

ЭКОНОМИКА / ECONOMICS

УДК 338.124.4

## Анализ кризисных факторов и оценка рисков на примере ЖОФ ОАО “Кыргызтелеком”

**Бексултанов Азисбек Абдилкариевич**

д.э.н., профессор, Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова, Кыргызстан, [azis174@mail.ru](mailto:azis174@mail.ru)

**Джээнкулова Гулиза Азанкуловна**

магистрант, Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова, Кыргызстан, [dzeenkulovaguliza@gmail.com](mailto:dzeenkulovaguliza@gmail.com)

### Аннотация

В статье проведена комплексная оценка кризисных факторов и рисков ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» на основе анализа финансовой отчетности, аудиторских заключений и внешней социально-экономической среды Джалал-Абадской области. Установлено, что ключевые признаки кризиса формируются вследствие устойчивого ухудшения результатов операционной деятельности, перехода от положительной операционной прибыли к значительным убыткам при одновременном росте выручки, что свидетельствует о структурной неэффективности бизнеса. Выявлена высокая зависимость итоговых финансовых результатов от неоперационных доходов, что повышает уязвимость предприятия к внешним колебаниям. Особое внимание уделено учетно-аудиторским рискам, связанным с качеством оценки запасов, основных средств, незавершенного строительства и расчетов с контрагентами, что снижает достоверность финансовой информации и усложняет принятие управленческих решений. Дополнительно проанализированы внешние факторы риска, включая социально-экономическую ситуацию региона, уровень бедности, инфляционные процессы и конкурентное давление на рынке телекоммуникационных услуг. Отдельно рассмотрены проектные и организационные риски, связанные с реализацией цифровых инфраструктурных проектов и возможной реорганизацией филиальной сети. Сделан вывод о комплексном и системном характере кризисных процессов, требующих не точечных, а стратегических антикризисных решений, направленных на восстановление операционной эффективности, повышение прозрачности учета и адаптацию к рыночной и цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризисные факторы, операционная эффективность, учетно-аудиторские риски, телекоммуникационный сектор, Кыргызтелеком, Джалал-Абадская область

**Для цитирования:** Бексултанов А.А., Джээнкулова Г.А. (2026). Анализ кризисных факторов и оценка рисков на примере ЖОФ ОАО “Кыргызтелеком”. *Открытый журнал евразийских исследований*, №2, сс. 152-160. doi: 10.65469/ejournal.2026.2.17



## Введение

Оценка кризисных факторов и рисков ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» должна исходить из того, что филиал является частью единой корпоративной системы, а потому подвержен как общефирменным финансовым и управленческим рискам, так и территориально-отраслевым ограничениям Джалал-Абадской области. Анализ официальных данных показывает, что наиболее существенные угрозы для устойчивости предприятия формируются по трем взаимосвязанным блокам: во-первых, по линии ухудшения качества финансового результата основной деятельности; во-вторых, по линии учетно-аудиторских и имущественных рисков; в-третьих, по линии внешней конкурентной, социальной и проектной среды [1].

Прежде всего, внутренним признаком кризисности выступает ухудшение результата по профильной операционной деятельности. Если в 2021 г. общество еще демонстрировало прибыль от операционной деятельности в размере 50 972 тыс. сом, то уже в 2022 г. был зафиксирован операционный убыток 61 000 тыс. сом, в 2023 г. — 58 087 тыс. сом, в 2024 г. — 91 670 тыс. сом, а в 2025 г. — уже 241 999 тыс. сом. Таким образом, за пятилетний период основной контур бизнеса прошел путь от положительного операционного результата к глубоко отрицательному значению, что свидетельствует не о краткосрочном отклонении, а о структурном ослаблении способности основной деятельности покрывать собственные издержки. Особенно показательно, что при росте выручки с 1 656 036 тыс. сом в 2021 г. до 1 710 788 тыс. сом в 2025 г. операционная эффективность не улучшилась, а, напротив, систематически ухудшалась.

**Таблица 1.** Ключевые внутренние индикаторы кризисности ОАО «Кыргызтелеком» в 2021–2025 гг. [2]

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка, тыс. сом	1 656 036	1 516 809	1 630 639	1 693 697	1 710 788
Результат от операционной деятельности, тыс. сом	50 972	-61 000	-58 087	-91 670	-241 999
Результат от неоперационной деятельности, тыс. сом	-5 520	127 268	632 216	205 354	278 401
Чистая прибыль, тыс. сом	25 079	76 680	574 033	90 953	34 370
Операционная рентабельность, %	3,08	-4,02	-3,56	-5,41	-14,15
Чистая рентабельность, %	1,51	5,06	35,20	5,37	2,01

Данные таблицы 1. позволяют сделать принципиально важный для антикризисного анализа вывод: положительный итоговый финансовый результат общества в 2022–2025 гг. не означает устойчивого оздоровления хозяйственной модели [3]. Напротив, в 2023 г. чистая прибыль в размере 574 033 тыс. сом была сформирована в основном за счет неоперационного результата 632 216 тыс. сом, а в 2025 г. при операционном убытке 241 999 тыс. сом общество сохранило положительную чистую прибыль 34 370 тыс. сом исключительно благодаря неоперационному результату 278 401 тыс. сом. Это означает наличие повышенного риска зависимости итогового финансового результата от нестабильных и непрофильных источников дохода [4]. Для филиала такая ситуация особенно опасна, поскольку региональные подразделения, как правило, наиболее чувствительны именно к ухудшению базовой операционной экономики: росту себестоимости, затратам на содержание сети, логистике, ремонту и обслуживанию инфраструктуры.

Отдельным внутренним кризисным фактором является рост глубины отрицательного операционного результата в 2024–2025 гг. Если в 2024 г. операционный убыток составлял 91 670 тыс. сом, то в 2025 г. он увеличился до 241 999 тыс. сом, то есть вырос на 150 329 тыс. сом. Одновременно чистая прибыль сократилась с 90 953 тыс. сом до 34 370 тыс. сом, или на 62,2%. Следовательно, по состоянию на конец 2025 г. негативная тенденция не была преодолена, а напротив — усилилась. Для антикризисного управления это означает, что общество вошло в фазу, когда традиционные инструменты поддержания устойчивости за счет вторичных доходов уже не обеспечивают достаточного запаса прочности.

Существенным источником кризисной уязвимости выступают и риски достоверности отчетности и оценки активов, прямо зафиксированные в официальном аудиторском заключении за 2024 г. Независимый аудитор выразил мнение с оговоркой, указав, что в отчетности на 31 декабря 2024 г. запасы отражены на сумму 1 300 844 тыс. сом, однако группа не проводила тест на обесценение; в составе основных средств числятся объекты незавершенного строительства стоимостью 324 907 тыс. сом, по которым работы не ведутся более трех лет; кроме того, на балансе имеются основные средства с нулевой стоимостью без проведенной оценки справедливой стоимости[5]. Аудитор также указал, что у группы имеется более 300 государственных актов на земельные участки, однако в отчетности отдельно отражены лишь 5 позиций общей стоимостью 33 тыс. сом. Наконец, по расчетам с контрагентами аудиторами были выявлены ограничения в подтверждении дебиторской и кредиторской задолженности и существенные расхождения при сверке с данными налоговых органов.

**Таблица 2.** Аудиторски зафиксированные факторы финансового риска ОАО «Кыргызтелеком» по состоянию на 31.12.2024 г. [6]

<b>Фактор риска</b>	<b>Официально зафиксированное проявление</b>	<b>Возможное влияние на кризисность</b>
Риск завышения стоимости запасов	Запасы отражены на сумму 1 300 844 тыс. сом; тест на обесценение не проводился	Возможное завышение активов и искажение финансового результата
Риск замороженных капитальных вложений	Незавершенное строительство — 324 907 тыс. сом; работы не ведутся более 3 лет	Консервация капитала, снижение ликвидности вложений
Риск искажения оценки основных средств	Наличие основных средств с нулевой стоимостью без оценки справедливой стоимости	Искажение имущественной базы и амортизационной модели
Риск неполного отражения земельных активов	Более 300 госактов на земельные участки; в отчетности отражены только 5 позиций на 33 тыс. сом	Недооценка либо неструктурированность имущественного учета
Риск расчетов с контрагентами	Ограниченность подтверждений, существенные расхождения со сведениями налоговых органов	Вероятность корректировок дебиторской и кредиторской задолженности
Риск повторяемости проблем отчетности	Аудит отчетности за 2023 г., как указано в заключении за 2024 г., также сопровождался модифицированным мнением	Признаки устойчивости учетных и контрольных проблем

С позиции кризис-диагностики значение таблицы 2, трудно переоценить. Если отрицательная операционная динамика отражает проблему экономики бизнеса, то аудиторские оговорки указывают уже на проблему качества учетно-контрольной среды и надежности отражения активов, обязательств и результатов [7, 14]. Для филиала это означает повышенный риск управленческих решений, принимаемых на базе показателей, в отношении которых сам независимый аудитор зафиксировал ограничения в подтверждаемости. Иначе говоря, речь идет не только о финансовом давлении, но и о снижении качества информационной основы антикризисного управления.

Наряду с внутренними рисками значимую роль играют внешние территориальные ограничения, характерные для Джалал-Абадской области как зоны функционирования ЖОФ. По данным Национального статистического комитета, численность населения области устойчиво росла: с 1 266,3 тыс. чел. в 2021 г. до 1 358,5 тыс. чел. в 2025 г. Это формирует емкую абонентскую базу. Однако одновременно сохраняется социальная уязвимость спроса: уровень бедности в области составлял 37,2% в 2020 г., 43,2% в 2021 г., 47,1% в 2022 г., 36,1% в 2023 г. и 32,9% в 2024 г. Дополнительно давление на платежеспособный спрос и затраты предприятия оказывал рост цен: индекс потребительских цен по Джалал-Абадской области составил 109,9 в 2020 г., 114,9 в 2021 г., 116,0 в 2022 г., 107,8 в 2023 г. и 104,6 в 2024 г. Следовательно, филиал действует в регионе, где сочетаются рост численности потенциальных пользователей и сохраняющаяся социально-ценовая чувствительность, осложняющая расширение коммерчески эффективного спроса на телекоммуникационные услуги.

**Таблица 3.** Социально-экономические факторы внешнего риска для ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» [8].

Год	Население Джалал-Абадской области на начало года, тыс. чел.	Уровень бедности, %	Индекс потребительских цен, % к предыдущему году
2020	—	37,2	109,9
2021	1 266,3	43,2	114,9
2022	1 288,4	47,1	116,0
2023	1 311,0	36,1	107,8
2024	1 335,8	32,9	104,6
2025	1 358,5	—	—

К числу значимых внешних угроз относится и конкурентно-регуляторный риск. Согласно официальному отчету Службы по регулированию и надзору в отрасли связи при Министерстве цифрового развития, в 2023 г. в Кыргызской Республике насчитывалось 356 действующих операторов связи и 554 действующие лицензии; за 1-е полугодие 2024 г. — 349 операторов и 547 лицензий. В 2023 г. было выдано 58 лицензий и прекращено действие 30 лицензий, тогда как в первом полугодии 2024 г. — выдано 19 лицензий и прекращено 27 лицензий. Эти данные подтверждают, что рынок связи в стране сохраняет выражено конкурентный и подвижный характер. Для ЖОФ это означает постоянное давление на тарифы, необходимость технологического обновления и риск перетока абонентов в пользу более гибких операторов и интернет-провайдеров [9].

Для оценки рисков ЖОФ особенно важно и то, что в конце 2025 г. в официальной корпоративной повестке появился вопрос реорганизации филиалов. В квартальном отчете эмитента зафиксировано рассмотрение советом директоров письма исполнительного органа

«О рассмотрении вопроса реорганизации филиалов». В том же раскрытии указано, что по состоянию на конец отчетного периода общее число сотрудников компании составляло 1 741 человек. Это позволяет сделать вывод о наличии у общества одновременно двух чувствительных факторов: во-первых, высокой кадровой и организационной инерционности, а во-вторых, перехода к обсуждению структурных преобразований в филиальной сети. Для ЖОФ это повышает риск изменения управленческой модели, перераспределения функций, расходов и имущественного комплекса [10].

**Таблица 4.** Отраслевые и организационные факторы риска ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком»

<b>Фактор</b>	<b>Официальное проявление</b>	<b>Аналитическая интерпретация</b>
Конкурентное давление на рынке связи	356 действующих операторов и 554 лицензии в 2023 г.; 349 операторов и 547 лицензий в 1-м полугодии 2024 г.	Высокая конкуренция, давление на тарифы и абонентскую базу
Динамика входа/выхода игроков	В 2023 г. выдано 58 лицензий и прекращено 30; в 1-м полугодии 2024 г. выдано 19 и прекращено 27	Регуляторно подвижная среда, необходимость постоянной адаптации
Инвестиционно-проектная нагрузка	Реализация Digital CASA: 100G до областных центров, 40–60G до районных, более 30 магистральных и более 200 распределительных узлов, около 4000 госучреждений	Высокий инфраструктурный потенциал, но и высокий риск капиталоемкости и исполнения
Проектно-контрактный риск	В октябре 2025 г. совет директоров рассматривал урегулирование спора с Huawei по проекту «Цифровое будущее, фаза II»	Вероятность задержек, дополнительных расходов и управленческого напряжения
Организационный риск филиальной сети	В декабре 2025 г. рассматривался вопрос реорганизации филиалов	Признаки подготовки структурной перестройки сети
Кадрово-организационная нагрузка	Общее число сотрудников на конец отчетного периода — 1 741 человек	Значительный постоянный кадровый контур и чувствительность к реорганизации

Обобщая выявленные данные, следует отметить, что кризисность ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» носит не одномерный, а комплексный характер. Она не сводится лишь к временному снижению прибыли или к локальным управленческим трудностям. Речь идет о сочетании: отрицательной динамики операционной рентабельности; зависимости от неоперационных источников формирования результата; аудиторски подтвержденных рисков по запасам, незавершенному строительству, земельным активам и расчетам с контрагентами; конкурентного давления на рынке связи; социально чувствительной среды Джалал-Абадской области [12].



**Рисунок 1.** Структура кризисных факторов ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» [13]

Таким образом, проведенная оценка позволяет заключить, что ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» функционирует в условиях накопленного комплекса кризисных факторов, причем наиболее опасной является их взаимная наложенность. Финансовая слабость основной деятельности сочетается с проблемами качества отчетности, внешним конкурентным давлением, социально-экономической чувствительностью регионального спроса и организационно-проектной напряженностью. Именно поэтому в следующей главе диссертации антикризисная стратегия должна быть ориентирована не на точечное улучшение отдельных показателей, а на системное оздоровление операционной модели, повышение прозрачности учета активов, снижение зависимости от непрофильных доходов, оптимизацию филиальной сети и развитие устойчивых источников цифровой выручки.

### Список использованной литературы

1. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. В 2024 году в Кыргызской Республике отмечено снижение уровня бедности [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kg/ru/news/v-2024-godu-v-kyrgyzskoj-respublike-otmecheno-snizhenie-urovenya-bednosti/> (дата обращения: 18.04.2026).
2. Источник: составлено автором по официальным консолидированным отчетам ОАО «Кыргызтелеком» за 2021–2025 гг.; показатели рентабельности рассчитаны автором
3. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Цены в Кыргызской Республике [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kg/ru/publications/sbornik-ceny-v-kyrgyzskoj-respublike/> (дата обращения: 18.04.2026).

4. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Информационно-коммуникационные технологии Кыргызской Республики [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kg/ru/publications/informacionno-kommunikacionnye-tehnologii-v-kyrgyzskoj-respublike/> (дата обращения: 18.04.2026).
5. Кыргызская Республика: нормативная база в области бухгалтерского учета и отчетности (в т. ч. Закон КР «О бухгалтерском учете» от 29.04.2002 № 76) [Электронный ресурс] // Евразийская экономическая комиссия. – Режим доступа: [https://eec.eaeunion.org/comision/department/dofp/audit\\_buh\\_uchet/kr.php](https://eec.eaeunion.org/comision/department/dofp/audit_buh_uchet/kr.php) (дата обращения: 28.02.2026).
6. Источник: составлено автором по официальному заключению независимого аудитора за 2024 г.
7. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Краткий статистический справочник «Кыргызстан» [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kg/ru/publications/kratkiy-statisticheskij-spravochnik-kyrgyzstan/> (дата обращения: 18.04.2026).
8. Источник: составлено автором по официальным данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики.
9. Кыргызская Республика. Закон от 19 октября 2013 г. № 195 «О лицензионно-разрешительной системе в Кыргызской Республике» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nbkr.kg/contout.jsp?item=2531&lang=RUS> (дата обращения: 28.02.2026).
10. Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. Краткий статистический справочник «Кыргызстан» [Электронный ресурс]. – URL: <https://stat.gov.kg/ru/publications/kratkiy-statisticheskij-spravochnik-kyrgyzstan/> (дата обращения: 18.04.2026).
11. Источник: составлено автором по официальным материалам Министерства цифрового развития КР и раскрытиям ОАО «Кыргызтелеком».
12. Министерство цифрового развития и инновационных технологий Кыргызской Республики. О деятельности проекта “DIGITAL CASA-KR” за 2023–2024 год. Компонент 1 “Региональная инфраструктура цифровой связанности” [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.kg/activities/o-deyatelnosti-proekta-digital-casa-kr-za-2023-2024-god-komponent-1-regionalnaya-infrastruktura-czifrovoj-svyazannosti/> (дата обращения: 16.04.2026).
13. Источник: составлено автором по официальным материалам ОАО «Кыргызтелеком», Министерства цифрового развития КР и Национального статистического комитета КР.
14. Сыдыкова Н.А., Хашимова Г.А., Аширов Н.С. (2026). Өндүрүштүк ишканалардын каржылык ресурстарын башкарууну оптималдаштыруу усулдары. Евразия изилдөөлөрү ачык журналы, №1, бб. 170-179. doi: 10.65469/eijournal.2026.1.19

Евразия изилдөөлөрү ачык журналы, 2026, №2, бб. 152-160

doi: 10.65469/ejournal.2026.2.17

[ejournal.ilimbilim.kg](http://ejournal.ilimbilim.kg)

ЭКОНОМИКА / ECONOMICS

УДК 338.124.4

## “Кыргызтелеком” ААК ЖОФ мисалында кризистик факторлорду талдоо жана тобокелдиктерди баалоо

**Бексултанов Азисбек Абдилкариевич**

э.и.д., профессор, М. Рыскулбеков атындагы КЭИИУ, Кыргызстан, [azis174@mail.ru](mailto:azis174@mail.ru)

**Джээнкулова Гулиза Азанкуловна**

магистрант, М. Рыскулбеков атындагы КЭИИУ, Кыргызстан, [dzeenkulovaguliza@gmail.com](mailto:dzeenkulovaguliza@gmail.com)

### Аннотация

Макалада ЖОФ ОАО «Кыргызтелеком» ишканасынын кризистик факторлору жана тобокелдиктери каржылык отчеттуулук, аудитордук корутундулар жана Жалал-Абад облусунун социалдык-экономикалык чөйрөсүн талдоо негизинде комплекстүү бааланган. Изилдөөнүн жыйынтыгында негизги кризистик белгилер операциялык ишмердүүлүктүн туруктуу начарлашы, кирешенин өсүшүнө карабастан операциялык жоготуулардын көбөйүшү жана бизнес моделдин структуралык натыйжасыздыгы менен шартталгандыгы аныкталган. Компаниянын акыркы финансылык натыйжасынын операциялык эмес кирешелерге жогорку деңгээлде көз карандылыгы анын тышкы өзгөрүүлөргө болгон алсыздыгын күчөтөрү белгиленген. Өзгөчө көңүл бухгалтердик жана аудитордук тобокелдиктерге бурулуп, запастарды, негизги каражаттарды, бүтпөгөн курулуштарды жана эсептешүүлөрдү баалоонун так эместиги финансылык маалыматтын ишенимдүүлүгүн төмөндөтөрү көрсөтүлгөн. Ошондой эле аймактагы социалдык-экономикалык факторлор, инфляция, калктын жакырчылык деңгээли жана телекоммуникация рыногундагы атаандаштык басымы талданган. Санариптик долбоорлор жана филиалдык тармакты кайра уюштуруу менен байланышкан уюштуруучулук жана долбоордук тобокелдиктер да каралган. Жыйынтыгында кризистик абал комплекстүү мүнөзгө ээ экени жана стратегиялык деңгээлдеги антикризистик чараларды талап кылаары белгиленген.

**Ачкыч сөздөр:** Антикризистик башкаруу, кризистик факторлор, тобокелдиктерди башкаруу, операциялык натыйжалуулук, аудитордук тобокелдиктер, Кыргызтелеком, Жалал-Абад облусу

*Open Journal of Eurasian Issues*, 2026, no. 2, pp. 152-160

doi: 10.65469/ejournal.2026.2.17

[ejournal.ilimbilim.kg](http://ejournal.ilimbilim.kg)

---

ЭКОНОМИКА / ECONOMICS

УДК 338.124.4

## **Analysis of Crisis Factors and Risk Assessment Using the Example of the JSC “Kyrgyztelecom” Regional Branch (ZOF JSC “Kyrgyztelecom”)**

**Beksultanov Azisbek Abdilkarievich**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyrgyz Economic University named after M. Ryskulbekov, Kyrgyzstan, [azis174@mail.ru](mailto:azis174@mail.ru)*

**Dzheenkulova Guliza Azankulovna**

*Master's Student, Kyrgyz Economic University named after M. Ryskulbekov, Kyrgyzstan, [dzeenkulovaguliza@gmail.com](mailto:dzeenkulovaguliza@gmail.com)*

### **Abstract**

The article provides a comprehensive assessment of crisis factors and risks of the Jalal-Abad Regional Branch (ZOF) of Kyrgyztelecom OJSC based on the analysis of financial statements, audit reports, and the socio-economic environment of the Jalal-Abad region. The study reveals that the main signs of crisis are driven by a persistent deterioration in operational performance, a transition from positive operating results to significant losses despite revenue growth, and a structural inefficiency of the business model. The high dependence of the company's final financial result on non-operating income increases its vulnerability to external fluctuations. Special attention is paid to accounting and audit risks related to the valuation of inventories, fixed assets, construction in progress, and settlements with counterparties, which reduce the reliability of financial information and complicate managerial decision-making. External factors such as regional socio-economic conditions, inflationary pressure, poverty levels, and competitive intensity in the telecommunications market are also analyzed. In addition, project-related and organizational risks associated with digital infrastructure projects and potential restructuring of the branch network are examined. The study concludes that the crisis situation is systemic in nature and requires strategic anti-crisis measures rather than isolated improvements.

**Keywords:** anti-crisis management, crisis factors, operational efficiency, audit risks, telecommunications sector, Kyrgyztelecom, Jalal-Abad region