

ДЕ МОЇ ГРОШІ?

Практичний посібник
з управлінського обліку



Наталя Ковтонюк

ДЕ МОЇ ГРОШІ?

**книга-тренінг по управлінській звітності для власників
малого та середнього бізнесів**

Наталія Ковтонюк, м. Житомир, 2026

Вступ.....	2
Розділ 1: Бізнесові гроші, або що воно таке?.....	6
Звіт Перший: P&L. Скільки я заробляю?.....	8
З чого складається звіт P&L?.....	11
А як саме бізнес заробляє гроші?.....	14
Про точку беззбитковості.....	17
Кавова пауза.....	21
Звіт Другий: Cash flow. Де мої гроші?.....	22
Звіт Cash flow не дорівнює звіту P&L!.....	22
З чого складається звіт Cash flow?.....	24
Кавова пауза.....	36
Звіт Третій: Balance. Чому так мало?.....	37
актив.....	42
пасив.....	43
Кавова пауза.....	48
Розділ 2. А чи справді бізнес працює ефективно?.....	49
А що означає ефективно?.....	49
Ось тут і з'являються KPI.....	51
Практикум: Фінансові детективи від Наталі.....	60
Кавова пауза.....	63
Розділ 3. Автоматизація та можливості.....	64
Рівень 1: Ексель варіант.....	66
Рівень 2. Початок інтеграцій: POS, Банк, CRM.....	68
Рівень 3. Важка артилерія: ERP та управлінські екосистеми.....	72
Золоті правила автоматизації:.....	74
Замість кавової паузи.....	76
Мої особливі Подяки.....	77
Мої прямі контакти:.....	78

Вступ

Д_істали дружньо гаманці порахувати гроші.
Е_т, дідько, що ся стало раптом? Бо з кешиком "неочень".

М_ій бізнес супер! Я багач! Планую до Європи!
О_днак рахунок каже: Ач! Ти бачив де всі гроші?
Ї_й-бо, паскудство, тійомать! Та скільки ж можна витрачати? Я хОчу Польщу підкорять!

Г_айда читаємо, мій друже! Я підкажу де всі калюжі.
Р_озберемо по запчастинах усенькі гроші. Ти прозрієш.
О_пераційно витрачати ти станеш якісніше, брате.
Ш_виденько все збереш до купи і стане ясно що та як!
І бач, керуєш вже потоком. А там і Польща як маяк.

Я. Лімо 2025

Від авторки

Чому "Де мої гроші?"

У моїй бібліотеці є роботи багатьох українських практиків:

- ❖ Олексій Просніцький "Як не профакапити проєкт";
- ❖ Наталія Заверуха "Безконтрольні";
- ❖ Ірина Євтушенко та Тетяна Лисецька "LEAN як PRO";
- ❖ Олександр Буратинський "Системна адаптивність";
- ❖ Сергій Нефоросов "Від новачка до професійного продавця".

А також чимало літератури про історії успішних компаній, управлінський облік, ключові показники бізнесу тощо від іноземних авторів. Іноземні знання, досвід є цінними, проте це не українські реалії.

Якось мій давній партнер порадив мені написати книгу-підручник з управлінського обліку: досвіду чимало, результати вражаючі, отже треба! А він її надрукує. Тоді я посміхнулася, подякувала за високу оцінку моєї роботи, та й по тому.

Але склавши руки я не сиділа. Я створила настільну бізнес-гру по фінансовому менеджменту, авторські курси "Управлінська звітність", "Хочу бути ФОП", "ПРРО - це не страшно". А також створювала автоматизовані системи управлінського обліку для моїх чудових замовників.

"Навіщо мені ця книга?"- запитаєте ви? Моя місія - фінансова грамотність кожного учасника бізнесу, щоби власник спав спокійно та знав скільки він заробляє. Місія формує мету; а метою книги є знайомство власника українського малого та середнього бізнесу із управлінською звітністю, на основі даних якої власник приймає правильні управлінські рішення. Тут я ділюся із шановним читачем своїм досвідом, порадами, вказівками, пересторогами, успіхами та не успіхами, новими можливостями за 20+ років у фінансах простою мовою, для власника. Докладно та просто пояснюю що це, навіщо це, які управлінські рішення слід прийняти для розвитку, масштабування, прибутку.

"Де мої гроші?" це книга-підручник? Ні в якому разі! Вважайте це кишеньковим тренінгом, який завжди під рукою.

Наші герої та правила гри.

Протягом усієї книги нас супроводжуватиме Гордій Микитович Мудрик, власник компанії “Філіжанка”. Підприємець, який уже відкрив першу кав'ярню та активно розвиває напрямок кейтерингу. Він мріє про мережу, щорічний прибуток у сумі 12 000 000 грн, але спочатку хоче зрозуміти, чи справді бізнес заробляє? Кав'ярня працює, гості приходять, гроші надходять, замовлень вистачає. Начебто усе чудово, але запитання у Гордія Микитовича такі самі, як і в більшості власників бізнесу:

- 1. Скільки я насправді заробляю?**
- 2. Де мої гроші?**
- 3. І чому, якщо виручка зростає, на рахунку постійно чогось не вистачає? Або ж, Чому так мало?**

Ми разом шукатимемо відповіді саме на ці запитання.

Читач познайомиться із трьома основними фінансовими управлінськими звітами, показниками ефективності бізнесу та можливостями автоматизації власної компанії.

У книзі ви зустрінете багато цифр, прикладів і діалогів. Частина з них узята з реальних кейсів, частина змінена або об'єднана, щоби простіше пояснити логіку управлінського обліку та зберегти конфіденційність моїх клієнтів.

Не намагайтеся оцінювати, наскільки реалістичною є виручка конкретної кав'ярні чи рівень її витрат. Тут важливіше інше: як цифри взаємодіють між собою, які висновки вони дозволяють зробити і як допомагають власнику приймати рішення.

Якщо у вашому бізнесі обороти вдесятеро більші або, навпаки, лише починаються, принципи залишаються тими самими.

Про авторку

Хто я?

Я Наталя, я з України, місто Житомир (так, Житомир існує!).

Практикуюча фінансова директорка, бізнес-тренерка, менторка, волонтерка.

Двічі входила до ТОП-10 кращих фінансових директорів України.

Хвали мене, моя губонько, бо до вуха роздеру! (с - народна мудрість).

З 2023 року розвиваю власний проєкт Smart Finance. Загалом працюю з фінансами, економікою, автоматизацією бізнесів вже чимало років.

Я іронічна, з гумором, місцями з міцним влучним словом, пояснюю складні речі простою мовою, щиро зізнаюся, що геть не розумію, де дебет, а де кредит і... я крута!

Понад усе люблю свою справу та працюю з українськими компаніями малого та середнього бізнесів.

Що я роблю для компаній:

- Консультую та проводжу аудит бізнесу;
- Аналізую грошові потоки та структурую процеси;
- Проєктую прозорі системи обліку;
- Підбираю та допомагаю впроваджувати програмні рішення під реалії бізнесу.
- Проводжу живі зустрічі, воркшопи, тренінги та звичайні щирі теревені з командами (бо команда - це ваш головний скарб!).

Моя сила: Стратегічне мислення, яке допомагає власнику втілити його бачення у життя та змінити компанію від стану *було* до стану *стало*.

Ваш результат: Власник спить спокійно, а прибуток рахується автоматично

Ну досить про мене, вже дуже зрозуміло, що я молодець, переходимо до справи!

Розділ 1: Бізнесові гроші, або що воно таке?

П_ірнаємо у бізнес-справу.
Р_ахунки, акти, накладні. Рахуємо то все до ранку...
И_що?
Б_о маємо бомбезний звіт.
У_ньому цифр багато. Різні. Поділені на складові.
Т_ак гарно складено, все ясно: я із прибутком вже чи ні.
О_т план наступний: я невдовзі розширююся на x2.
К_оли спочатку відпочину, бо маю з чого то зробити.

Я. Літо 2025

Фінанси, облік, структура управлінської звітності на сьогоднішній день є єдиною частиною бізнесу, яку не торкаються глобальні зміни.

Ми вже працюємо зі штучним інтелектом, виконуємо операції через смартфон та інтернет, проте фінансовий результат компанії продовжує визначатися за допомогою 3 звітів, кожен з яких прямо впливає на бізнес, рішення, розвиток, відповідає на 3 запитання власника та має нерозривний зв'язок.

Мета бізнесу - отримати прибуток.

Що ми робимо, для кого ми робимо, як ми робимо - це вже складові бізнес моделі, яка покаже як саме бізнес заробляє та отримує прибуток.

Немає прибутку - хватить, мамо, торгувати, бо нема чим здачі давати (с - моя шанована колега).

Кожен власник задається трьома основними питаннями:

1. Скільки я заробляю?
2. Де мої гроші?
3. Чому так мало?

Стиль формулювання не претендує на першість, але у загальному світогляді саме це і хвилює власника.

Відповіді на ці запитання дають три основні фінансові звіти:

- Звіт про прибутки та витрати (Profit and Loss Statement, P&L) - Скільки я заробляю?
- Звіт про Рух грошових коштів (Cash flow Statement, Cash flow) - Де мої гроші?
- Баланс (Balance sheet) - Чому так мало?

Ці три звіти - це три різні погляди на один і той самий бізнес, які працюють як єдиний живий організм:

- P&L вимірює події за період. Він показує ваші економічні перемоги та витрати, чи взагалі життєздатна ваша бізнес-модель і скільки прибутку вона згенерувала на папері.
- Cash Flow вимірює живий кеш. Він стежить за реальними грошима на рахунках і в касах; тими самими, якими ви платите оренду, видаєте зарплату чи закупаєте сировину, матеріали.
- Balance робить стоп-кадр статку бізнесу на конкретну дату. Він зводить до купи все майно й ресурси компанії (Активи) та джерела, за рахунок яких вони з'явилися (Пасиви).

Чому це саме ЕКОСИСТЕМА?

Бо жоден із цих звітів не існує автономно. Чистий прибуток із P&L прямує в капітал Балансу, а залишок живого кешу з Cash Flow стає вашим найліквіднішим активом. Якщо ж

прибуток у P&L є, а грошей на рахунку мало, саме Баланс миттєво підкажує місце, у якому застрягли ваші кошти: у неоплачених рахунках замовників чи у товарі на складі.

Подивіться на схему нижче, вона показує цю магістральну анатомію взаємозв'язку.



Ну а тепер про кожен з них по черзі.

Звіт Перший: P&L. Скільки я заробляю?

7 разів відміряй, один раз відріж (с - народна мудрість).

Якщо коротко, P&L відповідає на запитання:

Скільки насправді заробляє бізнес?

І відповідь на нього не збігається із залишком грошей на рахунку. Ні.

Звіт про прибутки та збитки (P&L) є фундаментальним інструментом для оцінки фінансової ефективності компанії. Він допомагає зрозуміти скільки ви заробляєте, аналізуючи доходи та витрати за певний період.

Це звіт, який складається з переліку нарахованих доходів та витрат, що охоплює певні, проте не всі фінансові операції за місяць, незалежно від того, коли саме та за що саме ви за них заплатили.

Усі відвантаження, собівартість, поточні витрати, здійснені компанією протягом місяця та формують прибуток.

Здійснені! Але ще не сплачені, вже сплачені, частково сплачені. Всяке буває. Це нормально. І це важливо.

Що відноситься до доходів:

Фактичні відвантаження та виконані роботи, інші доходи (відсотки за депозитами, компенсації), які здійснила/отримала компанія. І це ще не сплачено, вже сплачено, частково сплачено замовником компанії.

Що відноситься до витрат:

- Фактична собівартість проданих товарів, наданих послуг (не закупівля!!!);
- Повернення від покупців;
- Щомісячні витрати (оренда, комунальні, зарплата, реклама, ремонти, %% по кредитах, податки, підписки на сервіси тощо);
- Нараховані податки

Усе, що повинна витратити компанія для забезпечення доходів. І це також ще не сплачено, вже сплачено, частково сплачено компанією.

Чому я наголошую на тому, що дохід та витрата визнаються незалежно від того коли саме вони були сплачені?

Звіт P&L формується **методом нарахування.**

Це коли ми зібрали усі наші доходи та усі наші витрати за правилами описаними вище, за певний проміжок часу, відняли одне від одного і побачили прибуток.

Головне - момент виконання роботи/відвантаження, здійснення витрати, а не факт оплати.

ЩО ОЗНАЧАЄ «ЗДІЙСНЕНІ» ТА «СПЛАЧЕНІ»?



ЗДІЙСНЕНІ

Подія відбулася, але гроші ще не отримані / не сплачені.

Приклад доходу (здійснений)



31 березня ми надали кейтеринг на 250 000 грн. Рахунок виставлено. Оплата буде пізніше.

31.03

Дохід є у P&L за березень, але грошей ще не отримали.

Приклад витрати (здійснена)



Протягом березня ми використали комунальні послуги на 15 000 грн. Рахунок отримано.

31.03

Витрата є у P&L за березень, але гроші ще не сплачені.



СПЛАЧЕНІ

Гроші фактично отримані / сплачені, незалежно від того, коли відбулася подія.

Приклад доходу (сплачений)

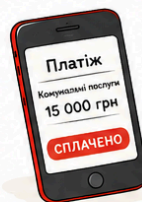


5 квітня клієнт оплатив кейтеринг 250 000 грн. за послуги, надані у березні.

05.04

Гроші є у Cash Flow за квітень, але доходу у P&L за квітень немає.

Приклад витрати (сплачена)



2 квітня сплатили за комунальні послуги 15 000 грн. за березень.

02.04

Гроші пішли у Cash Flow за квітень, але витрати у P&L за квітень немає.



ВАЖЛИВО ПАМ'ЯТАТИ

P&L показує, що сталося (подія).
Cash Flow показує, коли рухаються гроші.
Тому ці звіти можуть показувати різні суми в одному періоді.



Прибуток є, а грошей може не бути!

- Наталю, припускаю, що ще методи є?
- Є. Але про них у розділі 2.

Пан Мудрик Гордій Микитович щодня моніторить виручку "Філіжанки", особисто приймає участь у замовленнях на кейтерингові послуги. Кожного вечора він відкриває банківський застосунок і бачить, що гроші надходять. У кав'ярні гості розраховуються картками та готівкою; а інші компанії замовляють кейтерингові послуги під свої події.

- Ну що ж, результат видався непоганий, - думає пан Мудрик. - Гроші надходять, то і прибуток має бути файний.

Але я лише посміхаюся.

- Шеф, це ще нічого не означає.

- Як це не означає? Гроші ж є!

- Гроші є. А прибуток ми ще не рахували.

- Знову ці ваші бухгалтерські штучки?

- Ні. Це управлінський облік.

- Ну здивуй, Наталко.

- Я не буду вас дивувати, ми разом сформуємо звіт P&L "Філіжанки" і усе побачимо наглядно.

Щоби не рахувати усе на калькуляторі, я підготувала для Гордія Микитовича в Екселі тренувальний шаблон, який формує 3 основні звіти та дашборди для простоти розуміння що відбувається.

(Усі приклади, які ми будемо розглядати в цій книзі, виконані на основі навчального шаблону, який я підготувала спеціально для читачів.

Ви можете безкоштовно скопіювати його на свій Google Drive та проходити всі приклади разом із паном Мудриком, змінюючи цифри й одразу бачачи, як вони впливають на звіти та дашборди.

Відскануйте QR-код і створіть власну копію шаблону).



З чого складається звіт P&L?

Згадуємо як рахується прибуток:

$$\text{Доходи} - \text{Витрати} = \text{Прибуток}$$

Це по-простому.

По P&L-ному - це те саме, але трохи розгорнутіше:

СКЛАДОВІ ЗВІТУ P&L



І як це виглядає в пана Мудрика?

Протягом місяця у компанії «Філіжанка» відбулися такі події:

1 БІЗНЕС ЗАРОБИВ



Подія	Значення
Виручка кав'ярні	100 000 грн (коливання $\pm 10\text{--}15\%$ щомісяця)
Дохід від кейтерингу	250 000 грн
Дохід за депозитом	250 грн

2 ДЛЯ ВИКОНАННЯ ЦИХ ЗАМОВЛЕНЬ БУЛИ ПОНЕСЕНІ ПРЯМІ ВИТРАТИ



Подія	Значення
Собівартість продукції кав'ярні	43% від виручки
Собівартість кейтерингових послуг	75 000 грн
Доставка замовлень	1 500 грн

3 ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОБОТИ БІЗНЕСУ КОМПАНІЯ ПОНЕСЛА АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ



Подія	Значення
Оренда приміщення	10 000 грн (буде оплачена наступного місяця)
Комунальні послуги	15 000 грн (будуть оплачені наступного місяця)
Реклама	15 000 грн
Заробітна плата	60 000 грн
Податки на заробітну плату	13 200 грн
ChatGPT	840 грн
Мобільний зв'язок та інтернет	1 000 грн
Поточний ремонт обладнання	2 000 грн

4 КОМПАНІЯ МАЄ ФІНАНСОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ



Подія	Значення
Відсотки за кредитом	4 500 грн щомісяця
Погашення основної суми кредиту	30 000 грн щомісяця

5 КРІМ ТОГО, ПРОТЯГОМ МІСЯЦЯ ВІДБУЛИСЯ ЩЕ КІЛЬКА ОПЕРАЦІЙ



Подія	Значення
Закупівля товару	150 000 грн
Особисті витрати власника за рахунок бізнесу	80 000 грн
Податки ФОП	ЄСВ + 6% від доходу (ФОП 3 групи)



Уважно подивіться на цей перелік.

Чи всі ці операції мають потрапити до звіту P&L?

Якщо ви відповіли «так», не поспішайте. Якщо відповіли «ні» — теж не поспішайте. Саме зараз ми разом розберемося, які події впливають на прибуток компанії, а які — лише на рух грошей або структуру активів.

А тепер стоп! Перш ніж читати далі, заплющте очі й поставте собі запитання:

Які з цих подій **ЗБІЛЬШИЛИ** або **ЗМЕНШИЛИ** прибуток “Філіжанки” вже цього місяця, а які просто порухали гроші на рахунок?

Здається, що всі, еге ж? А от і ні!

Гордій Микитович теж спочатку схопився за голову й заніс у P&L геть усе. Але це не так.

Ми розрахували прибуток “Філіжанки” за 4 місяці за правилами звіту P&L і ось що ми маємо:

Profit and Loss statement for Філіжанка Company								
Місяць	Січень 2026		Лютий 2026		Березень 2026		Квітень 2026	
Одиниця виміру	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
Продажі	350 000,00	100,00%	340 000,00	100,00%	370 000,00	100,00%	382 000,00	100,00%
Кав'ярні "Філіжанка"	100 000,00	28,57%	90 000,00	26,47%	120 000,00	32,43%	132 000,00	34,55%
Кейтеринг "Філіжанка"	250 000,00	71,43%	250 000,00	73,53%	250 000,00	67,57%	250 000,00	65,45%
Інший дохід	250,00	0,07%	250,00	0,07%	250,00	0,07%	250,00	0,07%
Собівартість продажів (Змінні витрати)	118 000,00	33,71%	113 700,00	33,44%	126 600,00	34,22%	131 760,00	34,49%
Кав'ярні "Філіжанка"	43 000,00	43,00%	38 700,00	43,00%	51 600,00	43,00%	56 760,00	43,00%
Кейтеринг "Філіжанка"	75 000,00	30,00%	75 000,00	30,00%	75 000,00	30,00%	75 000,00	30,00%
Інший дохід	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Маржинальний дохід	232 250,00	66,36%	226 550,00	66,63%	243 650,00	65,85%	250 490,00	65,57%
Кав'ярні "Філіжанка"	57 000,00	57,00%	51 300,00	57,00%	68 400,00	57,00%	75 240,00	57,00%
Кейтеринг "Філіжанка"	175 000,00	70,00%	175 000,00	70,00%	175 000,00	70,00%	175 000,00	70,00%
Інший дохід	250,00	100,00%	250,00	100,00%	250,00	100,00%	250,00	100,00%
Операційні витрати (Постійні витрати)	203 040,00	58,01%	203 040,00	59,72%	203 040,00	54,88%	203 040,00	53,15%
Утримання приміщення	25 000,00	7,14%	25 000,00	7,35%	25 000,00	6,76%	25 000,00	6,54%
Оренда	10 000,00	2,86%	10 000,00	2,94%	10 000,00	2,70%	10 000,00	2,62%
Комунальні послуги	15 000,00	4,29%	15 000,00	4,41%	15 000,00	4,05%	15 000,00	3,93%
Витрати на працівників	73 200,00	20,91%	73 200,00	21,53%	73 200,00	19,78%	73 200,00	19,16%
Зарплата	60 000,00	17,14%	60 000,00	17,65%	60 000,00	16,22%	60 000,00	15,71%
Податки на зарплату	13 200,00	3,77%	13 200,00	3,88%	13 200,00	3,57%	13 200,00	3,46%
Підписки на програми	840,00	0,24%	840,00	0,25%	840,00	0,23%	840,00	0,22%
Доставка	1 500,00	0,43%	1 500,00	0,44%	1 500,00	0,41%	1 500,00	0,39%
Зв'язок	1 000,00	0,29%	1 000,00	0,29%	1 000,00	0,27%	1 000,00	0,26%
% по кредиту	4 500,00	1,29%	4 500,00	1,32%	4 500,00	1,22%	4 500,00	1,18%
Реклама, маркетинг	15 000,00	4,29%	15 000,00	4,41%	15 000,00	4,05%	15 000,00	3,93%
ТО обладнання	2 000,00	0,57%	2 000,00	0,59%	2 000,00	0,54%	2 000,00	0,52%
Особисті витрати	80 000,00	22,86%	80 000,00	23,53%	80 000,00	21,62%	80 000,00	20,94%
Чистий операційний прибуток	29 210,00	8,35%	23 510,00	6,91%	40 610,00	10,98%	47 450,00	12,42%
Амортизація майна	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Податки ФОП	22 903,00	6,54%	22 303,00	6,56%	24 103,00	6,51%	24 823,00	6,50%
Чистий операційний прибуток після сплати податків	6 307,00	1,80%	1 207,00	0,36%	16 507,00	4,46%	22 627,00	5,92%
Дивіденди власнику	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Чистий прибуток	6 307,00	1,80%	1 207,00	0,36%	16 507,00	4,46%	22 627,00	5,92%

Ну маємо те, що маємо (с) і це без сарказму. Усі продажі, собівартість, витрати враховані, прибуток присутній. Але пан Мудрик серйозно замислений.

- Гордію Микитовичу, вам щось не подобається?
- Так, Наталю. Чистий операційний прибуток замалий, я хочу розібратися чому.
- Добре, шеф. Але що для вас означає “замалий”?
- Давай для початку розглянемо складові прибутку, а далі я зрозумію чи це мало, чи це багато. Бо я хочу заробляти 12 000 000 грн в рік і мені потрібно зрозуміти як мені цього досягти.

Щоби дізнатися причину такого результату чистого операційного прибутку, ми почали з найпростішого питання: