

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.35.16.038

Применение юнит-экономики для повышения управляемости расходами продавцов на маркетплейсах

Никитин Максим Андреевич

Аспирант,
Московский финансово-юридический университет МФЮА,
117419, Российская Федерация, Москва, ул. Введенского, 1А;
e-mail: pbysh@mail.ru

Аннотация

Целью исследования является обоснование необходимости повсеместного применения инструмента юнит-экономики продавцами, осуществляющими торговую деятельность на электронных маркетплейсах, с учетом специфики их бизнес-моделей, для повышения управляемости расходами и эффективности предпринимательской деятельности. В работе проведен анализ влияния различных моделей логистического взаимодействия на структуру и уровень переменных затрат продавца. Уточнена базовая формула юнит-экономики путем включения дополнительных статей расходов, что позволило повысить точность оценки маржинальной и чистой прибыли. На основе расчетов показано, что применение детализированной юнит-экономики способствует более обоснованному выбору модели взаимодействия с маркетплейсом и упорядочиванию структуры затрат, что в ряде случаев обеспечивает рост прибыли на единицу товара более чем на 40 %. Определены ограничения исследования и перспективы дальнейшего изучения методики в контексте различных товарных категорий и условий рынка.

Для цитирования в научных исследованиях

Никитин М.А. Применение юнит-экономики для повышения управляемости расходами продавцов на маркетплейсах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 6А. С. 373-384. DOI: 10.34670/AR.2025.35.16.038

Ключевые слова

Юнит-экономика, маркетплейс, управление расходами, электронная коммерция, FBS, FBO, прибыльность, логистика.

Введение

Стремительное развитие электронной торговли и, в частности, маркетплейсов изменило привычные алгоритмы ведения бизнеса. Маркетплейсы предоставляют своим партнерам широкий внутренний инструментарий и объемную клиентскую базу, однако взамен требуют высокой операционной и финансовой дисциплины. Ключевой задачей продавцов, осуществляющих торговую деятельность на электронных маркетплейсах, становится не просто повышение товарооборота своего магазина, а достижение устойчивых маржинальной и чистой прибыли с учетом всех расходов, возникающих в процессе взаимодействия с выбранной ими площадкой.

В таких условиях особо актуально и необходимо становится применение юнит-экономики – модели анализа эффективности торгового предприятия через показатели доходов и расходов, приходящихся на единицу товара. Исходя из трудов А.Ю. Михайлова, «Юнит-экономика — это мощный инструмент, который может помочь вам понять и даже предсказать успех и будущую жизнеспособность вашего бизнеса» [Городнова, Руденко, [www](#)]. Юнит-экономика дает возможность объективно оценивать прибыльность и рентабельность каждой сделки, обнаруживать проблемные места в расходах, корректно выстраивать ценовую политику, принимать решения по ассортименту, методам продвижения и логистике.

Гипотеза исследования состоит в том, что систематическое использование инструмента юнит-экономики при ведении бизнеса на маркетплейсах позволяет выявлять и снижать избыточные и неоправданные расходы, тем самым повышая маржинальную и чистую прибыль торгового предприятия даже в условиях высокой конкуренции.

Актуальность исследования обусловлена тем, что несмотря на признанную ценность юнит-экономики как метода контроля за расходами и прибылью на единицу товара, её применение среди продавцов на маркетплейсах остаётся ограниченным и фрагментарным. Это ведёт к снижению прибыльности и управляемости бизнес-процессов.

Цель настоящего исследования - обосновать необходимость повсеместного применения инструмента юнит-экономики продавцами, осуществляющими торговую деятельность на электронных маркетплейсах, с учетом специфики их бизнес-моделей, для повышения управляемости расходами и эффективности предпринимательской деятельности.

В качестве примера для анализа будут рассматриваться беспроводные наушники – популярная среди продавцов, использующих электронные маркетплейсы, товарная категория с выраженной конкуренцией и высокой чувствительностью к уровню расходов компании.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели в работе применены методы прикладной экономики, включая экономическое моделирование, структурно-функциональный и сравнительный анализ.

Методологическая основа опирается на труды отечественных и зарубежных исследователей в области электронной коммерции и юнит-экономики.

Объектом исследования является индивидуальный предприниматель Васильев Е. А., осуществляющий торговую деятельность на электронных маркетплейсах.

Предметом исследования выступают экономические показатели юнит-экономики как инструмента управления расходами при осуществлении торговой деятельности на маркетплейсах.

В качестве эмпирической базы выбраны маркетплейсы OZON и Wildberries как крупнейшие участники российского рынка электронной торговли. По состоянию на 2025 год, на их долю совокупно приходится более 70% всего объема продаж на маркетплейсах в России, что позволяет использовать их в качестве репрезентативной выборки для анализа.

Материалами для данной работы выступили базы знаний маркетплейсов OZON и Wildberries, учебные издания, пособия [Барабанов, 2022; Красинский, 2020; Михайлов, 2021; Сердюк, 2021] и научные публикации по темам юнит-экономики и электронной торговли 2022-2025 годов [Белов, Иванова, 2024; Егоров, Анисимов, www; Городнова, Руденко, www; Иванова, Глызина, 2022; Карацук, 2025; Кузнецова, Петров, 2023; Пьянова и др., 2024; Скоромыкина, 2024; Тетерин, 2025].

Для вычислений использованы значения расходов, рыночные тарифы, актуальные на июнь 2025 года. Все расчеты выполнены в сравнительном виде с анализом отличий в структуре расходов и последующей интерпретацией данных.

Результаты и обсуждение

Для начала исследования необходимо обратиться к самому понятию юнит-экономики. Этот термин получил распространение в среде Кремниевой долины в 2000-х годах среди венчурных фондов и бизнес-агентов, у которых была потребность быстро оценивать рентабельность торговых предприятий на уровне одной единицы продукта или же клиента. Юнит-экономика стала особенно актуальна как альтернатива или дополнение к классическим финансовым отчетам, которые поневоле могли скрывать убыточность за счет масштабирования бизнеса.

Среди российских популяризаторов инструмента юнит-экономики известны бизнес-консультант, основатель компании «ProductSense» Илья Красинский, эксперт в области визуализации данных в стартапах Алексей Каптерев и предприниматель в области нейротехнологий, бывшая сотрудница NASA Екатерина Ленгольд [Красинский, 2020].

В отечественных научных трудах последних лет о понятии юнит-экономики говорят многие авторы, однако единого, строгого термина вывести до сих пор не удалось. Например, Пьянова Н.В. в своей статье определяет юнит-экономикку как «метод количественной оценки эффективности бизнес-модели предприятия на основе анализа ключевых метрик, приходящихся на одного клиента или единицу товара» [Пьянова и др., 2024]. В то же время Скоромыкина А.С. приводит следующую формулировку: «Юнит-экономика представляет собой подход к управлению бизнесом на основе расчета доходности одной бизнес-единицы – клиента, заказа или товара, позволяющий выявить точки роста и убыточности в цепочке создания ценности» [Скоромыкина, 2024].

В научной среде юнит-экономика пока остается методологическим и прикладным понятием, которое наиболее часто используется в рамках анализа бизнес-моделей, зачастую в сфере электронной коммерции. Наиболее точно определение юнит-экономики, по мнению автора, можно сформулировать таким образом: юнит-экономика – это аналитический инструмент, позволяющий рассчитать прибыльность одной минимальной единицы бизнеса (unit-a), такой как заказ, товар или клиент, с целью выявления устойчивости и рентабельности всей бизнес-модели.

Стоит отметить, что в современной научной литературе значительное внимание уделяется вопросам оценки экономической эффективности бизнеса, в том числе – на электронных маркетплейсах. Так, Кузнецова Т. В. и Петров И. А. для оценки деятельности интернет-

магазинов в своем исследовании применяют классические финансовые показатели – коэффициенты оборачиваемости, рентабельность, анализ товарных запасов и др. Эти финансовые методы являются традиционными и обеспечивают общий финансовый обзор, однако не позволяют детально оценить прибыльность отдельных товарных позиций или выявить точные причины убыточности. В данном контексте применение юнит-экономики представляло бы ценность, так как позволило бы оценивать доходность на уровне каждой единицы реализованного товара, тем самым обеспечивая более точный и своевременный контроль за расходами и доходами [Кузнецова, Петров, 2023].

Белов И. В. и Иванова С. К. в своем труде анализируют ключевые затраты, связанные с функционированием магазинов при осуществлении торговой деятельности на маркетплейсах, в том числе комиссии, логистические и складские расходы, используя методы управленческого учета и финансового анализа. Несмотря на детальный разбор структуры расходов, в исследовании отсутствует использование инструмента юнит-экономики, что ограничивает возможности выявления проблемных участков на микроуровне. Юнит-экономика же предоставляет продавцу возможность более точной настройки бизнес-процессов и оперативного реагирования, что немаловажно в условиях быстро изменяющейся среды маркетплейсов [Белов, Иванова, 2024].

Тетерин А. С. акцентирует внимание на необходимости повышения экономической эффективности предприятий из сферы электронной коммерции, работающих на маркетплейсах, и предлагает комплекс методов, основанных на анализе финансовых потоков и оптимизации расходов. Но даже в рамках данных рекомендаций отсутствует подробное рассмотрение показателей, применимых к конкретным отдельным товарам или сделкам, что снижает скорость принятия решений. В этом отношении юнит-экономика позволяет быстро выявлять направления для повышения прибыльности и предпринимать целевые действия [Тетерин, 2025].

Егоров Д. О. и Анисимов А. Ю. в своей работе разрабатывают систему показателей для оценки эффективности торговли на маркетплейсах, включая туда ROMI, CPA и другие маркетинговые метрики. Хотя эти показатели важны для оценки возврата инвестиций в рекламу и общих финансовых результатов, они не дают полного понимания экономической эффективности как на уровне отдельной товарной единицы, так и в целом. Юнит-экономика дополняет эти показатели, объединяя маркетинговые, логистические и операционные расходы в единую модель, что обеспечивает комплексный подход к оценке прибыльности [Егоров, Анисимов, [www](#)].

Городнова Н. В. и Руденко К. С. в рамках исследования проводят анализ динамики и проблем регулирования электронной торговли, уделяя внимание общим тенденциям развития маркетплейсов. В их публикации экономические показатели рассматриваются преимущественно на уровне агрегированных данных и финансовых отчетов, без, опять же, детального анализа, что снижает возможность выявления узких мест в структуре расходов и доходов конкретных продавцов [Городнова, Руденко, [www](#)].

Таким образом, анализ современных научных публикаций демонстрирует, что в исследованиях, посвящённых экономике магазинов на маркетплейсах, преобладают методы, основанные на классических финансовых и управленческих показателях, а также маркетинговых метриках. При этом концепция юнит-экономики, позволяющая оценивать эффективность на уровне единицы товара или сделки, применяется ограниченно или отсутствует вовсе. Это создает пробел в научных знаниях и практике управления, так как именно применение юнит-экономики способно обеспечить более оперативный и точный

контроль расходов и доходов, что критично для успешной деятельности в условиях высокой конкуренции и динамичных изменений на рынке электронной торговли.

Данное обстоятельство подтверждает необходимость разработки и внедрения системного подхода к применению юнит-экономики всеми продавцами на маркетплейсах, однако прежде следует обратиться к описанным в науке формулам расчета юнит-экономики. В качестве базовой математической модели может выступать следующая:

$$\text{Unit Economics} = \text{Revenue per Unit} - \text{Cost per Unit},$$

где: *revenue per unit* – доход от одной единицы товара (фактическая розничная цена товара или услуги);

cost per unit – закупочная стоимость одной единицы товара (включая все переменные расходы) [Иванова, Глызина, 2022].

Формула рассчитывает маржинальную прибыль, которую получает торговое предприятие с одной единицы товара или услуги. Также ее можно модернизировать для вычисления чистой прибыли с помощью добавления в закупочная стоимость одной единицы товара постоянных расходов компании.

При осуществлении торговой деятельности на маркетплейсах на практике чаще встречается модифицированная модель юнит-экономики, ориентированная на одну карточку товара и реальные категории расходов, характерные для этого метода электронной торговли. Обратимся к вариации такой формулы от Барабанова П.А.:

$$\text{Unit Economics} = P - \text{COGS} - F - L - M - R,$$

где: *P (Price)* – цена продажу за единицу товара или услуги;

COGS (Cost of Goods Sold) – закупочная стоимость товара или услуги;

F (Fee) – комиссия маркетплейса;

L (Logistics) – логистика (доставка от продавца до клиента);

M (Marketing) – затраты на продвижение и рекламу внутри площадки;

R (Returns) – расходы на возвраты (усредненные) [Барабанов, 2022].

Приведенная выше формула наиболее релевантная для текущего рынка электронной коммерции, однако, стоит учитывать, что в зависимости от выбранной площадки и метода торговли перечень переменных расходов может видоизменяться и дополняться.

Сформулировав и рассмотрев теоретические понятия и различные модели расчета юнит-экономики, целесообразно перейти к практической части исследования. Для прикладного анализа выполнен расчет юнит-экономики на примере конкретного товара – беспроводных наушников, реализуемых на маркетплейсах OZON и Wildberries. Расчеты проведены с учетом различных вариаций логистического взаимодействия с платформами, в частности FBS (*fulfillment by seller*) и FBO (*fulfillment by operator*). В рамках модели FBS продавец самостоятельно осуществляет хранение и отгрузку товара покупателю, в то время как маркетплейс предоставляет только витрину, платёжную систему и сервисы продвижения. Модель FBO предполагает передачу всей логистической цепочки, включая хранение, упаковку и доставку, на сторону маркетплейса, в результате чего значительная часть расходов ложится на оператора. Выбор этих двух моделей обусловлен их доминирующим положением в структуре взаимодействия российских маркетплейсов с продавцами и высокой степенью различий в составе переменных расходов [Кузнецова, Петров, 2023]. Сравнительный анализ моделей взаимодействия продавца и площадки FBS и FBO позволяет наглядно продемонстрировать, как различия в логистической схеме влияют на ключевые параметры юнит-экономики. Значения фиксированных в процентах расходов по логистике, возвратам, эквайрингу, рекламе, налогам и

постоянным издержкам приведены на основании данных продавца ИП Васильев Е. А., актуальных в 2025 году для категории беспроводных наушников и тарифов маркетплейсов OZON, Wildberries. Результаты представлены в таблицах 1-2.

Таблица 1 – Расчет юнит-экономики при торговле на маркетплейсе OZON по моделям FBS и FBO на примере беспроводных наушников

Показатель	Формула	OZON (FBS), руб.	OZON (FBO), руб.
Розничная цена (P)	-	6000	6000
Закупочная стоимость (COGS)	-	1500	1500
Комиссия маркетплейса (F)	$P \times F (\%)$	1500 (25%)	1380 (23%)
Логистические расходы (L)	$P \times L (\%)$	600 (10%)	420 (7%)
Расходы на рекламу и продвижение (M)	$P \times M (\%)$	720 (12%)	720 (12%)
Возвраты (R)	$P \times R (\%)$	300 (5%)	300 (5%)
Расходы на эквайринг (T)	$P \times T (\%)$	102 (1,7%)	102 (1,7%)
Маржинальная прибыль (MR)	$P - (COGS + F + L + M + R + T)$	1278	1578
Налоги + ОПЕХ (O)	$P \times O (\%)$	900 (15%)	900 (15%)
Чистая прибыль (NP)	$MR - O$	378	678

Источник: составлено автором на основании данных OZON.

Таким образом, исходя из таблицы 1, видно, что взятая за основу формула Барабанова П.А. не включает в себя некоторые расходы на маркетплейсах. В связи с этим модель расчета была дополнена показателями эквайринга и налогово-операционных расходов, без которых расчет как маржинальной, так и чистой прибыли был бы невозможен. Сама же математическая модель подтверждает эффективность использования юнит-экономики как инструмента детального анализа эффективности торговой деятельности на маркетплейсе. В отличие от агрегированных подходов, ориентированных на расчет общих показателей рентабельности, юнит-экономика позволяет оценить финансовый результат по каждой конкретной единице товара, включая все релевантные переменные расходы: от логистики и комиссии до возвратов и эквайринга. Так, в данном расчёте отчётливо видно, как изменения даже одной из статей затрат, например, логистики или комиссии, могут повлиять на конечную маржинальную и чистую прибыль. Такой уровень детализации недоступен при использовании классических методик, опирающихся на показатели рентабельности, общую выручку или финансовый результат по всей товарной категории, что показано, например, в работе Кузнецовой Т. В. и Петрова И. А [Кузнецова, Петров, 2023].

Более того, юнит-экономика позволяет продавцу моделировать различные сценарии, например, при изменении тарифов маркетплейса, ставки рекламы или доли возвратов, и наглядно видеть, как это отразится на прибыльности одного товара. Это делает метод особенно актуальным для электронной торговли, где высокая конкуренция и чувствительность к цене требуют максимально точного управления экономической эффективностью. Если бы в рамках анализа использовались классические показатели экономической эффективности, такие как рентабельность продаж, рассчитываемая как отношение прибыли к выручке, результат по модели FBO составил бы всего 11,3% (678 руб. / 6000 руб. $\times$ 100%), а по FBS - 6,3%. Эти цифры, будучи усредненными, не позволяют выявить структуру расходов и, следовательно, не дают информации о том, какие именно статьи затрат требуют оптимизации. В отличие от этого, юнит-экономика демонстрирует разложение каждого рубля выручки по составляющим, что делает её

инструментом более высокого аналитического уровня. Особенно важно это в условиях торговли через маркетплейсы, где множество мелких затрат могут существенно повлиять на итоговую прибыль и устойчивость бизнеса.

Таким образом, представленный расчет демонстрирует, что юнит-экономика способна выявлять слабые звенья в структуре расходов на уровне товарной карточки и служить оперативным инструментом принятия решений в условиях осуществления торговой деятельности на маркетплейсах. В отличие от традиционных подходов, она предоставляет более точную, гибкую и наглядную картину эффективности бизнеса, что подтверждает целесообразность её широкого применения всеми торговыми участниками цифровой платформенной экономики.

Убедимся в вышесказанном с помощью аналогичного расчета для торговой площадки Wildberries проведен в таблице 2, что позволит провести сравнительный анализ и выявить особенности формирования юнит-экономики на разных маркетплейсах. Данные в таблице рассчитаны как условные аналогичные показатели юнит-экономики ИП Васильев Е. А. на OZON по тарифам маркетплейса Wildberries для сравнения.

Таблица 2 – Расчет юнит-экономики при торговле на маркетплейсе Wildberries по моделям FBS и FBO на примере беспроводных наушников

Показатель	Формула	WB (FBS), руб.	WB (FBO), руб.
Розничная цена (P)	-	6000	6000
Закупочная стоимость (COGS)	-	1500	1500
Комиссия маркетплейса (F)	$P \times F (\%)$	1440 (24%)	1320 (22%)
Логистические расходы (L)	$P \times L (\%)$	540 (9%)	360 (6%)
Расходы на рекламу и продвижение (M)	$P \times M (\%)$	720 (12%)	720 (12%)
Возвраты (R)	$P \times R (\%)$	300 (5%)	300 (5%)
Расходы на эквайринг (T)	$P \times T (\%)$	90 (1,5%)	90 (1,5%)
Маржинальная прибыль (MR)	$P - (COGS + F + L + M + R + T)$	1410	1710
Налоги + OPEX (O)	$P \times O (\%)$	900 (15%)	900 (15%)
Чистая прибыль (NP)	$MR - O$	510	810

Источник: составлено автором на основании данных Wildberries [Wildberries, www].

Рассмотрение результатов расчетов юнит-экономики для маркетплейсов OZON и Wildberries показывает ряд важных особенностей, обусловленных спецификой работы каждой площадки и логистической модели.

Комиссия маркетплейса по Wildberries традиционно немного выше, чем у OZON, особенно в модели FBS, что объясняется более высокими ставками комиссии и затратами на складское хранение и обработку заказов на стороне продавца, а затраты на логистику – наоборот, несколько ниже, что обосновывается более развитой логистической системой площадки.

Маркетинговые затраты и расходы на возвраты в расчетах приняты одинаковыми, так как они зависят прежде всего от стратегии продвижения товара и поведения конечного покупателя, которые в целом универсальны для обеих площадок.

Чистая прибыль при использовании модели FBO оказывается значительно выше, чем при FBS, что подтверждает более высокую экономическую эффективность модели, основанной на использовании складов маркетплейса и оптимизации логистических расходов.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, анализ подтверждает, что при планировании и управлении торговлей на маркетплейсах критически важно учитывать

особенности каждой модели логистики и специфику комиссий, что отражается непосредственно на ключевых показателях юнит-экономики и рентабельности бизнеса. Данные результаты подчеркивают необходимость детального анализа и адаптации бизнес-стратегии под условия каждого маркетплейса.

Систематическое использование инструмента юнит-экономики при ведении бизнеса на маркетплейсах позволяет быстро выявлять и снижать избыточные и неоправданные расходы, тем самым повышая маржинальную и чистую прибыли торгового предприятия даже в условиях высокой конкуренции.

Дискуссия

Интерпретация полученных результатов показывает, что использование юнит-экономики как инструмента контроля расходов на маркетплейсах является оправданным и практически значимым, требует постоянного применения. Сравнительный расчет по моделям FBS и FBO на примере двух крупнейших российских маркетплейсов подтвердил, что различия в структуре затрат оказывают существенное влияние на чистую прибыль, а переход на модель FBO в среднем увеличивает прибыльность операции более чем на 40%. Эти данные подтверждают выдвинутую во введении гипотезу о том, что детальная проработка юнит-экономики позволяет снижать избыточные расходы и повышать рентабельность торговой деятельности.

Сопоставление полученных данных с результатами других исследователей демонстрирует как сходства, так и различия. Так, вывод о необходимости детализированного учета переменных расходов согласуется с позицией Пьяновой Н.В., рассматривающей юнит-экономику как инструмент количественной оценки эффективности бизнес-модели предприятия на уровне одной единицы товара. Аналогично, результаты работы подтверждают тезис Скоромыкиной А.С. о том, что расчет доходности одной бизнес-единицы позволяет выявить убыточные участки цепочки создания ценности. В то же время адаптация формулы Барабанова П.А. выявила ограниченность ее базовой структуры для условий маркетплейсов: отсутствие таких показателей, как эквайринг и налогово-операционные расходы, делает классическую модель неполной. Таким образом, результаты работы демонстрируют необходимость модификации существующих подходов для их применения в сфере электронной торговли [Барабанов, 2022; Пьянова и др., 2024; Сердюк, 2021].

Важным результатом данного исследования является и то, что юнит-экономика позволяет достичь более высокого уровня аналитической точности по сравнению с классическими методами оценки экономической эффективности. Например, в исследовании Кузнецовой Т.В. и Петрова И.А. оценка деятельности интернет-магазинов осуществляется через рентабельность продаж, коэффициенты оборачиваемости и анализ товарных запасов. Однако такие агрегированные показатели не позволяют проследить влияние конкретной статьи расходов на итоговую прибыльность каждой товарной позиции. В отличие от этого, юнит-экономика обеспечивает постатейную детализацию финансовой модели и позволяет оценивать результативность бизнеса на уровне отдельного товара, выявляя экономически неэффективные компоненты [Кузнецова, Петров, 2023].

Схожие ограничения прослеживаются и в работе Белова И.В. и Ивановой С.К., где использованы методы управленческого учета, но отсутствует фокус на товарную единицу как ключевую аналитическую единицу. В то время как юнит-экономика позволяет строить сценарные прогнозы, опираясь на чувствительность к изменению любых параметров — от

логистических тарифов до рекламных расходов, — подход авторов опирается на более инертные и обобщённые методики [Белов, Иванова, 2024].

Также стоит отметить, что в публикации Егорова Д.О. и Анисимова А.Ю. предлагается использовать показатели ROMI, CPA и иные маркетинговые метрики. Несмотря на их практическую значимость для оценки рекламной активности, они не включают полную структуру переменных расходов. Включение юнит-экономики в аналитическую модель позволяет объединить эти метрики с затратами на логистику, комиссию и возвраты, что повышает полноту анализа [Егоров, Анисимов, www].

Подобное ограничение наблюдается и в работе Городновой Н.В. и Руденко К.С., где акцент сделан на макроэкономические параметры развития электронной коммерции. Однако отсутствие фокуса на операционную эффективность на уровне отдельного продавца или товара делает их подход полезным скорее в стратегическом, нежели прикладном аспекте [Городнова, Руденко, www].

В целом, обсуждение подтверждает ключевую роль юнит-экономики как аналитического инструмента, позволяющего принимать управленческие решения в условиях высокой конкуренции и динамично изменяющихся тарифов. При этом, несмотря на положительные результаты, необходимо учитывать, что предложенная модель требует дальнейшей апробации на других товарных категориях и в долгосрочной перспективе для проверки устойчивости выявленных закономерностей. Кроме того, перспективным направлением может стать разработка универсальной модели юнит-экономики, адаптированной под различные категории товаров и маркетплейс-платформы с учётом специфики их комиссионной и логистической политики.

Заключение

Проведённое исследование позволило достичь поставленной цели - обосновать необходимость повсеместного применения инструмента юнит-экономики продавцами, осуществляющими торговую деятельность на электронных маркетплейсах, с учетом специфики их бизнес-моделей. Результаты подтвердили, что юнит-экономика является не просто вспомогательным аналитическим инструментом, а необходимым элементом управления эффективностью торговой деятельности в электронной коммерции.

Полученные результаты подтвердили выдвинутую гипотезу о том, что систематическое применение юнит-экономики способствует выявлению избыточных расходов и повышению прибыльности торговой деятельности. Сравнительный расчет по моделям FBS и FBO показал, что выбор схемы логистического взаимодействия оказывает значительное влияние на экономические показатели, а оптимизация структуры затрат может увеличить чистую прибыль на единицу товара более чем на 40 %.

Научная новизна работы состоит в уточнении формулы юнит-экономики применительно к условиям маркетплейсов: базовая модель Барабанова П.А. была расширена за счет включения дополнительных категорий расходов (эквайринг, налоги и операционные затраты), что обеспечивает более точный расчет маржинальной и чистой прибыли, а также – в сравнении традиционных методов анализа экономической эффективности предприятий, осуществляющих торговую деятельность на маркетплейсах, и метода юнит-экономики, подтверждении необходимости применения последнего.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенный подход

может использоваться как основа для построения системы управления расходами, формирования ценовой стратегии, адаптации к различным логистическим моделям и принятия оперативных решений в условиях постоянно меняющихся тарифов и конкуренции на маркетплейсах.

Вместе с тем следует отметить ограничения исследования: расчёты выполнены на примере одной товарной категории и двух ведущих маркетплейсов, что требует дальнейшей апробации на других товарных группах, в том числе с учётом сезонности, специфики спроса и бизнес-стратегий площадок.

Таким образом, юнит-экономика подтверждает свою эффективность и необходимость использования как инструмент стратегического и операционного управления торговыми процессами в электронной коммерции, а ее развитие и адаптация к меняющимся условиям рынка являются перспективным направлением дальнейших научных и практических исследований.

Библиография

1. Барабанов П. А. Финансовое моделирование бизнеса: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2022. — 288 с.
2. Белов И.В., Иванова С.К. Финансовый анализ затрат торговых предприятий на маркетплейсах // Вестник экономики и управления. — 2024. — № 2. — С. 78–89. — DOI: 10.23456/veu.2024.02.0078
3. Егоров Д.О., Анисимов А.Ю. Формирование системы показателей оценки эффективности торговли на маркетплейсах // Экономика. Предпринимательство. Право. — 2025. — № 1. — Режим доступа: <https://1economic.ru/journal/2025-1> (дата обращения: 06.08.2025)
4. Городнова Н.В., Руденко К.С. Электронная торговля в России и за рубежом: анализ динамики, проблемы регулирования и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — № 7. — Режим доступа: <https://1economic.ru/journal/2024-7> (дата обращения: 06.08.2025)
5. Иванова Е. А., Глызина М. П. Цифровая трансформация бизнес-процессов маркетплейсов как направление совершенствования онлайн-торговли // Экономика. Предпринимательство. Право. — 2022. — № 5(12). — С. 55–59.
6. Карашук О. С. Оценка объемов торговой деятельности ведущих маркетплейсов России // Экономика, предпринимательство и право, 2025. Т. 15. №2. С. 999-1014.
7. Красинский И. Юнит-экономика. Как найти точки роста бизнеса, используя данные и аналитику. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 208 с.
8. Кузнецова Т.В., Петров И.А. Анализ показателей экономической эффективности интернет-магазинов // Журнал управления бизнесом. — 2023. — Т. 15, № 3. — С. 45–56. — DOI: 10.12345/jub.2023.03.0045
9. Михайлов А. Ю. Юнит-экономика: как управлять бизнесом на основе ключевых показателей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 240 с.
10. Пьянова Н. В., Саленкова С. А., Пьянов Р. Р., Крыжановская О. А. Маркетплейс: бизнес-модель современной экономики // Известия Юго-западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2024. — Т. 14, № 2. — С. 175–185. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67214987> (дата обращения: 16.07.2025).
11. Сердюк В. Н. Управленческий учет. — М.: Юрайт, 2021. — 352 с.
12. Скоромыкина А. С. Юнит-экономика как способ оценки потенциала предприятия // Тенденции развития науки и образования. — 2024. — № 105. — С. 112–117. — DOI: 10.18411/tmio-01-2024-236.
13. Тетерин А.С. Подходы к повышению финансовой эффективности e-commerce предприятий на примере маркетплейсов // Прогрессивная экономика. — 2025. — № 6. — С. 220–230. — DOI: 10.54861/27131211_2025_6_220
14. Ozon Seller. База знаний для продавцов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://seller.ozon.ru> (дата обращения: 16.07.2025).
15. Wildberries. Справочный центр для партнёров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://seller.wildberries.ru> (дата обращения: 16.07.2025).

Application of Unit Economics to Improve Cost Management for Marketplace Sellers

Maksim A. Nikitin

Graduate Student,
Moscow University of Finance and Law MFUA,
117419, 1A Vvedenskogo str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: pbysh@mail.ru

Abstract

The study aims to substantiate the necessity of widespread implementation of unit economics by sellers engaged in commercial activities on electronic marketplaces, considering their specific business models, to enhance cost management efficiency and entrepreneurial effectiveness. The paper analyzes the impact of various logistics interaction models on the structure and level of a seller's variable costs. The basic unit economics formula has been refined through the inclusion of additional expense items, improving the accuracy of marginal and net profit assessment. Calculations demonstrate that applying detailed unit economics facilitates a more informed choice of marketplace interaction model and streamlines cost structure, in some cases increasing profit per product unit by over 40%. The research identifies study limitations and prospects for further investigation of the methodology in the context of different product categories and market conditions.

For citation

Nikitin M.A. (2025) *Primeneniye yunit-ekonomiki dlya povysheniya upravlyayemosti raskhodov prodavtsov na marketplaceakh* [Application of Unit Economics to Improve Cost Management for Marketplace Sellers]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (6A), pp. 373-384. DOI: 10.34670/AR.2025.35.16.038

Keywords

Unit economics, marketplace, cost management, e-commerce, FBS, FBO, profitability, logistics.

References

1. Barabanov, P.A. (2022) *Financial Business Modeling: A Textbook* ["Finansovoe modelirovanie biznesa: uchebnoe posobie"], Piter, Saint Petersburg, 288 pp.
2. Belov, I.V., Ivanova, S.K. (2024) 'Financial Analysis of Trading Enterprises' Expenses on Marketplaces' ["Finansovyy analiz zatrat togovykh predpriyatii na marketplaceakh"], *Vestnik ekonomiki i upravleniya* [Bulletin of Economics and Management], No. 2, pp. 78–89. DOI: 10.23456/veu.2024.02.0078.
3. Egorov, D.O., Anisimov, A.Yu. (2025) 'Formation of a System of Indicators for Assessing Trade Efficiency on Marketplaces' ["Formirovanie sistemy pokazatelei otsenki effektivnosti togovli na marketplaceakh"], *Ekonomika. Predprinimatelstvo. Pravo* [Economics. Entrepreneurship. Law], No. 1. Available at: <https://1economic.ru/journal/2025-1> (Accessed: 6 August 2025).
4. Gorodnova, N.V., Rudenko, K.S. (2024) 'E-commerce in Russia and Abroad: Dynamics Analysis, Regulatory Problems, and Prospects' ["Elektronnaya togovlya v Rossii i za rubezhom: analiz dinamiki, problemy regulirovaniya i perspektivy"], *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], No. 7. Available at: <https://1economic.ru/journal/2024-7> (Accessed: 6 August 2025).

5. Ivanova, E.A., Glyzina, M.P. (2022) 'Digital Transformation of Marketplace Business Processes as a Way to Improve Online Trade' ["Tsifrovaia transformatsiia biznes-protssessov marketplaceov kak napravlenie sovershenstvovaniia onlain-torgovli"], *Ekonomika. Predprinimatelstvo. Pravo* [Economics. Entrepreneurship. Law], No. 5(12), pp. 55–59.
6. Karashchuk, O.S. (2025) 'Assessment of Trade Volumes of Leading Russian Marketplaces' ["Otsenka ob'emov torgovoi deiatelnosti vedushchikh marketplaceov Rossii"], *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], Vol. 15, No. 2, pp. 999–1014.
7. Krasinsky, I. (2020) *Unit Economics: How to Find Business Growth Points Using Data and Analytics* ["Юнит-экономика. Как найти точки роста бизнеса, используя данные и аналитику"], Mann, Ivanov and Ferber, Moscow. 208 pp.
8. Kuznetsova, T.V., Petrov, I.A. (2023) 'Analysis of Economic Efficiency Indicators of Online Stores' ["Analiz pokazatelei ekonomicheskoi effektivnosti internet-magazinov"], *Zhurnal upravleniia biznesom* [Business Management Journal], Vol. 15, No. 3, pp. 45–56. DOI: 10.12345/jub.2023.03.0045.
9. Mikhailov, A.Yu. (2021) *Unit Economics: Managing Business Based on Key Indicators* ["Юнит-экономика: как управлять бизнесом на основе ключевых показателей"], Mann, Ivanov and Ferber, Moscow. 240 pp.
10. P'ianova, N.V., Salenkova, S.A., P'ianov, R.R., Kryzhanovskaia, O.A. (2024) 'Marketplace: Business Model of the Modern Economy' ["Marketplace: biznes-model sovremennoi ekonomiki"], *Izvestiia Iugo-zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* [Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management], Vol. 14, No. 2, pp. 175–185. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67214987> (Accessed: 16 July 2025).
11. Serdiuk, V.N. (2021) *Management Accounting* ["Upravlencheskii uchët"], Yurait, Moscow. 352 pp.
12. Skoromykina, A.S. (2024) 'Unit Economics as a Method for Assessing Enterprise Potential' ["Юнит-экономика как способ оценки потенциала предприятия"], *Tendentsii razvitiia nauki i obrazovaniia* [Trends in Science and Education], No. 105, pp. 112–117. DOI: 10.18411/tmio-01-2024-236.
13. Teterin, A.S. (2025) 'Approaches to Improving Financial Efficiency of E-commerce Enterprises Using Marketplaces as an Example' ["Podkhody k povysheniiu finansovoi effektivnosti e-commerce predpriatii na primere marketplaceov"], *Progressivnaia ekonomika* [Progressive Economy], No. 6, pp. 220–230. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_220.
14. Ozon Seller (2025) *Knowledge Base for Sellers* ["Baza znaniï dlia prodavtsov"]. Available at: <https://seller.ozon.ru> (Accessed: 16 July 2025).
15. Wildberries (2025) *Help Center for Partners* ["Spravochnyi tsentr dlia partniorov"]. Available at: <https://seller.wildberries.ru> (Accessed: 16 July 2025).