

# Прозрачная цена побеждает умную модель

2026-06-16

## Прозрачная цена побеждает умную модель

Российский вендор AI-чата для автобизнеса публично продаёт услугу по схеме «8 000 ₽ в месяц плюс 400 ₽ за целевой чат» — оплата срабатывает, когда клиент оставил телефон (RECONNECT). Экономически это близко к идеалу для покупателя: платишь за то, что действительно произошло, риск переплаты за пустую работу минимален. Рядом другой игрок просит фиксированные «28 000 ₽ в месяц за одного робота, плюс 14 000 ₽ за каждого следующего» (ANDES AI) — без всякой привязки к результату. С точки зрения чистой экономики первая модель почти всегда выгоднее владельцу: он не платит за месяцы, когда лидов мало. И тем не менее в реальных переговорах нетехнический собственник раз за разом тянется ко второй.

Это не иррациональность. Это разумное поведение покупателя, который оптимизирует не ту переменную, которую вендор считает главной. Поставщик продаёт лучший результат на единицу денег. Покупатель покупает предсказуемость худшего случая. И когда эти две оптимизации сталкиваются в одной сделке, выигрывает та, что снимает страх, а не та, что обещает выгоду.

## Что покупатель на самом деле берёт в сделке

Начнём с определений, потому что в этой теме слова путаются чаще, чем цифры. **Оплата за результат (outcome-based)** — это модель, при которой поставщик берёт деньги только после того, как достигнут заранее оговорённый измеримый исход: закрытое обращение, назначенная встреча, удержанный клиент. **Прозрачная цена (фиксированная с потолком)** — это модель, в которой покупатель до подписания знает либо точную сумму, либо её верхнюю границу, выше которой счёт не уйдёт ни при каком сценарии. **Непрозрачная цена** — это любая схема, где итоговая сумма зависит от переменных, которые покупатель не может посчитать сам в момент решения: «зависит от объёма», «посчитаем по факту», «обсудим после пилота».

Бизнес-логика отрасли последние два года толкает рынок в сторону первой модели. На стороне вендора оплата за результат выглядит честнее всего: ты берёшь деньги ровно за ту работу, которую сделал, и совпадаешь с ценностью клиента до копейки. Сам выбор единицы, за которую поставщик берёт деньги — потребление, процесс или результат — мы разбирали отдельно как главное решение со стороны вендора. Но у сделки две стороны, и вторая ведёт себя ровно наоборот.

Когда нетехнический владелец смотрит на оплату за результат, он видит не выравнивание интересов. Он видит открытую сумму. «400 ₽ за целевой чат» при неизвестном заранее числе чатов — это счёт, который он не может закрыть

в голове до того, как подписал договор. А неспособность посчитать верхнюю границу расхода для собственника малого бизнеса — это не неудобство, это сигнал опасности. Он уже видел, как «по факту» превращается в сумму, которую он бы не утвердил, если бы увидел её заранее.

### **Цифры, которые ломают логику «лучшая модель победит»**

Здесь полезно посмотреть на данные, потому что интуиция вендора и поведение покупателя расходятся не на проценты, а в разы. Boston Consulting Group в работе Rethinking B2B Software Pricing in the Agentic AI Era приводит результаты опроса покупателей: **47% не могут определить чёткий измеримый результат**, на который можно повесить оплату; **36% боятся непредсказуемости цены** при результат-модели; **24% признают, что результат зависит от факторов вне контроля поставщика** — сезонность спроса, качество входящего трафика, действия конкурентов.

BCG формулирует это прямо: «переход к оплате за результат сложен потому, что покупатели и поставщики часто не могут согласовать, какой результат измерять и кто за него отвечает». Сложите эти три числа в один портрет, и оплата за результат рассыпается ещё до разговора о ставке. Почти половина покупателей физически не может назвать метрику, к которой её привязать. Треть боится, что счёт окажется выше ожидаемого. Четверть понимает, что даже идеальный поставщик не управляет исходом полностью — а значит, платить за исход означает платить за чужую погоду. Это не возражения, которые снимаются хорошей презентацией. Это структурные причины, по которым «самая честная» модель оказывается самой пугающей.

С другой стороны воронки данные так же однозначны. По сводке отраслевой статистики B2B-покупок, **около 74% покупателей ждут чёткую и детальную цену заранее** (Mixology Digital). Доля тех, кто готов принять размытое ценообразование даже при отличном решении, исчезающе мала — единицы процентов. Это согласуется с тем, что фиксирует Gartner: 61% покупателей B2B предпочитают полностью самостоятельный, без продавца, процесс покупки (Gartner). А пройти этот путь самостоятельно можно только там, где цена видна без звонка продавцу. А пройти путь самостоятельно можно только там, где цена видна. Схема «свяжитесь с нами, чтобы узнать стоимость» не просто раздражает — она выбивает поставщика из той части воронки, где покупатель принимает большинство решений в одиночку.

Получается ножницы. Со стороны поставщика рынок движется к оплате за результат как к самой выгодной для клиента модели. Со стороны покупателя три четверти ждут заранее названную цифру, а почти половина не способна даже сформулировать результат, на котором эта оплата строится. Лучшая по экономике модель упирается в стену психологии раньше, чем дойдёт до сравнения ставок.

## Риск убытка — это и есть продукт

Чтобы понять, почему так происходит, нужно перестать считать, что собственник максимизирует ожидаемую выгоду. Он минимизирует **риск убытка (downside)** — величину худшего исхода, который с ним может случиться, если сделка пойдёт не так. И это рационально для человека, у которого нет резерва на эксперименты.

Эту асимметрию хорошо описал психолог Даниэль Канеман, получивший Нобелевскую премию за теорию перспектив: «потери маячат больше, чем равные им приобретения». Для собственника, у которого один кошелёк, переплата по открытому счёту бьёт сильнее, чем радует экономия в хороший месяц. Различие тонкое, но оно объясняет всё. Покупатель с большим балансом и портфелем поставщиков действительно выбирает по ожидаемой выгоде: на длинной дистанции выгодные ставки усредняются в его пользу. У собственника малого или среднего B2B нет длинной дистанции и нет портфеля. У него один кошелёк, один договор и одно «если не сработает, я потеряю деньги, которые планировал на другое». Для него каждая сделка — это не ставка в серии, а единичное событие, и проигрыш в нём ощущается несимметрично тяжелее, чем равный по размеру выигрыш. Поэтому он покупает не максимум вверху, а гарантию внизу.

Прозрачная цена с потолком продаёт ровно эту гарантию. «Не больше такой-то суммы, что бы ни случилось» — это не строчка в прайсе, это снятый страх.

Две модели различаются не ставкой, а тем, какую переменную они оставляют открытой для покупателя.

Параметр	Прозрачная цена (фиксированная с потолком)	Оплата за результат (outcome-based)
Что оптимизирует	предсказуемость худшего случая	ожидаемую выгоду на единицу денег
Верхняя граница счёта	известна до подписания	открыта, зависит от объёма
Кто несёт риск переменности	поставщик	покупатель
Кому выгоднее в среднем	поставщику	покупателю
Кому спокойнее	покупателю	поставщику
Где продаётся лучше	нетехнический владелец, малый и средний бизнес	зрелый покупатель с измеримой метрикой

Таблица показывает главное: «лучше» у этих двух моделей — про разных людей. Оплата за результат «лучше» для того, кто играет в серии ставок; прозрачная цена «лучше» для того, у кого каждая сделка — единичное собы-

тие. Оплата за результат, наоборот, оставляет нижнюю границу открытой: в хорошем сценарии она дешевле, но в плохом — счёт может уйти куда угодно, и собственник это знает. Он выбирает модель, которая защищает его от худшего дня, а не ту, что выигрывает в средний.

Это совпадает с тем, что владельцы говорят о себе в других опросах. По данным QuickBooks, собственники малого бизнеса формулируют ценность AI через сокращение собственной нагрузки и контроль над операцией, а не через абстрактную отдачу на вложение. Gallup в свою очередь показывает, что выгоды AI ощущаются на уровне отдельных задач, а не как трансформация всей организации — то есть владелец мыслит конкретными, ограниченными изменениями, а не открытыми обещаниями. Человек, который ценит контроль выше технологии, не отдаст контроль над собственным счётом в обмен на статистически лучшую цену. Контроль над расходом для него и есть часть продукта.

Стоит заметить ловушку, в которую тут попадает грамотный продавец. Чем убедительнее он доказывает, что оплата за результат выгоднее, тем сильнее подсвечивает, что выгода зависит от исхода, которым он не управляет полностью. Хорошая математика выгоды одновременно является хорошей математикой риска — и покупатель, который не дурак, читает второе. Поэтому презентация «смотрите, как вам это выгодно» нередко проваливает сделку, которую бы закрыла одна строчка «вот фиксированная цена, выше не будет».

У этой асимметрии есть и второй, менее очевидный слой — репутационный. Собственник малого бизнеса принимает решение не в вакууме: за плохой выбор он отвечает перед партнёром, бухгалтером, иногда перед собственной семьёй. Объяснить «я взял фиксированный тариф и потратил ровно столько, сколько обещал» легко. Объяснить «счёт оказался втрое больше, потому что так лёгла модель» — значит признать, что подписал то, чего не понимал. Предсказуемый счёт защищает не только кошелёк, но и репутацию того, кто подписал. Для человека, который в одном лице и распоряжается бюджетом, и отвечает за него, это не второстепенный фактор.

## **Как прозрачность цены проявляется на российском рынке прямо сейчас?**

Российский рынок AI-решений для B2B уже расставлен по этой оси, даже если игроки не формулируют её вслух. Конструкторы и продуктивизированные ассистенты продают предсказуемость: «2 999 ₽ в месяц», «28 000 ₽ в месяц за работа» (Salebot, ANDES AI). Это цены, которые покупатель видит на странице и закрывает в голове за тридцать секунд. Гибридные и результат-модели существуют, но занимают узкую полосу — там, где исход действительно измерим и где у покупателя хватает зрелости его сформулировать.

Характерно, что даже вендоры, которые продают по результату, страхуют покупателя снизу. Та же схема «8 000 ₽ в месяц плюс 400 ₽ за целевой чат» (RECONNECT) — это не чистая оплата за результат, а гибрид с фиксированной частью. Фиксированная часть здесь работает не как способ заработать,

а как способ сделать счёт предсказуемым: покупатель знает минимум, который заплатит, и понимает логику переменной части. Рынок интуитивно нащупал то, что подтверждают опросы: чистая оплата за исход без понятного дна продаётся плохо, потому что оставляет покупателя наедине с открытой суммой.

Из этого же следует, почему «свяжитесь с нами для расчёта» проигрывает странице с цифрами. В сегменте, где покупатель привык самостоятельно сравнивать поставщиков до первого звонка, отсутствие цены читается не как премиальность, а как «здесь будет дорого и непонятно». Непрозрачность не повышает воспринимаемую ценность — она повышает воспринимаемый риск. А риск, как мы видели, и есть та переменная, которую покупатель минимизирует в первую очередь.

Диапазоны публичных российских вендоров интересны и тем, как они расположили предсказуемость по слоям. В нижнем сегменте цена проста и названа целиком — «990 Р в месяц», «2 999 Р в месяц» у конструкторов. В среднем появляется плата за настройку плюс ежемесячная поддержка, но всё равно с названными заранее числами — порядка нескольких десятков тысяч рублей за настройку и от десяти тысяч в месяц за поддержку у интеграторов amoCRM и Bitrix24. Слово «от» здесь — единственная трещина в прозрачности, и оно же — главная точка трения на переговорах: покупатель понимает, что «от» редко означает самую низкую цифру. Поэтому выигрывают те, кто умеет быстро превратить это «от» в конкретную верхнюю границу для конкретного покупателя, а не оставляют его висеть в воздухе.

### **Что с этим делать двум разным людям**

Для нетехнического владельца B2B следствие практическое. Когда вы выбираете между двумя поставщиками, проверьте, не наказывает ли вы более выгодное предложение за то, что оно честнее показывает риск. Сделайте обратное тому, к чему тянет инстинкт: возьмите модель оплаты за результат и сами посчитайте её верхнюю границу в худшем для вашего кошелька сценарии — максимум обращений, максимум целевых действий за месяц. Если эта цифра вас устраивает, страх был о неизвестности, а не о деньгах, и его можно снять одним вопросом поставщику: «назови мне потолок». Хороший поставщик его назовёт. Тот, кто уходит от прямого ответа про верхнюю границу, продаёт вам не гибкость, а собственную неготовность отвечать за результат.

Для основателя или агентства, которое упаковывает цену, следствие жёстче. Вы можете построить экономически безупречную модель оплаты за результат и проиграть сделку человеку с прайс-листом из трёх строк. Поэтому первый продаваемый артефакт — не ставка, а потолок. Назовите верхнюю границу расхода раньше, чем начнёте объяснять выгоду: сначала «выше этой суммы счёт не уйдёт», потом «а вот насколько он окажется ниже в хорошем сценарии». Этот порядок не косметический — он меняет то, что покупатель чувствует в момент решения. Если вы хотите продавать по результату, привяжите его к метрике, которую покупатель может посчитать сам, и поставьте под результат-

частью фиксированное дно. Чистая оплата за исход без потолка — это продукт для зрелого покупателя, который умеет считать свой риск. Таких в нетехническом B2B меньшинство, и строить под них стандартное предложение — значит оптимизировать под клиента, которого у вас в воронке почти нет.

## Главное

- Нетехнический владелец B2B минимизирует не цену, а риск убытка (downside) — величину худшего исхода. Поэтому фиксированная цена с понятным потолком выигрывает сделку у оплаты за результат, даже когда последняя в среднем дешевле.
- Оплата за результат рассыпается до разговора о ставке: 47% покупателей не могут определить измеримый результат, 36% боятся непредсказуемости цены, 24% признают, что результат зависит от факторов вне контроля поставщика (BCG, 2025).
- Около 74% покупателей B2B ждут чёткую цену заранее; схема «свяжитесь с нами для расчёта» выбивает поставщика из той части воронки, где покупатель решает в одиночку.
- Первый продаваемый артефакт — не ставка, а потолок. Назовите верхнюю границу расхода раньше, чем начнёте объяснять выгоду.

## Вопросы и ответы

**Почему владелец выбирает дороже, если результат-модель в среднем выгоднее?** Потому что он считает не средний месяц, а худший. У собственника малого и среднего бизнеса один кошелек и нет портфеля сделок, чтобы усреднить риск. Открытая верхняя граница счёта для него — сигнал опасности, а не гибкость.

**Значит ли это, что оплату за результат продавать нельзя?** Можно, но при двух условиях: результат привязан к метрике, которую покупатель посчитает сам, и под переменной частью есть фиксированное дно. Чистая оплата за исход без потолка — продукт для зрелого покупателя, умеющего считать свой риск; в нетехническом B2B таких меньшинство.

**Почему страница без цены проигрывает странице с цифрами?** В сегменте, где покупатель сравнивает поставщиков самостоятельно до первого звонка, отсутствие цены читается не как премиальность, а как «здесь будет дорого и непонятно». Непрозрачность повышает не воспринимаемую ценность, а воспринимаемый риск.

**Что спросить у поставщика, чтобы снять страх?** Один вопрос: «назови мне потолок». Хороший поставщик назовёт верхнюю границу расхода в худшем сценарии. Тот, кто уходит от прямого ответа про максимум, продаёт не гибкость, а собственную неготовность отвечать за результат.

## На что смотреть дальше

Главный сигнал 2026 года будет в том, научатся ли вендоры оплаты за результат продавать потолок так же громко, как ставку. Пока что отрасль продаёт

результат-модели через выгоду, и упирается в психологию риска. Тот, кто первым начнёт упаковывать оплату за исход как «фиксированный максимум плюс возврат, если получилось дешевле», снимет главный барьер — и заберёт ту часть рынка, которую сегодня по умолчанию забирают предсказуемые конструкторы. Второй сигнал — поведение покупателей по мере взросления рынка: если доля тех, кто умеет формулировать измеримый результат, начнёт расти быстрее 47-процентного барьера, окно для чистой оплаты за исход расширится. Если нет — прозрачная цена с потолком останется тем, что выигрывает сделку, даже когда проигрывает в калькуляторе.