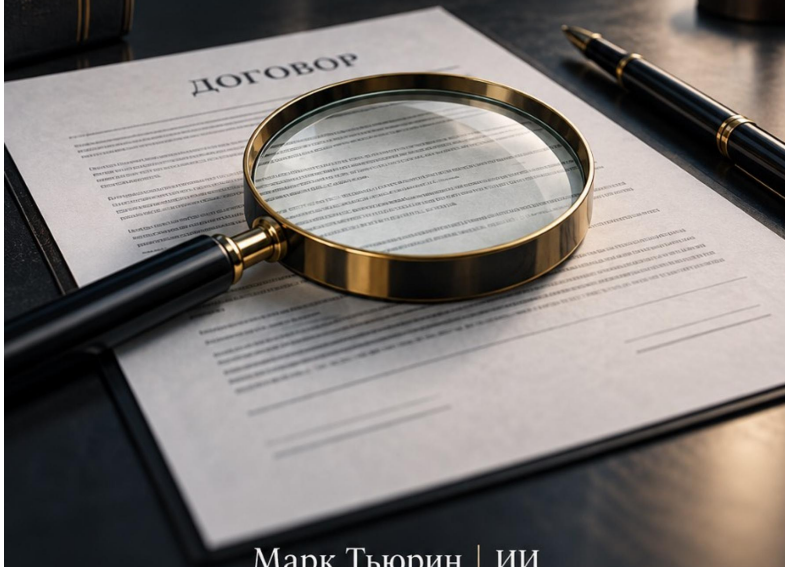


Договор ПОД КОНТРОЛЕМ:

Что проверить в деньгах,
сроках и ответственности



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Договор под контролем: Что проверить в деньгах, сроках и ответственности

<https://litres.ru/74443539>

SelfPub; 2026

Аннотация

Договор под контролем: Что проверить в деньгах, сроках и ответственности

Договор — не формальность и не набор сложных фраз, а рабочая система, которая защищает деньги, время и результат. Эта книга поможет увидеть риски ещё до подписи: понять, за что именно вы платите, проверить полномочия сторон, распознать ловушки в цене, авансе и дополнительных расходах. Вы научитесь связывать сроки с конкретными действиями, принимать результат без двусмысленностей, добиваться исправлений, рассчитывать неустойку и оценивать пределы ответственности. Отдельно разобраны расторжение, гарантии, форс-мажор, претензии, переговоры, переписка и допсоглашения. Практичный маршрут от первой страницы до финальной проверки поможет превратить договор из источника тревоги в инструмент управления.

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

Содержание

Договор начинается не с первой страницы	5
Предмет: за что именно платят	29
Кто вправе обещать и подписывать	56
Интерлюдия. Провал на 48-й странице	75
Цена: цифра, формула или ловушка	99
Аванс, этапы и финальный платёж	124
Конец ознакомительного фрагмента.	126

Марк Тьюрин

Договор под контролем: Что проверить в деньгах, сроках и ответственности

Договор начинается не с первой страницы

Анна Морозова открыла файл с договором в 22:47. На первой странице значились название подрядчика, сумма 1 800 000 рублей и аккуратная формулировка: «Выполнение комплекса работ по оформлению помещения студии».

К этому моменту Анна уже успела сделать многое. Она обсудила с Ильёй цвет стен, показала фотографии нужных светильников, переслала план помещения, попросила «уложиться к первому сентября», получила смету в Excel и несколько раз написала: «Да, берём». Они встречались в помещении, ходили по комнатам с рулеткой и прямо на месте меняли решения: здесь убрать перегородку, там предусмотреть место для мойки, в зоне ресепшена сделать более яркий свет.

В договор попала лишь часть этой истории.

Через два месяца Анна обнаружила, что Илья считает освещение отдельной поставкой, декоративные панели не включает в цену, а дату открытия воспринимает как «ориентир». На вопрос, почему об этом не было сказано раньше, подрядчик ответил:

«Мы же обсуждали. Вы видели смету».

Анна открыла смету. В ней действительно были светильники, панели и монтаж. Но договор называл смету «предварительным расчётом», а срок был указан в графике, который никто не подписал. Переписка велась с личного номера Ильи, хотя договор заключался с его обществом. Часть решений передавала Мария, операционный директор компании Анны, но доверенности на подписание документов у неё не было.

Каждый отдельный фрагмент выглядел рабочим. Вместе они не складывались в управляемую сделку.

Именно здесь начинается проверка договора. Не с первой страницы и не с поиска опасных формулировок, а с восстановления всей конструкции: кто с кем договорился, о чём именно, на основании каких документов, в каком порядке они действуют и кто вправе менять договорённости. Пока этой карты нет, чтение договора напоминает попытку собрать мебель без инструкции, недостающих деталей и понимания, какие винты уже закручены.

Договор как карта сделки

Первая полезная перемена в мышлении проста: договор

— это не только файл с названием «Договор подряда».

Сделка обычно состоит из нескольких слоёв. Есть основной текст, а рядом с ним — техническое задание, смета, спецификация, график, план помещения, образцы материалов, коммерческое предложение. Есть переписка, в которой стороны уточняют цвета, объёмы, порядок согласования и даты. Есть счета, акты, заявки, протоколы встреч. Одни документы прямо становятся частью договора, другие помогают понять, что стороны имели в виду, а третьи вообще не создают обязательств, хотя участники уверены в обратном.

Задача заказчика не в том, чтобы механически собрать все файлы в одну папку. Нужно определить статус каждого фрагмента.

Для этого полезно задать четыре вопроса.

Кто является стороной сделки? Не человек, который ведёт переговоры, а юридическое лицо, индивидуальный предприниматель или гражданин, указанный в договоре.

Что именно обещано? Не «сделать красиво» и не «подготовить помещение», а конкретный результат, состав работ, товары, характеристики и границы обязанностей.

Какие документы описывают этот результат? Смета, спецификация и техническое задание могут быть важнее нескольких страниц общего текста, потому что именно в них обычно указаны объём и параметры исполнения.

Что происходит при расхождении документов? Если в одном файле указано 40 светильников, а в другом 32, заранее

должно быть понятно, какой документ главнее и как устраняется противоречие.

Сначала Анна пыталась читать договор построчно. Это создавало ложное ощущение контроля: формулировки были знакомыми, предложения — грамматически аккуратными. Но после составления карты сделки выяснилось, что ключевые условия находятся не в договоре, а в приложениях и переписке.

Карта может выглядеть так.

Основной договор определяет стороны, общую цену, порядок оплаты, ответственность и общий срок.

Техническое задание описывает помещение, этапы работ, требования к материалам и результату.

Смета показывает состав цены и количество позиций.

График фиксирует этапы и даты.

Спецификация оборудования определяет модели, характеристики, комплектацию и условия поставки.

Переписка уточняет спорные детали, но лишь в той мере, в какой договор признаёт её способом согласования и она ведётся уполномоченными представителями.

Платёжные документы подтверждают расчёты, но сами по себе не доказывают, что всё указанное в счёте стало обязательством подрядчика.

Карта не заменяет договор и не превращает любое сообщение в юридическое обязательство. Она показывает, где искать обещания и какие из них ещё не закреплёны надёжно.

Цель сделки: не «подписать», а получить результат

Перед чтением условий нужно сформулировать, ради чего заключается сделка. Это не формальность и не упражнение для презентации. Цель помогает отличить критически важное условие от второстепенного.

Анна думала, что заключает договор на ремонт и поставку оборудования. Но её настоящая цель была сложнее: открыть студию к началу сезона, пройти приёмку арендодателя, получить готовое помещение с установленным оборудованием и не выйти за пределы бюджета в 1,8 миллиона рублей.

У этой цели есть измеримые признаки результата:

помещение готово к работе;

все согласованные зоны оформлены;

оборудование поставлено, смонтировано и проверено;

переданы документы на оборудование и результаты работ;

объект можно предъявить арендодателю и начать принимать клиентов;

общие расходы не превышают согласованный предел без письменного изменения задания.

Если не перевести цель в такие признаки, подрядчик может выполнить формально значительный объём и всё равно не дать нужного результата. Например, стены будут окрашены, но светильники не подключены. Оборудование доставят, но не смонтируют. Мебель изготовят, но она не подой-

дёт по размерам. Работы завершат, однако документы, необходимые для эксплуатации, не передадут.

Хороший вопрос к любому договору звучит так: «Что должно быть правдой в тот день, когда я скажу, что сделка выполнена?»

Ответ стоит записать до чтения документов. Для Анны он мог бы звучать так:

«К 1 сентября в помещении студии должны быть выполнены работы по утверждённому техническому заданию, установлено и проверено указанное оборудование, устранены недостатки, переданы документы и подписан итоговый акт без дополнительных платежей за позиции, включённые в согласованный состав».

Эта формулировка сразу показывает, чего не хватает в обычной фразе «оформление помещения». Она также разделяет результат и процесс. Подрядчик может потратить много времени и материалов, но заказчику нужен не сам процесс, а помещение с определёнными свойствами.

Такая проверка полезна и в бытовой ситуации. Человек заказывает кухню и говорит исполнителю: «Нужен гарнитур до конца месяца». Но его результат — не набор деталей в коробках. Ему нужны собранные шкафы, установленная столешница, подключённая техника и отсутствие повреждений на фасадах. Если это не проговорить, исполнитель может считать обязательство выполненным уже после доставки.

Реплика заказчика, которая переводит разговор к

результату:

«Давайте не будем фиксировать только перечень действий. Запишем, каким должен быть итог: что установлено, что проверено, какие документы переданы и в какой момент мы считаем работу выполненной».

Если исполнитель отвечает: «Это и так понятно», стоит уточнить:

«Тогда это легко добавить в приложение. Мы просто уберём разные толкования».

Кто именно заключает договор

Вторая сложная ситуация возникла у Марии Власовой. Она отвечала за операционную работу компании и получила договор поздно вечером в пятницу. Илья написал ей: «Если сегодня подтвердите, завтра запускаем закупку». Мария отправила ему скан с подписью директора на последней странице и сообщила, что технические детали будет согласовывать сама.

Через неделю она попросила заменить часть оборудования на более дорогую модель. Илья возразил:

«Вы не можете менять спецификацию. В договоре указано, что изменения действуют только после подписания сторонами».

Мария показала переписку, где он сам отвечал: «Хорошо, делаем так». Но спор возник не только из-за модели. Илья утверждал, что Мария не была уполномочена изменять цену и состав поставки. Мария считала, что её должность и посто-

янная переписка с подрядчиком подтверждают полномочия.

Должность сама по себе не всегда означает право подписывать договоры и менять их условия. В российской практике важно различать лицо, которое участвует в работе над сделкой, и лицо, которое вправе создавать обязательства от имени организации.

До согласования договора проверьте:
полное наименование стороны;
организационно-правовую форму;
ИНН и ОГРН, если сторона является организацией или индивидуальным предпринимателем;
адрес и банковские реквизиты, если они нужны для исполнения;
кто подписывает документ;
на каком основании действует подписант: на основании устава, доверенности, решения или другого документа;
кто вправе направлять заявки, утверждать макеты, принимать работы и согласовывать изменения;
какие каналы связи признаются рабочими.

Для руководителя организации таким основанием обычно служат его статус и документы организации. Другому сотруднику может потребоваться доверенность. Если подрядчик присылает договор от имени общества, а переговоры ведёт физическое лицо с личного номера, не стоит автоматически считать, что каждое его сообщение изменяет обязатель-

ства общества.

Это не означает, что переписка всегда бесполезна. Она может подтверждать содержание договорённостей, порядок взаимодействия и фактические действия сторон. Но её доказательная сила зависит от контекста: кто писал, с какого адреса, имел ли человек полномочия, отвечали ли ему представители организации, были ли сообщения конкретными и исполнялись ли они фактически.

Безопасная формулировка в договоре может выглядеть так:

«Стороны назначают представителей для текущего взаимодействия. Представители вправе направлять заявки, уточнять технические параметры и согласовывать организационные вопросы в пределах утверждённых цены, предмета и сроков. Изменение цены, состава работ, сроков, порядка оплаты и ответственности допускается только в письменной форме с подтверждением лиц, уполномоченных подписывать такие изменения».

Для цифрового взаимодействия можно добавить конкретику:

«Юридически значимые сообщения направляются с адресов электронной почты, указанных в реквизитах или отдельном перечне представителей. Сторона обязана уведомить другую сторону об изменении адреса. Сообщения с иных адресов требуют дополнительного подтверждения».

Такая оговорка не решает все возможные споры, но уби-

рает одну из самых частых неопределённостей: кто мог сказать «согласовано».

Реплика для проверки полномочий звучит спокойно:

«Чтобы потом не спорить о силе переписки, давайте зафиксируем представителей и пределы их полномочий. Кто может согласовать макет, кто — изменить цену, а кто только передаёт информацию?»

Если собеседник отвечает: «Не усложняйте, я здесь всё решаю», полезно отделить удобство от риска:

«Для текущей работы это несложно. Нам нужно только понять, какие решения вы принимаете самостоятельно, а какие должен подтвердить подписант».

Предмет договора простыми словами

Третья проблема Анны скрывалась в слове «комплекс». В основном тексте было написано, что подрядчик обязуется выполнить комплекс ремонтно-оформительских работ и поставить оборудование согласно согласованным документам.

На первой встрече такая формулировка казалась удобной: не нужно перегружать договор длинным перечнем. Но в споре слово «комплекс» превратилось в пустую коробку — каждый вкладывал в него своё содержание.

Для проверки предмета договора не нужно сразу становиться специалистом по строительным технологиям. Сначала переведите юридическую формулировку на обычный язык.

Кто что делает?

В каком количестве?

С какими характеристиками?

На каком объекте или для какого результата?

Что входит в обязанность исполнителя, а что остаётся на стороне заказчика?

Что считается завершением?

Предмет — это ответ на вопрос «за что именно мы платим». Если из текста нельзя составить понятную картину результата, рано переходить к штрафам и срокам: сначала нужно понять, что именно должно быть сделано.

Сравните две формулировки.

«Подрядчик выполняет работы по оформлению помещения и поставляет необходимое оборудование».

«Подрядчик выполняет работы в помещении площадью 86 квадратных метров по адресу, указанному в реквизитах объекта, включая подготовку стен, окраску по согласованной карте цветов, устройство освещения в количестве и комплектации согласно спецификации, монтаж стойки ресепшена, установку оборудования из перечня в приложении и уборку строительных отходов. Работы выполняются по техническому заданию. Результат передаётся по акту после устранения недостатков, выявленных при приёмке».

Вторая формулировка не идеальна и не должна существовать без приложений. Но она даёт точки проверки: объект, виды работ, количество, документы и момент завершения.

Особенно внимательно нужно относиться к словам «необходимый», «соответствующий», «качественный», «по согласованию», «при наличии», «ориентировочно», «включая, но не ограничиваясь». Они могут быть оправданы, когда стороны оставляют пространство для рабочих решений. Но если такими словами описываются цена, объём или срок, неопределённость быстро превращается в дополнительные расходы.

Например, фраза «подрядчик поставляет необходимое оборудование» оставляет открытыми как минимум пять вопросов: кто определяет необходимость, какие модели допустимы, входит ли в обязанность подрядчика доставка, входит ли монтаж и что происходит при изменении цены.

Если гибкость действительно нужна, её оформляют не общим словом, а процедурой:

«Перечень оборудования может уточняться по заявке заказчика. Заявка должна содержать наименование, количество и допустимый диапазон характеристик. Подрядчик в течение двух рабочих дней сообщает цену и срок поставки. Поставка начинается после письменного согласования заказчиком. Изменение общей цены без такого согласования не допускается».

Это уже не неопределённость, а управляемый механизм.

Приложения: где лежит настоящая сделка

У Анны самая подробная информация находилась в смете. В ней были артикулы светильников, количество розеток,

площадь декоративных панелей, стоимость монтажа и отдельная строка «прочие работы». Но договор не объяснял, какая именно редакция сметы действует.

Илья прислал три файла:

«Смета_студия_финал.xlsx».

«Смета_студия_финал_2.xlsx».

«Смета_студия_студия_точно_финал.xlsx».

В последнем файле сумма была ниже, но из него исчез монтаж части оборудования. Анна считала, что договор включает всё, что обсуждалось. Илья ссылался на файл, который приложил к письму перед подписанием. Каждая сторона выбирала удобную версию.

У приложения должны быть признаки, по которым его можно без сомнений идентифицировать:

название;

номер или дата;

версия;

количество страниц или листов, если это уместно;

ссылка на основной договор;

подписи или иное подтверждение согласования;

указание на то, что документ является частью договора.

Рабочая формулировка:

«Техническое задание по форме приложения 1, смета по форме приложения 2 и спецификация оборудования по форме приложения 3 являются неотъемлемыми частями договора. Действуют документы от 12 августа 2025 года, подписан-

ные сторонами на каждой странице либо заверенные способом, позволяющим установить согласованную редакцию».

Если документы подписываются электронно или согласуются через систему электронного документооборота, нужно сохранить возможность установить конкретную версию и момент согласования. Если используются электронная почта и мессенджер, лучше не полагаться только на названия файлов. В сообщении следует написать: «Согласовываем смету от 12 августа, файл “Смета_студия_v4”, 7 листов, итоговая сумма 1 800 000 рублей, включая монтаж и доставку». Чем точнее описан объект согласования, тем меньше пространства для подмены версий.

Смету тоже нужно читать не только по итоговой цифре. Проверьте:

- включены ли налоги;**
- есть ли доставка, подъём, упаковка и вывоз отходов;**
- входит ли монтаж и пусконаладка;**
- указаны ли единицы измерения;**
- что означает строка «прочие расходы»;**
- может ли подрядчик заменить модели на аналоги;**
- кто оплачивает расходные материалы;**
- зафиксированы ли цены или они могут измениться;**
- что происходит с неиспользованными материалами;**
- как оформляются дополнительные работы.**

Строка «прочие работы — 150 000 рублей» не обязательно делает смету неприемлемой, но её нужно расшифровать. Иначе заказчик платит за резерв, которым подрядчик может распорядиться по своему усмотрению.

В техническом задании полезно описывать не только действия исполнителя, но и проверяемые свойства результата. Не «установить свет», а «установить светильники таких-то моделей в указанных точках, подключить их, проверить включение и передать результат заказчику». Не «подготовить стены», а «выровнять, загрунтовать и окрасить в два слоя по согласованной карте цветов, без видимых непрокрасов при обычном освещении».

Чем дороже или важнее элемент, тем меньше оснований оставлять его в переписке без ссылки на приложение.

Когда документы противоречат друг другу

Противоречия возникают не только из-за небрежности. Проект меняется: заказчик выбирает другой материал, поставщик сообщает о снятии модели с производства, срок сдвигается из-за задержки доступа в помещение. Вопрос не в том, можно ли избежать каждого изменения. Важно, поймут ли стороны, какая версия действует сейчас.

У Анны в основном договоре стоял срок окончания работ 25 августа. В графике — 1 сентября. В переписке Илья писал: «Реалистично — первая неделя сентября». В презентации для арендодателя Анна указала дату открытия 5 сентября.

Если документы не выстроены по приоритету, спор превращается в выбор наиболее удобного доказательства.

Порядок можно установить, например, так:

- основной договор имеет приоритет перед приложениями по общим юридическим вопросам;**
- техническое задание имеет приоритет перед общими описаниями предмета в части характеристик результата;**
- спецификация имеет приоритет в части моделей, количества и комплектации;**
- график имеет приоритет в части этапов и дат;**
- более позднее письменное изменение имеет приоритет перед прежней редакцией, но только в пределах прямо изменённых условий.

Универсального порядка нет. В одних сделках техническое задание важнее общего текста, в других график является частью приложения к договору и не может менять конечный срок без отдельного соглашения.

Главное — не ограничиваться фразой «при противоречиях действует договор». Она слишком груба и может обесценить подробную спецификацию, ради которой стороны и создавали приложение. Лучше разделить приоритет по вопросам.

Например:

«При противоречии документов применяются следующие правила: по вопросам цены и порядка оплаты приоритет

имеет основной договор; по составу и характеристикам работ — техническое задание; по моделям и количеству оборотов — спецификация; по этапам и датам — график. Изменения действуют с даты, указанной в подписанном сторонами документе, а при отсутствии даты — с даты его подписания».

После этого остаётся проверить, что все документы действительно существуют и согласованы. Приоритет не спасёт приложение, которого никто не подписывал и на которое договор не ссылается.

Реплика для обсуждения противоречий:

«У нас сейчас расходятся три источника: договор, график и переписка. Давайте не оставлять это на усмотрение исполнителя или заказчика. Выберем действующую редакцию, зафиксируем, что именно меняется, и укажем, какие прежние положения прекращают действовать».

Если контрагент говорит: «Последнее письмо и так всё меняет», ответ может быть таким:

«Тогда оформим письмо как подтверждение изменения: укажем старую редакцию, новую редакцию, цену, срок и представителей, которые это согласовали».

Что нельзя оставлять на словах

В начале сделки устная договорённость кажется быстрее документа. Заказчик спрашивает: «Сделаем к первому сентября?» Исполнитель отвечает: «Постараемся». Один слышит обещание, другой — намерение. Заказчик говорит: «Ес-

ли понадобятся дополнительные работы, сначала предупредите». Исполнитель отвечает: «Конечно». Один понимает письменное согласование цены, другой — обычное сообщение о факте.

На словах нельзя оставлять условия, от которых зависят бюджет, результат или возможность предъявить претензию.

Прежде всего это:

общая цена и состав включённых расходов;

порядок и даты оплаты;

объём работ или поставки;

характеристики результата;

конечный срок и промежуточные этапы;

условия изменения цены;

порядок согласования дополнительных работ;

кто предоставляет материалы, доступ, проектную документацию и исходные данные;

кто отвечает за разрешения и согласования;

условия доставки, монтажа и проверки;

критерии приёмки;

порядок устранения недостатков;

перечень документов, которые передаются вместе с результатом;

кто вправе давать обязательные указания;

последствия пропуска срока;

порядок расторжения и расчётов при незавершённой работе.

Устная договорённость может быть началом обсуждения, но после разговора её нужно превратить в письменный след:

«Подтверждаем итоги встречи от 18 августа. Подрядчик выполняет работы по приложению 1, поставляет оборудование по спецификации v3 и завершает монтаж до 1 сентября. Дополнительные работы выполняются только после письменного согласования состава и цены. Просим подтвердить, что это соответствует договорённостям».

Если важное условие нельзя сформулировать в таком письме, значит стороны пока не договорились достаточно точно.

Переписка и голосовые сообщения

Мессенджеры и электронная почта удобны для текущей работы, но создают несколько ловушек.

Первая — смешение рабочих и личных каналов. В одном чате обсуждают доставку, обмениваются шутками, отправляют фотографии и тут же меняют цену. Через месяц трудно быстро восстановить, какое сообщение было предложением, какое — вопросом, а какое — реакцией без юридического смысла.

Вторая — короткие ответы. «Ок», «давайте», «сделаем» не всегда показывают, что именно согласовано. Иногда они относятся сразу к нескольким вопросам.

Третья — голосовые сообщения. Их содержание сложнее точно процитировать и сопоставить с конкретной версией

сметы или технического задания. Поэтому критически важные условия нужно дублировать текстом.

Четвёртая — отсутствие подтверждения получения. Сообщение отправлено, но непонятно, кто его увидел и имел ли право принять решение.

Практическое правило таково: текущие вопросы можно обсуждать в оперативном канале, но каждое решение, влияющее на цену, предмет, срок или ответственность, нужно переносить в подтверждающий документ.

Реплика после звонка:

«Чтобы зафиксировать, правильно ли я понял: меняем модель светильников с А на Б, цена увеличивается на 24 000 рублей, срок поставки не меняется. Подтвердите, пожалуйста. После этого внесём изменения в обновлённую спецификацию».

Если подрядчик отвечает: «Не надо формальностей», это как раз повод не отказываться от фиксации. Формальность занимает одну минуту, а спор может длиться месяцами.

Карта сделки Анны

После разбора Анна собрала отдельный документ на двух страницах. Она назвала его картой сделки и использовала не как приложение к договору, а как инструмент проверки.

Цель: открыть студию к 5 сентября, получить готовое к работе помещение и не превысить согласованный бюджет без отдельного одобрения.

Сторона заказчика: общество Анны с реквизитами, ука-

занными в договоре. Подписант — директор. Мария — представитель для текущего согласования макетов, заявок и организационных вопросов, но не для изменения цены, сроков и ответственности.

Сторона подрядчика: общество Ильи с реквизитами, указанными в договоре. Подписант — директор. Илья — представитель для технических и коммерческих вопросов в пределах договора; изменения подтверждаются подписанным документом.

Предмет: ремонтно-оформительские работы в помещении площадью 86 квадратных метров, поставка и монтаж оборудования по техническому заданию и спецификации.

Документы: договор от 12 августа; техническое задание, редакция 3; смета, редакция 4; спецификация, редакция 3; график, редакция 2.

Приоритет: договор — по цене, оплате, ответственности и общему порядку; техническое задание — по результату и составу работ; спецификация — по моделям и количеству; график — по этапам и датам.

Не зафиксировано: порядок изменения проекта при задержке доступа в помещение, предел цены на дополнительные работы, перечень документов на оборудование, критерии проверки освещения и процедура окончательной приёмки.

Последние четыре пункта Анна добавила в список открытых вопросов. До этого она собиралась подписать договор в

тот же вечер.

Короткая практика: соберите собственную карту

Возьмите договор, смету, приложения и переписку по одной текущей сделке. Не редактируйте текст сразу. Сначала заполните карту в свободной форме.

1. Какой результат нужен заказчику? Опишите его через признаки, которые можно проверить.
2. Кто указан стороной договора? Сверьте наименование, реквизиты и данные подписанта.
3. Какие люди участвуют в переговорах? Разделите их полномочия: что они могут согласовать, а что нет.
4. Где описан предмет сделки? Назовите документ, его версию и дату.
5. Какие приложения входят в договор? Укажите, как подтверждается их редакция.
6. Где находятся цена, объём, срок и критерии приёмки?
7. Есть ли документы с разными цифрами или датами? Запишите каждое противоречие отдельно.
8. Установлен ли порядок приоритета документов?
9. Какие решения уже приняты устно, но не подтверждены письменно?
10. Какой один вопрос нужно закрыть до подписания или продолжения работ?

Если на вопрос нельзя ответить, это не повод наугад дописывать красивую формулировку. Это сигнал, что сделка ещё не собрана. Нужно запросить документ, уточнение, под-

тверждение полномочий или новую редакцию приложения.

Финальный чек-лист перед подписью

Перед тем как переходить к условиям оплаты, срокам и ответственности, убедитесь, что:

цель сделки сформулирована через ожидаемый результат;

понятно, кто именно является стороной;

проверено основание полномочий подписанта;

назначены представители и определены пределы их решений;

предмет можно объяснить человеку, который не участвовал в переговорах;

все приложения названы, датированы и идентифицированы;

у сметы есть понятный состав цены;

у технического задания есть проверяемые характеристики результата;

график содержит этапы и даты, а не только слово «ориентировочно»;

установлен приоритет документов;

изменения цены, предмета и срока требуют подтверждения;

важные устные договорённости перенесены в текст;

переписка не противоречит подписанным документам;

понятно, какие документы передаются при завершении.

Этот список не заменяет юридическую проверку сложной сделки. Он решает другую задачу: не позволяет начинать обсуждение штрафов и гарантий, пока стороны по-разному понимают саму сделку.

Анна в итоге не отказалась от подрядчика. Она попросила обновить приложения, закрепить их версии, описать полномочия Марии и Ильи, включить монтаж в спецификацию и отдельно установить, что дополнительные работы начинаются только после согласования цены. Илья согласился не со всем: он настоял на процедуре изменения сроков, если заказчик задерживает доступ к помещению или не передаёт материалы. Это был полезный результат. Стороны не устранили весь риск, но сделали его видимым и заранее распределили.

Так выглядит смена парадигмы: контроль договора — не охота за плохими словами, а сборка единой картины обязательств. Когда карта готова, становится видно, какие условия действительно определяют деньги, сроки и ответственность. Без карты даже жёсткая неустойка может защищать непонятно что.

Следующая проверка начинается с предмета: нужно разобраться, за какой именно результат платит заказчик, где заканчивается обязанность исполнителя и почему слово «работы» почти никогда не описывает сделку достаточно точно.

Предмет: за что именно платят

После того как договор собран в карту сделки, нужно проверить, что именно на этой карте обозначено. Стороны, приложения и версии документов могут быть согласованы безупречно, но это не спасёт сделку, если в центре остаётся туманное «выполнить работы» или «оказать услуги надлежащего качества». Деньги платят не за красивое описание процесса, а за конкретный объём обязательств, который можно сопоставить с фактическим результатом.

Анна Морозова открыла договор на 28 страницах и почти сразу нашла знакомую фразу: «Подрядчик обязуется выполнить комплекс работ по оформлению помещения студии ремонта под ключ». Цена — 1,8 миллиона рублей. Срок — до 15 августа. Приложение с визуальными материалами называлось «Концепция студии», а смета занимала шесть страниц мелким шрифтом.

На первый взгляд всё выглядело солидно: логотип подрядчика, печать в скане, подписи на последней странице и даже календарный план. Но Анна попробовала ответить на простой вопрос: что именно она должна получить 15 августа за 1,8 миллиона рублей?

«Готовую студию», — сказала она сначала.

Тогда появились уточнения. Готовую настолько, чтобы принимать первых клиентов? Включая светильники? Вывес-

ку? Подключение оборудования? Вывоз упаковки? Устранение мелких дефектов? Согласование изменений с арендодателем? Уборку после монтажа?

Прямых ответов в договоре не было. Слово «под ключ» создавало ощущение завершённости, но не определяло состав ключей, которые подрядчик обязан передать.

Так начинается практическая проверка предмета договора.

Мифы, из-за которых предмет кажется понятным

Миф первый: если стороны одинаково понимают задачу на встрече, договор можно не перегружать деталями.

Устные договорённости действительно помогают запустить работу. Анна и Илья Соколов могли два часа обсуждать, где будут стоять стойки, какого цвета сделать стены и к какому дню закончить монтаж. Но в споре имеет значение не то, что каждый помнит после встречи, а то, что закреплёно в договоре, приложениях, переписке и документах о согласовании.

Для Анны «оформление студии» означало помещение, готовое к открытию. Для Ильи это мог быть набор работ из сметы: покраска, монтаж перегородок, установка мебели и доставка оборудования. Оба могли не действовать недобросовестно. Они просто вложили разный смысл в одно выражение.

Миф второй: чем шире формулировка, тем сильнее защита заказчика.

На практике широкая формулировка часто защищает не того, кто больше заплатил, а того, кто позднее сможет истолковать её в свою пользу. «Выполнить все необходимые работы» звучит шире, чем «окрасить стены и установить перегородки», но не отвечает на вопрос, какие именно работы считаются необходимыми. Подрядчик может заявить, что монтаж освещения не входил в его расчёт. Заказчик возразит, что без освещения помещение нельзя считать готовым. Обе позиции будут опираться на бытовую логику, а не на проверяемый текст.

Миф третий: смета сама по себе раскрывает предмет.

Смета показывает позиции и стоимость, но не всегда описывает результат. В ней может быть строка «монтаж оборудования — 1 услуга» без перечня оборудования, способа монтажа, подключения, пусконаладки и результатов испытаний. Стоимость известна, а содержание обязательства — нет.

Кроме того, смета бывает неполной. Например, оборудование поставляет заказчик, монтаж выполняет подрядчик, а подключение к инженерным сетям «обсуждается отдельно». Такая фраза не превращает неоговорённую часть в бесплатную. Она лишь переносит конфликт на более поздний этап, когда помещение уже разобрано, сроки поджимают, а новый исполнитель обойдётся дороже.

Миф четвёртый: результат услуг нельзя описать заранее, поэтому достаточно указать процесс.

Так говорят не только о консультациях, дизайне или

маркетинге, но и о ремонте: «подрядчик осуществляет сопровождение», «оказывает содействие», «проводит работы», «разрабатывает решения». Однако процесс и результат — разные вещи.

Процесс можно выполнить, не создав полезного результата. Исполнитель провёл пять совещаний, подготовил три версии презентации и отправил десять писем. Но получили ли заказчик согласованный проект? Подготовлена ли документация? Принято ли техническое решение? Исправлены ли замечания?

Если результат невозможно описать полностью, его всё равно можно разложить на передаваемые материалы, этапы, критерии качества и порядок приёмки.

Миф пятый: если подрядчик сделал больше, чем написано, заказчик обязан принять и оплатить дополнительную работу.

Нет. Самовольное расширение объёма не превращает дополнительную работу в согласованную. Но опасна и обратная ошибка: заказчик может требовать результат, который никогда не входил в предмет договора. Поэтому нужно заранее отделить обязательный объём от изменений и дополнительных поручений.

Предмет как проверяемая конструкция

Предмет договора — это не одно предложение в разделе «Предмет». Это связка из пяти элементов:

1. Что делает или передаёт исполнитель.

2. В каком количестве и составе.

3. Какими характеристиками должен обладать результат.

4. Как заказчик проверяет и принимает результат.

5. Что не входит в обязательство, если стороны отдельно не договорились об этом.

Эта связка должна позволять ответить на три вопроса.

Первый: что именно можно потребовать от исполнителя?

Второй: по каким признакам определить, что обязательство выполнено?

Третий: что произойдёт, если заказчик попросит больше или исполнитель столкнётся с дополнительными работами?

Если на любой из этих вопросов ответ звучит как «это обычно подразумевается», предмет ещё не собран.

Удобно проверять договор не чтением от первой страницы к последней, а обратным экспериментом. Представьте дату окончания работ. Заказчик открывает помещение, склад или электронную папку и сравнивает фактическое состояние с договором. Что именно он проверяет? Какие документы, предметы, функции и показатели должны находиться перед ним? Какие несоответствия дают право не подписывать акт или требовать устранения?

Такой эксперимент быстро обнаруживает пустые слова.

Результат против процесса

Для каждой обязанности исполнителя задайте вопрос: это действие или результат?

«Провести монтаж» — действие.

«Смонтировать 18 светильников, подключить их к предусмотренной проектом линии и обеспечить работоспособность каждого» — действие, связанное с проверяемым результатом.

«Разработать дизайн-проект» — действие.

«Передать комплект дизайн-проекта, включающий планы помещений, расстановку мебели, ведомость отделочных материалов, схемы освещения и три визуализации, в формате PDF и редактируемом формате» — результат.

«Оказывать консультации» — процесс.

«Провести четыре консультации по 60 минут, подготовить письменные рекомендации по каждому вопросу и передать итоговый отчёт» — процесс, дополненный измеримым объёмом и результатом.

Это не означает, что любой договор нужно превращать в технический регламент на сотни страниц. Детализация должна соответствовать риску. Если цена невелика, а результат легко проверить, достаточно короткого перечня. Если на кону 1,8 миллиона рублей, запуск бизнеса и зависимость от нескольких поставщиков, расплывчатость становится самостоятельным финансовым риском.

Анна попросила Илью переписать предмет договора не в форме «выполнить оформление», а в форме «передать и установить». Получилась другая логика:

Подрядчик выполняет работы по подготовке помещения студии к открытию, поставляет оборудование по перечню и

передаёт заказчику результат, включающий подготовленные поверхности, установленные перегородки, смонтированную мебель, подключённое оборудование, рабочее освещение, вывеску и комплект исполнительных документов.

После этого пришлось раскрыть каждое существительное. Что значит «подготовленные поверхности»? Какие помещения? Сколько слоёв краски? Какой цвет? Что делать с неровностями? Что значит «подключённое оборудование»? Какое именно? К каким сетям? Кто отвечает за разрешения и технические условия?

Договор стал длиннее, но обсуждение — короче. Не потому, что исчезли все разногласия, а потому, что они переместились из будущего спора в текущие переговоры.

Количество, характеристики и комплектность

Предмет часто проваливается не на уровне главного результата, а на уровне количества. «Поставить мебель» может означать пять предметов или сорок. «Подготовить материалы» — один файл или полный комплект. «Провести обучение сотрудников» — лекцию на час или программу с проверкой навыков.

Количество должно быть выражено так, чтобы его можно было пересчитать. Если пересчёт невозможен, используйте другой измеримый признак: площадь, объём, длительность, число этапов, пользователей или экземпляров, состав комплекта.

Для студии Анны это могло выглядеть так:

Перегородки — три конструкции общей длиной 12 погонных метров, с дверными полотнами, ручками и крепёжными элементами.

Рабочие места — шесть комплектов; каждый включает стол, кресло, тумбу, светильник и кабель-канал.

Освещение — 18 светильников определённой модели либо с установленными характеристиками: мощностью, цветовой температурой, типом монтажа и степенью защиты.

Навигация внутри помещения — семь табличек с согласованным текстом, размерами, материалом и способом крепления.

Формулировка «или аналог» требует отдельного контроля. Аналог — не любой более дешёвый товар. Нужно указать, кто согласует замену и по каким параметрам она считается эквивалентной. Если модель недоступна, замена допустима только при сохранении ключевых характеристик, а иногда — цены и внешнего вида.

Характеристики отвечают на вопрос «каким должен быть предмет». Они могут включать:

материал;

размер;

цвет;

мощность;

производительность;

совместимость;

комплект поставки;

срок годности;

формат файла;

язык;

режим работы;

требования к безопасности;

условия эксплуатации.

Комплектность отвечает на другой вопрос: что должно быть передано вместе с основным предметом.

Например, поставка оборудования может включать само устройство, блок питания, крепления, кабели, инструкцию, программное обеспечение, гарантийные документы и акт пусконаладки. Если договор говорит только об оборудовании, исполнитель может считать кабели и крепления отдельными расходными материалами. Заказчик будет считать их естественной частью комплекта. Пока помещение не готово,

спор кажется теоретическим. В день монтажа он превращается в остановку работ.

Проверка проста: мысленно уберите одну позицию из комплекта. Сможет ли заказчик использовать основной результат по назначению? Если нет, позицию нужно либо включить в комплект, либо прямо указать, кто её предоставляет и за чей счёт.

Критерии качества и приёмки

Фраза «надлежащего качества» полезна как общий ориентир, но редко достаточна для приёмки. Заказчику нужно заранее определить, что считается соответствием.

Критерием качества может быть:

ссылка на обязательные требования и технические регламенты;

ссылка на согласованный проект или образец;

конкретный числовой показатель;

описание видимого состояния;

требование работоспособности;

перечень допустимых отклонений;

условие проведения испытаний.

Для окраски стен можно зафиксировать цвет по образцу

или каталогу, количество слоёв, отсутствие видимых подтёков и непрокрасов при осмотре с определённого расстояния и при обычном освещении. Для мебели — размеры, материал фасадов, тип фурнитуры, отсутствие сколов, плавность открывания дверей. Для оборудования — факт запуска, выполнение тестовой операции, отсутствие ошибок в течение согласованного времени.

Чем субъективнее результат, тем важнее образец или процедура согласования. Слова «стильно», «современно», «аккуратно», «премиально» могут использоваться в концепции, но не должны оставаться единственными критериями, если от них зависят приёмка и оплата.

Приёмка — это не только фраза «заказчик в течение пяти дней подписывает акт». Её нужно связать с составом результата.

Рабочая конструкция может включать такие элементы:

1. Исполнитель уведомляет о готовности конкретного этапа и передаёт комплект документов.
2. Заказчик проверяет результат в установленный срок.
3. Если есть замечания, заказчик направляет единый перечень с указанием конкретного несоответствия и пункта договора или приложения.
4. Исполнитель устраняет замечания в согласованный срок.
5. После устранения проводится повторная проверка.

6. Если замечание не относится к предмету договора или является новым пожеланием, стороны оформляют его как изменение или дополнительную работу.

Такая процедура защищает обе стороны. Заказчик не обязан принимать незавершённый или несоответствующий результат. Исполнитель не обязан бесконечно переделывать то, что заказчик придумал уже после согласования проекта.

В договоре Анны приёмка первоначально выглядела так: «При отсутствии письменных возражений в течение трёх рабочих дней работы считаются принятыми». Сама по себе это опасная формулировка. Анна могла не успеть проверить оборудование, получить документы или привлечь специалиста. Илья мог считать молчание достаточным основанием для окончательного расчёта.

После обсуждения добавили перечень обязательных материалов для уведомления о готовности: акт, фотоотчёт, паспорта оборудования, инструкции, гарантийные документы и результаты тестового запуска. Срок проверки начинался после получения полного комплекта. Также указали, что приёмка одного этапа не означает отказ от требований по скрытым недостаткам, выявленным при нормальной эксплуатации.

Границы работ и исключения

Предмет договора определяет не только то, что входит в работу, но и то, где она заканчивается.

Для ремонта граница может проходить между монтажом

оборудования и подключением к городским сетям. Для разработки сайта — между созданием страниц и наполнением их текстами. Для бухгалтерского сопровождения — между подготовкой отчётности и представлением интересов при проверке. Для обучения — между проведением занятий и достижением конкретного результата сотрудниками.

Если граница не обозначена, её начинают определять обстоятельства. А обстоятельства редко бывают нейтральными: заказчик уже оплатил аванс, помещение простаивает, запуск назначен, исполнитель находится на объекте. В этот момент выяснять, входил ли вывоз мусора в цену, гораздо труднее.

Полезно разделить предмет на три зоны.

Первая — входит в цену и обязательство исполнителя.

Вторая — не входит, но может быть выполнена по отдельному согласованию.

Третья — зависит от внешних обстоятельств и требует отдельного решения до начала работ.

В договоре Анны к третьей зоне относились изменения инженерных сетей, которые зависели от требований арендодателя и состояния помещения. Их нельзя было честно включить в фиксированную цену без обследования. Но нельзя было и оставить на уровне «при необходимости оплачивается дополнительно». Добавили порядок: Илья направляет описание проблемы, смету и информацию о влиянии на срок; Анна подтверждает или отклоняет работы письменно.

До подтверждения подрядчик не начинает дополнительные работы, кроме срочных мер по предотвращению ущерба.

Исключения не должны превращаться в лазейку. Если подрядчик пишет: «Не входит всё, что прямо не перечислено», заказчик получает огромный список скрытых исключений. Более точная конструкция перечисляет основные исключения и устанавливает правило для спорных случаев: при сомнении стороны сравнивают работу с согласованным результатом и назначением этапа.

Изменение объёма по ходу сделки

Почти любой живой проект меняется. Заказчик меняет цвет стен, обнаруживает скрытые дефекты, добавляет шкаф, сокращает количество рабочих мест или просит ускорить поставку. Проблема не в самом изменении, а в том, что его часто оформляют одной фразой: «Хорошо, давайте добавим, потом посчитаем».

Так появляются работы, за которые никто не готов платить, и сроки, за которые никто не хочет отвечать.

Изменение объёма должно отвечать на четыре вопроса:

Что именно добавляется, убирается или заменяется?

Как меняется цена?

Как меняется срок?

Кто и в какой форме согласовал изменение?

Если хотя бы один ответ отсутствует, сторонам трудно доказать, о чём они договорились.

Минимальный документ для изменения может называться дополнительным заданием, заявкой, листом изменений или дополнительным соглашением. Название вторично. Важны содержание и подтверждение полномочий лица, которое согласует изменение.

Короткая форма изменения:

«Заказчик просит заменить шесть кресел модели А на кресла модели Б. Цена увеличивается на 42 000 рублей с учётом доставки. Срок поставки увеличивается на семь календарных дней. Остальные характеристики и порядок оплаты остаются без изменений. Исполнитель начинает закупку после письменного подтверждения заказчика».

Если подрядчик отвечает «принято» в рабочем чате, этого в конкретной ситуации может оказаться достаточно как доказательства фактической договорённости. Но лучше заранее указать в договоре допустимые каналы и порядок подтверждения. Для дорогих изменений безопаснее использовать документ, который можно однозначно связать с договором и подписать уполномоченными представителями.

Отдельная проблема — «небольшие» изменения. Один дополнительный вывод, одна поездка, одна корректировка макета кажутся несущественными. Но десяток таких решений способен увеличить бюджет и сдвинуть срок. В договоре можно предусмотреть порог: изменения до определённой суммы или длительности согласуются по упрощённой форме, а выше порога — отдельным документом. Так стороны не

превращают каждый вопрос в бюрократическую процедуру, но сохраняют контроль над существенными последствиями.

Пошаговый эксперимент с собственным договором

Возьмите основной договор и все приложения, относящиеся к работам или поставке. Не начинайте с поиска красивых формулировок. Проведите договор через четыре проверки.

Первая проверка: финальная фотография

Опишите одним абзацем, что будет находиться у заказчика в день завершения. Не используйте слова «качественно», «комплексно», «под ключ», «в полном объёме» без расшифровки.

Например: «В помещении площадью 86 квадратных метров установлены три перегородки, шесть оборудованных рабочих мест, восемнадцать светильников, вывеска и система хранения; поверхности окрашены в согласованные цвета; оборудование подключено и прошло тестовый запуск; заказчику переданы инструкции, гарантийные документы, исполнительная схема и комплект ключей».

Если этот абзац невозможно составить по договору, предмет требует доработки.

Вторая проверка: пересчёт

Составьте перечень всего, что можно пересчитать или измерить. Сравните его с договором и сметой.

Проверьте, совпадают ли:

количество помещений;

площадь;

число единиц оборудования;

число комплектов;

метраж;

число этапов;

количество документов;

продолжительность консультаций или обучения;

число вариантов и корректировок.

Особенно ищите расхождения между единицами измерения. В одном приложении может быть указано «шесть рабочих мест», а в смете — «комплект мебели», без пояснения состава. Такая разница позволяет позднее спорить не о качестве, а о математике.

Третья проверка: исключённый элемент

Назовите пять действий, без которых финальный результат нельзя использовать. Затем найдите, где каждое действие закреплено.

Для студии это могут быть доставка, разгрузка, сборка, подключение, тестирование, уборка и вывоз упаковки. Для консультационного проекта — сбор исходных данных, ана-

лиз, подготовка документа, обсуждение, внесение корректировок и передача финальной версии.

Если действие не закреплено, выберите один из вариантов:

включить его в предмет;

прямо указать, что его выполняет заказчик;

передать третьей стороне;

вынести в отдельную оплачиваемую работу;

исключить из ожидаемого результата.

Нельзя оставлять его в категории «само собой».

Четвёртая проверка: отказ от результата

Представьте, что исполнитель передал не то, что ожидалось. Сформулируйте одно предложение о несоответствии: «Переданный результат не соответствует договору, потому что...»

Хорошее завершение звучит конкретно: «В комплекте отсутствуют четыре крепёжных элемента, указанных в перечне оборудования» или «В отчёте нет раздела с расчётом затрат, предусмотренного техническим заданием».

Слабое завершение выглядит так: «Работа выполнена некачественно» или «Нас не устраивает общий вид». Если замечание нельзя превратить в проверяемое утверждение, спор будет зависеть от впечатлений и переговорной силы

сторон.

Живой кейс: как «под ключ» стало дополнительным счётом

За две недели до открытия Anne позвонил Илья.

— Мы готовы начинать монтаж оборудования, но выяснилось, что кабельные трассы не подготовлены. Это отдельные работы, их в смете нет.

— Но у нас же оформление помещения под ключ, — ответила Анна. — Как оборудование может быть готово, если оно не подключено?

— Под ключ относится к нашим работам по монтажу и поставке. Подготовка трасс зависит от состояния объекта. Мы не могли включить её без обследования.

— Почему вы сказали об этом только сейчас?

— Потому что доступ к потолку мы получили после демонтажа старой конструкции.

Ситуация была неприятной, но не однозначной. Анна действительно ожидала готовую к работе студию. Илья действительно мог не знать состояние скрытых сетей. Вопрос решался не тем, кто убедительнее произнесёт слово «под ключ», а тем, что стороны закрепили в договоре.

В приложении к договору было написано: «Подрядчик осуществляет поставку и монтаж оборудования». В перечне оборудования указывались устройства, количество и стоимость. Отдельного пункта о кабельных трассах не было. В разделе о дополнительных работах говорилось, что они опла-

чиваются по согласованию сторон. Обследование помещения упоминалось как обязанность заказчика, но его результаты в договор не включили.

Илья подготовил расчёт на 146 000 рублей. В него вошли кабель, монтаж трасс, дополнительные крепления и восстановление части потолка. Он также указал, что без этих работ невозможно выполнить тестовый запуск.

Анна могла занять жёсткую позицию: отказаться платить, сослаться на «под ключ» и потребовать завершить всё без увеличения цены. Но тогда Илья мог остановить работы, а открытие студии оказалось бы под угрозой. Она могла и без проверки согласиться на любую сумму, но это означало бы потерю контроля над бюджетом.

Мария Власова, операционный директор компании-заказчика, предложила разложить ситуацию по модели предмета.

Сначала они проверили результат. Договор требовал передать работоспособное оборудование, а не просто доставить коробки. Для работоспособности требовалось подключение. Но из этого ещё не следовало, что любые строительные работы вокруг подключения включены в фиксированную цену.

Затем проверили границу. В договоре не было описания существующих инженерных сетей и подтверждения, что они соответствуют требованиям оборудования. Значит, возникло обстоятельство, которое могло потребовать изменения объёма.

После этого у Ильи запросили детализацию:
какие именно трассы отсутствуют;
какое оборудование к ним подключается;

можно ли использовать существующие линии;

какой объём кабеля нужен;

какие работы входят в расчёт;

какие части относятся к поставке, а какие — к монтажу;

как изменится срок;

какие документы и испытания будут переданы после работ.

Сначала Илья прислал одну строку: «Устройство кабельной инфраструктуры — 146 000 рублей». Анна её не согласовала и попросила смету с количеством и единицами измерения. Вторая версия включала 74 метра кабеля, 18 точек подключения, шесть часов работы электромонтажников, материалы для крепления, проверку линий и восстановление потолка в зоне прокладки.

После переговоров стороны исключили из расчёта восстановление потолка: оно уже входило в другой этап отделочных работ. Цена уменьшилась до 119 000 рублей. Срок уве-

личился на четыре дня. В дополнительном задании закрепили, что после выполнения работ подрядчик передаёт схему трасс, проверяет каждую точку и включает результаты в акт.

Этот случай не доказывает, что слово «под ключ» бесполезно. Оно может быть удобным обозначением общей концепции проекта. Но работает только вместе с перечнем результата, границами и процедурой изменений. Без этого «под ключ» обозначает ожидание, а не объём обязательств.

Типичные сбои при описании предмета

Сбой первый: договор описывает только намерение.

«Стороны договорились о сотрудничестве в сфере оформления помещения». Это не предмет, а направление взаимодействия. Нужно указать конкретные работы, поставки и результаты.

Сбой второй: предмет спрятан в несогласованном приложении.

Основной договор ссылается на техническое задание, но приложение не подписано, имеет другую дату или не содержит номера договора. В споре будет трудно доказать, что именно оно определяет объём. Свяжите приложение с договором: укажите название, дату, номер, количество страниц, подписи или иной согласованный способ подтверждения.

Сбой третий: характеристики есть, но нет назначения.

Указаны материал, размер и цвет, но не сказано, для какого результата они нужны. Иногда одна и та же позиция может соответствовать разным задачам. Назначение помогает

отделить допустимую замену от несоответствия.

Сбой четвёртый: есть результат, но нет способа его проверить.

«Система должна работать стабильно» не отвечает на вопросы, сколько длится проверка, какие операции выполняются и какие ошибки недопустимы. Добавьте тестовый сценарий. Например: оборудование запускается, выполняет три предусмотренные операции, работает непрерывно два часа и не показывает кодов ошибок.

Сбой пятый: заказчик оставляет за собой право требовать «все необходимые работы».

Такой пункт кажется страховкой от недоделок, но может превратить бюджет в открытую сумму. Лучше разделить необходимые работы для достижения согласованного результата и дополнительные работы, вызванные новыми требованиями, скрытыми дефектами или изменениями исходных данных.

Сбой шестой: исполнитель обещает результат, который зависит от заказчика или третьих лиц.

Например, исполнитель обязуется запустить оборудование, но заказчик не обеспечил электроснабжение. Или подрядчик отвечает за готовность помещения, хотя арендодатель ещё не согласовал перепланировку. Такие зависимости нужно перечислить: кто что предоставляет, к какой дате и что происходит при задержке.

Сбой седьмой: пожелания из переписки не попали в дого-

вор.

Анна отправила Илье фотографию вывески и написала: «Нужна такая же подсветка». Илья ответил: «Сделаем». Но в смете осталась другая модель. Переписка может подтвердить договорённость, однако безопаснее перенести ключевое решение в приложение или лист изменений. Иначе участники начинают спорить, была ли фотография примером, обязательным образцом или просто идеей для обсуждения.

Упражнение для одного вечера

Откройте договор и выпишите все глаголы, описывающие обязанности исполнителя: выполнить, поставить, установить, подготовить, передать, согласовать, обеспечить, провести, устранить.

Рядом с каждым глаголом допишите существительное и измеримый признак.

Не «установить оборудование», а «установить 18 светильников модели или с характеристиками, указанными в приложении, подключить их и подтвердить работоспособность тестовым запуском».

Не «подготовить документы», а «передать комплект из договора поставки, паспортов, инструкций, гарантийных талонов и схем подключения в бумажном и электронном виде».

Не «устранить недостатки», а «устранить замечания, перечисленные в акте, в течение пяти рабочих дней после его получения и повторно передать результат на проверку».

После этого проверьте каждую строку по формуле:
кто делает;

что именно делает;

в каком количестве;

с какими характеристиками;

к какому сроку;

каким документом или испытанием подтверждается результат;

что не входит;

как согласуется изменение.

Если строка не выдерживает проверки, её не обязательно сразу переписывать юридическим языком. Сначала сформулируйте её обычными словами, как объяснили бы коллеге. Затем перенесите смысл в договор и приложения.

Фиксация результата

К концу проверки у заказчика должен появиться не просто «понятный предмет», а комплект рабочих материалов.

Первый материал — перечень результата: что должно быть передано, установлено, создано или выполнено.

Второй — ведомость количества и характеристик: что

можно пересчитать, измерить или сравнить с образцом.

Третий — границы работ: что входит, что не входит и что зависит от отдельного решения.

Четвёртый — критерии приёмки: как установить соответствие и какие документы передаются.

Пятый — форма изменения объёма: как фиксируются дополнительные работы, цена и новый срок.

Не все эти материалы обязаны быть отдельными файлами. Они могут находиться в одном техническом задании, смете и приложении. Но каждый элемент должен находиться без догадок.

Последняя проверка выглядит так: передайте договор человеку, который не участвовал в переговорах, и попросите его ответить, что заказчик получит, за какую сумму, в каком количестве и как проверит готовность. Если он пересказывает только общую идею, предмет описан недостаточно. Если он может составить список результата и назвать спорные зоны, договор уже начал работать как инструмент управления.

Предмет договора не обязан предсказывать каждую мелочь. Он обязан отделять обещанный результат от ожиданий, включённую работу от дополнительной, дефект от нового пожелания и фиксированную цену от будущего расчёта. Тогда спор, если он возникнет, начинается не с вопроса «что мы вообще имели в виду», а с более узкого вопроса: «какой пункт нарушен и как его исполнить».

Следующий слой проверки касается человека, который

это обещание даёт. Даже идеально описанный результат не защитит сделку, если подписант не вправе принимать такие обязательства или менять их по ходу проекта. Поэтому дальше нужно проверить полномочия, роль каждого участника и границы права обещать от имени компании.

Кто вправе обещать и подписывать

Анна уже научилась смотреть на договор не как на один файл, а как на карту сделки — с приложениями, сметой, календарным планом, версиями документов и правилами приёмки. Она уточнила, что именно должен сделать подрядчик и какой результат будет считаться принятым. Но у этой карты есть ещё одна важная координата: кто именно обещает результат и вправе ли он связывать компанию своими обещаниями.

Такую проверку часто откладывают до первого конфликта. Пока подрядчик быстро отвечает, показывает фотографии объектов и уверенно говорит: «Я всё решу», его полномочия кажутся формальностью. Проблемы начинаются позже: договор подписал менеджер без нужной доверенности, деньги ушли не той организации, обещания давал один человек, а отвечать за них предлагает уже другая компания.

Сначала всё выглядит убедительно

Анна Морозова готовила студию ремонта к открытию в начале сезона. С Ильёй Соколовым она обсуждала оформление помещения, поставку оборудования и монтаж. В переписке Илья называл себя руководителем проекта. На встречу приехал в фирменной куртке подрядчика, показал фотографии готовых объектов, быстро сориентировался в смете и без пауз ответил на вопросы о сроках.

На последней странице договора в качестве подрядчика значилось общество с ограниченной ответственностью. Подписать документ должен был коммерческий директор.

Анна спросила:

— Илья, почему подписывает не генеральный директор?

— Он сейчас на объекте. У меня есть доверенность, я постоянно подписываю такие договоры. Не будем терять неделю из-за формальностей.

Фраза звучала разумно. Сроки у Анны действительно поджимали. Арендодатель ждал подтверждения даты открытия, поставщики уже закладывали производство мебели, и каждый лишний день повышал риск задержки. Илья не требовал немедленно перечислить всю сумму, не уклонялся от обсуждения сметы и производил впечатление человека, привыкшего принимать решения.

Но «подписывает такие договоры постоянно» не означает «вправе подписать именно этот договор». Вопрос не в том, вызывает ли человек доверие. Важно другое: сможет ли заказчик подтвердить его полномочия, если через три месяца компания скажет: «Мы его не уполномочивали».

У сделки есть два разных риска. Первый связан с контрагентом — организацией или предпринимателем: существует ли он, кто им управляет, не находится ли в стадии прекращения деятельности и соответствует ли его статус содержанию сделки. Второй касается конкретного человека, подписывающего документ: вправе ли он действовать от имени

контрагента и принимать на компанию именно такие обязательства.

Одно не заменяет другое. Наличие действующей компании не доказывает полномочия менеджера. Доверенность не свидетельствует о финансовой устойчивости организации. Уверенная речь не заменяет ни выписку из реестра, ни проверку документов.

Организационная форма — не строка для заполнения

Прежде чем обсуждать подпись, нужно точно назвать сторону договора. Не «команда Ильи», не «студия ремонта» и не «подрядчик по рекомендации», а конкретного участника с полным наименованием, организационно-правовой формой, адресом и идентификаторами.

Для юридического лица обычно указывают полное наименование, ОГРН, ИНН, юридический адрес, банковские реквизиты и лицо, действующее от его имени. Для индивидуального предпринимателя — фамилию, имя и отчество, статус индивидуального предпринимателя, ОГРНИП, ИНН и адрес для связи. Для физического лица, применяющего налог на профессиональный доход, — данные физического лица и сведения о статусе самозанятого, если этот статус важен для расчётов и документооборота.

Реквизиты должны описывать именно того, кто получает права и обязанности по договору. Если в тексте указан ИП Соколов Илья Сергеевич, а счёт на оплату выставля-

ет ООО «Городской интерьер», это не просто техническая неточность. Нужно выяснить, кто является продавцом или подрядчиком, кто выдаёт чек, кто отвечает за недостатки и кому направлять претензию.

Одна из опасных подмен выглядит так: переговоры ведёт известный бренд, договор предлагает заключить недавно созданное общество, а оплату просят перечислить на карту физического лица или на счёт другой компании — «для удобства бухгалтерии». Иногда у такой схемы есть объяснение. Но пока оно не оформлено, заказчик видит не удобство, а разрыв между словами, договором и движением денег.

Если контрагент — юридическое лицо, проверьте, что оно действительно зарегистрировано и продолжает действовать. Если это индивидуальный предприниматель, убедитесь, что его статус не прекращён. Если человек называет себя самозанятым, проверьте не только его слова, но и возможность сформировать чек за конкретную оплату. Самозанятый не становится юридическим лицом и автоматически не получает тех же возможностей, что организация: у него нет отдельного имущества компании, уставного капитала и директора, от имени которого действует другой человек.

Организационная форма важна не сама по себе, а из-за последствий. Организация может привлекать работников и субподрядчиков, но отвечает по собственным обязательствам в соответствии с правилами гражданского законодательства и фактической структурой сделки. ИП отвечает по

обязательствам своим имуществом с установленными законом ограничениями. Самозанятый работает как физическое лицо со специальным налоговым режимом. Во всех этих случаях по-разному оформляются расчёты, подтверждающие документы, претензии и риск прекращения деятельности.

Для Анны это различие имело прямое значение. Если работы выполняет ООО, заказчику важно понимать, кто подписывает акты, выдаёт закрывающие документы и отвечает по гарантии. Если договор заключён с ИП, именно ИП должен быть стороной, даже если он использует название мастерской. Если исполнителем выступает самозанятый, в договоре нужно ясно описать результат, сроки, порядок оплаты и обязанность передать чек. Нельзя строить договор на предположении, что «за ним стоит компания», если эта компания не является стороной и не подписала гарантийных обязательств.

Проверка реестра за десять минут

Основной источник первичной проверки юридического лица и индивидуального предпринимателя — государственные реестры, доступные через Федеральную налоговую службу. По данным ЕГРЮЛ можно проверить юридическое лицо, по данным ЕГРИП — индивидуального предпринимателя. Важно сохранить не только найденные сведения, но и дату проверки.

Минимальная проверка выглядит так.

1. Найдите контрагента по ИНН, ОГРН или ОГРНИП. По

одному названию легко выбрать одноимённую или похожую организацию.

2. Сверьте полное наименование, ИНН, ОГРН или ОГРНИП с договором, счётом и карточкой контрагента.

3. Посмотрите статус: действует ли лицо, началась ли ликвидация, прекращена ли деятельность, не отмечена ли недостоверность сведений, не идёт ли реорганизация.

4. Проверьте руководителя юридического лица. Если договор подписывается без доверенности, его фамилия должна совпадать с лицом, указанным руководителем в реестре.

5. Обратите внимание на дату регистрации. Молодая компания не обязательно ненадёжна, но при сделке на 1,8 миллиона рублей разумно запросить дополнительные сведения о выполненных проектах, ресурсах и ответственности.

6. Сверьте адрес. Массовый адрес сам по себе не доказывает недобросовестность, но в сочетании с отсутствием офиса, сотрудников и внятного ответа о месте работы усиливает риск.

7. Проверьте сведения о недостоверности данных и другие специальные отметки, если они отображаются в государственных сервисах.

8. Для юридического лица уточните публикации и финансовые события в государственных информационных ресурсах, включая сообщения о банкротстве. При крупной сделке полезно проверить также арбитражные споры и исполнительные производства по открытым государственным базам.

Дата проверки имеет значение. Выписка или карточка, сохранённая год назад, показывает прошлую картину. За это время мог смениться директор, начаться ликвидация, измениться адрес или появиться запись о недостоверности сведений. Сохраните результат в папке сделки: файл с датой, ссылку на источник и короткую заметку о выводах.

Проверка не должна превращаться в попытку получить абсолютную гарантию. Государственный реестр отвечает на вопрос «кто зарегистрирован и в каком статусе», но не отвечает полностью на вопросы «выполнит ли компания работу» и «не сорвёт ли сроки». Его задача скромнее: убрать базовую неопределённость и обнаружить противоречия до подписания.

Если данные не совпадают, договор нужно поставить на паузу. Не исправлять реквизиты «по ходу», не считать несоответствие одной буквы технической ошибкой и не перечислять аванс на новый счёт, пока не выяснена связь между сторонами.

Директор не равен любому сотруднику

Руководитель юридического лица обычно действует от имени организации без доверенности. Но и здесь нельзя ограничиваться должностью, названной в переписке. Нужно сверить человека с актуальными сведениями ЕГРЮЛ, а при существенной или необычной сделке запросить документы, подтверждающие его полномочия: решение или протокол о назначении, устав в части полномочий, а при необходимости

— сведения о временном руководителе или совместном порядке подписания.

Иногда в реестре указан директор, а договор подписывает коммерческий директор, руководитель филиала, начальник отдела или менеджер проекта. Такой человек действительно может обладать нужными полномочиями, но их должна подтверждать доверенность или иной надлежащий документ.

Доверенность проверяют не по самому факту её наличия, а по содержанию. В ней должно быть понятно:

- кто выдал документ и от имени какой организации;**
 - кто является представителем;**
 - когда выдана доверенность;**
 - каков срок её действия или как его определить по правилам закона;**
 - какие именно действия разрешены;**
 - распространяется ли полномочие на нужный договор, сумму, вид работ и подписание актов;**
 - может ли представитель передоверить полномочия;**
- есть ли подпись лица, имеющего право выдать доверенность.

Для договора Анны доверенность должна охватывать не только «ведение переговоров» или «подписание первичных документов», но и заключение договора на ремонт, поставку оборудования, согласование стоимости и сроков, а также подписание актов, если представитель будет выполнять эти

действия. Чем выше экономический риск, тем опаснее общая формулировка вроде «представлять интересы во всех организациях».

Типичный сбой выглядит так: менеджеру разрешили подписывать договоры поставки на сумму до 500 тысяч рублей, а он подписал договор на 1,8 миллиона, включающий поставку, монтаж и гарантийные обязательства. Или доверенность позволяет подписывать заявки, но не сам договор. Или её срок закончился за неделю до подписания. Бывает и так, что документ выдан филиалу, а договор подписан от имени головной организации без ясного подтверждения.

Печать не исправляет отсутствие полномочий. Подпись рядом с печатью не превращает сотрудника в уполномоченного представителя. Электронная подпись подтверждает, каким сертификатом и каким лицом подписан электронный документ, но заказчику всё равно нужно проверить право этого лица действовать от имени организации и содержание его полномочий.

Если у заказчика нет времени изучать каждую внутреннюю бумагу, можно запросить короткий пакет: актуальную выписку из ЕГРЮЛ, устав или раздел устава о руководителе, документ о назначении директора либо доверенность представителя, а также подтверждение реквизитов для оплаты. Для простой стандартной сделки этого обычно достаточно, если документы не противоречат друг другу. Для крупной, нестандартной или авансовой сделки проверку стоит расши-

ритель.

Момент столкновения

Анна получила скан доверенности, выданной коммерческому директору. В ней было указано право «представлять интересы общества при взаимодействии с заказчиками и подписывать документы, связанные с текущей деятельностью». Илья уверял, что этого достаточно.

Анна спросила:

— А право подписать именно договор на ремонт и поставку оборудования здесь указано?

— Там же написано «подписывать документы». Мы не первый год работаем.

— Мне нужно увидеть полномочие не вообще, а на эту сделку.

Илья изменился в лице. До этого он говорил быстро и дружелюбно, теперь начал отвечать коротко.

— Если каждый клиент будет проверять доверенности, мы не успеем открывать объекты. Вы либо доверяете нам, либо нет.

Это и есть психологическая точка, в которой формальность превращается в переговорный конфликт. Контрагент может воспринимать проверку полномочий как сомнение в его честности, а заказчик — как попытку защитить свои деньги. Причины реакции не всегда злонамеренны. Руководитель может быть занят, менеджер действительно может подписывать большинство документов, а компания — при-

выкнуть к тому, что клиенты ничего не проверяют.

Но реакция на разумный вопрос сама по себе даёт информацию. Если человек спокойно присылает документы, объясняет структуру компании и устраняет несоответствия, риск снижается. Если он переводит разговор на доверие, торопит с оплатой, раздражается из-за просьбы показать полномочия и одновременно предлагает подписать договор с другой организацией, риск растёт.

Анна предложила простой порядок: до подписания получить актуальную выписку, доверенность с указанием вида сделки и письмо от директора, подтверждающее полномочия. Если компания не готова прислать внутренние документы, можно включить в договор условие о том, что представитель подтверждает свои полномочия, а организация признаёт действия представителя и несёт ответственность за исполнение. Такая формулировка не заменяет проверку, но фиксирует позицию сторон и не позволяет впоследствии делать вид, будто вопрос не обсуждался.

Илья сначала отказался. Через день он прислал доверенность с приложением, где были перечислены виды договоров, предельная сумма и право подписывать акты. Документы согласовали. Столкновение не исчезло, но дало полезный результат: разговор о доверии сменился разговором о проверяемом факте.

Если подписывает директор, а данные реестра совпадают, переходите к проверке условий сделки и документов о назна-

чении — особенно если сумма крупная или структура сделки необычна.

Если подписывает представитель, требуйте доверенность и сопоставляйте её с суммой, предметом, сроком договора и будущими актами.

Если представитель отказывается раскрывать полномочия, не подписывайте договор и не перечисляйте аванс до устранения неопределённости.

Если контрагент говорит, что «доверенность будет потом», считайте, что полномочия пока не подтверждены.

Если документ подписан электронной подписью, сохраните файл в исходном формате и проверьте сертификат, лицо-подписанта и его право действовать от имени организации.

Три статуса исполнителя — три набора вопросов

Юридическое лицо

Преимущество такой формы для заказчика — понятная структура. Организация является самостоятельной стороной, у неё есть руководитель, реквизиты, корпоративные документы и возможность назначать представителей. Но размер компании не гарантирует исполнения. Небольшое ООО может качественно выполнить работу, а крупная организация — передать её неподготовленному субподрядчику.

В договоре с юридическим лицом проверьте, кто вправе его подписывать, кто будет контактным лицом, кто подписывает акты, кому направляются претензии и может ли испол-

нитель передавать работу третьим лицам. Отдельно уточните, совпадает ли получатель денег со стороной договора. Если платёж принимает другое лицо, в договоре должна быть понятная правовая конструкция и подтверждение того, что такой платёж будет считаться исполнением обязанности заказчика.

Индивидуальный предприниматель

ИП не является отдельной компанией, хотя ведёт предпринимательскую деятельность, может заключать договоры, нанимать работников и привлекать исполнителей. Стороной выступает конкретный гражданин в статусе индивидуально-го предпринимателя. Поэтому в договоре важны точные персональные данные в необходимом объёме, ОГРНИП и действующий статус.

ИП может работать под коммерческим названием, но название не становится самостоятельной стороной. Если вывеска называется «Ремонт под ключ», а договор подписывает ИП Соколов, ответственность по договору несёт именно ИП Соколов, если иное лицо не указано и не подписало документ.

Самозанятый

Самозанятый применяет специальный налоговый режим как физическое лицо или ИП. Его статус нужно проверять на дату расчёта и получать чек за оплату или иной доход в установленном порядке. Для заказчика — юридического лица или ИП — важно правильно оформить расчёт: чек под-

тверждает оплату, а договор фиксирует содержание работ.

Самозанятый не может просто «выставить счёт от компании», если этой компании нет в договоре. Если он привлекает помощников, нужно заранее определить, возможно ли это по условиям сделки и кто отвечает за результат. При регулярных отношениях с фактическим подчинением, установленным графиком и постоянным контролем заказчику стоит отдельно оценить риск того, что такие отношения будут выглядеть не как самостоятельная услуга, а как трудовые.

Если статус исполнителя меняется в ходе проекта, это нужно зафиксировать документально. Нельзя продолжать платить по старой схеме, если изменилась сторона, налоговый статус или реквизиты.

Фактический исполнитель может оказаться не тем, кто подписал договор

Через неделю после подписания Анна приехала на объект и увидела незнакомую бригаду. Илья представил рабочих как «наших специалистов». Один из них сказал, что работает через другую фирму и получил задание только на монтаж.

Само по себе привлечение субподрядчика не является нарушением. Подрядчик может распределять работу между своими сотрудниками и сторонними исполнителями. Вопрос в том, что разрешено договором и кто отвечает перед заказчиком.

Для Анны имели значение четыре обстоятельства.

Первое: вправе ли подрядчик передавать работу третьим лицам без согласия заказчика.

Второе: сохраняет ли он полную ответственность за сроки, качество, сохранность имущества и устранение недостатков.

Третье: кто получает доступ в помещение студии, ключи, оборудование и информацию.

Четвёртое: кому заказчик подписывает результат. Субподрядчик может выполнить часть работы, но если он не является стороной основного договора, акт сдачи-приёмки обычно оформляется с основным подрядчиком, если стороны не договорились иначе.

В договор можно включить понятный порядок: подрядчик заранее сообщает о привлечении субподрядчика; по требованию заказчика раскрывает его наименование и контактные данные; отвечает перед заказчиком за действия привлечённых лиц как за свои; не передаёт ключевые работы без согласования; обеспечивает соблюдение требований охраны труда и режима доступа на объект.

Если подрядчик отказывается раскрывать фактических исполнителей, это не всегда означает нарушение. Возможно, он защищает коммерческую модель или работает с меняющимся составом бригад. Но тогда заказчику нужно компенсировать неопределённость другими условиями: удержанием части оплаты до приёмки, гарантией основного подрядчика, запретом на передачу отдельных работ и чётким кон-

тролем доступа.

Красные флаги: важен не один признак, а их сочетание

Один тревожный сигнал редко доказывает обман. Недавно зарегистрированная компания может быть создана опытным специалистом, а просьба заменить счёт — связана со сменой банка. Оценивать нужно сочетание фактов и готовность контрагента их объяснить.

Особенно настораживают такие связи.

В договоре указано одно юридическое лицо, деньги просят перечислить другой организации, а исполнитель объясняет это только словами «так удобнее». Что делать: запросить письменное основание, уточнить, кто будет стороной и кто выдаёт документы, и не платить до устранения разрыва.

Человек ведёт переговоры от имени известного бренда, но договор предлагает заключить с недавно созданным ИП или ООО без ясной связи с брендом. Что делать: проверить сторону по реестру, попросить документ о праве использовать бренд и выяснить, кто несёт гарантийные обязательства.

Контрагент требует срочный аванс, но не присылает выписку и доверенность, ссылаясь на занятость директора. Что делать: разделить переговоры и оплату. Срок запуска не должен превращать непроверенный перевод в единственный способ сохранить сделку.

В реестре указан один директор, договор подписывает другой, а доверенность датирована после подписания. Что

делать: остановить оформление, получить подтверждение полномочий на дату договора и при необходимости переподписать документ надлежащим лицом.

Подрядчик обещает «всё включить потом», избегает списка субподрядчиков и не хочет отвечать за привлечённую бригаду. Что делать: вернуть разговор к предмету договора, срокам, ответственности и письменному согласованию изменений.

Реквизиты несколько раз меняются в последний момент, особенно если новый счёт оформлен на физическое лицо или несвязанную организацию. Что делать: подтвердить изменение по независимому каналу связи — например, у руководителя или с официального адреса, — оформить дополнительное соглашение или письмо и проверить владельца счёта.

Контрагент раздражается не из-за самого вопроса, а из-за права заказчика его задать. Что делать: не спорить о характере человека. Зафиксировать, какие документы нужны, и предложить нейтральную формулировку: «Мы готовы подписать договор после подтверждения стороны и полномочий. Это одинаковое правило для всех договоров на такую сумму».

Короткий чек-лист перед подписью

Перед подписанием договора сохраните ответы на восемь вопросов.

1. Кто точно является стороной: ООО, ИП, самозанятый

или физическое лицо?

2. Совпадают ли название, ИНН, ОГРН или ОГРНИП, адрес и банковские реквизиты в договоре, счёте и реестре?

3. Действует ли контрагент на дату проверки?

4. Кто указан руководителем юридического лица в актуальных сведениях?

5. Если договор подписывает не руководитель, есть ли доверенность с нужной датой, суммой и предметом?

6. Кто будет фактически выполнять работу и допускает ли договор привлечение субподрядчиков?

7. Кто подписывает акты, выдаёт чек или закрывающие документы и отвечает по гарантии?

8. Есть ли объяснение каждому несоответствию и оформлено ли оно письменно?

Если на один из вопросов нет ответа, это не обязательно означает, что от сделки нужно отказаться. Но неопределённость следует либо устранить, либо компенсировать условием: уменьшить аванс, добавить гарантию, согласовать удержание части оплаты, получить подтверждение директора, включить субподрядчика в приложение или отказаться от сделки.

С Анной произошло то, что часто происходит в реальной работе: проверка не разрушила отношения, а изменила их правила. Илья по-прежнему хотел сохранить гибкость, Анна — открыть студию вовремя. Но теперь обещания исходили от конкретной компании, подтверждались уполномоченным

представителем и распространялись на фактических исполнителей. Доверие осталось, но перестало быть единственным обеспечением сделки.

Новый баланс выглядит именно так: заказчик не пытается контролировать каждое движение контрагента, а контрагент не требует принимать обещания на веру. Стороны заранее определяют, кто вправе говорить от имени организации, кто получает деньги, кто выполняет работу и кто отвечает, если результат не будет передан.

После такой проверки договор становится крепче, но не неуязвимее. Можно правильно установить сторону, получить действующую доверенность и всё равно столкнуться с пропущенным сроком, скрытым условием или страницей, которую никто не прочитал. Следующая глава покажет, как один такой пропуск на 48-й странице меняет цену всей сделки.

Интерлюдия. Провал на 48-й странице

После проверки предмета и полномочий остаётся неприятный вопрос: почему даже внимательный человек иногда подписывает договор, который впоследствии начинает работать против него? Ответ часто скрывается не в сложной юридической формулировке, а на странице, которую никто не открыл. Следующий пример показывает, как сделка на 1,8 миллиона рублей начала разрушаться из-за одного приложения, нескольких удобных фраз и спешки перед перечислением аванса.

В день подписания Анна Морозова получила от подрядчика договор на 47 страницах. Она читала его вечером, одновременно отвечая на звонок арендодателя и заказывая светильники для будущей студии ремонта. Основной текст казался понятным: подрядчик оформляет помещение, поставляет и устанавливает оборудование, а заказчик перечисляет аванс и принимает результат по этапам.

На сорок шестой странице стояли подписи сторон. Анна пролистала последние листы, проверила реквизиты, увидела знакомую смету в отдельном файле и решила, что всё совпадает. В электронном письме Илья Соколов написал: «Смета прежняя, только привели к договорному виду». Анна отве-

тила: «Хорошо, тогда подписываем».

Через три недели подрядчик выставил первый счёт сверх аванса. Тогда и выяснилось, что в договоре была не одна смета, а две. Основная таблица отражала стоимость работ и оборудования — 1,8 миллиона рублей. Приложение, на которое ссылался пункт 5.3, содержало дополнительные позиции: доставку, подъём, подготовку стен, расходные материалы, выезд монтажников и «непредвиденные сопутствующие работы». Некоторые позиции были указаны без количества, а часть обозначена словами «по факту».

Именно это приложение находилось на странице 48 в версии договора, которую подрядчик считал окончательной. В экземпляре Анны его не было.

Сначала спор выглядел как обычная ошибка при работе с файлами. Затем выяснилось, что проблема глубже. Пункт 5.3 называл приложение частью договора, но не содержал его названия, даты и точной редакции. Переписка с перечнем пожеланий была длинной, однако технического задания не существовало. В сообщениях обсуждались «тёплый свет», «спокойные бежевые оттенки», «места для хранения» и «чтобы всё было готово к открытию», но не были закреплены характеристики, количество, допуски, порядок согласования замен и критерии готовности.

До перечисления аванса были заметны почти все тревожные сигналы. Просто каждый из них по отдельности казался терпимым.

Как один пропущенный файл превратился в спор на 420 тысяч рублей

Анна не была небрежной в обычном смысле. Она проверила название компании, запросила выписку из ЕГРЮЛ, убедилась, что Илья действительно указан в документах как руководитель. Она даже попросила разбить работы на этапы: от сроков открытия студии многое зависело.

Сбой произошёл в другом месте. Анна проверила содержание договора по отдельным документам, но не выяснила, как эти документы связаны между собой и какие из них входят в договорный комплект.

В папке на компьютере лежали:

договор в формате PDF;

смета в таблице, которую обсуждали в переписке;

чертёж расстановки оборудования;

несколько фотографий помещения с пометками;

цепочка сообщений с изменениями;

коммерческое предложение подрядчика;

новая смета, присланная утром перед подписанием.

Анна считала эти материалы единым комплектом. Договор — нет. Согласно его тексту, частью сделки становились только документы, перечисленные в приложениях и подписанные сторонами. При этом ссылка на смету оставляла возможность спорить, какая именно версия считалась согласованной.

Утром Илья позвонил:

«Анна, я отправил финальный пакет. Там всё то же самое, только юристы добавили несколько технических страниц».

«Цена не изменилась?»

«По основному объёму нет. Мы просто уточнили, что обычно входит в монтаж».

Фраза «обычно входит» должна была остановить согласование. Но прозвучала она как попытка навести порядок в документах. Анна торопилась: на следующий день нужно было перечислить аванс, иначе подрядчик обещал перенести бригаду на другой объект.

Остановиться стоило не из-за самой длинной версии. Увеличение договора с 43 до 47 страниц само по себе не проблема. Проблемой была невозможность ответить на четыре вопроса:

Как называется каждый документ, входящий в договор?

Какие у него дата и версия?

Что происходит, если текст договора расходится со сметой, чертежом или перепиской?

Есть ли в экземпляре заказчика все приложения, на которые ссылаются пункты договора?

Анна не задала эти вопросы. Она подписала PDF и отправила его подрядчику. Илья вернул подписанную версию без страницы 48, объяснив это «техническим сбоем при объединении файлов».

Когда появились дополнительные счета, подрядчик сослался на приложение к смете. Анна ответила, что тако-

го приложения не видела. Илья переслал файл и приложил скриншот переписки, где обсуждались работы по подготовке помещения.

«Вы же знали, что стены нужно подготовить», — написал он.

«Знать, что стены нужно подготовить, и согласовать цену этой работы — не одно и то же», — ответила Анна.

В этом различии проходит центральная граница договорной проверки. Обсуждение намерения не заменяет фиксацию обязательства. Предполагаемый объём не заменяет количество. Файл в переписке не становится приложением только потому, что его кому-то отправили.

Проверка реальности: существует ли приложение в вашем экземпляре

Возьмите любой договор, который сейчас находится у вас на согласовании, и проведите короткую проверку. Не читайте его целиком. Сначала найдите все слова «приложение», «спецификация», «смета», «техническое задание», «график», «перечень», «расчёт», «коммерческое предложение», «задание» и «дополнительное соглашение».

Рядом с каждой ссылкой запишите три значения:
точное название документа;
дату или номер версии;
есть ли этот документ в том же файле или в комплекте подписания.

Если вместо названия стоит формулировка «согласно со-

гласованной смете», это не ответ. Нужно установить, о какой именно смете идёт речь. Если в папке лежат три файла с названиями «Смета новая», «Смета финал» и «Смета финал 2», договор не позволяет однозначно определить нужный документ.

Типичная ошибка выглядит так:

«Стоимость работ определяется в соответствии с приложением и иными согласованными документами».

Такая фраза создаёт видимость полноты, но оставляет открытыми сразу несколько вопросов: какие именно документы согласованы, кто и в какой форме их согласовал, имеют ли силу изменения в переписке и какой документ имеет приоритет при противоречии.

Рабочая формулировка должна быть конкретнее:

«Стоимость работ определяется по Сметному расчёту — приложению № 2 к договору, редакция от 12 марта 2025 года, 6 листов. Приложение подписывается сторонами одновременно с договором. При противоречии между Сметным расчётом и перепиской применяется Сметный расчёт, если иное прямо не указано в подписанном сторонами документе».

Даже такая формулировка не решит всех вопросов, если сама смета неполна. Но она хотя бы устанавливает, какой именно файл нужно проверять.

Почему переписка не стала техническим заданием

В переписке Анны с подрядчиком было 186 сообщений.

Там обсуждалось почти всё: размеры помещения, цвет стен, расположение розеток, модель кассовой стойки, освещение, сроки поставки, фотографии образцов и даже высота полок.

Анна была уверена, что такой объём информации защищает её. На практике он лишь усложнял защиту. В длинной переписке легко найти фразу в пользу каждой стороны.

Анна могла показать сообщение: «Нужно, чтобы к 1 сентября студия была готова».

Илья мог предъявить ответ: «Постараемся уложиться, если поставщики не задержат оборудование».

Анна могла сослаться на фотографию стойки.

Илья мог возразить: «Это был пример, а не утверждённая модель».

Анна могла предъявить сообщение: «Сделайте свет тёплым».

Илья мог ответить: «Мы поставили светильники с тёплой температурой, но конкретный диапазон в сообщениях не указан».

Техническое задание нужно не для того, чтобы заменить живое обсуждение. Оно превращает обсуждение в проверяемый результат. В нём должны быть не только пожелания, но и параметры, по которым можно сказать: «соответствует» или «не соответствует».

Для работ в помещении это могут быть:

площадь и перечень зон;

виды работ по каждой зоне;

материалы, модели или допустимые аналоги;
количество единиц;
требования к цвету, размеру, мощности, фактуре и способу монтажа;
что входит в цену, а что оплачивается отдельно;
кто закупает материалы;
кто отвечает за доставку, подъём, хранение и вывоз отходов;
порядок согласования замен;
сроки по этапам;
результат, который считается готовым;
документы, передаваемые вместе с результатом.

В переписке можно обсуждать: «Поставьте светильники, как на фото, только чуть ярче». В техническом задании должно появиться: «Установить 18 светильников модели или эквивалента, цветовая температура от 2700 до 3000 К, световой поток не менее указанного значения, с согласованием замены до закупки».

Разница не в канцелярском стиле. Она в возможности проверить работу и предъявить обоснованное требование.

Упражнение «Перевод с человеческого на договорный»

Откройте переписку по текущей сделке и найдите пять фраз, которые описывают ожидания. Перепишите каждую так, чтобы независимый человек мог проверить результат, не читая историю обсуждения.

Фраза «сделать качественно» должна превратиться в набор требований к материалам, способу выполнения и результату.

Фраза «побыстрее» — в конкретную дату или срок по этапу.

Фраза «без сюрпризов по цене» — в перечень включённых расходов, порядок согласования дополнительных работ и правило, согласно которому такие работы не оплачиваются без предварительного письменного согласования.

Фраза «всё под ключ» — в список конкретных действий и передаваемых результатов.

Фраза «как на картинке» — в ссылку на конкретный чертёж, образец, модель или измеримые характеристики.

Частая ошибка на этом этапе — пытаться превратить в техническое задание каждую деталь переписки. Переносить в документ сотни сообщений не нужно. Важно выделить то, от чего зависят деньги, сроки и возможность принять результат.

Другая ошибка — добавлять параметры, которые заказчик не способен проверить. Если в договоре появляется требование «идеальная геометрия» или «премиальное качество», спор не исчезает. Он просто переходит в область субъективных оценок.

Что Анна могла увидеть до перечисления аванса

Перед первым платежом у Анны был момент, когда сделку ещё можно было без больших потерь поставить на паузу.

Подрядчик уже закупил часть материалов, но не начал работы. Анна считала, что задержка на один день опаснее, чем подписание документа с несколькими неясностями. На деле один день проверки стоил бы меньше, чем последующие переговоры о 420 тысячах рублей.

Сигнал первый: файл называется окончательным, но после него продолжают появляться изменения.

Если после слов «финальная версия» вам присылают новый документ, выясняйте не только, изменилась ли цена. Попросите таблицу изменений: какие пункты, приложения и суммы отличаются от предыдущей редакции.

Скрипт:

«Перед подписанием прошу направить перечень изменений относительно версии от 10 марта. Отдельно укажите изменения в цене, составе работ, сроках, приложениях и порядке приёмки. До получения перечня считаю редакцию не согласованной».

Сигнал второй: контрагент ссылается на «обычную практику».

Фразы «это стандартно», «так всегда работаем», «это обычно входит в монтаж» не определяют содержание именно вашей сделки. Обычная практика подрядчика не становится обязанностью заказчика без фиксации в договоре.

Скрипт:

«Прошу перечислить все работы и расходы, которые вы считаете включёнными в цену. Для каждой позиции укажите

объём или способ расчёта. Если расход не включён, укажите условие его возникновения и порядок предварительного согласования».

Сигнал третий: обещание результата зависит от внешних обстоятельств, но последствия не распределены.

Илья говорил: «Откроемся к сентябрю, если поставщики не подведут». Такая оговорка может быть разумной, но она не должна растворять весь срок. Нужно разделить то, что зависит от подрядчика, и то, что зависит от третьих лиц.

Скрипт:

«Назовите этапы, зависящие от поставщиков, и даты, к которым вы обязуетесь выполнить действия со своей стороны: разместить заказ, получить подтверждение, организовать доставку, сообщить о задержке. Если внешний поставщик нарушит срок, в какой срок вы уведомите заказчика и какие варианты предложите?»

Сигнал четвёртый: в договоре есть слова «по факту», «при необходимости», «в разумный срок», но нет механизма расчёта.

Такие формулировки не всегда недопустимы. Однако рядом должна быть прописана процедура: кто определяет необходимость, как фиксируется объём, как рассчитывается стоимость и кто утверждает работу до её выполнения.

Сигнал пятый: на вопрос о приложении вам пересылают старый файл или скриншот.

Скриншот подтверждает, что какая-то информация ко-

гда-то существовала в переписке. Он не подтверждает, что именно этот материал стал приложением к договору. Нужен файл с названием, датой, нумерацией листов и подписями либо иной согласованный сторонами способ присоединения к договору.

Сигнал шестой: подрядчик просит сначала подписать договор, а приложения «дошлёт потом».

Это не техническая мелочь, если цена, состав работ или критерии приёмки находятся в приложении. Подписание основного текста без таких документов означает, что вы принимаете обязательства до того, как увидели их содержание.

Три упражнения, которые показывают слабые места

Первое упражнение называется «Карта комплекта». Создайте одну страницу с перечнем всех документов сделки. Для каждой позиции укажите название, дату, количество листов, статус и место хранения.

Договор № 14 от 12 марта, 47 листов, подписывается.

Смета, приложение № 2, редакция от 12 марта, 6 листов, подписывается.

Техническое задание, приложение № 1, дата отсутствует, 4 листа, не согласовано.

Чертёж расстановки, файл от 10 марта, 2 листа, направлен в переписке, не подписан.

Перечень оборудования, файл от 11 марта, 3 листа, цена отличается от сметы.

Такая карта уже выявляет проблему. Если документ влияет на цену, срок или результат, а его статус обозначен как «обсуждался» или «направлен в переписке», подписание преждевременно.

Второе упражнение — «Три точки разрыва». Для каждой сделки найдите три места, где ожидания могут разойтись с текстом. Обычно это цена, срок и приёмка.

По цене спросите: может ли сумма увеличиться без нового подписанного документа?

По сроку: есть ли промежуточные даты или только конечное обещание?

По приёмке: что произойдёт, если заказчик не подпишет акт в установленный срок?

Затем составьте короткие примеры. Для Анны точкой разрыва по цене была подготовка помещения, по сроку — поставка оборудования, по приёмке — отсутствие перечня требований к готовности студии.

Третье упражнение — «Чужой читатель». Передайте комплект документов человеку, который не участвовал в переговорах. Попросите его ответить на пять вопросов:

Что именно должен сделать подрядчик?

Сколько и за что платит заказчик?

Какие дополнительные расходы могут возникнуть?

К какому сроку должен быть готов каждый этап?

По каким признакам можно отказать в приёмке или потребовать исправления?

Если человек отвечает: «Это надо посмотреть в переписке», «видимо, это в приложении» или «здесь неясно», сделка ещё не собрана в управляемый комплект.

Частая ошибка — проводить такую проверку уже после подписания. Тогда упражнение превращается не в контроль, а в расследование. Другая — спрашивать только юриста. Юрист видит риски формулировок, но операционный сотрудник лучше замечает, можно ли реально посчитать объём, принять работу и получить нужный результат. В сложной сделке нужны оба взгляда.

План проверки на семь дней

Семь дней не означают, что любой договор нужно согласовывать ровно неделю. Это рабочий порядок, который защищает от чтения в последний вечер. Если сделка срочная, этапы можно сжать, но исключать их не следует.

День первый. Собрать

Соберите не только договор, но и весь комплект: приложения, сметы, технические задания, графики, чертежи, коммерческие предложения, протоколы встреч, переписку с изменениями и реквизиты подписантов.

Исходные файлы сохраните отдельно. Не переименовывайте их так, чтобы исчезла история версий. Создайте папку с датой получения и список документов. Если материалов не хватает, направьте один запрос:

«Для проверки и подписания прошу направить полный комплект документов, на которые ссылается договор или ко-

которые влияют на цену, объём, сроки и порядок приёмки. Для каждого файла прошу указать название, дату и номер редакции».

День второй. Прочитать карту сделки

Не начинайте с последовательного чтения всех 47 страниц. Сначала выпишите стороны, предмет, цену, сроки, приложения, порядок приёмки, ответственность и порядок изменения условий. Это не заменяет чтение, но показывает, где искать противоречия.

Проверьте, что сторона, получающая деньги, совпадает со стороной договора, а фактический исполнитель не скрыт за общим выражением «привлечённые лица». Если часть работ передаётся субподрядчику, должно быть понятно, кто отвечает перед заказчиком.

День третий. Сопоставить документы

Сравните договор со сметой, техническим заданием и графиком. Проверяйте не только формулировки, но и цифры:

совпадает ли итоговая цена;

одинаково ли названы работы;

совпадает ли количество;

не расходятся ли сроки в разных файлах;

есть ли в смете позиции, которых нет в предмете договора;

не появляются ли в приложении новые платежи;

содержит ли график этапы, которых нет в порядке оплаты.

Если одна таблица указывает 18 светильников, а другая — 20, не выбирайте «очевидный» вариант. Зафиксируйте противоречие вопросом и получите письменное решение.

День четвёртый. Уточнить

Соберите вопросы в один список. Не отправляйте контрагенту десять разрозненных сообщений: сначала про цену, потом про доставку, потом про приложение. Это создаёт новые разрывы.

Минимальный набор вопросов контрагенту выглядит так:

1. Какие документы являются неотъемлемой частью договора? Укажите название, дату и номер редакции каждого.
2. Какая версия сметы является окончательной и подписывается сторонами?
3. Включены ли в цену доставка, подъём, упаковка, хранение, монтаж, пусконаладка, вывоз отходов и расходные материалы?
4. Какие работы или расходы могут быть предъявлены дополнительно?
5. Как рассчитывается каждая дополнительная работа и кто должен согласовать её до начала?
6. Какие характеристики результата являются обязательными: количество, модели, размеры, материалы, цвет, мощность, производительность?
7. Какие сроки установлены по этапам и какое событие считается началом каждого срока?

8. Что происходит при задержке поставщика, если подрядчик сам выбрал этого поставщика?
9. Как оформляется замена материала, модели или технологии?
10. В каком порядке заказчик принимает результат и в какой срок подрядчик устраняет замечания?
11. Кто подписывает акты и иные документы от каждой стороны?
12. Что происходит, если фактический исполнитель не является стороной договора?
13. Может ли подрядчик начинать дополнительные работы без письменного согласования заказчика?
14. Какая редакция переписки или чертежей имеет силу, если она противоречит договору?

Вопросы должны требовать конкретного ответа, а не приглашать к общему успокоению. На вопрос «Всё ли включено?» можно ответить «да», а позже спорить о значении слова «всё». Формулировка «перечислите расходы, включённые в цену, и отдельно расходы, которые не включены» оставляет гораздо меньше пространства для манёвра.

День пятый. Зафиксировать

После получения ответов внесите изменения в договор или приложения. Не довольствуйтесь письмом «подтверждаем, что всё входит». Если ответ меняет цену, объём, срок или порядок приёмки, он должен попасть в договорный комплект в согласованной форме.

Полезная реплика:

«Ответ принят в работу. Чтобы он имел силу для сделки, прошу включить его в текст договора или приложение с указанием номера и даты редакции. Переписка будет использоваться для рабочих уточнений, но не заменяет изменения договорных условий».

Здесь нужно учитывать правила конкретного договора. Если в нём установлено, что изменения действуют только в письменном дополнительном соглашении, сообщение в мессенджере не должно подменять такое соглашение. Даже когда договор допускает электронное согласование, лучше прямо указать, какие адреса и лица уполномочены направлять такие сообщения.

День шестой. Провести контрольную сборку

Соберите финальную версию именно так, как она будет подписываться. Пронумеруйте страницы, проверьте наличие приложений, названия файлов и подписи. Если договор подписывается в электронном виде, сохраните полный подписанный файл, а не только страницу с подписями.

Сравните финальную версию с той, которую вы проверяли. Проверяйте не только изменения, отмеченные контрагентом. Иногда новая редакция заменяет приложение или меняет нумерацию так, что прежняя ссылка начинает вести к другому документу.

День седьмой. Принять решение

Решение может быть одним из трёх: подписывать, подпи-

сывать после исправлений или остановить сделку.

Подписывать можно, если комплект полный, документы не противоречат друг другу, цена и дополнительные расходы понятны, сроки привязаны к событиям, а результат можно принять по объективным признакам.

Подписывать после исправлений нужно, если проблемы устранимы текстом: не хватает даты приложения, не указан порядок согласования замен, в смете нет расшифровки расходов, но контрагент готов внести необходимые сведения.

Остановить подписание нужно, если контрагент отказывается раскрыть цену или объём, требует оплатить до согласования приложений, оставляет критические условия «по факту», не может подтвердить полномочия подписанта либо присылает противоречивые документы и не объясняет, какой из них действует.

Когда пауза разумнее аванса

Анна долго считала, что отказ от аванса разрушит отношения. Илья действительно нёс расходы на резервирование бригады и закупку материалов. Но деловая срочность не превращает неясное обязательство в ясное.

Есть четыре причины немедленно остановить подписание.

Первая: вы не можете установить полный размер обязательства или верхнюю границу расходов.

Вторая: в договоре есть приложение, влияющее на деньги или результат, но его нет в комплекте либо оно не согласо-

вано.

Третья: контрагент обещает включить важные условия позже, после аванса или начала работ.

Четвёртая: стороны по-разному понимают результат, а текст не содержит процедуры, которая поможет устранить это расхождение.

Остановить процесс можно без обвинений:

«Мы не отказываемся от сделки. Сейчас не можем подписать документ, потому что в нём не определены приложения, состав включённых расходов и порядок согласования дополнительных работ. После устранения этих вопросов готовы вернуться к подписанию».

Если контрагент отвечает: «Вы нам не доверяете?» — не нужно переходить к личным объяснениям.

«Вопрос не в доверии, а в том, чтобы зафиксировать одинаковое понимание сделки. Доверие не определяет, входит ли доставка в цену и кто оплачивает подъём оборудования на третий этаж».

Если звучит аргумент «все клиенты подписывают без этого», ответ может быть коротким:

«Мы согласовываем условия своей сделки. Нам нужен полный комплект документов до перечисления аванса».

Разбор типичного сбоя: почему Анна всё-таки была частично права

Анна могла возразить: «Я действительно видела смету в переписке. Подрядчик её не скрывал». С точки зрения фак-

тов это сильный аргумент, но с точки зрения управления сделкой — слабый.

Она видела один документ. Подрядчик ссыался на другой. Она знала об отдельных работах. Подрядчик считал согласованными их объём и цену. Она ожидала открытия студии к началу сезона. Подрядчик говорил о намерении уложиться при условии своевременных поставок.

Обе стороны не обязательно действовали недобросовестно. Они просто оставили слишком много условий на уровне общего понимания. Такой договор опасен именно потому, что спор начинается не с очевидного обмана, а с двух разумных трактовок.

После конфликта Мария Власова, операционный директор компании-заказчика, предложила ввести правило для всех будущих закупок и подрядных работ: договор не передаётся на подпись, пока сотрудник не может на одной странице описать комплект сделки. На этой странице должны быть указаны стороны, результат, цена, сроки, приложения, порядок изменений и критерии приёма.

Илья тоже получил пользу от такого правила, хотя сначала сопротивлялся. Когда дополнительные расходы стали предметом спора, ему пришлось доказывать, что заказчик заранее согласовал не только саму работу, но и её стоимость. Если бы смета была собрана правильно, подрядчик мог бы заранее защитить свои расходы и не тратить время на переговоры после выполнения работ.

Контрольный лист перед подписанием

Перед тем как нажать кнопку «подписать» или отправить бумажный экземпляр, проверьте:

Все ли приложения физически или электронно входят в комплект?

Есть ли у каждого приложения название, дата и номер редакции?

Совпадают ли суммы договора, сметы и графика платежей?

Понятно ли, что входит в цену, а что оплачивается отдельно?

Есть ли запрет на дополнительные работы без предварительного согласования?

Можно ли определить результат по измеримым признакам?

Есть ли этапы и даты, а не только общее обещание?

Понятно ли, кто принимает результат и как оформляются замечания?

Согласованы ли замены материалов, оборудования и исполнителей?

Установлено ли, какой документ имеет приоритет при противоречии?

Совпадает ли ваш экземпляр с экземпляром контрагента?

Подписывает ли документ уполномоченное лицо именно той стороны, которая получает деньги и отвечает за результат?

Если на любой вопрос вы отвечаете: «Это есть где-то в переписке», проверка ещё не закончена. Если ответ звучит так: «Подрядчик обещал прислать позже», подписание нужно остановить. Если вы думаете: «Это и так очевидно», попросите превратить очевидность в пункт договора, приложение или таблицу с конкретными значениями.

Критерий успеха здесь не в том, что вы нашли максимальное количество опасных фраз. Успех — это комплект, по которому другой человек может восстановить сделку без устных пояснений и догадок. Он понимает, за что платят, что должен сделать исполнитель, когда должен появиться результат, как его принять и что произойдёт при отклонении.

Проблема на сорок восьмой странице возникла не случайно и не из-за недостатка юридических знаний. Причиной стал неправильный порядок работы: сначала Анна поверила, что все материалы образуют единое целое, а затем подписала документ, который этого не подтверждал. Надёжный порядок обратный: сначала собрать комплект и установить связи между файлами, затем проверить содержание и только после этого принимать решение о деньгах.

Дальше внимание переместится к самой притягательной части договора — цифре в строке «цена». Она может быть фиксированной суммой, формулой, ориентиром или приманкой, которая выглядит определённой лишь до первого счёта. Чтобы не повторить историю Анны, нужно научиться читать цену вместе с её основанием, пределами и механиз-

мом изменения.

Цена: цифра, формула или ловушка

После проверки предмета договора, полномочий и комплекта документов у Анны осталось ощущение, что главное уже сделано. В договоре были названы помещение, виды работ, оборудование, сроки и порядок приёмки. Но на карте сделки всё ещё оставалось белое пятно: сумма стояла одной строкой, а рядом с ней соседствовали формулировки «ориентировочная стоимость», «расходы по факту» и «дополнительные работы по согласованию». Именно в этой зоне чаще всего исчезает разница между запланированными 1,8 миллиона рублей и фактическими расходами.

Цена в договоре кажется простой, пока не приходится ответить на вопрос: за что именно выставлен каждый рубль? Одна цифра может быть твёрдой ценой, предварительным расчётом, ставкой за единицу или лишь началом формулы, которая приведёт к совсем другой сумме.

Миф о большой цифре

Анна Морозова открывала студию ремонта в помещении бывшего магазина на первом этаже жилого дома. Она рассчитывала закончить работы к началу сезона, когда спрос на услуги в сфере интерьера возрастал. Арендодатель согласовал каникулы только на первые два месяца. Если студия не

откроется вовремя, Анне придётся платить полную аренду, ещё не получая выручки.

Илья Соколов, подрядчик, прислал коммерческое предложение на 1 800 000 рублей. По его словам, в эту сумму входило всё: отделка, свет, стойка администратора, стеллажи, монтаж оборудования и подготовка клиентской зоны.

Перед подписанием Анна позвонила ему.

— То есть я перевожу 1,8 миллиона и получаю готовую студию?

— Да, по основному объёму, — ответил Илья. — Если не будет каких-нибудь сюрпризов со стороны помещения.

— Что вы называете сюрпризами?

— Скрытые дефекты, дополнительные пожелания, рост цен на материалы. Но мы же всё заранее обсудим.

Фраза «по основному объёму» показалась Анне обычной осторожностью подрядчика. Она уже видела смету в приложении: разделы «Строительные работы», «Мебель», «Освещение» и «Оборудование». Внизу стояла итоговая сумма — 1 800 000 рублей.

Через три недели после начала работ выяснилось, что электропроводка в двух стенах не выдерживает нагрузку оборудования. Илья сообщил, что потребуются заменить кабель, установить дополнительный автомат и проложить часть линии по потолку. Доплата составит 146 000 рублей. Затем появились отдельные счета за доставку крупногабаритных материалов, подъём на первый этаж, упаковку мебели и вы-

воз строительного мусора. Ещё 74 000 рублей.

Анна открыла договор и стала искать, где именно согласилась на эти суммы. В разделе о цене было написано: «Общая стоимость работ определяется согласно смете. Стоимость материалов может корректироваться в зависимости от цен поставщиков. Доставка, разгрузка, подъём, монтаж и вывоз отходов оплачиваются заказчиком дополнительно по фактическим расходам».

Смета не содержала отдельной строки на доставку, но и не говорила, что доставка включена в стоимость материалов.

В результате исходные 1,8 миллиона превратились в 2,02 миллиона ещё до окончания работ. А затем подрядчик предложил заменить выбранные светильники на более дорогие: первоначальная модель якобы исчезла из наличия.

Проблема Анны возникла не потому, что подрядчик назвал слишком высокую цену. Она возникла потому, что стороны вкладывали в слово «стоимость» разный смысл. Для Анны это была сумма всей сделки. Для Ильи — стоимость известного на момент обсуждения основного объёма, к которой добавятся расходы, зависящие от обстоятельств.

Комментарий автора

Цена защищает заказчика не сама по себе. Её защищает конструкция, в которой можно установить четыре связи:

с какой единицей считается сумма;

какой состав работ и поставок покрывает расчёт;

какие расходы включены, а какие исключены;

при каких условиях сумма может измениться.

Если хотя бы одна из этих связей отсутствует, цифра начинает работать как рекламное обещание, а не как финансовое ограничение.

Твёрдая цена и смета: не одно и то же

В бытовой речи «смета на 1,8 миллиона» часто означает: «Работы будут стоить 1,8 миллиона». В договоре это может означать совсем другое.

Твёрдая цена — согласованная стоимость определённого результата или объёма, которая не меняется только потому, что подрядчик ошибся в собственном расчёте, не учёл обычные расходы или столкнулся с ростом закупочных цен. Изменить её можно по основаниям, предусмотренным договором и законом, прежде всего при изменении состава работ, исходных данных или по отдельному соглашению сторон.

Смета — это расчёт стоимости. Она может быть твёрдой или приблизительной. Само название документа ничего не решает. Если в договоре написано лишь «смета», без указания её статуса, подрядчик позже сможет утверждать, что это был ориентир, а заказчик — что предел. Такой спор почти всегда возникает слишком поздно: когда материалы уже куплены, работы выполнены, а деньги потрачены.

Анна попросила Илью заменить формулировку в договоре: «Цена договора является твёрдой и составляет 1 800 000 рублей». Илья согласился, но добавил исключение: «Не включает дополнительные работы, выявленные после начала

работ, расходы на доставку, разгрузку, подъём, вывоз отходов и увеличение стоимости материалов более чем на 5 процентов».

С точки зрения формы цена стала выглядеть твёрдой. По существу — нет. За пределы основного правила вынесли крупные блоки расходов, причём некоторые из них не имели чётких границ. Например, «дополнительные работы, выявленные после начала работ» могли охватить как действительно скрытый дефект, так и элемент, который подрядчик просто не включил в первоначальный расчёт.

Анна предложила разобрать исключения по отдельности. Скрытыми дефектами признавались только те, которые невозможно обнаружить при обычном осмотре помещения до начала работ и которые подтверждены актом обследования с фотографиями. Дополнительные работы выполнялись только после письменного согласования их состава, цены и влияния на срок. Доставка либо включалась в стоимость конкретного товара, либо рассчитывалась по заранее согласованным ставкам. Рост стоимости материалов учитывался только по перечню конкретных позиций, с подтверждением изменения цены и правом заказчика отказаться от замены.

Так «твёрдая цена» перестала быть красивой фразой и стала рабочим ограничением.

Здесь полезно разделять три уровня.

Первый — цена договора. Это сумма, которую заказчик должен заплатить за согласованный результат.

Второй — состав цены. Из каких работ, материалов, поставок, услуг и расходов она складывается.

Третий — механизм изменения. Что должно произойти, кто это фиксирует, в какой форме согласуется новая сумма и может ли заказчик отказаться от соответствующего объёма.

Если договор содержит только первый уровень, он напоминает закрытую коробку с надписью «1 800 000 рублей». Внутри может оказаться не готовая студия, а набор отдельных операций, часть которых оплачивается дополнительно.

Единица расчёта: квадратный метр не равен готовому помещению

Самая частая ловушка возникает, когда цена названа не за весь результат, а за единицу:

«Отделка — 12 000 рублей за квадратный метр».

«Монтаж — 3 500 рублей за точку».

«Изготовление мебели — 85 000 рублей за погонный метр».

«Доставка — 1 500 рублей за рейс».

Каждая ставка может быть прозрачной, но итоговая сумма зависит от количества единиц, а оно не всегда определено в договоре.

Площадь помещения Анны составляла 86 квадратных метров. В коммерческом предложении была указана ставка за отделку, однако в смете подрядчик применил её к площади пола, а в разговоре говорил о площади стен и потолка. Разница дала почти 200 000 рублей. Для заказчика «86 квад-

ратных метров» означало помещение. Для подрядчика — конкретный показатель, который требовал отдельного определения.

Та же проблема возникла с освещением. В предложении было написано: «Монтаж светильников — 3 500 рублей за точку». Но понятие «точка» не определили. Илья считал точкой место установки светильника. Электрик, которого привлёк подрядчик, включил в расчёт светильник, выключатель и отдельный вывод под подсветку.

Единица расчёта должна отвечать на пять вопросов.

Что именно считается единицей?

Как определяется её количество?

Кто и когда это количество фиксирует?

Какая ставка применяется?

Есть ли минимальный объём, округление или отдельная плата за подготовительные операции?

Для площади нужно указать, используется ли площадь пола, стен, потолка, фактическая площадь поверхностей или данные технического плана. Для погонного метра — какие элементы входят в метр: корпус, фасад, фурнитура, монтаж, вырезы, доставка. Для «точки» — входят ли в неё кабель, подрозетник, выключатель, установка и проверка.

Итоговая сумма должна быть вычисляема не только человеком, который составлял смету. Если для проверки придется звонить подрядчику и просить его объяснить, как всё получилось, формула недостаточно прозрачна.

После переработки итоговая смета Анны выглядела так:

отделка пола — 86 квадратных метров по ставке, указанной в смете;

отделка стен — фактическая площадь стен по обмерам, зафиксированным в приложении;

потолок — 86 квадратных метров, включая подготовку и окраску;

светильники — 24 комплекта, каждый из которых включает светильник, монтаж, подключение и проверку;

мебель — по перечню изделий с размерами, материалами и количеством;

оборудование — по спецификации с моделями или минимальными характеристиками;

доставка — одна включённая поставка до помещения, дополнительные рейсы только по согласованию.

Эта детализация не сделала договор длиннее ради длины. Она позволила проверить, не увеличилось ли количество единиц незаметно для заказчика.

Упражнение «Перевод цифры в формулу»

Возьмите любую строку сметы и перепишите её так, чтобы другой человек мог самостоятельно повторить расчёт. Например, вместо «монтаж освещения — 84 000 рублей» должна получиться конструкция:

количество комплектов × ставка за комплект = сто-

имость;

$24 \times 3\,500 \text{ рублей} = 84\,000 \text{ рублей.}$

Затем добавьте описание того, что входит в комплект. Если подрядчик отвечает: «Это и так понятно», попросите назвать состав письменно. Проверка занимает несколько минут, но выявляет расходы, которые обычно появляются в конце: крепёж, подготовку поверхности, подключение, уборку, упаковку и вывоз.

Если количество может измениться, запишите основание такого изменения. Например: «Окончательное количество светильников определяется по утверждённой схеме освещения; увеличение количества оплачивается только после письменного согласования новой схемы и сметы».

НДС и налоговый статус: одна сумма, разная экономика

Анна столкнулась и с другой неприятной деталью. Илья работал через общество с ограниченной ответственностью и в первом коммерческом предложении указал сумму без пояснения, включает ли она налог. В новой версии договора появилась строка: «Цена включает НДС». Но затем подрядчик предложил подписать договор с другой организацией, применяющей специальный налоговый режим, и прислал сумму на 120 000 рублей ниже.

Для Анны это выглядело как экономия. Мария Власова, операционный директор компании-заказчика, обратила внимание на разницу. Она привыкла проверять договоры в по-

следний момент и знала, что цена с налогом и цена без налога могут по-разному влиять на итоговые расходы компании.

НДС нельзя оставлять в договоре как техническую аббревиатуру. Нужно зафиксировать:

- применяет ли исполнитель НДС;**
- включён ли НДС в указанную цену;**
- какова ставка и сумма НДС, если исполнитель обязан его предъявлять;**
- что произойдёт, если налоговый статус исполнителя изменится;**

какие документы предоставляются вместе с оплатой.

Организация на общей системе налогообложения обычно предъявляет НДС в составе цены при наличии соответствующей обязанности. Организация или индивидуальный предприниматель на специальном налоговом режиме может не выставять НДС в обычном порядке, но существуют исключения и отдельные ситуации, зависящие от режима и характера операции. Поэтому недостаточно написать: «Исполнитель работает без НДС». Следует указать, что именно оплачивает заказчик и какие документы получает.

Для Анны были возможны разные договорные конструкции:

цена 1 800 000 рублей, включая НДС в размере, рассчитанном по применяемой ставке;

цена 1 800 000 рублей, НДС не облагается в связи с применением исполнителем специального налогового режима;

цена 1 800 000 рублей без НДС; при возникновении обязанности предъявить налог цена увеличивается на сумму НДС.

Последний вариант особенно опасен для заказчика: он фактически оставляет налоговый риск открытым. Если стороны не хотят увеличения бюджета, формулировка должна прямо закреплять, что цена окончательная и включает все налоги и обязательные платежи исполнителя, кроме тех, которые прямо перечислены отдельно.

При этом налоговый статус нельзя превращать в способ произвольного пересмотра цены. Если подрядчик сменил режим налогообложения после подписания договора, это само по себе не означает, что заказчик должен платить больше. В договоре можно установить, что изменение налогового статуса не меняет общую цену, а налоговые последствия несёт сторона, обязанная их учитывать. Конкретная формулировка зависит от сделки и статуса сторон, поэтому крупные договоры желательно проверять вместе с бухгалтером или юристом.

В договоре Анны сумма была закреплена как окончательная. Отдельно указывалось, что подрядчик обязан заранее сообщить об изменении налогового статуса, но такое изменение само по себе не увеличивает цену. Если в счёте или акте появлялся НДС, он должен был соответствовать договору и подтверждённому статусу исполнителя.

Доставка, упаковка и монтаж: расходы между

строк

В коммерческих предложениях дополнительные расходы часто прячутся не в мелком шрифте, а в обычных словах: «поставка», «установка», «логистика», «сопутствующие услуги», «расходные материалы». Каждое из них кажется понятным, пока не возникает необходимость установить границы.

Для студии Анны оборудование должно было приехать на объект, пройти разгрузку, попасть в помещение, быть распакованным, установленным, подключённым и проверенным. Сначала подрядчик утверждал, что в цену входит «монтаж оборудования», но позже разделил его на монтаж, пусконаладку и настройку. Стойка администратора входила в мебель, однако её доставка считалась отдельной услугой. Упаковка оставалась на объекте, а вывоз мусора был вынесен в отдельный счёт.

Чтобы не спорить о значении бытовых слов, нужно разложить цепочку поставки:

изготовление или закупка;

упаковка;

погрузка у поставщика;

перевозка;

разгрузка;

подъём до места установки;

распаковка;

сборка;

крепление;
подключение;
настройка;
проверка работоспособности;
уборка упаковки и вывоз отходов.

Не все элементы обязательно включать в цену. Но каждому нужно присвоить статус: включён, оплачивается отдельно по фиксированной ставке или возможен только после письменного согласования.

У Анны подъём на первый этаж был технически простым, но подрядчик включил его в строку «погрузочно-разгрузочные работы». Если бы помещение находилось на пятом этаже без лифта, сумма могла бы резко измениться. Поэтому в договоре нужно указать исходные условия: адрес, этаж, наличие лифта, часы доступа, расстояние от машины до входа, ограничения по массе и размерам груза. При изменении этих условий стороны должны согласовать дополнительные расходы до выполнения работ.

Фраза «доставка до объекта» не всегда означает доставку внутрь помещения. А «монтаж» не всегда включает подключение и запуск. В договоре лучше писать не об общем впечатлении, а о конечном действии: «поставить оборудование в помещение, установить на предусмотренное место, подключить к подготовленным сетям и провести проверку по перечню».

Особого внимания требуют расходы, которые подрядчик

называет «расходами по факту». Это не запретная конструкция, если фактические затраты можно подтвердить и ограничить. В договоре следует определить:

какие документы подтверждают расход;
включается ли в него вознаграждение подрядчика;
есть ли предельный размер;
кто согласует расход;
можно ли выбрать другой способ выполнения.

Например: «Расходы на дополнительную доставку возмещаются по документам перевозчика, но не более 25 000 рублей за рейс; рейс предварительно согласуется заказчиком по электронной почте».

Такая запись отличается от формулировки «доставка оплачивается по факту». В первом случае у заказчика есть процедура и предел. Во втором он узнаёт сумму после возникновения обязательства.

Что было бы, если бы Анна подписала первоначальную версию

Если бы Анна оставила формулировку о «расходах по факту», спор о 74 000 рублей пришлось бы вести по каждой позиции. Подрядчик предъявил бы счета перевозчика, фотографии упаковки, внутренние накладные и объяснения сотрудников. Анне пришлось бы доказывать, что конкретная операция уже покрыта общей ценой или вообще не была необходима для исполнения договора.

Даже если часть требований оказалась бы необоснован-

ной, деньги уже могли быть перечислены, а работы — остановлены до оплаты. Слабая конструкция цены создаёт не только риск переплаты. Она даёт исполнителю рычаг в конфликте.

Что было бы, если бы подрядчик действительно обнаружил скрытую проблему

Представим, что под старой отделкой обнаружились повреждённые стены, которые невозможно было увидеть при обычном осмотре. Это не означает, что подрядчик вправе самостоятельно выполнить любые дополнительные работы и выставить любой счёт.

Рабочая процедура выглядит так: подрядчик направляет описание проблемы, фотографии, последствия отказа от ремонта, смету дополнительного объёма и информацию о влиянии на срок. Заказчик принимает решение. Если аварийная ситуация требует немедленных действий для предотвращения ущерба, договор может предусмотреть узкое исключение: подрядчик выполняет минимально необходимые работы в пределах установленного лимита, сразу уведомляет заказчика и предоставляет подтверждения.

Так сохраняется баланс. Заказчик не получает права игнорировать реальные дефекты, а подрядчик — открытый бюджет.

Что было бы, если бы цены материалов выросли

Илья ссылаясь на рост цен поставщиков. В строительных и ремонтных проектах это не редкость, но само по себе из-

менение рыночной цены не отвечает на главный вопрос: кто несёт риск колебания.

Возможны несколько моделей.

При твёрдой цене риск обычного роста закупочных цен несёт подрядчик. Он должен был учесть его в своём предложении.

При формульной цене стоимость конкретного материала меняется по согласованному показателю: прайс-листу определённого поставщика, индексу, курсу или документально подтверждённому изменению. В договоре нужны дата и источник сравнения, периодичность пересмотра и предел изменения.

При смешанной модели основные материалы фиксируются, а отдельные позиции закупаются по фактической цене в пределах согласованного лимита.

Фраза «цена может быть изменена в связи с ростом стоимости материалов» не является формулой. Она лишь сообщает, что цена может измениться. Чтобы механизм работал, нужно ответить на вопросы: каких материалов это касается, как измеряется рост, с какой даты берётся исходная цена, кто предоставляет подтверждения, есть ли порог, предел и право отказаться от замены.

Например: «Стоимость материалов из перечня может быть пересмотрена, если цена конкретной позиции по прайс-листу указанного поставщика увеличилась более чем на 10 процентов по сравнению с датой утверждения сметы. Под-

рядчик направляет подтверждение изменения и два варианта: сохранить материал с новой ценой либо предложить равноценную замену. До письменного согласования новая цена не применяется».

Такая модель не отменяет рыночный риск, но делает его видимым и управляемым.

Индексация: когда формула защищает, а когда маскирует произвол

Индексация используется не только в длительных строительных проектах. Она встречается в договорах аренды, технического обслуживания, поставки и регулярных услуг. Её смысл — заранее определить, как меняется цена со временем.

Корректная формула должна содержать базовую стоимость, дату отсчёта, показатель изменения и порядок округления. Например, ставка пересматривается раз в год не более чем на величину официального индекса, но не выше установленного предела. Нельзя оставлять в договоре просто слова «цена индексируется в соответствии с инфляцией»: инфляцию можно измерять разными показателями, а стороны могут по-разному понимать период.

Для разовой отделки Анна отказалась от общей индексации. Проект должен был завершиться за четыре месяца, и ей было важнее зафиксировать бюджет. Для оборудования с длительным сроком изготовления стороны предусмотрели отдельный порядок: поставщик мог предложить замену или

изменение цены только при подтверждённом изменении цены производителя до закупки и до письменного заказа конкретной позиции.

Цена может измениться по трём разным причинам, и их нельзя смешивать:

изменился объём работ;

изменились исходные условия объекта;

изменились рыночные или налоговые условия.

Для каждой причины нужна отдельная процедура. Иначе подрядчик сможет назвать любое увеличение «дополнительными работами», хотя фактически речь идёт о собственной ошибке в смете или о росте закупочной цены.

Если — то: как выбрать конструкцию цены

Если результат и его состав можно заранее описать, устанавливайте твёрдую цену за весь результат. Так обычно разумнее оформлять стандартную отделку, изготовление мебели по утверждённому проекту или поставку оборудования с известными характеристиками.

Если объём зависит от фактических измерений, используйте цену за единицу, но зафиксируйте метод измерения, количество или диапазон, ставки и максимальный бюджет.

Если часть работ зависит от скрытых условий, описывайте процедуру обследования и отдельного согласования, а не оставляйте открытую формулировку «по факту».

Если рынок нестабилен и подрядчик объективно не может зафиксировать закупочную стоимость, применяйте форму-

ду с источником данных, порогом, пределом и правом отказаться от замены или закупки.

Если подрядчик называет цену ориентировочной, считайте, что твёрдой цены нет, пока договор прямо не установит обратное.

Если сумма состоит из нескольких приложений, проверьте, какая версия сметы действует и что происходит при противоречии между договором, сметой, спецификацией и перепиской.

Если отдельный расход необходим для получения результата, сначала ищите его в составе цены. Если он должен оплачиваться отдельно, его нужно назвать, рассчитать или ограничить.

Если подрядчик говорит, что «все так работают», попросите показать это в расчёте. Обычай общения не заменяет согласованное условие.

Факультативное не должно становиться обязательным

Один из самых неприятных способов увеличить итоговую сумму — превратить необязательную опцию в необходимую часть проекта уже после подписания договора.

Анна хотела установить дополнительную декоративную подсветку в зоне ресепшена. В первой смете она была обозначена как опция. После начала работ Илья сообщил, что без неё стойка будет выглядеть незавершённой и потребуются изменить часть электрики.

У факультативного пункта должен быть отдельный статус. Его нельзя смешивать с обязательными работами в одной общей сумме. Удобно разделять смету на три блока:

обязательный объём, без которого результат не соответствует заданию;

условно обязательный объём, который нужен при наступлении конкретного условия;

дополнительные опции, заказываемые только по отдельному решению.

Для каждой опции полезно указать цену, срок принятия решения и последствия отказа. Например: «Декоративная подсветка не входит в обязательный объём. Заказчик вправе включить её до утверждения электромонтажной схемы. Стоимость — 38 000 рублей, срок выполнения увеличивается на два рабочих дня».

Иначе исполнитель может сказать: «Вы же сами хотели красивую студию», а заказчик окажется перед выбором между дополнительной оплатой и незавершённым видом помещения.

Такая же граница нужна в бытовых и цифровых услугах. При ремонте квартиры обязательной может быть покраска потолка, а дополнительный слой декоративной штукатурки — опцией. В разработке сайта обязательной может быть публикация согласованного набора страниц, а подключение расширенной аналитики — отдельной услугой. В поставке оборудования базовая комплектация обязательна, а запасной

комплект расходных материалов — факультативен.

Проверка реальности перед подписанием

Анна провела с Ильёй короткую процедуру, которую Мария позже стала использовать для всех договоров компании. Она взяла итоговую сумму и задала по каждой строке три вопроса:

Что именно я получаю за эти деньги?

Что произойдёт с суммой, если объём изменится?

Какие расходы могут возникнуть рядом с этой строкой, но не включены в неё?

На строке «Оборудование — 420 000 рублей» выяснилось, что в сумму входили сами устройства, но не входили крепления и подключение. В строке «Мебель — 510 000 рублей» не было указано, что цвет фасадов выбирается из стандартной палитры, а нестандартный цвет увеличит цену. В строке «Доставка и монтаж — 95 000 рублей» не был указан вывоз упаковки.

Затем Анна попросила Илью назвать максимальную сумму проекта при сохранении согласованного состава работ. Он ответил: 1 800 000 рублей плюс возможные дополнительные работы.

Тогда она изменила вопрос:

— Какие конкретно обстоятельства могут увеличить сумму и каков предел каждого?

После этого стороны выделили три зоны риска и установили для них процедуру.

Этот разговор не был попыткой заставить подрядчика обещать невозможное. Анна понимала, что старое помещение может преподнести сюрпризы. Ей нужно было другое: не гарантировать отсутствие проблем, а заранее определить, как проблема будет превращаться в решение, сумму и срок.

Главный разбор: что вошло в окончательную конструкцию

В финальной версии договора цена была описана не одной строкой, а связкой условий.

Цена основного объёма составляла 1 800 000 рублей. Она включала перечисленные в приложении работы, материалы, оборудование, обычные расходные материалы, одну доставку до объекта, разгрузку, подъём в помещение, монтаж, подключение и уборку упаковки после завершения работ.

Смета являлась твёрдой в пределах согласованного состава и количества. Ошибки подрядчика в расчёте не давали ему права увеличить цену.

Количество материалов и оборудования определялось спецификацией. Для работ, рассчитываемых по единицам, в смете были указаны единицы измерения, ставки и исходные объёмы. Превышение объёма требовало письменного согласования.

Дополнительные работы оформлялись отдельным документом или согласованным электронным сообщением с указанием причины, состава, стоимости и влияния на срок. Молчание Анны не считалось согласием.

Дополнительные доставки и расходы, вызванные изменившимися условиями объекта, возмещались только после согласования и в пределах установленного лимита.

НДС и налоговый статус подрядчика были обозначены прямо. Изменение налогового режима само по себе не увеличивало общую цену.

Опции были вынесены за пределы обязательного объёма и имели отдельные цены.

В договоре появился и порядок разрешения противоречий. При расхождении между общей формулировкой и спецификацией приоритет имела спецификация в части количества и характеристик, а в части цены — утверждённая смета. Более поздняя версия документа заменяла предыдущую только при явном указании даты и отменяемой редакции.

Илья не согласился на безусловный потолок всех возможных расходов. Это было разумно: подрядчик не мог заранее отвечать за неизвестные аварийные работы или новые пожелания заказчика. Но он согласился установить границы и процедуру. В результате гибкость сохранилась там, где действительно была нужна, а не превратилась в право выставить счета за всё, что оказалось неудобным.

Короткий чек-лист перед подписанием

Проверьте, есть ли в договоре прямой ответ, является ли цена твёрдой, приблизительной, расчётной или изменяемой.

Убедитесь, что итоговая сумма вычисляется из понятных единиц: количества, площади, веса, времени, ставки или пе-

речня изделий.

Сверьте, одинаково ли стороны понимают слова «комплект», «точка», «рейс», «монтаж», «доставка», «готовность» и «расходные материалы».

Разделите включённые расходы и расходы, оплачиваемые отдельно.

Зафиксируйте НДС, налоговый статус и влияние их изменения на цену.

Для индексации укажите показатель, источник, дату отсчёта, период пересмотра, предел и процедуру уведомления.

Для дополнительных работ установите письменное согласование до начала выполнения.

Для факультативных услуг укажите, что они не входят в обязательный объём и заказываются отдельно.

Сверьте смету, спецификацию, коммерческое предложение и переписку. Уберите из действующего комплекта документы, которые могут быть ошибочно приняты за актуальные.

Если после этой проверки нельзя ответить на вопрос «какова максимальная сумма за согласованный результат и что может её изменить», цена всё ещё не под контролем.

Через месяц студия Анны открылась с задержкой в четыре дня из-за дополнительной проверки электрики, но бюджет вырос только на 38 000 рублей — стоимость действительно согласованного изменения. Илья не получил оплату за все расходы, которые мог назвать «сопутствующими», зато за-

ранее понимал, какие риски принимает. Анна не получила иллюзию абсолютной неизменности суммы, но получила то, что ценнее красивого обещания: возможность увидеть, откуда берётся каждый новый рубль.

Цена договора — это не цифра внизу страницы. Это граница между тем, что уже куплено, и тем, что ещё может стать предметом отдельного решения. Если граница проведена формулой, перечнем и процедурой, переговоры о деньгах происходят до расхода, а не после него.

Следующий финансовый риск возникает сразу после определения цены: как именно деньги будут двигаться по сделке. Аванс может финансировать работу, но может и лишить заказчика рычага; этап может быть всего лишь названием в календаре, а может быть проверяемым результатом; финальный платёж способен удерживать качество или оказаться перечисленным до фактической готовности.

Аванс, этапы и финальный платёж

В понедельник в 9:12 Анна Морозова получила сообщение от Ильи Соколова:

«Нужно сегодня оплатить 900 тысяч, иначе поставщик оборудования снимет бронь. Работы начнём сразу после поступления денег».

До открытия студии оставалось семь недель. В смете значились перегородки, свет, мебель, сантехника и оборудование для рабочих мест. Общая цена договора составляла 1,8 миллиона рублей. Половина суммы выглядела пугающе, но объяснение Ильи звучало разумно: поставщики требуют предоплату, материалы дорожают, бригада не будет ждать.

Анна уже почти открыла банковское приложение, когда заметила одну деталь. В договоре не было сказано, какие именно товары должны быть куплены на аванс, в какой срок они поступят на объект и что произойдёт, если поставщик задержится. В разделе об оплате значилось: «Заказчик перечисляет аванс в размере 50 процентов стоимости работ. Оставшаяся сумма выплачивается после завершения работ». Между этими двумя платежами не было ни одного проверяемого события.

Такой договор связывает деньги не с результатом, а с обещанием продолжить отношения. Пока подрядчик работает, заказчик платит за надежду, что следующий шаг когда-ни-

будь наступит. Если отношения испортятся, спор быстро превратится в вопрос: какая часть аванса уже отработана, где находятся купленные материалы, какие работы действительно выполнены и сколько будет стоить исправление недостатков.

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.