

МАЛЕНЬКИЙ БИЗНЕС с БОЛЬШИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

ИДЕИ
ТЕХНОЛОГИИ
ЛЮДИ
МАСШТАБ
СВОБОДА

БОЛЬШЕ,
ЧЕМ КАЖЕТСЯ
ВОЗМОЖНОМ

СТРАТЕГИЯ
АВТОМАТИЗАЦИЯ
РАЗВИТИЕ
ФИНАНСОВАЯ СВОБОДА

САБИР АЛМАСОВ

18+

Сабир Алмасов

Маленький бизнес с большими возможностями

<https://litres.ru/74435334>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга не про заработок на картинках, тексте или очередных «100 промптах для бизнеса». Она о том, как по-новому спроектировать сам бизнес: находить проблемы, за решение которых готовы платить, проверять идеи до серьёзных вложений, изучать рынок, собирать данные, принимать решения, автоматизировать рутину и обслуживать больше клиентов без дополнительных сотрудников.

Вы узнаете, какие модели бизнеса особенно хорошо подходят для одного человека, где ИИ действительно экономит деньги и время, а где ему нельзя доверять. В книге есть конкретные бизнес-модели, расчёты, способы поиска первых клиентов и практический план запуска.

Если Вы давно думаете о собственном деле, но Вас останавливают нехватка денег, команды или опыта - эта книга покажет, насколько многого сегодня способен добиться один человек.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Маленький бизнес стал дешевле в управлении — но не проще	16
Постоянные расходы меняют характер риска	17
Экономия появляется не там, где принято её искать	19
Производительность не равна освобождённому времени	21
Маленькие рынки становятся интереснее	23
Чем новая компания отличается от фриланса	25
Почему сначала нужно делать руками	27
Технология снижает цену эксперимента	29
Новая единица масштаба — не сотрудник, а функция	31
Глава 2. Карта работы: что отдавать ИИ, что оставлять себе	33
Четыре типа задач	34
«Рваная граница» в реальном бизнесе	36
Проверка должна быть частью процесса, а не настроением	38
Не просите модель быть экспертом там, где у неё нет данных	40
Передавайте не должность, а кусок процесса	42

Выберите работу, которую Вы ненавидите, но делаете часто	44
ИИ как второй взгляд, а не только исполнитель	46
Когда ИИ лучше не использовать вообще	48
Контроль не должен съест экономию	50
Карта задачи на одной странице	51
Глава 3. Проблема важнее идеи: за что люди и компании действительно платят	53
Четыре признака платёжеспособной проблемы	54
Ищите следы расходов, а не жалобы в интернете	55
Как искать проблемы системно	57
Пять семейств проблем, где ИИ особенно полезен	59
1. Слишком много информации	59
2. Информация разбросана	59
3. Решение принимается слишком медленно	59
4. Ошибки повторяются	60
5. Эксперт тратит время не на экспертизу	60
Интервью: не спрашивайте, купят ли у Вас	61
Сколько интервью достаточно	63
Цена проблемы	64
Проблема должна быть достаточно узкой для старта	66

Не ищите идеальную проблему — ищите проверяемую	67
ИИ как инструмент поиска сигнала	68
Три вопроса перед переходом дальше	69
Глава 4. Исследование рынка до того, как Вы потратили деньги	70
Начните с решения, а не с данных	71
Пять слоёв исследования	72
Слой 1. Размер доступной аудитории	72
Слой 2. Текущие альтернативы	72
Слой 3. Деньги	73
Слой 4. Доступ к данным	73
Слой 5. Момент покупки	73
Как ИИ меняет само исследование	74
Пример: нишевой мониторинг отзывов	75
Конкурентов нужно изучать как клиентов	77
Остерегайтесь цифры объёма рынка	79
Как оценивать неизвестное диапазонами	80
Исследование должно иметь срок годности	81
Российские данные показывают важную вещь	82
Доказательства сильнее презентации	83
Когда остановиться	84
Глава 5. Проверка спроса: как продавать раньше, чем автоматизировать	85
Конец ознакомительного фрагмента.	86

Сабир Алмасов

Маленький бизнес с большими возможностями

Введение

Ещё недавно небольшой бизнес довольно быстро упирался в людей. Не обязательно в большой штат. Даже скромный проект, если он начинал расти, постепенно обрастал исполнителями: кто-то собирал информацию, кто-то готовил коммерческие предложения, кто-то отвечал клиентам, кто-то вёл таблицы, кто-то изучал конкурентов, кто-то следил за рекламой. Часть задач отдавали сотрудникам, часть — фрилансерам, часть предприниматель делал ночью сам, потому что нанимать ещё одного человека не было денег.

Именно этот участок бизнеса изменился сильнее всего.

Не потому, что искусственный интеллект внезапно научился «вести компанию». И не потому, что можно открыть чат, написать «придумай бизнес» и через час стать предпринимателем. Такие обещания хорошо смотрятся в рекламе курсов и плохо работают в жизни. Настоящее изменение гораздо прозаичнее и потому важнее: резко подешевел большой пласт умственной работы, которая раньше требовала

человеческих часов.

Поиск информации. Первичная обработка документов. Сравнение десятков предложений. Сводка сотен отзывов. Подготовка списка вопросов к переговорам. Классификация обращений клиентов. Разбор таблицы. Поиск повторяющихся жалоб. Составление первой версии регламента. Проверка гипотезы на противоречия. Подготовка нескольких сценариев решения. Перевод хаотичных заметок в понятный план. Раньше всё это тоже можно было сделать. Разница в стоимости времени.

Если основатель проекта должен был сам прочитать двести отзывов, открыть сорок сайтов конкурентов и вручную перенести данные в таблицу, исследование могло занять несколько дней. Если ту же работу поручали помощнику или аналитику, появлялись расходы на человека и управление его работой. Теперь значительную часть подготовительной работы можно выполнить быстрее — при условии, что предприниматель умеет ставить задачу, давать модели нормальные данные и проверять результат.

Это «при условии» будет повторяться в книге много раз.

ИИ не освобождает от необходимости понимать рынок. Он не знает Вашего клиента лучше Вас только потому, что отвечает уверенным тоном. Он может ошибиться в цифре, перепутать компанию, сослаться на несуществующий документ, неверно понять контекст или выдать правдоподобный текст там, где нужен точный факт. Современные модели ста-

новятся надёжнее, но проблема выдуманных фактов не исчезла. NIST, американский Национальный институт стандартов и технологий, включает риски генеративного ИИ в отдельный профиль управления рисками; разработчики самих моделей продолжают отдельно измерять и снижать галлюцинации. Для бизнеса вывод простой: хороший ответ модели — это рабочий материал, а не автоматически истина.

В то же время делать вид, что ничего не произошло, тоже странно. В исследовании Harvard Business School и Boston Consulting Group консультанты, работавшие с GPT-4 над задачами внутри так называемой «технологической границы» модели, выполняли работу быстрее и получали более высокие оценки качества. При этом на задачах за пределами этой границы технология могла ухудшать результат. Исследователи назвали эту особенность *jagged frontier* — «рваной» или неровной границей возможностей. Рядом могут находиться две задачи, которые человеку кажутся одинаково сложными, но одну модель решает блестяще, а другую — убедительно портит.

Это очень полезная метафора для предпринимателя. Она снимает два крайних взгляда. Первый: «ИИ всё сделает за меня». Второй: «ИИ — игрушка, которая пишет средние тексты». Оба слишком примитивны. Правильный вопрос звучит иначе: **в каких конкретных операциях Вашего бизнеса ИИ уже даёт преимущество, а в каких его нужно держать на коротком поводке?**

Масштаб внедрения показывает, что этот вопрос перестал быть теоретическим. По данным Stanford AI Index 2026, 88% опрошенных организаций сообщали об использовании ИИ хотя бы в одной бизнес-функции, а генеративный ИИ применялся как минимум в одной функции примерно у семи из десяти организаций. Это данные преимущественно корпоративного мира, и переносить их напрямую на маленькие компании нельзя. Но OECD в отдельном исследовании более пяти тысяч малых и средних компаний в семи странах получила другой важный результат: генеративный ИИ уже использовался примерно в 31% таких компаний. При этом большинство применяло его для периферийных, а не для центральных операций бизнеса. Только 29% пользователей генеративного ИИ в выборке говорили, что используют его в основных видах деятельности компании.

И вот здесь появляется возможность для малого предпринимателя.

Большая компания внедряет технологию медленно не потому, что у неё глупые сотрудники. У неё есть старые системы, согласования, безопасность, юридические требования, отделы, бюджеты и процессы, которые нельзя перестроить за вечер. У человека, запускающего небольшой проект, всего этого может не быть. Его слабость — ограниченные деньги и время. Его сила — отсутствие организационного груза.

Если Вы начинаете с нуля, Вам не обязательно сначала создать привычную компанию, а потом годами «внедрять ИИ».

Можно сразу спроектировать работу так, чтобы человеческое внимание расходовалось только там, где оно действительно нужно: на выборе проблемы, контакте с клиентами, доверии, переговорах, ответственности, сложных решениях и контроле качества. Остальные участки можно по возможности удешевлять с помощью программных инструментов, автоматизации и моделей.

Я называю это **командой одного человека**. Термин условный: никакой настоящей команды из нейросетей у Вас нет. У модели нет должности, ответственности перед клиентом, профессиональной репутации и страха потерять деньги из-за ошибки. Поэтому в этой книге не будет фраз вроде «назначьте ChatGPT своим финансовым директором» или «пусть Claude станет Вашим маркетологом». Это красивое, но вредное очеловечивание инструмента.

У Вас есть один ответственный человек — Вы. И есть набор функций, часть которых теперь можно выполнять дешевле и быстрее.

Это различие кажется семантическим, пока не случается ошибка. Если «ИИ-маркетолог» сделал неверный вывод о целевой аудитории, отвечать клиенту будете Вы. Если «ИИ-аналитик» придумал цифру, решение на её основе примете Вы. Если автоматизация отправила неподходящее сообщение важному заказчику, извиняться придётся тоже Вам. Поэтому правильная конструкция выглядит не как виртуальный офис с выдуманными сотрудниками, а как система: **дан-**

**ные → обработка → проверка → решение → действие
→ обратная связь.**

Человек контролирует эту цепочку и решает, где машине можно дать свободу, а где она получает только право подготовить черновик.

Почему из этого получается отдельный тип бизнеса, а не просто более удобная работа фрилансера? Потому что меняется экономика маленького проекта.

Раньше ниша могла быть слишком маленькой, чтобы оплачивать команду. Допустим, существует несколько сотен компаний, которым полезен еженедельный мониторинг цен по узкой категории промышленного оборудования. Большому аналитическому агентству такой рынок может быть неинтересен. Нанять двух аналитиков, продавца и администратора ради него дорого. Но один специалист, который умеет автоматически собирать допустимые открытые данные, проверять их, использовать ИИ для классификации и анализа изменений, а затем превращать результат в понятный отчёт, может построить на такой нише устойчивый микробизнес.

Или другой пример. В определённой отрасли постоянно появляются небольшие тендеры. Клиенты готовы платить не за «список тендеров», который и так можно найти, а за фильтрацию: какие закупки им действительно подходят, где странные требования, где слабая конкуренция, что изменилось по сравнению с прошлой неделей. Ценность создаётся не количеством найденных ссылок, а снижением шума и эко-

номией времени человека, принимающего решение.

Или бизнес получает сотни отзывов из маркетплейсов, карт, социальных сетей и службы поддержки, но никто их системно не читает. Один внешний специалист может регулярно собирать массив, удалять дубли, группировать проблемы, проверять примеры и выдавать руководителю не «анализ тоналности», а пять конкретных причин возвратов, три фразы покупателей, которые повторяются чаще всего, и список изменений, которые стоит проверить. Это уже не копирайтинг и не продажа «магии ИИ». Это информационная работа с понятным экономическим эффектом.

Подобных моделей много. Их объединяет одна особенность: раньше значительная часть себестоимости состояла из человеческих часов на поиск, сортировку, первичный анализ и подготовку результата. Когда эти часы дешевеют, становятся жизнеспособными более узкие проекты.

Но здесь легко обмануть себя. Сокращение стоимости производства ещё не означает наличие спроса. Можно за десять минут сгенерировать отчёт, который никому не нужен. Можно автоматизировать сбор данных, которые никто не готов покупать. Можно построить красивую систему из семи сервисов, а потом обнаружить, что клиенты предпочитают обычный Excel от человека, которому доверяют.

Поэтому эта книга начинается не с инструментов.

Сначала мы разберём экономику маленького бизнеса и карту задач: что ИИ делает хорошо, что плохо, что опасно

передавать без проверки. Затем — самое важное — научимся искать не идеи, а проблемы, за решение которых платят. После этого разберём исследование рынка, проверку спроса, продажи и обратную связь. Только потом дойдём до архитектуры процессов и автоматизации. Во второй половине книги подробно рассмотрим модели, где один человек действительно может создать продукт или услугу с высокой долей информационного труда: мониторинги, нишевые базы данных, аналитические подписки, конкурентную разведку, поиск возможностей, сервисы структурирования и проверки информации, микро-SaaS и услуги, в которых ИИ позволяет резко увеличить число обслуживаемых клиентов.

Отдельная глава будет посвящена деньгам. Потому что «делать быстро» и «зарабатывать» — разные навыки. Предпринимателю нужно считать не только расходы на подписки, но и собственное время, цену ошибки, стоимость привлечения клиента, частоту покупки, маржу и объём ручной работы, которая остаётся после всех автоматизаций.

И ещё одна глава — границам модели. Один человек не может бесконечно расти. Чем больше клиентов, тем дороже становится его внимание. Где-то потребуются специалист с экспертизой, которую нельзя заменить проверкой текста в чате. Где-то появится ответственность, которую разумнее разделить. Где-то продажи будут держаться на отношениях, а не на автоматической воронке. И иногда лучший способ «автоматизировать» узкое место — просто нанять компе-

тентного человека.

В 2025 году Международная организация труда, оценивая влияние генеративного ИИ на десятки тысяч рабочих задач, пришла к выводу, что примерно каждый четвёртый работник в мире занят в профессии с той или иной степенью воздействия генеративного ИИ, но наиболее вероятный результат — изменение содержания работы, а не массовое исчезновение профессий. Для предпринимателя это важнее разговоров о том, «кого заменят нейросети». Бизнес состоит не из должностей, а из задач. Одни задачи можно ускорить, другие — частично автоматизировать, третьи — оставить человеку. И когда Вы начинаете проект с такой декомпозиции, организация получается другой.

Возможно, самый полезный эффект ИИ для предпринимателя вообще не связан с тем, что он делает за Вас. Он заставляет по-новому оценить каждую операцию. Зачем мы собираем этот отчёт? Кто принимает по нему решение? Почему менеджер тратит три часа на перенос данных? Нужен ли этот этап? Можно ли получить ответ раньше? Какие данные действительно меняют решение? Нужен ли здесь человек с дорогой экспертизой или достаточно аккуратной первичной обработки с последующей проверкой?

Эти вопросы быстро выводят на неприятную правду: во многих компаниях значительная часть работы существует потому, что так сложилось, а не потому, что она создаёт ценность.

У маленького бизнеса есть роскошь не наследовать этот груз.

Вам не нужно строить компанию по образцу компаний двадцатилетней давности. Не нужно сначала нанимать ассистента только потому, что «у предпринимателя должен быть ассистент». Не нужен маркетолог, пока Вы не поняли, что и кому продаёте. Не нужен аналитик, если у Вас нет данных и решений, которые от них зависят. Не нужна сложная CRM, пока у Вас семь потенциальных клиентов и Вы помните каждого по имени.

Сначала нужна проблема. Потом — клиент. Потом — способ регулярно создавать для него ценность. И только после этого — система, которая позволяет делать это быстрее, дешевле и стабильнее.

ИИ способен стать частью такой системы. Иногда очень сильной частью. Но не её смыслом.

Главный вопрос книги поэтому звучит просто: **что теперь действительно способен построить один человек, если перестанет копировать устройство старого малого бизнеса и начнёт проектировать работу с нуля?**

Дальше будем отвечать на него не лозунгами, а через процессы, деньги, ограничения и конкретные модели.

Глава 1. Маленький бизнес стал дешевле в управлении — но не проще

У предпринимателя есть несколько видов дефицита. Денег не хватает почти всегда. Времени — ещё чаще. Но самый неприятный дефицит появляется позже, когда проект начинает жить: не хватает внимания.

Пока заказов мало, основатель может держать всё в голове. Он помнит, кому обещал перезвонить, где лежит нужный файл, почему клиент попросил скидку, кто из конкурентов запустил новую услугу и что надо исправить на сайте. С ростом объёма информации память перестаёт быть системой. Начинаются пропущенные письма, просроченные обещания, решения по ощущению и постоянное чувство, что что-то важное забыто.

Традиционный способ борьбы с этим — люди и управленческий слой. Помощник собирает информацию. Менеджер ведёт клиентов. Аналитик готовит отчёт. Маркетолог следит за конкурентами. Руководитель получает уже сжатый результат.

Для крупной компании эта конструкция естественна. Для маленькой она может убить экономику ещё до того, как появится устойчивый спрос.

Постоянные расходы меняют характер риска

Представим два проекта с одинаковой выручкой в 500 000 рублей в месяц.

У первого три сотрудника, офис, бухгалтер на аутсорсе, несколько программных подписок и обязательные рекламные расходы. До того как собственник получил хотя бы рубль прибыли, бизнес уже должен выплатить значительную сумму просто за право продолжать существовать ещё один месяц.

У второго один основатель, небольшая инфраструктура, несколько сервисов, подрядчик на узкую задачу по мере необходимости и отсутствие постоянного офиса. Его переменные расходы могут расти вместе с выручкой, но обязательный ежемесячный «порог выживания» намного ниже.

В хорошие месяцы разница может быть незаметна. В плохие — становится решающей.

Модель одного человека интересна не потому, что сотрудники плохи или дороги. Сильный сотрудник часто окупает себя многократно. Проблема в моменте найма. Маленький бизнес обычно обязан платить зарплату раньше, чем точно знает, что работа для этого человека будет загружена и принесёт больше денег, чем стоит. Это ставка на будущий объём.

ИИ и автоматизация позволяют часть таких ставок отложить.

Если предприниматель может сам, с помощью инструментов, обрабатывать входящие заявки, анализировать обратную связь, готовить исследования и контролировать базовые показатели, ему не требуется нанимать четыре функции одновременно. Он покупает не человека «на всякий случай», а точечную производительность: месячную подписку, использование модели по мере необходимости, специализированный сервис, несколько часов эксперта.

Это меняет структуру затрат: больше расходов становятся обратимыми. Подписку можно отключить. Объём использования — сократить. Подрядчика — привлечь только на проект. Сотрудника так легко «выключить» нельзя, да и не следует относиться к людям как к переменной в таблице.

Экономия появляется не там, где принято её искать

Когда люди обсуждают ИИ в бизнесе, первым примером часто становится создание контента. Это заметно: раньше текст писал человек, теперь черновик генерирует модель. Но для предпринимателя куда важнее менее эффективная работа.

Допустим, Вы продаёте B2B-услугу. Перед встречей с новым клиентом нужно понять, чем занимается компания, кто её конкуренты, какие проекты она запускала, какие изменения произошли за год, кто принимает решения, какие проблемы могут быть у бизнеса и что из Вашего предложения ему действительно подходит.

Раньше основатель либо тратил на подготовку час-два, либо приходил на встречу почти вслепую. Если встреч десять в неделю, качественная подготовка превращается в отдельную работу. Сейчас значительную часть разведки можно ускорить: собрать открытые источники, вытащить факты, сравнить их, составить список гипотез и вопросов. Но ценность рождается не потому, что модель «провела исследование». Ценность в том, что Вы потратили двадцать минут на проверку и размышление вместо двух часов на механический поиск.

Или возьмём обратную связь. У небольшого интернет-магазина 1500 отзывов о товарах и доставке. Владелец их «ино-

гда читает». Значит, фактически у бизнеса есть данные, но нет процесса извлечения смысла. Можно выгрузить отзывы, убрать персональные данные, распределить жалобы по темам, посчитать повторяемость, выбрать характерные цитаты и проверить каждую важную группу вручную. Самая дорогая часть работы — не прочитать 1500 сообщений. Самая дорогая часть — решить, что менять после анализа.

Вот где проходит полезная граница: **машине достаётся объём, человеку — ответственность и смысл.**

Производительность не равна освобождённому времени

Здесь есть ловушка. Исследования действительно показывают рост производительности на некоторых видах работы. В известном исследовании Brynjolfsson, Li и Raymond доступ к генеративному помощнику повысил производительность сотрудников службы поддержки в среднем примерно на 14%, причём сильнее всего выиграли менее опытные работники. В другом полевом эксперименте Microsoft Research среди тысяч офисных сотрудников пользователи генеративного инструмента стали тратить меньше времени на электронную почту.

Но предприниматель не получает эти проценты автоматически.

Если Вы сэкономили два часа, а потом потратили их на бесконечное улучшение промптов, настройку ещё одной базы и сравнение десяти моделей, бизнес не стал эффективнее. Он просто заменил старую занятость новой.

Это одна из главных болезней периода ИИ: **иллюзия производительности**. Человек производит невероятное количество артефактов — планы, исследования, таблицы, концепции, письма, схемы, презентации — и чувствует, что сделал много. Но клиент не заплатил, продукт не улучшился, решение не принято.

Поэтому полезно делить работу на три категории.

Первая — работа, непосредственно создающая ценность для клиента. Например, найденная коммерческая возможность, точный анализ, закрытая сделка, исправленная причина возвратов.

Вторая — работа, которая обеспечивает первую: сбор данных, подготовка, бухгалтерия, контроль качества, планирование.

Третья — декоративная деятельность, существующая в основном для ощущения контроля. Бесконечные документы, отчёты, которые никто не использует, автоматизации ради автоматизаций, совещания с самим собой в чате.

ИИ умеет резко увеличивать объём третьей категории. Это не его вина. Он послушно создаёт то, что Вы просите.

Сильный предприниматель использует технологию прежде всего для сокращения второй категории и усиления первой.

Маленькие рынки становятся интереснее

Самое перспективное следствие снижения стоимости информационного труда — возможность обслуживать узкие ниши.

Большая компания любит большой рынок. Ей нужно оплачивать структуру, руководителей, продажи, разработку, поддержку. Поэтому ниша на несколько десятков миллионов рублей в год может оказаться для неё слишком маленькой.

Один человек мыслит иначе. Ему не обязательно строить миллиардный бизнес, чтобы получить хороший доход. Если он находит 40 компаний, готовых платить по 25 000 рублей в месяц за полезный отраслевой мониторинг, это уже миллион рублей ежемесячной выручки. Реальность, конечно, сложнее: не все заплатят, будут расходы, отток, налоги, ошибки. Но сама экономика допустима там, где у компании с десятью сотрудниками она могла бы не сойтись.

Именно поэтому в новой среде стоит смотреть не только на массовые рынки. Очень узкая специализация может стать преимуществом.

«Аналитика для бизнеса» звучит бессмысленно широко. «Еженедельный мониторинг цен и новых поставщиков расходных материалов для частных стоматологических клиник» уже можно проверить. «Поиск тендеров» — товар с

огромной конкуренцией. «Отбор закупок на конкретный тип лабораторного оборудования с предварительной проверкой требований» — конкретная проблема.

ИИ хорошо сочетается с нишами ещё по одной причине: ему можно дать отраслевой контекст. Чем лучше организованы Ваши источники, словарь терминов, примеры решений, критерии качества и история прошлых случаев, тем меньше Вы зависите от общих знаний модели и тем больше создаёте собственный производственный актив.

Этот актив — не «секретный промпт». Секретный промпт легко копируется и редко стоит много. Актив — это собранные данные, правила проверки, понимание клиента, процессы и накопленная история решений.

Чем новая компания отличается от фриланса

Если Вы один, возникает естественный вопрос: разве это не обычный фриланс?

Иногда — да. И в этом нет ничего плохого. Но у бизнеса одного человека есть важное отличие: он постепенно отвязывает доход от каждой отдельной минуты владельца.

Не обязательно через «пассивный доход». Этот термин слишком часто означает фантазию. Скорее через повторяемость.

Фрилансер обычно продаёт выполнение конкретной работы. Каждый новый заказ требует нового объёма личного труда. Предприниматель старается превратить работу в процесс, где часть результата повторяется: одинаковый источник данных, стандарт проверки, типовая структура отчёта, подписка, база знаний, методика, автоматический сбор, единый интерфейс.

Например, специалист вручную анализирует отзывы для одного ресторана за 30 000 рублей. Это услуга. Если он выстраивает процесс, который каждый месяц собирает отзывы из нескольких разрешённых источников, классифицирует темы, сравнивает динамику, а он сам проверяет аномалии и формулирует рекомендации, у него появляется возможность обслуживать десять ресторанов не в десять раз дольше. Если

добавляется личный кабинет и стандартные метрики, модель ещё сильнее приближается к продукту.

Это и есть направление движения: **от единичного труда к повторяемой системе.**

Но пытаться построить систему до первого клиента опасно. Вы ещё не знаете, что повторять.

Почему сначала нужно делать руками

Предприниматель, увлечённый ИИ, легко попадает в инженерную ловушку. Он видит потенциальную услугу и сразу начинает проектировать идеальную машину: автоматический сбор данных, агенты, триггеры, база, дашборд, генерация отчёта, рассылка клиенту. Через месяц система работает. Клиентов нет.

Правильный порядок обычно обратный.

Сначала Вы вручную находите одного человека с проблемой. Потом вручную решаете её настолько хорошо, чтобы он захотел заплатить второй раз или порекомендовать Вас. Потом смотрите, какие куски работы повторились. И только их начинаете удешевлять.

Есть простой критерий: **не автоматизируйте действие, которое ещё не повторили несколько раз вручную и не поняли, зачем оно клиенту.**

Это не религия. Бывают процессы, которые очевидно нужно автоматизировать сразу, например резервное копирование или выставление стандартных уведомлений. Но для продукта и продаж правило работает удивительно хорошо.

Предположим, Вы решили продавать мониторинг изменений законодательства для небольших компаний определённой отрасли. Можно потратить два месяца на систему, которая отслеживает сотни документов. А можно сначала вы-

брать пять компаний, раз в неделю вручную просматривать официальные источники с помощью ИИ-поиска, составлять короткий обзор и спрашивать владельцев: «Что из этого для Вас действительно важно? Что Вы сделали после моего сообщения?» Через четыре недели Вы поймёте, что из двадцати типов изменений клиентов волнуют только четыре, а половина ценности состоит не в новости, а в объяснении, к кому внутри компании она относится и какой вопрос нужно задать юристу или бухгалтеру.

Если бы Вы автоматизировали всё заранее, Вы бы автоматизировали неправильный продукт.

Технология снижает цену эксперимента

В этом месте появляется ещё одно преимущество бизнеса одного человека: ему дешевле ошибаться небольшими ставками.

Раньше тест новой услуги мог требовать дизайнера, сайта, рекламного бюджета, аналитики и нескольких недель подготовки. Сейчас минимальное предложение можно собрать гораздо быстрее. Не обязательно потому, что ИИ «сделает сайт». Главная экономия — в подготовительной работе. Вы можете быстрее изучить отрасль, собрать список потенциальных клиентов, разобраться в терминологии, сравнить альтернативы, подготовить интервью, проанализировать ответы и переписать предложение.

Это сокращает цикл: **гипотеза → контакт с рынком → данные → решение.**

Чем короче цикл, тем меньше денег Вы сжигаете на красивую ошибку.

Поэтому главный показатель раннего проекта — не количество созданного. Хороший показатель — скорость, с которой Вы превращаете неопределённость в проверенное знание.

Вы не знаете, болит ли проблема? Поговорите с десятью потенциальными клиентами.

Не знаете, готовы ли платить? Предложите конкретную цену.

Не знаете, какой формат нужен? Продайте ручную версию двум клиентам.

Не знаете, стоит ли автоматизировать? Посчитайте, какая операция съедает больше всего времени на уже проданной услуге.

ИИ делает каждый из этих экспериментов дешевле, но не отменяет необходимость контакта с реальностью.

Новая единица масштаба — не сотрудник, а функция

Традиционно рост бизнеса описывают через штат: сначала Вы один, потом берёте помощника, продавца, маркетолога. Но для маленькой компании полезнее мыслить функциями.

Есть функция исследования рынка. Функция поиска клиентов. Функция подготовки предложения. Функция выполнения заказа. Функция контроля качества. Функция выставления счетов. Функция поддержки.

Каждая функция может выполняться по-разному:

- полностью человеком;
- человеком с ИИ;
-

автоматическим программным процессом с выборочной проверкой;

- внешним специалистом;
- сотрудником внутри компании.

Вопрос не «кого нанять?», а «какой способ выполнения этой функции сейчас экономически разумнее?»

На старте один человек может закрывать много функций, потому что подготовительную часть берут на себя инструменты. При росте часть функций перейдёт сотрудникам. Другие останутся автоматизированными. Третьи выгоднее

будет отдать внешнему эксперту. Такая компания может никогда не стать большой по числу людей и при этом стать довольно крупной по выручке.

Однако есть граница, которую нельзя забывать. Инструменты уменьшают стоимость информации, но не отменяют стоимость доверия, ответственности и решений. Они ускоряют подготовку, но не гарантируют правильного выбора. И чем дороже ошибка, тем больше человеческого контроля нужно возвращать в процесс.

В следующей главе мы разложим работу бизнеса на задачи и построим практическую карту: что разумно отдавать ИИ уже сейчас, что можно передавать только под проверку и какие участки лучше вообще не превращать в эксперимент.

Глава 2. Карта работы: что отдавать ИИ, что оставлять себе

Самая дорогая ошибка в работе с ИИ — начинать с вопроса «что умеет эта модель?». Он почти всегда уводит в демонстрацию возможностей. Модель умеет писать, суммировать, классифицировать, анализировать изображения, работать с таблицами, искать информацию, программировать, управлять инструментами. Список впечатляет и мало помогает предпринимателю.

Полезнее начать с обратной стороны: из каких задач состоит Ваш бизнес и что происходит, если каждая из них выполнена плохо?

Две операции могут занимать одинаковые двадцать минут, но иметь совершенно разную цену ошибки. Неправильная сводка ста отзывов неприятна; неверный расчёт налога или юридическое заключение может стоить гораздо дороже. Поэтому решение о передаче работы ИИ должно учитывать не только экономию времени, но и риск.

Четыре типа задач

Для практики достаточно простой классификации.

Первый тип — объёмные, проверяемые задачи. Это идеальная территория для ИИ. Нужно сгруппировать тысячу отзывов по темам, выделить дубли, сравнить характеристики пятидесяти конкурентов, привести документы к единой структуре, найти изменения между двумя версиями текста. Здесь модель снимает механическую нагрузку, а результат можно проверить выборкой или правилом.

Второй тип — творческие и исследовательские задачи с человеком в контуре. Формулировка предложения, поиск альтернативных гипотез, подготовка вопросов к интервью, критика плана, поиск слабых мест в презентации. ИИ здесь полезен как расширитель вариантов, но не как источник окончательного решения.

Третий тип — задачи высокой ответственности. Юридические выводы, медицинские рекомендации, крупные финансовые решения, безопасность, кадровые увольнения, публичные обвинения, договорные обязательства. Здесь ИИ может помогать собирать информацию, составлять список вопросов, сравнивать документы, но финальная оценка должна принадлежать квалифицированному человеку. Чем выше цена ошибки, тем меньше автономии.

Четвёртый тип — человеческие задачи. Перегово-

ры, доверие, конфликт, мотивация, эмпатия, сложный выбор при недостатке данных, понимание скрытого контекста отношений. Технология может помочь подготовиться, но сама встреча и ответственность остаются у человека.

Эта классификация важнее любого списка сервисов. Модели будут меняться. Граница между типами тоже будет двигаться. Но сам принцип останется: Вы оцениваете **проверяемость, цену ошибки и необходимость человеческого контекста**.

«Рваная граница» в реальном бизнесе

Исследование Harvard Business School и BCG полезно не столько цифрами роста производительности, сколько предупреждением. У ИИ нет ровной шкалы «простое — делает хорошо, сложное — плохо». Иногда модель легко справляется с задачей, которая кажется профессиональной, а затем ошибается в соседней, почти похожей.

Например, она может отлично привести к единому формату 200 карточек товаров и одновременно неверно интерпретировать, почему клиенты возвращают конкретный товар. Может быстро найти различия в договорах и при этом сделать рискованный юридический вывод. Может написать убедительное коммерческое письмо на основе фактов, но выдумать один из этих фактов, если он не был передан явно.

Поэтому предпринимателю нужна не вера в «умную модель», а **режим контроля**.

У любой повторяющейся операции полезно зафиксировать пять вещей:

Откуда берутся исходные данные.

Что именно должна сделать модель.

Какие ошибки наиболее опасны.

Как проверяется результат.

Кто принимает окончательное решение.

Если на четвёртый пункт Вы не можете ответить, автома-

тизировать задачу рано.

Проверка должна быть частью процесса, а не настроением

Люди часто говорят: «Я всё проверяю». На практике это означает, что иногда человек перечитывает ответ и смотрит, «похож ли он на правду». Для бизнеса этого мало.

Хорошая проверка зависит от типа результата.

Если модель извлекает данные из документов, можно взять случайную выборку из 20 записей и сверить с оригиналом. Если классифицирует отзывы, проверить несколько примеров из каждой категории и отдельно изучить «неуверенные» случаи. Если готовит исследование, требовать ссылки на первичные источники и проверять ключевые цифры. Если сравнивает варианты, отдельно попросить перечислить, какие факты отсутствуют для уверенного вывода.

Надёжность повышается, когда Вы превращаете проверку из привычки в процедуру.

Допустим, Вы делаете платный мониторинг конкурентов. Плохой процесс выглядит так: модель ищет новости, делает сводку, Вы бегом просматриваете и отправляете клиенту.

Лучший процесс:

- список конкретных источников задан заранее;
- новые данные сохраняются отдельно от анализа;

- каждое важное утверждение связано с источником;

- модель помечает, что является фактом, а что интерпретацией;

- изменения, влияющие на деньги клиента, проверяются вручную;

- непроверенные выводы не попадают в клиентскую версию.

Разница между этими двумя подходами — и есть разница между «поиграться с ИИ» и построить производственный процесс.

Не просите модель быть экспертом там, где у неё нет данных

Один из самых устойчивых плохих шаблонов звучит так: «Ты лучший маркетолог мира. Проанализируй мой бизнес и скажи, что делать».

Роль сама по себе почти ничего не даёт. Если у модели нет продаж, отзывов, конкурентов, данных о клиентах, истории рекламных кампаний и ограничений бизнеса, она будет заполнять пустоты общими знаниями. Чем лучше модель пишет, тем опаснее результат: банальность начинает звучать как экспертное заключение.

Хороший запрос начинается с материалов.

Шаблон 1. Анализ с запретом на догадки

«Ниже я передам данные о [процессе/рынке/клиентах]. Используй только эти данные и явно отмечай, если для вывода информации недостаточно. Задача: [конкретная задача]. Раздели результат на: 1) факты, прямо подтверждённые данными; 2) вероятные гипотезы; 3) вопросы, без ответа на которые нельзя принимать решение. Для каждого существенного вывода укажи, на каких данных он основан. Не заполняй пробелы предположениями».

Этот шаблон полезен не потому, что «заставляет ИИ не галлюцинировать» — гарантии нет. Он дисциплинирует

процесс и Вас самого.

Передавайте не должность, а кусок процесса

Фраза «ИИ будет заниматься маркетингом» ничего не значит. Маркетинг содержит десятки разных задач: исследование аудитории, позиционирование, план экспериментов, подготовка материалов, анализ рекламы, интервью, расчёт экономики, работа с партнёрами.

Некоторые из них хорошо ускоряются. Некоторые почти не меняются.

Возьмём продажи. Модель может:

- собрать открытые сведения о потенциальном клиенте;
- классифицировать компании по признакам;
- подготовить персональный список гипотез о проблемах;
- помочь сформулировать вопросы;
- разобрать стенограмму разговора;
- выделить возражения;
- напомнить о договорённостях.

Но если Вы продаёте дорогую B2B-услугу, доверие к Вам не возникает от того, что автоматизация идеально составила follow-up. Клиент покупает уверенность, что Вы понимаете его ситуацию и будете отвечать за результат.

Поэтому лучше мыслить цепочкой. Не «ИИ-продавец», а:

исследование клиента → подготовка → разговор человеком → фиксация → анализ разговора → следующий шаг.

Здесь ИИ может быть силён на первом, втором, четвёртом и пятом этапах. Третий и окончательное решение — человеческие.

Выберите работу, которую Вы ненавидите, но делаете часто

Есть практичный способ найти первые точки применения ИИ: неделю записывать повторяющиеся задачи, которые отнимают время и не требуют Вашей уникальной экспертизы.

Не нужно строить карту компании на 80 процессов. Запишите десять раздражающих повторов.

Например:

- каждое утро проверяю пять сайтов конкурентов;
- переношу данные из заявок в таблицу;
- перечитываю длинные письма и вынимаю задачи;
- готовлю одинаковые справки перед встречами;
- свожу отзывы из четырёх каналов;
- сравниваю коммерческие предложения поставщиков;
- вручную ищу старые решения в переписке.

Затем для каждой задачи задайте четыре вопроса: сколько времени уходит, как часто повторяется, что случится при ошибке, можно ли проверить результат за минуту.

Самые привлекательные кандидаты — частые, утомительные, с низкой ценой ошибки и простой проверкой.

Не начинайте с самой «умной» задачи. Начинайте с самой дешёвой ошибки.

ИИ как второй взгляд, а не только исполнитель

Есть ещё один тип использования, который недооценивают: модель можно применять для **оспаривания собственного решения**.

Предприниматель часто работает один и быстро попадает в информационный пузырь. Он придумал идею, сам нашёл подтверждения, сам составил план, сам решил, что клиенты «точно поймут ценность». В команде сильный коллега может возразить. В одиночном бизнесе сопротивления меньше.

ИИ может частично создать это сопротивление — не потому, что он мудрее, а потому, что дешёво генерирует альтернативные версии.

Шаблон 2. Предварительное опровержение

«Я собираюсь принять решение: [описание]. Ниже факты и ограничения. Не пытайся поддержать моё решение. Найди пять наиболее вероятных причин, по которым оно окажется ошибочным. Для каждой укажи: какой факт должен быть правдой, чтобы риск реализовался; как это проверить до вложения денег; какой более дешёвый вариант эксперимента существует. В конце перечисли, какие данные могли бы изменить твою критику».

Такой запрос не принимает решение вместо Вас. Он за-

ставляет Вас увидеть слабые места до того, как за них заплатит рынок.

Когда ИИ лучше не использовать вообще

Иногда инструмент создаёт больше риска, чем экономии.

Не отправляйте в публичные сервисы конфиденциальные документы, персональные данные, пароли, коммерческие секреты и другую чувствительную информацию, если Вы не понимаете правила хранения и обработки данных конкретного продукта. OWASP отдельно относит раскрытие чувствительной информации к ключевым рискам приложений на больших языковых моделях. Для предпринимателя это не вопрос кибербезопасности «для айтишников», а обычная гигиена.

Не позволяйте модели автоматически совершать необратимые действия только потому, что технически это возможно. Удалить данные, перевести деньги, подписать документ, отправить массовое письмо клиентам — операции другого класса, чем подготовить черновик.

Не используйте ИИ как единственный источник актуальных юридических, налоговых, финансовых или медицинских фактов. Он может помочь найти и структурировать, но важные нормы проверяются по официальным источникам и у профильных специалистов.

И ещё одно: не используйте ИИ, если проверка ответа занимает столько же времени, сколько самостоятельное выпол-

нение. Иногда это случается с очень узкими задачами, где Вы эксперт, а модель знает контекст хуже. Там традиционный способ может быть быстрее.

Контроль не должен съесть экономию

Слишком жёсткий контроль тоже способен убить выгоду. Если после каждой автоматически классифицированной записи Вы вручную перепроверяете всё, автоматизации нет.

Поэтому полезна **выборочная проверка плюс контроль исключений**.

Например, система классифицирует 1000 обращений. Вы не читаете каждое. Вы проверяете случайные 5–10% записей, отдельно все случаи с низкой уверенностью, новые категории и сообщения, связанные с дорогими клиентами. Если точность падает, процесс останавливается и правила корректируются.

В простом бизнесе это можно делать без сложной машинной инфраструктуры. Важна логика: не доверять слепо, но и не превращать проверку в повторную ручную работу.

Карта задачи на одной странице

Перед тем как внедрять ИИ в любой важный процесс, заполните короткую карточку:

Задача: что происходит сейчас.

Вход: какие данные нужны.

Результат: какой конкретный выход считается полезным.

Цена ошибки: низкая / средняя / высокая.

Проверка: как убедиться, что результат приемлем.

Человеческое решение: кто и что утверждает.

Экономия: сколько времени или денег должно быть сэкономлено.

Стоп-сигнал: при каком типе ошибки процесс возвращается человеку.

Эта карточка скучнее, чем ролик про «десять AI-агентов». Зато она помогает зарабатывать.

Следующая глава будет посвящена тому, что нельзя деле-

гировать ни модели, ни сотруднику: выбору проблемы, за которую рынок действительно готов платить.

Глава 3. Проблема важнее идеи: за что люди и компании действительно платят

Большинство начинающих предпринимателей ищет идеи. Это естественно и почти всегда преждевременно.

Идея звучит приятно: сервис, приложение, подписка, платформа, агентство. Проблема звучит грязнее: бухгалтер каждый понедельник тратит два часа на сверку, снабженец не замечает выгодные закупки, владелец сети не понимает причины падения рейтинга, продавец теряет половину дня на поиск информации о клиентах.

Деньги живут во второй группе.

ИИ сделал производство многих цифровых продуктов дешевле. Из-за этого идея сама по себе стала стоить ещё меньше. Если один человек способен быстро собрать прототип, то это могут сделать и другие. Защитой становится не «мы используем ИИ», а более глубокое понимание конкретной боли, данных и рабочего процесса клиента.

Четыре признака платёжеспособной проблемы

Не всякая неудобная задача превращается в рынок. Хорошая проблема обычно обладает несколькими свойствами.

Она повторяется. Одноразовая боль может дать разовую услугу, но плохо подходит для подписки или продукта. Если проблема возникает каждую неделю, месяц, сделку или нового клиента, появляется повторяемая ценность.

Она имеет цену. Цена может быть прямой: потерянные деньги, штраф, лишние расходы. Или косвенной: часы дорогого сотрудника, задержка сделки, риск ошибки, недополученные заявки. Чем легче перевести проблему в деньги, тем проще продать решение.

Её замечают. Можно найти объективно большую потерю, которую клиент не считает проблемой. Продажа тогда будет тяжёлой: сначала придётся убедить человека, что у него болит, а потом — что Вы лечите.

У решения есть бюджетный владелец. Кто конкретно может заплатить? Собственник? Директор по продажам? Руководитель отдела закупок? Частное лицо? Если Вы не понимаете, чей это бюджет, рынок остаётся абстракцией.

Хороший бизнес часто начинается с фразы клиента: «Мы сейчас делаем это вот так, это неудобно, но другого варианта нет».

Ищите следы расходов, а не жалобы в интернете

Популярный совет — читать форумы и искать, на что люди жалуются. Это полезно, но шумно. Люди жалуются на многое, за что не готовы заплатить ни рубля.

Сильнее смотреть на **уже существующие расходы и обходные решения**.

Если компания держит сотрудника, который половину недели собирает отчёты, проблема имеет бюджет. Если покупает три сервиса и вручную переносит данные между ними — тоже. Если раз в квартал заказывает исследование у агентства — уже платит за информацию. Если менеджеры ведут гигантскую таблицу, которую все ненавидят, но не могут отменить, там существует обязательная работа.

Это называется «конкурент» в широком смысле. Ваш конкурент — не только другой сервис. Им может быть Excel, секретарь, привычка руководителя, еженедельное совещание, подрядчик или ручная рутина.

Иногда лучший признак рынка — не количество похожих стартапов, а количество людей, которые уже неуклюже решают проблему сами.

В

2

В

особенно удобен для бизнеса одного человека

Книга не ограничивается B2B, но многие модели «один человек + ИИ» особенно естественно работают на корпоративном рынке.

Причина проста: компания может платить за небольшое улучшение заметно больше, чем частный пользователь. Если Ваш сервис экономит руководителю отдела десять часов в месяц, помогает находить один дополнительный контракт или снижает риск пропустить важное изменение, цена в 20–50 тысяч рублей может быть рациональной. Частному пользователю ту же сумму объяснить гораздо сложнее.

Кроме того, B2B позволяет начать вручную. Первым пяти клиентам не нужен идеальный личный кабинет. Им нужен результат.

Но у B2B есть обратная сторона: длиннее продажи, выше требования к доверию, безопасности и точности. Поэтому выбирать его только из-за высоких чеков не стоит.

Как искать проблемы системно

Вместо мозгового штурма «100 бизнес-идей» соберите карту одной отрасли.

Выберите область, где у Вас есть хотя бы минимальный доступ к людям или знаниям. Это может быть логистика, стоматологии, строительство, онлайн-торговля, производство мебели, агентства недвижимости, бухгалтерские услуги, школы, импорт, автосервисы.

Дальше изучайте не продукты, а рабочий день.

Кто принимает решения? Какие отчёты получает? Что проверяет ежедневно? Где использует таблицы? Что пересылает в мессенджерах? Что ищет в интернете? Какие документы сравнивает? Где ждёт согласования? Что делается вручную, потому что «так всегда было»? За какие внешние услуги уже платит?

Потом ищите участки, где есть много информации и мало смысла.

Например, директор сети кофеен получает отзывы с карт, агрегаторов и социальных сетей. Информация есть, но она распределена. Если каждый управляющий читает её по-своему, проблема не в недостатке отзывов. Проблема — в отсутствии стандартизированного сигнала: где выросли жалобы на скорость, в каком филиале повторяется проблема с чистотой, какой продукт чаще упоминают негативно.

ИИ хорошо работает именно в таких «информационных пробках».

Пять семейств проблем, где ИИ особенно полезен

1. Слишком много информации

Клиент получает больше данных, чем способен обработать: тендеры, новости, изменения цен, отзывы, запросы, документы, нормативные изменения. Он платит за фильтрацию и приоритизацию.

2. Информация разбросана

Нужные сведения есть, но в разных источниках. Ценность создаётся сбором, нормализацией и удобным сравнением.

3. Решение принимается слишком медленно

Люди собирают данные, готовят справки, ждут. Если Вы ускоряете подготовку решения без потери качества, это можно монетизировать.

4. Ошибки повторяются

В обращениях клиентов, заявках, документах, ценах, описаниях регулярно встречаются одни и те же ошибки. Система обнаружения и проверки может сэкономить деньги.

5. Эксперт тратит время не на экспертизу

Юрист вручную сортирует документы. Консультант переписывает заметки. Риелтор ищет информацию по объектам. Врач — нет, медицинские процессы требуют отдельной осторожности, но общий принцип понятен: дорогой специалист часто занят дешёвой подготовительной работой. Бизнес может продавать не замену эксперта, а увеличение его пропускной способности.

Интервью: не спрашивайте, купят ли у Вас

Опрос «Вы бы пользовались сервисом, который...» почти бесполезен. Люди вежливы и плохо предсказывают собственное поведение.

Гораздо лучше обсуждать прошлое.

«Когда Вы последний раз делали это?»

«Сколько времени заняло?»

«Кто участвовал?»

«Что произошло, если задача была выполнена поздно?»

«Какие инструменты используете сейчас?»

«Платите ли кому-то за эту работу?»

«Что уже пытались изменить?»

«Почему не получилось?»

Эти вопросы дают факты. Фраза «да, звучит интересно» — почти ничего.

Шаблон 3. Подготовка интервью без наведения

«Я изучаю процесс [название] у [тип клиента]. Составь 12 вопросов интервью, которые выясняют реальное прошлое поведение, расходы, частоту проблемы, текущие обходные решения и последствия ошибок. Не спрашивай “хотели бы Вы”, “нравится ли идея”, “сколько готовы платить” до того, как выяснен текущий способ решения. Отметь вопросы, ко-

которые могут подтолкнуть респондента к желаемому ответу, и перепиши их нейтрально».

ИИ здесь помогает подготовиться, но разговор нужен с людьми.

Сколько интервью достаточно

Нет магического числа. Для узкой B2B-ниши десять разговоров с правильными людьми часто дают больше, чем тысяча ответов случайной аудитории. Если после восьми интервью Вы слышите восемь разных проблем, сегмент, вероятно, определён слишком широко. Если в шести из десяти разговоров повторяется одна и та же дорогая рутина, это сигнал.

Но повторяемость проблемы ещё не равна готовности платить. Следующий шаг — предложение.

Цена проблемы

Чтобы понять, сколько может стоить Ваше решение, посчитайте проблему несколькими способами.

Время. Сколько часов в месяц тратят сотрудники? Какова полная стоимость их часа для компании?

Упущенная выручка. Сколько сделок теряется из-за медленной реакции или отсутствия информации?

Прямые потери. Возвраты, штрафы, переплаты, лишние закупки.

Риск. Какова вероятность дорогой ошибки и её возможная стоимость?

Управленческая задержка. Насколько позже принимается решение из-за отсутствия данных?

Не все параметры можно посчитать точно. Но даже диапазон полезен.

Допустим, руководитель закупок тратит 12 часов в месяц на сравнение предложений, а его рабочий час условно стоит компании 1500 рублей. Это 18 000 рублей прямого времени. Если Ваш сервис стоит 25 000, одной экономии времени недостаточно для убедительной продажи. Но если он ещё и помогает находить более выгодного поставщика, снижая закупочную цену хотя бы на 1% при месячных закупках в 5 миллионов, экономический эффект совершенно другой.

Цена продукта должна быть связана не с тем, насколько

быстро Вы его делаете, а с тем, какую ценность он создаёт.

Это особенно важно в мире ИИ. Если раньше Вы делали отчёт восемь часов, а теперь один, клиент не обязан платить в восемь раз меньше. Он покупает отчёт не за Ваши страдания.

Проблема должна быть достаточно узкой для старта

«Малому бизнесу нужна аналитика» — не проблема.

«У продавцов на маркетплейсе падает рейтинг, а они не понимают, какие причины возвратов растут по каждой карточке» — уже ближе.

«Строительные компании пропускают подходящие тендеры» — всё ещё широко.

«Небольшие поставщики инженерного оборудования тратят часы на отбор закупок, но большинство найденных тендеров не подходит по спецификации» — можно проверить.

Узкая формулировка делает продажи легче. Вы знаете, кому писать, какие данные собирать, какие альтернативы сравнивать.

Позже сегмент можно расширить. На старте широкое позиционирование обычно означает слабое понимание.

Не ищите идеальную проблему — ищите проверяемую

Начинающий предприниматель хочет уверенности до первого шага. Её не будет. Цель исследования — не доказать, что идея точно взлетит. Цель — сделать следующий эксперимент дешёвым.

Хорошая проблема позволяет быстро найти потенциальных клиентов и показать им минимальное решение.

Если Вы можете за два дня собрать 50 подходящих компаний, поговорить с десятью и вручную сделать результат для двух — это хороший кандидат для теста.

Если для проверки нужно сначала разработать сложное приложение, получить лицензию, собрать огромную базу или убедить рынок изменить привычное поведение, цена эксперимента слишком высока для первого проекта одного человека.

ИИ как инструмент поиска сигнала

После интервью у Вас будет хаос: заметки, стенограммы, цифры, разные формулировки. Здесь ИИ полезен как аналитический слой.

Соберите ответы в один массив, обезличьте данные и попросите модель не «придумать инсайты», а найти повторяемость.

Шаблон 4. Анализ клиентских интервью

«Ниже стенограммы интервью. Не делай выводов, которых нет в материале. Выдели: повторяющиеся задачи; частоту; текущие способы решения; уже существующие расходы; последствия проблемы; слова и формулировки клиентов; возражения против покупки. Для каждого вывода укажи, в скольких интервью он встречается, и приведи короткие подтверждающие фрагменты. Отдельно перечисли противоречия между респондентами и то, чего мы пока не знаем».

После такого анализа Вы не обязаны соглашаться с моделью. Но легче увидеть структуру.

Три вопроса перед переходом дальше

Прежде чем исследовать рынок глубже, ответьте письменно:

Кто конкретно сталкивается с проблемой? Не «бизнес», а роль и тип компании.

Что человек делает сегодня, чтобы решить её? Если ответ «ничего», выясните почему.

Какой наблюдаемый результат будет означать, что проблема решена? Не «стало удобнее», а конкретный эффект.

Например: «Руководитель отдела продаж в B2B-компании тратит по часу на подготовку к крупным встречам. Сегодня менеджеры собирают данные вручную из сайта, новостей и CRM. Решение должно сократить подготовку до 15 минут без потери точности и дать список проверенных фактов и вопросов».

Это уже основа предложения.

Следующая глава покажет, как исследовать рынок вокруг такой проблемы, не превращая исследование в многонедельную академическую работу.

Глава 4. Исследование рынка до того, как Вы потратили деньги

Исследование рынка часто выглядит как одна из двух крайностей. Первая — предприниматель ничего не исследует, потому что «надо просто делать». Вторая — месяцами собирает отчёты, графики и оценки объёма рынка, пока энергия не заканчивается.

Для бизнеса одного человека нужен третий вариант: **исследование, которое уменьшает конкретную неопределённость перед следующим денежным решением.**

Вам не нужен «полный анализ рынка». Вам нужно понять, стоит ли тратить следующую неделю, следующие 50 000 рублей или следующие три месяца.

Начните с решения, а не с данных

Перед поиском информации сформулируйте, какое решение Вы пытаетесь принять.

Плохая формулировка: «Изучить рынок конкурентной разведки».

Хорошая: «Понять, есть ли в России не менее 200 компаний-поставщиков промышленного оборудования, которым еженедельный мониторинг конкурентов и тендеров может экономить минимум пять часов работы менеджера».

Или: «Определить, какие сети частных клиник имеют достаточно отзывов, чтобы ежемесячный аналитический отчёт давал полезный сигнал управляющему».

Когда решение ясно, исчезает часть лишних данных.

Пять слоёв исследования

Слой 1. Размер доступной аудитории

Не пытайтесь сразу оценить ТАМ на миллиарды рублей. Для микробизнеса важнее знать, можете ли Вы физически найти первых 100–500 потенциальных клиентов.

Сколько компаний подходит по размеру, отрасли, географии? Есть ли открытые реестры, каталоги, карты, маркетплейсы, профессиональные объединения? Можно ли получить список контактов законно и без нарушения правил площадок?

Если рынок настолько скрытый, что Вы не можете даже составить список ста потенциальных покупателей, продажи будут дорогими.

Слой 2. Текущие альтернативы

Что клиент использует сейчас? Конкурирующий сервис? Сотрудника? Excel? Агентство? Ничего?

Альтернатива «ничего» опасна. Иногда означает огромную возможность. Чаще — отсутствие приоритета.

Слой 3. Деньги

Какие цены уже существуют? Не только у прямых конкурентов. Сколько стоит сотрудник, подрядчик, отчёт, подписка, ошибка, потерянный час? Какая строка бюджета может оплатить Ваше решение?

Слой 4. Доступ к данным

Многие идеи на бумаге прекрасны и умирают из-за данных. Можно ли легально и стабильно получать нужную информацию? Есть ли официальные API, загрузки, открытые реестры, RSS, электронные письма, документы клиентов? Меняются ли сайты? Есть ли ограничения использования?

Если продукт зависит от хрупкого неофициального сбора данных с одного сайта, это бизнес-риск, а не техническая мелочь.

Слой 5. Момент покупки

Почему клиент решит купить сейчас? Новый регламент? Рост объёма? Расширение отдела? Сезон? Потеря крупного клиента? Необходимость сократить расходы?

Продукты без триггера покупаются медленнее.

Как ИИ меняет само исследование

Раньше исследование малого рынка могло быть непропорционально дорогим. Сегодня модель может быстро обработать десятки документов и страниц. Но это создаёт новую проблему: **слишком легко получить красивую ложь**.

Глубокий исследовательский режим в современных ИИ-сервисах способен найти множество источников и составить обзор. Это полезно, но он не превращает интернет в проверенную базу. Одни страницы устарели, другие пересказывают третьи, некоторые цифры ходят по сети без первоисточника.

Правило для бизнеса: чем сильнее факт влияет на решение, тем ближе Вы должны подойти к первичному источнику.

Если Вы хотите понять количество субъектов МСП в России, лучше обратиться к реестру ФНС, а не к статье, которая пересказывает статистику. Если оцениваете распространение ИИ в российских компаниях — к Росстату, НИУ ВШЭ или прозрачному исследованию с описанной выборкой. Если проверяете юридическое изменение — к официальному тексту.

ИИ полезен как навигатор к источникам и инструмент сравнения, а не как замена источника.

Пример: нишевой мониторинг отзывов

Предположим, Вы рассматриваете услугу для сетей частных стоматологий: ежемесячно собирать отзывы из открытых источников, группировать причины недовольства, сравнивать филиалы и показывать руководителю, где растут проблемы.

До разработки нужно проверить:

- сколько сетей подходит по масштабу;
- сколько отзывов у них появляется ежемесячно;
- кто сейчас читает отзывы;
- есть ли у сетей собственные системы аналитики;
- какие показатели важны руководителю;
-

разрешено ли и технически возможно собирать нужные данные;

- сколько стоит ручная работа;
-

готовы ли клиенты платить за внешний анализ.

Заметьте, ни один вопрос не требует сначала строить платформу.

Вы можете собрать 30 потенциальных сетей, вручную сделать демонстрационный разбор по открытым данным для трёх и показать результат людям из отрасли.

Если они говорят: «Мы это уже получаем из своей системы», Вы сэкономили месяцы.

Если говорят: «У нас есть рейтинг, но причин никто не понимает», появляется точка ценности.

Конкурентов нужно изучать как клиентов

Стандартный анализ конкурентов превращается в таблицу: цена, функции, сайт, соцсети. Этого мало.

Попробуйте понять их бизнес-модель.

Кому они продают? За какой результат? Как выглядит первый шаг? Есть ли бесплатный пробный период? Какие ограничения тарифов? Какие отзывы оставляют недовольные пользователи? Что конкуренты обещают, но делают слабо? Какой сегмент игнорируют из-за низкого чека? Что они вынуждены делать вручную?

Публичная информация не раскроет всё, но часто показывает структуру.

Шаблон 5. Разбор конкурента по доказательствам

«Ниже материалы о конкуренте: сайт, тарифы, отзывы, публичные кейсы и описание продукта. Построй анализ только на этих материалах. Раздели на: подтверждённые факты; вероятные гипотезы; неизвестное. Определи: целевой сегмент, обещаемый результат, механизм монетизации, сильные стороны, повторяющиеся жалобы клиентов, признаки ручной работы, возможные незакрытые сегменты. Не делай вывод “у нас есть возможность” без конкретного наблюдаемого основания».

Это гораздо полезнее просьбы «проведи SWOT».

Остерегайтесь цифры объёма рынка

Оценки рынка создают ложную уверенность. «Рынок составляет 30 миллиардов рублей» ничего не говорит о Вашей способности получить хотя бы 30 клиентов.

Для маленького бизнеса полезнее bottom-up — расчёт снизу.

Допустим, Вы нашли 800 потенциальных компаний. Реально связаться можете с 400. Из них 10% согласятся на разговор — 40. Если четверть разговоров перейдёт в тест — 10. Если половина тестов станет платной — 5 первых клиентов.

Это не прогноз. Это модель воронки, которую можно проверить.

Если средний чек 30 000 рублей в месяц, пять клиентов дадут 150 000 выручки. Чтобы выйти на 600 000, нужно около двадцати. Теперь главный вопрос: существует ли достаточно компаний и сможете ли Вы обслужить двадцать клиентов?

Такой расчёт гораздо ближе к реальности, чем доля от миллиардного ТАМ.

Как оценивать неизвестное диапазонами

На раннем этапе почти все цифры неточны. Не маскируйте это одним числом.

Сделайте три сценария: консервативный, базовый и оптимистичный.

Например:

- контакт → разговор: 3% / 8% / 15%;
- разговор → платный пилот: 10% / 25% / 40%;
- пилот → подписка: 30% / 50% / 70%;
- средний чек: 15 000 / 30 000 / 50 000 рублей.

ИИ может быстро пересчитать сценарии, но исходные предположения Ваши. После первых 50 контактов заменяйте предположения фактами.

Исследование должно иметь срок годности

Рынок меняется. Цены, сервисы, регуляция, возможности моделей — особенно быстро. Поэтому сохраняйте дату каждого исследования и источник.

Внутренняя база знаний должна отвечать не только «что мы знаем?», но и «когда мы это проверяли?».

Если Вы строите мониторинговый продукт, это становится частью ценности: клиент платит за актуальность.

Российские данные показывают важную вещь

Исследование ИСИЭЗ НИУ ВШЭ на данных Росстата показывает, что в 2024 году применение ИИ в крупных и средних российских организациях сильно различалось по размеру. В публикации 2026 года средняя доля организаций, использующих технологии ИИ, составляла 4,8%, а в группе с численностью свыше 500 человек — 14,9%, против 4,1% у организаций со 100 и менее сотрудниками в рассматриваемой выборке. При этом среди уже использующих ИИ компаний многие применяли технологии в маркетинге, продажах, производстве, оказании услуг и HR.

Это важно читать правильно. Данные не означают, что «малый бизнес отстал и сейчас всех заменит ИИ». Они показывают разрыв в системном внедрении. Для предпринимателя это может означать рынок для простых решений, которые не требуют собственной команды машинного обучения. Малой компании часто не нужна «AI-трансформация». Ей нужно решить одну дорогую рутинную задачу.

Доказательства сильнее презентации

В конце исследования у Вас должно появиться не 80-страничное досье, а **таблица доказательств**.

Для каждой ключевой гипотезы запишите:

- что мы считаем правдой;
- на чём это основано;
- насколько источник надёжен;
- что опровергнет гипотезу;
-

какой следующий тест дешевле всего.

Пример:

Гипотеза: руководители небольших B2B-компаний тратят слишком много времени на подготовку к встречам.

Доказательство: 6 из 9 интервью — от 30 до 90 минут на крупную встречу.

Неизвестное: готовы ли платить отдельно.

Следующий тест: предложить трём компаниям платную подготовку к пяти встречам за фиксированную сумму.

Это исследование, которое двигает бизнес.

Когда остановиться

Остановите исследование и переходите к продаже, если:

- Вы понимаете конкретного клиента;

-

проблема повторяется в нескольких разговорах;

-

видно текущее решение и его стоимость;

-

есть технический путь к результату;

- можно сделать ручной пилот;

-

Вы знаете, где найти следующие 50 потенциальных клиентов.

Дальнейшее чтение отчётов редко даст столько информации, сколько первый человек, который откажется платить.

Отказ с причиной — дорогой и полезный сигнал. В следующей главе мы научимся получать его раньше, чем построен продукт.

Глава 5. Проверка спроса: как продавать раньше, чем автоматизировать

Есть неприятный момент, который невозможно обойти никакой технологией: рынок не обязан считать Вашу идею хорошей.

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.