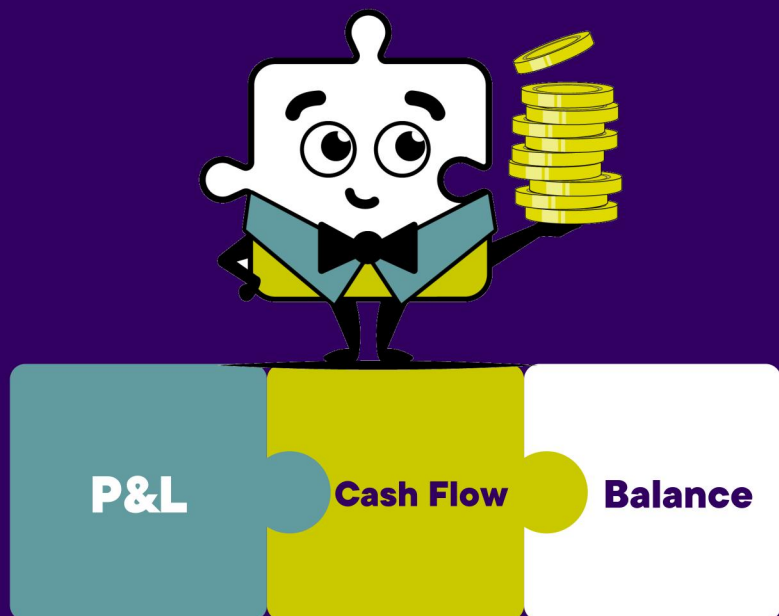


НАТАЛІЯ КОВТОНЮК

ДЕ МОЇ ГРОШІ?

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



SMART
FINANCE



Вступ.....	4
Розділ 1: Бізнесові гроші, або що воно таке?.....	8
Звіт Перший: P&L. Скільки я заробляю?.....	12
З чого складається звіт P&L?.....	17
А як саме бізнес заробляє гроші?.....	20
Про точку беззбитковості.....	25
Кавова пауза.....	31
Звіт Другий: Cash flow. Де мої гроші?.....	36
Результат звіту Cash flow не дорівнює результату звіту P&L!.....	38
З чого складається звіт Cash flow?.....	39
Кавова пауза.....	55
Звіт Третій: Balance sheet (Balance, Баланс). Чому так мало?.....	59
Актив.....	67
Пасив.....	68
Кавова пауза.....	73
Розділ 2. А чи справді бізнес працює ефективно?.....	77
А що означає ефективно?.....	78
Ось тут і з'являються KPI.....	80
Практикум: Фінансові детективи від Наталі.....	89
Кавова пауза.....	93
Розділ 3. Автоматизація та можливості.....	97
Рівень 1: Ексель варіант.....	99
Рівень 2. Початок інтеграцій: POS, Банк, CRM.....	101
Рівень 3. Важка артилерія: ERP та управлінські екосистеми.....	107
Кавова пауза: золоті правила автоматизації.....	111
Розділ 4. Команда: Чому без людей усе буде марно?.....	113
Гуртом добре і батька бити (с - народна мудрість).....	114
Ох уж ця команда, авжеж?.....	117
Кавова пауза.....	120
Фінальна філіжанка: Історія вашого бізнесу триває.....	123
Мої особливі Подяки.....	124
Мої прямі контакти:.....	126

ВСТУП

Дістали дружньо гаманці порахувати гроші.

Ет, дідько, що ся стало раптом? Бо з кешиком "неочень".

Мій бізнес супер! Я багач! Планую до Європи!

Однак рахунок каже: Ач! Ти бачив де всі гроші?

Йй-бо, паскудство, тійомать! Та скільки ж можна витрачати? Я хочу Польщу підкорять!

Гайда читаємо, мій друже! Я підкажу де всі калюжі.

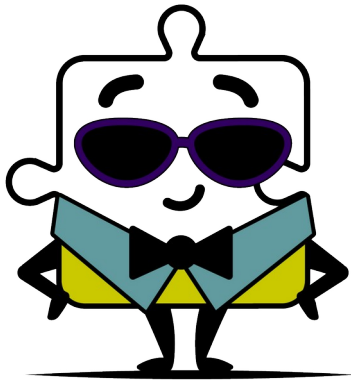
Розберемо по запчастинах усенькі гроші. Ти прозрієш.

Операційно витрачати ти станеш якісніше, брате.

Швиденько все збереш до купи і стане ясно що та як!

І бач, керуєш вже потоком. А там і Польща як маяк.

Я. Літо 2025





Вступ

Від авторки

Чому «Де мої гроші?»

У моїй бібліотеці є роботи багатьох українських практиків, зокрема:

- ✓ 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 від іноземних авторів про історії успішних компаній, управлінський облік, ключові показники бізнесу. 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. Бо за цей час створила настільну бізнес-гру по фінансовому менеджменту «Де мої гроші?», 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 мільйонів 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 узятя 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 вдсятеро більші або, навпаки, лише починаються, принципи залишаються тими самими.

Усі імена персонажів, назви компаній і закладів у книзі вигадані. Будь-який збіг із реальними особами, компаніями чи закладами є випадковим.



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 роздери! (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!

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?

Пірнаємо у бізнес-справу.

Рахунки, акти, накладні. Рахуємо то все до ранку...

И що?

Бо маємо бомбезний звіт.

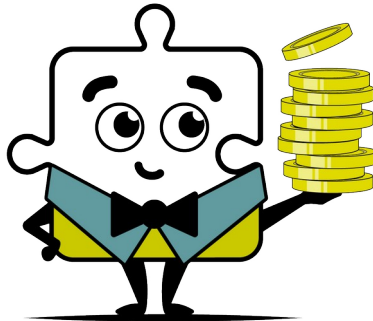
У ньому цифр багато. Різні. Поділені на складові.

Так гарно складено, все ясно: я із прибутком вже чи ні.

От план наступний: я невдовзі розширююся на x2.

Коли 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:

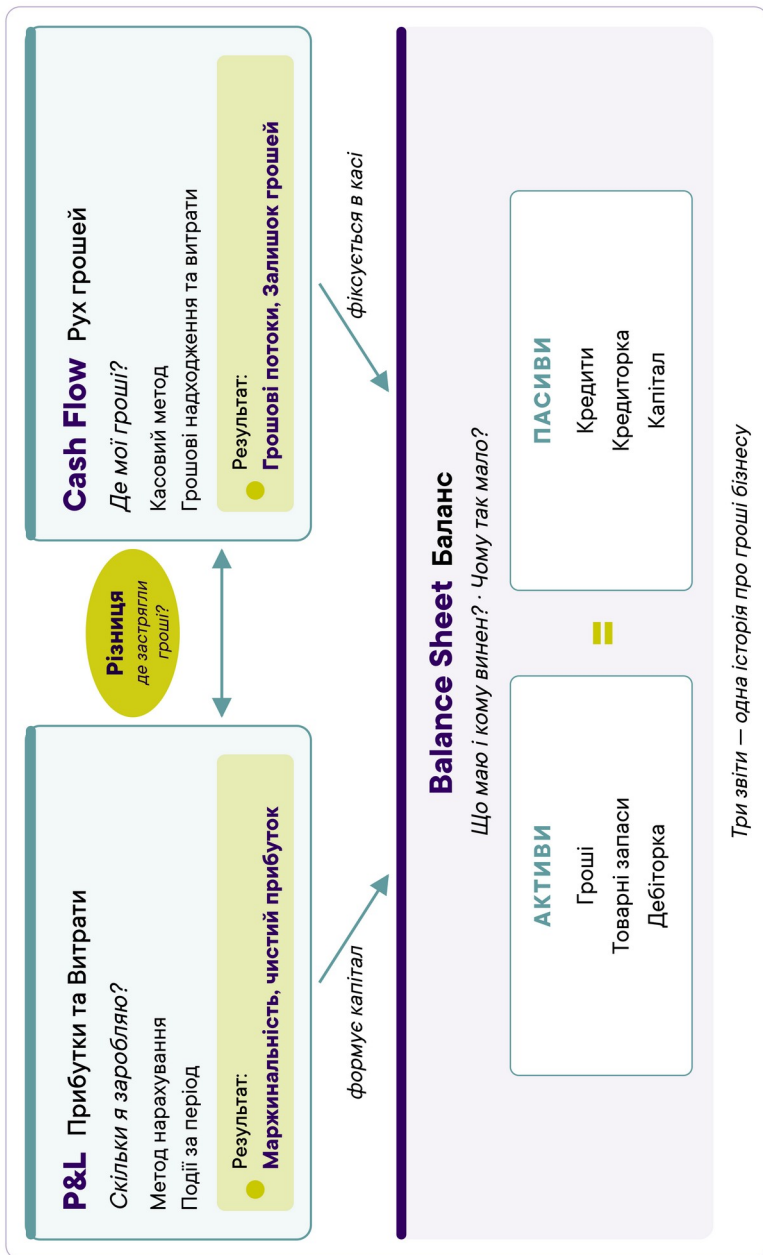
1. Звіт про прибутки та витрати (Profit and Loss Statement, P&L) - Скільки я заробляю?
2. Звіт про Рух грошових коштів (Cash flow Statement, Cash flow) - Де мої гроші?
3. Баланс (Balance sheet) - Чому так мало?

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

- P&L вимірює події за період. Він показує доходи та витрати компанії, чи взагалі життєздатна ваша бізнес-модель і скільки прибутку вона згенерувала на папері.
- Cash Flow вимірює живі гроші. Він стежить за реальними рухами коштів на рахунках і в касах; тими самими, якими ви платите оренду, видаєте зарплату чи закупаєте сировину, матеріали.



Три фінансові звіти





- Balance sheet 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, вони нерозривно пов'язані між собою. Чистий прибуток із P&L прямує в капітал Balance sheet, а залишок коштів з Cash Flow стає вашим найліквіднішим активом. Якщо ж прибуток у P&L є, а грошей на рахунку мало, саме Balance sheet миттєво підказує місце, у якому застрягли гроші: 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.

З В І Т П Е Р Ш И Й

P&L

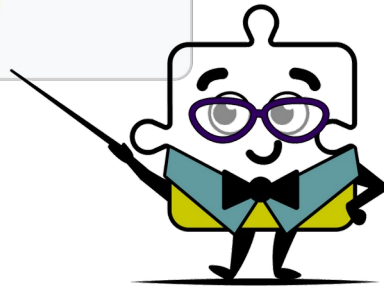
Скільки я заробляю?

P&L

Доходи

– Витрати

= Прибуток





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, Profit and Loss Statement) є дуже важливим інструментом для оцінки фінансової ефективності компанії. Він допомагає зрозуміти скільки ви заробляєте, аналізуючи доходи та витрати компанії 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. Всьяке 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?



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.

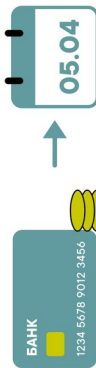
Дохід є у P&L за березень, але грошей ще не отримали.



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.

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

Приклад витрати (здійснена)



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

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

Приклад витрати (сплачена)



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

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!



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.

— *Наталю, припускаю, що це методи є?*

— *Є, Гордію Микитовичу. 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, - каже мені 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.