УДК 658.15:336.6

Садралиева Аяна Таалайбековна
Адам университети, магистрант,
Кыргыз Республикасы, Бишкек ш.
e-mail: taalaibekovaayana@gmail.com
Абыкеева Мээрим Абдылдабековна
илимий жетекчи,
Адам Университети, экономика илимдеринин кандидаты, доцент,
Кыргыз Республикасы, Бишкек ш.
e-mail: abykeeva_meerim@mail.ru

АКЧА АГЫМДАРЫН БАШКАРУУ БИЗНЕСТИН ФИНАНСЫЛЫК ТУРУКТУУЛУГУНУН НЕГИЗГИ ЭЛЕМЕНТИ КАТАРЫ

Аннотация. Макала акча агымдарын башкарууну бизнестин финансылык туруктуулугун камсыз кылуучу негизги элемент катары изилдөөгө арналган. Акча каражаттарынын кирүүчү жана чыгууучу агымдарын натыйжалуу башкаруу ишкананын ликвиддүүлүгүн, төлөм жөндөмдүүлүгүн жана финансылык тең салмактуулугун сактоого, акча тартыштыгынын тобокелдигин төмөндөтүүгө жана башкаруучулук чечимдердин сапатын жогорулатууга өбөлгө түзөрү негизделет. Азыркы экономикалык шарттарда акча

агымдарын рационалдуу уюштуруу бизнестин туруктуу иштешинин жана узак мөөнөттүү өнүгүүсүнүн маанилүү шарты экени көрсөтүлөт.

Негизги сөздөр: акча агымдары, акча агымдарын башкаруу, финансылык туруктуулук, ликвиддүүлүк, төлөм жөндөмдүүлүгү, акча тартыштыгы, финансылык менеджмент, бизнес, акча каражаттарынын түшүүлөрү, акча каражаттарынын төлөмдөрү.

Садралиева Аяна Таалайбековна
Университет Адам, магистрант,
Кыргызская Республика, г.Бишкек,
e-mail: taalaibekovaayana@gmail.com
Абыкеева Мээрим Абдылдабековна,
научный руководитель,
Университет Адам, кандидат экономических наук, доцент,
Кыргызская Республика, г.Бишкек.
e-mail: abykeeva_meerim@mail.ru

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА

Аннотация. Статья посвящена исследованию управления денежными потоками как ключевого элемента обеспечения финансовой устойчивости бизнеса. Обосновано, что эффективное управление входящими и исходящими денежными потоками способствует поддержанию ликвидности, платежеспособности и финансового равновесия предприятия, снижению риска кассовых разрывов и повышению качества управленческих решений. Показано, что рациональная организация денежных потоков выступает важным условием устойчивого функционирования и долгосрочного развития бизнеса в современных экономических условиях.

Ключевые слова: денежные потоки, управление денежными потоками, финансовая устойчивость, ликвидность, платежеспособность, кассовые разрывы, финансовый менеджмент, бизнес, денежные поступления, денежные выплаты.

Sadralieva Ayana Taalaibekovna
Adam University, master student,
Kyrgyz Republic, Bishkek,
e-mail: taalaibekovaayana@gmail.com
Abykeeva Meerim Abdyldabekovna,
Research supervisor,
Adam University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Kyrgyz Republic, Bishkek.
e-mail: abykeeva_meerim@mail.ru

CASH FLOW MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT OF BUSINESS FINANCIAL STABILITY

Abstract. he article examines cash flow management as a key element of ensuring business financial stability. It substantiates that effective management of cash inflows and outflows contributes to maintaining liquidity, solvency, and the financial balance of an enterprise, reducing the risk of cash gaps, and improving the quality of managerial decision-making. It is shown that the rational organization of cash flows is an important condition for the stable functioning and

long-term development of a business in modern economic conditions.

Keywords: cash flows, cash flow management, financial stability, liquidity, solvency, cash gaps, financial management, business, cash inflows, cash outflows.

В условиях высоко конкурентной среды повышается экономическая и юридическая ответственность руководства хозяйствующих субъектов за результаты экономической деятельности. Соответственно, возрастает значение стабильности финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия.

В настоящее время нет единого толкования понятия «финансовое состояние». Любушин Н.П. в своих работах определял финансовое состояние как способность организации финансировать свою деятельность. То есть, в его понимании финансовое состояние характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, которые необходимы для нормального функционирования предприятия, также финансовое состояние характеризуется целесообразным размещением финансовых ресурсов и их эффективным использованием, финансовыми взаимоотношениями с различными физическими и юридическими лицами. Финансовое состояние предприятия напрямую связано с его платежеспособностью, кредитоспособностью и финансовой устойчивостью [1].

Савицкая Г.В. делает акцент на том, что финансовое состояние предприятия определяется системой показателей, которые отражают состояние капитала в процессе его оборота и способность предприятия финансировать свою деятельность на конкретный момент времени. По мнению Савицкой Г.В. «финансовое положение предприятия может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Способность организации вовремя совершать платежи, финансировать свою деятельность на расширенной базе говорит о его хорошем финансовом состоянии» [2].

Маркарьян А.А. утверждает, что финансовое состояние – это способность погасить свои долговые обязательства [3]. Балабанов И.Т. определяет финансовое состояние организации как характеристику его финансовой конкуренции. В работах Ковалева В.В. и Привалова В.П. можно встретить следующее определение: «финансовое состояние – это совокупность показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов» Шермет А.Д. и Негашев Е.В. придерживаются точки зрения, что финансовое состояние выражается в соотношении структур актива и пассива предприятия, то есть его средств и их источников [4].

Абдукаримов И.Т. и Беспалов М.В. считают, что «оценка финансового состояния организаций производится на основе показателей, характеризующих имущественное положение и состояние их источников, ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, финансовых результатов, деловой активности» [5].

Отсюда можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия формируется в результате различных внешних и внутренних финансовых отношений предприятия. Финансовое состояние компании характеризует конкурентоспособность компании, ее платежеспособность, кредитоспособность, эффективность использования финансовых ресурсов и капитала, выполнение обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами, контрагентами.

Финансовая устойчивость бизнеса в значительной степени определяется не только величиной получаемой прибыли, но и качеством управления денежными потоками. Для предприятий Кыргызской Республики этот вопрос имеет особую актуальность, поскольку в национальной экономике сохраняется высокая чувствительность бизнеса к колебаниям спроса, стоимости ресурсов, инвестиционной активности и налоговой нагрузки. Даже рентабельная компания может столкнуться с кризисом ликвидности в том случае, если поступления денежных средств не совпадают по времени с обязательными платежами.

Именно поэтому управление денежными потоками выступает ключевым элементом устойчивого функционирования предприятия.

Под денежными потоками понимается движение денежных средств и их эквивалентов в процессе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании. Операционный денежный поток связан с основной деятельностью предприятия, инвестиционный – с приобретением и выбытием долгосрочных активов, финансовый – с привлечением и возвратом капитала, выплатой дивидендов и другими операциями, связанными со структурой финансирования. Для оценки финансовой устойчивости важно не только наличие положительного денежного потока, но и его структура, устойчивость, регулярность и способность покрывать обязательства предприятия.

В практическом плане управление денежными потоками включает прогнозирование поступлений и выплат, составление платежного календаря, контроль дебиторской задолженности, ускорение инкассации выручки, оптимизацию расчетов с поставщиками, формирование резервов ликвидности, согласование дивидендной и инвестиционной политики с реальными финансовыми возможностями компании. Если эти элементы функционируют эффективно, предприятие сохраняет устойчивость даже при снижении прибыли или временном падении выручки.

Для иллюстрации рассмотрим финансовые результаты ОАО «Кыргызнефтегаз». Публичная отчетность компании позволяет оценить, как изменение выручки и прибыли отражается на устойчивости предприятия и почему именно управление денежными потоками приобретает решающее значение. При этом если показатели первого полугодия 2024 года демонстрировали ослабление финансового результата, то данные за девять месяцев 2025 года позволяют увидеть продолжение этой тенденции уже в расширенном временном горизонте.

Таблица 1.

Финансовые результаты ОАО «Кыргызнефтегаз» за I полугодие 2024 г. в сравнении с I полугодием 2023 г., тыс. сомов [6]

Показатель	I полугодие 2023	I полугодие 2024	Изменение, %
Выручка	2 760 687,8	2 427 869,1	-12,1
Валовая прибыль	1 799 634,8	1 389 960,2	-22,8
Прибыль от операционной деятельности0	1 546 384,0	1 070 219,5	-30,8
Прибыль до вычета налогов	1 467 889,9	919 435,9	-37,4
Чистая прибыль	1 383 619,9	919 435,9	-33,5

Анализ таблицы показывает, что в первом полугодии 2024 года компания столкнулась с ухудшением ключевых финансовых показателей. Выручка сократилась на 12,1%, валовая прибыль – на 22,8%, операционная прибыль – на 30,8%, а чистая прибыль – на 33,5%. Это означает, что даже крупная компания с устойчивым положением не застрахована от ухудшения результативности. В таких условиях именно управление денежными потоками становится инструментом сохранения стабильности: если прибыль снижается, предприятие должно особенно тщательно контролировать сроки платежей, объем запасов, инвестиционные расходы и дивидендную политику.

Таблица 2.

Финансовые результаты ОАО «Кыргызнефтегаз» за 9 месяцев 2024–2025 гг., тыс. сомов[7]

Показатель	9 мес. 2024	9 мес. 2025	Изменение, %
Выручка	4 200 800,3	4 020 897,1	-4,3
Себестоимость	1 418 360,5	1 699 099,4	+19,8
Валовая прибыль	2 782 439,9	2 321 797,7	-16,6
Прибыль от операционной деятельности	2 365 896,9	1 911 297,3	-19,2
Прибыль до вычета налогов	2 278 999,8	1 772 760,0	-22,2
Чистая прибыль	2 194 729,8	1 772 760,0	-19,2

Представленные данные подтверждают, что в 2025 году у компании сохранялось ухудшение финансового результата. Хотя сокращение выручки было сравнительно умеренным, рост себестоимости оказался значительно более существенным, вследствие чего снизились валовая, операционная и чистая прибыль. Это имеет принципиальное значение для темы управления денежными потоками, поскольку именно в подобных условиях возрастает риск несоответствия между бухгалтерским финансовым результатом и фактической ликвидностью. Следовательно, предприятие должно усиливать контроль не только за объемом поступлений, но и за структурой расходов, сроками расчетов и приоритетами платежей.

Таблица 3.

Показатели ликвидности и структуры обязательств ОАО «Кыргызнефтегаз» на конец 2023–2024 гг., тыс. сомов [8]

Показатель	2023	2024
Оборотные активы	3 682 096	4 062 830
Внеоборотные активы	17 496 550	15 903 039
Итого активы	21 178 646	19 965 869
Краткосрочные обязательства	1 880 221	1 143 004
Долгосрочные обязательства	2 108 949	1 873 691
Совокупные обязательства	3 989 170	3 016 695
Коэффициент текущей ликвидности	1,96	3,55
Доля обязательств в активах, %	18,8	15,1

Представленные данные свидетельствуют, что, несмотря на снижение финансовых результатов в течение 2024 года, состояние ликвидности компании к концу периода улучшилось. Коэффициент текущей ликвидности вырос с 1,96 до 3,55, что указывает на значительный запас покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами. Одновременно доля обязательств в активах снизилась с 18,8% до 15,1%, то есть финансовая нагрузка на компанию уменьшилась. В этом проявляется важная особенность анализа финансовой устойчивости: снижение прибыли не всегда означает ухудшение общего положения предприятия, если оно одновременно сохраняет контроль над обязательствами и обеспечивает приемлемый уровень ликвидности. Однако данные 2025 года по динамике прибыли показывают, что подобная устойчивость требует постоянного поддержания за счет

качественного управления денежными потоками.

Для полноценного понимания ситуации необходимо рассмотреть именно движение денежных средств, поскольку баланс фиксирует состояние на определенную дату, а денежный поток отражает динамику финансовой деятельности предприятия.

Таблица 4.

Денежные потоки ОАО «Кыргызнефтегаз» за 2022–2023 гг., тыс. сомов [9]

Показатель	2022	2023	Изменение, %
Чистый поток от операционной деятельности	1 765 178	1 048 856	-40,6
Чистый поток от инвестиционной деятельности	-601 353	-765 658	+27,3 к оттоку
Чистый поток от финансовой деятельности	-615 584	-843 354	+37,0 к оттоку
Чистое изменение денежных средств	543 344	-547 874	–
Денежные средства на конец периода	2 595 584	2 047 710	-21,1
Выплаты дивидендов	615 584	843 354	+37,0
Покупка основных средств	926 498	1 149 459	+24,1

Из таблицы видно, что в 2023 году компания сохраняла положительный операционный денежный поток, однако его объем существенно сократился по сравнению с 2022 годом – на 40,6%. Одновременно увеличились инвестиционные и финансовые оттоки. В результате суммарное изменение денежных средств стало отрицательным. Это означает, что у предприятия возникла ситуация, когда основной бизнес продолжал генерировать денежные средства, но их уже не хватало для одновременного покрытия всех направлений расходования ресурсов в прежнем масштабе.

Такой результат имеет важное методологическое значение. Он показывает, что финансовая устойчивость зависит не только от способности зарабатывать прибыль, но и от качества распределения денежных потоков между ключевыми направлениями использования. Если компания одновременно наращивает инвестиции, выплачивает значительные дивиденды и сталкивается со снижением операционного денежного потока, возрастает риск истощения ликвидных ресурсов. В этой ситуации задача финансового менеджмента состоит не в механическом сокращении всех расходов, а в рациональном выстраивании приоритетов. Данные 2025 года по снижению прибыли и росту себестоимости фактически усиливают данный вывод: при ухудшении операционного результата любая ошибка в планировании денежных потоков может быстрее трансформироваться в кассовый разрыв.



Рисунок 1. **Система управления денежными потоками компании**

Экономический смысл этой схемы заключается в том, что денежный поток должен управляться по принципу финансовых приоритетов. Сначала предприятие должно обеспечить обязательные и критически важные выплаты, затем – финансировать инвестиционную программу, и лишь после этого – принимать решения о распределении прибыли между собственниками. Игнорирование такой последовательности способно привести к формальному наличию прибыли при реальном дефиците ликвидности.

Для ОАО «Кыргызнефтегаз» можно сделать вывод, что в условиях сокращения операционного денежного потока и ухудшения финансового результата в 2024–2025 годах усиление контроля над инвестиционными и финансовыми выплатами приобретает решающее значение. Если компания стремится сохранить финансовую устойчивость в долгосрочном периоде, ей необходимо соблюдать баланс между инвестиционным развитием, дивидендной политикой и объемом фактически генерируемых денежных ресурсов. С практической точки зрения это означает необходимость регулярного платежного календаря, сценарного прогнозирования, лимитирования отдельных направлений расходов и постоянного анализа покрытия обязательных платежей операционным денежным потоком.

Таблица 5.

Направления укрепления финансовой устойчивости компании через управление денежными потоками

Направление	Практическое содержание	Ожидаемый эффект
Планирование денежных потоков	составление бюджета движения денежных средств	предупреждение кассовых разрывов
Контроль дебиторской задолженности	ускорение поступления выручки	рост текущей ликвидности
Приоритизация платежей	первоочередное финансирование обязательных выплат	снижение риска просрочек
Координация налоговых и денежных платежей	увязка налогового календаря с платежным календарем	снижение риска штрафов и пени
Управление инвестиционными расходами	согласование капитальных вложений с реальным денежным потоком	сохранение финансовой устойчивости
Сдержанная дивидендная политика	ограничение распределения прибыли при снижении операционного потока	сохранение внутренних резервов

Данная таблица показывает, что управление денежными потоками носит не узко технический, а стратегический характер. Оно затрагивает все ключевые аспекты финансового менеджмента: от учета выручки до инвестиционного планирования и взаимодействия с государством по линии налоговых обязательств. Именно поэтому в современных условиях предприятия Кыргызской Республики должны рассматривать управление денежными потоками как основу долгосрочной финансовой устойчивости. Материалы 2025 года особенно наглядно подтверждают этот вывод, поскольку даже крупная компания при сохранении масштабов деятельности продемонстрировала сокращение прибыли на фоне роста себестоимости, а значит, значение точного планирования и распределения денежных ресурсов существенно возрастает.

Проведенный анализ позволяет установить, что в условиях Кыргызской Республики налоговый контроль и управление денежными потоками выступают взаимосвязанными элементами единой системы обеспечения финансовой устойчивости бизнеса. Налоговый контроль способствует снижению вероятности внеплановых потерь, предупреждает возникновение задолженности, штрафов и пени, повышает прозрачность финансово-хозяйственной деятельности и укрепляет платежную дисциплину. Управление денежными потоками, в свою очередь, обеспечивает практическую возможность своевременного исполнения обязательств, поддержания ликвидности и сохранения непрерывности хозяйственной деятельности.

На примере ОАО «Кыргызнефтегаз» видно, что даже крупная компания с положительными финансовыми результатами может столкнуться с сокращением прибыли, ростом себестоимости и необходимостью более жесткой координации инвестиционной, дивидендной и налоговой политики. Следовательно, финансовая устойчивость бизнеса формируется не только за счет прибыли как таковой, но прежде всего за счет качества контроля, планирования и распределения денежных ресурсов. Данные 2025 года усиливают данный вывод, поскольку демонстрируют одновременное ужесточение налогового администрирования на макроуровне и необходимость повышения внутренней финансовой дисциплины на уровне отдельной компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Любушин Н. П. Экономический анализ: учеб пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и 080105 «Финансы и кредит». 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2008. 423 с.
2. Савицкая Г. В. Анализ финансового состояния предприятия, М.: Издательство Гревцова. 2012. 200 с.
3. Маркарьян Э. А., Герасименко Г. П., Маркарьян С. Э. Финансовый анализ (учебное пособие) М.: КноРус, 2014. 192 с.
4. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М.: НИЦ Инфра-М. 2013. 208 с
5. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: учеб.пособие. – М.: ИНФРА – М, 2016. – С. 14.
6. ОАО Кыргызнефтегаз [Электронный ресурс] / Кыргызская фондовая биржа – URL: https://www.kse.kg/ru/PublicInfo/JSC_Kyrgyzneftegas (дата обращения: 05.03.2026).

ОАО «Кыргызнефтегаз». Отчет о прибылях и убытках на 30 июня 2024 года – URL: https://oi.kse.kg/api/reports/static/29b38e12-ba93-42b5-b30d-1e64ee906087.PDF (дата обращения: 22.02.2026).

ОАО «Кыргызнефтегаз». Отчет о движении денежных средств за 2023 год –

URL: https://oi.kse.kg/api/reports/static/24b2e1eb-29fc-4a69-8026-693a70ec6334.PDF (дата обращения: 07.03.2026).

Источник: по данным квартальной отчетности ОАО «Кыргызнефтегаз».

ОАО «Кыргызнефтегаз». Отчет о прибылях и убытках на 30 сентября 2025 года [Электронный ресурс]. – URL: https://oi.kse.kg/api/reports/static/fa7b02c0-04e3-407b-af5c-f6597df7a688.PDF (дата обращения: 01.03.2026).

ОАО «Кыргызнефтегаз». Отчет о движении денежных средств с 1 января 2025 г. по 30 сентября 2025 г. . [Электронный ресурс]. – URL: https://oi.kse.kg/api/reports/static/c09b3d69-2351-4b1d-bf14-1e509a278120.PDF (дата обращения: 01.03.2026).

Источник: по данным отчета о движении денежных средств ОАО «Кыргызнефтегаз».

ОАО «Кыргызнефтегаз». Годовой отчет за 2024 год год [Электронный ресурс]. – URL: https://www.kse.kg/ru/PublicInfo/JSC_Kyrgyzneftegas (дата обращения: 05.03.2026).

IAS 7 Statement of Cash Flows [Electronic resource] / IFRS Foundation.

Доходы государственного бюджета [Электронный ресурс] / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики. – URL: https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/37/ (дата обращения: 25.02.2026).

Коллегия ГНС: Подведены итоги работы за 2025 год [Электронный ресурс] / Государственная налоговая служба при Министерстве финансов Кыргызской Республики. – 2026. – 6 февр. – URL: https://sti.gov.kg/news/details/8b06e87d-ff1b-4815-bdc8-0d9258a40013 (дата обращения: 11.03.2026).