

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.68

К вопросу применения юнит-экономики в российской практике

© 2026 **Боровицкая Марина Владимировна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры Бизнес-аналитики. Финансового университета при Правительстве РФ, Россия.

E-mail: geht066@mail.ru

Ключевые слова: юнит-экономика, моделирование бизнес-моделей, маржинальность юнита, метод определения прибыльности бизнес-идеи.

Статья посвящена вопросам актуальности и применения российским бизнесом юнит-экономики, метода определения прибыльности бизнес-идеи, по праву признанного одним из самых популярных инструментов бизнес-анализа, объединившим в себе базовые принципы макроэкономики и управленческого учета.

Автором в настоящей статье обозначена полезность и важность данного инструмента бизнес-анализа не только для предпринимателей малого и среднего бизнеса, но и для инвесторов, интересующихся оценкой бизнес-моделей, а также широкого круга специалистов и консультантов в области бизнес-аналитики.

На основании изучения действующей практики расчета основных метрик юнит-экономики в различных бизнес-моделях, автором проанализированы специфичные ошибки применения данного инструмента российскими компаниями, не позволяющие получить точное и объективное представление о финансовой эффективности бизнеса, тем самым способствуя выбору ошибочных управленческих решений.

Автор отмечает полезность юнит-экономики в целях оперативной адаптации бизнеса в условиях сложной экономической обстановки, вызванной непрекращающимися санкциями, сохранения прибыльности в условиях острой конкуренции, возможности моделирования точек роста.

Век стремительно развивающихся информационных технологий, цифровизации всех сфер человеческой жизни, активного внедрения искусственного интеллекта практически во все области развития общества, роста конкуренции во всех сферах и направлениях деятельности, неумолимо диктует жесткие правила организации и ведения бизнеса. Первоочередной задачей предпринимателей среднего и малого бизнеса в данных условиях становится, прежде

всего, грамотное моделирование эффективных, прибыльных бизнес-моделей. Наиважнейшим помощником в решении данной задачи, на сегодня является юнит-экономика, метод определения прибыльности бизнес-идеи, по праву, признанный одним из самых популярных инструментов бизнес-анализа, объединившим в себе базовые принципы макроэкономики и управленческого учета [1].

Юнит-экономика чрезвычайно полезна и важна не только для предпринимателей малого и среднего бизнеса, но и для инвесторов, интересующихся оценкой бизнес-моделей, а также широкого круга специалистов и консультантов в области бизнес-аналитики [11].

Возможности использования юнит-экономики:

- При запуске стартапа. Поможет оценить перспективность с точки зрения прибыльности инвестиционного проекта/стартапа.
- При масштабировании бизнеса. Возможность оценки потенциала масштабирования бизнеса.
- При запуске рекламной кампании. Возможность оценки прибыльности каналов продаж в целом, а также определения минимального количества юнитов для выхода на прибыль.
- При работе с клиентами и расчете прибыли от каждого. Поможет просчитать пожизненную ценность клиента и продумать пути ее повышения.
- При привлечении инвесторов. Возможность прогнозирования получения прибыли.

Идея юнит-экономики, как инструмента экономического анализа на первый взгляд весьма проста – расчет реальной прибыльности каждой бизнес-единицы на основе системы ключевых метрик, позволяющий детально разложить сложный механизм бизнеса на отдельные бизнес-операции, и проверить их индивидуальную работоспособность. Вследствие того, что каждого предпринимателя, будь то представитель малого бизнеса, начинающий предприниматель или крупный бизнесмен, интересует в конечном итоге успешность и прибыльность мероприятия чрезвычайно важно понимать, как своевременно и правильно оценить эффективность бизнес-модели, получить исчерпывающую информацию о влиянии любых изменений в бизнес-процессах на общую прибыльность организации.

В основе юнит-экономики лежит расчет базовой, генерирующей доход единицы, так называемого юнита, в качестве которого в зависимости от сферы деятельности организации, могут выступать клиенты, пользователи, услуги, товары,

сделки, единицы продукции, транзакционные циклы, точки продаж.

Исходя из того, что берется за юнит, различают две основные модели юнит-экономики: клиентскую и транзакционную [5]:

1. Клиентская модель.
 - Во главу угла ставится клиент и его ценность для бизнеса на протяжении всего периода сотрудничества (юнит-клиент).
 - Используется компаниями, основанные на долгосрочном сотрудничестве с клиентами: важно не просто привлечь клиента, но и удержать его (мобильные приложения с платной подпиской, подписочные сервисы, Saas-сервисы).
2. Транзакционная модель.
 - Ориентирована на анализ прибыльности каждой отдельной продажи-транзакции. Главная идея: каждая продажа должна приносить прибыль, покрывающую все затраты на ее осуществление (юнит-транзакция, заказ, продажа).
 - Используется компаниями, не строящие долгосрочных отношений с клиентами, каждая транзакция-отдельная сделка (интернет-магазины, розничная торговля, рестораны).

Как правило, расчет юнит-экономики базируется на некоей системе показателей, так называемых метрик, ключевую роль среди которых играет правильность сбора и классификации затрат. Вне зависимости от выбранной модели, процесс расчета ключевых метрик представляют собой следующий алгоритм:

1. Определение единицы анализа – выбор юнита – минимальной измеряемой единицы бизнеса, на основе которой будут рассчитываться метрики.
2. Сбор исходных данных за исследуемый период: общие бизнес-показатели: выручка, переменные и постоянные затраты, количество юнитов; дополнительные метрики.
3. Расчет показателей маржинальности и прибыльности.

4. Интерпретация результатов расчета и поиск точек роста.

Перечень и количество расчетных показателей – метрик для анализа и принятия важнейших для оптимизации бизнеса, управленческих решений зависит от выбранной модели юнит-экономики. Часть рассчитываемых метрик в большей степени необходимы службе маркетинга в целях формирования эффективной маркетинговой политики на основе исчисления и контроля затрат на каналы продаж и анализа варьирования стоимости клиента, другая же часть используется топ-менеджментом департаментов развития в целях понимания и планирования будущей стратегии роста. Как правило, для планирования и контроля затрат, связанных с созданием юнита, используется их классификация на переменные (VC) и постоянные (AC), где в качестве постоянных рассматриваются затраты на оплату труда управленческого персонала, арендную плату, коммунальные услуги, а в качестве переменных – оплата труда в части комиссионных с продаж, маркетинговое продвижение юнита, затраты на производство юнита [3].

Для понимания и использования необходимых расчетных формул, введем некоторые общепринятые обозначения и расшифровки категорий:

- UA – количество привлеченных пользователей;
- C – конверсия из посетителя в покупателя;
- APC – среднее число покупок;
- AvP – средний чек;
- CPA – цена за целевое действие (стоимость пользователя).

Ключевые метрики для клиентской модели юнит-экономики:

- Стоимость привлечения одного клиента (CAC) (затраты на маркетинг/количество новых клиентов)
- Пожизненная ценность клиента (LTV) (средний доход от клиента × продолжительность сотрудничества × маржинальность) или (прибыль/количество клиентов).
- Коэффициент возврата инвестиций (ROI) $(LTV - CAC) / CAC \times 100\%$.

- Среднее число покупок на одного клиента (ARC) (количество покупок одного юнита/ количество клиентов данного юнита).
- Средний доход на одного клиента за определенный период (ARPU) (общая выручка/ количество клиентов).
- Маржинальность (CM) $(ARPU - CAC) \times \text{количество привлеченных пользователей (UA)}$.

Используя ту или иную модель юнит-экономики, в зависимости от сферы деятельности очень важно для предпринимателей правильно интерпретировать результаты расчетов, от которых будут зависеть принимаемые управленческие решения. И в первую очередь, необходимо сопоставить между собой ряд рассчитанных метрик, одними из которых, например, являются показатели среднего дохода на одного клиента за определенный период (ARPU) и цена за целевое действие, стоимость пользователя (CPA). В данной паре метрик показатель среднего дохода на одного клиента должен превышать (и чем больше, тем лучше) стоимость пользователя.

В клиентской модели, чрезвычайно важно, оценить окупаемость клиента, сравнив ключевые для этой модели метрики стоимости привлечения одного клиента (CAC) с пожизненной ценностью клиента (LTV), превалирование пожизненной ценности клиента в данном соотношении будет провозглашать прибыльность бизнеса.

Ключевые метрики для транзакционной модели юнит-экономики:

- Средняя сумма заказа (AOV) (выручка/ количество покупок, заказов).
- Коэффициент конверсии (CR) (процент пользователей, совершивших целевое действие).
- Стоимость привлечения одного заказа (CPO) (маркетинговые расходы на одну транзакцию).
- Маржинальная прибыль с одной транзакции (CM).
- Коэффициент повторных покупок (RPR) (процент транзакций, совершенных постоянными клиентами).
- Доля возвратов (процент заказов, отмененных или возвращенных).

Причем следуя утверждению основоположника юнит-экономики, Дэвида Скока, показатель LTV в идеале должен быть выше показателя САС как минимум в три раза. Но следует учитывать и тот факт, что оптимальные значения метрик могут существенно различаться для компаний различных отраслей, применяемой бизнес-модели, а также стадии развития компании. Вследствие чего для более точной оценки состояния бизнеса, своевременной корректировки бизнес-модели в связи с вероятностью возникновения потенциальных проблем, необходим регулярный мониторинг рассчитываемых показателей (метрики).

Например, достаточно высокое значение метрики стоимости привлечения одного клиента сигнализирует о необходимости оптимизации маркетинговой политики, использования современных маркетинговых инструментов, таких как ретаргетинг, реферальные программы. Низкое значение показателя пожизненной ценности клиента сигнализирует о недостаточно лояльной системе взаимоотношений с клиентами, низкая маржинальность требует пересмотра состава поставщиков, оптимизации логистики. Таким образом, не просто технический расчет ключевых метрик, а именно всесторонняя их оценка, помогает бизнесу грамотно выстроить стратегию деятельности, вычленив слабые, проблемные направления деятельности и намечая вектор развития. Вследствие чего необходима комплексная стратегия совершенствования юнит-экономики, позволяющая трансформировать ключевые метрики и вывести бизнес на новый уровень.

Юнит-экономика, как эффективный инструмент бизнес-анализа, очень полезна и приемлема в организациях различных отраслей. Несмотря на то, что наиболее привлекательна и популярна на сегодняшний день юнит-экономика в современных бизнес-моделях, таких как интернет-магазины, маркетплейсы, электронная коммерция, подписочные модели, платформы доставки еды, SaaS, сервисные компании, весьма полезен расчет ее ключевых метрик и на производственных предприятиях, позволяющий

эффективно оптимизировать производственные процессы, формировать действенную ценовую стратегию, осуществлять инвестиции в развитие перспективного продукта [4].

Незаменимыми помощниками в реализации данного инструмента бизнес-анализа, несомненно, являются действующие информационные системы, позволяющие получать конкретные, а не усредненные данные по каждой статье затрат. Учитывая специфику различных бизнес-моделей, информационные системы, а также подходы к расчету ключевых метрик юнит-экономики, объективным образом, будут варьироваться.

Касательно современных информационных продуктов, к примеру, проектным компаниям, необходима сметная информационная система для составления смет себестоимости проектов; для консалтинговых агентств – система учета рабочего времени; для интернет-магазинов – система управленческого учета себестоимости продаваемых товаров и расчета их маржинальности; для компаний со сложными и длительными продажами – современные системы CRM, позволяющие осуществить сквозную аналитику по каждому продавцу, проводимых им сделок, реальных расходов на привлечение каждого клиента.

Несмотря на широкий спектр расчетных метрик юнит-экономики для различных бизнес-моделей, при подсчетах зачастую допускаются идентичные ошибки, не позволяющие получить точное и объективное представление о финансовой эффективности бизнеса, тем самым, способствуя выбору ошибочных управленческих решений. К типичным ошибкам при расчете ключевых показателей следует отнести, во-первых, неверный выбор ключевых метрик, не дающих полную картину состоятельности бизнеса. Во-вторых, игнорирование части косвенных затрат, в частности затраты на маркетинг и продажи. В-третьих, распространенной ошибкой можно признать расчет ключевых метрик юнит-экономики по общим каналам, а не по отдельным юнитам. Следующей типичной ошибкой является расчет

показателя стоимости привлечения одного клиента (CAC) усредненно, безотносительно различных каналов продвижения, что также искажает значение данной ключевой метрики [10].

Расчет метрик юнит-экономики в различных бизнес-моделях [9]:

1. E-commerce (юнит – отдельная продажа или заказ).
 - Выручка на единицу = средний чек
 - Переменные затраты = Себестоимость товара+комиссии+упаковка+доставка
 - Маржинальная прибыль = Цена ед. - Переменные затраты на ед.
 - CAC = (Затраты на рекламу + ЗП отдела маркетинга)/Число новых клиентов
 - LTV = Средний чек×Частота покупок×Среднее время удержания клиента×Маржинальность
2. Маркетплейсы (юнит – транзакция, пользователь).
 - Выручка = Комиссия с продавца+Комиссия с покупателя + Доп.услуги
 - CAC – рассчитывается отдельно для продавцов и покупателей
 - Общий объем продаж
 - Процент, получаемый платформой от каждой транзакции
 - LTV рассчитывается с учетом сетевого эффекта
3. Сервисные компании (юнит – отдельный клиент, отдельный проект, час работы).
 - Выручка= Часовая ставка×Количество оплачиваемых часов
 - Переменные затраты = ЗП исполнителей+Бонусы+Материалы
 - Коэффициент утилизации – процент оплачиваемого времени от общего рабочего времени
 - Маржинальность
4. Производство (юнит – единица продукции).
 - Себестоимость и переменные затраты = все расходы, связанные с производством продукции
 - Маржинальная прибыль на юнит = Цена

продажи - Себестоимость (переменные затраты) юнита

- CAC = (Затраты на рекламу + Затраты на маркетинг + Затраты на продажи)/Количество новых клиентов
 - LTV = Средняя маржинальная прибыль от клиента × Средняя продолжительность сотрудничества
5. SaaS (юнит – один клиент на протяжении периода пользования сервисом).
 - MRR-Средний ежемесячный платеж от клиента
 - Переменные затраты = Серверные расходы+Поддержка клиентов+Комиссии за транзакции
 - CAC = Затраты на маркетинг + Затраты на онбординг
 - LTV = MRR × Маржинальность × Средний срок жизни клиента (мес.)

Специфическими ошибками российской юнит-экономики можно назвать игнорирование расчета маржинальной прибыли юнита, использование для расчетов слишком длинного жизненного цикла клиента, что в конечном итоге искажает реальный уровень CAC, и наконец, распределение управленческих расходов без привязки к конкретным клиентам, проектам и времени, потраченному на них, что искажает их истинную маржинальность.

Несмотря на существующие проблемы и ошибки в расчете юнит-экономики, следует отметить весьма значимую ее полезность для анализа эффективности бизнес-моделей, выявления наиболее прибыльных сегментов бизнеса, оптимизации затрат, оперативной адаптации бизнеса в условиях сложной экономической обстановки, вызванной непрекращающимися санкциями, сохранения прибыльности в условиях острой конкуренции, возможности моделирования точек роста. От того, насколько раньше предприниматели и владельцы бизнеса по праву признают и оценят этот действенный инструмент бизнес-анализа, зависит качество управленческих решений, повышение эффективности бизнеса и укрепление его конкурентных позиций.

Библиографический список

1. *Алмусави М.* Юнит-экономика: как оценить прибыльность бизнеса. – URL: <http://twoman-almusawi.tilda.ws> (дата обр. 25.01.2026).
2. *Боровко Ю. Г., Ермашкевич Н. С.* Возможности применения модели юнит-экономики к анализу деятельности субъектов малого предпринимательства и обоснованию целесообразности диверсификации бизнеса // Вектор экономики. – 2019. – № 11.
3. *Зиновьева Н.* Юнит-экономика: что это такое и как ее считать. – URL: <https://www.moysklad.ru/poleznoe/shkola-torgovli/unit-konomika> (дата обр. 15.01.2026).
4. *Измайлов М.* Юнит-экономика в производстве: как считать и зачем это нужно. – URL: <https://controlata.ru/blog/unit-economics> (дата обр. 15.01.2026).
5. *Самарина А.* Юнит-экономика: как понять, приносит ли ваш бизнес реальную прибыль. – URL: <https://timeweb.com/ru/community/manuals/yunit-ekonomika-kak-ponyat-prinosit-li-vash-biznes-realnuyu-pribyl> (дата обр. 25.01.2026).
6. Экономика инноваций : учебно-методическое пособие для бакалавров / под ред. Н. П. Иващенко. – М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. – 194 с.
7. Юнит-экономика – для чего она и как работает? – URL: <https://co-communication.ru/news/yunit-ekonomika-dlya-chego-ona-i-kak-rabotaet> (дата обр. 20.01.2026).
8. Юнит-экономика на маркетплейсе: что это, как считать и зачем она вообще нужна. – URL: https://partner.market.yandex.ru/chtojournal/finance-on-marketplaces_yunit-ekonomika-na-marketplejse/#cto-eshche-pochitat-pro-dengi-na-marketpleyse (дата обр. 20.01.2026).
9. Юнит-экономика: как анализировать прибыльность бизнеса до цифры. – URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda> (дата обр. 20.01.2026).
10. Юнит-экономика: как измерить прибыльность бизнеса с помощью единственной модели для расчета. – URL: <https://www.carrotquest.io/blog/unit-economy> (дата обр. 20.01.2026).
11. Юнит-экономика: что это и зачем нужно. – URL: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/pro_business/yunit-ekonomika-chto-eto-i-zachem-nuzhno (дата обр. 20.01.2026).