

УДК 330.34
DOI 10.26118/2782-4586.2025.88.34.063

Сушко Ольга Петровна

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
Московский государственный технический университет гражданской авиации»

Демехин Матвей Андреевич

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Система сбалансированных показателей на примере JOGEL

Аннотация. Статья посвящена использованию системы сбалансированных показателей (BSC). Использование системы сбалансированных показателей является по сути интегральным подходом к управлению, учитывающим не только финансовые, но и нефинансовые аспекты. Исследование системы сбалансированных показателей представлено на практическиз примерах. Так, анализ компании российского производителя спортивной экипировки (компании Jogel) показывает, как BSC, включающая ключевые показатели по всем четырём перспективам модели: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение, помогает реализовывать стратегические цели и улучшать эффективность управления. Компания также использует SWOT-анализ, визуализацию KPI и стратегическую карту развития. Следовательно, BSC способствует повышению прозрачности, управляемости и стратегической эффективности компании.

Ключевые слова: BSC, Jogel, стратегическая карта, ключевые показатели эффективности, спортивная индустрия, SWOT-анализ, управление.

Sushko Olga Petrovna

Plekhanov Russian University of Economics
Moscow State Technical University of Civil Aviation

Demehin Matvey Andreevich

Plekhanov Russian University of Economics

Balanced scorecard system using JOGEL as an example

Abstract. The article is devoted to the use of the Balanced Scorecard (BSC). The use of a balanced scorecard is essentially an integrated management approach that takes into account not only financial but also non-financial aspects. The study of the balanced scorecard is presented using practical examples. For example, an analysis of a Russian sports equipment manufacturer (Jogel) shows how BSC, which includes key indicators for all four perspectives of the model: finance, customers, internal processes, and training, helps to achieve strategic goals and improve management efficiency. The company also uses SWOT analysis, KPI visualization, and a strategic development map. Consequently, BSC contributes to increasing the transparency, manageability and strategic

Keywords: balanced Scorecard, Jogel, strategy map, KPI, sports industry, SWOT analysis, management.

Современная экономика и динамичный бизнес-ландшафт постоянно меняются, неуклонно растет конкуренция. Компании должны не просто подстраиваться к данным изменениям, но и устойчиво развиваться и достигать поставленных целей. Поэтому традиционные финансовые показатели, фокусирующиеся исключительно на краткосрочной прибыльности, оказываются не всегда достаточными для всесторонней оценки эффективности

деятельности и принятия стратегических решений в компаниях. Необходимость в интегральном подходе к управлению, учитывающем не только финансовые, но и нефинансовые аспекты, предопределяет актуальность темы исследования системы сбалансированных показателей (ССП). СПП, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортон [1], представляет собой комплексную систему стратегического управления, позволяющую организациям визуализировать свою стратегию и измерять прогресс в достижении поставленных целей. В отличие от традиционных систем, ориентированных на прошлые результаты, СПП ориентирована на будущее и учитывает четыре ключевые перспективы: финансовую, клиентскую, внутренних бизнес-процессов, обучения и развития персонала [1]. Преимущества использования СПП представлены на рисунке 1.

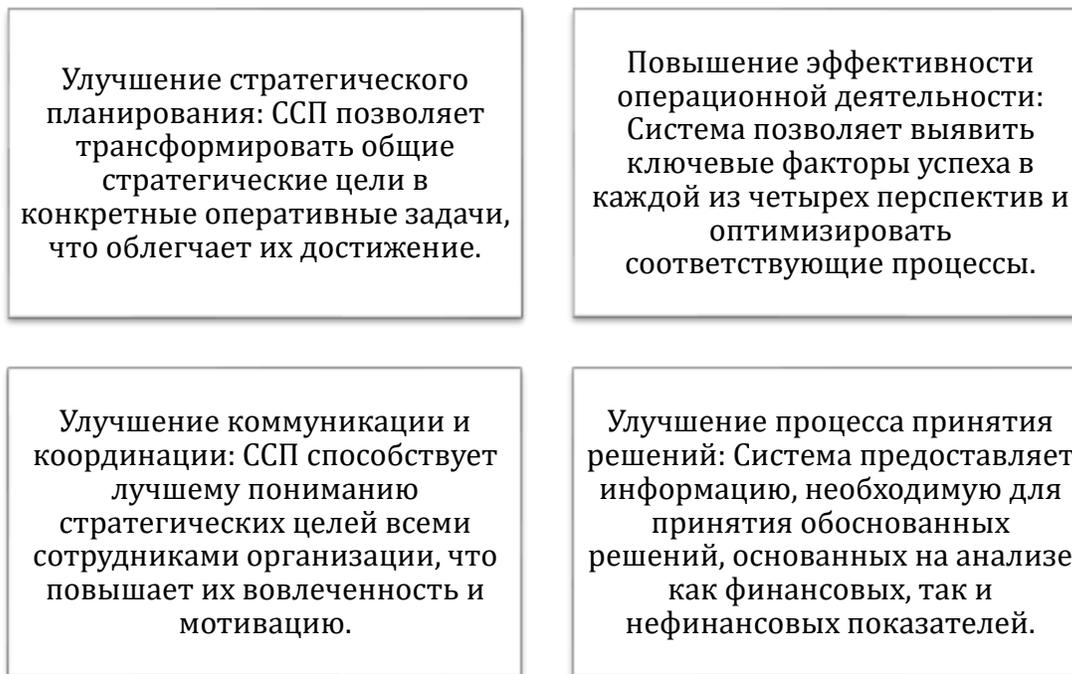


Рис. 1 - Преимущества использования СПП

Таким образом, внедрение СПП является стратегически важным шагом для компаний, стремящихся к устойчивому росту и конкурентоспособности. Исследование данной системы, ее адаптация к специфике конкретной организации и разработка эффективных механизмов ее внедрения представляют собой актуальную и практически значимую задачу. На примере компании Jogel — производителя спортивной экипировки — можно проанализировать, как BSC помогает реализовывать стратегические цели и улучшать эффективность управления (табл.1) [1].

Таблица 1

Основные показатели BSC для компании Jogel [1]

Перспектива	Цель	Показатель	Целевое значение
Финансовая	Рост выручки на 15%	Годовой рост продаж	15%
Клиентская	Увеличение удовлетворенности клиентов	Индекс NPS	70+
Внутренние процессы	Сокращение сроков поставки	Средний срок доставки	<48 часов

Обучение и развитие	Повышение квалификации персонала	Кол-во часов обучения на сотрудника	40 часов в год
---------------------	----------------------------------	-------------------------------------	----------------

Финансовая перспектива отражает как организация создает стоимость для своих акционеров, и в первую очередь, рост выручки за последние несколько лет (рис. 2, табл. 2).

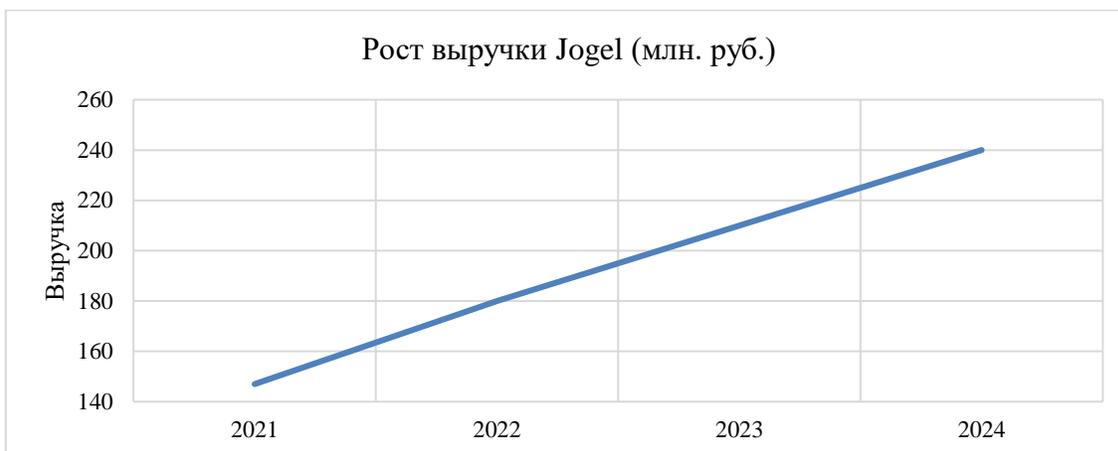


Рис. 2 — Динамика роста выручки компании Jogel

Компания Jogel, ориентированная на устойчивый рост, анализирует такие ключевые показатели, как валовая прибыль, маржинальность, EBITDA, коэффициент оборачиваемости активов и рентабельность капитала. Только за последний год прирост результатов составит от 111% до 121%. Наиболее активное наращение за последние несколько наблюдается по выручке и прибыли (табл. 2)

Таблица 2

Финансовые показатели Jogel (млн руб.)

Показатель	2021	2022	2023	2024	% 2024/2023
Выручка	150	180	210	240	114,3
Себестоимость	100	115	130	145	111,5
EBITDA	30	38	46	55	119,6
Чистая прибыль	20	25	29	35	120,7
Рентабельность продаж	13.3%	13.9%	13.8%	14.6%	105,9

Jogel активно развивает клиентскую лояльность, улучшает сервис и усиливает узнаваемость бренда. Компания проводит регулярные опросы, рассчитывает Net Promoter Score (NPS), отслеживает возвраты товаров и время обработки заказов. Это позволяет более эффективно выстраивать стратегические инициативы (табл. 3).

Таблица 3

Ключевые клиентские метрики Jogel [1]

Показатель	2021	2022	2023	2024
NPS	55	60	66	72
Индекс удовлетворенности (CSAT)	82%	84%	87%	90%
Среднее время ответа службы поддержки	15 мин	12 мин	9 мин	6 мин
Доля возвратов	4.2%	3.8%	3.3%	2.9%

Внутренние процессы включают оптимизацию логистики, управления складом, производственных линий и цепочек поставок. Jogel внедрил систему управления качеством и провел цифровизацию цепочек поставок, что позволило сократить издержки и повысить эффективность (рис.3).

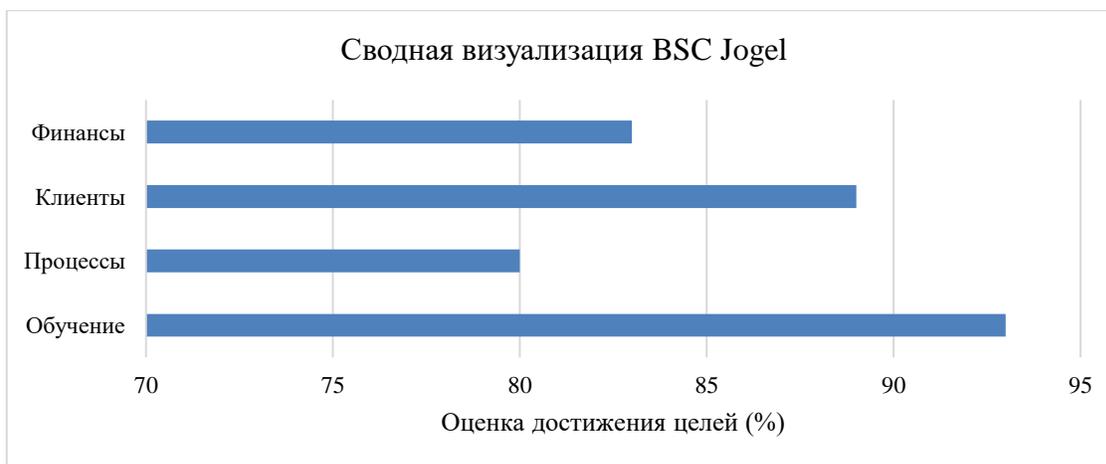


Рис. 3 — Сводная визуализация BSC Jogel [1]

Данный SWOT-анализ отражает стратегические аспекты развития компании Jogel:

Таблица 3

SWOT-анализ компании Jogel

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Сильный бренд в сегменте спортивной экипировки. Развитая дилерская сеть по всей России. Инвестиции в инновации и цифровизацию.	Зависимость от внешних поставщиков сырья. Низкая представленность за пределами СНГ. Ограниченные производственные мощности.	Рост спроса на спорттовары и ЗОЖ. Выход на новые рынки (Азия, Ближний Восток). Развитие e-commerce и маркетплейсов.	Колебания валютных курсов. Рост логистических издержек. Высокая конкуренция со стороны международных брендов.

Компания инвестирует в человеческий капитал: организует курсы повышения квалификации, программы наставничества и внедряет систему управления знаниями. Среднегодовое количество часов обучения на сотрудника превысило 40, что положительно повлияло на производительность и инновационность (рис.4).

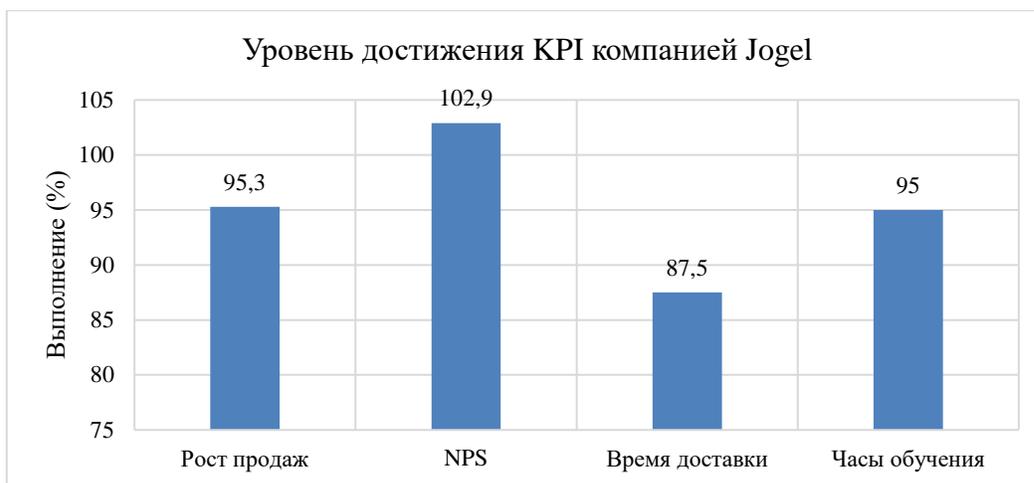


Рис. 4 — Уровень достижения КРІ компанией Jogel [1]

Таким образом, внедрение ССП в компании Jogel – это не единовременный проект, а непрерывный процесс, требующий постоянного мониторинга, оценки и корректировки. Благодаря ССП, Jogel не только отслеживает текущие результаты, но и предвидит будущие возможности и угрозы, обеспечивая устойчивый рост и долгосрочный успех. Jogel закладывает в финансовую составляющую ССП ориентацию на максимизацию прибыли и увеличение акционерной стоимости, что подтверждается ростом выручки, рентабельности, оптимизацией затрат и управлением денежными потоками. Другая составляющая ССП (клиентская перспектива) компании Jogel определяет удовлетворение потребностей клиентов и укрепление лояльности к бренду Jogel. Среди показателей, которые отражают вторую составляющую, стали увеличение уровня удержания клиентов, индекса удовлетворенности клиентов, доли рынка и узнаваемость бренда. Третьей перспективой ССП компании Jogel является оптимизация внутренних бизнес-процессов, которые ориентированы на повышение эффективности и результативности операционной деятельности Jogel. Основными показателями оптимизации внутренних бизнес-процессов стали сокращение времени цикла, повышение качества продукции, трансформация логистических процессов и внедрение инноваций. И последней составляющей ССП в компании является перспектива развития человеческого капитала, которая отражается в таких показателях как уровень вовлеченности сотрудников, инвестиции в обучение и развитие, а также создание культуры непрерывного улучшения.

Список источников

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2021. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.olb.ru/books/kaplan_norton_bsc (дата обращения 06.06.2025).
2. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. — М.: Проспект, 2020. [Электронный ресурс]. – URL: <https://prospect.ru/catalog/kovalev-finansoviy-analiz> (дата обращения 06.06.2025).
3. Междисциплинарный словарь терминов: менеджмент, бизнес-планирование, информационные технологии в бизнесе, проектное управление, логистика : Учебное пособие. – Москва : Издательский Дом "Академия Естествознания", 2020. – 166 с. – ISBN 978-5-91327-615-5.
4. Стратегический менеджмент: учебник / Под ред. В.Д. Шапиро. — М.: Юрайт, 2019. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-2019> (дата обращения 06.06.2025).

5. Степаненко, Е. В. Анализ влияния некоторых факторов в процессе профессионального самоопределения / Е. В. Степаненко, Н. О. Самородова // Педагогический научный журнал. – 2024. – Т. 7, № 2. – С. 189-195.

6. Степаненко, Е. В. Проблемы адаптации молодых специалистов / Е. В. Степаненко // Наука в центральной России. – 2013. – № 12S. – С. 39-44.

7. Sushko, O. E-trading: Current status and development prospects / O. Sushko, A. Plastinin // Advances in Intelligent Systems and Computing. – 2021. – Vol. 1258. – P. 791-805. – DOI 10.1007/978-3-030-57450-5_67.

Сведения об авторах

Сушко Ольга Петровна, д.э.н, доцент профессор, РЭУ им. Г.В. Плеханова, ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет гражданской авиации», г. Москва, Россия

Демехин Матвей Андреевич, студент, РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

Information about the authors

Sushko Olga Petrovna, Doctor of Economics, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics Moscow State Technical University of Civil Aviation, Moscow, Russia

Demehin Matvey Andreevich, student REU named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russia