

Почему в России никто не продаёт AI за результат — и что строить, пока окно открыто

Temadev

2026-06-22



Рис. 1. Hero illustration for rf-ai-outcome-pricing-pochemu-nikto-ne-prodaet-za-rezultat

В апреле 2026 года университет «Зерокодер» открыл первый в России венчурный фонд, который инвестирует именно в бизнесы, где AI-агенты — ядро операционной модели, а не вспомогательный инструмент; чеки 5–100 млн ₽, стадии pre-seed и seed (FrankMedia/Forbes). В том же месяце MWS AI и Rocket Control оценили рынок корпоративных ИИ-ассистентов в России к концу 2026 года примерно в 30 млрд ₽ (Kommersant). Деньги в категорию пришли, спрос растёт. Но если открыть сайты лидеров российского рынка AI-агентов и поискать ответ на простой вопрос — «за что именно я плачу?», — ответ везде будет одинаковый: за доступ, за подписку, за пакет токенов, за обещание «сэкономить до 15 часов в неделю». Ни один публичный игрок не продаёт результат.

Оплата за результат (outcome-pricing) — это модель, при которой покупатель платит не за доступ к инструменту и не за потраченное время, а за подтверждённый бизнес-итог: за решённый тикет, за квалифицированный лид, за процент от сэкономленных или заработанных денег. На глобальном рынке вертикального AI это уже не экзотика, а норматив для зрелых игроков. В России на июнь 2026 года эта ниша публично пуста — и пуста она не случайно.

Глобально за результат уже платят десятки тысяч долларов

Чтобы увидеть масштаб разрыва, достаточно посмотреть на то, как зарабатывают ведущие вертикальные AI-компании за рубежом. Модель «оплата за решённый запрос» стала стандартом в поддержке клиентов: покупатель пла-

тит фиксированную сумму за каждое обращение, которое агент закрыл без участия человека. Это не подписка за «доступ к боту» — это счёт, привязанный к сделанной работе. Логика проста и для покупателя честна: если агент не решил вопрос, продавец не получил денег.

Этот сдвиг — часть более широкого тренда, который венчурные фонды формулируют прямо: вертикальный AI конкурирует не за бюджет на программное обеспечение, а за бюджет на труд. Bessemer в своём разборе вертикальных приложений формулирует это афоризмом: «программное обеспечение перестаёт быть инструментом и становится работником» — и тогда продаётся оно против стоимости найма этого работника, а не против стоимости лицензии на другой инструмент (Bessemer Venture Partners). a16z в своих разборах рынка фиксирует ту же мысль ещё резче: фонд называет это переходом «от продажи софта к продаже работы» (selling work, not software) — клиент покупает выполненную задачу, а не доступ к возможности её выполнить (a16z). Когда продаёшь исход, естественная единица цены — сам исход, а не место в системе и не час работы. То, за какую единицу вообще берёт деньги поставщик — за доступ, за объём или за результат — мы разбирали отдельно как главное решение со стороны вендора.

Числа здесь говорят сами за себя. Лидер поддержки на агентах берёт порядка 0,99 доллара за каждое решённое обращение — и при миллионах тикетов в месяц это складывается в выручку, которую ни одна подписка «за доступ» не даёт. Вертикальные игроки в юриспруденции и продажах берут от десятков до сотен тысяч долларов в год за квалифицированный разговор или закрытую задачу, а не за место в системе. Разрыв с российским «экономьте до 15 часов в неделю» здесь не количественный, а качественный: там счёт выставлен за работу, здесь — за обещание.

Важный нюанс: на Западе это работает, потому что покупатель и продавец заранее договорились, что считать результатом. Решённое обращение определено регламентом. Квалифицированный лид определён критериями. Сэкономленный час подтверждён журналом операций. Оплата за результат — это не маркетинговый ход, это договор о метрике, под которой стоят обе стороны. Именно эта часть в России и отсутствует.

В России продают доступ, время и обещание — но не исход

Российская карта монетизации на июнь 2026 года выглядит так: доминируют подписка и проектный фикс, есть медленный дрейф к оплате по использованию, и почти нет движения к чистой оплате за результат.

Лидеры рынка контроля качества продаж, по рейтингу Sostav от мая 2026 года, монетизируются через пакеты токенов и фиксированную подписку — это оплата за объём обработки, а не за рост конверсии, который этот анализ должен дать. Игроки с вертикальной глубиной в стройке и смежных нишах берут 55–95 тыс. ₽ в месяц за пакет модулей по фиксированной подписке: цена идёт, пока действует договор, и не зависит от того, сколько денег модули принесли.

Для сравнения: западный аналог в той же нише за 12 месяцев вернёт клиенту часть денег, если заявленный результат не достигнут; российский пакет не возвращает ни рубля ни при каком исходе. Горизонтальные платформы обновляют лендинги под обещание «экономьте до 15 часов в неделю» — но это маркетинговый якорь, а не строка в счёте. Никто не возвращает деньги, если пятнадцать часов не сэкономились.

Ближе всех к риторике оплаты за результат подошёл консалтинг. Компания ESSG в апреле 2026 года опубликовала разбор оплаты по результату на кейсе HubSpot, где описала схему «15% от экономии после трёхмесячного пилота» (ESSG Consulting). Но это статья о чужой модели, а не собственный продукт с такой ценой; фокус — крупный бизнес, а не массовый малый. Параллельно на уровне отдельных консультантов появилась риторика «плачу за результат, не за часы» — но это предложение одного человека без продукта, без вертикали и без масштаба. Дискуссия об оплате за результат в России идёт. Продукта, который так продаёт, — нет.

Получается странная асимметрия. Категория валидирована деньгами: профильный венчурный фонд готов вкладывать до 100 млн ₽ в «бизнес на агентах». Рынок растёт к 30 млрд ₽. Покупатели готовы. А самой честной для покупателя модели ценообразования — заплати за то, что реально получил — на рынке нет ни у кого. Объяснять это ленью или незрелостью продавцов было бы удобно и неверно.

Почему же никто не продаёт за результат?

Оплата за результат требует, чтобы результат можно было измерить и приписать конкретному внедрению. Это раскладывается на три компонента, и ни один из них у среднего российского малого бизнеса сейчас не готов.

Точка отсчёта, которой нет до внедрения

Чтобы продать «процент от экономии», нужно знать, сколько компания тратила до AI. Сколько заявок терялось на входящих, какой был средний срок ответа, какая доля обращений уходила без сделки, сколько часов уходило на ручную обработку. Эта цифра «как было», зафиксированная до старта, и есть точка отсчёта (в отрасли её часто называют baseline). Проблема в том, что большинство малых компаний не ведёт этих цифр. Процесс живёт в мессенджерах, телефонных звонках и таблицах, которые никто не сводит. Невозможно продать «минус 30% потерь», если никто не знает, сколько потерь было. Продавец, который попытается, либо завысит результат и потеряет доверие, либо занизит и потеряет деньги. На практике это значит, что первый месяц любого честного проекта с оплатой за результат уходит не на внедрение агента, а на восстановление точки отсчёта из разрозненных следов — и именно эту работу покупатель обычно не готов оплачивать отдельно, потому что не видит в ней «результата».

Методика атрибуции, под которой подпишутся обе стороны

Допустим, точка отсчёта есть. Тогда возникает второй вопрос: как доказать, что улучшение дал именно AI, а не сезон, не новый менеджер, не реклама. Атрибуция — это прозрачная методика, которая отделяет вклад внедрения от всего остального. На Западе её решают регламентом и журналами операций: обращение считается решённым агентом, если человек к нему не прикасался. В российском малом бизнесе, где половина шагов процесса не оставляет цифрового следа, такой регламент построить дорого и долго. А без него любой спор о сумме счёта превращается в спор о том, чья заслуга, — и обе стороны это понимают заранее, поэтому к договору об оплате за результат не идут. Самый коварный случай — когда внедрение действительно сработало, но доказать это нечем. Тогда честный продавец проигрывает дважды: он и результат дал, и денег за него не получил, потому что в договоре не было способа этот результат зафиксировать. Именно этот риск и толкает обе стороны обратно к подписке, где спорить не о чём.

Контрактная зрелость, которой массовый сегмент ещё не достиг

Оплата за результат — это сложный договор. В нём прописаны метрика, метод измерения, период замера, что считается форс-мажором, кто владеет данными, как разрешаются споры. Это юридическая и операционная зрелость, которую крупная компания тянет, а малый бизнес — редко. Покупателю проще понять и подписать фиксированную подписку: предсказуемо, привычно, не требует ни точки отсчёта, ни методики измерения. Поэтому рынок и оседает на подписке — это путь наименьшего сопротивления для обеих сторон, а не доказательство того, что подписка лучше. Есть и обратная сторона риска. Для поставщика договор об оплате за результат — это ставка собственным кэшем на процесс, который он контролирует лишь частично: если у клиента слабые менеджеры или сломанный процесс, агент сделает свою часть, а результата на выходе не будет — и продавец останется без денег за чужие ошибки. Поэтому зрелый договор об оплате за результат на Западе всегда содержит раздел о том, что клиент обязан обеспечить со своей стороны. В российском малом бизнесе такой раздел пока никому ни написать, ни исполнить.

Из этих трёх барьеров складывается ответ на вопрос заголовка. Оплата за результат отсутствует не потому, что российский рынок не хочет или не способен. Она отсутствует, потому что её фундамент — измеримая точка отсчёта, честная атрибуция и зрелый контракт — у большинства покупателей пока не построен. Тот, кто решит инженерную задачу «как честно измерить результат в конкретной вертикали», получит не маркетинговое преимущество, а саму категорию.

Что это значит для основателя и руководителя

Разрыв между «никто не продаёт за результат» и «капитал уже финансирует тех, кто будет» — это и есть окно. Оно открыто, но сужается: как только первый вертикальный игрок публично привяжет контракт к метрике, окно начнёт

закрываться, и переговорная позиция покупателя ухудшится. Конкретные действия зависят от роли.

Для основателя AI-продукта или агентства. Не ждите, пока рынок «дозреет» до оплаты за результат сверху. Выберите одну узкую вертикаль и решите в ней задачу атрибуции первым: определите, какая одна цифра в этой нише и есть результат (потерянные заявки, простой ресурса, срок ответа, доля закрытых обращений), и постройте способ её честно мерить до и после. Это не про красивый лендинг — это про методику, под которой подпишется покупатель. Тест на готовность простой: можете ли вы за один разговор объяснить клиенту, как именно вы посчитаете его результат и что будете считать своей заслугой, а что — нет. Если объяснение занимает больше пяти минут или звучит как «доверьтесь нам» — методики ещё нет.

Для руководителя, который оценивает внедрение AI. Главный риск сейчас — заплатить за подписку и через год не суметь сказать, что она дала. Не дожидаясь предложений с оплатой за результат, начните строить точку отсчёта своими руками уже сейчас. Зафиксируйте три-четыре цифры «как есть»: сколько обращений приходит, сколько теряется, какой средний срок реакции, какая доля доходит до сделки. Это дешёвая работа, которую можно сделать за месяц на текущих данных. Когда первый продавец придёт с договором об оплате за результат, у вас на руках будет своя точка отсчёта — и вы будете спорить о цене с позиции силы, а не верить чужим цифрам. Второй тест: спросите любого нынешнего поставщика, готов ли он привязать часть оплаты к измеримой метрике. Отказ — не приговор, но он показывает, уверен ли поставщик в собственном результате.

Общая логика для обеих ролей одна. Сегодня преимущество у того, кто измеряет. Продавец, который умеет честно посчитать результат, первым сможет продавать его. Покупатель, который знает свою точку отсчёта, первым перестанет переплачивать за обещания. Атрибуция — это не бухгалтерская формальность, это рычаг, который сейчас лежит без хозяина.

Сигналы, по которым окно начнёт закрываться

Один сигнал стоит отслеживать прямо: первый публичный кейс, где вертикальный российский игрок — будь то существующий лидер ниши или свежeproфинансированный стартап — привяжет контракт к целевому показателю или гарантии уровня сервиса (KPI/SLA) с формулой «платите за результат». В разговорах о том, как зарабатывать на нейросетях в 2026 году, российские авторы уже обсуждают переход от подписки к оплате за исход как «следующую волну» (vc.ru). Появление профильного венчурного фонда под бизнесы на агентствах ускоряет этот момент: финансируемый игрок может позволить себе риск договора об оплате за результат, который не тянет компания на собственные средства.

Стоит помнить и более широкий контекст, который сформулировал аналитик Бен Томпсон: «когда базовая технология становится доступна всем, ценность

уходит вверх по стеку — к интеграции и отношениям с клиентом» (Stratechery). Оплата за результат — частный случай этого сдвига: она достаётся тому, кто владеет методикой измерения, а не тому, у кого лучше модель. Тот же принцип работает и внутри России: прозрачная цена побеждает умную модель, потому что покупатель всё чаще хочет понимать, за что именно платит. В России эта методика измерения пока ничья. Это и делает ближайшие месяцы важными — для тех, кто строит, и для тех, кто покупает.

Главное

- На глобальном рынке вертикального AI оплата за результат — норма для зрелых игроков; в России на июнь 2026 года эта ниша публично пуста.
- Деньги и спрос в категории уже есть: профильный венчурный фонд с чеками до 100 млн ₽ и рынок ИИ-ассистентов около 30 млрд ₽ к концу 2026 года.
- Лидеры рынка продают подписку, токены и обещание «сэкономить до 15 часов в неделю» — но не подтверждённый результат.
- Барьер не в нежелании, а в трёх отсутствующих компонентах: измеримой точке отсчёта, честной атрибуции и контрактной зрелости малого бизнеса.
- Преимущество сейчас у того, кто измеряет: продавец, умеющий честно посчитать результат, первым его продаст; покупатель, знающий свою точку отсчёта, первым перестанет переплачивать.

FAQ

Что такое оплата за результат (outcome-pricing)? Модель ценообразования, при которой покупатель платит не за доступ к инструменту или потраченное время, а за подтверждённый бизнес-итог — решённое обращение, квалифицированный лид, процент от сэкономленных или заработанных денег.

Почему её нет на российском рынке B2B AI? Не из-за нежелания платить. Оплата за результат требует измеримой точки отсчёта до внедрения, прозрачной методики атрибуции и зрелого договора. У большинства российских малых компаний этих трёх компонентов пока нет, поэтому рынок оседает на подписке как пути наименьшего сопротивления.

Что делать покупателю прямо сейчас? Строить свою точку отсчёта своими руками: зафиксировать три-четыре цифры «как есть» (объём обращений, доля потерь, срок реакции, конверсия) на текущих данных. Когда придёт первое предложение с оплатой за результат, у вас будет собственная точка отсчёта для переговоров.

Когда окно закроется? Сигнал — первый публичный кейс, где вертикальный российский игрок привяжет контракт к целевому показателю или гарантии уровня сервиса с формулой «платите за результат». Появление венчурного капитала под бизнесы на агентах этот момент ускорит.