

УДК 339.138

В.Г. Григоренко

Между логикой инженера и логикой бизнеса: преодоление когнитивных барьеров в коммерческих предложениях

Аннотация:

Рассматриваются причины низкой эффективности коммерческих предложений в сегменте сложных продуктов и услуг B2B. На основе анализа реальных кейсов выделяются основные когнитивные барьеры, с которыми сталкиваются лица, принимающие решения при работе с технически насыщенными документами. Предлагается методология трансформации коммерческого предложения из технического описания в инструмент коммуникации, ориентированный на бизнес-ценности. В основе подхода – адаптация языка, перестройка структуры документа, интеграция механизмов снижения рисков. Сделаны практические рекомендации по проверке качества коммерческого предложения.

Ключевые слова: коммерческое предложение, B2B-продажи, сложные проекты, техническая коммуникация, управление восприятием рисков, адаптация контента, клиентоориентированность.

Об авторе: Григоренко Владислава Григорьевна, МГТУ им. Н.Э. Баумана, магистрант кафедры «Безопасность в цифровом мире»; эл. почта: grigorenkovg@student.bmstu.ru

Научный руководитель: Багдасарьян Надежда Гегамовна, МГТУ им. Н.Э. Баумана, доктор философских наук, профессор, заслуженный работник высшей школы Российской Федерации, профессор кафедры социологии и культурологии; эл. почта: ngbagda@mail.ru

Введение

В условиях высокой конкуренции на рынке сложных B2B-решений (промышленное оборудование, ИТ-инфраструктура, автоматизация, инжиниринг) коммерческое предложение остается ключевым документом, определяющим переход от переговоров к

делке. Однако, как показывает практика, большинство коммерческих предложений, подготовленных техническими специалистами, не выполняют своей главной функции – не становятся понятным и убедительным аргументом для лица, принимающего решение.

Нередко сложные проекты «зависают» на этапе рассмотрения коммерческого предложения именно из-за несоответствия формы и содержания ожиданиям клиента. Технически грамотный документ, перегруженный спецификациями и профессиональным сленгом, воспринимается заказчиком как рискогенный и непрозрачный. Возникает разрыв между логикой инженера («я детально описал решение») и логикой бизнеса («я не понимаю, за что плачу и какой результат получу»). Актуальность темы обусловлена необходимостью преодолеть этот разрыв. Цель статьи – разработать методологию подготовки коммерческого предложения для сложных проектов, позволяющую повысить конверсию за счет перевода содержания с технического языка на язык бизнес-ценностей и управления восприятием рисков.

Когнитивные барьеры при работе с технически насыщенными коммерческими предложениями

На основе наблюдений за процессом рассмотрения коммерческих предложений в компаниях-заказчиках выделены три основных препятствия, мешающих принятию положительного решения.

Информационная перегрузка. Когда документ содержит десятки страниц с перечнями оборудования, чертежами и техническими условиями без структурирования по смысловым блокам, у лица, принимающего решения, не формируется целостной картины. Это приводит к затягиванию рассмотрения предложения и потере фокуса на его ключевых аспектах [1].

Языковой барьер. Применение профессиональной терминологии (например, «микросервисная архитектура», «дискретная автоматизация», «допуски и посадки») создает у не-технического руководителя ощущение потери контроля над ситуацией. Согласно исследованиям в области поведенческой экономики, чем меньше человек понимает содержание предложения, тем более завышенной ему кажется цена [2].

Разрыв между техническими характеристиками и бизнес-целями. В большинстве коммерческих предложений отсутствует ответ на вопросы, которые на самом деле волнуют заказчика: какие показатели его бизнеса улучшатся, как снизятся операционные риски, почему предложенное решение оптимально с точки зрения

совокупной стоимости владения. Без этих акцентов цена воспринимается изолированно, что провоцирует торг и поиск альтернатив [3].

Структура коммерческого предложения, ориентированная на логику лица, принимающего решения

Наблюдение за поведением руководителей, изучающих коммерческие документы, показывает, что они редко читают их последовательно. Типичный сценарий: сначала просматривается общая логика, затем оцениваются сроки и стоимость, и только при наличии интереса происходит углубление в детали [4]. Учитывая эту логику, можно выстроить структуру документа следующим образом:

1. Резюме для первого лица

Первый раздел уместается на одной странице и содержит:

- описание бизнес-проблемы клиента в его же терминологии (например, «высокий процент брака из-за нестабильности работы оборудования»);
- измеримую цель проекта («снижение брака на 30 % без увеличения ручного контроля»);
- суть решения в одном предложении;
- ключевые выгоды с количественными показателями;
- общую стоимость и сроки реализации.

Если после прочтения резюме связь между проблемами заказчика и предложением не прослеживается, дальнейшего рассмотрения документа, как правило, не происходит.

2. Аргументация на языке бизнеса

Второй блок строится в формате таблицы или двухколоночной структуры: «Текущая ситуация / риски» и «Изменения после реализации». Такой подход, известный в практике продаж как «карта выгод», позволяет:

- продемонстрировать глубокое понимание контекста заказчика;
- перевести технические параметры в плоскость бизнес-последствий (например, вместо «степень защиты IP65» указывается «бесперебойная работа в условиях высокой влажности без дополнительных затрат на обслуживание»);
- снизить неопределенность за счет визуализации изменений [3].

3. Технические детали как доказательная база

Спецификации, схемы, архитектурные решения выносятся в отдельное приложение или завершающий раздел, но при этом они подаются не как самостоятельный контент, а как

подтверждение ранее заявленных выгод. Каждый технический элемент сопровождается кратким комментарием о том, как он влияет на надежность, производительность или удобство эксплуатации.

Принципы языковой адаптации: от характеристик к смыслу

В ходе подготовки коммерческих предложений для сложных проектов были выработаны следующие подходы к трансформации текста. Наиболее наглядно разницу демонстрирует таблица 1.

Как не надо (технический язык)	Как надо («человеческий» язык)
«Система построена на базе RAID-массива с горячей заменой (hot-swap) и контроллером с кэшем 2 ГБ»	«Ваши данные будут сохранены даже при внезапном отказе диска - сотрудники не заметят сбоя. Система продолжит работу без остановки и потери информации»
«Применен частотный преобразователь с векторным управлением и диапазоном регулирования 1:100»	«Оборудование автоматически подстраивает скорость под нагрузку, что снижает энергопотребление на 30% и продлевает срок службы привода»
«Пусконаладочные работы производятся в соответствии с регламентом ТУ 4215-018-47293761-2023»	«Наши инженеры запустят систему в присутствии ваших специалистов и проведут обучение до момента самостоятельной работы. График согласовывается с вашим производственным отделом»

Таблица 1. Примеры перевода технических формулировок на язык бизнес-выгод.

Необходимо заменять узкоспециальные термины функциональными описаниями: вместо «RAID-массив с горячей заменой» целесообразно писать: «система хранения данных сохраняет работоспособность даже при выходе одного из накопителей – ваши сотрудники не заметят сбоя». Это сохраняет техническую корректность, но смещает фокус на значимый для клиента результат.

Кроме того, следует избегать обезличенных формулировок. Фразы типа «производятся пусконаладочные работы» заменяются на конкретные: «инженеры компании выполняют запуск системы в присутствии ваших специалистов и проведут обучение до момента самостоятельной работы». Конкретика снижает ощущение неопределенности.

Наконец, необходимо закреплять связи «характеристика – выгода». После каждого технического блока добавляется короткий тезис, начинающийся со слов: «Для вашего

бизнеса это означает...». Такой прием помогает заказчику видеть практическую ценность каждого элемента решения [5].

Интеграция вопросов цены и рисков в содержание коммерческого предложения

В сложных проектах стоимость часто становится главным предметом возражений. Однако анализ завершенных сделок показывает: проблема не в высокой цене как таковой, а в отсутствии прозрачности того, за что она взимается, и в неуверенности в гарантиях [6]. Для снижения этих барьеров в структуру коммерческого предложения включается блок «Как мы обеспечиваем надежность», который содержит:

- Поэтапную оплату с привязкой к конкретным результатам (аванс – поставка – промежуточная приемка – окончательный расчет). Это снижает страх потери предоплаты.
- Конкретные условия поддержки – не в виде срока, а в виде перечня сервисов (личный менеджер проекта, каналы связи, время реакции на запросы).
- Описание обучения как отдельного этапа, гарантирующего передачу компетенций.

Вместе с тем рекомендуется группировать затраты не по номенклатуре оборудования, а по функциональным модулям: «автоматизация склада», «модернизация привода», «система контроля качества». Такой подход позволяет заказчику видеть стоимость бизнес-функций, а не перечень деталей, что смещает фокус с технического торга на ценность решения. Отдельного внимания заслуживает расчет экономического эффекта. Даже приблизительная оценка (снижение операционных издержек, сокращение простоев, повышение производительности) превращает цену из статьи расходов в инвестиции с прогнозируемым сроком окупаемости [4].

Кейс: внедрение методологии в промышленной компании

В 2024 г. в одной из российских инжиниринговых компаний (специализация – автоматизация складских комплексов) была проведена апробация описанной методологии. Исходные коммерческие предложения представляли собой 30-40 страниц технических спецификаций, перечней оборудования и чертежей. Конверсия в подписание договора не превышала 15% при среднем цикле сделки 4 месяца. После переработки формы и содержания (добавлено одностраничное резюме, технические детали вынесены в приложение, внедрена таблица «риски – выгоды», цена сгруппирована по функциональным модулям) были получены следующие результаты на выборке из 12 пилотных проектов: конверсия выросла до 38%; средний цикл рассмотрения сократился с 4 месяцев до 2,5

месяцев; клиенты в 7 случаях из 12 комментировали, что предложение «стало понятнее и прозрачнее».

Наиболее показательным стал случай, когда технический директор заказчика (крупный логистический оператор) после получения переработанного коммерческого предложения сказал: «Наконец-то я вижу, за что мы платим деньги и какой результат получим через три месяца после запуска».

Методика быстрой проверки качества коммерческого предложения

Практическим инструментом, позволяющим оценить, насколько документ соответствует ожиданиям лица, принимающего решения, вытесняет тестирование на представителе целевой аудитории, не обладающем технической экспертизой в данной области. Достаточно, чтобы такой респондент занимал управленческую позицию в смежной сфере. Процедура проста: после прочтения первых двух страниц документа респондент должен без затруднений ответить на три вопроса:

1. Какие бизнес-задачи решает это предложение?
2. Какова итоговая стоимость и сроки?
3. Что изменится в компании после реализации?

Если для ответа не требуется дополнительных пояснений, документ готов к отправке. Если возникают уточняющие вопросы – требуется доработка.

Заключение

Проведенное исследование предложенного подхода в ряде B2B-компаний позволяют сформулировать ряд выводов. Основная причина низкой конверсии коммерческих предложений лежит в коммуникационной плоскости, а не в технической. Лицо, принимающее решение, отказывается от предложения не из-за недостаточной функциональности, а из-за непонимания связи между решением и бизнес-результатом, а также из-за субъективно воспринимаемых рисков.

Структура документа должна соответствовать логике принятия решений: краткое резюме с выгодами → аргументация на языке бизнеса → технические детали как подтверждение. Это сокращает время на рассмотрение и уменьшает когнитивную нагрузку на клиента. Адаптация языка не означает упрощения технической сути. Это переход от описания «что» (характеристики) к описанию «почему это важно для клиента» (выгоды). Наиболее эффективный прием – сопровождение каждого технического элемента пояснением его влияния на бизнес-показатели. Вопросы цены и рисков должны быть

интегрированы в основное содержание, а не вынесены в конец документа. Прозрачная структура оплаты, группировка затрат по функциональным блокам и расчет экономического эффекта превращают цену из предмета торга в обоснованный аргумент.

Проверка коммерческого предложения на «человечность» через тестирование на не-техническом респонденте – обязательный этап контроля качества. Это позволяет выявить скрытые барьеры восприятия до отправки документа клиенту. Внедрение описанной методологии позволяет компаниям, работающим со сложными B2B-проектами, повысить конверсию на этапе рассмотрения коммерческих предложений, сократить длительность цикла сделки и укрепить репутацию надежного партнера, способного говорить с заказчиком на языке его бизнес-задач. В условиях, когда технологическое превосходство становится трудно дифференцируемым, качество коммуникации превращается в ключевое конкурентное преимущество.

Библиографический список:

1. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2007. 397 с.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. М.: АСТ, 2021. 704 с.
3. Рекхэм Н. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 320 с.
4. Руководство по B2B-маркетингу в 2022 году // B2B Journal. URL: <https://b2b-journal.ru/article/rukovodstvo-po-b2b-marketingu-v-2022-godu?ysclid=mpicov3pms733483036> (дата обращения: 23.05.2026).
5. Чалдини Р. Психология влияния. М.: Эксмо, 2025. 528 с.
6. Малышев С.В. Коммерческое предложение как инструмент безличной коммуникации с потенциальными потребителями // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 4-2. С. 198-200.

Grigorenko V.G. Between the logic of an engineer and the logic of business: overcoming cognitive barriers in commercial offers

The article discusses the reasons for the low efficiency of commercial offers in the B2B segment of complex products and services. Based on the analysis of real cases, the main cognitive barriers faced by decision-makers when working with technically rich documents are identified. The article proposes a methodology for transforming a commercial offer from a technical

description into a business-oriented communication tool. The approach is based on adapting the language, restructuring the document, and integrating risk reduction mechanisms. Practical recommendations for checking the quality of a commercial offer have been made.

Keywords: commercial offer, B2B sales, complex projects, technical communication, risk perception management, content adaptation, customer focus.