, она сможет изменить предложение, а не обвинять себя в том, что «не создана для самостоятельной работы».

Свобода не обязана выглядеть как жизнь без расписания. Для одного человека это регулярная услуга с понятными часами, для другого — отдельные проекты, для третьего — продукт, созданный на основе уже проверенного спроса. Начинать разумнее с модели, которая выдерживает обычную неделю, а не только воодушевлённое утро после трудного совещания.

Следующий вопрос возникает сразу: какую сумму должна приносить самостоятельная работа, чтобы стать опорой, а не просто дополнительным источником денег? Для ответа мало сравнить одну оплату с месячной зарплатой. Нужно учесть обязательные расходы, перерывы между заказами и время, которое нельзя выставить клиенту. Этим расчётом и займётся следующая глава.

Сколько денег должна приносить самостоятельность

Какую сумму в месяц вы считаете достаточной, чтобы работать на себя?

Ирина отвечает сразу:

«Сто пятьдесят тысяч».

Увольняться завтра она не собирается: сначала хочет попробовать самостоятельную работу, не уходя из найма. Теперь нужно понять, какой доход сделает переход разумным. Пока сумма не разложена на семейные расходы, налоги, затраты на работу и месяцы без заказов, это не план, а пожелание.

Муж уточняет:

«Сто пятьдесят — после налогов? А отпуск и время без заказов ты учла?»

Ирина снова смотрит на цифру. Она назвала её уверенно: примерно столько хотела бы получать на руки. Но ещё не считала, сколько нужно выставлать клиентам, чтобы каждый месяц располагать этой суммой и не латать бюджет накоплениями.

Четыре допущения, которые не выдерживают проверки выпиской

Первое: если наёмная работа приносит 125 тысяч, само-

стоятельная должна приносить столько же.

Сравнивать можно только сопоставимые суммы. Зарплата на руки уже очищена от удержаний, а часть рабочих условий — например, техника — обычно обеспечивает работодателя. Самостоятельный специалист оплачивает работу сам и отдельно закладывает деньги на отпуск, болезнь и время без заказов. Значит, расчёт должен покрывать не только повседневные траты, но и особенности нового способа зарабатывать.

Второе: всё, что заплатил клиент, — личный доход.

Выручка — это деньги, полученные от заказчиков до вычета налогов и расходов на работу. Личным доходом становится остаток после этих вычетов. Если смешать выручку с деньгами на личные нужды, несколько месяцев можно чувствовать себя обеспеченным, а потом обнаружить, что платить за работу и налоги нечем.

Третье: один хороший месяц доказывает, что переход удался.

Самостоятельный специалист может получить крупную оплату за проект, над которым работал два месяца, а потом ещё несколько недель ждать нового заказа. Удачный месяц показывает, что в этот раз получилось продать услугу и получить деньги. Но он ничего не говорит о том, насколько регулярно это будет повторяться.

Четвёртое: накопления можно сформировать уже после увольнения.

Доход после ухода из найма может быть неравномерным, а семейные расходы не станут ждать, пока появится устойчивый поток клиентов. Если копить подушку безопасности уже без зарплаты, любое падение продаж одновременно ударит и по работе, и по семейному бюджету.

Так возникает более полезный вопрос: не «сколько я хочу зарабатывать?», а «какая сумма должна регулярно поступать, чтобы покрывать мою жизнь, работу и месяцы без продаж?»

Сначала — цена обычного месяца

Ирина открывает банковскую выписку и отмечает траты за последние полгода. Не для того, чтобы упрекать себя за каждую покупку, а чтобы увидеть, какие расходы повторяются и какую часть семейного бюджета она обязалась покрывать.

В их семье договорённость такая: Ирина регулярно вносит свою долю в общие расходы, муж — свою. Если бы она была единственным кормильцем, считать пришлось бы весь необходимый бюджет семьи. В семье с двумя доходами в расчёт Ирины попадает та часть расходов, за которую она отвечает. Но помощь близкого человека стоит учитывать только тогда, когда она надёжна и заранее согласована, а не просто подразумевается на случай, «если что».

По выпискам и семейному бюджету выходит 68 тысяч рублей общих расходов: жилищный платёж, коммунальные и бытовые траты, продукты, часть расходов на здоровье и

транспорт. Ещё около 27 тысяч — регулярные личные платежи: кредит, связь, дорога, лекарства и обычные покупки.

Всего получается 95 тысяч. Раньше Ирина и считала эту сумму месячным минимумом. Но не каждый год в выписке есть оплата стоматолога, сезонной одежды или замена сломавшейся вещи. Нерегулярные расходы не становятся необязательными только потому, что возникают не каждый месяц.

Ирина добавляет к расчёту траты прошлого года, которые не вошли в ежемесячные суммы: часть лечения, ремонт дома, сезонные покупки, подарки и несколько дней отдыха. В общей сложности они составили около 204 тысяч рублей. Ирина делит сумму на двенадцать и прибавляет к месячному бюджету 17 тысяч.

Так получается 112 тысяч рублей — её личный месячный минимум с учётом предсказуемых расходов, которые возникают не каждый месяц.

Важно не учитывать одну и ту же сумму дважды. Если в эти 17 тысяч уже включены ежегодные платежи и сезонные расходы, не нужно дополнительно прибавлять к минимуму отдельный резерв на них. Но если семья, например, откладывает на ремонт, который пока не попал в расчёт, его нужно учесть — как ежемесячное накопление или как будущий расход.

Проверить себя просто: посмотреть не только на траты спокойного месяца, но и на календарь года. Платежи за лече-

ние, отпуск, обучение, страховку, ремонт или обязательные семейные мероприятия сначала складывают за год, а потом делят на двенадцать. Так становится понятно, какую сумму нужно откладывать ежемесячно, чтобы нерегулярные расходы не превращались в чрезвычайные.

Стоит также договориться, какую часть бюджета покрывает другой член семьи и насколько надёжен его вклад. Если доход близкого человека переменный, не нужно считать его неизменной опорой. При нестабильной поддержке полезно рассмотреть два варианта бюджета: обычное распределение расходов и более трудный сценарий, в котором Ирине временно приходится оплачивать большую их долю.

Пока на столе лежит только цена её жизни. Но и работа на себя требует денег.

Не вся выручка становится личным доходом

Редактору нужны программы и профессиональные материалы, связь, техника, резерв на её ремонт и привлечение заказчиков. Иногда понадобятся консультации по учёту и договорам. Одни расходы возникают регулярно, другие — редко, но их можно предвидеть.

Ирина оценивает рабочие затраты в среднем в 15 тысяч рублей в месяц. Сюда входит не только то, что она оплатит сегодня, но и резерв на обновление техники. Если не откладывать на новый компьютер заранее, рано или поздно его покупка всё равно появится в бюджете — крупной суммой и, возможно, в самый неподходящий момент.

Чтобы не путать деньги, Ирина решает учитывать поступления от заказчиков и рабочие платежи отдельно от повседневных расходов. Это не значит, что закон обязывает её открыть отдельный банковский счёт при любом режиме работы. Разделение нужно для ясного учёта: так видно, сколько заработано, сколько предназначено для налога и сколько действительно можно перевести себе.

Расчёт Ирина обсуждает с Мариной, бухгалтером. Та спрашивает, от кого Ирина планирует получать оплату и какой налоговый режим собирается применять.

«Если основными заказчиками будут компании и ты подходишь под условия налога на профессиональный доход, в примерном расчёте можно взять ставку 6 процентов, — говорит Марина. — Но сначала проверь, подходит ли тебе этот режим. И не считай налог деньгами на жизнь».

Ирина берёт для прикидки ставку 6 процентов. Она подходит не каждому специалисту и не для всех клиентов. При налоге на профессиональный доход ставка зависит от того, кто платит: в базовом случае это 4 процента при расчётах с физическими лицами и 6 процентов — с организациями и индивидуальными предпринимателями. У режима есть ограничения: в частности, годовой лимит дохода составляет 2,4 миллиона рублей, а нанимать работников по трудовым договорам нельзя. На других режимах и при других формах работы расчёт будет иным. Перед выбором нужно проверить актуальные условия на сайте Федеральной налоговой служ-

бы или обсудить свою ситуацию со специалистом.

В этом примере Ирина ориентируется на ставку 6 процентов и не учитывает возможное уменьшение налога за счёт налогового бонуса. При её режиме рабочие расходы сами по себе не уменьшают сумму, с которой рассчитывается налог. Поэтому налоговый резерв нужно считать отдельно от расходов на программы и технику.

На листе появляются три строки: личный минимум, рабочие расходы и налог. Если Ирина хочет каждый месяц получать определённую сумму на личные нужды, необходимая выручка будет больше. В упрощённом примере, где расходы остаются неизменными, расчёт выглядит так:

Выручка за месяц = (личная сумма + рабочие расходы) ÷ (1 – доля налога).

При рабочем бюджете 15 тысяч рублей и налоговом резерве 6 процентов минимальная выручка Ирины, если деньги поступают равномерно весь год, составит:

$(112\,000 + 15\,000) \div 0,94 \approx 135\,000$ рублей.

Эти 135 тысяч — ещё не сумма, которую можно целиком потратить. В упрощённом расчёте около 8 тысяч пойдут в налоговый резерв, 15 тысяч — на рабочие расходы, а 112 тысяч останутся на личный бюджет. Если клиент задержит оплату или заплатит частями, в конкретном месяце доступная сумма будет другой. Неоплаченная работа и обещание заплатить позже не могут покрыть сегодняшние счета.

Ставка в формуле — пример для конкретного расчёта, а

не инструкция по выбору налогового режима. Если у специалиста другая ставка, режим, страховые взносы или существенные дополнительные расходы, формулу нужно пересчитать. Принцип остаётся прежним: деньги на налоги и работу заранее вычитаются из суммы, которую человек хочет получать на руки.

Доход не приходит ровной линией

Расчёт в 135 тысяч предполагает, что деньги поступают равномерно все двенадцать месяцев. Для самостоятельной работы это часто слишком оптимистично. Ирина может отдыхать, болеть или искать клиентов вместо того, чтобы выполнять оплачиваемые заказы. Бывает, что работа уже есть, а деньги придут только после сдачи проекта. А в сезонный спад клиенты медленнее принимают решения, переносят сроки или замораживают проекты.

Ирина закладывает десять месяцев активных продаж и оплачиваемых проектов. Остальные два — не обязательно месяцы совсем без дохода. Это запас на отпуск, болезнь, поиск клиентов, задержки и периоды низкой загрузки. Так она планирует для себя, а не утверждает, что у каждого специалиста ровно два месяца в году проходят без выручки. Позже это допущение нужно будет проверить по реальным поступлениям.

Одна и та же цифра может означать две разные вещи. Если распределять деньги на весь год, важно знать нужную выручку в среднем за календарный месяц. Если же заказчики

платят преимущественно в десять активных месяцев, за это время нужно заработать и на текущие расходы, и на два месяца с низкой загрузкой.

Для годового расчёта Ирина использует формулу:

Выручка за активный месяц = (личная сумма за год + рабочие расходы за год) $\div$ (1 – доля налога) $\div$ число активных месяцев.

Рабочие расходы не исчезают на время отпуска, поэтому Ирина умножает их на двенадцать. Личный бюджет она тоже рассчитывает на весь год.

Теперь можно разделить финансовую цель на три уровня.

Минимальный — не желаемый доход, а сумма, ниже которой начинаются долги, задержки обязательных платежей или отказ от необходимого. Для Ирины это 112 тысяч рублей личных денег в месяц. При 15 тысячах рабочих расходов и десяти месяцах активных продаж расчёт такой:

$(112\,000 \times 12 + 15\,000 \times 12) \div 0,94 \div 10 \approx 162\,000$ рублей за активный месяц.

Иными словами, чтобы весь год сохранять личный минимум и оплачивать работу, Ирине нужно в среднем получать около 162 тысяч рублей выручки в каждом из десяти активных месяцев.

Целевой уровень — сумма, ради которой она вообще рассматривает переход. Ирина назвала 150 тысяч рублей на личные расходы. Теперь эта цифра опирается на расчёт:

$(150\,000 \times 12 + 15\,000 \times 12) \div 0,94 \div 10 \approx 211\,000$ рублей

за активный месяц.

Комфортный уровень — доход, при котором остаётся больше пространства для накоплений, крупных расходов или увеличения семейного вклада. Ирина условно устанавливает его на отметке 170 тысяч рублей личного дохода:

$(170\,000 \times 12 + 15\,000 \times 12) \div 0,94 \div 10 \approx 236\,000$ рублей за активный месяц.

Эти цифры приблизительны: расходы, ставка и число активных месяцев могут быть другими. Но три уровня отвечают на разные вопросы. Минимум показывает порог, ниже которого семейный бюджет начинает давать сбой. Цель помогает понять, ради какого дохода Ирина готова менять формат работы. Комфортный уровень показывает, зачем развивать практику, когда обязательные платежи уже закрыты.

Рядом с прежней зарплатой результаты выглядят наглядно. Сейчас наёмная работа приносит Ирине около 125 тысяч рублей на руки. Чтобы получать на личные расходы 150 тысяч, самостоятельная практика должна давать не 150 тысяч выручки, а примерно 2,1 миллиона за год в выбранной модели расчёта. Это около 175 тысяч выручки в среднем за календарный месяц или примерно 211 тысяч в каждом из десяти активных месяцев. Разница с зарплатой не означает, что от идеи нужно отказаться. Но игнорировать её тоже нельзя.

Есть и ещё один сигнал, который стоит проверить. Целевая годовая выручка Ирины в примере — около 2,106 миллиона рублей, комфортная — около 2,362 миллиона. При на-

логе на профессиональный доход комфортный сценарий уже близок к годовому лимиту в 2,4 миллиона. Крупный проект, небольшая прибавка или ошибка в оценке могут приблизить её к пределу. Если расчёт подходит близко к ограничению режима, нужно заранее выяснить, что делать дальше, а не разбираться, когда порог уже достигнут. Для лимита имеет значение выручка, а не сумма после вычета расходов.

Цена часа — это не только время за текстом

Расчёт годовой выручки помогает понять, сколько нужно продать, но ещё не показывает, поместится ли работа в расписание. Ирина прикидывает, сколько часов после перехода сможет отдавать клиентским задачам. Она не записывает в оплачиваемое время переписку, обсуждение задания, поиск заказчиков, подготовку документов и доработки, если за них нельзя выставить отдельный счёт.

Допустим, в активный месяц у неё будет 80 часов, за которые клиенты действительно платят. Чтобы достичь цели в 211 тысяч рублей, средняя выручка с такого часа должна составлять около 2 640 рублей. Это не рекомендация назначить такую почасовую ставку: удобнее продавать услугу как проект с понятными объёмом и результатом. Расчёт нужен, чтобы проверить модель. Если Ирина оценила задание в 30 тысяч рублей, ей важно понимать, сколько таких работ понадобится, сколько времени они займут и останется ли время на продажи и отдых.

Четыре одинаковых заказа принесут примерно по 53 ты-

сячи рублей каждый. Если же заказчики готовы покупать только работу за 30 тысяч, понадобится около семи проектов, а не четырёх. Ирина должна проверить, можно ли выполнить их в срок. Закрыть разрыв в цене обещанием «работать быстрее» не получится, если проект требует согласований, правок и внимательной вычитки.

Пока Ирина совмещает практику с наймом, возможностей будет ещё меньше. Если на дополнительную работу остаётся, например, 30 оплачиваемых часов в месяц, для выручки в 211 тысяч потребуется более 7 тысяч рублей с каждого такого часа. Это не доказывает, что переход невозможен. Скорее, показывает, для чего нужен этап рядом с наймом: проверить спрос, цену и реальную нагрузку. Заменить зарплату целиком такой практикой удаётся не всегда.

Теперь у Ирины есть простой способ оценивать каждое предложение: сопоставить цену проекта и время на его выполнение, а затем учесть, сколько часов останется на поиск следующего заказа. Чем меньше оплачиваемых часов в году, тем выше должна быть цена проекта или тем больше проектов придётся продавать. Если ни один вариант не помещается в график, нужно менять предложение, цену или сроки перехода.

Запас — это не деньги, которые «как-нибудь найдутся»

В один из вечеров Ирина проверяет, на сколько хватит накоплений, если в следующем месяце не будет новых заказов.

Раньше она считала запасом всю сумму в банковском приложении. Теперь вычитает деньги, уже предназначенные для налогов и известных крупных расходов. Остаток оказывается заметно меньше.

Это полезная проверка. Налоговый резерв — не накопления на жизнь. Деньги на предстоящий платёж не становятся свободными только потому, что временно лежат на том же счёте. То же относится к суммам на запланированное лечение, ремонт или обязательные семейные расходы. Заёмный лимит и неоплаченный счёт клиента тоже нельзя прибавлять к запасу.

Для грубой оценки Ирина складывает личный минимум — 112 тысяч — и рабочие расходы — 15 тысяч. Выходит 127 тысяч рублей на каждый месяц без выручки, если расходы продолжаются. Четыре таких месяца обойдутся в 508 тысяч, шесть — в 762 тысячи. Налог в эту сумму не включён: резерв на него нужно пополнять из поступлений, а не брать из денег на жизнь.

Этот ориентир не всем подойдёт без поправок. Если в период без заказов часть рабочих расходов можно отменить, их допустимо считать по фактическому минимуму — но только если их действительно удастся сократить. Ипотека, расходы на ребёнка или отсутствие второго дохода в семье могут потребовать большего запаса. Если часть расходов надёжно покрывает другой член семьи, личный риск может быть ниже. Важно не выбрать правильное число месяцев из чужо-

го списка, а понять, какие платежи продолжатся при слабых продажах.

Ирина решает ориентироваться на шесть месяцев минимального бюджета: ей нужен свободный запас в 762 тысячи рублей. На счёте лежит 540 тысяч, но часть этой суммы уже предназначена для налогов и предстоящих расходов. После их вычета остаётся 360 тысяч — меньше чем на три месяца базовых трат с рабочими затратами. Значит, финансовой опоры для резкого ухода из найма пока нет.

Это не значит, что Ирина «недостаточно смелая». Просто количество месяцев, на которые хватит свободных денег, пока не достигает выбранного ею порога безопасности. Так тревога превращается в конкретную задачу: накопить недостающую сумму или выбрать переход, при котором зарплата продолжит покрывать часть обязательств.

У запаса две функции. Первая — помочь пережить период, когда заказов мало. Вторая — сгладить задержки оплаты: работа уже выполнена, а деньги придут позже. Если клиент платит только после завершения большого объёма работ, Ирина фактически кредитует проект своими силами и накоплениями. Предоплата, оплата по этапам или короткий срок между сдачей и расчётом снижают этот риск. Но обещанный график платежей не заменяет полученных денег: семейные счета оплачиваются поступлениями, а не ожиданиями.

Практическая формула Ирины

Ирина сохраняет расчёт не как единственный прогноз на будущее, а как рабочую версию. Её можно будет изменить, если обнаружатся новые расходы, поменяется налоговый режим или станет ясно, что реально удаётся продавать только девять месяцев в году.

Для личной модели Ирина выделяет пять шагов.

Сначала она выписывает обязательные расходы за последние месяцы и отмечает, какую часть общих семейных платежей обязуется покрывать сама. Если доход в семье один, в расчёт входит весь необходимый бюджет. Если доходов два, вклад каждого должен быть чётко оговорён.

Затем Ирина добавляет личные регулярные платежи и делит на двенадцать нерегулярные, но предсказуемые расходы. Так она получила месячный минимум в 112 тысяч рублей — не только сумму ежемесячных покупок и платежей.

После этого прибавляет рабочие затраты. В расчёт входят программы, связь, техника и её ремонт, профессиональная помощь, реклама и другие расходы, без которых услугу не получится нормально выполнять и продавать. Редкие покупки она превращает в ежемесячный резерв, чтобы не забыть о них.

Дальше нужно уточнить налоговый режим и понять, кому Ирина будет выставять счета. Она выбирает резерв, подходящий её ситуации. Если в примере используются 6 процентов, это не значит, что такая ставка применима ко всем. Налоговую часть с каждого поступления Ирина откладывает

отдельно и не смешивает с личным остатком.

Наконец, она выбирает число активных месяцев и рассчитывает минимум, цель и комфортный уровень. Одновременно отмечает, сколько нужно заработать за год и какая выручка потребуется в активный месяц. Если цифра кажется недосягаемой, стоит проверить цену, предложение и доступную загрузку, а не сразу объявлять расчёт неверным.

На упражнение не обязательно тратить весь вечер: начать можно с выписки, таблицы или обычного листа бумаги. Важно пометать допущения. Если Ирина закладывает десять месяцев, ей нужно понимать, откуда взялась эта оценка и что изменится, если месяцев продаж окажется девять. Если на технику она откладывает 5 тысяч рублей в месяц, стоит проверить, соответствует ли эта сумма плану покупки и предполагаемому сроку службы компьютера.

В итоге у неё должны остаться не одна красивая цифра и чувство, что всё посчитано, а три ориентира: личный минимум, необходимая выручка и размер свободного запаса. Это разные величины, смешивать их нельзя.

Два способа перехода

Ирина может остаться в найме и параллельно развивать практику. В этом случае зарплата временно будет покрывать значительную часть семейных расходов, поэтому первые деньги от заказчиков не обязаны сразу обеспечивать всю её жизнь. Их можно направлять на рабочие затраты, налоговый резерв и накопление подушки. Но учёт нужно вести от-

дельно, иначе будет непонятно, приносит ли практика прибыль или её незаметно субсидируют зарплата и свободные вечера.

Работа параллельно с наймом помогает проверить то, чего не узнать из одних расчётов: готовы ли заказчики платить названную цену, сколько времени занимает проект с учётом правок, возвращаются ли клиенты и насколько предсказуемо платят. У такого подхода есть своя цена — усталость, ограниченная загрузка и риск перестать отдыхать. Ирина оценивает, сколько часов в неделю реально может выделять без ущерба для основной работы и здоровья. Ей также нужно проверить условия найма, соблюдать правила конфиденциальности и не использовать для сторонних заказов время и ресурсы работодателя.

Если работодатель готов официально обсуждать изменение графика, может появиться промежуточный вариант: сохранить часть зарплаты и освободить больше времени для заказов. Он подходит не всем и зависит от условий работы. Обсуждать его стоит только после разговора с работодателем и ясного понимания, как изменятся доход и обязанности.

Другой путь — подготовиться и уйти из найма, чтобы сосредоточиться на клиентах. Это может быть оправданно, если у Ирины уже есть повторные заказы, понятная цена услуг, достаточный запас и реалистичная оценка загрузки. Но даже договорённость с клиентом не равна полученным деньгам. Стоит также посмотреть, сколько заказчиков формируют до-

ход: если почти вся выручка приходится на одного, его отказ или задержка оплаты сильно ударят по бюджету.

Ирина решает не связывать увольнение с одним удачным месяцем. Её условие — собрать свободный запас в 762 тысячи рублей, не включая деньги на налоги и известные расходы, и увидеть повторяющиеся поступления от нескольких клиентов. Она будет оценивать выручку и личные переводы за период, подходящий для её типа заказов. Если проекты делятся неделями или продажи зависят от сезона, короткой истории не хватит. Сколько месяцев наблюдать, Ирина решит по тому, как часто повторяются заказы, а не по чужой универсальной формуле.

Такой порог не гарантирует, что в дальнейшем не будет слабых месяцев. Зато он не позволит одному крупному проекту выдать себя за устойчивый доход, а нескольким случайным поступлениям — за доказательство готовности к переходу. Для человека с большими семейными обязательствами порог может быть выше. Для того, у кого есть надёжный второй доход, небольшие расходы и постоянные заказчики, — ниже. Расчёт нужен не для того, чтобы все принимали одинаковые решения, а чтобы последствия своего решения можно было увидеть заранее.

К концу вечера Ирина уже не пытается угадать, хватит ли ей «примерно ста пятидесяти». Теперь она понимает: 150 тысяч — это целевой личный доход, а не нужная выручка. В выбранной модели такая цель требует около 211 тысяч вы-

ручки в активный месяц, а свободный запас пока не достигает выбранного порога. Эти цифры не отменяют самостоятельность и не заставляют немедленно отказаться от плана. Они показывают, какой путь ещё предстоит пройти.

Следующая проверка пройдёт не по семейной выписке, а на рынке. Ирина выяснит, готовы ли реальные заказчики покупать её услугу по цене, которая закрывает эту финансовую модель, и какие признаки спроса можно считать достаточными. Прежде чем менять работу, нужно проверить не только собственные расчёты, но и готовность клиентов платить.

Проверка спроса без прыжка в пустоту

На столе у Ирины лежал расчёт: сколько должна приносить самостоятельная работа после расходов и налогов, чтобы не пришлось тратить накопления. Увольняться она не собиралась, пока не выяснит, кто и за что готов платить. В блокноте появилась гипотеза: небольшим компаниям нужна редакция страниц услуг, потому что клиенты не понимают, что именно им предлагают, и задают одни и те же вопросы.

Ирина написала нескольким знакомым предпринимателям, что изучает эту задачу, и получила первые ответы. «Здорово придумала, такие услуги сейчас нужны», — написала одна знакомая. Другая добавила: «Наконец-то кто-то займётся нормальными текстами для малого бизнеса». Ирина перечитала сообщения и почувствовала знакомый подъём: кажется, идея попала в цель.

Но потом она спросила себя: что именно произошло? Её похвалили. Однако никто не вспомнил о недавней проблеме, не спросил о сроках, не попросил назвать цену и не предложил обсудить работу. Пока Ирина проверила лишь то, что людям приятно поддержать знакомого человека. Спрос всё ещё оставался гипотезой.

Сигналы, которые не равны спросу

Похвала — приятная реакция, но слабое свидетельство того, что человек готов купить услугу. Можно искренне считать идею полезной и при этом не иметь ни задачи, ни бюджета, ни полномочий на заказ. То же относится к лайкам, сохранениям, просьбам прислать портфолио и обещаниям «обязательно обращусь». Это не бесполезные сигналы: они помогают начать разговор. Но записывать их в журнал проверки как продажи нельзя.

Более весомый сигнал — конкретный недавний случай. Не «у нас, наверное, тексты не очень», а «на прошлой неделе клиент три раза уточнял, что входит в услугу». Ещё убедительнее, если человек уже что-то предпринял: попросил сотрудника переписать описание, оплатил дизайн страницы, собирал отзывы или сравнивал исполнителей. Такие действия показывают, что проблема вышла за пределы общих рассуждений.

Самый надёжный сигнал — поведение, требующее от потенциального клиента решения: он обсуждает объём и сроки, знакомит с человеком, который согласует заказ, передаёт материалы, подтверждает условия и оплачивает работу после того, как выбран подходящий порядок её оформления. Между «интересно» и «готов заказать» есть несколько ступеней. Не стоит перескакивать их в своём воображении.

Ирине предстояло проверить более точную версию идеи. Не «компаниям нужны хорошие тексты», а, например: «Владельцы небольших сервисных компаний тратят время на по-

вторные объяснения, потому что описание услуги не отвечает на типовые вопросы. Им нужен понятный текст для одной страницы, который можно разместить на сайте или отправлять клиентам». Такая формулировка задаёт направление разговора. Она не обещает роста продаж, которого редактор не может гарантировать, и называет задачу, за решение которой клиент, возможно, готов платить.

Чем конкретнее гипотеза, тем легче заметить, где она расходится с реальностью. Может оказаться, что владельцев не раздражают повторные вопросы. Или они считают их обычной частью работы. А может, проблема существует, но решается телефонными консультациями, и менять привычный процесс никто не собирается. Это тоже полезные сведения: они подсказывают, что проверять дальше.

Разговор о случившемся, а не о мечтах

Ирина решила поговорить с людьми, которые действительно продают услуги. Не с десятками случайных собеседников, а с теми, кто похож на её предполагаемых клиентов. Она не собиралась проводить презентацию и убеждать каждого. Ей нужно было услышать, как люди сами описывают свою задачу.

Перед разговором Ирина отправляла короткое сообщение:

«Я проверяю, с какими трудностями небольшие компании сталкиваются при описании услуг. Можно задать вам несколько вопросов о недавнем случае? Это займёт около

пятнадцать минут. Я пока не предлагаю вам заказ — хочу понять, как эта задача выглядит на практике».

Такое приглашение честнее, чем выдавать продажу за исследование, а потом неожиданно называть цену. Если в разговоре обнаружится подходящая задача, Ирина сможет отдельно предложить пробный формат. Если нет — поблагодарит собеседника и не станет вытягивать из него заказ.

Вопросы она подготовила заранее, но не читала по списку, будто проводила допрос. Ей нужно было восстановить конкретный эпизод, а не собрать набор общих мнений:

«Когда в последний раз клиенту пришлось дополнительно объяснять, что входит в услугу?»

«Что он спросил и как вы ответили?»

«Что вы уже пробовали, чтобы таких вопросов стало меньше?»

«Кто у вас решает, менять ли описание или заказывать текст?»

«Что произойдёт, если оставить всё как есть до следующего сезона?»

По ответам можно понять, что именно человек считает проблемой, как часто она возникает и насколько срочно он хочет её решить. Если собеседник говорит: «Не помню, такого вроде не было», — не нужно подсказывать ему проблему. Если вспоминает конкретный случай, стоит расспросить подробнее: что произошло, сколько времени ушло, кто участвовал и чем всё закончилось.

Лучше спрашивать о прошлом, а не о гипотетическом будущем. Вопрос «Вы бы заплатили за редактуру?» подталкивает к вежливому ответу. Человек ещё не знает, что входит в работу, сколько она стоит и насколько его беспокоит задача. А вопрос «Когда вы в последний раз тратили деньги на решение этой проблемы?» даёт больше фактов. Если собеседник заказывал дизайн, нанимал специалиста или проводил исследование, можно выяснить, какие критерии для него важны.

Разговоры Ирины

Первой собеседницей стала Ольга, знакомая из профессионального круга. Она владела небольшой студией и охотно согласилась поговорить за чашкой кофе.

«Я видела, что ты думаешь про тексты для бизнеса. Классная идея. У нас на сайте тоже давно всё надо обновить», — сказала Ольга.

Ирина не стала сразу рассказывать о пакетах услуг. Вместо этого спросила, когда Ольга в последний раз замечала, что сайт мешает клиентам разобраться в предложении.

Ольга задумалась. «Если честно, не замечала. Мы собираемся переделывать сайт, но это скорее на осень. Сейчас клиенты приходят по рекомендациям, и их всё устраивает. Я просто подумала, что тебе такая работа подойдёт».

Ольга говорила доброжелательно и, возможно, действительно обратится позже. Но сейчас у неё не было ни свежей проблемы, ни предпринятой попытки её решить, ни срока,

ни решения о расходах. Ирина поблагодарила её и спросила, можно ли написать осенью, когда начнётся обновление сайта. В журнале появилась заметка: отношение тёплое, текущий спрос не подтверждён; возможный срок для повторного разговора — осень.

Вторая встреча состоялась после мероприятия для предпринимателей. Дмитрий, руководитель небольшой сервисной компании, сам заговорил о текстах. Клиенты часто уточняли, что входит в разные варианты обслуживания.

«Мы уже пробовали разобраться, — сказал он. — Сотрудница обновила описания, но вопросы всё равно появляются. Хотя, если честно, многое мы объясняем по телефону, так было всегда».

Ирина спросила, сколько времени команда тратит на такие уточнения и влияют ли они на решение клиента. Дмитрий привёл пару примеров, но не смог сказать, что из-за непонятных описаний компания теряет заказы. Потом добавил: «Сейчас бюджет уже распределён. Может быть, вернёмся к этому после лета. Пока будем отвечать как отвечали».

Здесь проблема была ближе к реальности: повторяющиеся вопросы возникали, а тексты уже пытались обновить. Но Дмитрий не считал задачу срочной и не планировал платить за её решение сейчас. Ирина не стала предлагать скидку, чтобы «не упустить клиента». Она уточнила, можно ли написать ближе к названному сроку, и записала причину отказа: задача сейчас не в приоритете, бюджет на неё не выделен.

Третий разговор начался иначе. Павел, владелец небольшой компании, сам написал Ирине после рекомендации общего знакомого. В его офисе на столе лежала распечатка описания услуг, испещрённая пометками. Павел рассказал, что новые клиенты регулярно спрашивают, входит ли диагностика в стоимость и чем отличаются два варианта обслуживания.

«Мы недавно обновили оформление страницы, — сказал он. — Дизайнер всё сделал аккуратно, но текст остался старый. Менеджеры отвечают каждый по-своему. Я попросил одного из них переписать описание, но получилось длинно и всё равно неясно».

Ирина спросила, что Павел хотел бы изменить в первую очередь. Он ответил не «сделать красиво», а вполне конкретно: клиент должен понимать, что входит в услугу, а менеджеры — отправлять ему один и тот же короткий материал. Павел знал, кто будет согласовывать текст, и мог прислать действующее описание, перечень работ и типовые вопросы клиентов.

Тогда Ирина предложила ограниченную пробную услугу: короткое интервью с Павлом или менеджером, редактуру одной страницы услуги объёмом до четырёх тысяч знаков и один раунд правок по фактическим уточнениям. Работа заняла бы пять рабочих дней после получения материалов и стоила 9 500 рублей. Ирина отдельно пояснила, что не обещает конкретного количества новых продаж: резуль-

татом станет готовый текст, который объясняет состав услуги и согласован с компанией.

Павел уточнил, что входит в раунд правок и что произойдёт, если появятся новые факты. Ирина обозначила границу: исправить неточность можно, а полностью менять задачу после согласования объёма — отдельная работа. Павел подтвердил, что готов заказать работу на этих условиях. Ирина записала это как готовность клиента платить, а не как уже начатый платный заказ: до получения оплаты и начала выполнения ей предстояло выбрать подходящий порядок оформления.

Это не означало, что Ирина нашла устойчивый поток клиентов. Но по сравнению с похвалой Ольги произошло нечто принципиально иное: у Павла была конкретная задача, он уже пытался её решить, располагал материалами и подтвердил готовность заказать платную работу на ясных условиях.

Пробный формат проверяет сразу две вещи

Пробная услуга — не бесплатная версия всей работы. Она должна дать клиенту ограниченный и понятный результат, а специалисту — помочь выяснить, за что люди готовы платить и сколько сил требует выполнение заказа.

Пробный формат Ирины не должен был включать весь набор услуг редактора: анализ сайта, интервью с сотрудниками, полную переработку нескольких страниц и дальнейшее сопровождение. С таким предложением клиенту было бы сложнее решиться на покупку, а Ирине — понять, какая

именно часть работы ему нужна. Одна страница и чёткий результат позволяли проверить гипотезу точнее.

В описании пробной услуги важно сразу обозначить, что получит клиент: готовый текст, рекомендации или и то и другое. Стоит уточнить, какие материалы понадобятся до начала работы, сколько времени займёт выполнение и с какого момента отсчитывается срок. Нужно также договориться, сколько раундов правок входит в цену, что считается новой задачей и каких результатов услуга не обещает.

Последняя граница особенно важна. Редактор может подготовить ясный текст и согласовать формулировки с заказчиком. Но на продажи влияют цена, качество самой услуги, скорость ответа, конкуренты, спрос на рынке и десятки других обстоятельств. Если обещать гарантированный рост выручки, легко продать то, на что специалист не может повлиять.

Фиксированный объём помогает и заказчику, и исполнителю. Павел мог заранее представить, за что платит и чего ждать. Ирина — оценить, сколько времени займёт работа и не превратится ли небольшой заказ в бесконечную переписку. Если клиент попросит добавить ещё одну страницу или провести серию интервью с сотрудниками, спорить не нужно: достаточно объяснить, что это отдельный объём, который надо оценить отдельно.

Пробная цена не должна быть символической лишь бы клиент согласился. Если вместо пяти часов Ирина потратит

на страницу девять, то из 9 500 рублей до вычета налогов и расходов получится примерно 1 055 рублей за час. Это ещё не чистый заработок и не окончательная оценка доходности, но повод считать не только время на написание текста. В рабочие часы входят переписка, сбор материалов, согласование, правки и подготовка документов. Слишком низкая цена может подтвердить интерес к дешёвой услуге, но не жизнеспособность самостоятельной работы.

Названные 9 500 рублей — пример цены Ирины за конкретный ограниченный заказ, а не ориентир для всего редакторского рынка. Другому специалисту нужно учитывать свою скорость, сложность задачи, расходы, налоги и финансовую цель. Готовность Павла заказать услугу подтверждает спрос на первом уровне, но сама по себе не означает, что можно принимать оплату или начинать платную работу без предварительного выбора порядка оформления.

Журнал вместо памяти

После нескольких разговоров легко запомнить только приятное: человека, который быстро ответил, похвалил идею или спросил цену. Память сглаживает неудобные детали: поддержка начинает казаться спросом, а готовность обсудить заказ — уже состоявшейся продажей.

Ирина завела простой журнал проверки спроса. Длинные стенограммы не нужны. Достаточно записывать, с кем она говорила, какая задача прозвучала, что человек уже попробовал, что говорит о его готовности платить и как он объяснил

отказ или согласие. Конфиденциальные подробности можно не указывать: достаточно роли собеседника и сути задачи.

Первые три записи выглядели так.

Ольга, владелица студии. Свежей проблемы не вспомнила; сайт планируют обновить осенью. Пока ничего не предпринимали. Готовность платить не обсуждали. Идею похвалила, возможный срок для нового разговора — осень.

Дмитрий, руководитель сервисной компании. Клиенты уточняют состав услуг, но потерь заказов он не замечал. Сотрудница уже обновляла описания, а на вопросы отвечают по телефону. Сейчас задача не в приоритете и бюджет на неё не выделен. Решение отложили до окончания лета.

Павел, владелец небольшой компании. Клиенты не понимают, что входит в услугу, менеджеры объясняют по-разному. Оформление страницы обновили, сотрудник пытался переписать текст. Павел обсудил объём, цену и сроки, а затем подтвердил готовность заказать платную работу.

К записям удобно добавлять дату и источник контакта. Если через несколько недель выяснится, что похожие клиенты приходят только по личным рекомендациям, это станет важным наблюдением о канале поиска. Если собеседник просит связаться позже, лучше записать конкретную дату или событие: «написать в октябре после обновления сайта» полезнее, чем «когда-нибудь напомнить».

Журнал не должен превращаться в базу личных сведений. Его цель — увидеть повторяющиеся задачи и причины ре-

шений. Не записывайте подробности о компании или человеке, которые не нужны для проверки услуги, и не пересылайте чужие рабочие материалы без разрешения.

По мере накопления заметок спрос становится виден не по числу разговоров, а по повторяющимся фактам. Если люди из одного сегмента независимо друг от друга описывают похожую недавнюю проблему, уже пытались её решить и готовы выделить на неё бюджет, гипотеза становится сильнее. Если каждый говорит о совершенно разном, возможно, предложение слишком широкое или вы пока разговариваете не с теми людьми.

Как читать отказ

Отказ не всегда означает, что услуга никому не нужна. Он лишь показывает, что в этом разговоре покупка не состоялась. Важнее самого слова «нет» причина.

Если человек не может вспомнить недавнюю проблему, возможно, задача возникает редко или кажется ему незначительной. Ирина может изменить сегмент или формулировку гипотезы, а не убеждать собеседника, что тот обязан страдать от плохих текстов.

Если проблема есть, но клиент ничего не предпринимал и не собирается менять ситуацию, значит, у неё низкий приоритет. Иногда стоит выяснить, что должно измениться, чтобы задача стала актуальной. Но «после лета» не следует записывать как обещанную продажу. Это всего лишь срок для повторного контакта.

Если человек уже пытался решить проблему, но платить не готов, нужно понять почему. У него может не быть бюджета, он может не принимать решения, не доверять внешним исполнителям или считать нынешний способ достаточным. Для каждой причины нужен свой ответ. Отсутствие полномочий не исправить скидкой. Недоверие можно проверить с помощью примеров работ и ясных условий. А низкий приоритет не обязательно означает, что цена слишком высока.

Если собеседник сразу спрашивает стоимость, это ещё не покупка. Цена могла понадобиться для сравнения, отчёта руководителю или просто из любопытства. Ирина может назвать сумму вместе с объёмом и сроком, а затем спросить: «Подходит ли такой формат для вашей задачи или что-то не совпадает?» Ответ поможет понять, дело в цене или в самом предложении.

Если человек отказывается после того, как услышал условия, не нужно сразу снижать цену. Лучше спокойно уточнить, что стало решающим: срок, объём, отсутствие доверия, стоимость или возможность решить задачу иначе. Если собеседник не хочет объяснять, это его право. Настаивать не стоит.

Наконец, если клиент готов заказать работу по названной цене, но постоянно добавляет новые задачи, проблема может быть не в спросе, а в границах услуги. Тогда стоит точнее описать, какие материалы нужны, сколько правок входит в цену и за что придётся платить отдельно. Если работа регу-

лярно занимает больше времени, чем заложено, нужно менять объём или цену — прежде чем искать много таких же заказов.

Ошибки, которые делают тест бессмысленным

Первая ошибка — спрашивать: «Купили бы вы такое?». Люди часто отвечают из вежливости, а не потому, что собираются тратить деньги. Лучше поговорить о последнем реальном случае, уже предпринятых попытках и конкретном предложении с понятными объёмом и ценой.

Вторая — рассказывать об услугах до того, как собеседник описал задачу. Длинная презентация меняет ход разговора: человек начинает оценивать убедительность автора, а не вспоминать собственный опыт. Сначала слушайте. Предлагайте работу, только если понимаете, что задача подходит под ваш формат.

Третья — бесплатно выполнить весь заказ, чтобы «потом получить рекомендации». Бесплатная работа может показать лишь то, что клиент принимает подарок. Она не проверяет готовность платить и порой размывает границы: заказчик начинает считать дополнительные правки естественным продолжением помощи. Для обратной связи можно провести короткий разговор без оплаты. Чтобы проверить готовность покупать, нужно предложить ясную платную услугу.

Четвёртая — считать каждый интерес подтверждением. Просьба прислать портфолио может стать началом заказа, а может закончиться тишиной. Проверьте это следующим ша-

гом: отправьте подходящий пример, опишите объём и цену, предложите коротко обсудить конкретную задачу. Пока человек не сделал встречный шаг, записывать результат как продажу рано.

Пятая — менять предложение после каждой реакции. Если один человек хочет консультацию, второй — полный сайт, а третий — набор шаблонов, не нужно немедленно создавать три продукта. Сначала выясните, какая задача повторяется у выбранной аудитории. Иначе вы будете не проверять гипотезу, а бесконечно придумывать новые.

От трёх разговоров к рабочему решению

Три собеседника Ирины дали три разных результата. Ольга поддержала её, но не вспомнила об актуальной задаче. Дмитрий действительно сталкивался с повторными вопросами, но не считал решение приоритетным. Павел назвал недавнюю проблему, рассказал о прошлых попытках, определил желаемый результат и подтвердил готовность заказать ограниченную платную работу.

Готовность одного клиента заказать услугу подтверждает, что конкретный человек готов платить за конкретный формат. Но она ещё не доказывает, что таких заказчиков много, что их легко находить и что цена обеспечит Ирине нужный доход. Поэтому она не стала считать гипотезу доказанной. Решение было скромнее и полезнее: принять разговор как предварительное подтверждение спроса, до получения оплаты и начала платной работы выбрать подходящий поряд-

док оформления, а если заказ состоится — записать реальные затраты времени и проверить, сможет ли компания использовать результат.

Если после оформления Ирина выполнит заказ, при сдаче текста ей стоит спросить Павла не «Вам понравилось?», а, например, удалось ли разместить текст на странице, какие вопросы клиенты по-прежнему задают и приходится ли менеджерам что-то дополнительно объяснять. Ответ не докажет, что текст увеличил продажи, зато покажет, решил ли он заявленную задачу. Ирина также запишет, сколько времени ушло на интервью, редактуру, переписку и правки. Если вместо пяти рабочих часов получится восемь, это важный результат эксперимента, а не мелкая погрешность.

Для первого цикла можно поговорить с шестью-десятью людьми, которые действительно относятся к выбранной аудитории. Это не статистическое исследование и не доказательство размера рынка, но такой круг помогает заметить повторяющиеся ситуации и не строить выводы по одному удачному или неудачному разговору. Если аудитория узкая, собеседников может быть меньше; тогда выводы нужно делать осторожнее и продолжать проверку.

Прежде чем завершить цикл, Ирине стоит оценить, повторялась ли одна и та же задача у разных людей, вспоминали ли они конкретные случаи и свои попытки что-то изменить. Важно понять, может ли заказчик принять решение и назвать срок, ясно ли ему, что входит в пробную услугу и

сколько она стоит. Если заказ после выбора порядка оформления состоится, нужно будет также проверить, укладывается ли работа в расчётное время и может ли клиент применить полученный результат.

Если на первые вопросы чаще звучит отрицательный ответ, стоит уточнить аудиторию или выбрать другую проблему. Если задача повторяется, но никто не готов платить, нужно разобраться, что мешает: бюджет, срок, доверие или сам формат. Если за работу платят, но она отнимает непропорционально много времени, придётся пересобрать объём и цену. Если же несколько подходящих клиентов независимо описывают одну и ту же задачу, понимают предложение и подтверждают готовность заказать платную работу, появляется основание проверять не только спрос, но и повторяемость заказов.

Ирина не обязана объяснять слабый отклик тем, что «люди ещё не поняли ценность». Но и считать его приговором своим способностям не нужно. Отсутствие покупки может указывать на неподходящий сегмент, неудачный момент, неясное предложение или слишком большой первый заказ. Каждую причину нужно проверять отдельно. Менять стоит то, на что указали разговоры, а не собственную оценку пригодности к самостоятельной работе.

Ирина записала готовность Павла заказать услугу как сильный, но пока предварительный сигнал: платная работа ещё не началась. Чтобы перейти от проверки спроса к зака-

зу, ей предстояло заранее выбрать, как оформить работу.

Статус, который подходит вашему делу

Подтвержденный спрос показывает, за что люди готовы платить. Расчет дохода помогает понять, сколько останется после расходов и налогов. Теперь нужно сверить эту модель с российскими правилами. Один и тот же навык можно продавать по-разному, а подходящий налоговый режим зависит не от названия профессии, а от того, что именно вы делаете, кому и на каких условиях.

Сначала решите, будете ли вы работать как физическое лицо без регистрации ИП, зарегистрируетесь как индивидуальный предприниматель или выберете другую организационно-правовую форму. Затем определите налоговый режим и отдельно проверьте, нужны ли для вашей деятельности разрешения или соблюдение специальных правил. Эти решения связаны, но не заменяют друг друга.

Начинайте не с совета знакомых, а с описания будущей деятельности. «Я консультирую» — слишком общее описание. А вот «провожу разовые консультации для граждан, иногда выполняю проекты для организаций, принимаю оплату за собственную работу, сотрудников нет» — уже набор фактов, который можно сверить с требованиями.

Сначала разделите три решения

В разговорной речи «самозанятым» часто называют любого человека, который работает на себя. В налоговом законодательстве так обычно говорят о плательщике налога на профессиональный доход — НПД. Это налоговый режим, а не отдельная организационно-правовая форма. НПД может применять как физическое лицо без регистрации ИП, так и ИП, если соблюдены установленные требования.

Индивидуальный предприниматель, или ИП, — гражданин, зарегистрированный в этом качестве для ведения предпринимательской деятельности. Он выбирает налоговый режим, доступный для его деятельности и условий работы. Поэтому противопоставление «самозанятость или ИП» не всегда точное. Иногда сравнивают применение НПД без регистрации ИП с регистрацией ИП на другом режиме, а иногда выбирают налоговый режим для уже зарегистрированного предпринимателя.

Есть и третий вопрос: нужны ли для самой деятельности разрешения, лицензии, уведомления или соблюдение специальных правил. Ни регистрация плательщиком НПД, ни регистрация ИП сами по себе не дают права заниматься работой, для которой требуется отдельное разрешение.

Итак, сначала определите, нужно ли регистрироваться как ИП или достаточно работать как физическое лицо. Затем выясните, как будете платить налоги. Отдельно проверьте требования, связанные с товаром, услугой, помещением, персональными данными, кассовой техникой и другими особен-

ностями. Ответ на один вопрос не заменяет проверки остальных.

НПД и ИП: сравниваем не названия, а условия

НПД часто подходит для небольшой самостоятельной деятельности — например, для оказания услуг или продажи собственной продукции, если работа укладывается в ограничения режима. Регистрировать ИП для этого не нужно. Но гражданин может применять НПД и будучи ИП, если соблюдает установленные требования.

Перед началом работы перепроверьте основные условия режима. Ставка составляет 4 процента с доходов от физических лиц и 6 процентов — от организаций и ИП. Предусмотрен налоговый вычет, который уменьшает начисленный налог до исчерпания установленной суммы. Годовой доход ограничен установленным пределом: на момент подготовки главы он составляет 2,4 миллиона рублей за календарный год. Налог начисляется на доходы, учитываемые по правилам режима: расходы на материалы, оборудование, рекламу или аренду не уменьшают налоговую базу. Чеки формируют через приложение «Мой налог»; отдельную налоговую декларацию по НПД обычно подавать не нужно.

Такой режим прост в учете, но подходит не всем. НПД нельзя применять, например, при перепродаже чужих товаров, продаже подакцизных товаров и товаров, подлежащих обязательной маркировке. Нельзя нанимать работников по трудовым договорам. Есть ограничения и для некоторых по-

среднических схем. Кроме того, доходы от нынешнего работодателя и бывшего работодателя, если после увольнения прошло меньше двух лет, не облагаются НПД. Такой платеж нельзя просто переименовать в доход плательщика НПД.

Регистрация ИП дает больше вариантов, но требует отдельного оформления и выбора налогового режима. В зависимости от деятельности и других обстоятельств предпринимателю могут быть доступны НПД, упрощенная или патентная система налогообложения, а также общий режим. У каждого свои условия, порядок учета и ограничения. Некоторые режимы подходят только для определенных видов деятельности или при соблюдении установленных пределов.

ИП может нанимать работников на тех режимах, где это разрешено, и должен выполнять обязанности работодателя: оформлять трудовые отношения, начислять выплаты и исполнять связанные с ними налоговые и страховые обязательства. НПД применять при наличии работников по трудовым договорам нельзя. Для предпринимателя на режимах, отличных от НПД, обычно предусмотрены обязательные страховые взносы за себя. Есть исключения, а суммы и порядок могут меняться, поэтому эти платежи нужно включить в расчет — даже если в первые месяцы выручка будет небольшой или нерегулярной.

Больше возможностей не означает, что ИП всегда выгоднее. Если вы оказываете услуги без сотрудников и существенных затрат, регистрация ИП может добавить обязanno-

сти, которые пока себя не оправдывают. Но если значительную часть выручки съедают расходы, нужны работники или доход приближается к пределу НПД, простота этого режима может перестать компенсировать его ограничения.

Упражнение 1. Опишите не профессию, а операции

Возьмите лист и закончите фразу: «Я получаю деньги за...» Затем уточните, кому продаете работу или товар, как получаете оплату и что происходит после нее.

Например: «Разрабатываю макеты для граждан и организаций; продаю собственную услугу, получаю оплату за отдельный проект; сотрудников нет; иногда привлекаю специалиста для части работы». Или: «Закупаю готовые товары и продаю их покупателям с наценкой». В первом случае можно проверить условия НПД и других режимов. Во втором сразу выявляется ограничение: перепродажа не подходит для НПД.

Если направлений несколько, выпишите каждое отдельно. Разные услуги, продажа собственной продукции и посредническая деятельность могут подпадать под разные правила. Не объединяйте их удобным, но расплывчатым словом «фриланс».

Частая ошибка — выбирать режим по названию профессии. «Дизайнер», «мастер», «преподаватель» или «консультант» ничего не говорят о том, кто ваш клиент, что указано в договоре, продаете ли вы собственную работу или товар и не действуете ли в интересах другого лица. Правила зависят

от модели деятельности, а не от того, как вы себя называете.

Клиенты и посредники: проверьте, чью работу вы продаете

Тип клиента важен, но сам по себе не определяет, можете ли вы применять НПД. Платательщик НПД вправе работать и с гражданами, и с организациями, если соблюдает остальные условия режима. Если заказчик — организация, заранее выясните, какие документы ей понадобятся. Чек НПД не всегда заменяет договор, акт, отчет или другие документы, необходимые для конкретной сделки.

Отдельно проверьте, не связаны ли вы с заказчиком отношениями найма. Если организация устанавливает рабочий график, контролирует постоянный процесс и покупает не отдельный результат, а выполнение трудовой функции, название договора само по себе не превращает работу в предпринимательскую услугу.

Посредничество требует внимательного чтения документов. НПД ограничен для деятельности, при которой вы за вознаграждение продаете товары, заключаете сделки или иным образом действуете в интересах другого лица по агентской, комиссионной или сходной схеме. Однако не всякий сайт, агрегатор или посредник автоматически делает вашу деятельность запрещенной. Важно, чью продукцию вы реализуете, от чьего имени действуете, кто получает деньги и как роли распределены в договоре. Продажа собственной услуги через сервис и реализация чужого товара по поруче-

нию могут иметь разный правовой смысл.

Упражнение 2. Проследите путь одного платежа

Выберите типичную продажу и проследите ее от заказа до получения денег. Кто находит клиента и заключает договор? Кто обязан оказать услугу или передать товар? На чей счет приходит оплата? Кто выдает чек и отвечает перед покупателем за возврат или недостатки? Есть ли посредник и по какому договору он действует?

Если получается, что вы продаете собственную услугу, а сервис только помогает найти клиента и принять оплату, это еще не окончательный вывод. Но у вас уже есть понятная схема для проверки. Если же вы принимаете деньги за другого продавца, оформляете сделки от его имени или получаете процент за реализацию чужих товаров, не полагайтесь только на слова посредника. Сначала попросите проверить договор и вашу роль в сделке.

Не ограничивайтесь вопросом представителю площадки: «Можно ли работать как самозанятый?» Ответ может относиться лишь к технической возможности создать профиль, а не к налоговой оценке конкретной схемы. Сохраните договор, раздел о расчетах и описание услуги. Затем задайте вопрос ФНС или профильному специалисту, подробно изложив, как устроена работа.

Доход, расходы и запас для роста

НПД рассчитывается с дохода, а не с прибыли после закупок. Поэтому небольшая ставка не всегда означает неболь-

шую налоговую нагрузку. Допустим, вы получаете 180 тысяч рублей в месяц: 70 процентов — от граждан, 30 процентов — от организаций. Без учета вычета ориентировочный налог составит 5 040 рублей с платежей граждан и 3 240 рублей с платежей организаций — всего 8 280 рублей. Если на материалы, аренду и привлечение клиентов уходит 50 тысяч, эти расходы не уменьшают сумму налога по НПД.

При стабильных поступлениях за год наберется 2,16 миллиона рублей. До установленного предела в 2,4 миллиона останется 240 тысяч. Если вы планируете крупный проект, сезонный всплеск или рост продаж, оценивайте не только средний месяц, но и годовой доход. Заранее выясните, что произойдет при утрате права на НПД и как вы сможете продолжить работу и платить налоги.

Для ИП можно сравнить несколько режимов, но одной налоговой ставки для этого недостаточно. В расчет могут входить страховые взносы, стоимость патента, возможность учитывать расходы, требования к документам и региональные условия. Например, при упрощенной системе с объектом «доходы минус расходы» важно, разрешено ли учитывать конкретную трату и подтверждена ли она документами. Патент рассчитывается по правилам режима, а не как простая доля фактической прибыли. Точные расчеты нужно делать по актуальным параметрам для вашего вида деятельности и региона.

Упражнение 3. Составьте три денежных сценария

Распишите ожидаемые поступления по месяцам и разделите их на доходы от граждан и организаций. Отдельно укажите регулярные расходы, разовые покупки для работы, платежи подрядчикам и возможные обязательные взносы. Подготовьте три сценария: осторожный, ожидаемый и успешный.

Осторожный покажет, выдержит ли выбранный вариант слабые месяцы. Ожидаемый поможет понять, сколько останется при реалистичном количестве заказов. Успешный покажет, не упрутся ли вы в ограничения режима, если спрос окажется выше прогноза. Для НПД считайте налог с поступлений, не вычитая расходы. Для альтернативного режима не подставляйте ставки наугад: сначала проверьте условия и региональные значения.

Не сравнивайте только «4 или 6 процентов» со ставкой другого режима, выбирая меньшее число. Так легко не заметить расходы, обязательные взносы, лимиты, затраты на учет и цену ошибок. Если результат заметно зависит от спорного предположения — например, признается ли работа посреднической, — разберитесь в вопросе до первой сделки.

Помощники, подрядчики и особые требования

План «позже найму помощника» может повлиять на выбор уже сейчас. Плательщик НПД не вправе заключать трудовые договоры с работниками. Если человек постоянно выполняет установленную функцию под вашим руководством, работает по графику и на организованном вами рабочем ме-

сте, договор с названием «подряд» не обязательно делает отношения независимыми. Важна фактическая организация работы.

Запрет на работников не означает, что нельзя ни с кем сотрудничать. Для отдельной задачи можно привлечь самостоятельного подрядчика — например, заказать фотосъемку или бухгалтерскую услугу. Но договор должен соответствовать тому, как все устроено на деле. Если «подрядчик» регулярно выполняет роль штатного сотрудника, до начала работы проверьте возможные трудовые и налоговые последствия у специалиста.

Разберитесь, кто именно вам нужен: работник с постоянной функцией, независимый исполнитель для отдельной задачи или партнер, который вложит деньги и получит долю в общем деле. Для найма может понадобиться модель ИП с оформлением работников или другая организационная форма. Для разовой задачи — корректный договор с подрядчиком. Если речь о совладельце, индивидуальный статус может не описывать отношения между партнерами. В таком случае стоит обсудить структуру бизнеса с профильным специалистом.

Требования к самой деятельности проверьте отдельно. Для некоторых товаров и услуг действуют лицензионные, санитарные, кассовые, уведомительные и другие правила. Статус ИП их не отменяет, а уплата НДС не заменяет разрешение. Требования зависят от того, что именно вы производите

или оказываете, где работаете, используете ли помещение и оборудование и кому продаете результат.

Упражнение 4. Проверьте, что изменится при росте

Представьте, что через полгода вы наняли работника, стали продавать товар вместо услуги или заключили договор с посредником. Сможете ли вы по-прежнему применять НПД? Появятся ли новые расходы, документы или обязанности? Если ответ неочевиден, внесите такой вариант в список вопросов для отдельной проверки. Так вы поймете, подходит ли выбранный вариант не только для первого заказа, но и для вероятного следующего шага.

Дерево выбора

Пройдите вопросы по порядку. Это не готовый юридический вердикт, а способ понять, что можно проверить самостоятельно и в какой момент понадобится консультация.

Если вы получаете деньги за собственные услуги или продукцию, не перепродаете чужие товары и не участвуете в запрещенной посреднической схеме, проверьте, подходит ли вам НПД. Если хотя бы одно условие не выполняется или вызывает сомнения, сначала разберитесь с ограничением и не проводите доходы через НПД наугад.

Если доход может превысить годовой предел НПД, заранее сравните доступные варианты для ИП и выясните порядок дальнейшей работы и налогообложения. Если прогноз остается ниже предела, это еще не доказывает, что НПД подходит: проверьте вид деятельности, отношения с работода-

телем, роль посредников и требования к работе.

Если вам нужны сотрудники по трудовым договорам, НПД не подойдет для такой модели. Сравните варианты регистрации ИП и налогообложения. Если планируются совладельцы, отдельно выясните, не нужна ли вам другая организационно-правовая форма.

Если у бизнеса будут регулярные существенные расходы, не делайте вывод только по ставке НПД: посчитайте общую нагрузку при доступных режимах для ИП. Если расходы невелики, а деятельность проста и укладывается в ограничения, НПД может оказаться удобнее в учете. Но сопоставьте его с прогнозом дохода и требованиями клиентов.

Если заказчик — нынешний или недавний бывший работодатель либо вы не можете определить, кто в сделке продавец, агент и исполнитель, уточните детали до подписания договора. Если деятельность регулируется, выясните требования у компетентного органа или профильного специалиста. ФНС поможет разобраться с налоговой частью, но не заменит проверку разрешительных правил.

Подготовьте вопрос так, чтобы на него можно было ответить

Вопрос «Что лучше — самозанятость или ИП?» не содержит данных для точного ответа и представляет разные понятия как взаимоисключающие. Лучше спросить, подходит ли вам НПД без регистрации ИП, регистрация ИП с НПД или другой налоговый режим. Короткая записка о вашей модели

работы поможет получить более точный ответ. Воспользуйтесь таким шаблоном:

«Планирую начать работу с [дата] в [регионе]. Деятельность: [конкретная услуга или товар]. Клиенты: [граждане, организации, ИП]. Ожидаемый доход: [сумма в месяц и за год], доля каждого типа клиентов — [примерно]. Регулярные расходы: [что именно и сколько]. Сотрудники: [нет / планируются по трудовым договорам]. Подрядчики или посредники: [кто участвует и какую роль выполняет]. Договоры и расчеты устроены так: [краткое описание]. Нужно ли регистрироваться как ИП, какой налоговый режим можно применять, какие обязанности и ограничения возникнут и каких сведений не хватает для точного ответа?»

По налоговым вопросам обращайтесь в ФНС и сверяйтесь с официальными материалами службы. Проверяйте актуальные правила, а не старую публикацию или пересказ в соцсетях. Сведения о лицензиях, уведомлениях и отраслевых требованиях запрашивайте у органа, который отвечает за соответствующую сферу. Если нужно сравнить режимы с учетом расходов, договоров и работников, обратитесь к бухгалтеру, налоговому консультанту или юристу, который специализируется на малом бизнесе.

Качество ответа зависит от исходных данных. Если консультант слышит только «буду работать на себя», ему приходится догадываться, какие операции вы совершаете и как устроены отношения с заказчиками. Приложите описание

типичного заказа, проект договора, схему оплаты и перечень расходов. Лишние персональные данные клиентов передавать не нужно: для первичной проверки обычно достаточно обезличенного описания условий.

Проверка перед первым заказом

До начала работы зафиксируйте предполагаемую дату старта и пройдите несколько шагов. Запишите, что именно продаете и кому. Проверьте допустимость деятельности, лимиты, ограничения, связанные с работодателем, перепродажей, посредничеством и сотрудниками. Затем посчитайте доходы и расходы, сравните доступные режимы для своего региона и выясните, какие чеки, договоры и другие документы понадобятся. Если обнаружилось требование к лицензии, уведомлению, кассе или другой стороне деятельности, проверьте его отдельно.

Пользуйтесь официальным сайтом ФНС, приложением «Мой налог» и официальным порталом правовой информации. Региональные условия сверяйте по официальным ресурсам региона и ФНС. Сервисы и требования могут меняться, поэтому перепроверьте сведения непосредственно перед регистрацией и первой оплатой. Сохраните дату проверки, ссылки и ответы на свои вопросы. Это не гарантирует защиту от любых последствий, но поможет не принимать решение по памяти или устаревшему совету.

Возвращайтесь к проверке, если вырос доход, появился новый тип клиента, изменился договор с посредником, вы

начали продавать товар вместо услуги или решили нанять человека. Вариант, удобный для двух разовых заказов, может оказаться неподходящим для регулярной работы с персоналом и крупными закупками.

Выбирайте не самое простое по названию решение, а то, которое соответствует реальной деятельности и действующим требованиям. Сохраните краткое описание того, что продаете, кому, как получаете деньги, сколько зарабатываете и тратите, кто вам помогает, какие ограничения вы проверили и где получили подтверждение.

Деньги дела и деньги дома

Спрос на услугу уже подтверждён, рабочий статус выбран, а желаемый доход перестал быть мечтой и превратился в расчёт. Теперь предстоит ежедневная проверка: отличать деньги, которые просто пришли на счёт, от тех, которые можно без риска забрать себе. Особенно остро эта разница ощущается в день первого крупного платежа.

Сорок две тысячи, уже потраченные в уме

В четверг в 10:17 Ирина увидела уведомление банка: от Павла поступили 42 000 рублей. Это был аванс за подготовку руководства к печати для небольшой компании. Весь проект стоил 84 000 рублей; оставшуюся половину Павел обещал перевести после сдачи и приёмки работы.

Ирина снова открыла банковское приложение, хотя сумма не изменилась. Тут же прикинула, на что пойдут деньги. Дома давно собирались заменить настольную лампу, в выходные нужно было купить продукты. Можно было перевести себе тысяч тридцать и наконец перестать откладывать покупку очков.

Так деньги на экране почти мгновенно стали личным доходом. Ирина уже мысленно потратила их, хотя работа только начиналась.

Через несколько минут Павел написал: «Аванс отправил. Остаток, как договорились, после приёмки». Короткое сооб-

щение вернуло деньги на место. Это не подарок и не зарплата, а оплата будущей работы. Ирине ещё предстояло подготовить текст, внести согласованные правки и передать результат. Если появятся дополнительные расходы или сроки сдвигнутся, обязательства перед клиентом никуда не исчезнут.

Умом она это понимала. Но прежде рабочие деньги приходили небольшими частями и не вызвали желания сразу потратить их на домашние нужды. Теперь сумма казалась значительной — и именно поэтому понадобилась простая система.

У Ирины уже был отдельный счёт для рабочих поступлений. Не потому, что отдельный счёт сам по себе решает все финансовые задачи или заменяет учёт, а потому, что так было проще не смешивать оплату клиента с деньгами на продукты и коммунальные платежи. Кому-то удобнее субсчёт или «копилка» в банковском приложении, кому-то — таблица. Формат зависит от статуса, условий банка и личных привычек. Важно, чтобы рабочие и личные операции можно было различить.

До оплаты Павла на рабочем счёте лежало 8 600 рублей. После поступления стало 50 600. Но 1 200 рублей Ирина уже потратила на пробную печать и курьерскую доставку, так что осталось 49 400.

Эту сумму она записала в таблицу, а не в домашний бюджет.

В таблице Ирина указывала дату и клиента, сумму, назна-

чение операции, статус работы, ожидаемый срок следующего платежа и то, на что деньги уже предназначены. Такая запись не заменяла документы и не отменяла требований выбранного налогового режима. Она отвечала на более простой вопрос: сколько денег есть сейчас и сколько из них уже занято.

Для Ирины это различие стало ключевым. Поступление показывало движение денег. Свободная сумма — какую часть остатка можно использовать лично, не сорвав работу и не забыв о ближайших платежах. Это не бухгалтерский термин и не отдельный вид дохода, а удобный расчёт для повседневных решений.

Что уже лежит на счёте — и что к нему привязано

До аванса Павла у Ирины было два других активных проекта. По одному она уже передала готовый текст и ждала оплаты. По второму отправила клиенту счёт, срок платежа по которому наступал только через неделю. Обе оплаты казались вероятными, но денег на счёте пока не было.

Ирина внесла их в таблицу как ожидаемые. Так было проще не забывать о будущем поступлении и в то же время не принимать счёт за деньги. Обещанный на завтра перевод можно учитывать при планировании ближайших недель, но с поправкой на срок и возможную задержку. В остаток, который можно потратить дома, он не входит.

С авансом всё наоборот: деньги уже пришли, но работа ещё не завершена. Часть суммы понадобится, чтобы выпол-

нить заказ и покрыть связанные с ним расходы. Кроме того, аванс может повлечь налоговые обязанности в соответствии с выбранным режимом, даже если проект ещё не сдан. Когда именно нужно отразить поступление и в какие сроки перечислить налог, Ирина сверяет с правилами своего режима — в официальных сервисах ФНС или с бухгалтером. Она не откладывает этот вопрос до тех пор, пока «будет посвободнее».

Свободную сумму Ирина считала просто: брала фактический остаток на рабочем счёте и вычитала обязательные платежи, налоговый резерв, расходы на завершение текущих заказов и минимальную сумму, которую хотела оставить в деле. То, что оставалось после этих вычетов, можно было рассматривать для личного перевода.

По заказу Павла после уже оплаченной печати и доставки на счёте оставалось 49 400 рублей. До следующей сверки Ирине предстояло потратить ещё около 800 рублей на материалы и 2 100 рублей на связь и интернет. По своему налоговому режиму она рассчитала резерв в 4 500 рублей. Эта сумма приведена только для примера: она не универсальный процент и не рекомендация для других. Ещё 8 000 рублей Ирина решила временно оставить на завершение проекта и возможные непредвиденные расходы. Наконец, она сохраняла минимальный рабочий остаток в 10 000 рублей, чтобы не обнулять счёт при первой же покупке для дела.

После всех резервов оставалось 24 000 рублей. Ирина перевела себе 20 000, а не первоначально намеченные 30 000.

Ещё четыре тысячи оставила про запас — на случай, если сроки или расходы изменятся.

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.