



3 Коммерческие предложения

Глава для тех, кто работает
прежде всего на себя

Руководить проектом и управлять ожиданиями клиента весьма непросто, а если у вас не будет заключено правильное соглашение с заказчиком, вы окажетесь в проигрыше независимо от исхода проекта. Коммерческие предложения и специальные соглашения чрезвычайно важны для защиты вашего бизнеса (и вас лично) от финансовых и юридических неприятностей. После того как вы согласитесь на участие в проекте и пожмете руки, обязательно выделите достаточно времени на составление соглашения, в котором будут оговорены все условия ваших отношений и график платежей со стороны заказчика.

Расс Унгер

Коммерческие предложения

Старая поговорка гласит: «Ни одно доброе дело не остается безнаказанным». Нечто похожее происходит при запуске любого проекта – рукопожатия и оптимизм быстро сменяются дежурной фразой: «А черт!.. Пора писать коммерческое предложение!»

Труднее всего написать самое первое предложение. Если вы никогда раньше этого не делали, вам совершенно непонятно, с чего следует начать, – здесь-то вам и поможет эта глава.

У проектов любого типа есть свои нюансы, которые не позволяют вам расслабиться при написании предложения. В то же время, к счастью, у всех предложений есть нечто общее, что поможет вам использовать свои наработки в следующем проекте. (Типы проектов подробно рассматриваются в главе 2.)

В каких случаях следует писать коммерческое предложение? Во всех.

Почему нужно писать предложение? За всю историю нашей работы над проектами самые неприятные ситуации возникали тогда, когда не было действующего соглашения между заказчиком и исполнителем.

Когда общение с потенциальным заказчиком только начинается и все вроде бы складывается благополучно, у вас возникает большое искушение пропустить этот шаг. Но даже если вы ясно понимаете потребности заказчика и можете сформулировать их так, чтобы он тоже их ясно понял, вы в действительности еще не готовы приступить к работе.

Более того, именно в этот момент стоит снизить темп и перевести дыхание.

Вместо того чтобы сходу браться за работу, уделите некоторое время тому, чтобы вместе с заказчиком оговорить ваши профессиональные отношения и задать «правила игры». Жан Марк Фавро (Jean Marc Favreau) из юридической фирмы Peer, Gan & Sisler, LLP (Вашингтон), пишет:

Слишком часто подрядчики и их клиенты считают, что они достигли соглашения в начале их отношений, тогда как в действительности разногласия лишь ждут своего часа. Хотя предусмотреть все мыслимые проблемы почти невозможно, подробно прописанный контракт – лучшая защита и самый надежный способ не оказаться в суде, споря об условиях ваших отношений. Чем более ясно вы с самого начала определите условия и параметры ваших отношений с заказчиком в письменном контракте, тем меньше будет вероятность последующих споров об обязательствах каждой из сторон.

Новые проекты и новые люди пробуждают энтузиазм. Часто нам не хочется «убивать сделку», заводя разговор о предложении, но, как и в любых отношениях, эмоции «медового месяца» со временем затихают.

Обещания могут нарушаться с обеих сторон.

Заказчик может не предоставить вам своевременный доступ к контенту. Знаю, что дело почти неслыханное, но – хотите верьте, хотите нет – такое случается! (На всякий случай: это был сарказм.) Изначально запланированное финансирование может быть переброшено на другие проекты, а «крайним» окажетесь вы – непосредственный исполнитель.

Компании тоже понимают, что привлечение внешних подрядчиков означает определенный риск, особенно если подрядчик – очень маленькая фирма или независимый специалист. Хорошо написанное предложение создает у заказчика чувство стабильности и защищенности, а это способствует преодолению многих потенциальных сложностей.

В коммерческом предложении также определяются условия, защищающие обе стороны в случае непредвиденных изменений. Если компания заказчика не предоставит вам своевременный доступ к своим ресурсам, график работы может быть нарушен; заказчик должен быть осведомлен о своей ответственности за успех проекта. Если заказчик лишается финансирования и вынужден закрыть проект, а у вас нет предложения или контракта в иной форме, вам могут не заплатить за уже выполненную работу.

Мораль предельно ясна: всегда пишите предложение.

Создание коммерческого предложения

Как только вы подключаетесь к работе над проектом, наступает время готовить предложение. Чем скорее ваше предложение будет утверждено и подписано, тем скорее вы сможете приступить к работе и – что еще важнее – начнете получать за нее деньги.

Хорошее коммерческое предложение состоит из нескольких основных разделов:

- Титульный лист
- История изменений
- Краткое описание проекта
- Используемый подход
- Объем работ
- Условия

- Результаты работы
- Права собственности и прочие права
- Дополнительные затраты и вознаграждения
- Общая стоимость проекта
- График платежей
- Утверждение и подписание

Давайте подробнее познакомимся с каждой частью предложения.

Титульный лист

Предложение начинается с титульного листа, содержащего общие сведения о документе. С точки зрения стиля и информационного наполнения титульный лист можно оформить весьма по-разному – выбор подхода зависит исключительно от вас.

Обычно на титульном листе размещаются следующие элементы:

- Название компании заказчика
- Логотип компании заказчика (если вам разрешено его использовать)
- Название проекта
- Тип документа («коммерческое предложение»)
- Версия предложения
- Дата передачи
- Название вашей компании
- Авторы предложения
- Регистрационный номер проекта
- Стоимость проекта
- Условия конфиденциальности

В первую версию предложения стоит включить всё – кроме логотипа компании заказчика, затрат и (возможно) регистрационного номера проекта.

Почему не стоит размещать эти элементы на титульной странице первоначального предложения? Заказчик и так знает, где он работает. Вряд ли стоит тратить время и усилия, добиваясь разрешения на использование логотипа компании (не говоря уже о возможных неприятностях, если правила его использования будут случайно нарушены). Стоимость проекта лучше указывать после того, как в тексте предложения будут описаны все компоненты проекта; к тому же информация о стоимости логично ведет к графику платежей. О регистрационном номере проекта стоит позаботиться особо. Во многих компаниях эти номера вообще

не используются, однако для некоторых правительственных организаций это может оказаться важным, и если номер не указан на титульной странице, то ваше предложение могут отклонить.

На рис. 3.1 (вымышленный) логотип компании заказчика присутствует, но если получить разрешение не удалось или связи с компанией заказчика еще не установились, логотип лучше не размещать.

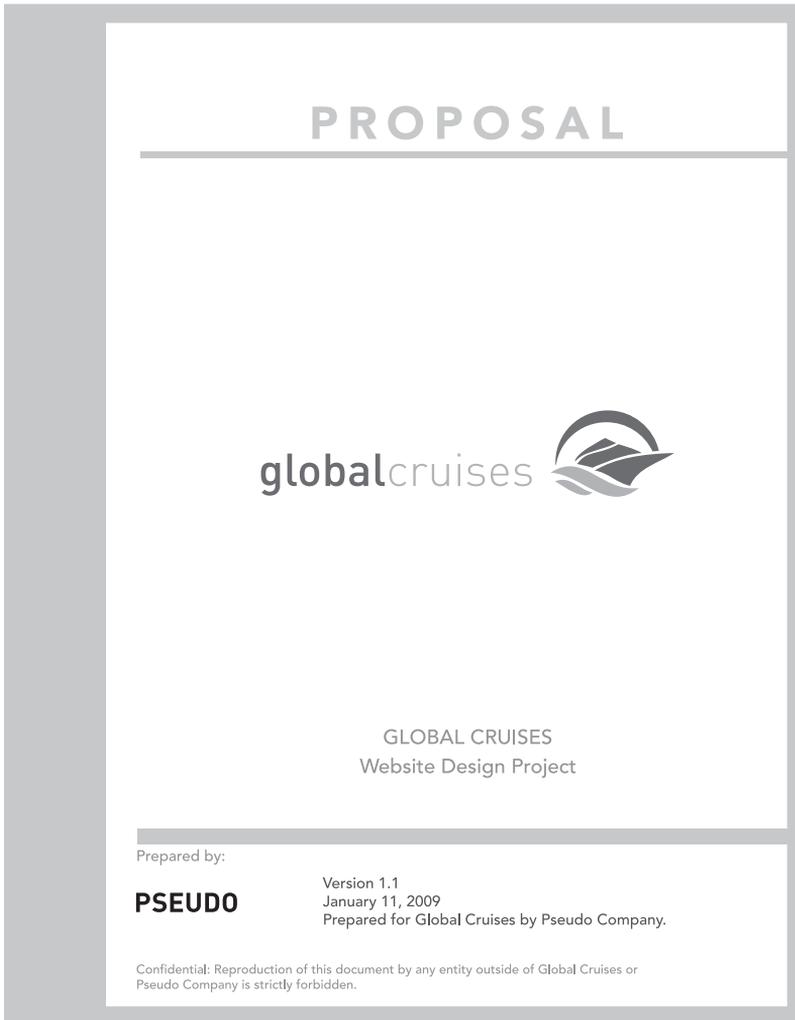


Рис. 3.1. Пример титульной страницы предложения

История изменений

История изменений оформляется в виде самостоятельного раздела. По ней видно, сколько раз предложение обновлялось после выхода первоначальной версии. В общем случае указывается номер версии, дата, автор и любые комментарии к версии (например, перечень изменений), чтобы читатель имел представление о динамике работы над предложением; пример показан в табл. 3.1.

Таблица 3.1. Пример истории изменений

Версия	Раздел	Описание	Редактор	Дата
1.0		Исходный документ	REU	8 января 2009 г.
1.1	Условия	Обновлено в соответствии с новыми требованиями	REU	11 января 2009 г.

В какой-то момент заказчик подпишет коммерческое предложение, а потом попросит внести изменения. Если вы решите пойти заказчику навстречу и сделаете это, воспользуйтесь случаем и заодно обновите номер версии документа с 1.x до 2.0.

По сути дела, как только заказчик утвердит коммерческое предложение и обе стороны согласуют условия, можно не откладывая браться за работу. Следовательно, если заказчик потребует дополнительных изменений, следует очень внимательно их проанализировать. Это позволит убедиться, что ваше вознаграждение все еще остается экономически оправданным, а обе стороны четко осознают суть изменений и понимают, с какой стадии проект придется начать заново (если это потребуются). Вы должны быть также всегда готовы объяснить, почему то или иное изменение вызывает переход на совершенно новую версию в истории изменений документа.

Краткое описание проекта

В этом разделе содержится изложенное вашими словами описание проекта, над которым вы будете работать. Описание дает заказчику ясное представление о том, как вы видите продукт, а также кратко характеризует содержимое других разделов предложения.

Примерное начало описания проекта может выглядеть так:

[Название компании заказчика] стремится к созданию нового интернет-представительства, что позволит клиентам компании [название компании заказчика] получать информацию и приобретать продукты через

Интернет и даст им доступ к другим услугам и возможностям, обеспечиваемым компанией. Основные цели веб-присутствия: ...

В одном-двух абзацах необходимо привести содержательное описание и обзорно изложить, что заказчик вправе ожидать от вас. Обзор стоит завершить убедительным объяснением ваших рекомендаций и предлагаемого подхода к реализации проекта:

В этом предложении будут подробно изложены рекомендации компании [название вашей компании] по поводу проектирования и разработки присутствия в Интернете компании [название компании заказчика]. С учетом поставленного срока сдачи [крайний срок] предлагается...

Используемый подход

Подход, который вы будете использовать, зависит от типа проекта. Из этого раздела ваш заказчик узнает, каким образом вы собираетесь обеспечить совместную с ним работу над проектом. Здесь вы определяете правила взаимодействия и формулируете взаимные ожидания.

Многие частные лица и компании работают по схожим проектным методологиям, но дают им различные названия или обозначают хитроумными сокращениями в соответствии со своей общей стратегией брендинга.

Давайте представим себе некую вымышленную методологию, которая была создана для того, чтобы произвести впечатление на (потенциальных) клиентов; теперь она присутствует во многих коммерческих предложениях. Эта методология называется PURITE Process™. Излагая ее здесь, мы в некотором смысле выпускаем джинна из бутылки, поэтому еще раз обращаем ваше внимание: следующее ниже описание необходимо воспринимать как художественный вымысел. Название процесса выглядит слишком броско, да и сама схема процесса явно имеет изъяны. В описании методологии отсутствует анализ ситуации после выпуска продукции на рынок (явный недосмотр) – в действительности он, конечно, должен присутствовать в предложении для любого заказчика. Но довольно предисловий – методология PURITE перед вами:

Компанией [название вашей компании] определены стандартные процедуры, обеспечивающие успех в проектах клиентов. Хотя некоторые из этих процедур могут быть неприменимы к [название проекта], в целом процесс выстроен следующим образом:

PURITE Process™ – разработанная компанией [название вашей компании] методология достижения успеха по всем направлениям нашей деятельности. На базе PURITE компания [название вашей компании] разработала надежный набор рекомендаций для клиентов и пользователей.

Соблюдение этих рекомендаций гарантирует соблюдение и превышение имеющихся ожиданий по отношению к продукту.

P – Подготовка (Prepare). В ходе работы над проектом часть усилий мы тратим на изучение вашей отрасли в целом и ваших конкурентов, на знакомство с их методами ведения бизнеса, чтобы получить как можно более подробную информацию до начала сбора требований.

U – Понимание (Understand). Мы работаем в тесном сотрудничестве с экспертами в предметной области с вашей стороны и/или пользователями, чтобы правильно сформулировать требования к проекту.

R – Проектирование (Render). В фазе проектирования мы создаем и развиваем все компоненты проекта/продукта. По собственному опыту мы знаем, что любая фаза разработки требует большого объема целенаправленной работы и открытого оперативного взаимодействия с коллективом вашей компании. Кроме того, мы должны...

I – Улучшение (Iterate). Фаза улучшения неоднократно повторяется на протяжении всего жизненного цикла проекта. Мы стремимся как можно быстрее привести продукт в работоспособное состояние, а это часто требует выполнения множества итераций в течение ограниченных промежутков времени. Для этого необходимо, чтобы ваша компания напрямую участвовала в проекте и оперативно предоставляла свои ресурсы. Конечным результатом становится продукт, который вы описали в техническом задании, а также помогли создать.

T – Тестирование (Test). Каждый продукт проходит тщательное тестирование на фазе проектирования. Тем не менее в порядке подстраховки мы проводим дополнительную проверку силами нашей собственной группы тестирования и представителей пользовательских групп/аудитории, доступ к которым вы предоставляете нам для выполнения целевого тестирования. Дополнительная фаза тестирования гарантирует, что в ходе работы сделано все возможное для того, чтобы получить продукт, тщательно проверенный на всех уровнях.

E – Активизация (Enable). После успешного завершения пяти предыдущих фаз и получения вашего одобрения мы активизируем решение и приводим его в рабочее состояние.

Впрочем, **PURITE Process™** на этом не заканчивается. После завершения проекта мы регулярно связываемся со своими клиентами. Мы продолжаем следить за тем, насколько клиент удовлетворен результатом, вникаем в возможные изменения целей проекта, рассматриваем необходимость в расширении его рамок, а также помогаем вам определить наилучшие пути дальнейшего развития проекта.

Вы можете использовать этот шаблон в той мере, в какой считаете нужным или полезным. Вымышленный автор этого процесса не будет возражать, если вы опустите источник информации.

Определение процесса может быть подробным, как в предыдущем случае, или предельно простым:

Планирование, определение, разработка, расширение:

- Планирование общей стратегии.
- Определение подробных требований к проекту.
- Разработка, тестирование, уточнение и запуск работоспособного продукта.
- Развитие проекта путем предложения усовершенствований на основе информации, полученной в ходе разработки, тестирования и сбора обратной связи после запуска.

После определения процесса можно подробно описать задачи, выполняемые на каждой фазе используемого подхода, а также значение каждой из этих задач для вас и вашего заказчика.

Объем раздела с описанием подхода зависит от проекта, методологии и операций, выполняемых на каждом этапе процесса. Постарайтесь все же ограничиться двумя-тремя страницами и включайте только те промежуточные и конечные результаты, которые вы сможете реально предоставить своему заказчику, чтобы вам не пришлось впоследствии лишний раз обновлять документ или пересматривать стоимость проекта.

Объем работ

В этом разделе описывается распределение рабочих усилий в проекте. Иначе говоря, вы указываете, за какие составные части проекта несете ответственность вы, а за какие – ваш заказчик.

Перечитайте предыдущий абзац еще раз... Подумайте над ним... Хорошо усвойте прочитанное... Постойте, что же это получается?..

Да, все верно: в этой части предложения вы в письменном виде сообщаете заказчику: *мы делаем это*, а *вы* будете делать вот то. Когда заказчик позже примет ваше коммерческое предложение, он тем самым согласится на такое распределение труда, и у вас будет документальное свидетельство, которое спасет вас от любых недоразумений.

Ваша задача – четко указать, кто будет отвечать за те или иные аспекты проекта, какие аспекты включены в ваше предложение и во сколько примерно, по вашей оценке, обойдется их реализация.

Даже если вы не видите других убедительных причин для написания предложения, одного этого должно быть достаточно.

Вот очень компактный пример описания объема работ:

Компания [название компании заказчика] обратилась к нам с просьбой предоставить услуги, необходимые для создания [тип проекта].

[Название вашей компании] будет заниматься исключительно [аспекты UX-проектирования] веб-сайта компании [название компании заказчика].

[Название компании заказчика] предоставит подробную информацию обо всех аспектах [тип проекта] в соответствии с планом проекта.

[Название компании заказчика] предоставит все необходимые ресурсы для ведения проекта, включая шрифты, цветовые схемы, руководство по использованию бренда и т. п.

Условия

В этом разделе коммерческого предложения следует оговорить все то, что должен сделать заказчик для обеспечения вашего успеха (не оставляя ни малейшего места для разночтений). Другими словами, вы перечисляете все ресурсы, доступ к которым должен быть вам предоставлен для успешного завершения проекта.

Хотя в этом разделе используется термин *условия*, в действительности речь фактически идет об *ожиданиях*; просто термин *условия* выглядит вежливее и корректнее.

Вы можете создать сколько угодно проектных планов, но если вы и заказчик не придете к согласию о соблюдении обеими сторонами контрольных точек проекта и общем видении его целей, вы неизбежно столкнетесь с проблемами в ходе реализации проекта. В целом условия – это ожидания в отношении ресурсов и материалов и своевременного (читайте: как можно более оперативного) доступа к ним.

Пример формулировки условий:

Условия

Для реализации проекта необходимо, чтобы компания [название компании заказчика] предоставила в распоряжение исполнителя ресурсы и материалы, перечисленные ниже. Невозможность своевременного и полного предоставления этих ресурсов и материалов может стать причиной неудачи или задержки сдачи проекта.

Ожидается предоставление следующих ресурсов и материалов:

- Своевременный доступ ко всем необходимым работникам компании [название компании заказчика].
- Своевременный доступ ко всем необходимым материалам проекта [название проекта] в их текущем состоянии, включая любые исходные файлы при их наличии.

- Необходимый контент, включая (но не ограничиваясь перечисленным) текстовые материалы, графику, аудиоматериалы и т. д. для всех аспектов проекта [название проекта].

Результаты работы

В этом разделе описываются продукты работы, создаваемые по мере реализации проекта и передаваемые заказчику. Здесь следует подробно описать, на получение каких результатов заказчик может рассчитывать в ходе проекта. Порядок предоставления отчетов о состоянии работ лучше описать отдельно, ближе к концу документа, но при желании вы можете включить его и в этот раздел.

Предоставьте заказчику описания всех рабочих результатов, которые вы в состоянии подготовить, даже если они в конечном итоге не будут созданы. На первый взгляд кажется, что мы перегибаем палку или что это открывает дорогу неприятностям типа «В предложении упоминается [результат], но что-то я его не вижу», но всего одно маленькое слово – *возможно* – все меняет.

Результаты работы

В ходе работы над проектом компания [название вашей компании] создает разнообразные продукты в качестве промежуточных результатов. Для [название компании заказчика] мы определили следующие виды результатов:

Креативный бриф

Креативный бриф – первый шаг в реализации проекта. Этот документ поможет нам быстро и эффективно создать высокоуровневое описание проекта. Его назначение – прояснить цели и потребности пользователей, а также определить все специальные ресурсы и/или ограничения, относящиеся к проекту.

И т. д...

Права собственности и прочие права

Следует хорошо продумать, насколько свободно ваш клиент может пользоваться рабочим продуктом, который вы создадите. Эти права могут определяться многими разными способами, но чаще всего ваша работа относится к одной из двух категорий:

- работа по найму;
- лицензированная работа.

В проектах из категории *работы по найму* авторские права принадлежат стороне, оплачивающей работу, а не той стороне, которая эту работу выполняет.

Таким образом, работая над проектом по найму, вы не имеете абсолютно никаких прав на созданный продукт, и все, что вы создаете в ходе проекта, принадлежит заказчику. Многим компаниям и частным предпринимателям трудно смириться с такой ситуацией – нередко она означает отсутствие последующей работы по «сопровождению» (вместе с дополнительной прибылью), если заказчик решит сопровождать завершённый проект собственными силами.

Не торопитесь отказываться от проекта, если заказчик настаивает на этом положении; такая ситуация не столь уж редка. В контексте полной занятости сотрудника в компании проекты с работой по найму выглядят вполне стандартно – это обычные отношения работника и работодателя. Кроме того, у вас появляется возможность пересмотреть свою модель ценообразования: многие подобные проекты оплачиваются более высоко, чтобы компенсировать потерю будущей потенциальной прибыли.

Помните: все зависит от отношений с заказчиком и от выбранного вами способа ведения бизнеса. Время и опыт помогут правильно определить категории работ и модели ценообразования.

Проекты *с лицензируемой работой* позволяют вам сохранить права на результаты работы, но дают другим сторонам право на их копирование и/или распространение. В лицензионное соглашение можно включить любое количество условий. Вариант лицензирования следует использовать в тех случаях, когда вы остаетесь владельцем всех исходных материалов своей работы и передаете заказчику только продукт с ограниченными возможностями использования (например, PDF вместо исходного редактируемого документа в формате Word, Visio, Axure, OmniGraffle и т. д.).

Существует много разных схем лицензирования: использование без изменений, использование только на некоммерческой основе и множество других вариантов, которые могут оказаться подходящими в вашей ситуации.

На сайте Creative Commons (<http://creativecommons.org/about/licenses>) доступно разъясняются положения разнообразных лицензий, которые вы можете использовать, однако это лишь небольшой уголок обширного мира лицензий. В ситуации с очень специфическими потребностями всегда лучше обратиться к юристу в области авторского права, чтобы он помог вам найти оптимальное решение.

Дополнительные затраты и вознаграждения

Очень важно, чтобы ваш заказчик понимал, учитывает ли названная вами стоимость проекта использование внешних ресурсов.

Например, для некоторых проектов приходится покупать у сторонней фирмы готовые фотографии. Вы можете либо приобрести нужные фотографии сами (вместе с соответствующими правами использования) и включить соответствующую сумму в счет, либо четко указать, что приобретение фотографий – это задача заказчика, которая повлечет за собой дополнительные затраты с его стороны.

Вы можете предложить также дополнительные услуги, о которых стоит уведомить заказчика, – это хорошая возможность для их продвижения.

Вот пример описания дополнительных затрат и вознаграждений:

Дополнительные затраты и вознаграждения

Если в ходе работы возникнет необходимость во внешних ресурсах (контент, графика, шрифты и т. п.), мы выявим это, утвердим у компании [название компании заказчика] и передадим ей счет для оплаты.

Кроме того, [название вашей компании] предоставляет своим клиентам услуги хостинга по минимальным расценкам. Эти услуги включают в себя настраиваемый веб-доступ к электронной почте. Их стоимость составляет от 25\$ в месяц с дополнительной оплатой работ по начальной настройке в размере 25\$. Если [название компании заказчика] пожелает приобрести у компании [название вашей компании] «пакет сопровождения», мы создадим такой пакет на взаимовыгодных условиях.

Общая стоимость проекта

После подробного описания того, как вы собираетесь выполнять проектные работы, неплохо сообщить заказчику об их стоимости.

Как именно вы придете к указанной сумме – дело ваше, но я дам полезный совет: прикиньте, сколько времени *у вас* займет работа над проектом. Для этого включите конкретное количество версий, оцените время, которое будет потрачено на управление проектом, составляющее около 25% общего времени, затем определите почасовую ставку, которую вы собираетесь взимать, и вычислите общую сумму. Стандартные формулы (например, применение коэффициентов сложности к каждой части проекта) помогут вам прийти к вариантам цены, которые вы сообщите своему заказчику.

В большинстве случаев ключом к адекватной оценке проектов является практический опыт, основанный на оценке затрат времени и ресурсов¹. Как определить почасовую ставку? Узнайте, сколько берут другие, – хотя бы по данным анкетирования уровня окладов и ставок. Например, такие организации, как Институт информационной архитектуры (www.iainstitute.org), AIGA (www.aiga.com), Coroflot (www.coroflot.com) и агентство Aquent (www.aquent.com), выполняют исследования подобного рода. Учтите при этом свой опыт, средние расценки на рынке и ваши собственные представления о справедливой оплате.

Помните: расценки всегда можно снизить. Однако добиться от заказчика повышения оплаты после того, как он увидел числа на бумаге, будет гораздо сложнее!

Существует много разных способов структурирования стоимости проекта. Возможно, в зависимости от специфики проекта вы пожелаете (или даже будете вынуждены) предоставить несколько оценок для разных вариантов. Допустим, вы предлагаете заказчику на выбор два варианта: сайт со статическим кодом HTML и сайт с системой управления контентом (CMS), который позволит использовать динамический контент (и может управляться клиентом без выделения специальных ресурсов). Оценка стоимости проекта может быть сформулирована приблизительно так:

Оценка стоимости проекта

[Название вашей компании] предлагает компании [название компании заказчика] несколько вариантов стоимости, чтобы вы могли выбрать из них оптимальный для своих актуальных и/или будущих потребностей. [Название вашей компании] предполагает, что весь контент будет предоставлен компанией [название компании заказчика]. В том случае, если [название вашей компании] получит запрос на работы, связанные с созданием контента, потребуется уточнение оценок.

Предложенные оценки оставляют определенную свободу для уточнений с точки зрения стоимости и потребностей клиента.

Оценка 1

[Название вашей компании] предполагает, что [название проекта] для [название компании заказчика] без интерактивного контента...

Помните: не существует принципиально неверного способа формирования оценок – если только вы не работаете себе в убыток!

¹ В бизнесе такой метод оценки называется «time-and-materials» (время и материалы). – *Примеч. науч. ред.*

График платежей

Расхожий миф гласит, что во всех фрилансерских проектах 50% выплачиваются авансом, до начала работы, и еще 50% – после ее завершения.

От этого мифа необходимо избавиться – *и немедленно!* Дела так не ведутся, и подобный график не в состоянии обеспечить своевременную, последовательную оплату ваших усилий в процессе выполнения работы. Вы не должны оказаться в положении, когда вам приходится вносить по требованию заказчика изменение за изменением только потому, что вы хотите наконец сдать проект и получить свои деньги.

Существуют различные схемы оплаты проектов, от отправки счетов в заранее согласованные моменты времени до платежей по достижении контрольных точек. Разумнее всего создать график регулярных платежей с четким, подробным обоснованием каждого платежа. Помимо прочего при таком подходе ваш заказчик будет четко представлять себе, что было сделано и что еще осталось сделать в проекте.

В следующем примере описана одна из возможных схем оплаты:

График платежей

В типичном графике платежей [название вашей компании] перед началом работы вносится авансовый платеж, составляющий XX% общей оценочной стоимости проекта.

[Название вашей компании] отправляет счета на оплату 1-го и 15-го числа каждого месяца; оплата должна быть произведена в течение 14 дней.

После завершения проекта [название вашей компании] передает все результаты работы [название компании заказчика]. После того как материалы будут успешно приняты, [название вашей компании] возвращает все избытки денежных средств, оставшиеся от авансовых платежей, или же представляет итоговый счет на суммы, не покрываемые авансом.

Примечание: если работа над [название проекта] приостанавливается на период более 14 дней, [название компании заказчика] оплачивает итоговый счет на все суммы, не покрываемые авансом, и сохраняет за [название вашей компании] преимущественное право на выполнение проекта в случае возобновления работы.

Хотя это и не обязательно, в этот раздел полезно включить положение о том, что должно происходить с проектом в случае его приостановки на продолжительный период времени. Такое положение поможет удерживать проект «на ходу», а также даст лишний повод для обсуждения подобной ситуации с клиентом. Если вы какое-то время не будете выполнять для него никакую дополнительную работу, по крайней мере предусмотрите возможность переключиться на другие заказы, чтобы не простаивать.

Утверждение и подписание

Написать хорошее коммерческое предложение очень важно, но одного предложения недостаточно. В сущности, предложение ничего не стоит до тех пор, пока оно не будет утверждено и подписано компанией заказчика.

Чрезвычайно важно, чтобы все четко понимали, как именно все будет происходить и что следует ожидать от каждой стороны. Не менее важно, чтобы вы сумели защитить себя от «бесконечных итераций» и снизили риск того, что заказчик втянет вас в работу над «расползающейся функциональностью», постоянно прося добавить в проект «всею одну маленькую штучку».

С подписанием все просто и ясно. Создав документ с предложением, вы предоставляете заказчику описание процедуры утверждения и подписания, которая закрепит соглашение между вашими компаниями. Всегда готовьте две копии – по одной для каждой стороны – и следите за тем, чтобы обе копии были подписаны.

Образец, который вы можете использовать в своих предложениях¹:

Утверждение

Настоящим компания [название компании заказчика] признает и утверждает данное коммерческое предложение. Предложение вступает в силу сразу после подписания и датирования полномочным представителем [название компании заказчика]. Подписанный счет, содержащий ссылку на данное предложение, также будет считаться утверждением (подписанием) его условий взамен подписания настоящего документа (однако при этом все дополнительные условия, которые находятся внутри счета, считаются не имеющими юридической силы).

Настоящее коммерческое предложение утверждает неделимое соглашение между сторонами в отношении предмета предложения. Предложение объединяет и заменяет собой все предшествующие устные и письменные соглашения, обсуждения, переговоры, обязательства и интерпретации, с которыми без каких-либо ограничений относятся любые заявления, содержащиеся в рекламной литературе, брошюрах и других письменных информационных или рекламных материалах. Предложение является полной и исключительной формулировкой условий соглашения сторон. Каждая сторона признает, что при исполнении настоящего коммерческого предложения она не полагается ни на какие заявления и заверения, не сформулированные явно в настоящем документе.

¹ Стоит заметить, что данный образец был составлен исходя из юридических реалий США и поэтому не может быть напрямую использован в российских условиях. – *Примеч. ред.*

Полномочные представители сторон:

[Название вашей компании] _____ [Название компании заказчика] _____

Имя _____ Имя _____

Должность _____ Должность _____

Дата _____ Дата _____

Все платежи должны производиться на счет компании [название вашей компании].

Техническое задание

Техническое задание представляет собой высокоуровневое определение целей проекта, которое формулируется в виде документа объемом две-три страницы (не считая титульного листа). Техническое задание обычно пишется до перехода к этапу детального определения требований, хотя в зависимости от потребностей заказчика и вашего проекта иногда имеет смысл создать комбинированный документ, оптимальным образом отвечающий вашим задачам.

В общем случае техническое задание должно использоваться для достижения консенсуса между вашей командой и заинтересованными лицами со стороны заказчика. Техническое задание определяет, что подается на вход проекта и что получается на выходе, а также действующие условия и ограничения.

На этой стадии заказчик нередко просит предоставить «приблизительную оценку» той работы, которую вам предстоит выполнить. Давать какие-либо определенные ответы несколько рискованно. Постарайтесь избежать любой конкретики или обязательств до выяснения подробностей. Пока не написано коммерческое предложение и/или документ с требованиями, определить точную стоимость проекта попросту невозможно.

Тем не менее руководствоваться все же следует здравым смыслом. Если вы работаете над простым веб-сайтом и у вас есть опыт выполнения нескольких аналогичных проектов и/или работы с этим же заказчиком, вы располагаете определенной свободой маневра. Помните, что лучше перестраховаться в том, что касается стоимости работ, чем попасть в неприятную ситуацию на более поздней стадии проекта.

Техническое задание состоит примерно из двух-трех страниц и содержит по крайней мере следующие разделы:

- Титульный лист
- История изменений

- Регистрационный номер проекта
- Краткое описание проекта
- Дата начала
- Дата завершения
- Почасовая ставка/стоимость
- Подробное описание проекта
- Выполняемые работы и получаемые результаты
- Детализация стоимости и график платежей
- Утверждение и подписание

Некоторые элементы выглядят знакомо? Так и должно быть: техническое задание можно создать на основе усеченной версии коммерческого предложения.

Теперь вы знаете, как составляются два ключевых документа, описывающих выполняемые для заказчика работы. Эти документы – основа любой проектной работы, выполняемой для любого клиента. Они снабжают вас и вашего заказчика четко определенным набором правил выполнения ваших проектов.