

# Практика применения системы показателей юнит-экономики с целью масштабирования бизнеса

## The Practice of Applications a System of Unit Economics Indicators for the Purpose of Scaling a Business

DOI 10.12737/2587-9111-2024-12-1-41-44

Получено: 14 декабря 2023 г. / Одобрено: 15 января 2024 г. / Опубликовано: 26 февраля 2024 г.

**Вахорина М.В.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого», Россия, 300026, г. Тула, проспект Ленина, д. 125, e-mail: vahorina.tula@mail.ru

**Vakhorina M.V.**

Candidate of Economic Sciences, Tula State Lev Tolstoy Pedagogical University, 125, Lenina St., Tula, 300026, Russia, e-mail: vahorina.tula@mail.ru

### Аннотация

Статья посвящена исследованию системы показателей юнит-экономики в качестве инструмента масштабирования и поиска точек роста бизнеса, что и является целью исследования. Цель обусловлена решением теоретических и практических задач: раскрыть основные метрики, используемые юнит-экономикой, и формулы их расчета; дать оценку системы юнит-экономики, изменяя метрики и тем самым добиваясь необходимых финансовых результатов; сформулировать выводы о дальнейшем применении юнит-экономики в российской практике предпринимательства.

В статье представлены результаты исследования показателей юнит-экономики новой управленческой модели и связь между ними. Обоснована необходимость применения системы показателей юнит-экономики в российской практике предпринимательства. Используются общенаучные методы, метод критической оценки, практические приемы обобщения и профессионального суждения. Определены исторические предпосылки зарождения юнит-экономики. Выявлены методические особенности юнит-экономики, оформившие ее в самостоятельную управленческую технологию.

Научная новизна определена практическим исследованием и проведением сравнительного анализа разных метрик системы юнит-экономики, влияющих на финансовую деятельность с целью масштабирования. Результаты исследования могут быть использованы как рекомендации в практической деятельности предпринимателями с целью развития бизнеса, а также в качестве теоретической базы для дальнейших исследований по этой теме.

**Ключевые слова:** юнит-экономика, масштабирование бизнеса, стоимость привлечения клиента, средняя маржа с платящего пользователя, операционный доход (прибыль).

Масштабирование бизнеса является одной из основных задач, стоящих перед предпринимателями. Под масштабированием понимается процесс увеличения масштаба деятельности компании с целью увеличения прибыли. Это может быть достигнуто путем увеличения производственных мощностей, расширения географического сегмента, увеличения количества продуктов или услуг, а также путем привлечения новых клиентов и улучшения качества обслуживания.

Важно отметить, что масштабирование бизнеса должно осуществляться в соответствии с финансовыми возможностями компании и ее бизнес-стратегией. Однако в условиях растущей конкуренции и увеличения инвестиций необходимо учитывать все аспекты и риски при принятии решений о расширении бизнеса.

Сравнительный анализ финансовых показателей является первой стадией масштабирования.

### Abstract

The article is devoted to the study of a system of unit economics indicators as a tool for scaling and finding points of business growth, which is the purpose of the study. The goal is determined by the solution of theoretical and practical problems: to reveal the main metrics used by the unit economy and the formulas for their calculation; assess the unit-economy system, changing metrics and thereby achieving the necessary financial results; formulate conclusions about the further application of unit economics in Russian entrepreneurship practice. The article presents the results of a study of unit economics indicators of a new management model and the relationship between them. The necessity of using a system of unit economic indicators in Russian business practice is substantiated. General scientific methods were used, such as the method of critical assessment, practical methods of generalization and professional judgment. The historical prerequisites for the emergence of unit economics are determined. The methodological features of unit economics have been identified, forming it into an independent management technology.

Scientific novelty is determined by practical research and comparative analysis of various metrics of the unit economy system that influence financial activity for the purpose of scaling.

The results of the study can be used as recommendations in practical activities by entrepreneurs for the purpose of business development, as well as a theoretical basis for further research on this topic.

**Keywords:** unit-economics, business scaling, cost of attracting a client, average margin per paying user, average profit per client for the period, operational income (profit).

Без точного прогноза функционирования компании нельзя предположить ее рост и выбирать стратегию развития. Удобным инструментом для проведения анализа и выбора стратегии считается система юнит-экономики, которая позволяет более точно принять управленческое решение по вопросам поиска точек роста компании.

Автором термина «Юнит-экономика» является американский венчурный инвестор Дэвид Скок [8]. В научной литературе понятие «юнит-экономика» раскрывается по-разному. К часто встречающимся определениям относятся следующие.

«Юнит-экономика — метод экономического моделирования, используемый для определения прибыльности бизнес-модели, путем оценки прибыльности единицы товара или одного клиента» [4].

«Юнит-экономика — прямые доходы и расходы в расчете на единицу продукции или на одного клиента» [3].

«Юнит-экономика — моделирование главных экономических показателей проекта» [2].

«Юнит-экономика — максимально упрощенная, но эффективная экономическая модель продукта, предназначенная для поиска точек роста и быстрого принятия продуктовых решений» [5].

Вопросы эффективности функционирования бизнеса и проблем его развития, а также оценки соотношения доходов и расходов раскрываются в российской и зарубежной экономической науке. Наиболее удачно проблемы юнит-экономики как инструмента современного управленческого учета раскрыты в работах профессора Вахрушиной М.А., [4], Крутеновой В.А. [6]. Исследования Созыкиной А.И., Сухих Е.Г. посвящены проблемам оценки жизнеспособности бизнес-модели через показатели юнит-экономики [7].

Однако создание системы показателей юнит-экономики как новой управленческой технологии с целью масштабирования бизнеса, формирования прогнозов и бизнес-моделей недостаточно изучены. Нет ясности использования этих показателей в современной российской практике предпринимательства.

Цель научной статьи заключается в исследовании системы показателей юнит-экономики в качестве инструмента принятия качественного управленческого решения с целью поиска точек роста бизнеса.

Исходя из предложенной цели, основными задачами являются: раскрыть понятийный аппарат основных метрик, используемых в юнит-экономике; дать оценку системы юнит-экономики, изменяя метрики и тем самым добиваясь необходимых финансовых результатов; сформировать выводы о даль-

нейшем применении юнит-экономики в российской практике предпринимательства.

Научная новизна исследования заключается в проведении сравнительного анализа разных показателей системы юнит-экономики, влияющих на финансовую деятельность с целью масштабирования.

Используя основные метрики (качественный или количественный показатель, который отражает ту или иную характеристику и уровень успешности чего-либо, например, продукта), юнит-экономика отвечает на вопрос, сколько бизнес получает прибыли от каждого юнита. Юнит — это пользователь, клиент, товар, то, что удобно считать бизнесу. Юнитом обычно выбирают то, что планируется масштабировать.

Юнит-экономика использует следующие показатели, раскрытые в табл. 1.

Ключевое соотношение в юнит-экономике:  $CAC < AMPPU$ . «Согласно Дэвиду Скоку соотношение  $CAC < AMPPU$  расшифровывается следующим образом:

1:1 или меньше — бизнес обречен на провал, если вы не предпримете никаких действий по улучшению ситуации;

1:2 — затраты на привлечение клиентов практически не окупаются;

1:3 — бизнес-модель работает продуктивно, именно такое соотношение можно назвать оптимальным, к нему нужно стремиться;

1:4 — бизнес еще более эффективный и имеет все шансы стать лучше, если вы задействуете агрессивные маркетинговые кампании» [8].

Важно не только соотношение, не только время, необходимое для того чтобы вернуть затраты на привлечение (Дэвид Скок пишет, что должно быть менее

Таблица 1

Основные показатели юнит-экономики

№	Наименование показателя	Формулы для расчета
1	CAC (Customer acquisition cost) — стоимость привлечения клиента	Все маркетинговые расходы за период / Количество привлеченных клиентов за период Маркетинговые расходы = Расходы на рекламу + ФОТ службы маркетинга + Дополнительные расходы непосредственно связанные с привлечением клиентов
2	AMPPU (Average Margin per Paying User) — средняя маржа с платящего пользователя	Average price (Средняя цена) x Margin (Маржинальность) x Average payment count (Среднее количество платежей)
3	Gross Profit — доход с потока пользователей	Количество платящих x доход на 1-го платящего
4	LTV (Lifetime Value) — прибыль, которую приносит пользователь за все время работы с ним	ARPU x LT
5	ARPU (Average revenue per user) — средняя прибыль от одного клиента за период	Регулярный доход за период / количество клиентов за этот же период
6	LT (Lifetime) — метрика, которая показывает, в течение какого времени человек остается активным пользователем продукта	Цикл от первого до последнего запуска сервиса
7	Operational income (profit) — операционный доход (прибыль)	Доход с потока пользователей — расходы на привлечение клиентов — постоянные расходы (аренда офиса, зарплата руководителя и т.д.)

Таблица 2

## Анализ прибыли при корректировке разных показателей (метрик)

№	Показатель	Ситуация 1	Ситуация 2	Ситуация 3	Ситуация 4	Ситуация 5	Ситуация 6
1	Поток клиентов	60 000	120 000	60 000	60 000	60 000	60 000
2	Конверсия продаж	11%	11%	15%	11%	11%	11%
3	Число платящих (стр. 1 х стр. 2)	6600	13 200	9000	6600	6600	6600
4	Количество заказов (стр. 3 х стр. 7)	7920	15 840	10 800	7920	7920	19 800
5	Средний чек	700 р.	700 р.	700 р.	1000 р.	700 р.	700 р.
6	Маржинальность продаж	5%	5%	5%	5%	12%	5%
7	Число покупок на 1-го платящего	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	3,0
8	САС (стоимость привлечения платящего) (стр. 11 / стр. 3)	30 р.	39 р.	22 р.	30 р.	30 р.	30 р.
9	АМРРУ (доход на 1-го платящего)	42 р.	42 р.	42 р.	60 р.	101 р.	105 р.
10	Доход с потока клиентов (стр. 9 х стр. 3)	277 200 р.	554 400 р.	378 000 р.	396 000 р.	666 600 р.	693 000р.
11	Расходы на привлечение клиентов	200 000 р.	514 800 р.	200 000 р.	200 000 р.	200 000 р.	200 000 р.
12	Постоянные расходы	300 000 р.	300 000 р.	300 000 р.	300 000 р.	300 000 р.	300 000 р.
13	Операционная прибыль (убыток) стр. 10 – стр. 11 – стр. 12	(222 800р.)	(260 400р.)	(122 000р.)	(104 000р.)	166 600р.	193 000р.

12 месяцев), но и то, возможно ли масштабировать продажи до необходимого объема.

Рассмотрим (табл. 2) на конкретном примере, как с помощью системы показателей юнит-экономики ответить на ключевой вопрос предпринимателя — поиск точек роста или масштабирование бизнеса. Текущие показатели (ситуация 1): расходы на привлечение — 200 000 рублей; постоянные расходы — 300 000 рублей; привлечение в месяц 60 000 клиентов; конверсия 11% в клиента; покупатели совершают 1,2 покупки в месяц; комиссия с заказа (маржинальность) 5%; средний чек 700 рублей.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Изменение таких показателей, как размер потока клиентов, конверсия продаж и размер среднего чека, не привели к положительному результату, именно при изменении этих показателей остается бизнес убыточным.

2. При увеличении маржинальности продаж в 2,4 раза бизнес становится прибыльным, а также при увеличении числа покупок на одного платящего в 2,5 раза прибыль становится максимальной.

3. Применяя соотношение Дэвида Скока  $SAC < AMRRU$ , можно видеть, что за счет увеличения маржинальности соотношение становится  $30 < 101$  (1 : 3,3), а при увеличении числа покупок  $30 < 105$  (1 : 3,5), такое соотношение можно назвать оптимальным, а работу бизнес-модели считать продуктивной.

Подводя итог, можно сделать вывод, что юнит-экономика является мощным инструментом для анализа функционирования и масштабирования

бизнеса. Используя ее показатели, можно определить, будет ли бизнес прибыльным и как его масштабировать для достижения поставленных целей. Использование показателей системы юнит-экономики помогает предпринимателю лучше понять, в каком географическом и операционном сегменте будет эффективнее развивать бизнес. Однако стоит помнить, что это лишь один из многих аспектов анализа и принятия решений в бизнесе. Какой бы сильной ни была компания, невозможно раз и навсегда утвердиться в качестве лидера рынка. Рост — непрерывный процесс, поэтому после анализа эффективности масштабирования нужно начинать новый цикл по развитию компании.

## Литература

- 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.
- Архипова Л.И. Юнит-экономика как инструмент прогнозной аналитики в маркетинге // Материалы 5-й Международной научно-практической конференции. Минск, 2021. С. 180–182.
- Вахорина М.В. Юнит-экономика как инструмент управления бизнес-рисками // Научные исследования и разработки. Экономика. 2023. Т. 11. № 3. С. 46–49.
- Вахрушина М.А. Юнит-экономика как инструмент современного управленческого учета // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 5 (524). С. 972–990.
- Горбачева М.А. Юнит-экономика // Бизнес-образование в экономике знаний. 2020. № 3 (17). С. 41–43.
- Крутнев В.А. Юнит экономика онлайн доставки продуктов питания: выход в прибыльность // Экономика и предпринимательство. 2023. № 2 (151). С. 744–746.
- Созыкина А.И., Сухих Е.Г. Юнит-экономика: оценка жизнеспособности бизнес-модели // Материалы V Всерос-

- сийской научно-практической конференции «Умные технологии в современном мире». Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет Высшая школа экономики и управления. 2022. С. 123–128.
8. David Skok. The Art and Science of Measuring the Impact, Success, and Failure of All Projects, Products, and Services (<https://www.forentrepreneurs.com/startup-roadmap/>). (дата обращения: 07.11.2023).
  9. Steve Mariotti, Caroline Glackin. Entrepreneurship: Starting and Operating A Small Business. Publisher Pearson, Pearson/Prentice Hall, 2013. С. 570.
  10. Shira Cohen, Igor Kadach, Gaizka Ormazabal. Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence // Journal of Finance & Economics. URL: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12481>
  11. How to Calculate Unit Economics for Your Business / MasterClass — 2021 — [Electronic resource] — Режим доступа: (<https://www.masterclass.com/articles/categories/business>) (дата обращения: 07.11.2023).
- ### References
1. Alenikov A.S. Suschnostnye aspekty junit-`ekonomiki i ee primenenie v proektnoj dejatel'nosti // `Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. [Economic analysis: theory and practice], 2023, T. 22, no.5 (536). pp. 933–953. (in Russian).
  2. Arhipova L.I. Junit-`ekonomika kak instrument prognoznoj analitiki v marketinge // Materialy 5-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. Minsk, 2021, pp. 180–182. (in Russian).
  3. Vahorina M.V. Junit-`ekonomika kak instrument upravlenija biznes-riskami // Nauchnye issledovanija i razrabotki. `Ekonomika [Research and development. Economy], 2023, T. 11, no. 3, pp. 46–49. (in Russian).
  4. Vahrushina M.A. YUnit-ekonomika kak instrument sovreennogo upravlencheskogo ucheta // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika. [Economic analysis: theory and practice], 2022, T. 21, no. 5 (524), pp. 972–990. (in Russian).
  5. Gorbachyova M.A. YUnit-ekonomika // Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy. [Business education in the Knowledge Economy], 2020, no. 3 (17), pp. 41–43. (in Russian).
  6. Krutenjov V.A. Junit `ekonomika onlajn dostavki produktov pitaniya: vyhod v pribyl'nost' // `Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and Entrepreneurship], 2023, no. 2 (151), pp. 744–746. (in Russian).
  7. Sozykina A.I., Suhin E.G. Junit-`ekonomika: otsenka zhiznesposobnosti biznes-modeli // Materialy V Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii «Umnye tehnologii v sovremennom mire». Ministerstvo nauki i vysshego obrazovanija Rossijskoj Federatsii Juzhno-Ural'skij gosudarstvennyj universitet Vysshaja shkola `ekonomiki i upravlenija, 2022, pp. 123–128. (in Russian).
  8. David Skok. The Art and Science of Measuring the Impact, Success, and Failure of All Projects, Products, and Services (<https://www.forentrepreneurs.com/startup-roadmap/>) (дата обращения: 07.11.2023).
  9. Steve Mariotti, Caroline Glackin. Entrepreneurship: Starting and Operating A Small Business. Publisher Pearson, Pearson/Prentice Hall, 2013. С.570.
  10. Shira Cohen, Igor Kadach, Gaizka Ormazabal. Executive Compensation Tied to ESG Performance: International Evidence // Journal of Finance & Economics. URL: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12481>
  11. How to Calculate Unit Economics for Your Business / MasterClass — 2021 — [Electronic resource] — Режим доступа: (<https://www.masterclass.com/articles/categories/business>) (дата обращения: 07.11.2023).