

Вкладка ВФ 04а и ВФ 04б

Перед началом анализа необходимо ознакомиться с базовыми принципами и структурой построения вкладки анализа безубыточности.

[illegible]

Косвенные затраты состоят из следующих статей расходов:

- 1. Аппарат Управления
- 2. Департамент технологий
- 3. Финансово-административный департамент
- 4. Департамент маркетинга
- 5. Департамент по персоналу
- 6. Департамент ИБ
- 7. Кибербезопасность
- 8. IT-расходы
- 9. Операционные и прочие накладные расходы

O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ
	II.1.1	II.1.2	II.1.2.1	II.1.3	II.1.4	II.1.5	II.1.6	II.1.7	II.1.8	II.1.9	II.1.10	II.1.11	II.2.1	II.3.1	II.4.1	II.5.1	II.6.1	II.6.2	II.6.3	II.6.5	II.6.6
	Косв	Прям	Косв	Косв	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Прям	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв
1	Аппарат Управления	Департамент технологий	Департамент технологий	Финансово-административный	Департамент маркетинга	Департамент по продуктам	Департамент по персоналу	Проектный офис	Департамент ИБ	Медицинский персонал	Прочее	Департамент развития и продаж	Партнёрские СберМедИИ	Затраты на закупку СберМедИИ	Кибербезопасность	IT-расходы	Комиссия Банку	Маркетинг	Операционные расходы	Затр. на использование внеш. алгоритмов	Пр. наклад. расходы (расходы на

Перед анализом обязательно установить "2030" в ячейке "F2" вкладки "UNITанализ" и "Солнечный вариант!!!" во вкладке "Общ" !!!

Структура блока по каждому продукту следующая:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	ВФ_04а	Анализ и рекомендации по увеличению доходности в разрезе продуктов СберМедИИ												
2					Прям	Косв				2030				
3	Код	Меню	Продукт	Дата вывода продукта на рынок	Выручка, млн.руб.	Затраты прямые, млн.руб.	Затраты прямые, %	Затраты косвенные, млн.руб.	Затраты косвенные, %	Прибыль, млн.руб.	Прибыль, %	Прибыль (только по прямым затратам), млн.руб.	Прибыль (только по прямым затратам), %	
4	УслУбыт	ТОПЗ												
15	9	Было до оптимизации												
16	100%	ТОПЗ		2023, июль	236,1	221,0	61,5%	138,4	38,5%	-123,9	-52,5%	Ш41	15,1	6,4%
17	32%	Сопровождение ТОПЗ		2024, июнь	75,3	11,6	8,1%	131,9	91,9%	-68,3	-90,7%	Ш81	63,6	83,7%
18	Быт	ИТОГО по продукту ТОПЗ		-	311,4	232,7	46,3%	270,3	53,7%	-192,2	-61,7%		78,8	25,3%
20						1,00	Было	Стало				Продукт уменьшился на:	1	
21		Стало после оптимизации			Средняя стоимость продукта на 1 млн.чел.:	1,61	3	1,61	4			Сопровождение уменьшить на:		
23	ИИ_ТО	ИИ	ТОПЗ	2023, июль	236,1	137,3	61,0%	3	4	10,4	4,4%	Ш41	98,9	41,9%
24	ТО_ТОГ	СПР	Сопровождение ТОПЗ	2024, июнь	75,3	7,0	8,2%	78,3	91,8%	-10,0	-13,3%	Ш81	68,3	90,7%
25	Ста	ИТОГО по продукту ТОПЗ		-	311,4	144,2	46,5%	166,1	53,5%	0,4	0,1%		167,2	53,7%
26	Выводы:													
27	1. Выручка увеличена до максимума, включая регионы 3-й категории.													
28	2. Общая прибыль по продукту на базе прямых затрат: положительна на базе общих затрат: положительна													
29	3. Сокращение расходов по кибербезопасности и IT-расходы до нуля приводит к выводу продукта на точку самоокупаемости на горизонте планирования 2030 г.													
30	4. Сокращение затрат по партнёрской программе до нуля не приводит к выводу продукта на точку самоокупаемости на горизонте планирования 2030 г.													
31	5. Для вывода продукта на точку самоокупаемости на горизонте 2030 г. необх. сократить затраты на базовые статьи расходов, включая оптимизацию разработки алгоритмов													
32	6. Проработать вопрос получения безвозмездного дофинансирования (дотация/гранты/иное) на сокращаемые затраты.													

Ключевые ячейки для анализа отмечены красными кружками, а для управления жёлтым цветом.

Перед началом анализа необходимо учитывать следующее. Речь идёт о безубыточности тарифа на продукт и ни коим образом не сравнивается с возможностью заказчика и ценами конкурентов. Для оценки эффективности поставку ИИ необходимо рассматривать в совокупности с "Сопровождением ИИ"

Собственно анализ состоит из следующих шагов:

- 1. Проверяем тип безубыточности продукта. Кружок №9 вверху каждого блока. Всего существует три категории:
 - Абсолютно убыточный продукт. Если прямые затраты выше выручки. (АбсУбыт - красный).
 - Условно убыточный продукт. Если прямые затраты ниже выручки, а общие затраты выше выручки. (УслУбыт - жёлт).
 - Безубыточный продукт. Если общие затраты ниже выручки. (Окуп - зелёный).
- 2. Если продукт окупаем, то ни каких действий в принципе не требуется.
- 3. Если продукт условно убыточен, это означает, что прямые затраты меньше выручки и в принципе возможно сделать этот продукт безубыточным. Для этого необходимо либо увеличить выручку, либо сократить затраты, причём не важно какие прямые или косвенные.

3.2 Способ №2 - снижение затрат. Если же этого не произошло и значение в ячейке, отмеченной номером №2 не стало положительным, а так же цвет в ячейке отмеченной номером №8 не поменялся на зелёный, тогда приступаем к сокращению затрат на выпуск данного продукта путём указания размера снижения затрат по каждой статье в процентах в ячейках, отмеченных №10.

	A	B	C	D	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ
1	ВФ_04а		Анализ и рекомендации по увеличению доходност		Косв	Прям	Косв	Косв	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Прям	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв
2					Аппарат	Управление	Департамент	Департамент	Департамент	Финансово-административный	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	Департамент	
3					Код	Меню	Продукт	Дата вывода продукта на рынок																	
14			Услуги	ТОПЗ																					
15			Было до оптимизации																						
16	100%		ТОПЗ	2023, июль	11,8	7,8	23,1	12,5	6,1	8,4	3,9	33,8	13,0	0,0	0,0	36,5	118,1	0,0	23,9	25,2	16,5	3,4	9,9	0,0	5,6
17	32%		Сопровождение ТОПЗ	2024, июнь	11,8	0,0	23,1	12,5	2,0	0,0	3,9	0,0	13,0	0,0	0,0	11,6	0,0	0,0	23,9	25,2	0,0	1,1	9,9	0,0	5,6
18	Бы		ИТОГО по продукту ТОПЗ	-	23,6	7,8	46,1	25,1	8,1	8,4	7,8	33,8	25,9	0,0	0,0	48,1	118,1	0,0	47,8	50,5	16,5	4,5	19,8	0,0	11,1
20			Стало после оптимизации		10%	60%	30%	100%					30%	20%		40%	50%		50%	50%			30%		30%
21					10%	60%	30%	100%					30%	20%		40%	50%		50%	50%			30%		30%
23	ИИ_ТОИ		ТОПЗ	2023, июль	10,6	7,8	9,2	8,8	6,1	8,4	3,9	23,6	10,4			21,9	59,0	0,0	12,0	12,6	16,5	3,4	6,9	0,0	3,9
24	ТО_ТОИ	СП	Сопровождение ТОПЗ	2024, июнь	10,6	0,0	9,2	8,8	0,0	0,0	3,9	0,0	10,4			7,0	0,0	0,0	10,0	12,6	0,0	0,0	6,9	0,0	3,9
25	Ста		ИТОГО по продукту ТОПЗ	-	21,2	7,8	18,4	17,6	6,1	8,4	7,8	23,6	20,7			28,9	59,0	0,0	22,0	25,2	16,5	3,4	13,8	0,0	7,8
26	Выводы:				6,8%	2,5%	5,9%	5,7%	2,0%	2,7%	2,5%	7,6%	6,7%	0,0%	0,0%	9,3%	10,0%	0,0%	7,7%	12	3%	1,1%	4,5%	0,0%	2,5%
27	1.		Выручка увеличена до максимума, включая регионы 3-й категории.																						
28	2.		Общая прибыль по продукту на базе прямых затрат:	положительна																					
29	3.		Сокращение расходов по кибербезопасности и ИТ-расходы до нуля не приво																						
30	4.		Сокращение затрат по партнёрской программе до нуля не приводит к вывод																						
31	5.		Для вывода продукта на точку самоокупаемости на горизонте 2030 г. необх.		15%	50%	50%	60%	50%	75%		75%	50%			50%	50%		75%	75%		50%	50%		10%
32	6.		Проработать вопрос получения безвозмездного дофинансирования (дотац		15%		75%	60%	100%				50%			50%			75%	75%		100%	50%		10%

4 Если продукт абсолютно убыточен, это означает, что прямые затраты выше выручки и, в принципе, не возможно сделать этот продукт безубыточным изменяя только выручку по продукту. Для выведения продукта на безубыточный уровень необходимо сократить затраты причём не важно какие прямые или косвенные. Для этого выполняем действия, описанные в пункте 3.2

Таким образом заполняя зону, отмеченную №10 можно постараться добиться положительных значений в ячейках, отмеченных номерами №5 и №6, а так же изменений цвета на зелёный в ячейках отмеченных номерами №7 и №8.

Если это произошло, то это означает, что продукт стал окупаем за счёт снижения затрат по отдельным статьям.

5 Аналогичную процедуру (п.1-п.4) проделываем с каждым продуктом.

В заключении смотрим на общие данные по компании:

А	В	С	Д	Е	Г	Н	И	К	Л	М	Н
1	ВФ_04а	Анализ и рекомендации по увеличению доходности в разрезе продуктов СберМедИИ									
2					Прям	Косв				2030	
3	Код	Меню	Продукт	Дата вывода продукта на рынок	Выручка, млн.руб.	Затраты прямые, млн.руб.	Затраты прямые, %	Затраты косвенные, млн.руб.	Затраты косвенные, %	Прибыль, млн.руб.	Прибыль, %
4	Перед анализом обязательно установить "2030" в ячейке "F2" вкладки "UNITанализ" и "Солнечный вариант!!!" во вкладке "Общ" !!!										
5	СберМедИИ (Искусственный интеллект)										
6	Было	Было до оптимизации	млн.руб.		5 683	3 737	44,8%	4 611	55,2%	-2 678	-47,1%
7	Стало	Стало после оптимизации	млн.руб.		5 683	2 450	5,8%	2 897	54,2%	324	5,7%
8		Отклонение от базовых значений (от Было)	млн.руб.		0	13		-1 714	3 002		
9		Отклонение от базовых значений (от Было)	%		0%	-34%		-37%			

	A	B	C	D	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	A	L	
1	ВФ_04а	Анализ и рекомендации по увеличению доходности				Косв	Прям	Косв	Косв	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Прям	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв		
2					Косв	Прям	Косв	Косв	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Косв	Прям	Прям	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв	Косв	Прям	Косв			
3	Код	Меню	Продукт	Дата вывода продукта на рынок	Аппарат Управления	Департамент технологий	Департамент технологий	Финансово- административный	Департамент маркетинга	Департамент по продуктам	Департамент по персоналу	Прямой офис	Департамент ИБ	Медицинский персонал	Прочие	Департамент развития и продаж	Партнерские СберМедИИ	Затраты на закупку СберМедИИ	Клиентская поддержка	IT-расходы	Комиссия Банку	Маркетинг	Операционные расходы	Затр. на исполнение внеш. алгоритмов	Пр. нмч. расходы (расходы на)	ИТОГО затрат, млн.руб.		
4	Перед анализом обязательно установить "2030" в ячейке "F2" вкладки "UNITанализ" и "Солнечный вариант!!!" во вкладке "Общ" !!!																											
5	СберМедИИ (Искусственный интеллект)																											
6	Было	Было до оптимизации			млн.руб.	400	498	784	427	148	537	132	454	440	0	14	1111	0	813	858	289	83	336	0	188	8 348		
7	Стало	Стало после оптимизации			млн.руб.	352	333	439	260	97	299	130	227	294	0	0	630	670	0	423	447	289	55	233	0	5 346		
8		Отклонение от базовых значений (от Было)			млн.руб.	-49	-164	-345	-167	-50	-238	-2	-227	-146	0	0	-217	-441	0	-390	-411	0	-28	-103	0	-3 001		
9		Отклонение от базовых значений (от Было)			%	-12%	-33%	-44%	-39%	-34%	-44%	-1%	-50%	-33%	0%	0%	-26%	-40%	0%	-48%	-48%	0%	-34%	-31%	0%	-36%		

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ			
1	Во_04а	Анализ и рекомендации по увеличению доходности в разрезе продуктов СберМедИИ																																				
2					Прям	Косв				2030																												
3	Код	Меню	Продукт	Дата вывода продукта на рынок	Выручка, млн.руб.	Затраты прямые, млн.руб.	Затраты прямые, %	Затраты косвенные, млн.руб.	Затраты косвенные, %	Прибыль, млн.руб.	Прибыль, %	Прибыль (только по прямым затратам), млн.руб.	Прибыль (только по прямым затратам), %	Аппарат управления	Департамент технологий	Департамент технологий	Финансово-административный	Департамент маркетинга	Департамент по продуктам	Департамент по персоналу	Прямой офис	Департамент ИБ	Медицинский персонал	Прочие	Департамент развития и продаж	Партнёрские СберМедИИ	Затраты на закупку СберМедИИ	Клиентская поддержка	IT-расходы	Комиссия Банку	Маркетинг	Операционные расходы	Затр. на исполнение ввеш. алгоритмов	Пр. нмч. расходы (расходы)	ИТОГО затраты, млн.руб.			
4	Перед анализом обязательно установить "2030" в ячейке "F2" вкладки "UNITанализ" и "Солнечный вариант!!!" во вкладке "Общ" !!!																																					
5	СберМедИИ (Искусственный интеллект)																																					
6	Было	Было до оптимизации	млн.руб.		5 683	3 737	44,8%	4 611	55,2%	-2 678	-47,1%	1 946	34,2%	400	498	784	427	148	537	132	454	440	0	14	1111	0	813	858	289	83	336	0	188	8 348				
7	Стало	Стало после оптимизации	млн.руб.		5 683	2 450	5,8%	2 897	54,2%	324	5,7%	3 233	56,9%	352	333	439	260	97	299	130	227	294	0	0	630	670	0	423	447	289	55	233	0	166	5 346			
8		Отклонение от базовых значений (от Было)	млн.руб.		0	-1 714		-1 714		3 002				-49	-164	-345	-167	-50	-238	-2	-227	-145	0	0	-217	-441	0	-390	-411	0	-28	-103	0	-3	-3 001			
9		Отклонение от базовых значений (от Было)	%		0%	-37%		-37%						-12%	-33%	-44%	-39%	-34%	-44%	-1%	-50%	-33%	0%	0%	-26%	-40%	0%	-48%	-48%	0%	-34%	-31%	0%	-12%	-36%			
10																																						
11																																						
12																																						

Модель даёт ответ на вопрос: при каких затратах компания в целом будет окупаема на горизонте планирования 2030 (с разбивкой по статьям и продуктам). Для этого смотрим на ячейку, отмеченную номером №13. При этом система даёт полный расклад по всем статьям затрат в логике "Было до оптимизации", "Стало после оптимизации". Смотрим на ячейки, отмеченные номером №14.

Для просмотра окупаемости каждого продукта необходимо отфильтровать таблицу по колонке "В" ("Код1") со значением "Стало"

А	В	С	Д	Е	Г	Н	И	К	Л	М	Н
1	ВФ_04а	Анализ и рекомендации по увеличению доходности в разрезе продуктов СберМедИИ									
2					Прям	Косв				2030	
3	Код	Меню	Продукт	Дата вывода продукта на рынок	Выручка, млн.руб.	Затраты прямые, млн.руб.	Затраты прямые, %	Затраты косвенные, млн.руб.	Затраты косвенные, %	Прибыль, млн.руб.	Прибыль, %
4	Перед анализом обязательно установить "2030" в ячейке "F2" вкладки "UNITанализ" и "Солнечный вариант!!!" во вкладке "Общ" !!!										
13	Ст	ИТОГО по продукту ТОП3	-		311,4	144,2	46,5%	166,1	53,5%	0,4	0,1%
25	Ст	ИТОГО по продукту АИДА	-		163,2	50,2	30,9%	112,2	69,1%	0,4	0,2%
26	Ст	ИТОГО по продукту Симптом чекер	-		176,8	61,5	35,0%	114,1	65,0%	0,6	0,3%
65	Ст	ИТОГО по продукту Скоринг онкологии	-		206,1	89,8	43,8%	115,3	56,2%	0,4	0,2%
105	Ст	ИТОГО по продукту Скоринг ССЗ	-		293,9	176,9	60,4%	115,8	39,6%	0,3	0,1%
125	Ст	ИТОГО по продукту Анализ маммограмм	-		502,0	194,1	41,1%	278,0	58,9%	29,2	5,8%
141	Ст	ИТОГО по продукту Анализ рентгенограмм органов	-		732,9	267,0	48,2%	287,4	51,8%	177,6	24,2%
157	Ст	ИТОГО по продукту Анализ КТ головного мозга	-		135,3	40,8	30,4%	93,5	69,6%	0,5	0,4%
177	Ст	ИТОГО по продукту Анализ КТ органов грудной клет	-		294,8	170,7	58,3%	122,0	41,7%	0,9	0,3%
197	Ст	ИТОГО по продукту Анализ КТ органов брюшной по	-		232,8	113,4	49,5%	115,6	50,5%	2,9	1,2%
217	Ст	ИТОГО по продукту Анализ КТ ангиография	-		166,7	57,0	34,5%	108,0	65,5%	1,1	0,7%
237	Ст	ИТОГО по продукту Анализ МРТ органов малого таза	-		456,5	191,6	42,1%	263,6	57,9%	0,6	0,1%
255	Ст	ИТОГО по продукту Выручка по индивидуальным пр	-		18,0	3,4	19,2%	14,3	80,8%	0,2	0,9%
275	Ст	ИТОГО по продукту МРТ ГМ	-		292,9	207,4	72,8%	77,4	27,2%	7,4	2,5%
294	Ст	ИТОГО по продукту МРТ грудного отдела позвоночника	-		147,3	59,3	40,5%	87,2	59,5%	0,5	0,3%
314	Ст	ИТОГО по продукту МРТ пояснично-крестцового отде	-		335,3	135,7	48,8%	142,4	51,2%	56,6	16,9%
330	Ст	ИТОГО по продукту МРТ шейного отдела позвоночника	-		134,1	51,7	38,9%	81,1	61,1%	0,8	0,6%
350	Ст	ИТОГО по продукту Рентген коленного сустава	-		156,5	65,7	42,4%	89,1	57,6%	1,2	0,8%
370	Ст	ИТОГО по продукту Рентген пояснично-крестцового	-		294,4	124,4	46,9%	140,8	53,1%	28,7	9,8%
386	Ст	ИТОГО по продукту Рентген стопы	-		214,8	115,2	54,0%	98,2	46,0%	0,9	0,4%
406	Ст	ИТОГО по продукту МРТ колена	-		260,2	118,4	45,9%	139,4	54,1%	2,0	0,8%
422	Ст	ИТОГО по продукту	-		157,3	11,4	7,8%	135,2	92,2%	10,6	6,8%

В случае если полученные затраты не отвечают ожидаемым требованиям, тогда убираем из портфеля продукты, которые однозначно являются убыточными и тянут компанию вниз. Корректируем затраты (постоянные и переменные). И делаем весь анализ заново.

