

УДК 330.146:005.511:004  
DOI 10.14258/epb202624

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ ЮНИТ-ЭКОНОМИКИ В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

С. В. Лепешкина, Н. О. Деркач, А. А. Мартенс

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Статья содержит исследование сущности юнита и юнит-экономики с позиции детализации получения дохода бизнесом, рассматривается как эволюция данных понятий, так и различные подходы к определению с позиции российских ученых. На основании статистического анализа деятельности бизнеса России и Алтайского края делается вывод о необходимости внедрения новой парадигмы принятия управленческих решений в части осуществления бизнес-планирования. С опорой на существующие исследования в данной области и собственный концептуальный анализ в работе предложен методический подход по интеграции юнит-экономики в процесс планирования бизнеса с учетом адаптации применения на различных уровнях управления. Подход состоит из четырех этапов, каждый из которых может быть рассмотрен как самостоятельное управленческое решение. Первый этап предполагает выявление основных юнитов бизнеса, второй — формирование архитектуры данных, третий — организацию процесса осуществления моделирования и планирования, четвертый этап обращен на адаптацию предлагаемой методики в функционале бизнеса, анализ и адаптацию. В работе также приводятся примеры использования дополнительных методических подходов на различных уровнях управления в контексте применения юнит-экономики.

**Ключевые слова:** юнит, юнит-экономика, бизнес, цифровая трансформация, цифровизация, синтез, моделирование, планирование, интеграция, уровень корпоративного управления.

## FORMATION OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO USING UNIT-ECONOMICS ELEMENTS IN BUSINESS PLANNING

S. V. Lepeshkina, N. O. Derkach, A. A. Martens

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article contains a study of the essence of a unit and unit-based economics, from the perspective of detailing the income generation of a business, and examines both the evolution of this concept and various approaches to its definition from the perspective of Russian scientists. Based on a statistical analysis of business activities in Russia and the Altai Territory, the article concludes that it is necessary to introduce a new paradigm for making managerial decisions in the field of business planning. Drawing on research in this area and conducting a conceptual analysis, the article proposes a methodological approach for integrating unit-based economics into the business planning process, taking into account the adaptation of its application at various levels of management. The approach consists of four stages, each of which can be considered as an independent management decision. The first stage involves identifying the main business units, the second stage involves creating a data architecture, the third stage involves organizing the modeling and planning process, and the fourth stage is aimed at adapting the proposed methodology to the business pre-timeliness. The paper also provides examples of the use of additional methodological approaches at various management in the context of application of unit economics.

**Keywords:** unit, unit economics, business, digital transformation, digitalization, synthesis, modeling, planning, integration, corporate management level.

**Введение.** С развитием искусственного интеллекта меняется не только мир, который нас окружает, но и уклад ведения бизнеса. Современное ведение бизнеса в настоящее время находится в состоянии перехода от традиционных методов принятия управленческих решений к инновационным, основанным на использовании ассистентов, в качестве которых выступает ИИ, а также изменении скорости принятия решений и реагировании на складывающиеся ситуации. Одним из ключевых направлений управленческой деятельности является удержание и рост экономической эффективности бизнеса, что и обуславливает развитие новых инновационных подходов к управлению.

Одним из наиболее быстро развивающихся направлений использования инновационных подходов является применение юнит-экономики. Еще в 1990-х годах в экономику было введено понятие юнита. Данное нововведение было связано с развитием интернет-бизнеса и продуктов в области IT-технологий. Главным был вопрос: «Почему объемы бизнеса растут, а прибыль снижается»? Необходимо было определить, что же является наименьшей единицей бизнеса и «зерном прибыльности» компании. Базой создания юнит-экономики явилась неоклассическая микроэкономика, которая использовала понимание спроса и предложения, выручки и издержек на уровне товара или клиента. Кроме того, важную роль в формировании данного подхода сыграла теория транзакционных издержек О. Уильямсона, в которой утверждается, что фирма (как иерархия с позиции организации бизнеса и бизнес-процессов) стремится снизить затраты, связанные с организацией и обеспечением перехода права собственности на товар (услугу), что рассматривается отдельно от издержек на производство данного товара или услуги.

Юнит — термин, который появился в ответ на потребность интернет-сервисов и стартапов быстро оценивать эффективность маркетинга и оценку бизнес-модели. Сторонники маржинального анализа высказывались о необходимости определения доходности каждой дополнительно проданной единицы бизнеса.

Развитие компьютерных и интернет-технологий позволило проводить анализ в более мелких деталях, обрабатывать более крупные массивы данных. Д. Скок и А. Мориа [1] стали истинными проводниками модели юнит-экономики, используя данный подход в расчете показателей для стартапов кремниевой долины. Именно Д. Скок вывел золотое правило юнит-экономики — соотношение 3:1 (LTV к SAC), или можно привести следующую интерпретацию: полученная прибыль от клиента должна в три раза превышать маркетинговые за-

траты на привлечение одного клиента. Именно это соотношение стало стандартом для венчурных инвесторов. А. Мориа, в свою очередь, осуществлял критику ванильных метрик (количество просмотров, скачиваний, общий объем выручки без учета затрат и т. д.) и предлагал в качестве альтернативы действенные метрики, к которым с точки зрения юнит экономики относил пожизненную ценность клиента, стоимость привлечения клиента, средний доход на пользователя). Основная логика осуществления деятельности фирмой представлена на рисунке 1 и отражает концепцию сохранения добавленной стоимости, произведенной бизнесом.



Рис. 1. Логика формирования результата успешной бизнес-модели

#### Результаты исследования и обсуждение.

В настоящее время подход юнит-экономики стал широко внедряться в российский бизнес и российскую науку, но несмотря на данный факт, отсутствует четкое понимание самой концепции, подходов к определению юнита. Различные авторы достаточно широко предлагают свои подходы, которые во многом зависят от контекста (стартап, бизнес, цифровой бизнес и т. д.). Одни фокусируются на ценности продукта, другие — на транзакции, третьи на прибыльности. Среди отечественных ученых значимое место занимают такие представители, как М. В. Вахорина [2, 3], которая первая провела анализ юнитов как минимального показателя бизнеса; Д. Ханин, И. Красинский [4] — эксперты, осуществляющие продвижение данного подхода среди бизнес-сообщества, разработавшие калькулятор-юнит экономики и шаблоны, позволяющие оценивать ключевые метрики. Среди других авторов, раскрывающих вопросы юнит-экономики, можно выделить А. С. Аленикова, А. Б. Жданову, Е. В. Васильеву, М. В. Денисова [5–7], рассматривающих базовые аспекты данного подхода, такие как особенности расчета метрик в зависимости от вида бизнеса, сходимость юнит-экономики, а также понимание использования в управленческом учете. Большинство отечественных ученых рассматривают юнит-экономику с проектной деятельностью, в тоже время существует подход к определению юнит-экономики с позиции управленческого учета, где под юнитом понимается объект учета.

Таким образом, в отечественной научной литературе сформировалось два подхода, которые в общем виде можно схематично представить:

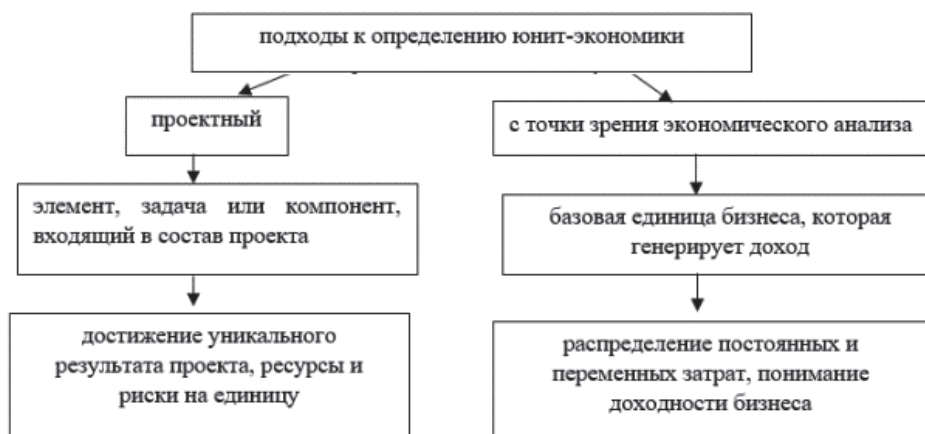


Рис. 2. Подходы к определению юнита

Главное в понимании подхода — это определить, какая концепция юнит-экономики используется в бизнесе, что считать юнитом — результат или объект учета. В данном ключе необходимо отметить, что подход должен различаться в зависимости от организационных особенностей бизнеса, которые претерпевают изменения и подстраиваются под действующие экономические условия функционирования. Если говорить о действующем бизнесе, то более уместным можно считать использование подхода, основанного на экономическом анализе.

А. Б. Жданова, О. Б. Юдахина, Л. М. Борисова [8], опираясь на исследования отечественных и зарубежных ученых и их понимание сходимости, как соотношение показателей САС и LTV в своей статье «Уровни сходимости экономики» определили трехуровневый подход сходимости юнит-экономики, расширив применение данного вида анализа для различных типов бизнеса, а не только для стартапов. Авторы обращают внимание на то, что в финансовой модели должны быть учтены особенности организации бизнеса, а значит и на его финансовой модели, при этом системообразующим показателем является прибыль на одного платящего клиента. По сути, сходимость юнит-экономики — это проверка того, как работает модель. Три уровня — это продукт, клиент, бизнес. Отличие продукта от клиента заключается в том, что клиент может сделать несколько заказов, что и определит средний чек, а значит, позволит произвести расчеты юнит-экономики по продукту. Однако переход от уровня к уровню требует дополнительного изучения, так как сходимость по продукту будет зависеть от сходимости по клиенту, а не наоборот, как описано в модели. Следует заметить, что данный вопрос является дискуссионным, что как раз и может быть объяснено различиями в организации бизнеса и требует дополнительного уточнения. По мнению авторов данной статьи, для более эффективного и обоснованного использования по-

казателей юнит-экономики необходимо обратить внимание не только на способ организации бизнеса, но и на основные бизнес-процессы.

Современный бизнес — это, как правило, достаточно сложная система, включающая различные бизнес-процессы и во многом зависящая от внешних факторов. Особенностью является смешанный характер этой системы: с одной стороны, бизнес функционирует в условиях рыночной конкуренции, а с другой — переплетается с государственным регулированием. Динамика бизнеса определяется цифровизацией экономики, степенью ее интеграции в глобальные или локальные экономические процессы. Ключевой задачей бизнеса является формирование цепочек создания стоимости, а также адаптация к меняющимся технологическим условиям, экологическим и социокультурным трендам.

Цифровая трансформация определяет парадигму современного бизнеса — от момента операционной деятельности до момента взаимодействия клиента и реализации продукта (создание цепочек стоимости). Именно она меняет сложившееся понимание выручки, но при этом не противоречит действующему законодательству. Согласно ФСБУ № 2/9 [9], доходами от обычных видов деятельности является выручка от продажи продукции и товаров, поступления, связанные с выполнением работ, оказанием услуг. Один из пунктов признания доходов (а именно выручки) — подтверждение перехода права собственности (о чем в том числе и говорится в теории транзакционных издержек) и расходы, которые произведены или будут произведены в связи с этой операцией, могут быть определены. В мультипродуктовом бизнесе, согласно данному же положению, предприятия показывают выручку по каждому продукту в отдельности, если она превышает 5% от общей суммы, что не усложняет систему учета в бизнесе и не перегружает его дополнительной информацией. Таким образом, на уровне нормативно-правового ре-

гулирования деятельности организаций внедрение подходов юнит-экономики не вызывает юридических противоречий.

Необходимость обращения к формированию методики использования подходов юнит-экономики обусловлена несколькими причинами, среди которых особо можно выделить две:

- 1) высокий уровень цифровизации сервисов и цифровой трансформации бизнеса в контексте использования маркетинговых каналов;

- 2) региональный уровень убыточного бизнеса.

Как следует из рисунка 3, доля убыточных предприятий претерпевает незначительные изменения в целом по России, в Алтайском крае она снижается за исследуемый период, но тем не менее остается достаточно высокой. Среди основных причин убыточности экономисты чаще всего называют высокие ставки заемных источников финансирования, рост налоговой нагрузки, рост издержек.

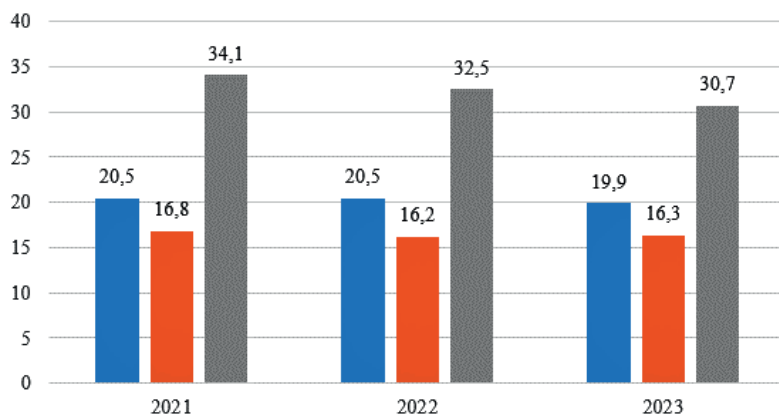


Рис. 3. Доля убыточных малых и средних предприятий в России и Алтайском крае в 2021–2024 г., % [10]

Малое и среднее предпринимательство играет ключевую роль в экономике Алтайского края, доля которого в формировании валового регионального

продукта в 2023 году составила 35,6%. Алтайский край занимает 2-е место в Сибирском федеральном округе по доле малого и среднего бизнеса в ВРП.



Рис. 4. Финансовый результат организаций Алтайского края по видам деятельности в 2022–2024 гг., % [10]

На рисунке 4 отражен финансовый результат деятельности организаций Алтайского края, не связанных с отраслевым давлением (коммунальные услуги, транспорт) и являющихся характерными для экономики данного региона. Эти данные подтверждают необходимость разработки для бизнеса новой парадигмы осуществления планирова-

ния и управления бизнеса, основанного на юнит-экономике.

Целью общеметодического подхода к внедрению в систему управления бизнеса юнит-экономики заключается в повышение обоснованности решений, систематизации процесса для стимулирования роста прибыльности, оптимизации затрат,

связанных с продвижением продукта (маркетинговых затрат), преодолении вызовов, связанных с организационной структурой бизнеса.

Используя методы анализа, синтеза и декомпозиции, объединяя вышепроведенный анализ эволюции и подхода к определению юнита, а также используя трехуровневый подход, предложенный А. Б. Ждановой, О. Б. Юдахиной, Л. М. Борисовой [8], можно сформулировать инновационную методическую концепцию адаптации применения юнит-экономики при планировании деятельности бизнеса на различных уровнях корпоративного управления.

На рисунке 5 представлены основные этапы внедрения подходов юнит-экономики в один из элементов управления, а именно в планирование деятельности организации. В данном случае предложено использовать 4-этапную схему внедрения. Следует заметить, что данный подход является общеметодическим и при необходимости может быть детализирован исходя из потребностей бизнеса. В целом предложенные в методике этапы соответствуют логике принятия управленче-

ских решений в условиях трансформации и в большей степени направлены на выявление действий, а главное — вызовов, с которыми может столкнуться бизнес.

Уровень сложности каждого этапа, так же, как и необходимость детализации, в том числе и с точки зрения выделения вызовов, зависят от нескольких факторов, среди которых можно выделить:

- отраслевая принадлежность;
- организационно-правовая форма;
- экономическое состояние;
- стиль руководства;
- действующая система планирования.

Каждый этап предложенной методики является самостоятельным управленческим решением и содержит базовые действия.

Первый этап предполагает выявление основных юнитов, которые будет использовать бизнес для системы планирования. Как было указано ранее в исследовании (рис. 2), под юнитом с точки зрения экономического анализа мы понимаем базовую единицу бизнеса, которая генерирует доход.

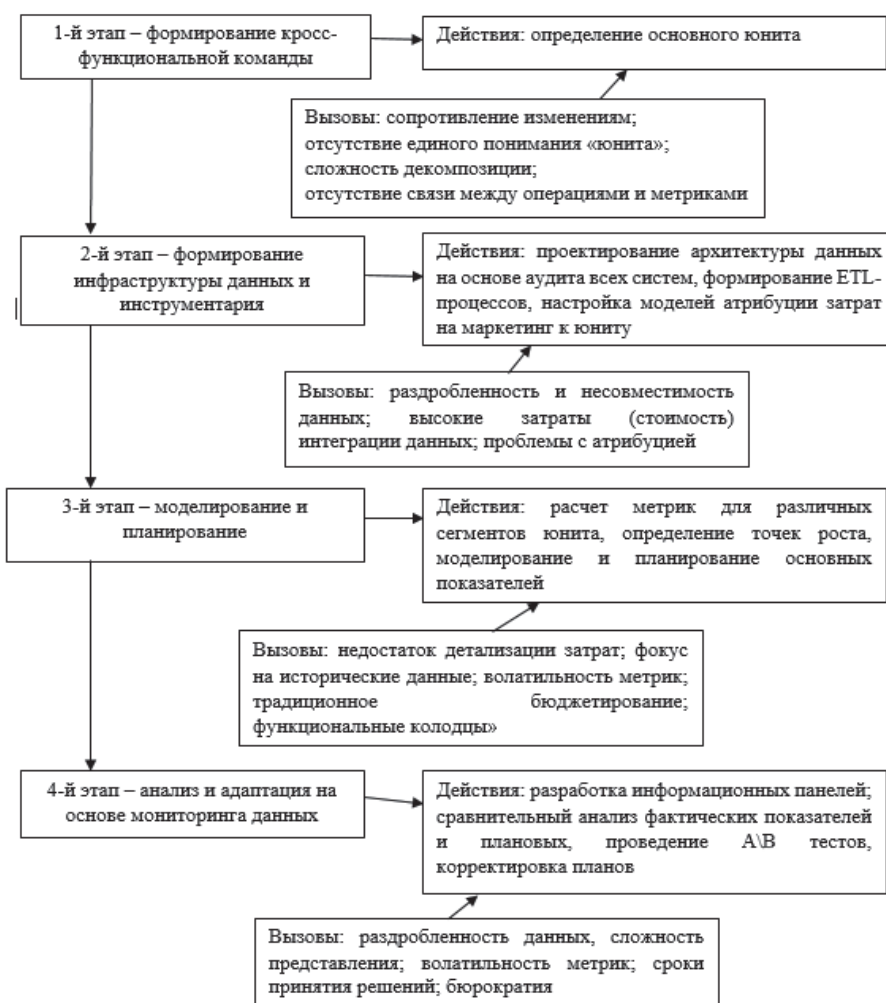


Рис. 5. Методика интеграции подходов юнит-экономики в систему планирования бизнеса

Юнит зависит от вида бизнеса и может представлять собой как одну продажу товара или, если говорить более широко, одну транзакцию, так и одного клиента, одну подписку, единицу времени и т. д. Именно на этом этапе можно наблюдать наиболее важный вызов для бизнеса, заключающийся в определении юнита, а как следствие и сложность декомпозиции бизнеса — перестраивание сложных бизнес-процессов на более мелкие, что в свою очередь коренным образом меняет связи между операциями (с позиции реализации бизнес-процесса) и метриками (показателей, измеряющих эффективность бизнеса), вызывая дополнительные затраты, связанные с реализацией бизнес-модели деятельности.

Второй этап предполагает формирование архитектуры данных, необходимых для интеграции юнит-экономики в систему планирования. На этом этапе обязательно проводится аудит всех систем, используемых в бизнесе (ERM, CRM, локальные базы данных и т. д.), при этом происходит оценка как качества данных, так и степень их детализации (гранулярности). ETL-процессы представляют собой сбор данных из различных источников, дальнейшую обработку извлеченных данных и приведение их к единому формату, загрузку данных в систему для анализа. Модель атрибуции затрат (то есть разнесение ценности между различными маркетинговыми каналами) является сложной экономической операцией с точки зрения соблюдения принципа паритетности. От того, как будет сформирована модель атрибуции, будет зависеть дальнейшее построение бизнес-процессов в части распределения затрат для целей планирования направления денежных ресурсов в тот или иной мар-

кетинговый канал для повышения эффективности деятельности, а значит, и итоговой результативности бизнеса, что и объясняет появляющиеся вызовы, среди которых можно отметить раздробленность и несовместимость данных, высокие затраты (стоимость интеграции), проблемы с атрибуцией.

Третий этап направлен на организацию процесса осуществления моделирования и планирования, что вызывает необходимость рассмотрения применения юнит-экономики на различных уровнях корпоративного управления. Основные элементы представлены в таблице 1.

Деление по уровням корпоративного управления позволяет более качественно рассчитывать метрики для различных сегментов юнита, исходя из предложенных в таблице субъекта и объекта управления и детализированных направлений адаптации и применения. Используя данный подход, можно более точно определять возможные точки роста, а также понимать объекты моделирования и формирование плановых показателей на каждом уровне корпоративного управления. К выделенным на данном этапе вызовам можно отнести: недостаток детализации затрат, использование исторических данных (то есть уже свершившихся, которые уже были учтены) и слабую возможность оперировать прогнозными значениями, традиционное бюджетирование, которое ранее использовалось в бизнесе и переход на более актуальную модель, а также наличие «функциональных колодцев» — изолированной работы различных подразделений бизнеса, которые сосредотачиваются только на своем функционале без взаимной интеграции в общую бизнес-модель организации.

Таблица 1

**Адаптация применения юнит-экономики на различных уровнях корпоративного управления<sup>1</sup>**

Уровень корпоративного управления	Субъект управления	Объект управления*	Адаптация	Применение
Стратегический	Топ-менеджмент	Бизнес	Агрегирование и стандартизация для различных бизнес-юнитов	Портфельный анализ; Сделки слияния и поглощения; Целеполагание в разрезе ключевых для бизнеса метрик
Тактический	Руководитель продуктового направления, менеджеры по маркетингу	Продукт	Фиксация и конкретизация юнита	Приоритизация продукта, формирование ценовой политики, маркетингового бюджета
Операционный	Продакт-менеджер, руководители команд продаж	Клиент	Декомпозиция до самых мелких элементов, влияющих на доходность	Оптимизация воронки продаж.

<sup>1</sup> Источник: составлено авторами на основании статьи А. Б. Ждановой, О. Б. Юдахиной, Л. М. Борисовой [8].

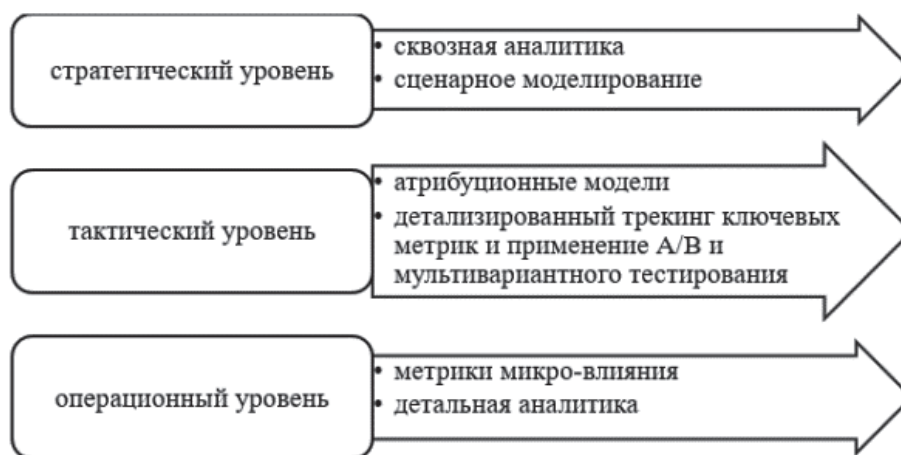


Рис. 6. Примеры использования дополнительных методических подходов на различных уровнях управления в контексте применения юнит-экономики

Для реализации данного этапа могут быть применены дополнительные методические подходы, указанные в рисунке 6.

Четвертый этап касается адаптации предлагаемой методики в функционале бизнеса, анализ и адаптацию. Важно видеть, какие цели были поставлены и как они были достигнуты или не достигнуты, а также факторы, которые повлияли на достижение плановых показателей. На данном этапе логично проведение А/В анализа, который в данном случае предполагает сравнение двух версий элемента для определения наиболее оптимальной с точки зрения роста ключевых метрик. В этом ключе основным вызовом будет волатильность (изменчивость) метрик, которые могут существенно влиять на принятие решений. Среди вызовов также можно отметить бюрократию и сроки принятия решений, которые следуют за трансформацией бизнес-процессов.

**Заключение.** Для коммерческих организаций использование подходов юнит-экономики позволяет дополнить классический финансовый учет, делая управленческие процессы более прозрач-

ными и понятными для регулирования. С точки зрения формирования механизма планирования деятельности организаций наиболее подходящим подходом к характеристике понятия «юнит» является определение с позиции экономического анализа, а именно — базовая единица бизнеса, которая генерирует доход. В этом случае объектом управления является распределение постоянных и переменных затрат, понимание доходности бизнеса. В условиях того, что ключевой задачей бизнеса является создание цепочек стоимости, а одним из важнейших факторов его существования — цифровизация и внедрение искусственного интеллекта, процесс планирования должен быть пересмотрен с точки зрения более детализированного формирования показателей и возможностей их гибкой коррекции. На основании вышесказанного был предложен методический подход внедрения элементов юнит-экономики в систему планирования деятельности организаций, который включает в себя поэтапное введение системы показателей, основанных на использовании экономических единиц.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. David Skok. The Art and Science of Measuring the Impact, Success, and Failure of All Projects, Products, and Services. URL: <https://www.forentrepreneurs.com/startup-roadmap/> (дата обращения: 17.12.2025).
2. Вахорина М. В. Практика применения системы показателей юнит-экономики с целью масштабирования бизнеса // Научные исследования и разработки. Экономика. 2024. Т. 12. № 1. С. 41–44.
3. Вахорина М. В. Юнит-экономика как инструмент управления бизнес-рисками // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 3. С. 46–49.
4. Красинский И. Ожидания собственника бизнеса VS реальность. 2015. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/9318/iliya-krasinskij-ozhidaniya-sobstvennikabiznesa-vs-realnost/> (дата обращения: 17.12.2025).
5. Алеников А. С. Сущностные аспекты юнит-экономики и ее применение в проектной деятельности // Экономический анализ: теория и практика. 2023. Т. 22. № 5 (536). С. 933–953.

6. Васильева Е. В., Лосева В. В. Воронка онлайн-продаж как аналитический инструмент управления эффективностью бизнеса // Управление. 2019. Т. 7. № 3. С. 63–74.
7. Денисов М. В. Экономическая теория транзакционных издержек в учениях Оливера Уильямсона // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 248–256. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2024\\_5\\_248](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_248) /
8. Жданова А. Б., Юдахина О. Б., Борисова Л. М. Уровни сходимости юнит-экономики // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 68. С. 146–161.
9. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ № 9/20 «Доходы»: Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_511967/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/#dst100007](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511967/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/#dst100007) (дата обращения: 19.12.2025).
10. Малое и среднее предпринимательство в России. 2024: стат. сб. / М 19 Росстат. М., 2024. 97 с.

## REFERENCES

1. David Skok. The Art and Science of Measuring the Impact, Success, and Failure of All Projects, Products, and Services. URL: <https://www.forentrepreneurs.com/startup-roadmap/> (date of access: 17.12.2025).
2. Vakhorina M. V. The practice of using the unit-economy indicator system to scale business. Scientific Research and Development. Economics. 2024. Vol. 12. No. 1. Pp. 41–44.
3. Vakhorina M. V. Unit-economy as a tool for managing business risks. Scientific Research and Development. Ekonomika. 2023. Vol. 11. No. 3. Pp. 46–49.
4. Krasinsky I. Expectations of a Business Owner VS Reality. 2015. URL: <https://spark.ru/startup/546dae36cfa4a/blog/9318/iliya-krasinskij-ozhidaniya-sobstvennikabiznesa-vs-realnost/> / (date of access: 17.12.2025).
5. Alenikov A. S. Essential aspects of unit-based economics and its application in project activities. Economic Analysis: Theory and Practice. 2023. Vol. 22. No. 5 (536). Pp. 933–953.
6. Vasilyeva E. V., Loseva V. V. Online sales funnel as an analytical tool for business performance management. Management. 2019. Vol. 7. No. 3. Pp. 63–74.
7. Denisov M. V. Economic Theory of Transaction Costs in the Teachings of Oliver Williamson. Progressive Economics. 2024. No. 5. Pp. 248–256. [https://doi.org/10.54861/27131211\\_2024\\_5\\_248](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_5_248) /
8. Zhdanova A. B., Yudakhina O. B., Borisova L. M. Levels of Convergence of Unit- Economics. Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2024. No. 68. Pp. 146–161.
9. Federal Accounting Standart FSBU No. 9/20 «Revenue»: Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 16.05.2025 № 56н. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_511967/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/#dst100007](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511967/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/#dst100007) / (date of access: 19.12.2025).
10. Small and Medium-Sized Businesses in Russia. 2024: Stat. sb. М 19 Rosstat. Moscow, 2024. 97p.

Поступила в редакцию: 15.01.2026.

Принята к печати: 26.02.2026.