

**НА ДОРАБОТКУ****Протокол заседания Оппонентуры № 23 от 12.08.2026****Дело № 1 «О запуске Оппонентуры без валидации спроса» · первое слушание**

*Программное обеспечение поддержки решений — не юридическая, финансовая или профессиональная консультация;
окончательное решение — за владельцем вопроса.*

ВЕРДИКТ КОЛЛЕГИИ**НА ДОРАБОТКУ.** Дорабатывать не продукт — конструкцию проверки.

1. Запуск как таковой возражений не вызывает: денежный риск близок к нулю, продукт заявлен готовым, открытие раннего доступа коллегия не оспаривает. Возражение направлено против того, что заказчик называет «проверкой гипотезы»: в текущем виде она не может закончиться отрицательным результатом.
2. Гипотеза сформулирована нефальсифицируемо, а решение о выпуске объявлено принятым до данных: «В принципе, решение о выпуске на рынок я уже принял», «Я всё равно его буду запускать». Ни числа, ни даты, при которых заказчик признает гипотезу неподтверждённой, в деле нет — вопрос задавался прямо и остался без числового ответа.
3. Тест построен на выборке, которая по конструкции даёт положительный сигнал: знакомые предприниматели, которым предлагают бесплатное заседание. Ни одной оплаты от постороннего человека нет — это прямое признание заказчика.
4. Экономика одного заседания неизвестна с обеих сторон: себестоимость (токены трёх критиков, второй вендор, сверка фактов) не названа ни одной цифрой, допустимая стоимость привлечения платящего — тоже. При этом бесплатное первое заседание проходит полный цикл, то есть каждый нецелевой посетитель — прямой расход.
5. Отдельная конструкция, которую коллегия считает самой опасной: «для меня ситуация win-win... даже если проект не взлетит, я сильно прокачался». Утверждение верно и не оспаривается — но оно совместимо с любым объёмом вложенного времени, а значит не может служить условием остановки.
6. Оценка шансов, что гипотеза «есть широкий платящий спрос на разовый разбор решения по 1 500 ₽» подтвердится в заявленном виде и в заявленный срок: **маловероятно.**

ГЛАВНОЕ**Опасные допущения**

1. Потребность, найденная в себе и своём круге, распространена среди предпринимателей МСБ настолько, что образует платящий рынок — не подтверждено ничем, кроме личного опыта

заказчика; выборка равна одному человеку, который одновременно автор продукта, испытываемый и судья результата.

2. Разовая покупка достаточна: человек, получивший разбор, вернётся со вторым делом — не проверялось вовсе; продукт сам себя позиционирует как «нужен не каждый день», то есть частота потребности заведомо низка, а замер повторности в план теста не заложен.
3. Бесплатный первый вердикт продаёт платный протокол, а не заменяет его — не подтверждено; по описанию сервиса бесплатно отдаются вердикт, самое опасное допущение и первая проверка, то есть все три пункта раздела, который сам сервис называет обязательным результатом любого заседания.

Проверить первым: до первого приглашения знакомых (в течение 3 дней) взять пять предпринимателей целевого профиля, продукт не показывать и не описывать, задать один вопрос: «Какое решение за последние 12 месяцев вы принимали, где ошибка стоила бы дороже 300 тысяч, и что вы тогда сделали, чтобы себя проверить?» Записать две вещи: сколько таких решений человек называет за год (замер частоты) и что он делал фактически — ни с кем не советовался, обсуждал с партнёром, платил юристу, спрашивал чат-ассистента. Стоимость — ноль рублей, полтора-два часа. Это измеряет уже совершённое поведение, которое нельзя улучшить доработкой продукта.

Решение перестает быть верным, если: к дате +45 дней от открытия раннего доступа из числа посторонних людей, доведённых до вердикта, ни один не вернулся со вторым делом — при том, что первое заседание бесплатно. Ноль возвратов при нулевой цене входа не объясняется ни каналом, ни ценой, ни онбордингом: это ответ о частоте и остроте потребности, и он означает, что розничную конструкцию нужно менять до любых вложений в привлечение.

СОРАЗМЕРНОСТЬ

Меняет решение: отсутствие заранее записанного критерия, при котором прекращаются дальнейшие вложения времени; отсутствие фактической экономики одного бесплатного и платного цикла; отсутствие независимого платёжного теста на посторонних пользователей. Без этих трёх вещей нельзя отличить осмысленный ранний запуск от бессрочного обучения на проекте.

Обычный риск ведения дел: бесплатный вход может плохо конвертироваться в выкуп — это обычно закрывают А/В-границей бесплатного результата и отдельным учётом ценности и монетизации; Telegram создаёт трение доверия — это обычно закрывают измерением воронки и альтернативными каналами после подтверждения спроса; разовая и редкая потребность снижает повторность — это обычно закрывают органическим привлечением, партнёрскими каналами или переходом к B2B/сопровождению, а не само по себе отменяет продукт.

Чего мы не нашли: коллегия не нашла основания запрещать ранний доступ или считать сам запуск финансово опасным: денежная ставка заказчика ограничена, а образовательная ценность работы им прямо признана. Также не найдено подтверждённых данных о неработоспособности продукта, о технических сбоях, о незаконности конкретных рекламных формулировок, о наличии либо отсутствии конкурентов и о заведомой убыточности цены.

СОСТАВ КОЛЛЕГИИ

Председательствовал — **Председатель Оппонентуры** (постоянный: ведёт заседание, сводит позиции и выносит синтез).

Постоянный член коллегии — **Когнитивный аналитик**: разбирает не предмет спора, а то, КАК заказчик пришёл к решению: на чём держится уверенность, где видны признаки известных искажений мышления, чем на него могли повлиять заинтересованные стороны. Он работает сверх состава, оплаченного тарифом, и ни одного места приглашённого критика не занимает. В голосовании по решению он не участвует: его работа — раздел «Как принималось решение».

Приглашённые члены коллегии:

- **Скептик спроса (сторона рынка)** — Экс-руководитель продукта в нескольких стартапах на стадии pre-seed, видел десятки проектов, где фаундер путал ‘мне и моим друзьям это нужно’ с реальным рынком. Приглашён, потому что дело строится ровно на этой подмене — ‘предприниматель, отвечающий на вопросы’ и есть сам заказчик.
- **Домен-эксперт по консалтингу для малого/среднего бизнеса** — Практикующий бизнес-консультант и модератор советов директоров для компаний с оборотом 5-100 млн руб/мес — ровно та аудитория, которую выбрал фаундер. Приглашён проверить, насколько реалистична гипотеза о готовности платить за ‘коллегию критиков’ вместо привычных форматов (советник, ментор, партнёр).
- **Ветеран провала (соло-фаундер с похожим опытом)** — Соло-фаундер, закрывший два B2B SaaS-проекта после месяцев разработки без единого платящего клиента, несмотря на personal conviction и вложенное время. Приглашён, потому что распознаёт паттерн ‘я не рискую деньгами, поэтому это не провал’ изнутри — сам так рассуждал перед закрытием проектов.
- **Методолог-фальсификатор** — Специалист по leap-валидации и дизайну экспериментов, ставит вопрос ‘что должно произойти, чтобы вы признали гипотезу неверной’. Приглашён, потому что в деле нет ни одного четко сформулированного критерия провала — только критерии ‘мне понравится процесс’.
- **Финансовый скептик / инвестор ранней стадии** — Ангел-инвестор, оценивший десятки pre-revenue питчей, специализируется на разоблачении ‘мы верим в продукт’ вместо unit-экономики. Приглашён, чтобы проверить, выдержит ли план публикации в СМИ реальную проверку на CAC/конверсию при нулевой базе.
- **Пользовательский психолог / антрополог решений ЛПП** — Исследователь поведения топ-менеджеров и предпринимателей в кризисных решениях, изучал, почему люди игнорируют советы даже платных консультантов. Приглашён, потому что весь продукт держится на предположении о психологической готовности к самокритике, которое ничем не подтверждено.
- **Аналитик западных AI-агентных продуктов** — Приглашён как эксперт по зрелому западному рынку agentic AI-систем, способный показать реальные аналоги, их метрики принятия рынком и причины удач/неудач, что напрямую проверяет гипотезу об уникальности и востребованности идеи.

ВЕНДОР	ЧТО НА НЁМ РАБОТАЕТ	ПОЧЕМУ ВЫБРАН
Anthropic	основной состав коллегии, синтез протокола	длинные рассуждения и работа с большим объёмом материалов дела
OpenAI	гетеро-критик, когнитивный аналитик, независимая проверка фактов	другая школа обучения: ломает слепые зоны, общие для одного вендора

Коллегия работает на новейших флагманских моделях Anthropic и OpenAI. Два независимых движка берутся намеренно: согласие моделей разных школ весомее, чем мнение одной.

КАК СОБРАН ЭТОТ ПРОТОКОЛ

Метод «О-18», редакция 1.0 · формат протокола 1.3 · заседание от 12.08.2026.

Применялось: разведка по открытым источникам; чтение страниц, названных заказчиком; сбор внешних фактов живым поиском; прения между критиками; когнитивный аналитик; сверка фактов движком второго вендора; проверка соразмерности критики; перерыв и второй круг по спорным фактам; редакторская вычитка.

Не применялось в этом заседании: турнир вариантов.

ОБОЗНАЧЕНИЯ

- **Вердикт** — итоговое решение коллегии: ОДОБРИТЬ, НА ДОРАБОТКУ или ОТКЛОНИТЬ.

- **Важность находки** (критично / высоко / средне / низко) — насколько сильно фактор влияет на решение по делу: «критично» способно изменить вердикт само по себе, «высоко» существенно, «средне» умеренно, «низко» — второстепенный нюанс.
- **Пометка происхождения** в конце находки — на чём она держится: [слова заказчика] — с ваших слов, не проверялось; [документ] — из приложенного файла; [открытый источник] — из публичного источника со ссылкой; [расчёт] — арифметика коллегии по вашим же цифрам; [допущение] — предположение критика; [вывод коллегии] — умозаключение из перечисленного. Пометка ставится по самому слабому звену: с ней видно, что можно нести юристу, а что сначала проверить.
- **Критерии отмены** — заранее оговорённые условия, при которых решение следует пересмотреть.
- **Самая дешёвая проверка** — минимальный тест, способный опровергнуть решение до крупных вложений.

СЛУШАЛИ

Заказчик — соло-фаундер, полтора месяца по 6–8 часов ежедневно разрабатывающий сервис «Оппонентура»: коллегия ИИ-критиков, которая атакует решение пользователя (или собственные предложенные проекты решения) и выдаёт протокол с вердиктом, поручениями и печатью целостности. Продукт заявлен готовым, ранний доступ открыт вчера, первый вердикт бесплатен, письменный протокол — 1 500 ₽, старшие тарифы — от 3 000 ₽. План: две недели живых тестов на знакомых предпринимателях, затем публикации в СМИ и соцсетях, набор первых клиентов, английская версия, в перспективе — white label для B2B и работа на локальных моделях.

Вынесенный на коллегия вопрос: не выдумана ли потребность? Есть ли у лиц, принимающих решения, реальная нужда в независимой критике — или люди привыкли решать сами и по интуиции?

Сильнейшая версия позиции заказчика, которую коллегия признаёт и от которой отталкивается. Существует реальный и редко закрываемый дефицит: вокруг человека, принимающего решение, все структурно заинтересованы соглашаться — сотрудники зависимы, консультант продаёт следующий контракт, чат-ассистент отвечает на заданный вопрос и потому поддерживает любую из двух противоположных формулировок. Оппонентура продаёт не «мнение ИИ», а процедуру, гарантирующую несогласие: разные роли, разные вендоры, фиксированный набор процедур разбора, документ, который можно положить на стол партнёру или юристу. Заказчик — сам носитель этой боли, а не человек, прочитавший о ней в исследовании: он получил от собственного продукта ход мысли, до которого не дошёл сам. Классическая валидация спроса через интервью в этой категории слабее, чем работающий продукт: интервью измеряет декларации, продукт измеряет поведение. Денежный риск близок к нулю, время конвертируется в квалификацию, которая нужна и в других проектах, downside ограничен и частично уже оплачен, upside при попадании непропорционален. При таких вводных запускать и учиться на живых людях рациональнее, чем ещё месяц теоретизировать. И отдельно в пользу заказчика: главный аргумент против себя он назвал сам — «рынок пустой... это может быть показатель того, что реального спроса нет, и я это понимаю». Человек, формулирующий смертельное возражение против собственного проекта, ошибается не от слепоты.

Именно по этой версии коллегия и работала. Спор шёл не о том, запускать ли, а о том, сможет ли заказчик узнать, что ошибся.

МАТЕРИАЛЫ ДЕЛА

1. **Страница <https://opponentura.ru/> и связанные разделы (метод, случаи, личные решения, «Где ошибается», «О проекте»)** — приложены заказчиком. Коллегия увидела здесь развёрнутое описание продукта, тарифов и процедур, а также несколько прямых оснований для находок: конструкция бесплатного входа (бесплатно отдаются вердикт, самое опасное допущение и первая проверка — то есть весь обязательный раздел «Главное»), полный публичный список 18 процедур разбора с именами авторов и источниками при скрытом только маршруте раздачи, признание «образцы протоколов публикуем к запуску — пока показывать нечего», позиционирование «нужна не каждый день... перед необратимым шагом», обязательность Telegram как единственного канала, заявление об отсутствии счётчиков и аналитики. Ценное для дела: сайт описывает намерение и конструкцию, но не подтверждает исполнение — из него не следует ни одно утверждение о том, что цикл проходил на постороннем пользователе.
2. **Страница <https://opponentura.com/en/>** — приложена заказчиком. Ценное: цена англоязычной версии 15 € / \$15 против 1 500 ₽ на рублёвой витрине, дата обновления 12 августа 2026 года. Коллегия использовала это для проверки последовательности ценообразования; вывод о расхождении в ходе прений был понижен до низкой важности.
3. **Страница <https://t.me/OPPONENTURAbot>** — приложена заказчиком; подтверждает существование единственного канала работы (Telegram-бот) и его описание.
4. **Лента <https://VC.ru> (разделы «Популярное», «AI», авторские страницы)** — приложена заказчиком как потенциальная площадка публикации. Коллегия увидела здесь структуру потока: в приложенном срезе преобладают материалы об ИИ-инструментах, вайб-кодинге и технологических новостях. Ценное для дела: это основание для

находки о возможном несовпадении аудитории площадки с заявленным целевым сегментом (собственник МСБ с оборотом 5–100 млн ₽ в месяц). Прямых данных о составе аудитории и о её платёжеспособности из ленты не следует — вывод оставлен на уровне риска, не факта. Упомянутый Оппонентуры в приложенном срезе нет, то есть публикации о продукте на площадке ещё не было.

5. **Нормы законодательства о рекламе (ст. 33 и 37, редакция от 2026-08-06), о защите конкуренции (ст. 10.1 и 17, редакция от 2026-07-01), Трудовой кодекс (ст. 133, 179, 180, 318, редакция от 2026-05-18)** — консолидированные тексты с pravo.gov.ru [5][6][7][8]. Ценное для дела: из всего массива к предмету заседания относится только объём полномочий антимонопольного органа в сфере рекламы [6] — он вправе выдавать обязательные предписания о прекращении нарушения, предъявлять иски о запрете распространения рекламы и о публичном опровержении, применять административные меры; подача заявления в суд не приостанавливает исполнение предписания. Это использовано в карте рисков как точка риска для формулировок витрины. Нормы о защите конкуренции и трудовые нормы к предмету дела отношения не имеют, и коллегия на них не опиралась; отдельно отмечено, что профильная для оценки рекламных формулировок норма (общие требования к достоверности рекламы) в материалы дела не передавалась.

О внешней проверке. Сбор внешних фактов до заседания не отработал: инструмент поиска исчерпал лимит обращений и во втором круге прений тоже был недоступен. Поэтому в деле отсутствуют и не могли быть получены: цены за токены флагманских моделей и, следовательно, себестоимость заседания; данные о существовании, судьбе и метриках похожих сервисов; тарифы на размещение на площадках; средняя стоимость привлечения предпринимателя МСБ; курс валют на дату сопоставления цен; реестровое подтверждение статуса платёжного оператора. Коллегия фиксирует это как «не найдено в доступных источниках» (требует подтверждения), а не как отказ заказчика что-либо предоставить.

ВЫСТУПИЛИ

Скептик спроса (сторона рынка)

Гипотеза объявлена непроверяемой самим автором — важность: критично. Заказчик просит проверить гипотезу спроса и в том же ответе называет условия, при которых любой исход приемлем: «В принципе, решение о выпуске на рынок я уже принял... Я всё равно его буду запускать» и «для меня ситуация win-win... даже если проект не взлетит, я сильно прокачался». Гипотеза, которую нельзя опровергнуть, — не гипотеза; вопрос задан не для решения, а для успокоения. Практическое следствие тут не философское, а операционное: раз отрицательный результат не меняет действий, то и собирать его аккуратно незачем — и он не будет собран аккуратно. Сценарий ущерба: две недели тестов проходят, платящих нет или один-два знакомых из вежливости, исход трактуется как «надо докрутить», дальше идут публикации и следующие два-три месяца работы под непроверенной ценностью. Потеря — не деньги, а окно: те же четыре-пять месяцев вложены в один из нескольких параллельных проектов без критерия выхода. Влияние на выбор: без письменно зафиксированного числового порога провала любой результат теста будет прочитан в пользу продолжения. Проверяемый шаг: до первой публикации записать, сколько доведённых до вердикта заседаний от незнакомых людей и сколько оплат за 1 500 ₽ к конкретной дате означают «гипотеза не подтверждена», и что тогда делается — пауза, смена сегмента или смена цены. [слова заказчика]

Ноль внешних подтверждений спроса при нулевой базе сравнения — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). Единственное свидетельство спроса — опыт автора и его круга: «Пока никто не платил из реальных», сегмент задан гипотетически («думаю, что это предприниматель МСБ, оборот 5–100 млн ₽/мес»). Пустой рынок — двусмысленный сигнал, и асимметрия здесь в цене проверки: версия «я первый» проверяется дорого, месяцами трафика, а версия «спроса нет» проверяется дёшево, двадцатью разговорами — и второе не сделано. Сценарий ущерба: сегмент угадан неверно — платит не собственник МСБ с оборотом 5–100 млн (у него есть партнёр, юрист и своя чуйка), а, например, наёмный руководитель, которому нужен документ для защиты решения перед начальством; позиционирование, тексты, цена и каналы построены под первого и не срабатывают на втором. Влияние на выбор: определяет, во что вкладывать две недели — в отделку продукта или в переупаковку под другой сегмент. Проверяемый шаг: 15–20 проблемных интервью с незнакомыми людьми без демонстрации продукта, где ключевой вопрос — об уже совершённых платежах за второе мнение, а не о готовности платить в будущем. [слова заказчика]

Знакомые предприниматели не могут подтвердить спрос — по конструкции — важность: высоко. Знакомый получает бесплатный первый вердикт от знакомого фаундера: у него есть мотив поддержать, нет мотива отказать, и он не платит. Это тот же механизм поддакивания, который продукт продаёт как проблему рынка, только применённый к самому себе. Сценарий: пять из семи знакомых говорят «крутая штука», ни один не платит 1 500 ₽ и не приходит со вторым делом; автор читает это как «продукт нравится, проблема в канале» и уходит вкладываться в трафик вместо ценности. Влияние на выбор: определяет, что считать результатом теста. Проверяемый шаг: знакомых учитывать только по двум действиям — оплата полной цены без скидки и без просьбы и повторное дело в течение 30 дней; «понравилось» в отчёт не заносить вовсе. [вывод коллегии]

Канала привлечения нет, вместо метрики названо обучение — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). На прямой вопрос о канале и стоимости платящего ответ содержит описание сегмента и личного опыта, но ни одной площадки, ни одного контакта с редакцией, ни бюджета, ни цифры себестоимости. Сценарий ущерба: первый вердикт бесплатен и включает полный цикл на трёх критиках; если себестоимость такого прогона хотя бы несколько сотен рублей, а конверсия из бесплатного в оплату окажется в единицах процентов, каждый платящий стоиткратно 1 500 ₺ ещё до расходов на трафик — и обнаружится это только после первой сотни бесплатных заседаний. Влияние на выбор: определяет, можно ли вообще пускать платный трафик. Проверяемый шаг: посчитать в рублях себестоимость бесплатного заседания и оплаченного протокола, задать порог конверсии, ниже которого бесплатный вердикт урезается. [слова заказчика]

Бесплатный полный вердикт может съесть сам продукт — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). Инверсия вопроса: что должно быть истинным, чтобы человек заплатил? Что бесплатной части ему не хватило. Но бесплатно отдаётся именно то, за чем он пришёл. Остаётся обоснование и документ — то есть платят те, кому нужна бумага для третьей стороны, а не те, кому нужен ответ; а это другой сегмент, чем «собственник, у которого нет с кем поговорить». Сценарий: высокая доля бесплатных заседаний, восторженные отзывы, конверсия в оплату у пола, вывод «продукт полезен, но не продаётся» — и он будет верным. Проверяемый шаг: у первых десяти бесплатных пользователей спросить, кому они собирались показать протокол; если «никому» — менять либо границу бесплатного, либо сегмент. [документ: страница тарифов opponentura.ru]

Частота потребности ниже, чем нужно для удержания — важность: средние. Продукт сам себя позиционирует как редкое событие. Если необратимое решение случается у клиента два-четыре раза в год, выручка с клиента — единицы тысяч рублей в год, и платная реклама почти наверняка не отбивается. Модель требует либо органики, либо перехода в B2B-подписку. Проверяемый шаг: считать не число оплат, а долю клиентов со вторым делом в 60 дней. [расчёт по опубликованным ценам]

Второй круг. Веб-поиск остался недоступен. Аргументация о существовании или отсутствии конкурентов снята — она держалась на непроверяемом. Расхождение цен между рублёвой и валютной витриной понижено и снято из значимых находок: при любом реалистичном курсе последних лет 15 € — это примерно паритет с 1 500 ₺, а не заметная переплата, и утверждение из предварительного сбора фактов оказалось неточным. Ядро атаки не сдвинулось: оно построено на прямых цитатах допроса, а не на внешних данных.

Домен-эксперт по консалтингу для малого и среднего бизнеса

Продаётся не критика, а носитель ответственности за совет — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). В этом сегменте собственник покупает не структуру разбора, а человека, который своим именем отвечает за совет и с которым можно потом поговорить; именно поэтому час консультанта дорог — цена служит сигналом принятия ответственности. Аргумент витрины «заседание стоит меньше, чем час консультанта» переводит продукт в другую категорию: не советник, а инструмент, — а инструменты не зовут к столу перед необратимым шагом. При этом сервис прямым текстом отказывается от ответственности («не консультация», «решение принимаете вы»), то есть отдаёт единственное, за что платят дорого, и конкурирует ценой в категории, где низкая цена читается как низкая ставка. Сценарий ущерба: собственник получает бесплатный вердикт «на доработку» по сделке, читает с интересом, соглашается — и не платит, потому что «мне и так понятно, а решать всё равно мне»; дальше звонит знакомому предпринимателю или платит юристу за то, что кто-то живой скажет «я бы не подписывал». Влияние на выбор: меняет не тексты, а позиционирование и цену. Проверяемый шаг: на десяти бесплатных вердиктах посчитать выкупы; если меньше трёх — переупаковать в «подготовку к разговору с юристом» (тогда цену можно повышать, а не оправдывать) либо продавать сопровождение с живым участием основателя на старших тарифах. [документ: страница opponentura.ru + слова заказчика]

Экономика ломается на частоте, а не на цене — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). Продукт сам ограничил себя редкими событиями: «нужна не каждый день... перед шагом, который трудно отыграть». Необратимое решение уровня «залог квартиры, увольнение носителя клиентской базы, покупка доли» у одного собственника случается единицы раз в год — это экспертная оценка по практике работы с советами директоров (требует подтверждения — внешнего источника нет). Значит пожизненная ценность клиента — одна-две покупки, порядка 1 500–5 000 ₺. При такой единице выручки любой платный канал привлечения предпринимателя МСБ съедает маржу целиком, а себестоимость заседания на флагманских моделях не названа вовсе. Отсюда: сервис можно раскрутить только органикой и контентом, а это не две недели до публикаций, а год-полтора. Сценарий ущерба: публикация даёт триста регистраций, сто двадцать бесплатных заседаний, пятнадцать оплат — двадцать две с половиной тысячи рублей выручки против неизвестных, но потенциально сопоставимых или больших расходов на модели; утверждение «деньгами не рискую» перестаёт быть верным. Влияние на выбор: определяет, можно ли начинать продвижение вообще. Проверяемый шаг: посчитать себестоимость по фактическому расходу на десяти прогонах (час работы) и выставить дневной лимит бесплатных заседаний в деньгах, а не в штуках. [слова заказчика + документ: страница «Случаи»]

Бесплатный вердикт закрывает потребность вместо того, чтобы продавать протокол — важность: высоко. Ценность для собственника в большинстве случаев исчерпывается двумя фразами: «главный риск такой» и «проверь вот это». Сервис отдаёт именно их бесплатно. Платный протокол добавляет обоснование и поручения — то, что нужно, когда документ несёт третьему лицу; но собственник МСБ носит документы третьим лицам редко. Значит платит меньшинство сегмента — те, у

кого есть совет директоров или партнёр-контролёр, а это уже более крупный сегмент, чем заявленный. Сценарий: через месяц шестьдесят бесплатных вердиктов, четыре оплаты; заказчик читает это как «надо докрутить воронку» и правит тексты, тогда как причина в том, что бесплатная часть и есть продукт. Проверяемый шаг: развернуть границу — бесплатно только вердикт одним словом без содержания находки; либо признать бесплатный вердикт маркетингом и измерять успех числом выкупов, а не числом заседаний. [документ: страница opponentura.ru]

Никто не платит за «отклонить» — важность: низко (важность понижена ревизором соразмерности). Собственник приходит за критикой, когда решение уже принято эмоционально — заказчик сам это описывает: «у них горят глаза». Продукт, который говорит «нет» человеку, уже вложившемуся в решение, покупается редко: платят за подтверждение с оговорками, а «нет» вызывает отторжение и объяснение «модель не поняла мой бизнес». Отдельно: гарантия возврата привязана к числу тяжёлых находок — чем жёстче вердикт, тем выше шанс, что заказчик заплатит, но и выше шанс, что он не вернётся; механизм оптимизирует первую оплату против повторной. Сценарий: из первых двадцати клиентов четырнадцать получили «на доработку» или «отклонить», девять не вернулись и в опросе об исходе не ответили — заказчик видит «одноразовых пользователей», но не видит причины, потому что обратную связь дают только довольные. Проверяемый шаг: ввести в опрос об исходе прямой вопрос о согласии с вердиктом и мерить возвраты отдельно по группам вердиктов с первого дня. [допущение + документ: раздел гарантии]

Решение о запуске принято до проверки гипотезы, и это меняет смысл заседания — важность: высоко. Вопрос, вынесенный на коллегия, не является решением: любой ответ не меняет действие. Это лишает заказчика возможности использовать самый дешёвый результат критики — отказ от запуска в текущей упаковке. При этом в деле есть маркер невозвратных затрат в чистом виде: полтора месяца по 6–8 часов названы аргументом в пользу проекта («не хочу хоронить, потратил много времени»), тогда как для решения о запуске это нулевая информация. Сценарий: четыре итерации «докрутить текст на сайте» по три недели каждая, потому что пересматривается только обёртка, а не решение; год уходит на то, что при честном критерии провала заняло бы месяц. Проверяемый шаг: сформулировать письменный критерий провала до первой публикации и назвать, что произойдёт при его недостижении. [слова заказчика]

Сегмент задан оборотом, а не поводом обращения — важность: среднее. Оборот не определяет ни канал, где человека взять, ни повод, в который он купит. Собственник с оборотом 50 млн ₽/мес — это компания с финдиректором и юристом на подряде, у которой уже есть контур критики; собственник с 5 млн ₽/мес считает 1 500 ₽ значимой суммой и решает сам. Диапазон в десять раз по обороту — признак того, что портрет клиента угадан по себе. Проверяемый шаг: заменить портрет по обороту на портрет по поводу — три конкретных повода, и искать людей в момент повода. [слова заказчика + открытый источник [4]]

Заявленная новизна против чат-ассистента может быть невидима покупателю — важность: среднее. Все различия в сравнительной таблице процессные: несогласные, вендоры, хэш, поручения. Покупатель сравнивает результат на своём вопросе, а его эталон — то, что он уже получал в чате бесплатно. У клиента нет способа проверить, что критиков действительно несколько и что они спорили: он видит только текст. Проверяемый шаг: публиковать сравнение на одном живом деле — ответ чата рядом с протоколом, обезличенно. [документ: страница opponentura.ru]

Второй круг. Без внешних данных находка о конкурентах и предшественниках переформулирована: вместо предполагаемых аналогов основанием остаётся собственное признание заказчика «рынок пустой, нет удачных кейсов». Точная цифра наценки англоязычной версии снята; утверждение сужено до того, что валютная цена не является паритетной конвертацией — и это признано низким риском. Находка об экономике сохранена, но её основание переведено с внешних прайсов на факт, что заказчик сам не назвал себестоимость в ответе на прямой вопрос; важность соответственно не выше средней.

Методолог-фальсификатор

Гипотеза сформулирована так, что её нельзя опровергнуть — важность: критично. «Есть ли потребность у людей» — утверждение, для которого не существует наблюдения, делающего его ложным: при любом числе отказов остаётся «не тем предлагал, не так объяснил, канал не тот». Собственное правило заказчика — «докручивать проект, доводить до лучшего исполнения» — превращает каждый отрицательный исход в задачу на доработку. Сценарий: через два месяца сорок бесплатных заседаний, одна оплата; формулировка допускает вывод «ценность есть, донести не сумел» и запрещает вывод «потребности в этой форме нет». Опровержение недостижимо по построению — значит, тест не может закончиться. Проверяемый шаг: переформулировать в утверждение с числом — например, «из первых тридцати доведённых до бесплатного вердикта не менее шести выкупят протокол в течение семи дней» — и записать пороги до первого показа там, где их нельзя тихо переписать. [слова заказчика]

Решение принято до данных, тест выполняет функцию оправдания — важность: критично. Тест, исход которого не влияет ни на одно действие, не несёт информации о мире — он несёт информацию об отношении к проекту. Формально это не ошибка, поскольку закрывать проект и не надо: денег в игре нет. Но это означает, что вопрос коллегии — не «стоит ли», а «подтвердите». Важное уточнение, сделанное в ходе самопроверки: решение о запуске принято до данных, и это нормально, запуск бесплатен; проблема в том, что решение о продолжении вложений по 6–8 часов в день тоже не имеет условий, а вот

оно уже дорогое. Проверяемый шаг: разделить два решения. «Запускать» — принято, бесплатно, не обсуждается. «Продолжать вкладывать после названной даты» — вот это и должно зависеть от чисел. [слова заказчика]

Бесплатный первый вердикт снимает измерение с той оси, которую заказчик хочет измерить — важность: высоко. Невысказанное основание схемы: человек, получивший ценность бесплатно, заплатит за её письменную форму. Но проверяется не готовность платить за документ, а существование потребности в критике. Бесплатный вердикт закрывает потребность; платный протокол закрывает другую, гораздо более узкую — нужна бумага для партнёра, банка, юриста. Ноль оплат при такой схеме не опровергает гипотезу о потребности — он опровергает гипотезу о ценности документа. Построен эксперимент, отрицательный результат которого нельзя истолковать, и это хуже отсутствия эксперимента: он даст данные, и им поверят. Проверяемый шаг: развести два наблюдения. Потребность проверяется возвращаемостью — сколько из первых тридцати принесли второе дело в тридцать дней, за деньги или бесплатно, неважно. Платность проверяется отдельно: части людей дать платный доступ сразу, без бесплатного вердикта, и сравнить долю дошедших до оплаты. [документ: схема тарифов + вывод коллегии]

Двух недель физически не хватает на цикл обратной связи, под который они выделены — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). Разложим срок: пригласить знакомых, они находят время на описание и реально приносят решение, заседание, чтение протокола, а затем главное — им нужно дожить до момента, когда протокол пригодился или не пригодился. Продукт устроен вокруг необратимых шагов; проверка того, помог ли разбор, требует наступления этого шага. За две недели у пяти-восьми человек он не наступит почти ни у кого. Сценарий: к дате публикации на руках шесть отзывов формата «понравилось, неожиданный взгляд» и ноль наблюдений формата «я поменял решение» или «я вернулся со вторым делом»; публикация выходит при нулевой информации о том, работает ли продукт по назначению. Проверяемый шаг: дату публикации не двигать — она ничего не стоит, — но перестать называть эти две недели проверкой гипотезы; проверка — это тридцать дней после первых двадцати заседаний, и её единственный содержательный вопрос о повторных обращениях. [слова заказчика + вывод коллегии]

Главный свидетель по делу — сам заказчик, и он же единственный источник данных о потребности — важность: высоко. «Мне понравилось» неопровержимо в принципе: автор знает задумку и читает протокол с готовностью найти в нём смысл. Из этого наблюдения нельзя вывести ни одного предсказания о поведении посторонних. Сценарий: масштабируется формат, отлаженный под одного читателя — судебный жанр, восемнадцать процедур, объём документа; посторонний открывает файл, видит незнакомую форму и не дочитывает, а сигнал «не дочитал» не виден вовсе. Проверяемый шаг: в трёх первых заседаниях с посторонними попросить пересказать своими словами, что коллегия сказала и что человек собирается делать; расхождение пересказа с содержанием протокола — прямое опровержение гипотезы «ценность передаётся». [слова заказчика]

Отсутствие зафиксированной аналитики делает опровержение технически трудным — важность: средние. Позиция по приватности защищает клиента и она сильна, но она же означает: когда после публикации не придут платящие, нельзя будет отличить «текст не убедил» от «убедил, но бот отпугнул» от «дошли, но испугались описывать дело». Существенное уточнение, сделанное в самопроверке: аналитика на посетителях сайта не нужна — нужны счётчики шагов внутри бота, а они существуют по построению, это собственный лог, третьих лиц в нём нет, принцип приватности не нарушается. Значит опровержение не невозможно, а не зафиксировано. Проверяемый шаг: до публикации закрепить воронку из пяти чисел — открыл бота, ответил на первый вопрос, дошёл до вердикта, выкупил протокол, вернулся со вторым делом. [документ: страница «О проекте» + вывод коллегии]

Оценка «win-win при любом исходе» непроверяема и потому не может служить основанием для срока — важность: средние. Утверждение верно и не оспаривается — но заметьте: оно верно при любом объёме вложенного времени и одинаково оправдывает три месяца и полтора года. Значит, оно не содержит информации о том, когда остановиться. Утверждение, совместимое со всеми исходами, в решениях бесполезно, каким бы истинным ни было. Проверяемый шаг: назвать объём обучения, который считается полученным — «к названной дате квалификация набрана, дальше время тратится только под цифры выучки». [слова заказчика]

Второй круг. Ни один из спорных внешних фактов не относился к ядру этой линзы. Отдельно отмечено: переданные в дело нормы о защите конкуренции и о полномочиях антимонопольного органа не закрывают вопрос о достоверности рекламных формулировок — для этого нужна другая норма, которой в деле нет; притягивать имеющиеся статьи к предмету коллегия отказалась.

Ветеран провала (соло-фаундер с похожим опытом)

Нет числа, при котором ответ «нет» — важность: критично. Вопрос о критерии провала задавался прямо и с явной формулировкой; в ответ — рассказ о часах и вере. Любой исход — от нуля оплат до пяти — читается как «надо докрутить». Это не строгость требования, а отсутствие требования. Сценарий: в октябре сорок бесплатных вердиктов и две оплаты; формулировка «конверсия низкая, потому что не докрутил онбординг» неотличима от «рынка нет», а данных, различающих эти версии, не собрано; в феврале — ещё четыре месяца по 6–8 часов и тот же вывод. Проверяемый шаг: до первой

публикации записать одной строкой с датой: если к названному числу заседаний с посторонними меньше N или оплат меньше M — гипотеза не подтверждена, работа над привлечением останавливается на тридцать дней. [слова заказчика]

Конструкция «win-win» работает как анестезия, а не как оценка риска — важность: критично. Аргумент верен ретроспективно и потому ничего не говорит о будущем. Обучение вайб-кодингу — уже состоявшийся выигрыш первых полутора месяцев; он не оправдывает следующие три, потому что предельная отдача обучения падает, а предельная цена времени — нет. Конструкция, в которой любой исход объявлен выигрышем, снимает необходимость решать — и именно поэтому решение не принимается, а откладывается. Сказано человеком, у которого формула «я же прокачался» продлила два мёртвых проекта суммарно на семь месяцев (личный опыт эксперта, требует подтверждения — приведён как иллюстрация, а не как проверяемый внешний факт). Сценарий: к апрелю пять-шесть месяцев по 6–8 часов ежедневно, навык перестал расти на третьем месяце, платящих трое, параллельные проекты, обещанные «до конца года», не запущены, потому что ресурс один и тот же. Проверяемый шаг: обучение закрыть датой — оно уже оплачено, — и дальше считать проект только по коммерческому исходу; назвать вслух, что конкретно из параллельных проектов не делается в эти часы. [слова заказчика]

Единственный источник знания о потребности — сам заказчик, при этом он и создатель, и потребитель, и оценщик — важность: высоко. Вся доказательная база потребности — единица, где эта единица одновременно проектировщик, испытуемый и судья качества. Заказчик оценивал протоколы, зная, какие процедуры внутри и чего от них ждать; посторонний получит документ на двадцать с лишним страниц в судебном жанре без этого контекста. Сценарий: первый посторонний тестер говорит «интересно, спасибо», не платит и не возвращается — и так пятнадцать раз; отличить «продукт не нужен» от «продукт нужен, но подача не та» будет нечем, потому что вопрос об исходе задаётся, а вопрос «почему не заплатили» — нет. Проверяемый шаг: у каждого, кто получил бесплатный вердикт и не оплатил, в течение суток спросить одно: «что должно было быть в этом документе, чтобы вы заплатили полторы тысячи?» Отказы — главный источник данных, не оплаты. [слова заказчика]

Знакомые как первый канал систематически дают ложное «да» — важность: высоко. Знакомый заплатит из отношений и похвалит из вежливости — это самый смещённый из доступных источников. Хуже: они используются как тест гипотезы, а не как первые клиенты. Списка нет даже сейчас, то есть между «планирую предложить» и реальным разговором лежит неизвестное число дней, которое в опыте выступающего всегда оказывалось больше ожидаемого (личный опыт, требует подтверждения). Проверяемый шаг: список составить письменно сегодня с датами разговоров; знакомых считать отдельной когортой и не включать их оплаты в статистику подтверждения гипотезы. [слова заказчика]

Себестоимость заседания не названа ни одной цифрой — важность: средне. В допросе спрашивали обе цифры — себестоимость и стоимость привлечения, — обе остались без ответа. Утверждение не в том, что экономика отрицательная, а в том, что она неизвестна, тогда как бесплатный поток уже открыт. Сценарий: публикация даёт всплеск в двести бесплатных заседаний за неделю; если себестоимость одного сопоставима с ценой протокола, всплеск интереса превращается в прямой убыток, и бесплатный доступ приходится резать ровно в момент, когда пришёл трафик. Проверяемый шаг: замерить фактическое потребление на пяти своих прогонах, посчитать рубли, поставить дневной лимит бесплатных дел исходя из этой цифры. [допущение; факт отсутствия цифр — слова заказчика]

Пустой рынок трактуется как «я первый», хотя те же данные читаются как «спроса нет» — важность: средне. Заказчик сам назвал обе версии и выбрал ту, что удобнее, назвав основанием веру в себя. Есть третья версия, самая вероятная и самая неприятная: рынок не пустой, а незаметный — потребность закрывается бесплатным чат-ассистентом «на троечку», и клиент не ищет альтернативу, потому что не знает, что получает плохой ответ. Против такого конкурента продукт продаётся не качеством, а обучением рынка, а на это у соло-фаундера нет бюджета. Проверяемый шаг: на каждом отказе фиксировать одну строку — «чем вы пользуетесь сейчас вместо этого»; три одинаковых ответа подряд и есть ответ о рынке. [слова заказчика + вывод коллегии]

Сентябрьский запуск в СМИ назначен раньше, чем получены данные, ради которых он делается — важность: средне. Две недели — срок, назначенный под желаемую дату, а не выведенный из объёма работ. Дата, назначенная заранее, превращает тест в формальность: правки вносить будет некогда, а отменять публикацию из-за плохих результатов психологически почти невозможно. Проверяемый шаг: привязать дату публикации не к календарю, а к порогу. [слова заказчика]

Отдельно — маловероятное с высоким ущербом. Первый публичный сбой на пике внимания: для конкретного заседания маловероятен, но при сотне заседаний за неделю публикации почти неизбежен хотя бы раз; сайт сам обещает писать о неполном заседании на первой странице протокола, и первый же публичный снимок такого документа бьёт по единственному активу молодого сервиса. Фактическая частота отказов неизвестна — число собственных прогонов и сбоев не названо. Ранний индикатор: доля прогонов со сбоем на первых двадцати запусках. [слова заказчика]

Риск претензии по формулировкам продвижения: тексты содержат сравнительные утверждения в адрес неназванных категорий и превосходную степень; антимонопольный орган вправе выдавать обязательные предписания, предъявлять иски о запрете распространения рекламы и о публичном опровержении, применять административные меры, причём подача заявления в суд исполнение предписания не приостанавливает [6]. Для соло-фаундера без юриста даже переписка по такому

делу — недели, вычтенные из тех же 6–8 часов. Применимость норм к конкретным формулировкам не оценивалась и требует юриста. [открытый источник: ст. 33 и 37 ФЗ «О рекламе», ред. от 2026-08-06 [6]]

Второй круг. Ядро атаки держится на прямых цитатах допроса и не требует внешних данных. Понижена уверенность по второстепенным пунктам — себестоимость и реестровый статус платёжного оператора переведены в «не проверено».

Финансовый скептик / инвестор ранней стадии

Нулевая платёжная валидация подменена верой в личный опыт — важность: высоко. Личная полезность продукта не доказывает, что внешний предприниматель пройдёт три барьера: признает проблему, доверит чувствительный случай ИИ-сервису, затем заплатит после бесплатного вердикта. Это три разные конверсии, и ни одна не измерена. Сценарий: двадцать-пятьдесят знакомых соглашаются попробовать бесплатно из лояльности, часть получает вердикт, ценность воспринимается как «интересный набор промптов», оплат нет или единицы, публикации приводят любопытный, но бесплатный трафик — продукт получает ложный сигнал интереса при нулевой выручке. Проверяемый шаг: до любой платной публикации провести фиксированный тест — минимум пятнадцать внешних предпринимателей, не менее половины не из близкого круга; измерить отдельно каждый переход воронки; критерий не должен меняться после результатов. [слова заказчика + документ]

Нет экономики одного проданного протокола — важность: высоко. Цена известна, но не названы переменные затраты: токены на допрос, работу трёх-пяти критиков, прения, синтез, второй проход проверки фактов, файл, хранение, платежи, возвраты, поддержка. Не названа и допустимая стоимость привлечения. Поэтому «пойти в СМИ» не является планом роста: неизвестно, создаёт ли каждый привлечённый платящий вклад в покрытие (выручка минус переменные затраты) или убыток. Сценарий: размещение даёт обращения, конверсия в оплату оказывается низкой, стоимость платящего превышает вклад в покрытие — и каждая успешная рекламная активность ускоряет убыток, а не проверяет жизнеспособность канала. Проверяемый шаг: до расходов на продвижение составить таблицу на один случай — цена, комиссия платёжного оператора, фактические токены по каждому этапу, инфраструктура, возвраты, время основателя; затем зафиксировать предельную допустимую стоимость привлечения как вклад в покрытие минус резерв. Без положительного вклада в покрытие платный трафик запрещён. [слова заказчика + документ]

Бесплатный вердикт рискует отдать ядро ценности до оплаты — важность: высоко. Для части пользователей ценность состоит именно в коротком ответе, ключевом риске и следующем действии. Если бесплатная часть уже помогает принять решение, подробный документ превращается из решения проблемы в необязательное объяснение. Проверяемый шаг: в первых пятнадцати-двадцати сессиях случайно разделить предложение — части дать текущую бесплатную карточку, части только предварительную оценку без ключевой находки, и сравнить долю оплат. [документ + вывод коллегии]

Целевой сегмент слишком широк и не привязан к ситуации покупки — важность: средне. «Люди, принимающие сложные решения» — не сегмент для продажи. У разных случаев разные доверие, срочность, цена ошибки, готовность раскрывать данные и альтернатива. Сайт одновременно адресован предпринимателям и людям в разводе, наследстве, переезде, ипотеке. Один оффер и один канал не обязаны работать для всех. Проверяемый шаг: выбрать один клин на первые тридцать платных попыток, один триггер, один случай, один канал; личные решения не смешивать с деловым тестом. [слова заказчика + документ]

План «две недели до публикаций» не содержит измеримого перехода от теста к масштабированию — важность: средне. «Будут первые реальные покупатели» сформулировано как ожидание, а не как условие. Не названы число тестов, число платежей, конверсия, лимит расходов, минимальный вклад в покрытие, допустимая доля возвратов и результат, при котором публикации отменяются. Это делает переход к СМИ почти автоматическим независимо от фактов. Проверяемый шаг: заменить календарный запуск на условный — публикации разрешены только после достижения заранее заданных метрик; порог является рабочей гипотезой, а не установленной рыночной нормой. [слова заказчика + допущение]

Telegram одновременно сужает верх воронки и повышает трение в момент доверия — важность: средне. Обязательность мессенджера означает, что сайт не завершает продажу: пользователь должен перейти, запустить бота и доверить ему описание сделки, конфликта или финансовой ситуации. Сайт сам признаёт, что переписка — обычный чат, а содержание дела читают движки моделей. Проверяемый шаг: на каждой публикации использовать отдельную ссылку запуска и считать переходы по всем шагам; у пяти-десяти отказавшихся после старта запросить причину одной кнопкой. [документ + вывод коллегии]

Противоречие «я могу закрыть проект» и «я всё равно его буду запускать» делает тест непроверяемым — важность: низко. Как учебный проект сервис может быть рационален без выручки; как деловая гипотеза — нет, если отрицательные результаты не приводят к сокращению ставки. Проверяемый шаг: разнести письменно два контура — учебный с допустимым бюджетом времени и без требования окупаемости, коммерческий с условиями прекращения расходов. [слова заказчика + вывод коллегии]

Второй круг. Прайсы вендоров подтверждают лишь то, что тарификация идёт по токенам и что стоимость выходных токенов у флагманских линееккратно выше входных; какие именно модели и какой объём токенов расходует одно заседание Оппонентуры, из публичных источников не следует — значит себестоимость не подтверждена, и утверждение «1 500 ₽

убыточны» снято. Остаётся более узкое и полностью подтверждённое: экономика цикла не измерена, а публичный выход планируется до платёжного теста. Официальный сервис проверки реестра предпринимателей доступен, но результат по реквизитам оператора получить не удалось — статус не подтверждён и не опровергнут (требуется подтверждения); для проверки спроса он вторичен, для приёма платежей — блокирующий.

Пользовательский психолог / антрополог решений ЛПП

Нет доказательства ключевого поведения: готовности заплатить и использовать опровергающий вывод — важность: средние (важность понижена ревизором соразмерности). Гипотеза сформулирована как наличие потребности в критическом взгляде, однако единственный подтверждённый опыт — личное использование основателем. Не проверены два необходимых шага: готовность внести реальные данные и готовность платить за результат, который может противоречить своему замыслу. Сценарий: знакомые соглашаются на бесплатный тест из отношений, дают положительную оценку; незнакомые не платят, поскольку им неприятнее и рискованнее отдавать решение внешнему оппоненту. Проверяемый шаг: за четырнадцать дней провести не менее двенадцати тестов с внешними лицами, из которых минимум восемь не близкие знакомые; до старта назвать цену и измерять оплату, а не интерес. [слова заказчика]

Сервис не заставляет клиента заранее определить, что он готов изменить — важность: средние. Пять обязательных вопросов допроса включают решение, цену ошибки, альтернативы и дату, но не включают границу, при которой человек согласится остановиться. Без предварительного условия пересмотра клиент может потреблять любую критику задним числом: полезное примет как очевидное, неудобное объявит недостаточно погружённым в контекст. Тогда сервис демонстрирует интеллектуальную активность, но не выполняет функцию защиты решения от защиты самооценки. Проверяемый шаг: ввести обязательный вопрос до заседания — «назовите одно наблюдение, при котором вы отмените или отложите решение»; если такого нет, пометить дело как разбор для ориентации, а не для выбора. [документ]

Формула «все вокруг говорят “да”» может вызвать защиту статуса раньше интереса к услуге — важность: средние. Сообщение помогает тому, кто уже признаёт изоляцию; для части аудитории оно звучит как сомнение в качестве его команды и собственного суждения. В психологически чувствительном продукте это может сократить вход именно у тех, кто сильнее защищает самооценку. Проверяемый шаг: двенадцать-пятнадцать интервью с показом двух сообщений — «вам некому возразить» против «проверьте решение независимым прохожим перед необратимым шагом»; измерять не симпатию, а готовность принести реальное дело в течение недели. [документ]

В материалах нет измерения принятия неприятного результата — только ожидаемая удовлетворённость — важность: средние. Удовлетворённость от разбора и готовность изменить ход — разные поведенческие переменные: пользователю может нравиться текст, но он может не допустить его к решению. Проверяемый шаг: добавить в обязательную анкету четыре поля — исходная уверенность, допустимое изменение действия, фактическое изменение, причина несогласия; метрикой успеха сделать долю фактически изменённых или отложенных решений. [слова заказчика]

Заявленная универсальность размывает психологический контракт — важность: низко. Готовность принять критику по сделке и по разводу — разные психологические акты; общий бренд обещает одинаковый уровень безопасности там, где мотивы, стыд и требование к живому контакту различаются радикально. Проверяемый шаг: в первом цикле публичного теста выбрать один поведенчески однородный входной сценарий. [документ]

Отдельно — конкурирующие гипотезы. Проверены четыре объяснения того, зачем человеку может понадобиться сервис. Гипотеза «широкий платёжеспособный спрос на независимую критику» получила три прямых противоречия в материалах дела. Наименее опровергнутыми остались две: «пользователь ищет главным образом подтверждение и ритуал проверки» и «пользователь предпочтёт профильного человека, несущего ответственность». Материал их не различает. Диагностическое дешёвое наблюдение: дать выбор между двумя карточками равной цены — ИИ-коллегия, которая может рекомендовать отмену, и профильный эксперт с конкретным мнением, — и потребовать символическую предоплату; если у первого варианта нет устойчивого выбора и оплаты, гипотеза о самостоятельной ценности процедуры не выдерживает. [вывод коллегии]

Второй круг. Позиция не изменилась. Отмечено, что для российского покупателя критична не точность валютного паритета, а форма риска: оплата означает признать, что внешний оппонент увидел то, чего человек не увидел сам, — и часть отказов будет не ценовой, а защитой самооценки. Предложено проверить это ценовым экспериментом с обязательным выбором причины отказа из фиксированного списка.

Аналитик западных агентных ИИ-продуктов

Проверяется не та гипотеза: спрос доказывается первым заходом, а умирает на втором — важность: критично. Вопрос заказчика и вопрос выживания продукта — разные вопросы. Разовый разбор относится к категории, где первый заход почти всегда бывает: любопытство к формату велико. Категория ломается на повторе, потому что решение уровня «перед необратимым шагом» человек принимает не еженедельно. Планируемый тест измеряет ровно тот показатель, который в этой нише всегда хороший, и не измеряет тот, который всегда плохой. Сценарий: две недели тестов дают восторженные отзывы и

несколько оплат, это читается как подтверждение, идут публикации; через три-четыре месяца выясняется, что повторных заседаний почти нет, выручка — сумма разовых покупок, а стоимость привлечения выше пожизненной ценности клиента; решение о масштабировании принято на неверном сигнале. Проверяемый шаг: ввести повторность как главный показатель — считать не число вердиктов и не число оплат, а долю пользователей, вернувшихся со вторым делом в тридцать дней, и отдельно долю оплативших второй протокол. Оговорка, сделанная в самопроверке: утверждение о высоком первом заходе и нулевом удержании в этой нише опирается на отраслевую насмотренность, а не на измеренные данные (требует подтверждения) — тяжесть находки держится не на нём, а на том, что план теста не измеряет повторность вовсе. [вывод коллегии на основании слов заказчика о плане теста]

Ров отсутствует: воспроизводимость продукта выше, чем предполагает позиция — важность: средне (важность понижена ревизором соразмерности). Все восемнадцать процедур названы и описаны публично, источники названы поимённо; скрыт только маршрут раздачи. Для того, кто умеет работать с моделями — а таких среди целевой аудитории становится больше, — восстановление маршрута по опубликованному списку является задачей одного вечера. Сценарий: через два-четыре месяца после публичного запуска появляется бесплатный русскоязычный клон в виде набора промптов или бота на дешёвых моделях; преимущество сжимается до оформления документа и бренда, при этом цена уже заявлена публично. Проверяемый шаг: перенести обещание из «у нас лучше промпты» в то, что не копируется за вечер — накопленная память по делам конкретного клиента, надзор за поручениями во времени, журнал сверки вердиктов с реальными исходами; это активы, требующие месяцев работы с реальными пользователями. [документ: страница метода opponentura.ru]

Позиция «я сам такой пользователь» подменяет исследование чужого поведения — важность: высоко. Основатель, глубоко погружённый в вайб-кодинг, ежедневно смотрящий новости про ИИ и покупавший курсы, — крайне нетипичный представитель предпринимателя с оборотом 5–100 млн ₽ в месяц. Он готов формулировать решение письменно, доверять дело машине и читать многостраничный протокол. Ключевое действие, которое требует сервис — изложить своё самое болезненное решение постороннему боту — упирается не в цену, а в готовность откровенничать, и про это в деле нет ни одного наблюдения за чужим человеком. Проверяемый шаг: тест только на незнакомых людях, и мерять не отзыв, а прохождение — сколько начали допрос, сколько дошли до вердикта, на каком вопросе обрываются чаще всего. [слова заказчика]

Экономика не посчитана ни с одной стороны — важность: высоко. На прямой вопрос о себестоимости и о стоимости привлечения не названо ни одной цифры, даже оценочной. При модели «первое заседание бесплатно» каждый нецелевой посетитель — прямой расход в токенах, а бесплатный вердикт по конструкции даёт главную ценность до оплаты. Сценарий: публикация даёт всплеск любопытных, сотни бесплатных заседаний съедают бюджет на моделях, доля выкупивших протокол оказывается в единицах процентов, потому что бесплатная часть уже ответила на вопрос; сервис останавливают не из-за отсутствия спроса, а из-за отсутствия денег на любопытство. Проверяемый шаг: замерить расход на десяти полных прогонах, назвать предельную допустимую стоимость привлечения, проверить, что суточный потолок бесплатных заседаний реализован в коде, а не только объявлен на витрине. [слова заказчика]

Обещание «протокол на стол партнёру, совету директоров, юристу» не подкреплено ни одним примером — важность: средне. Ключевое отличие от чата — документ, пригодный к предъявлению третьему лицу, но покупатель не может увидеть его до оплаты, а бесплатный вердикт документа не содержит. Продаётся вслепую то, что должно продавать себя видом. Раздел «Образцы» на витрине признаёт: показывать нечего. Проверяемый шаг: до публикаций выложить два-три обезличенных полных протокола по собственным решениям — они у заказчика есть, коллегия разбирала его же план запуска. [документ: раздел «Образцы» на opponentura.ru]

Единственный канал сужает и аудиторию, и доверие в момент, когда нужен максимум охвата — важность: средне. Аргумент про меньшее число звеньев логичен для приватности, но ценой служит раскрытие личного аккаунта незнакомому сервису для темы «мои самые болезненные решения». Заказчик сам признаёт, что за рубежом мессенджер распространён слабо, а англоязычная витрина уже открыта. Проверяемый шаг: в тесте отдельно фиксировать причину отказа «не хочу через мессенджер» — это единственный способ отличить отсутствие потребности от отсутствия двери. [документ + слова заказчика]

Отдельно — техническая линза по описанию системы (кода коллегия не видела). Самая опасная точка — отказ зависимостей: обещание «в каждом заседании работают движки двух независимых вендоров» делает недоступность любого из них не деградацией, а невыполнением обещания; при этом не описано, что происходит при отказе в середине цикла — собран ли протокол частично, что попадает в реестр отпечатков, что видит пользователь. Возможна ситуация «документ выдан и опечатан, но неполон», а именно печать и отпечаток продаются как гарантия. Узкое место под нагрузкой — не сервер, а квоты и деньги на моделях; суточный потолок бесплатных заседаний объявлен на витрине и требует подтверждения, что реализован в коде. Отдельная точка рассогласования: заявлены одновременно память по делам и режим удаления, действующий назад, — сценарий, когда дело ссылается на удалённое, требует проверки, как и то, затрагивает ли удаление вложения и промежуточные артефакты, а не только финальный документ. [документ: описание сервиса]

Второй круг. Утверждение о конкретных западных предшественниках снято: источники не подтверждены, поиск недоступен, выдумывать названия коллегия отказалась. Взамен оставлена более слабая и полностью подтверждённая находка: анализ существующих аналогов не проведён и в допросе не упомянут, при том что заказчик сам констатирует отсутствие видимых успешных кейсов. Важность понижена до средней.

Когнитивный аналитик

Работа этой роли вынесена ниже в отдельный раздел «Как принималось решение».

ПРЕНИЯ

Председатель: Первое столкновение — о том, что вообще является предметом заседания. Методолог, вы утверждаете, что проверять нечего. Скептик спрашивает, что проверять есть что, но не тем способом. Это одно и то же или разные позиции?

Методолог-фальсификатор: Разные, и разница практическая. Скептик спрашивает, предлагает переделать тест — интервью с незнакомыми, замер конверсии, пороги. Я утверждаю, что переделывать тест бессмысленно, пока не разделены два решения, которые заказчик держит одним. Смотрите на цитату: «Я всё равно его буду запускать». Это относится к запуску. Запуск бесплатен — открыть бота не стоит ничего. И я специально исправил себя в самопроверке: решение о запуске, принятое до данных, — не ошибка. Ошибка в другом: решение о продолжении вложений по 6–8 часов в день после запуска тоже не имеет условий, а вот оно уже дорогое. Пока эти два решения слиты, любой тест будет обслуживать уже принятое.

Скептик спрашивает: Согласен с разделением, но не согласен с выводом «переделывать бессмысленно». Порог и есть то, что разделяет два решения. Напишите: «если к дате плюс четырнадцать дней оплат от незнакомых меньше М — привлечение останавливается на тридцать дней». Всё, решения разделены одной строкой. Это не переделка теста, это его создание.

Аналитик западных продуктов: Оба ставите не тот показатель. Порог по оплатам за две недели — это порог по первому заходу, а первый заход в этой категории всегда хороший. Я вам покажу арифметику. Продукт сам пишет: «нужна не каждый день, перед шагом, который трудно отыграть назад». Возьмём это буквально: два-четыре необратимых решения в год у одного человека. Значит выручка с клиента — от 1 500 до 6 000 ₽ в год. Теперь поставьте рядом любую цену привлечения предпринимателя МСБ. Не знаю точной цифры — прайсов у меня нет, поиск не отработал, — но я знаю порядок (требуется подтверждения): она не бывает в сотнях рублей. Порог по оплатам за две недели вы пройдёте на знакомых и любопытных, а через четыре месяца упрётесь в то, что каждый следующий клиент дороже, чем приносит.

Домен-эксперт по консалтингу: Подтверждаю арифметику с другой стороны стола. По практике работы с советами директоров (внешнего источника нет, это моя экспертная оценка): решение уровня «залог квартиры, увольнение носителя клиентской базы, выкуп доли» у собственника случается единицы раз в год. Но вывод о низкой пожизненной ценности держится не на моей оценке — он держится на формулировке самого продукта. Заказчик сам написал «не каждый день». Он сам себя ограничил редким событием и сам же строит план розничного привлечения через СМИ.

Ветеран провала: Тут я вставляю то, чего вы все не сказали. Даже если пожизненная ценность одна покупка — это ещё не приговор, у меня был проект с разовой продажей, который жил на органике. Приговор — вот эта фраза: «до этого момента я не буду заниматься пиаром и рекламой», а через две недели «пойдут публикации уже на широкую аудиторию». Дата, назначенная под желание, а не под результат. Я такие даты назначал трижды. Ни одна не сдвинулась из-за плохих результатов теста — потому что к моменту даты уже «договорено», а отменять публикацию, когда ты полтора месяца её ждал, психологически почти невозможно.

Председатель: Второе столкновение — о бесплатном вердикте. Здесь у коллегии три разных объяснения одного и того же наблюдения. Финансовый скептик?

Финансовый скептик: Моё возражение простое и считаемое. Бесплатный вердикт проходит полный цикл — три критика, вся процедура. Это самая дорогая часть работы, и она отдаётся до оплаты. При этом отдаётся не огрызок: вердикт, самое опасное допущение и первая проверка. Сравните с тем, что сервис сам называет обязательным результатом любого заседания — раздел «Главное»: три самых опасных допущения, самая дешёвая проверка, условие, при котором решение перестаёт быть верным. Два из трёх пунктов бесплатны. Я не могу утверждать, что 1 500 ₽ убыточны — прайсы вендоров я подтвердил только в части того, что тарификация по токенам и что выходные токены у флагманов кратно дороже входных, а какие модели и сколько токенов расходует одно заседание, из публичных источников не следует. Утверждаю более узкое: экономика цикла не измерена, а бесплатный поток уже открыт.

Методолог-фальсификатор: Я усилию, но в другую сторону — не в деньги, а в интерпретируемость. Ноль оплат при этой схеме нельзя истолковать. Это не «потребности нет» и не «потребность есть» — это может быть и то, и другое. Заказчик получит данные и им поверит. Построен эксперимент, отрицательный результат которого ничего не означает; это хуже, чем отсутствие эксперимента.

Домен-эксперт: И третье объяснение — сегментное. Платный протокол добавляет обоснование и поручения. Кому это нужно? Тому, кто несёт документ третьему лицу. А собственник МСБ носит документы третьим лицам редко: он решает сам и вслух не отчитывается. Значит платящий — это либо человек с советом директоров, либо наёмный руководитель, которому нужно прикрытие перед начальством. И тот, и другой — не тот сегмент, под который написан сайт.

Скептик спроса: Вот это и есть точка, где мы с вами расходимся по действию. Вы говорите «менять позиционирование и повышать цену». Я говорю сначала спросить: у первых десяти бесплатных пользователей одним вопросом — «кому вы собирались показать протокол?». Если «никому» — вы правы и надо менять сегмент. Если половина назвала партнёра, банк или юриста — тогда менять надо не сегмент, а границу бесплатного. Это два разных диагноза, и вопрос стоит ноль рублей.

Домен-эксперт: Принимаю. Мой аргумент про носителя ответственности я не снимаю — но признаю, что он у меня держится на практике, а не на документе, и что ваш вопрос его проверяет дешевле, чем моя переупаковка. Порядок такой: сначала вопрос, потом переупаковка.

Председатель: Зафиксировано изменение позиции. Третье столкновение — о выборке. Кто-нибудь считает, что знакомые предприниматели годятся для теста?

Пользовательский психолог: Не годятся, и я объясню механизм, который тяжелее финансового. Продукт просит человека добровольно вынести уже эмоционально принятое решение на внешнюю атаку. Знакомый пройдёт заседание не потому, что ему нужна критика, а потому что хочет поддержать автора. Он даже заплатит — из симпатии. И он же не скажет, что не купил бы это у незнакомого поставщика. Вы получите положительный сигнал по обоим измерениям, которые вам важны, и оба будут ложными.

Ветеран провала: Добавлю деталь, которую все пропустили. Списка знакомых нет. Не «есть список, но я ещё не спросил» — а «планирую в ближайшие дни предложить». Вопрос задавался прямо: назовите поимённо, сколько человек, сколько уже спросили, сколько согласились. Ответа нет. Между «планирую предложить» и первым реальным разговором в моём опыте всегда лежало больше дней, чем ожидалось (личный опыт, не проверяемый внешне). И эти дни съедают ровно те две недели, которые отведены на тест.

Пользовательский психолог: И ещё одно, чего в допросе нет вовсе. Я проверил конкурирующие объяснения — четыре версии того, зачем человеку сервис. Версия «широкий платёжеспособный спрос на независимую критику» получила три прямых противоречия в материалах. Две версии остались непровергнутыми: человек ищет подтверждение и ритуал проверки, либо человек предпочтёт живого специалиста, который несёт ответственность. Материал их не различает — и это важно, потому что действия при них противоположные.

Домен-эксперт: Вторая версия — это ровно моя. Рад, что она выжила у независимой линзы.

Ветеран провала: У меня есть третья, и она хуже обеих. Рынок не пустой, а незаметный: потребность закрывается бесплатным чат-ассистентом «на троечку», и клиент не ищет альтернативу, потому что не знает, что получил плохой ответ. Против такого конкурента продукт продаётся не качеством, а обучением рынка. У соло-фаундера нет на это бюджета. Проверяется одной строкой в каждом отказе: «чем вы пользуетесь сейчас вместо этого». Три одинаковых ответа подряд — и есть ответ о рынке.

Председатель: Четвёртое столкновение — о рынке и конкурентах. Аналитик западных продуктов, в первом круге вы заявили о предшественниках. Что с этим сейчас?

Аналитик западных продуктов: Снимаю. Поиск недоступен, источников я не подтвердил, называть продукты и их судьбу по памяти не буду — это была бы та же прикидка, за которую мы критикуем заказчика. Взамен оставляю то, что подтверждено: заказчик сам говорит «рынок пустой, нет удачных кейсов», и при этом в допросе нет ни следа даже поверхностного обзора аналогов. Это находка средней важности, не высокой.

Скептик спроса: И это меняет расстановку. Я в первом круге опирался на пустоту рынка как на тревожный сигнал. Без проверки — обе версии голые: и «место свободно», и «спроса нет, потому и свободно». Асимметрия остаётся: версия «я первый» проверяется месяцами трафика, версия «спроса нет» — двадцатью разговорами. Дешёвая проверка не сделана, дорогая назначена на две недели вперёд.

Методолог-фальсификатор: Я тоже снял свой тезис о пустом рынке ещё в первом круге и повторяю почему: у меня нет оснований ни для одного вывода, а держать в протоколе утверждение, за которое нечем ответить, — значит делать ровно то, что мы называем дефектом.

Председатель: Пятое, и по мнению коллегии самое важное. Конструкция «win-win». Кто считает её ошибкой?

Ветеран провала: Не ошибкой. Анестезией. Аргумент верен ретроспективно: обучение уже получено, эти полтора месяца не вернуть и не надо. Но он одинаково оправдывает и три месяца, и полтора года — а значит не содержит информации о том, когда остановиться. У меня формула «я же прокачался» продлила два мёртвых проекта суммарно на семь месяцев (личный

опыт, приведён как иллюстрация механизма, не как проверяемый факт). Я не отговариваю: я говорю, что предельная отдача обучения падает на третьем-четвёртом месяце, а предельная цена времени — нет.

Когнитивный аналитик: В формулировках заказчика видны признаки того же. Он говорит: «Я не хочу его хоронить, потому что я в него потратил много времени и сил» — здесь виден признак влияния уже вложенных усилий на готовность менять или прекращать. Тут же он содержательно снижает проблему сам: образовательная ценность действительно получена независимо от будущего. Но для решения о следующем месяце существенны не прошлые полтора, а ожидаемая ценность следующего.

Финансовый скептик: С моей стороны то же противоречие видно арифметически. Одновременно сказано «если придётся его закрыть, я ничего не потеряю» и «я всё равно его буду запускать, не хочу его хоронить». Как учебный проект сервис рационален без выручки. Как деловая гипотеза — нет, если отрицательный результат не сокращает ставку. Разнести письменно: учебный контур с бюджетом времени, коммерческий с условиями прекращения расходов.

Методолог-фальсификатор: И тут я скажу то, что для меня решает дело. Мой галстук-бабочка показал асимметрию, которую надо назвать вслух: барьеры на стороне последствий у заказчика сильны — денежного риска нет, выход дешёвый, опыт остаётся. Барьеры на стороне причин пусты полностью. То есть последствия провала застрахованы, а наступление провала не предотвращается никак. Причём один барьер закрывает сразу пять причин: записанный до старта порог с датой, названный вслух третьему лицу. Это дешевле всего остального в этом деле.

Ветеран провала: Подчеркну «третьему лицу». Критерий, оставленный себе, всегда пересматривается в свою пользу. Я пересматривал свой трижды и каждый раз находил уважительную причину.

Председатель: Есть ли в коллегии несогласие с вердиктом «на доработку» в сторону одобрения?

Скептик спроса: В сторону одобрения — при одном условии, и я его назову честно. Если заказчик к дате плюс три дня письменно назовёт три числа — порог оплат, порог возвращаемости, дату пересмотра — и отдаст их человеку, который спросит, я меняю голос на «за» ещё до всяких оплат. Потому что тест станет тестом, а всё остальное чинится по ходу.

Методолог-фальсификатор: Присоединяюсь дословно. Мой упрёк снимается не результатом теста, а появлением условия его провала.

Аналитик западных продуктов: У меня условие жёстче: три возврата со вторым делом при пятнадцати первых заседаниях. Пороги по оплатам меня не переубедят — они меряют не то.

Председатель: Расхождение зафиксировано и вынесено в карту. Прения закрыты.

КАРТА РАЗНОГЛАСИЙ

В чём согласны. Запуск как таковой возражений не вызывает: денежный риск близок к нулю, и открытие раннего доступа коллегия не оспаривает. Гипотеза в текущей формулировке непроверяема: числового порога провала нет, вопрос задавался прямо и остался без числового ответа. Знакомые предприниматели не могут служить подтверждением спроса — по конструкции выборки. Себестоимость заседания и допустимая стоимость привлечения неизвестны, и без них платный трафик пускать нельзя. Конструкция «win-win» верна ретроспективно, но совместима с любым объёмом вложенного времени и потому не может быть условием остановки. Ни одна из находок не касается качества продукта: коллегия его не видела и о нём не судит.

Где расходятся. - Какой показатель является главным в тесте: Скептик спроса и Финансовый скептик — доля оплат от посторонних за две недели; Аналитик западных продуктов и Методолог-фальсификатор — доля вернувшихся со вторым делом за тридцать-сорок пять дней, поскольку первый заход в этой категории всегда хороший. - Что делать с бесплатным вердиктом сейчас: Домен-эксперт — сузить границу бесплатного и повышать цену, переупаковав продукт в подготовку к разговору с юристом; Скептик спроса — сначала одним вопросом выяснить, кому пользователь собирался показать протокол, и только потом менять что-либо. - Кто платящий клиент: Домен-эксперт — тот, кому нужен носитель ответственности или документ для третьей стороны, то есть более крупный сегмент; Пользовательский психолог — человек, ищущий подтверждение и ритуал проверки; Ветеран провала — рынок не пустой, а незаметный, потребность закрывается бесплатным ассистентом. Материал эти версии не различает. - Достаточно ли переделать тест: Скептик спроса — да, порог создаёт тест одной строкой; Методолог-фальсификатор — нет, пока не разделены решение о запуске и решение о продолжении вложений, любой тест обслуживает уже принятое. - Состояние рынка: Аналитик западных продуктов и Методолог-фальсификатор — оснований для суждения нет ни в одну сторону, тезис снят; заказчик — «рынок пустой, возможно я один из первых».

Что разрешит спор. Спор о главном показателе разрешают поручения 1 и 4 в связке: порог по оплатам и порог по возвращаемости назначаются одновременно и с разными датами, после чего видно, какой сработал первым. Спор о бесплатном вердикте и о сегменте разрешает поручение 3 — вопрос первым десяти бесплатным пользователям, кому они

собирались показать протокол, и вопрос всем не оплатившим, чем они пользуются сейчас вместо этого. Спор о том, достаточно ли переделать тест, разрешает поручение 1: если три числа записаны и отданы третьему лицу, позиция Методолога снимается по его собственному заявлению. Спор о состоянии рынка разрешает обзор аналогов из поручения 6 — он стоит вечер и не требует доступа к внешним базам сверх обычного поиска.

Кто изменил позицию. Домен-эксперт по консалтингу согласился с порядком действий Скептика спроса: сначала вопрос «кому вы покажете протокол», потом переупаковка, — признав, что аргумент о носителе ответственности держится на его практике, а не на документе, и проверяется дешевле, чем предлагавшаяся им перестройка позиционирования. Аналитик западных продуктов снял утверждение о конкретных западных предшественниках как неподтверждённое и понизил находку до средней важности, переформулировав её через собственное признание заказчика. Методолог-фальсификатор в самопроверке сузил два своих утверждения: решение о запуске, принятое до данных, признано допустимым (возражение перенесено на решение о продолжении вложений), а утверждение о невозможности опровержения из-за отсутствия счётчиков заменено более слабым — метрики существуют по построению внутри бота, но не зафиксированы. Скептик спроса снял находку о расхождении цен между витринами, признав, что при любом реалистичном курсе последних лет это примерно паритет, а исходное утверждение из предварительного сбора фактов было неточным. Финансовый скептик снял утверждение о заведомой убыточности цены, оставив только неизмеренность экономики.

КАК ПРИНИМАЛОСЬ РЕШЕНИЕ

Работа Когнитивного аналитика. Формулировки ниже — оценка текста ответов, а не измерение человека: стандартизованных заданий коллегия не давала и диагнозов не ставит.

Ход рассуждения начался не с наблюдения за рынком, а с личного опыта: заказчик увидел в собственных сложных решениях потребность во внешнем критическом взгляде, а затем перенёс её на предполагаемый сегмент — «насколько она широкая потребность». До проверки спроса уже началась интенсивная разработка: «У меня уже запущена разработка», «Я этим проектом лично занимаюсь как соло-фаундер почти полтора месяца». Выпуск на рынок при этом отделён от проверки гипотезы и решён заранее: «решение о выпуске на рынок я уже принял. Вопрос в том, что я хочу проверить саму гипотезу».

Проверка спроса сформулирована как способ уточнить темп, упаковку и продвижение, а не как условие продолжения или остановки: «Я всё равно его буду запускать. Вопрос просто в том, с каким темпом будет развиваться». На момент ответов платящих нет, тесты со знакомыми только планируются.

В логике решения одновременно работают два контура. Рыночный: проверить, есть ли у предпринимателей готовность поручать сервису критический разбор. И личный образовательный: проект ценен как практика работы с ИИ даже без коммерческого спроса. Второй контур снижает субъективную цену неудачи — «Я считаю, что для меня ситуация win-win». Это может быть разумной личной стратегией обучения, но смешивает два разных решения: запуск рыночного продукта и вложение собственного времени в освоение технологии. Для надёжного процесса их стоит оценивать отдельно: коммерческую гипотезу — по заранее заданным наблюдаемым критериям, обучение — по собственным целям и бюджету времени.

Признаки искажений.

Вера вместо проверяемого основания. «Но так как я человек верящий своей силой, я думаю, что спрос есть». Здесь виден признак замены отсутствующих рыночных свидетельств личной уверенностью. Показательно, что заказчик сам признаёт противоположный сигнал — пустой рынок может означать отсутствие спроса, — и тут же делает вывод о наличии спроса через веру в себя. Стоит проверить гипотезу заранее зафиксированными показателями: число приглашённых, доля начавших, доля завершивших заседание, доля запросивших протокол, доля оплативших.

Опора на самооценку компетенции. «Я считаю, что моя квалификация как Vibe-кодера на Claude code, она довольно уже высокая». Виден признак использования оценки собственного навыка как поддерживающего основания для проекта. Самооценка может быть верной, но она отвечает на другой вопрос — не на тот, будут ли целевые пользователи платить. Стоит разделить техническую готовность и подтверждение спроса.

Невозвратные затраты. «Я не хочу его хоронить, потому что я в него потратил много времени и сил». Виден признак того, что уже вложенные усилия влияют на готовность прекращать или радикально менять проект. Заказчик содержательно снижает проблему сам, отмечая образовательную ценность проделанной работы: опыт действительно получен независимо от будущего. Но для решения о следующих вложениях существенны не прошлые полтора месяца, а ожидаемая ценность следующего. Стоит заранее определить предельный бюджет дальнейшего времени и условия, при которых коммерческий контур приостанавливается, даже если образовательный продолжается.

Оценка решения по побочному исходу. «Даже если проект не взлетит, то я сильно прокачался в искусственном интеллекте». Виден риск оценивать решение о запуске прежде всего через благоприятный побочный исход. Этот исход может сделать

опыт полезным лично, но не доказывает, что решение развивать продукт как бизнес принято на достаточных основаниях. Стоит вести две отдельные оценки: достигнут ли образовательный результат и подтверждена ли деловая гипотеза.

Следы чужого влияния. Прямого влияющего лица в материалах не названо. Видна возможная роль профессиональной информационной среды: заказчик говорит, что «ежедневно смотрю новости, YouTube-ролики», покупал курсы по ИИ и вайб-кодингу. Такая среда естественно делает создание новых сервисов более доступным и привлекательным; её участникам и продавцам образовательных продуктов выгодны внимание к инструментам, новым запускам и убеждённость, что умение быстро собрать продукт само создаёт деловую возможность. Это не означает, что влияние определило решение. Но стоит проверить, не подменила ли доступность разработки проверку готовности клиента менять привычный способ принятия решений и платить за новую процедуру.

Тон замечаний: заказчик — единственный участник дела, кто сам назвал главное возражение против себя («рынок пустой... это может быть показатель того, что реального спроса нет, и я это понимаю»). Это признак сохранной способности видеть противоположный сигнал; вопрос не в способности его увидеть, а в наличии заранее записанного условия, при котором он приведёт к действию.

КАРТА РИСКОВ

РИСК	ВЕРОЯТНОСТЬ	УЩЕРБ	ЧТО ДЕЛАЕМ ЗАРАНЕЕ	ПО КАКОМУ ПРИЗНАКУ ПОЙМЁМ, ЧТО НАЧАЛОСЬ
Отрицательный сигнал прочитан как задача на доработку, цикл проверки не закрывается	вероятно	тяжёлый	Три числа с датой, записанные до первого приглашения и отданные третьему лицу	Второй месяц подряд объяснение слабого результата начинается со слов «надо докрутить», а не с числа
Бесплатный вердикт закрывает потребность, платный протокол не выкупают	вероятно	тяжёлый	Замер выкупов на первых десяти бесплатных вердиктах; вопрос «кому вы покажете протокол»	Доля выкупов ниже одной десятой при положительных отзывах
Повторных обращений нет: частота потребности ниже, чем нужно для розничной модели	вероятно	тяжёлый	Ввести возвращаемость за тридцать дней как главный показатель до публикаций	При пятнадцати первых заседаниях ноль вторых дел за месяц
Себестоимость бесплатного потока превышает выручку при всплеске трафика	скорее да	тяжёлый	Расчёт по десяти прогонам; дневной лимит бесплатных дел в деньгах, проверенный в коде, а не только объявленный	Расход на моделях за неделю публикации превышает выручку за тот же период
Публикация приводит аудиторию, понимающую продукт, но не покупающую его	скорее да	средний	Отдельная ссылка запуска на каждую публикацию; счёт всех пяти шагов воронки	Много переходов, мало завершённых допросов; в комментариях обсуждают устройство, а не своё решение
Первый публичный сбой на пике внимания	скорее да при сотне заседаний за неделю	тяжёлый	Замер доли сбоя на первых двадцати прогонах до публикации; порядок действий при отказе в середине цикла	Первый выданный протокол с пометкой о неполном заседании у публичного пользователя
Продукт воспроизведён бесплатно по опубликованному списку процедур	поровну	средний	Перенести обещание на накопительную память по делам, надзор во времени, журнал сверки вердиктов с исходами	Появление русскоязычного набора промптов или бота с той же схемой в тех же каналах
Отличие «чат один, ему некому возразить» обесценено обновлением платформы	поровну	тяжёлый	Заранее знать, какая формулировка на витрине меняется и на что	Выход штатного многоролевого режима у любого из двух вендоров
Претензия по формулировкам продвижения [6]	скорее нет	средний	До первой публикации вычитка рекламных утверждений юристом по	Первое обращение с претензией по тексту витрины

РИСК	ВЕРОЯТНОСТЬ	УЩЕРБ	ЧТО ДЕЛАЕМ ЗАРАНЕЕ	ПО КАКОМУ ПРИЗНАКУ ПОЙМЁМ, ЧТО НАЧАЛОСЬ
			рекламе: утверждение → основание → допустимая формулировка	
Параллельный проект требует всего времени, Оппонентура не закрыта и не развивается	скорее да	средний	Заранее решить, что означает первая неделя с менее чем десятью часами: паузу с датой или закрытие	Неделя, в которой на проект ушло меньше десяти часов, при отсутствии решения об этом
Платёжный контур не проверен на реальной оплате и возврате	скорее нет	средний	Одна реальная тестовая оплата с чеком и полным прохождением выдачи протокола до публичного трафика	Первая оплата от постороннего человека проходит с ошибкой

РАЗБОР ГЛАВНОГО РИСКА

Событие: отрицательный сигнал получен, но истолкован как задача на доработку — цикл проверки не закрывается, и проект переходит в состояние, где он не закрыт и не развивается.

Что к нему ведёт: гипотеза сформулирована непроверяемо («есть ли потребность у людей»); критерий провала не назван ни числом, ни датой; решение о запуске и решение о продолжении вложений слиты в одно; заказчик — единственный судья результата, внешнего свидетеля порога нет; воронка внутри бота существует по построению, но не зафиксирована как пять чисел, поэтому исход публикации будет неинтерпретируем; бесплатный вердикт смешивает две гипотезы, из-за чего ноль оплат нельзя истолковать; конструкция «win-win» одинаково оправдывает любой объём вложенного времени.

Чем это кончится: ещё три-шесть месяцев по 6–8 часов ежедневно без сигнала; параллельные проекты, обещанные до конца года, не запущены, потому что ресурс тот же; единственный первый выход к аудитории израсходован на сырой конверсии; при появлении встроенных многоролевых режимов у платформ отличие обесценивается, и объяснять его становится вдвое дороже; накопительно — потеря года при сохранённой квалификации, то есть исход, в котором получен навык и не получен ни один вывод.

Барьеры предупреждающие (не дают событию случиться). Единственный, который закрывает сразу пять причин: три числа — порог оплат, порог возвращаемости, дата пересмотра — записанные до первого приглашения и названные вслух третьему лицу, которое спросит в назначенный день. Второй: письменное разделение двух решений — «запускать» принято и бесплатно, «продолжать вкладывать после названной даты» зависит от чисел. Третий: пять чисел воронки, зафиксированные в логе бота до публикации. Четвёртый: разведение двух гипотез двумя разными наблюдениями — потребность мерится возвращаемостью, платность мерится отдельным платным входом без бесплатного вердикта.

Барьеры смягчающие (уменьшают ущерб, если событие случилось). Работают и сильны: денежного риска почти нет, выход из проекта дешёвый, квалификация уже получена и необратима, параллельные проекты существуют как альтернатива вложению времени, вендоров отслеживают ежедневно.

Где барьера нет. Асимметрия названа прямо: барьеры на стороне последствий у заказчика сильны, барьеры на стороне причин отсутствуют полностью. Последствия провала застрахованы — наступление провала не предотвращается ничем. Отдельно нет барьера «внешний свидетель порога»: критерий, оставленный себе, пересматривается в свою пользу, и в деле уже видна причина, по которой он будет пересмотрен, — прямая цитата о нежелании «хоронить» проект после вложенного времени. Также нет барьера на дату публикации: она привязана к календарю, а не к результату, а дата, назначенная заранее, всегда наступает.

ЧТО ВМЕСТО

Коллегия называет три иных хода по существу — не «доработать то же самое», а другие решения задачи.

- 1. Продавать не разбор, а сопровождение решения во времени.** Ядром обещания становится не единичный протокол, а надзор: поручения с датами, напоминания на рубежах, повторное слушание при изменении обстоятельств, журнал сверки вердиктов с исходами. Чем на первый взгляд опасно: это подписка, а подписка требует, чтобы у клиента было что сопровождать месяцами; при редких необратимых решениях предмет сопровождения может исчезнуть через три недели, и отток будет выше, чем при разовой продаже.

2. **Идти сразу в тот сегмент, которому нужен документ для третьей стороны.** Не собственник, решающий сам, а тот, кто обязан обосновать решение перед советом директоров, банком, партнёром или начальством. Тогда цена не оправдывается дешевизной, а поднимается, а бесплатный вердикт перестаёт съедать продукт, потому что бумага — и есть товар. Чем опасно: это более крупный и более медленный сегмент с длинным согласованием, и он первым спросит, кто несёт ответственность за вердикт, — а сервис прямо от ответственности отказывается.
3. **Встроиться в чужой процесс вместо продажи самостоятельного сервиса.** Отдавать процедуру разбора внутри того места, где решение уже принимается: инструмент для консультанта перед защитой рекомендации клиенту, для управляющей компании перед инвестиционным комитетом, для бизнес-клуба как часть регламента разбора кейсов. Чем опасно: это сдвиг из розницы в продажу партнёрствам, где цикл сделки измеряется месяцами, а соло-фаундер без юриста и без внедренца может физически не выдержать требований к контуру данных.

Коллегия эти ходы **не разбирала**: они названы, а не проверены. Каждый из них может стать предметом отдельного слушания, и любой из них при разборе способен оказаться слабее текущей конструкции.

ГОЛОСОВАНИЕ

роль	голос	краткое обоснование
Скептик спроса (сторона рынка)	УСЛОВНО	Гипотеза объявлена непроверяемой самим автором; ноль оплат от посторонних; канал не назван. Меняю голос на «за», если три числа с датой записаны и отданы третьему лицу
Домен-эксперт по консалтингу для МСБ	УСЛОВНО	Экономика ломается на частоте, а не на цене; продаётся дешевизна там, где платят за носителя ответственности. Условие снятия — выкуп протокола не ниже порога на первых десяти бесплатных вердиктах
Методолог-фальсификатор	УСЛОВНО	Дорабатывать не продукт, а конструкцию проверки: без условия опровержения тест невозможен. Условие снятия — разделение решения о запуске и решения о продолжении вложений, записанное числами
Ветеран провала (соло-фаундер)	УСЛОВНО	Нет числа, при котором «нет» означает «нет»; «win-win» лишает проект даты смерти. Условие снятия — письменный критерий провала, отданный человеку, который напомним
Финансовый скептик / инвестор ранней стадии	УСЛОВНО	Нулевая платёжная валидация, экономика цикла не измерена, переход к публикациям не привязан к метрикам. Условие снятия — положительный вклад в покрытие и три оплаты, одна из них вне личной сети
Пользовательский психолог / антрополог решений ЛПР	УСЛОВНО	Не доказано ключевое поведение: готовность оплатить и применить вывод, который противоречит собственному плану. Условие снятия — три подтверждённых изменения действия по находкам протокола
Аналитик западных агентных ИИ-продуктов	УСЛОВНО	Измеряется первый заход, который в этой категории всегда хороший; повторность в план теста не заложена; ров отсутствует. Условие снятия — три возврата со вторым делом при пятнадцати первых заседаниях
Когнитивный аналитик	УСЛОВНО	Решение о выпуске принято до валидации; образовательная и коммерческая цели не разделены, из-за чего отрицательный результат не может привести к действию

Решение в текущем виде не поддержал ни один член коллегии. Голоса: НА ДОРАБОТКУ (УСЛОВНО) — 8 из 8 голосовавших: Скептик спроса (сторона рынка), Домен-эксперт по консалтингу для малого и среднего бизнеса, Методолог-фальсификатор, Ветеран провала (соло-фаундер с похожим опытом), Финансовый скептик / инвестор ранней стадии,

ПОСТАНОВИЛИ

Решение: НА ДОРАБОТКУ. Запуск не отменяется — он бесплатен и возражений не вызывает. Доработке подлежит конструкция проверки: до первой публикации в СМИ и соцсетях должны быть выполнены поручения 1–3, до расширения привлечения — поручения 4–6.

- Срок: 3 дня от даты заседания.** Записать в одном месте три числа и дату: сколько из первых тридцати доведённых до вердикта посторонних людей выкупили протокол; сколько из них вернулись со вторым делом за тридцать дней; дата пересмотра. Отправить эти три числа одним сообщением конкретному человеку, который в дату пересмотра спросит результат. Порог: без адресата поручение не считается выполненным — это заметка, а не критерий. Одновременно составить письменный список знакомых предпринимателей с датами разговоров и отметкой, кто уже согласился.
- Срок: 7 дней.** Посчитать себестоимость одного бесплатного заседания и одного оплаченного протокола в рублях по фактическому расходу на десяти прогонах, включая токены всех этапов, второй вендор, сверку фактов, инфраструктуру и платёжную комиссию. Назвать предельную допустимую стоимость привлечения платящего как вклад в покрытие минус резерв на возвраты. Порог отмены: если вклад в покрытие при цене 1 500 ₽ не положителен — платное привлечение запрещено до пересмотра цены, состава бесплатного результата или конфигурации моделей. Одновременно проверить, что дневной лимит бесплатных заседаний реализован в коде, а не только объявлен на витрине, и что он выражен в деньгах.
- Срок: до даты первой публикации.** Зафиксировать в логе бота пять чисел воронки, считающихся автоматически: открыл бота — ответил на первый вопрос — дошёл до вердикта — выкупил протокол — вернулся со вторым делом. Ввести в опрос об исходе три обязательных поля: согласие с вердиктом, кому пользователь собирался показать протокол, чем он пользуется сейчас вместо этого. Для не оплативших — вопрос в течение суток: что должно было быть в документе, чтобы он заплатил. Порог: если хотя бы одно из пяти чисел не считается автоматически, публикация переносится — её результат будет неинтерпретируем.
- Срок: 14 дней (заявленная дата публикации).** Не менее десяти посторонних людей доведены до вердикта. Порог отмены публикации: доведённых меньше пяти либо не достигнут порог оплат, названный заказчиком в поручении 1. При недостижении — вместо публикации разбор отказов, а не правка текстов. Также к этой дате: на витрине опубликованы два-три обезличенных полных протокола по собственным решениям заказчика; замерена доля сбоев на первых двадцати прогонах — доля выше одного из пяти переносит публикацию; проведена одна реальная тестовая оплата с возвратом и полным прохождением выдачи документа; рекламные формулировки витрины вычитаны на предмет достоверности утверждений — с учётом того, что антимонопольный орган вправе выдавать обязательные предписания и что подача заявления в суд их исполнение не приостанавливает [6].
- Срок: 45 дней от открытия раннего доступа.** Не менее трёх посторонних пользователей вернулись со вторым делом. Порог отмены: ноль возвратов при пятнадцати и более первых заседаниях — розничная конструкция признаётся не выдерживающей платного трафика; привлечение останавливается на тридцать дней, приоритет переносится на смену модели (сопровождение, сегмент с потребностью в документе, встроенность в чужой процесс) до любых новых вложений в трафик.
- Срок: 21 день.** Подготовить таблицу разбора восьми-двенадцати аналогов — русскоязычных и зарубежных: что продают, кому, по какой цене, живы ли спустя год, какие метрики публиковали. Порог: обнаружение живого коммерческого русскоязычного аналога требует пересмотра позиционирования до, а не после публикаций. Работа выполняется обычным поиском и занимает вечер.
- Срок: 30 дней.** Разнести письменно два контура: учебный — с названным допустимым бюджетом времени и без требования окупаемости, с датой, к которой квалификация считается набранной; коммерческий — с условиями, при которых прекращаются новые функции, публикации и расходы. Порог: при недостижении порогов из поручений 1 и 5 проект переводится в режим «поддерживаю, не вкладываю по 6–8 часов»; пересмотр этого решения возможен только при новом наблюдении, не при новом объяснении.
- Запрет на период первого теста.** Две недели после старта — ни одной правки в методе и на витрине, только продажи и разговоры с людьми. Порог: нарушение запрета означает, что проверяется не спрос, а комфорт, и тест начинается заново.

Критерии отмены решения о продолжении вложений. Отрицательный исход по любому из трёх: вклад в покрытие при цене 1 500 ₽ не положителен (поручение 2); ноль возвратов со вторым делом при пятнадцати и более заседаниях (поручение

5); доля выкупов протокола ниже одной десятой при двадцати выданных бесплатных вердиктах. При наступлении любого — остановка привлечения, а не доработка продукта.

ТРЕБУЕТСЯ ОТ ЗАКАЗЧИКА

Коллегия не располагает и не может получить самостоятельно:

1. **Логи фактического расхода на уже сделанных прогонах** — сколько прогонов заседания заказчик выполнил сам за полтора месяца, какие модели задействованы на каждом этапе, каков расход входных и выходных токенов. Это внутренние данные, они не проверяются никаким внешним поиском. Без них ни один вывод об экономике не может быть ни подтверждён, ни опровергнут, и находка остаётся на статусе «неизвестно».
2. **Число собственных прогонов и число завершившихся сбоем** — выпал критик, не отработала сверка фактов, протокол не собрался. Вопрос задавался в допросе и остался без числового ответа. От этой цифры зависит, можно ли вообще назначать публикацию через две недели: доля отказов выше одного из пяти означает, что первый публичный выход израсходуется на демонстрацию сбоев.
3. **Сколько полных циклов прошло на пользователе, который не является заказчиком** — от допроса до успешной сверки выданного файла на странице проверки. Если ноль, все утверждения о готовности продукта в протоколе остаются на статусе «со слов заказчика», и публикация превращается в публичное тестирование.
4. **Ответ на вопрос о собственной частоте необратимых решений** — сколько решений весом «ошибка дороже трёхсот тысяч» заказчик лично принимал за последние двенадцать месяцев. Его собственная частота — первая доступная оценка частоты потребности у целевого клиента, и она либо подтверждает, либо опровергает пригодность розничной модели.
5. **Выписка из реестра предпринимателей по платёжному оператору [1]** — коллегии не удалось получить подтверждение по доступным источникам (требует подтверждения); для проверки спроса это вторично, для приёма первых платежей блокирующе.

ОСОБЫЕ МНЕНИЯ

Аналитик западных агентных ИИ-продуктов. Не согласен с тем, что порог по оплатам за две недели, названный в поручении 1, вообще способен что-либо проверить. В этой категории первый заход почти всегда бывает: любопытство к формату велико, и порог по оплатам будет пройден на знакомых и любопытствующих. Единственный показатель, который различает «понравилось» и «нужно», — возвращаемость. Настаиваю, чтобы поручение 5 считалось главным, а поручение 1 — вспомогательным, и чтобы при конфликте их результатов приоритет отдавался возвращаемости. Отдельно фиксирую: моё утверждение о том, что удержание в этой нише систематически низкое, опирается на отраслевую насмотренность и в этом заседании не подтверждено ни одним измеренным показателем (требует подтверждения).

Домен-эксперт по консалтингу для малого и среднего бизнеса. Оставляю в силе, несмотря на согласие с порядком действий Скептика спроса: даже при благополучном исходе всех поручений розничная конструкция по цене 1 500 ₽ будет упираться в то, что в этом сегменте платят за носителя ответственности, а не за процедуру. Считаю, что вопрос о цене и о сегменте придётся пересматривать вверх, а не вниз, и что «дешевле часа консультанта» — аргумент, работающий против продукта. Основание — практика, не документ; помечаю честно (требует подтверждения).

Методолог-фальсификатор. Фиксирую отдельно, что моё возражение снимается не результатом теста, а появлением условия его провала. Если три числа названы, записаны и отданы третьему лицу, я меняю голос на «за» немедленно и до всяких оплат — потому что с этого момента гипотеза становится опровержимой, а всё остальное чинится по ходу. Это единственное, что я считаю блокирующим.

ПРИНЯТО НА ВЕРУ

- Что продукт технически готов и «всё, что перечислено на сайте, уже есть» — со слов заказчика; ни одного лога, ни одного протокола, ни одного прогона коллегия не видела.
- Что число прогонов, выполненных заказчиком, достаточно для публичного выхода, и что доля сбоев низка — вопрос задавался, числового ответа нет.
- Что в коллегии действительно работают движки двух независимых вендоров, что сверка фактов отработывает и что страница проверки файла функционирует — приняты как заявления витрины, не как проверенные факты.
- Что дневной лимит бесплатных заседаний, объявленный на витрине, реализован в коде.
- Что счётчиков и сторонних скриптов на сайте нет — заявление витрины, независимой технической проверки не было.
- Что рынок пуст и удачных кейсов нет — со слов заказчика; коллегия не смогла ни подтвердить, ни опровергнуть это в доступных источниках, и утверждения о конкурентах в обе стороны из протокола сняты.

- Что необратимые решения в целевом сегменте случаются единицы раз в год — экспертная оценка одного члена коллегии, внешнего источника нет (требуется подтверждения).
- Что цена привлечения предпринимателя МСБ заведомо превышает разовую выручку с клиента — оценка порядка величины, не расчёт: тарифов площадок и данных о стоимости привлечения в деле нет (требуется подтверждения).
- Себестоимость заседания, цены за токены флагманских линеек, курсы валют на дату сопоставления цен, реестровый статус платёжного оператора — не найдено в доступных источниках (требуется подтверждения); инструмент внешней проверки был недоступен на протяжении всего заседания, включая второй круг прений.
- Применимость норм о рекламе к конкретным формулировкам витрины: коллегия назвала только объём полномочий антимонопольного органа [6]; квалификация формулировок требует юриста, а профильная норма о достоверности рекламы в материалы дела не передавалась.

ЧТО ИЗМЕНИТ ВЕРДИКТ

В сторону одобрения. - Три числа — порог оплат, порог возвращаемости, дата пересмотра — записаны до первого приглашения и названы вслух конкретному человеку, который спросит в назначенный день. Это одно условие снимает возражения Методолога-фальсификатора, Скептика спроса и Ветерана провала по их собственным заявлениям. - Из пятнадцати-двадцати посторонних, дошедших до вердикта, не менее четверти выкупили протокол за полную цену без скидки и просьбы, и не менее трёх вернулись со вторым делом в течение тридцати дней. - Посчитанная себестоимость одного полного заседания оказалась заметно ниже цены протокола, вклад в покрытие положителен с запасом на возвраты и поддержку. - Из пяти-десяти опрошенных не оплативших большинство назвали причину, устранимую границей бесплатного или сегментом, а не «мне и так хватило» и не «звоню живому человеку». - Обзор аналогов показал, что живых коммерческих русскоязычных аналогов нет, а зарубежные либо не продаются, либо работают в другой модели.

В сторону отклонения розничной конструкции (не продукта как такового). - Ноль возвратов со вторым делом при пятнадцати и более первых заседаниях, при том что вход бесплатен. - Ноль или одна оплата из двадцати посторонних, дошедших до вердикта, при положительных отзывах, и в ответах на «чем пользуетесь сейчас» систематически звучит живой советчик или бесплатный чат. - Себестоимость одного полного заседания оказалась сопоставимой с ценой протокола или выше — тогда вопрос спроса вторичен, и обсуждать надо цену и состав тарифа. - Обнаружен живой коммерческий русскоязычный аналог с платящей аудиторией — конкуренция начинается сразу, при отсутствии защищённого преимущества.

Что вердикт не изменит. Число часов, вложенных в проект; глубина погружения в тему; личная вера в идею; положительные отзывы знакомых; число проведённых бесплатных заседаний без разреза по возвращаемости и оплатам. Эти величины совместимы с любым исходом и потому не несут информации о выборе.

ИСТОЧНИКИ

Внешние сведения, на которые опирается протокол. Номер в квадратных скобках в тексте ведёт сюда; адреса приведены так, как их вернул поиск на день заседания.

- [1] <https://opponentura.ru/about>
- [2] <https://opponentura.ru/>
- [3] <https://opponentura.com/en/>
- [4] <https://vc.ru/ads>
- [5] <http://actual.pravo.gov.ru:8000/api/ebpi/redtext?bpa=ebpi&t=485980&ttl=1>
- [6] <http://actual.pravo.gov.ru:8000/api/ebpi/redtext?bpa=ebpi&t=485984&ttl=1>
- [7] <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074279>
- [8] <http://actual.pravo.gov.ru:8000/api/ebpi/redtext?bpa=ebpi&t=491991&ttl=1>

ПРОЦЕДУРЫ МЕТОДА «О-18»

Разбор идёт не «своими словами»: у метода «О-18» 18 процедур с названными первоисточниками и названными границами применимости (паспорт метода — opponentura.ru/method/o18/). Четыре обязательны в каждом деле, остальные распределяются между членами коллегии без повторов — чтобы разные критики смотрели на решение разными инструментами, а не повторяли друг друга.

Обязательные в каждом деле: Стилман, Пре-мортем (Klein), Ключевые допущения, Перепроверка цепочкой (Chain-of-Verification).

Распределены по составу этого дела: Фальсификация (Porper), Карта отказов (FMEA), Качество информации, Оценка добросовестности источника, What If? (сюрприз уже случился), Маловероятное с высоким ущербом, Toulmin warrant-атака, Bow-tie (ISO 31010), Инверсия (Munger), База и внешний взгляд (Tetlock), Конкурирующие гипотезы (ACH, Heuer), Скан искажений в позиции, Четыре взгляда (стейкхолдеры), Код и техника.

Всего задействовано процедур: 18 из 18.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ДОСЬЕ ЧЛЕНОВ КОЛЛЕГИИ

Коллегия собрана под это дело. Ниже — с каким опытом каждый её член смотрел на ваш вопрос и что для него было красным флагом.

Скептик спроса (сторона рынка)

Отличает этого эксперта от прочих членов коллегии не количество просмотренных питчей, а конкретная профессиональная деформация: он сам десятки раз был тем самым фаундером, который принимал «мне и моим друзьям нужно» за валидацию, и помнит цену этой ошибки на стадии pre-seed, где отменить решение уже дорого. Опыт вынес жёсткий: спрос доказывается чужим действием (оплатой, повторным визитом), а не глубиной погружения фаундера в тему и не тем, сколько часов в день он в неё вложил — вложенное время он прямо считает нерелевантным доказательством рынка. Красный флаг для него — ответ «решение уже принято, проверяю гипотезу постфактум» и подмена метрики канала привлечения рассказом об обучении и личном развитии: это сигнал, что валидация нужна не для решения, а для самоуспокоения.

Домен-эксперт по консалтингу для малого/среднего бизнеса

Эксперта в этой коллегии отличает то, что он оценивает продукт не с позиции разработчика или инвестора, а с позиции собственного клиентского опыта: он сам модерирует советы директоров и знает, за что реально платят руководители среднего бизнеса — за живого человека, который несёт репутационную ответственность за совет и понимает контекст отрасли, а не за структурированную критику как таковую. Из практики он вынес, что предприниматели данного сегмента покупают не «вердикт», а доверие и снятие тревожности перед сложным решением, и это доверие исторически строится на личных рекомендациях и опыте советника, а не на формате подачи. Красный флаг для него — подмена вопроса о продажах вопросом о вложенном труде: когда фаундер аргументирует жизнеспособность проекта количеством часов и личной верой, а не числом реальных незнакомых людей, доведённых до оплаты.

Ветеран провала (соло-фаундер с похожим опытом)

Ветеран провала в этой коллегии отличается тем, что судит не по чужим кейсам, а по собственному зеркалу: он узнаёт в чужих словах свою же речь полуторагодовой давности — «я один из потребителей», «денег вложено немного, это больше моё время», «не хочу хоронить проект». Его опыт — два B2B SaaS, закрытых после месяцев разработки без единого платящего клиента, при полной personal conviction и вложенном времени; вынесенный урок в том, что убеждённость фаундера и лёгкость обоснования «это же win-win» — не сигнал рынка, а анестезия перед потерей времени. Красный флаг для него — ответ на вопрос о критерии провала, подменённый рассказом о том, сколько часов в день вложено: это тот самый момент, в котором он сам когда-то перестал слышать вопрос.

Методолог-фальсификатор

Методолог-фальсификатор в этой коллегии — единственный, кто настаивает на праве гипотезы быть опровергнутой, а не просто «доработанной»: он оценивает не идею, а конструкцию проверки идеи. Опыт получен на проектах, где основатели путали валидацию с подтверждением — задавали вопросы, на которые нельзя ответить «нет», и потому месяцами двигались вслепую, принимая любой отклик за сигнал. Из этого вынес правило: если человек не может назвать число, при котором он публично признает себя неправым, — эксперимента не существует, есть ритуал самоуспокоения. Красный флаг для него — ответ «я всё равно буду это делать» на вопрос о критерии провала: это означает, что решение принято до данных, а тест нужен не для проверки, а для оправдания уже сделанного выбора.

Финансовый скептик / инвестор ранней стадии

Отличает от прочих членов этой коллегии прямая работа с посевными метриками: не «верю/не верю», а конкретные числа CAC, конверсии из холодного трафика и точка отказа от гипотезы, зафиксированная до запуска, а не после. Опыт десятков pre-revenue питчей научил его главному — красивая история про личную боль основателя ничего не говорит о готовности рынка платить, а фраза «я сам такой пользователь» статистически чаще предшествует провалу, чем успеху. Красный флаг для него — решение о выпуске, принятое до проверки гипотезы, и отсутствие заранее оговорённого критерия провала: если фаундер не может назвать число, при котором он закроет проект, значит, тест для него не тест, а ритуал самоубеждения.

Пользовательский психолог / антрополог решений ЛПП

Отличает эту роль в коллегии не общий консалтинговый бэкграунд, а фокус на разрыве между декларируемой и реальной готовностью ЛПР слышать критику — большинство исследованных руководителей заказывают независимое мнение, но фактически ищут подтверждения уже принятого решения, а не его опровержения. Из наблюдений за кризисными решениями вынесен вывод: платность и качество совета почти не влияют на его принятие, если совет бьёт по самооценке решающего — механизм отторжения включается раньше рационального анализа. Красный флаг для эксперта — ситуация, когда фаундер не может назвать ни одного случая, где кто-то из его окружения реально поменял решение под давлением чужой аргументации, а тестирует гипотезу на выборке, аффилированной личным доверием к нему самому.

Аналитик западных AI-агентных продуктов

Аналитика западного рынка agentic AI-продуктов в этой коллегии отличает не общий кругозор по AI-рынку, а насмотренность именно на кладбище неудавшихся B2B-агентных стартапов — он видел десятки продуктов с похожей питчкой «AI-совет директоров/критик решений», прошедших путь от хайпа на Product Hunt до тихого закрытия через 6–9 месяцев из-за нулевого retention. Из этих кейсов он вынес: сама по себе метафора «AI-панель экспертов» рынку не заходит без встроенности в существующий рабочий процесс ЛПР — люди охотно тестируют разово, но не платят за советника, которому не делегируют реальные ставки. Красный флаг для него — фаундер, который отвечает на вопрос о валидации спроса рассказом про архитектуру и объём вложенного труда: это верный признак того же паттерна, что он уже наблюдал в провалившихся западных аналогах.

Гарантия

Мы возвращаем полную стоимость **первой оплаты**, если коллегия не нашла НИ ОДНОГО существенного возражения. Существенным считается: находка важностью «критично» или «высоко» либо поручение из раздела «Постановили». Находки важностью «средне» и «низко», уточняющие вопросы и просьбы дослать документы существенными возражениями не считаются. Со второй оплаты гарантия не действует.

Существенных возражений: 26 (находок важностью «критично» или «высоко» — 18, поручений — 8). Гарантия возврата не применяется: коллегия нашла то, за чем вы приходили.

ПЕЧАТЬ ОППОНЕНТУРЫ

Проверка решений на прочность · Протокол № 23

Вердикт: **НА ДОРАБОТКУ**

SHA-256: 8577997031d8cc06

opponentura.ru

Подписано: *Председатель Оппонентуры*

Оригиналом протокола является PDF-файл, выданный заказчику Оппонентурой, — другой формы у документа нет. Проверить подлинность: приложите ЭТОТ ФАЙЛ на opponentura.ru/verify — сверка покажет, тот ли это документ и не менялся ли он. Распечатка и любые копии текста для сверки не годятся.

Что именно это доказывает. Сверка подтверждает одно: файл совпадает с тем, что Оппонентура выдала, и с тех пор не менялся. Реестр отпечатков ведёт сам сервис — это не квалифицированная электронная подпись и не экспертиза; юридическую силу документу придаёт не наша печать, а то, как вы им распорядитесь.

Председатель Оппонентуры



ОППОНЕНТУРА
ПРОТОКОЛ № 23

Председатель Оппонентуры