**Стратегия
развития управления государственными финансами в Кыргызской Республике на 2017-2025 годы**

**1. Введение**

Стратегия развития управления государственными финансами (далее - Стратегия) определяет направления и приоритеты реформы УГФ в Кыргызской Республике на период 2017-2025 годы.

Стратегия разработана Министерством финансов Кыргызской Республики (далее - МФ) при поддержке Департамента по международному развитию Великобритании (DFID) во исполнение пункта 2.1.5. **Плана действий** Правительства Кыргызской Республики по реализации **Программы**

 Правительства Кыргызской Республики «Доверие и единство» на 2016 год, утвержденного **постановлением** Правительства Кыргызской Республики от 24 августа 2016 года № 456.

Стратегия отвечает требованиям Национальной стратегии устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2013-2017 годы, в которой вопросы совершенствования УГФ определены в качестве приоритетных.

Стратегия предназначена для реализации Правительством Кыргызской Республики, всеми заинтересованными сторонами и партнерами по развитию.

**1.1. Управление государственными финансами**

Управление государственными финансами - это система отношений, включающих накопление и распределение государственных финансовых ресурсов, необходимых для прогнозируемого социально-экономического развития общества, контроль за рациональным и эффективным их использованием, а также совокупность финансовых институтов (учреждений) и механизмов, осуществляющих и регулирующих такие отношения.

Основная цель УГФ - создание финансовых условий, при которых общество получает качественные и эффективные услуги. Действенная система УГФ может создать условия, при которых на развитие сектора могут быть выделены необходимые объемы ресурсов. Эффективно построенная система УГФ позволяет всем заинтересованным сторонам видеть, как и на что расходуются финансовые ресурсы.

Процесс управления финансами включает управление ресурсами (объектами), совершенствование субъектов и механизмов управления.

**1.2. Принципы Стратегии**

В основу Стратегии заложены следующие основные принципы:

- активная вовлеченность и взаимопонимание всех заинтересованных сторон: Жогорку Кенеша Кыргызской Республики, Правительства Кыргызской Республики, государственных учреждений, гражданского общества и партнеров по развитию, с распределением ответственности и обязательным мониторингом реализации Стратегии;

- соблюдение заинтересованными сторонами действующего законодательства и избежание противоречий при внесении предложений по его изменению;

- преемственность результатов предыдущих этапов реформы системы УГФ и учет опыта их реализации;

- определение приоритетов и четкой последовательности реализации новых этапов реформы системы УГФ;

- обеспечение непрерывности и устойчивости мер по реформированию системы УГФ;

- оценка рисков.

**2. Текущая ситуация и проблематика**

**2.1. Текущая ситуация**

В течение ряда лет реформа системы УГФ осуществляется по направлениям:

- бюджетный процесс: планирование и исполнение бюджета;

- бюджетная прозрачность;

- бюджетирование на программной основе;

- фискальная политика;

- бухгалтерский учет и отчетность в государственном секторе;

- внутренний и внешний аудит государственных органов и учреждений, предприятий с государственной долей собственности.

Задачи по управлению государственным долгом на среднесрочную перспективу отражены в **Стратегии** управления государственным долгом Кыргызской Республики на 2016-2018 годы, утвержденной **постановлением** Правительства Кыргызской Республики от 6 октября 2016 года № 532. Правительством Кыргызской Республики придается важное значение вопросам устойчивости долга, в связи с чем среднесрочные стратегии по управлению государственным долгом обновляются на регулярной основе.

В 2012 году обновлен СПД по реформированию системы УГФ на 2012-2015 годы, утвержденный **постановлением** Правительства Кыргызской Республики от 3 октября 2012 года № 675. План действий охватывал широкий спектр мер, направленных на укрепление финансового управления и прозрачности, администрирование доходов, межбюджетные отношения, процедуры государственных закупок и инвестиции, бухгалтерский учет и аудит.

Техническая помощь в осуществлении реформы УГФ оказывалась совместными усилиями донорского сообщества. В соответствии с соглашениями между Правительством Кыргызской Республики, правительствами Великобритании, Швеции, Швейцарии и Европейским союзом «О гранте многостороннего трастового фонда» от 16 сентября 2009 года и 16 декабря 2010 года создан Многосторонний трастовый фонд (далее - МДТФ) для реализации проекта «Развитие потенциала в области управления государственными финансами». Проект, направленный на поддержку реформ в области управления государственными финансами путем укрепления бюджетного процесса, функций внутреннего аудита и контроля, институционального и человеческого потенциала, охватывал компоненты: (1) Усиление бюджетного процесса; (2) Улучшение Среднесрочной бюджетной основы; (3) Внутренний аудит и контроль; (4) Развитие потенциала институтов системы УГФ.

При содействии МДТФ со стороны МФ и других институтов УГФ в период 2011-2015 годов предприняты существенные шаги в сторону развития системы УГФ по различным направлениям.

Механизмы бюджетирования на программной основе дополнились новыми инструктивными и методическими материалами по бюджетному планированию, отбору и мониторингу индикаторов результативности, расширилась сфера охвата государственных органов, участвующих в программном бюджетировании, Среднесрочную стратегию бюджетных расходов (далее - ССБР) подготавливают 20 главных распорядителей бюджетных средств (далее - ГРБС), бюджетные заявки в программном формате формируют все ГРБС, методике программного бюджетирования обучены сотни специалистов и десятки потенциальных тренеров. ГРБС предоставлена возможность планировать расходы в соответствии с отраслевой политикой и по статьям затрат.

В рамках повышения бюджетной прозрачности расширен перечень документов о бюджете, доступных в виде регулярных публикаций, регулярно готовится и публикуется обобщенная информация для гражданского общества о бюджете, ежегодно проводятся общественные слушания по проекту бюджета. В целях обеспечения реализации прав граждан на доступ к информации, находящейся в ведении государственных органов, и достижения информационной открытости МФ создан сайт www.okmot.kg, состоящий из рубрик «Открытый бюджет», «Электронные государственные закупки», «Экономическая карта».

Нововведениями в области фискальной политики являются: улучшенные методики прогнозирования и анализа государственных доходов, оптимизированные информационные потоки и порядок взаимодействия государственных органов в процессах формирования и исполнения доходной (ресурсной) части бюджета. Подготовлен ряд стратегических документов по формированию и развитию налоговой культуры, реформированию неналоговых доходов. **Постановлением** Правительства Кыргызской Республики от 7 июля 2015 года № 455 утверждены **Концепция** фискальной политики Кыргызской Республики на 2015-2020 годы и План мероприятий по ее реализации, которые определяют четкую регламентацию бюджетных процедур по прогнозированию и месячному распределению показателей доходной части бюджета, что обеспечивает реализацию принципов реалистичности бюджета и максимальной мобилизации государственных доходов в соответствии с задачами социально-экономического развития республики.

Совершенствование политики и процедур управления государственными инвестициями осуществлялось в направлении улучшения рабочих процессов. Разработано Руководство по управлению государственными инвестициями, утвержденное приказом МФ от 30 августа 2013 года № 153-п, которое обеспечивает согласованный процесс определения и отбора инвестиционных проектов, до включения инвестиционных проектов в бюджет, прозрачность при отборе проектов развития. Разработан проект «Электронная площадка» www.projects.minfin.kg, в соответствии с Планом действий/обязательств министра финансов Кыргызской Республики для участия граждан в обсуждении, оценке и мониторинге инвестиционных проектов Кыргызской Республики. Создана рубрика «Внешняя помощь» (donors.okmot.kg) на сайте okmot.kg, которая содержит информацию о внешней помощи, что способствует повышению эффективности использования средств республиканского бюджета в рамках реализации государственных инвестиционных проектов.

Меры по совершенствованию процедур государственных закупок включали: внедрение электронной системы государственных закупок в целях повышения эффективности и прозрачности процесса закупок и обеспечения его доступности для общественности, совершенствование правовой и методологической базы путем принятия **Закона** Кыргызской Республики «О государственных закупках» и подзаконных актов. Система государственных закупок соответствует международным стандартам. Заинтересованные лица имеют доступ к нормативным правовым актам (далее - НПА) и методологической базе государственных закупок через веб-портал.

Проводилась активная работа по внедрению системы внутреннего аудита: созданы службы внутреннего аудита (в 27 государственных органах и учреждениях), усовершенствованы законодательство и методология внутреннего аудита. Данные меры способствовали улучшению процессов управления государственными расходами и их прозрачности, профилактике проявлений коррупции.

Предпринимались усилия по улучшению механизмов внешнего контроля: проводится работа по повышению стандартов внешнего аудита, разработано и применяется Руководство по проведению финансового аудита, разработаны и утверждены Советом Счетной палаты Кыргызской Республики Руководство по аудиту финансовой отчетности хозяйствующих субъектов, Руководство по аудиту эффективности, которые соответствуют принципам международных стандартов высших органов аудита.

В области межбюджетных отношений: пересмотрена политика выделения межбюджетных трансфертов и изменена система финансирования расходов сферы образования и стимулирующих грантов. Разработаны новые методики формирования и исполнения местных бюджетов, разработки и реализации проектов за счет долевых стимулирующих грантов. Вопросы финансово-бюджетной децентрализации и совершенствования межбюджетных отношений предусмотрены в ряде концептуальных документов. Наметилась четкая тенденция к созданию благоприятных и стабильных условий для обеспечения финансовыми ресурсами местных бюджетов.

В системе бухгалтерского учета и финансовой отчетности в государственном секторе: внесены изменения в законодательные акты, разработан новый план счетов на основе бюджетной классификации в соответствии с СГФ 2001, ряд руководящих документов. Принимаются меры по поэтапному внедрению стандартов финансовой отчетности общественного сектора в Кыргызской Республике (далее - СФООС) на базе МСФООС, которые позволят обеспечить полноту и достоверность бухгалтерского учета и отчетности.

Осуществлен ряд мер, связанных с повышением потенциала государственных служащих по различным направлениям системы УГФ. В результате техническая и методологическая база Учебного центра МФ позволяет проводить широкомасштабное обучение сотрудников государственных органов и органов местного самоуправления по основным направлениям УГФ. Внедрена система сертификации государственных закупщиков.

Ключевым документом, законодательно закрепляющим многие аспекты реформы системы УГФ, является **Бюджетный кодекс** Кыргызской Республики (далее - Бюджетный кодекс), принятый в 2016 году. **Бюджетный кодекс** включает следующие основные нововведения:

- определены четкие принципы построения бюджетной системы Кыргызской Республики, точные понятия и термины, используемые в бюджетном процессе;

- приведены в соответствие с бюджетными принципами нормы о доходах, расходах бюджетов и бюджетных инвестициях;

- уточнены роль и полномочия участников бюджетного процесса, усилена их ответственность за нарушение бюджетного законодательства;

- регламентированы нормы в области использования государственного бюджетного резерва Кыргызской Республики;

- расширена сфера применения **Бюджетного кодекса**, в бюджетную систему Кыргызской Республики введен бюджет Социального фонда Кыргызской Республики (далее - СФ);

- определены единый порядок и сроки формирования, рассмотрения и утверждения бюджетов бюджетной системы Кыргызской Республики и отчетности об их исполнении;

- определены точные и прозрачные механизмы формирования рассмотрения, утверждения, уточнения и исполнения бюджетов бюджетной системы Кыргызской Республики, введены требования к проектам нормативных правовых актов о бюджете и отчетности о его исполнении;

- приведены в соответствие с международной практикой и передовым опытом нормы о бюджетных инвестициях;

- усилена роль среднесрочного прогноза бюджета;

- усовершенствованы инструменты полноценного перехода к бюджетированию на программной основе;

- дополнен перечень инструментов межбюджетного реагирования;

- усилены требования прозрачности к бюджетному процессу и бюджетной информации.

**2.2. Текущие проблемы**

Достижения в ходе реформы системы УГФ позволили улучшить эффективность и качество предоставляемых услуг, создать прочный базис для дальнейших усовершенствований. Результаты анализа текущей ситуации (включая оценку ГРФП и обзор Всемирного банка) показали наличие проблем, затрудняющих эффективное и результативное применение сферы государственных финансов, которые обусловили необходимость разработки данной Стратегии. Основные группы проблем в системе УГФ:

- проблема соответствия бюджета критериям реалистичности и предсказуемости: несовершенные элементы среднесрочного прогнозирования бюджета; недостаточная методологическая основа по управлению фискальными рисками, планированию и исполнению государственных инвестиций;

- недостаточный переход к практическому применению исполнения бюджетов на программной основе: несмотря на наличие разработанных структур программных бюджетов ГРБС и методологической основы планирования и мониторинга БПО, затруднено в системе Казначейства исполнение программных бюджетов в соответствии с программной бюджетной классификацией. Недостаточно четко сформулированы индикаторы результативности ГРБС;

- проблема обеспечения полноты и прозрачности бюджета: недостаточное наличие аналитических материалов по бюджету, несовершенство форматов публикуемых основных бюджетных документов, низкая прозрачность и недостаточная отрегулированность системы межбюджетных отношений;

- слабая система контроля расходов при исполнении бюджета: дополнительные расходы, требующие корректировок бюджета, при несовершенных инструментах управления ликвидностью и денежными средствами приводят к незапланированным расходам и дополнительным заимствованиям;

- недостаточный контроль доходов при исполнении бюджета: планирование и прогнозирование поступлений доходов производятся на основе механизмов, затрудняющих обеспечение равномерного поступления доходов в течение года и приводящих к образованию кассовых разрывов при исполнении расходной части бюджета, внесению изменений в бюджет. Несвоевременное кассовое исполнение бюджета затрудняет получение денежных средств бюджетополучателями в полном объеме и приводит к неравномерному расходованию средств в течение года;

- несоответствие финансового учета и отчетности международным стандартам учета в общественном секторе. Существует необходимость в получении достоверной информации о деятельности бюджетных учреждений, которая обеспечивается наличием методологии бухгалтерского учета и отчетности сектора государственного управления, соответствующей международным стандартам учета в общественном секторе;

- несовершенство процедур внешнего и внутреннего аудита: не смотря на прогресс в развитии внутреннего аудита, институт финансового управления и контроля находится на начальном этапе развития. Существует необходимость в обеспечении качества проведения внешнего государственного аудита на основе Международных стандартов высших органов аудита.

**3. Цель, долгосрочное видение и задачи Стратегии**

**3.1. Цель Стратегии**

Создание системы УГФ, отвечающей требованиям результативности и эффективности.

**3.2. Видение**

Современное, эффективное, подотчетное, ответственное управление государственными финансами в Кыргызской Республике, способное предоставлять качественные услуги экономно, эффективно, прозрачно и объективно, всесторонне способствовать повышению благосостояния населения.

Каждая из категорий имеет расширенное значение и рассматривается как ожидаемый результат реформы:

«современное» - использование информационных технологий, обновленных методик и рабочих процессов;

«эффективное» - высокое качество оказания услуг при минимальных затратах;

«подотчетное» - детальное и доступное представление информации ЖК и населению;

«экономно» - 1) закупки производятся по наименьшей цене (единственным критерием является цена), 2) с наиболее низкой оцененной стоимостью с учетом установленных критериев (конкурсной документацией предусмотрены наряду с ценой и другие критерии оценки);

«прозрачно» - отсутствие коррупционной составляющей;

«объективно» - методы управления справедливы и соответствуют действующему законодательству.

**3.3. Стратегические задачи**

Стратегические задачи для достижения целей Стратегии:

1) улучшение планирования и исполнения государственного бюджета, включая:

- повышение прозрачности, полноты и достоверности бюджета;

- бюджет соответствующий государственной политике;

- улучшение контроля доходов и расходов бюджета;

2) своевременность учета и финансовой отчетности;

3) совершенствование процедур внутреннего и внешнего аудита.

**4. Последовательность реализации Стратегии**

**4.1. Этапы реформы УГФ и реализации Стратегии**

Последовательность проводимых реформ Стратегии, предусматривает этапы реализации, характеризующиеся ориентирами, планами и подходами.

Эффективно построенная система УГФ имеет большое значение для реализации государственной политики и достижения целей в области экономического и социального развития, поскольку обеспечивает (1) бюджетную дисциплину; (2) фискальную устойчивость и эффективное распределение ресурсов; и (3) качественное предоставление услуг. Данные уровни развития системы УГФ признаны международной практикой и используются для расстановки приоритетов в последовательности выполнения задач Стратегии (см. Рис. 1).

Рисунок 1. Этапы реализации реформы УГФ в Кыргызской Республике



Указанные этапы характеризуются следующими ожидаемыми результатами:

I. Финансовая дисциплина. Соблюдение финансовой дисциплины: исполнение бюджета в соответствии с планом способствует достижению реалистичности и достоверности бюджета.

II. Фискальная устойчивость. Планирование и исполнение бюджета в соответствии с приоритетными направлениями и реалистичными прогнозами на среднесрочную перспективу способствует реализации устойчивой фискальной политики.

III. Качество предоставления услуг. Эффективное управление бюджетными ресурсами способствует качественному оказанию услуг и рациональному использованию средств.

Основные направления реализации Стратегии соответствуют задачам и отражают основные функции системы УГФ, используемые международной практикой стратегического планирования реформ в сфере УГФ, в том числе методикой ГРФП. Основные направления реализации Стратегии:

1) достижение реалистичности бюджета;

2) улучшение бюджетирования на программной основе;

3) обеспечение полноты и прозрачности бюджета;

4) улучшение контроля расходов при исполнении бюджета;

5) улучшение контроля доходов при исполнении бюджета;

6) усовершенствование стандартов бухгалтерского учета и отчетности;

7) улучшение процедур внутреннего аудита;

8) улучшение процедур внешнего аудита.

Последовательность реализации направлений стратегии отражена в таблице 1.

Реформа системы имеет определенную динамику, и ряд направлений и характеризуется достижениями и планами на долгосрочный период. Описанные задачи каждого из этапов преобразуются в планы действий, предусматривающие конкретные меры, охватывающие приоритетные для данного этапа элементы управления, задействованные в системе УГФ.

**I Этап. Финансовая дисциплина**

В результате реализации первого этапа Стратегии действующая система УГФ в Кыргызской Республике будет отражать соблюдение финансовой дисциплины: исполнение бюджета в соответствии с планом способствует достижению реалистичности и достоверности бюджета.

В Кыргызской Республике применяется среднесрочное планирование доходов и расходов в рамках СПБ, ежегодно составляемого и утверждаемого на трехлетний период. Практика ежегодного исполнения бюджета демонстрирует разницу между прогнозируемыми и фактическими данными ежегодного бюджета, слабую взаимосвязь прогнозов при ежегодном сдвиге трехлетнего горизонта планирования.

Механизмы управления ежегодным бюджетным циклом, прогнозы и программные бюджеты должны обеспечивать устойчивость и предсказуемость бюджета. Достижение реалистичности бюджета должно стать основой для реализации II и III этапов Стратегии.

Такой подход не снижает внимания на первом этапе реализации Стратегии к таким важным аспектам, как среднесрочное планирование бюджета и программное бюджетирование. Созданная в ходе реформы методологическая и практическая база БПО должна укрепляться и совершенствоваться, обеспечивая успех следующих этапов реформы, когда БПО станет главным инструментом УГФ. Масштабы и комплексность применения БПО будут нарастать по мере осуществления последовательных этапов реализации Стратегии.

I этап Стратегии предусматривает реализацию следующих направлений:

1. Достижение реалистичности бюджета:

1.1. Улучшение прогнозирования доходов бюджета;

1.2. Улучшение прогнозирования расходов бюджета.

2. Улучшение бюджетирования на программной основе:

2.1. Улучшение среднесрочного прогнозирования бюджета;

2.2. Улучшение планирования бюджета на программной основе;

2.3. Улучшение исполнения и мониторинга бюджета на программной основе.

3. Обеспечение полноты и прозрачности бюджета:

3.1. Совершенствование бюджетной классификации;

3.2. Обеспечение доступности и ясности информации о бюджете;

3.3. Прозрачность межбюджетных отношений.

4. Совершенствование системы контроля расходов при исполнении бюджета:

4.1. Совершенствование контроля за обязательствами и денежными средствами;

4.2. Совершенствование системы управления государственным долгом;

4.3. Улучшение управления фондом оплаты труда в государственном секторе;

4.4. Обеспечение дисциплины исполнения бюджета;

4.5. Совершенствование политики и процедур управления государственными закупками.

5. Совершенствование системы контроля доходов при исполнении бюджета:

5.1. Совершенствование администрирования доходов.

6. Совершенствование стандартов бухгалтерского учета и отчетности:

6.1. Совершенствование стандартов бухгалтерского учета;

6.2. Совершенствование стандартов отчетности по исполнению бюджета.

7. Улучшение процедур внутреннего аудита и контроля.

8. Улучшение процедур внешнего контроля и аудита.

В результате реализации I этапа будет создана основа для перехода к следующему этапу, которая характеризуется следующими аспектами:

1) исполнение бюджета в соответствии с планом, на основе реалистичных ежегодных прогнозов расходов и доходов;

2) улучшенное управление расходами в течение года;

3) улучшенное управление доходами в течение года;

4) своевременный учет и отчетность;

5) улучшенный внутренний контроль и аудит;

6) внедрение финансового управления и контроля;

7) улучшенный внешний аудит.

По завершении реализации I этапа Стратегии проводится очередная оценка ГРФП.

**II Этап. Фискальная устойчивость**

Ожидаемый результат следующего этапа реализации Стратегии: планирование и исполнение бюджета в соответствии с приоритетными направлениями и реалистичными прогнозами на среднесрочную перспективу способствуют реализации устойчивой фискальной политики. Необходимо обеспечить финансовую дисциплину в рамках годового бюджетного процесса.

Одной из главных задач II этапа реализации Стратегии является повышение точности и обоснованности прогнозов, что позволит обеспечить фискальную устойчивость и перейти на среднесрочное планирование.

Достоверность годового бюджета является необходимым условием для перехода к среднесрочному планированию. Прогнозирование доходов должно быть достаточно точным, чтобы обеспечить основу для планирования расходов. Расхождения между плановыми и фактическими расходами должны быть минимальными.

Предсказуемость и устойчивость бюджета будут закреплены посредством более реалистичного прогнозирования. Предсказуемый бюджет будет способствовать применению бюджетирования на программной основе и систематического анализа результатов.

Улучшенные финансовая подотчетность и контроль будут способствовать достоверности бюджета и строгому соблюдению действующего законодательства.

На II этапе реализации Стратегии внимание уделяется качественному прогнозированию макроэкономических показателей, на основании которых формируются реалистичные многолетние прогнозы бюджета в соответствии с приоритетными направлениями. Достижения первого этапа реформы по реалистичному и достоверному годовому бюджету, качественная фискальная стратегия и макроэкономические прогнозы устанавливают реалистичные лимиты для государственных расходов, реалистичные уровни доходов, дефицит бюджета, уровень долга, порядок оценки фискальных рисков на среднесрочную перспективу.

II этап Стратегии предусматривает реализацию следующих направлений:

1. Достижение реалистичного планирования бюджета:

1.1. Применение предсказуемого и устойчивого трехлетнего бюджетирования, включая вопросы:

- среднесрочного прогнозирования доходов бюджета;

- среднесрочного планирования ПГИ.

1.2. Бюджетирование на основе политики, включая вопросы:

- устойчивого среднесрочного прогнозирования БПО;

- приоритезации и оптимизации расходов согласно политике;

- подотчетности на основе результатов деятельности;

- реализации БПО на уровне местных бюджетов.

1.3. Полнота и прозрачность бюджета, включая вопросы:

- доступности и ясности информации о бюджете на всех этапах бюджетного процесса;

- прозрачности межбюджетных отношений.

2. Достижение точного исполнения бюджета:

2.1. Улучшенные механизмы исполнения расходной части бюджета, включая:

- улучшенное управление расходами в среднесрочном периоде;

- высокий уровень финансового менеджмента ГРБС;

- эффективные государственные закупки.

2.2. Улучшенные механизмы исполнения доходной части бюджета, включая вопросы:

- администрирования доходов;

- многоуровневого фискального анализа.

3. Улучшенная финансовая отчетность и контроль:

3.1. Усовершенствование стандартов бухгалтерского учета и отчетности.

3.2. Улучшенные процедуры внутреннего контроля, включая:

- эффективный внутренний аудит;

- улучшенное финансовое управление и контроль.

3.3. Улучшенные процедуры внешнего контроля и аудита:

- применение Международных стандартов высших органов аудита.

В результате реализации II этапа Стратегии будет создана основа для перехода к следующему этапу, которая характеризуется следующими аспектами:

1) качественное прогнозирование макроэкономических показателей;

2) реалистичные прогнозы доходов на среднесрочную перспективу;

3) реалистичная оценка стоимости расходов на среднесрочную перспективу;

4) обеспечена подотчетность на основе результатов деятельности (исполнение БПО);

5) отсутствие задолженности по выплатам в процессе исполнения бюджета;

6) дефицит бюджета сдерживается в рамках запланированного.

Ответственность, эффективное выполнение задач, подкрепленное высоким уровнем информатизации, наличие мотивации снизят распыление ресурсов и повысят результативность работы.

**III Этап. Эффективность**

Ожидаемый результат реализации долгосрочного этапа Стратегии: управление бюджетными ресурсами способствует качественному оказанию услуг и рациональному использованию средств.

Основное предназначение организованной системы УГФ:

1) бюджетные программы способствуют реализации приоритетных направлений;

2) расходы нацелены на достижение объективных результатов;

3) ГРБС самостоятельно управляют бюджетными расходами.

Одним из основных предназначений Стратегии является выведение системы УГФ на качественно новый уровень. Достижение качественной новизны системы УГФ, после реализации третьего этапа реформы, предполагает:

- соответствие элементов системы УГФ современным международным стандартам;

- привязку расходов бюджета к отраслевой политике, без постатейного распределения ресурсов;

- предоставление большей управленческой свободы ГРБС в распоряжении средствами в обмен на высокие результаты деятельности;

- новые критерии оценки - оценка на основе достижения результатов;

- ориентированность на потребителя услуг. Система ориентируется на потребителя, его потребности и высокое качество услуг;

- мотивированный и хорошо обученный персонал;

- высокий уровень автоматизации рабочих процессов.

При реализации III этапа Стратегии закрепляются и переводятся в практическую плоскость применения результаты предыдущих этапов:

- эффективно функционирующие механизмы бюджетирования, вырабатывающие предсказуемый и устойчивый трехлетний бюджет;

- сбор доходов в соответствии с фискальной политикой, осуществление расходов - в соответствии с политикой развития отраслей;

- надежная система финансового учета и отчетности, представляющая своевременную, регулярную и прозрачную информацию;

- эффективное управление денежными средствами;

- своевременный и эффективный внутренний аудит и контроль, независимый и объективный внешний аудит. Взаимодействие внешнего и внутреннего аудита.

Достигнутые положительные результаты соответствующие детально проработанной и апробированной методике будут направлены на реализацию последующих периодов реформы:

- перевод оставшихся пилотных процессов в повсеместное практическое применение;

- мониторинг практического применения новых методик и внесение уточняющих корректировок;

- расчет и отслеживание прямых и косвенных показателей конечных результатов и эффекта от реформы.

На III этапе предусмотрены следующие шаги реформы:

- высокое качество принятия управленческих решений в системе УГФ за счет:

внедрения управленческого учета;

углубления и расширения аналитических инструментов;

информатизации принятия управленческих решений;

- полное внедрение и применение СФООС на базе МСФООС;

- точные и эффективные программные бюджеты секторов за счет:

более эффективного управления программами;

управленческой свободы ГРБС;

использования механизмов управленческого учета;

- экономия расходов, повышение эффективности функционирования системы УГФ за счет оптимизации и информатизации рабочих процессов.

Помимо конечных результатов основных направлений реформы, в долгосрочном периоде следует отслеживать эффект от реформ - общественно значимые изменения под влиянием конечных результатов:

- эффективно функционирующие механизмы бюджетирования, рациональная политика доходов и расходов, надежный контроль и высокий уровень ответственности;

- позитивные сдвиги в экономике и изменения в социальной сфере;

- повышение благосостояния народа, новые стандарты здоровья нации и возможностей для развития индивидуума;

- повышение инвестиционной привлекательности Кыргызской Республики;

- повышение доверия к Правительству и поддержка со стороны народа и общественных институтов.

Практическая реализация III этапа Стратегии характеризуется следующими особенностями:

1) высокий уровень технической базы реформ, включая:

- закрепление, расширение и обеспечение сопровождения информатизации рабочих процессов;

- расширение и обновление технического обеспечения информатизации институтов системы УГФ;

2) надежная институциональная база реформ, включая:

- скоординированную и высокотехнологичную систему обучения;

- прозрачную и действенную систему мотивации сотрудников системы УГФ;

- постепенный отказ от технической помощи партнеров по развитию. Подготовленные и мотивированные сотрудники государственных органов самостоятельно анализируют, планируют и осуществляют улучшения;

3) мониторинг и оценка реализации Стратегии.

Обновленная Стратегия развития УГФ будет предусматривать следующие шаги по достижению УГФ состояния полноценно функционирующей системы.

**5. Вопросы практической реализации Стратегии**

**5.1. Общие (сквозные) функциональные вопросы реализации Стратегии**

Стратегия включает «сквозные» вопросы по направлениям:

- нормативная правовая база;

- методология;

- информатизация (Информационные технологии (ИТ));

- институциональное развитие/обучение.

Решение «сквозных» вопросов является частью реализации направлений Стратегии. Для удобства практической реализации Стратегии, «сквозные» вопросы систематизированы, обеспечивая комплексный подход к достижению результатов реформы.

Последовательность решения «сквозных» вопросов применительно к этапам отражена в таблице 2.

**5.2. Нормативная правовая база**

Нормативная правовая база является основой системы УГФ.

Одной из общих проблем для всех направлений реформы УГФ является адаптация действующего законодательства, методических и инструктивных материалов.

Принятие Бюджетного кодекса требует разработки и приведения в соответствие более 50 НПА (законов и подзаконных актов). Вступление Кыргызской Республики в ЕАЭС потребует приведения в соответствие с нормами ЕАЭС законодательных и подзаконных актов Кыргызской Республики, регулирующих формирование государственных доходов.

Совершенствование методологии и рабочих процессов в ходе реализации Стратегии предусматривает:

- анализ взаимосвязи и взаимозаменяемости рабочих процессов системы УГФ (анализ бизнес-процессов и функциональный анализ);

- разработку новых методик и рабочих процессов, намеченных направлениями реформы;

- практическое применение и закрепление в работе институтов системы УГФ новых методик и рабочих процессов.

**5.3. Информатизация**

В Кыргызской Республике уровень информатизации процессов УГФ находится на начальном этапе. При среднесрочном и годовом планировании бюджета используются средства MS Office, при исполнении - простые решения типа «1C». Не завершен проект Всемирного банка, направленный на содействие внедрению полностью автоматизированной Информационной системы управления казначейством (ИСУК). Отсутствует комплексная информатизация в области управления человеческими ресурсами. Автоматизирован уровень ГРБС.

Процесс информатизации в рамках Стратегии включает:

- оценку и анализ технического оснащения и функциональных возможностей существующих информационных систем в институтах УГФ;

- автоматизацию ключевых рабочих процессов УГФ на I и II этапах реализации Стратегии. Необходимо обеспечить тесную связь автоматизации с развитием методологии;

- мероприятия по обеспечению общественности доступа к государственным информационным системам;

- на III этапе - комплексную информатизацию, предусматривающую применение аналитических, управленческих, информационных и коммуникационных технологий, обеспечивающих своевременную, точную отчетность, и повышающих качество принимаемых решений.

ИСУФ будет являться комплексной системой информатизации, охватывающей множество взаимосвязанных рабочих процессов УГФ, состоящей из следующих модулей:

- планирование бюджета;

- исполнение бюджета;

- бухгалтерский учет в государственных учреждениях.

При этом предусматривается ее интегрированность с другими системами, имеющими отношение к УГФ:

- база данных внешней помощи;

- база данных по учету государственного долга Кыргызской Республики;

- база данных по фонду оплаты труда и штатной численности сотрудников государственного сектора;

- единая автоматизированная информационная система (ЕАИС) ГТС;

- информационная система (далее - ИС) ГНС;

- ИС НСК;

- ИС НБ;

- ИС государственных закупок.

В перспективе, доступ к ИСУФ будет предоставлен Счетной палате Кыргызской Республики и Государственной кадровой службе Кыргызской Республики (далее - ГКС). Система будет расширяться функционально и интеграционно, являясь одной из важнейших составляющих развития электронного правительства.

**5.4. Институциональное развитие**

Институциональное развитие и создание в институтах УГФ потенциала, необходимого для проведения реформ и закрепления их результатов, одно из самых значимых направлений реализации Стратегии.

Многие новые методики и процессы, внедряемые при содействии технической помощи партнеров по развитию, не находят применения вследствие текучести кадров в государственных органах.

Периодические анализы, проводимые международными финансовыми институтами и Счетной палатой Кыргызской Республики требуют регулярного мониторинга и анализа проблем для своевременного их выявления и принятия мер по их устранению.

Стратегия сконцентрирована на следующих аспектах реализации реформы:

- достаточная численность компетентного и мотивированного персонала, осуществляющего реализацию актуальных вопросов в рамках обновленных рабочих процессов, при наращивании аналитического потенциала. Данному аспекту способствуют развивающиеся процессы информатизации и оптимизация функций подразделений институтов УГФ;

- институциональная память. Ведомство должно располагать: достаточно укомплектованным и систематизированным набором инструктивных материалов. Необходимо эффективно организовать процесс передачи знаний новым сотрудникам силами тренеров из состава сотрудников государственных учреждений и Учебного центра МФ.

Достигнут определенный прогресс в вопросах организации обучения персонала. В рамках деятельности МДТФ предприняты усилия по:

- охвату большого (более 5 тыс. человек) количества государственных служащих обучением применению новых механизмов и процессов;

- развитию методологической базы Учебного центра МФ;

- проведению тренингов для тренеров по различным тематическим вопросам УГФ;

- укреплению технической базы Учебного центра МФ;

- разработке стратегии и системы дистанционного обучения и подготовке технической базы.

В процессе практической реализации Стратегии для достижения наилучших результатов потребуются:

- функциональный анализ ГРБС, направленный на оптимизацию рабочих процессов системы УГФ, улучшение структуры программных бюджетов и оптимизацию фонда заработной платы;

- интенсивное и повторяющееся обучение новым методикам, подготовка тренеров из состава постоянного персонала институтов УГФ для обучения новым методикам и рабочим процессам, разработка ежегодных учебных планов по закреплению существующих и освоению новых методик;

- усиление координационных мер по обучению. Учебный центр МФ координирует проведение тренингов и соответствие освещаемых тренерами методик;

- разработка и внедрение системы мотивации сотрудников системы УГФ к более активному участию в реализации реформы и повышению профессионального уровня;

- установление обновленных критериев и требований к вновь нанимаемым сотрудникам;

- разработка и проведение мероприятий по «управлению изменениями». Реализация положений Стратегии, направленных на существенные структурные преобразования, потребует мер, которые позволят сотрудникам институтов УГФ воспринять необходимость изменений.

**5.5. Организация процесса практической реализации Стратегии**

Координирующим органом по реализации Стратегии является. Комиссия по реформированию системы УГФ (далее - Комиссия), **Положение** и **состав** которой утверждены **постановлением** Правительства Кыргызской Республики от 30 декабря 2011 года № 768.

Практическая реализация Стратегии предусматривает:

- организацию информационных потоков;

- активный обмен информацией между всеми заинтересованными в реформе УГФ сторонами;

- введение понятия «коммуникативности» реформы;

- создание и ведение электронных площадок в социальных сетях;

- создание отдельного раздела, освещающего реализацию Стратегии, на веб-ресурсе МФ;

- поддержание связи с профессиональными сообществами международных консультантов УГФ.

Годовые и полугодовые отчеты о реализации Стратегии подлежат обсуждению с гражданским обществом и другими заинтересованными сторонами, опубликованию на веб-ресурсе МФ.

**6. Мониторинг и оценка реализации стратегии**

**6.1. Предназначение мониторинга и оценки**

Мониторинг и оценка реализации Стратегии предусматривает: результаты запланированных в рамках Стратегии мер по направлениям, затраты на реализацию данных мер, конечные результаты реализации направлений через промежутки времени, достаточные для достижения конечных результатов (среднесрочный период) и определения эффекта от реформ (долгосрочный период) (рисунок 2):

Рисунок 2. Мониторинг и оценка результативности реформы УГФ



Для организации мониторинга и оценки реализации Стратегии определены:

- индикаторы результативности: результаты по направлениям;

- механизм мониторинга, участие и вовлеченность государственных органов, доноров и гражданского общества; периодичность мониторинга и оценки.

**6.2. Индикаторы результативности**

Индикаторы результативности Стратегии: конкретные, измеримые, достижимые, привязанные к срокам достижения. Система УГФ отличается спецификой, не всегда позволяющей установить для индикаторов количественно измеримые величины.

Для целей Стратегии применяются уровни индикаторов результативности:

- показатели результата - отражают количественные достижения в ходе реализации мер Стратегии;

- показатели конечного результата - отражают качественные изменения, достигнутые в рамках реализации направлений Стратегии;

- показатели результатов реформ - долгосрочные изменения под влиянием конечных результатов.

Мониторинг выполнения задач Стратегии осуществляется с использованием ГРФП. Правительство Кыргызской Республики систематически проводит оценку системы УГФ совместно с донорским сообществом. Методика ГРФП размещена на официальном сайте секретариата ГРФП. Методика ГРФП использована для формулирования направлений реализации Стратегии. Данный подход облегчит восприятие Стратегии партнерами по развитию и обеспечит соответствие документа лучшей международной практике. Оценка реализации Плана действий по реализации Стратегии на 2017-2019 годы посредством индикаторов оценки ГРФП подлежит утверждению приказом МФ.

В качестве дополнительных инструментов верификации результативности Стратегии используются индексы международных финансовых институтов, отражающие состояние системы УГФ: оценка национальной политики и институционального потенциала (CPIA) институтов МАР и оценка государственных расходов (PER) Всемирного банка.

Источниками информации для индикаторов результативности являются:

- отчетность по исполнению бюджета (основа для расчетов индикаторов бюджетных показателей: план/факт, индикаторы БПО);

- статистическая отчетность НСК (основа для оценки состояния системы УГФ и связанных с ней факторов экономического роста);

- отчеты Счетной палаты Кыргызской Республики (результаты аудита эффективности институтов УГФ);

- оценка ГРФП (индикаторы оценки состояния системы УГФ по методике ГРФП);

- индексы международных финансовых институтов (индикаторы оценки состояния системы УГФ по методике ВБ, МАР, индекс бюджетной прозрачности и др.).

**6.3. Механизм мониторинга и оценки**

Органом, ответственным за мониторинг и оценку реализации Стратегии, является Комиссия, которая проводит регулярные обсуждения результатов реализации направлений и мер Стратегии с принятием решений, необходимых для более эффективного достижения результатов.

В мониторинге и оценке реализации Стратегии принимают участие представители партнеров по развитию и гражданского общества, которые будут иметь доступ к результатам реализации Стратегии и право выносить на рассмотрение Комиссии рекомендации по улучшению ситуации или корректировке планов Стратегии.

**7. Управление рисками**

Управление рисками - важный аспект реализации Стратегии. Своевременно выявленные факторы, способные негативно повлиять на эффективное выполнение планов, должны быть минимизированы, для придания устойчивости процесса реформирования системы УГФ.

Упомянутая в предыдущих разделах Стратегии проблематика тесно связана с возможными рисками, которые могут затруднить ее реализацию. Мировая практика преобразований системы УГФ последних 10-15 лет показывает актуальность таких рисков.

Рекомендации по снижению рисков и оценка степени влияния рисков будут приведены в Матрице рисков, утверждаемой приказом МФ.

Природные и техногенные катастрофы, изменения в экономике, вызванные внутренним или внешним воздействием, пересмотр политики сотрудничества партнеров по развитию могут оказать негативное воздействие на реализацию Стратегии. Для адекватной реакции на такие изменения Стратегией предлагаются механизмы организации взаимодействия участников, мониторинга и оценки. Воздействия непреодолимой силы, при необходимости, будут сигналом к пересмотру приоритетов и ожидаемых результатов, а гибкость в исключительных ситуациях рассматривается как альтернативный способ движения вперед.

В ходе реализации Стратегии осуществляется периодическая оценка степени существующих рисков и вероятности образования новых. При выявлении угрозы отдельных рисков достижению результатов, проблема выносится на обсуждение Комиссии.

Таблица 1

**Последовательность реализации основных направлений Стратегии УГФ (2017-2025 годы)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Направления | I Этап(2017-2019 годы) | II Этап(2020-2022 годы)(\*\*) | III Этап(2023-2025 годы) | Ожидаемый результат |
| 1.1 | Достижение реалистичности бюджета | Реалистичные планы поступления доходов;Реалистичные планы расходов;улучшенная политика и процедуры государственного инвестирования | Реалистичные среднесрочные прогнозы доходов;реалистичная оценка стоимости расходов на среднесрочный период;реалистичная программа государственных инвестиций;расхождения фактических и плановых расходов минимальны | Расходы нацелены на достижение объективных результатов | Бюджетирование становится реальным инструментом обеспечения экономического роста страны |
| 1.2 | Улучшение бюджетирования на программной основе | Программная бюджетная классификация полностью задействована в бюджетном процессе;пилотное применение БПО к полному годовому бюджетному циклу;улучшенные инструменты анализа результативности программ (на основе нефинансовых и финансовых индикаторов) | Обеспечена подотчетность на основе результатов деятельности;осуществляется приоритезация и оптимизация расходов согласно политике;БПО реализуется на уровне местных бюджетов | Бюджетные программы способствуют реализации стратегических приоритетов Правительства;Управленческая отчетность в ГРБС | Распределение бюджетных расходов в соответствии с приоритетными направлениями способствует экономическому росту страны |
| 1.3 | Обеспечение полноты и прозрачности бюджета | Улучшенная бюджетная классификация;высокий уровень взаимодействия с гражданским обществом и информированности граждан о бюджете;Улучшенные процессы и методы межбюджетных отношений | Высокая прозрачность бюджетного процесса;прозрачность межбюджетных отношений | Всесторонний мониторинг бюджетных и финансовых рисков | Доступность бюджетной информации для широкой общественности;снижение бюджетных и финансовых рисков |
| 2.1 | Улучшение контроля расходов при исполнении бюджета | Определены бизнес-процессы по управлению обязательствами и денежными средствами;законодательно ограничены критические изменения бюджета из-за новых инициатив;улучшенные процедуры государственных закупок | Внедрение бизнес-процессов по управлению обязательствами и денежными средствами с использованием единого казначейского счета;уровень качества финансового менеджмента ГРБС оценивается высоко;реалистичное прогнозирование и управление расходами в среднесрочном периоде;низкий уровень перерасхода средств и задолженности;дефицит бюджета не выходит за рамки запланированного;эффективные государственные закупки | Эффективное управление обязательствами и денежными средствами;самостоятельное управление ГРБС выделенными бюджетными средствами | Своевременное обеспечение наличия денежных средств при необходимости осуществления расходов;эффективное управление временно свободными государственными средствами;рациональное использование бюджетных средств для достижения целей отраслевой политики |
| 2.2 | Улучшение контроля доходов при исполнении бюджета | Улучшенное управление доходами в течение годового бюджетного цикла;налоговое администрирование наращивает потенциал для реализации налогового законодательства | Улучшенное управление доходами в среднесрочном периоде;управление фискальными рисками;низкий уровень кассовых разрывов и задолженности | Высокий уровень мониторинга финансовых рисков | Процесс исполнения доходной части бюджета позволяет избежать дефицита доходов и образования задолженности по выплатам;создана устойчивая и предсказуемая система прогнозирования доходов, увеличен объем поступлений в республиканский бюджет при условии оптимальной налоговой нагрузки на экономику и эффективного налогового администрирования |
| 3.1 | Усовершенствование стандартов бухгалтерского учета и отчетности | Улучшение процедуры учета и отчетности;публикация отчетов с минимальной задержкой, что позволяет осуществлять своевременный мониторинг исполнения бюджета;внедрение СФООС на уровне министерств и ведомств | Консолидированная финансовая отчетность Правительства по сектору государственного управления;своевременный учет и отчетность | Применение СФООС в государственном секторе с подготовкой и публикацией консолидированной финансовой отчетности государства;представление общей финансовой информации о результатах деятельности государственных органов в Правительство и ЖК, широкой общественности и другим заинтересованным сторонам | Высокая прозрачность системы УГФ посредством предоставления доступа общественности к достоверной и полной финансовой отчетности |
| 3.2 | Улучшение процедур внутреннего аудита и контроля | Улучшение процедуры внутреннего аудита и контроля | Установление эффективной системы внутреннего контроля;снижение рисков злоупотреблений | Функционирует система Государственного внутреннего финансового контроля | Высокое качество услуг системы УГФ за счет действенного внутреннего контроля;повышение эффективности и результативности государственного управления |
| 3.3 | Улучшение процедур внешнего аудита и контроля | Внешний аудит направлен на профилактику и устранение финансовых нарушений;подтверждение государственных финансовых отчетов и регулярность расходов для укрепления финансовой дисциплины | Применение Международных стандартов высших органов аудита | Внешний аудит соответствует международным стандартам высших органов государственного аудита | Высокая ответственность за качество услуг системы УГФ;высокое качество подотчетности правительства |

(\*\*) Временные рамки II и III этапов реализации Стратегии могут быть изменены по итогам оценки реализации I этапа.

Таблица 2

**Последовательность решения «сквозных» вопросов реализации Стратегии (2017-2025 годы)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Вопросы | I Этап(2017-2019 гг.) | II Этап(2020-2022 гг.) | III Этап(2023-2025 гг.) | Ожидаемый результат |
| 1 | Нормативная правовая база | Разработка и принятие нормативной правовой базы реформы; потребуется анализ существующих и разработка новых НПА в областях:- прогнозирования доходов бюджета;- налогового законодательства и законодательства о неналоговых доходах;- координации внешней помощи и проектов ПГИ;- планирования и исполнения БПО;- мониторинга исполнения бюджета;- межбюджетных отношений;- финансового управления и контроля в государственных учреждениях.Обеспечение исполнения НПА | Улучшение нормативной правовой базы;обеспечение исполнения НПА | Обеспечение исполнения НПА | Практически применяемая нормативная правовая база, обеспечивающая эффективное функционирование системы УГФ |
| 2 | Методология | Функциональный анализ и выявление путей оптимизации рабочих процессов;разработка и внедрение (пилотирование) новых рабочих процессов | Завершение корректировки и пилотирования новых рабочих процессов | Эффективное и комплексное применение новых и обновленных рабочих процессов | Система УГФ действует слаженно и обеспечивает качество производимых услуг |
| 3 | Информатизация | Автоматизация рабочих процессов | Информатизация, создание интегрированных систем | Внедрение автоматизированных аналитических инструментов;внедрение модулей финансового программирования | Ускорено выполнение рабочих процессов и существенно снижено время на оказание услуг |
| 4 | Институциональное развитие | Оптимизация институтов УГФ применительно к новым и обновленным рабочим процессам:интенсивное и повторяющееся обучение новым методикам, подготовка тренеров из числа сотрудников институтов УГФ | Существенное снижение текучести кадров:интенсивное и повторяющееся обучение новым методикам | Оптимальная численность персонала выполняет новые и обновленные рабочие процессы;компетентность сотрудников системы УГФ:применение баз знаний | Достижение высокого качества оказания услуг при оптимальной численности персонала институтов УГФ |

**Список сокращений и основных определений**

|  |  |
| --- | --- |
| БПО | Бюджетирование на программной основе. Новый формат представления бюджета, в котором расходы представлены не в разрезе статей расходов, а в разрезе целей отрасли, задач по достижению этих целей, программ и мер по выполнению задач, а также показателей (индикаторов) результативности |
| ВБ | Всемирный банк |
| ГКС | Государственная кадровая служба Кыргызской Республики |
| ГНС | Государственная налоговая служба при Правительстве Кыргызской Республики |
| ГРБС | Главные распорядители бюджетных средств. Министерства и ведомства Кыргызской Республики, напрямую получающие бюджетные ассигнования и распределяющие их между распорядителями бюджетных средств и бюджетополучателями - подведомственными организациями |
| ГРФП | Международная методика оценки государственных расходов и финансовой подотчетности (PEFA) |
| ГТС | Государственная таможенная служба при Правительстве Кыргызской Республики |
| ЕАЭС | Евразийское экономическое сообщество |
| ЖК | Жогорку Кенеш Кыргызской Республики |
| ИСУФ | Информационная система управления финансами. Совокупность программных модулей, позволяющих осуществлять автоматизированный процесс планирования, исполнения и анализа бюджета |
| МАР | Международная ассоциация развития |
| МДТФ | Многосторонний трастовый фонд |
| МСФООС | Международные стандарты финансовой отчетности в общественном секторе |
| МФ | Министерство финансов Кыргызской Республики |
| НБ | Национальный банк Кыргызской Республики |
| НПА | Нормативный правовой акт |
| ПГИ | Программа государственных инвестиций |
| СГФ | Статистика государственных финансов |
| СПБ | Среднесрочный прогноз бюджета |
| СФ | Социальный фонд Кыргызской Республики |
| СФООС | Стандарты Финансовой Отчетности Общественного Сектора в Кыргызской Республике |
| УГФ | Управление государственными финансами |