



**ПРИРАЧНИК ЗА ОБУКА НА КАНДИДАТ ЗА ДИРЕКТОР НА  
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ, СРЕДНО УЧИЛИШТЕ, УЧЕНИЧКИ ДОМ И  
ОТВОРЕН ГРАЃАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ ЗА ДОЖИВОТНО УЧЕЊЕ**

**Модул 5**

**ФИНАНСИИ**

**м-р Фанија Наумовска (2019)**

**Проф. д-р Благица Колева (2026)**

**Скопје, 2026**

## СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	4
Тема: 1 ФИНАНСИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО.....	5
1.1 Улогата и значењето на финансиите во работата на училиштето.....	5
1.2 Идентификување на финансиските потреби.....	6
1.3 Начини на финансирање на училиштата.....	7
1.3.1 Тек на јавните финансии.....	8
1.4 Распределба на средствата.....	9
1.5 Финансиско планирање.....	12
1.5.1 Процес на планирање и изработка на финансиски план.....	13
Тема: 2 ИЗВОРИ НА ДОПОЛНИТЕЛНО ФИНАНСИРАЊЕ.....	21
2.1 Извори за дополнително финансирање.....	21
2.2 Планирање на дополнителното финансирање.....	24
2.3 Проектите како начин за дополнително финансирање.....	25
2.3.1 Изработка на буџет за проект и контрола на неговата реализација.....	27
2.4 Надлежностите и улогата на училишниот одбор и директорот во обезбедување на потребните финансиски средства.....	29
Тема: 3 ОСНОВНИ ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ.....	35
3.1 Финансиски извештаи - поим и значење.....	35
3.2 Поим за средства, извори на средства, приходи и трошоци.....	37
3.3 Видови финансиски извештаи.....	38
3.3.1 Биланс на состојба.....	40
3.3.2 Биланс на успех.....	41
3.3.3 Извештај за готовински текови.....	43
3.3.4 Квартални финансиски извештаи.....	43
3.4 Улогата на директорот во изработката и анализата на финансиските извештаи.....	45
Тема: 4 ПРИНЦИПИ НА СМЕТКОВОДСТВО И ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ.....	55

4.1 Што е сметководство и обврски на сметководителот? .....	55
4.2 Основни сметководствени принципи.....	57
4.3 Сметководството и директорот .....	59
4.4 Финансиски менаџмент .....	60
4.4.1 Цели и систем на управување со финансите.....	61
4.5 Активности на финансиски менаџмент .....	62
4.6 Организирање и контрола на финансиските активности .....	63
Тема: 5 ФИНАНСИИ ВО ЈАВНИТЕ НАБАВКИ .....	66
5.1 Законски обврски кои произлегуваат од ЗЈН .....	66
5.2. Видови јавни набавки .....	68
5.3 Планирање на јавните набавки .....	68
5.4 Постапка за спроведување на јавна набавка .....	70
Тема: 6 ПРЕТПРИЕМНИШТВО .....	79
6.1 Претприемништвото - клучна компетенција на директорите во јавен сектор (училиштата)..	79
6.2 Карактеристики на претприемачите во јавниот сектор.....	81
6.3 Интрапретприемништво .....	82
ЗАКЛУЧОК .....	91
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	92

## ВОВЕД

Прирачникот за модул „*Финансии*“ е наменет за директорите на училишта, бидејќи опфаќа аспекти од финансиското работење кои се во нивна надлежност и претставуваат дел од нивните професионални одговорности.

Во прирачникот се обработени клучните компоненти неопходни за директорите со цел да го унапредат своето разбирање и практикување на финансиското управување во училиштата. Меѓу опфатените теми се: стратешкото планирање, основните буџетски поими, буџетските принципи, обврските поврзани со буџетското планирање, јавните набавки, финансиската контрола, претприемништвото, како и други аспекти од финансиското функционирање на образовната институција.

Целта на прирачникот е да претставува ефикасна алатка за поддршка на директорите, особено на оние кои за првпат ја преземаат оваа функција. Прирачникот има за цел да го олесни разбирањето на суштинските елементи на секојдневното управување со училиштето од финансиски аспект.

Станува збор за практичен водич кој им овозможува на директорите на основни и средни училишта да стекнат основни знаења и вештини од областа на финансиите, неопходни за ефективно и одговорно водење на нивните институции. Имено, управувањето со финансии може да биде предизвикувачко, особено за лица без претходна стручна подготовка, па токму затоа една од клучните цели на прирачникот е да го намали чувството на несигурност и да ги надмине постоечките предрасуди кои често се поврзуваат со оваа област.

Прирачникот треба да придонесе кон донесување на информирани и одговорни одлуки, како и кон долгорочно планирање на развојот на училиштето.

Ефективното финансиско управување има директно влијание врз целокупното функционирање на училиштето - врз вработените, наставниот процес и најзначајно, врз учениците и квалитетот на образованието што им се нуди. Директорот има клучна одговорност за ефикасноста на образовната институција, а финансиското управување претставува суштински дел од таа одговорност.

## Тема: 1 ФИНАНСИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

**Општа цел на темата:** Стекнување на основни знаења и разбирање за начинот на финансирање на јавните училишта, со цел унапредување на капацитетите за ефективно управување со финансиските ресурси во образовните институции.

**Очекувани исходи – стекнати компетенции:**

- Учесниците во обуката ќе го познаваат текот на јавните финансии
- Учесниците во обуката ќе ги познаваат изворите на финансирање на образовните институции.
- Учесниците во обуката да се запознаат со процесот на финансиско планирање
- Учесниците во обуката да се стекнат со вештини за изготвување на финансиски планови

### 1.1 Улогата и значењето на финансиите во работата на училиштето

Финансирањето на образованието претставува еден од клучните фактори за успешното функционирање на образовниот систем. Во тој контекст, финансирањето на основното и средното образование се смета за темел на функционирањето на образовните институции.

Без соодветна финансиска поддршка, училиштата не би можеле да ја остварат својата мисија и цели. Обезбедувањето финансиски средства е од суштинско значење за создавање на предуслови за имплементација на образовни политики и иницијативи, како и за обезбедување оптимални услови за работа на наставниот кадар и учениците. Големите идеи и замисли, без финансиска поддршка, остануваат нереализирани и без вистинско влијание.

Од тие причини, директорите на училиштата сè почесто се ангажираат во активности поврзани со обезбедување финансиска поддршка – од изработка и аплицирање на проекти, преку наоѓање партнери и соработка со различни институции, до прибирање средства од домашни и меѓународни фондови и програми. Нивната улога во менаџирањето со финансиските ресурси станува сè поизразена и неопходна за одржлив развој и унапредување на квалитетот на образовниот процес.

Финансирањето всушност претставува сложен процес со којшто се врши планирање, обезбедување и користење на потребните парични средства за тековното и развојното работење. Сите работи и постапки коишто ги спроведува менаџментот во врска со обезбедувањето финансиски средства неопходни за работењето се составен дел на финансирањето<sup>1</sup>.

Основната цел на финансиската функција во училиштата е навремено обезбедување на средства за тековно работење и понатамошен развој, кој се остварува преку реализирање на повеќе проекти. Финансирањето ги опфаќа различните аспекти, вклучувајќи ги критериумите за распределба на средства, како и изработката на адекватен буџет кој што ги покрива финансиските трошоци поврзани со сите образовни компоненти, како што се: платите на наставниот кадар, одржувањето на училишните објекти, набавката на училишна опрема и превозот на учениците. Финансирањето на проектите подразбира голем број активности преку кои се утврдуваат потребните финансиски средства за реализација на идеите и се обезбедуваат соодветни извори за нивно финансирање. Менаџментот ги усогласува потребните средства со расположливите финансиски извори и треба да обезбеди рационална употреба на средствата во насока на постигнување на крајните цели и зголемување на вредноста на училиштето. Затоа, менаџментот е одговорен да поседува особини како што се креативност, упорност, истражувачки дух, стручност и други компетенции кои придонесуваат кон ефикасно финансиско управување.

Доколку училиштето е способно целосно или во голема мера да ги задоволи своите потреби за финансирање од сопствени извори, тоа добива значителна конкурентска предност и можност за

<sup>1</sup> Mr Vujović Slavoljub, Osnove finansijskog menadzmenta, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd

развој преку намалување на трошоците за финансирање и минимизирање на финансискиот ризик. Меѓутоа, реалноста е дека училиштата не можат целосно да се финансираат самостојно, па основата на нивното работење се средствата обезбедени од државниот Буџет, кои најчесто не се доволни за покривање на сите потреби на училиштата. Поради тоа, училиштата мора да ги користат добиените средства од Буџетот, истовремено барајќи дополнителни извори на финансирање, кои ќе им овозможат реализација на зацртаните цели и проекти.

Изборот на соодветни извори на финансирање претставува комплексно и чувствително прашање, кое има стратемиско значење за опстанокот, растот и развојот на секоја образовна институција. Одлуката за тоа на кој начин и од кои извори ќе се обезбедат финансиските средства, треба да се носи со целосно разбирање дека секој финансиски извор носи одредени трошоци, кои претставуваат специфичен вид на финансиски товар за училиштето.

Особено важно внимание се посветува на трошоците поврзани со долгорочните извори на финансирање, бидејќи тие директно влијаат врз стабилноста и одржливоста на работењето. Вообичаено, училиштата користат комбинација од повеќе извори на финансирање, со цел да постигнат оптимален баланс помеѓу сопствениот и позајмениот капитал. Овој однос претставува еден од клучните фактори за зголемување на финансиската и деловната ефикасност на училиштата.

Степенот на финансиската и деловната ефикасност е директно зависен од правилниот избор и управување со финансиските извори. Во услови на глобална економска криза, предизвиците поврзани со обезбедувањето стабилни и адекватни извори на финансирање стануваат сè поизразени, што дополнително ја нагласува потребата од внимателно планирање и стратемско менаџирање на финансиските ресурси во образовниот сектор.

## 1.2 Идентификување на финансиските потреби

Основна задача на директорот е реално и темелно планирање на приходите и расходите во буџетот на училиштето. За да се постигне ова, потребно е претходно да се извршат одредени подготвителни активности, кои вклучуваат:

- Обновување на своето знаење поврзано со областа на финансиското управување;
- Следење на сите измени и новини во законската регулатива;
- Анализа на работата во претходните четири години, со посебен осврт на приходите и расходите;
- Следење на динамиката во бројот на учениците;
- Контрола и евалуација на реализираните буџети од претходните години.

Покрај овие активности, реална проценка треба да се направи и за приоритетните капитални вложувања и можните извори на финансиска поддршка, кои се однесуваат на инвестиции во објекти, опрема, училници, реконструкција на училишните простории, обука и едукација на вработените, подобрување на условите за работа со учениците со посебни потреби, како и активности поврзани со јавни настапи и учество на натпревари.

Сите овие аспекти можат систематски да се обработат преку изработка на **SWOT анализа** на училиштето. Преку неа, се идентификуваат силните и слабите страни, како и можностите и заканите со кои се соочува училиштето. Врз основа на оваа анализа, може да се дефинираат приоритетите за елиминирање на слабостите и искористување на можностите за унапредување на работењето.

Дополнително, идентификувањето на финансиските потреби подразбира консултација со различни структури во училиштето. Тоа вклучува анкетаирање на наставниот и стручниот кадар за да се добие увид во нивните потреби, прибирање на информации за дефицитарни ресурси и содржини, како и утврдување на приоритети за капитални инвестиции, кои треба да бидат во согласност со развојниот план на училиштето.

### 1.3 Начини на финансирање на училиштата

Финансирањето на училиштата во Република Македонија се врши согласно законски прописи и е структурирано преку повеќе извори на средства. Основниот и најзначаен извор на финансирање е **Буџетот на Република Македонија**, преку кој се обезбедуваат средства за тековното функционирање на основното и средното образование.

Со процесот на децентрализација надлежностите поврзани со образованието со закон се префрлени од централно на локално ниво. Министерството за образование и наука (МОН) донесува финансиски план, утврдува критериуми за распределба на средствата и врши распределба на финансиските средства за основно и средно образование по општини.

Со донесувањето на Законот за локалната самоуправа<sup>2</sup>, според член 22 став 8, општините добија надлежност за вршење на работите од областа на образованието. Тие, меѓу другото, станаа одговорни и за:

- основање на основни и средни училишта;
- финансирање на основните и средните училишта;
- администрирање на основни и средни училишта;
- организирање на превоз на ученици;
- исхрана и сместување во ученички домови.

Приходот на училиштата доаѓа од следниве извори:

- Национален буџет (приходи по основ блок дотации)
- Буџет на општина
- Донации и спонзорства
- Сопствени приходи

Јавните училишта можат да стекнуваат финансиски средства и од различни извори, меѓу кои спаѓаат:

- Партиципација на корисниците на услуги;
- Продажба на производи и услуги како резултат на вршење на основната дејност;
- Трговски друштва, јавни претпријатија, установи и органи на државна управа каде се реализира практична обука за учениците;
- Проекти одобрени од министерот;
- Камати и дивиденди од пласирани средства;
- Легати, подароци, завештанија;
- Други извори.

Средствата прибрани од овие извори се наменети за унапредување, осовременување и развој на дејноста во јавните училишта. За нивното користење се поднесува извештај до Министерството за образование и наука или до надлежниот орган на единицата на локалната самоуправа. Начинот на стекнување и распределба на овие средства се уредува од страна на министерот, врз основа на предлог од Бирото и Центарот за стручно образование и обука.

Во согласност со законската регулатива, училиштето изработува годишен финансиски план кој ја вклучува проекцијата на приходи, други приливи и одобрени средства. Во овој план се опфатени:

- Буџетот на самофинансирачки активности;
- Буџетот на донации;
- Буџетот на дотации.

Во процесот на финансирање на училиштето значајна улога има училишниот одбор. Тој го предлага финансискиот план на училиштето до основачот (општината), ја предлага завршната сметка и врши финансиски надзор. Исто така, одборот носи одлуки за барање финансиски средства

---

<sup>2</sup> „Службен весник на Република Македонија“ бр. 5/02;

за набавка на нагледни средства и за подобрување на условите за работа. Дополнително, училишниот одбор одлучува за прашања поврзани со изградба, доградба или реконструкција на училишни објекти, капитални инвестиции и други значајни финансиски прашања.

Изготвувањето на финансискиот план се спроведува согласно утврдени постапки и финансиски календар, со цел обезбедување транспарентност, ефикасност и отчетност во работењето на училиштето.

### 1.3.1 Тек на јавните финансии

Средствата за финансирање на јавното основно и средно образование се обезбедуваат од Буџетот на Република Македонија, што значи дека станува збор за јавни финансии. Јавните финансии претставуваат активности, појави и односи поврзани со прибирање, распределување, трошење и управување со финансиските средства од страна на државата и државните органи и институции, со цел задоволување на општите и заедничките потреби на општеството.

Во рамките на јавните финансии се издвојуваат две основни категории: **јавни приходи и јавни расходи**.

Јавните приходи се сите парични средства кои државата ги прибира од населението и стопанството преку наплата на даноци, царини, такси и други слични давачки, кои се наменети за покривање на јавните потреби, односно потребите на државата и стопанството. Под јавни расходи се подразбира употребата на средствата прибрани од јавните приходи, т.е. расходите што ги прави државата за покривање на јавните потреби за функционирање на државата, меѓу кои се вклучува и финансирањето на образованието.

Со оглед на фактот дека јавните приходи главно се формираат врз основа на материјалната база на општеството, која во голема мера ја создава секој поединечен граѓанин, а од друга страна јавните расходи имаат директно влијание врз економските и социјалните индикатори во општеството, се поставува неопходноста од рационално и економично трошење на овие средства. При тоа, целосната транспарентност во управувањето со јавните финансии е од клучно значење за оправдување на овие расходи во согласност со општествениот интерес и зајакнување на довербата на јавноста.

Буџетот претставува систематски преглед на сите приходи и расходи што државата планира да ги реализира во текот на еден планиран период, односно во рамките на една буџетска година. Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините се изготвуваат за период од една фискална година, која трае 12 месеци, почнувајќи од 1 јануари и завршувајќи на 31 декември.

За управување со финансиските средства од Буџетот на Републиката, во Министерството за финансии е основан трезор. Министерството за финансии, за реализирање на финансиските средства од Буџетот, отвора и води трезорска сметка кај носителот на платниот промет во државата, а тоа е Народната банка на Република Македонија.

Преку трезорската сметка се врши централизирана наплата на сите јавни приходи, како и централизирано извршување на сите расходи од Буџетот на Република Македонија. Овој систем овозможува ефикасно управување со јавните финансии и обезбедува фискална дисциплина на државно ниво.

Во рамките на трезорската сметка, сите буџетски корисници располагаат со свои поединечни сметки, поделени според намената, и тоа:

- буџетска сметка (903/603),
- сметка за сопствени приходи (787),
- сметка за донации (785),
- сметка за заеми (специфична класификација според изворот и намената на средствата).

Преку овие сметки се извршуваат сите финансиски трансакции на институциите, вклучително и училиштата како буџетски корисници.

Трезорската сметка се администрира од страна на Министерството за финансии – Трезорот, кој претставува централна институција за управување со буџетските средства. Трезорот функционира како „квази - банка“ за буџетските корисници, управувајќи со над 3.000 сметки, меѓу кои се вклучени:

- ✓ сметки на буџетските корисници,
- ✓ сметки за наплата на јавните приходи,
- ✓ други наменски сметки на државата.

Овој централизиран систем овозможува:

- ❖ директна наплата на јавните приходи,
- ❖ поефикасно и транспарентно извршување на јавните расходи,
- ❖ подобро планирање и следење на буџетската потрошувачка.

## 1.4 Распределба на средствата

Средствата од Буџетот се распределуваат на општините преку блок дотации и наменски дотации, согласно со Уредбата за методологијата за утврдување на критериумите за распределба на блок дотациите и Уредбата за методологијата за распределба на капиталните и наменските дотации, утврдени во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа. Општините, како единици на локалната самоуправа, добиените средства ги распределуваат на средните училишта на својата територија, со цел обезбедување услови за реализација на воспитно-образовниот процес, во согласност со утврдените стандарди и нормативи.

Финансирањето на училиштата во Република Македонија, како и распределбата на средствата за основно и средно образование од страна на Министерството за образование и наука кон општините, се реализира преку три основни механизми:

- Наменски дотации
- Блок дотации
- Капитални дотации

Дотацијата претставува трансфер на финансиски средства од Буџетот на Република Македонија и буџетите на државните фондови кон буџетот на општината.

Наменската дотација се користи за финансирање на конкретни активности и опфаќа средства за тековно одржување на училиштата на територијата на една општина, како и трошоци за превоз на учениците.

Со блок - дотацијата се врши финансирање на надлежностите утврдени во Законот за локална самоуправа и, покрај средствата за тековно одржување на училиштата, опфатени се и средствата за плати на наставниците во основните и средните училишта на територија на една општина.

Инвестиционото одржување на училиштата, кое опфаќа изградба на нови училишни објекти како и реконструкција и санација на постоечките, и понатаму останува во надлежност на централната власт, односно на Министерството за образование и наука.

Министерството ја има одговорноста за креирање и спроведување на единствени стандарди и политики во образованието на целата територија на Република Македонија, вклучувајќи ги и капиталните инвестиции во инфраструктурата на училиштата. Ова се прави со цел да се обезбедат услови за квалитетен образовен процес и безбедни услови за престој на учениците и вработените. Иако локалните самоуправи имаат одредени надлежности во финансирањето и одржувањето на училишната инфраструктура, капиталните вложувања во изградба и реконструкција се извршуваат од страна на Министерството како дел од државната политика за развој на образованието.

Министерството, преку Одделението за капитални инвестиции, ги реализира овие активности во согласност со националните стандарди и потреби на образовниот систем.

Одржувањето на училишните објекти претставува комплексен процес кој вклучува и планирано превентивно одржување со цел избегнување на големи оштетувања и на тој начин заштита на капиталните вложувања. Ефикасното одржување ја подобрува физичката состојба на зградите и условите за работа, придонесувајќи за поуспешен образовен процес.

Распределба на средствата од блок дотацијата за средното образование се врши според формулата:

$$\begin{aligned} \text{БДСо} &= \text{О} + \text{ПУо} \times \text{С} \\ \text{ПУо} &= \text{Уо} + \text{Ус} \times \text{Кс} \end{aligned}$$

БДСо - Блок дотација за средно образование за оп- штина/Град Скопје

О - Основна сума по општина/Град Скопје

ПУо - Пондерираните ученици во општина/Град Скопје

С - Стандард (износ) по ученик

Уо - Вкупно ученици во средно образование во оп- штина/Град Скопје

Ус - Број на ученици во стручно образование во општина/Град Скопје

Кс - Коефициент (пондер) за стручно образование, со вредност (0.1)

Формулата за распределба на средствата се темели првенствено на бројот на ученици запишани во средните училишта на територијата на конкретната општина. Овој критериум претставува основа за утврдување на потребите на училиштата и соодветното планирање на буџетските средства. Сепак, при изведувањето и примена на формулата, можат да се земат предвид и одредени објективни фактори, кои влијаат врз реалните трошоци за извршување на воспитно-образовниот процес. Меѓу најзначајните фактори се: возраста на учениците, планот и програмите кои се реализираат во училиштето, типот на училишниот објект, локацијата на училиштето и друго.

Овие фактори се земаат предвид со цел да се обезбеди праведна и прилагодена распределба на финансиските средства согласно со различностите и потребите на училиштата. На пример, училиштата со ученици во повисоки возрасни групи или со специфични наставни програми може да бараат поголеми средства, исто така и оние лоцирани на потешко достапни места или со посебни инфраструктурни услови.

Новиот систем на финансирање имплементиран од 2026 година овозможува вклучување на варијабли како поддршка за ученици со посебни образовни потреби, превоз на ученици, настава на јазици на малцинствата, како и поддршка за дефицитарни струки, со цел поблиску одговарање на реалните потреби на училиштата и учениците.

Овој пристап помага во реализација на фер и ефективна распределба, која ќе ги стимулира образовните институции да функционираат поефикасно и со поблиску насочени средства.

Локалната самоуправа може да ја дополни блок-дотацијата или наменската дотација за образование со средства од сопствени извори, освен за платите на вработените во училиштата. Советот на општината има обврска да донесе правила и критериуми за распределба на средствата кон училиштата, како и да изработи програма и буџет за образование за својот територијален опфат. Општината исто така подготвува финансиска рамка за секое училиште, додека училиштето од своја страна изготвува предлог финансиски план, кој го доставува преку општинската администрација до Советот на општината. Општината ги собира финансиските планови од своите училишта и ги прилагодува/усогласува со своите можности. Општината го одобрува финансискиот план на училиштето.

Буџетските корисници, како што се училиштата, не смеат да преземаат обврски над одобрените средства со Буџетот на Република Македонија и буџетот на општината.

Училиштата директно се вклучени во процесот на подготвување и извршување на општинскиот буџет. Имено, по добивањето на насоки од Министерството за финансии во врска со приоритетите за финансирање и износот на средства кои ќе бидат трансферирани како блок дотација за образованието, градоначалникот или стручните служби, пристапуваат кон изработка на општински

буџетски циркулар кој се доставува до училиштата. Истиот ги содржи главните насоки за изработување на буџетот на училиштата. Врз основа на овие насоки, училиштата ги изработуваат своите финансиските планови и истите ги доставуваат преку општинската администрација до градоначалникот. Градоначалникот потоа го доставува предлог-буџетот до Советот на општината за разгледување и усвојување. Буџетот на општината мора да биде донесен најдоцна до 31 декември во претходната година, за да се обезбеди навремено планирање и распределба на средствата за следната буџетска година. Овој процес обезбедува координација и усогласеност меѓу локалната власт и образовните институции, со цел ефективно и ефикасно управување со финансиските ресурси.

Во рок од 5 дена од денот на донесувањето на буџетот, општината е должна да достави извадок од годишниот финансиски план по сметки, програми, потпрограми и ставки, кој содржи одобрени средства за поединечните училишта. Дополнително, одлуката за извршување на буџетот, според пропишаната форма, општините ја доставуваат до Министерството за финансии, односно до трезорот. Трезорот ја проверува исправноста на податоците и врши вчитување и одобрување за извршување на буџетот во трезорскиот систем. Начинот на извршување на буџетот се организира преку квартално планирање, во кое детално се планираат расходите по синтетички conta и по програми за соодветниот квартал. Училишта по усвојување на буџетот изготвуваат годишен финансиски план по квартали за користење на одобрените средства, кој планира динамика на активности и очекувани приливи. Овие квартални финансиски планови ги доставуваат до трезорот за одобрување. Овој систем обезбедува систематско, транспарентно и контролирано управување со финансиските средства во образованието, овозможувајќи навремено планирање и реализација на образовниот процес согласно одобрениот буџет.

Буџетот на општината се извршува во рамки на фискалната година, која трае од 1 јануари до 31 декември во тековната година.

Распределбата на средствата од буџетот се врши преку трезорскиот систем, при што трезорот ги распределува одобрените средства по квартали, врз основа на годишните финансиски планови поднесени од страна на буџетските корисници (вклучително и училиштата).

Овој пристап овозможува усогласување на буџетските расходи со динамиката на реализација на приходите, имајќи ги предвид и сезонските флукуации во одредени буџетски ставки, како и спецификите на капиталните и инвестиционите проекти, кои често бараат поинаква временска распределба на средствата.

Таквото квартално планирање овозможува поефикасно управување со јавните средства, поголема фискална дисциплина, како и подобро следење и контрола на реализацијата на буџетот во текот на целата фискална година. За да можат да ги користат одобрените средства во рамките на даден квартал, училиштата се должни да изготват и достават финансиски план по месеци. По одобрувањето на овој план од страна на Трезорот, училиштата добиваат месечно право за трошење, врз основа на кое вршат распределба на средствата за покривање на планираните расходи.

Во процесот на извршување на плаќања, буџетските и единечните корисници поднесуваат барања за плаќања до Трезорот. Трезорот врши контрола на доставените барања, проверувајќи ја нивната усогласеност со одобрениот буџет, законската рамка и расположливите средства. Сите извршени плаќања се евидентираат во Главната книга на Трезорот, што овозможува транспарентност, прегледност и континуирано следење на фискалната реализација.

Непотрошените буџетски средства, освен оние добиени преку наменски и блок-дотации, се пренесуваат како пренесено салдо во следната буџетска година. Овие средства можат да се користат за финансирање на активности и програми во наредниот финансиски период, согласно одредбите од Законот за буџети.

Од друга страна, неискористените средства од наменските и блок-дотациите, по завршувањето на буџетската година, се повлекуваат во Буџетот на Република Македонија, со оглед на нивната строго определена намена и временски ограничена употреба.

Во насока на транспарентно и одговорно управување со јавните средства, сите буџетски корисници се обврзани да доставуваат месечни извештаи до градоначалникот за степенот на

реализација на нивните финансиски планови. Овие извештаи претставуваат алатка за континуирано следење на буџетското извршување, навремено идентификување на евентуални отстапувања и носење на соодветни одлуки за буџетско прилагодување.

По истекот на фискалната година, која завршува на 31 декември, училиштата се обврзани да подготват завршна сметка најдоцна до 28 февруари во наредната година. Оваа завршна сметка се поднесува до Советот на општината за разгледување и усвојување.

Формата и содржината на завршната сметка се пропишани од страна на Министерот за финансии, а нејзината структура ја следи онаа на годишниот буџетски план. Сепак, за разлика од буџетот кој претставува проекција, завршната сметка дава слика за реалната реализација на приходите и расходите, односно ја одразува финансиската активност на училиштето во изминатата буџетска година.

За извршувањето на буџетот на ниво на единка корисник, одговорност носи раководителот на училиштето, кој има обврска да обезбеди ефикасно, законито и транспарентно управување со јавните средства.

Раководителот овластува определени вработени лица во училиштето за вршење на задачи поврзани со:

- ✓ наплата на приходи и други приливи,
- ✓ извршување на расходи и други одливи,
- ✓ воспоставување и одржување на систем на финансиски менаџмент и контрола.

Училиштата се должни да ги реализираат расходите и другите одливи во рамките на одобрените средства и исклучиво наменски, во согласност со законската регулатива.

Секој извршен расход мора да биде оправдан со веродостојна сметководствена документација, која служи како основ за признавање на обврската за плаќање и евидентирање во финансиската евиденција на училиштето.

## 1.5 Финансиско планирање

За успешно управување со училиштата, потребно е да се изготви сеопфатен план за одржување, кој ќе вклучува јасно дефинирани активности и соодветна распределба на финансиските ресурси потребни за негова реализација. Одржувањето на училишната инфраструктура претставува клучен фактор за обезбедување квалитетни услови за изведување на воспитно-образовниот процес.

Особено е важно училиштата секоја буџетска година да планираат и издвојуваат доволно средства за редовно и инвестиционо одржување на:

- ✓ училишниот објект,
- ✓ училишниот двор и спортските терени,
- ✓ спортската сала,
- ✓ помошните простории,

како во централните, така и во подрачните училишта. Недоволното буџетирање за овие намени доведува до сериозни последици, како што се: недостиг на технички персонал, зголемување и наталожување на техничките проблеми, оштетување на објектите, дефекти на опремата, што сето тоа негативно се одразува врз целокупниот воспитно-образовен процес. Затоа, училиштата треба континуирано да ја следат состојбата на сопствената инфраструктура и во соработка со локалната самоуправа да подготвуваат реални и издржани буџети за одржување, со цел да се обезбедат безбедни, здрави и функционални услови за учениците и вработените.

Финансиското планирање претставува суштински елемент во управувањето со образовните институции и се дели на долгорочно, среднорочно и краткорочно планирање.

Долгорочното финансиско планирање го спроведува надлежното министерство, односно Министерството за образование и наука. Во рамките на своите надлежности, покрај буџетското планирање, Министерството изготвува и глобален развоен план за училиштата на територијата на

Република Македонија. Овој план ги дефинира стратешките насоки за развојот на образовната инфраструктура, човечките ресурси и унапредувањето на квалитетот на наставата во долг временски хоризонт.

Среднорочното финансиско планирање претставува обврска на единиците на локалната самоуправа, при што за период пократок од пет години се предвидуваат финансиските текови на општината, во кои се инкорпорирани и финансиските текови на училиштата што се во нејзина надлежност. Со ова планирање се овозможува подобро усогласување на образовните потреби со финансиските капацитети на општината, како и обезбедување на подолгорочна стабилност и одржливост на образовните програми.

Краткорочното финансиско планирање, пак, е во надлежност на директорот и финансиската служба во секое поединечно училиште. Овој тип на планирање се однесува на период пократок од една година, односно опфаќа изработка на буџетот на училиштето за тековната година. Прецизното краткорочно планирање е основа за ефективно управување со расположливите ресурси, навремено задоволување на тековните потреби и рационално трошење на јавните средства.

Постојењето на сеопфатни годишни планови за одржување значително го олеснува процесот на буџетирање, бидејќи раководството на училиштето располага со јасна слика за приоритетите во одржувањето, како тековно така и превентивно. Со тоа се знае во кој временски период треба да се извршат интервенциите, кој е одговорен за нивната реализација и се изготвува проценка на трошоците за изведба. Проекциите за буџетот за одржување се прават врз основа на неколку критериуми:

- ❖ Историски податоци - анализа на претходните расходи поврзани со одржувањето;
- ❖ Тековен обем на работа - тековната експлоатација на училиштето и користење на неговите простории;
- ❖ Површина на училишниот објект - големината и сложеноста на инфраструктурата;
- ❖ Процент од целокупниот буџет - определување на уделот на средства што ќе бидат насочени кон одржување;
- ❖ Процент од вредноста на објектот и вредноста за замена на опремата - проценка на објективните трошоци врз основа на амортизација и обновување на опремата.

Овој систематизиран пристап овозможува поефикасно и одговорно управување со јавните финансии во образовните институции, како и навремено одржување на условите за работа и учење.

### **1.5.1 Процес на планирање и изработка на финансиски план**

Основна компонента при планирањето на буџетот во училиштата претставуваат платите на наставниците и останатиот административен и стручен кадар, кои се двигатели на воспитно-образовниот процес во секое училиште. Оваа категорија на трошоци е најобемна и бара внимателно и прецизно планирање.

При планирање на оваа компонента, најнапред е потребно да се утврди дали, согласно Правилникот за систематизација на работните места во училиштата, конкретното училиште располага со соодветен број на наставен и стручен кадар. Врз основа на овие податоци, се определува потребниот износ на финансиски средства наменети за плати во рамките на буџетот.

Прецизното проектирање на овие трошоци е клучно за обезбедување стабилност во функционирањето на училиштето и за обезбедување квалитетна настава, како и за планирање на евентуални нови вработувања, замени поради пензионирање или отсуства, и слично.

Откако ќе биде испланирана главната финансиска компонента со која ќе се овозможи непречено одвивање на образовниот процес, следува планирање на останатите училишни компоненти а тоа се: одржувањето на училишните згради, училишната опрема и превозот на учениците.

Успешното планирање на компонентите за одржување на училиштето треба да помине низ четири клучни фази:

### ***Фаза 1: Собирање податоци од регистарот на имотот на училиштето***

Собирањето на податоци за имотот на училиштето опфаќа добивање на податоци за бројот на вработени во училиштето, бројот на ученици во тековната учебна година, бројот на паралелки, наставни предмети, фонд на часови за секој наставник и број на училници кои ќе бидат потребни за успешно изведување на наставата во тековната година.

Овој чекор исто така опфаќа и прибирање на податоци од сметководствената евиденција за висината на одделните трошоци кои се јавувале во училиштето (трошоци за плати, трошоци за греење и други форми на енергија, трошоци за потрошен материјал, материјални средства, средства за хигиена и др.) и изворите од кои истите биле финансирани. Исто така, овде ќе бидат потребни и податоци за трошоците за одржување на возилата за превоз на учениците и динамиката со која настануваат.

### ***Фаза 2: Податоци за физичката состојба на училишните објекти***

За процена на состојбата на објектите потребно е да се соберат податоци за следниве области:

1. Општи податоци за училиштето: име и адреса на училишниот објект, основни општи податоци за објектот и за парцелата, како и катастарски податоци.

2. Податоци за училишниот објект: број, големина и состојба на сите училишни простории (училници, канцеларии итн.).

3. Податоци за училишниот двор: површина и користење специфични елементи на училишната парцела.

4. Податоци за постоечката инфраструктура (систем за водоснабдување, канализација, електрична мрежа, систем за греење, систем за комуникации, противпожарна заштита).

5. Техничка процена на податоците за објектот: тип и состојба на главните градежни елементи на училишните објекти, како што се покривот, надворешните и внатрешните ѕидови, таваните и подовите, прозорците и вратите и санитарната опрема.

6. Податоци за основната училишна опрема: содржина, количина и состојба на опремата, како што се клупи, столови, табли и компјутери.

Процената на училишните објекти се врши на терен со обиколка на секој училишен објект, регистрирање, сликање или снимање на објектите, и процена на состојбата на објектот за време на теренската посета.

### ***Фаза 3: Утврдување на приоритети за одржување на училишните објекти***

Листа на можни критериуми за одредување на приоритетите:

- Безбедност (конструкција, кров, електрична инсталација);
- Основни потреби на учениците (тоалети, прозорци);
- Попречување на образовниот процес (систем за греење);
- Превозни средства (замена на дотраени делови, гуми);
- Подобрување на стандардот (малтерисување, под, фасада).

### ***Фаза 4: Подготовка на финансискиот план***

Финансискиот план е составен дел на годишниот план на работа на училиштето и истиот претставува задолжителен негов елемент. Финансискиот план се изготвува на база на затекнатите состојби од претходната година, дефинираните приоритети и предвидувањата за расположливите финансиски средства.

Главни процедури и креирање на календар по чекори при изготвувањето на финансискиот план се:

1. Формирање на Комисија за финансиски прашања – август - Утврдување календар за изготвување на Финансискиот план;

2. Испраќање на циркуларно писмо до Стручните активи, Советот на родителите и Директорот на училиштето - запознавање, идентификување и давање на приоритети на образовните потреби и претпоставки за главни ресурси - август;

3. Прибирање на податоци за потребите на стручните активи - Стручни активи - септември;

4. Давање на предлози од Советот на родители за подобрување на условите во училиштето - септември;

5. Разгледување на приоритетите од Годишната програма за работа на училиштето - предвидување средства за нивна реализација преку реална проценка на потребните средства - септември/октомври - Комисија за финансиски прашања/директор на училиштето;

6. Дефинирање на приоритети за Капитални инвестиции кои се во согласност со развојниот план на училиштето - септември/октомври - Комисија за финансиски прашања/директор на училиштето;

7. Разгледување на Правилникот за систематизација и потребите за финансиски средства за платите на вработените - Комисија за финансии/ директор/книговодител - септември/октомври;

8. Разгледување на пристигнатите предлози, дефинирање на приоритети врз основа на реалните средства со кои ќе располага училиштето во наредната година - Комисија за финансиски прашања/директор/книговодител/ крајот на октомври или почетокот на ноември;

9. Усогласување на финансискиот план согласно предвидените средства од страна на општината - Комисија за финансиски прашања/директор/книговодител/ крајот на октомври или почетокот на ноември;

10. Разгледување на финансискиот план - Училишен одбор/најдоцна до 15 ноември;

11. Усвојување на финансискиот план на училиштето од страна на Советот на општината најдоцна до 15 декември.

Главните буџетски категории за одржување на училишните објекти се следниве:

- Комунални услуги - сите трошоци поврзани со плаќање на комуналиите (електрична енергија, водовод и канализација, телефон и факс), набавка на огрев (дрва, течни горива и други материјали за загревање).

- Ситен инвентар, алат и др. материјали – средства потребни за набавка на канцелариски материјали, списанија, весници и др. материјали, средства за хигиена, ситен инвентар и други материјали.

- Поправки и тековно одржување – средства потребни за поправки и тековно одржување, одржување објекти и поправка и одржување на мебелот, опремата и машинеријата.

- Договорни услуги – сите услуги кои за училиштето ги вршат лица или фирми а со кои се склучува договор и подлежат на процедурите за јавни набавки, како и средствата потребни за организирање на превоз на ученици.

- Капитални расходи – средства наменети за реконструкција на градежни објекти, како и купување мебел, опрема и машини.

При планирањето на ваквите ставки од буџетот треба да се разгледа можноста пронаоѓање на поевтини добавувачи со цел рационално користење на финансиските средства.

### **Дополнителни практични информации:**

- Буџетските корисници и единките корисници на централната власт се должни да ги пријавуваат преземените обврски, со цел нивно правилно евидентирање во единствената база на податоци за преземени обврски во трезорот.
- Буџетските корисници од централната власт и единките корисници се задолжени два дена пред исплатата на плати, до Министерството за финансии да достават барање за одобрување на средства за плати кон кое ќе приложат образец Ф-1 за бројот на вработените по име и презиме, плата и други податоци предвидени во образецот во пишана и електронска верзија (на ЦД, електронска пошта и друго), како и Декларација за прием од Управата за јавни приходи за односниот месец за кој се однесува исплатата. Во случај на нови вработувања, буџетските корисници од централната власт и единките корисници се должни да достават известување за обезбедени финансиски средства и да приложат образец М-1.

- Во случај на заминување на работникот во пензија му се исплатува двократен износ за отпремнина пресметан врз основа на просечната месечна нето плата по работник во Републиката објавена до денот на исплатата.
- Во случај на смрт на вработениот, на неговото семејство му припаѓа парична помош во износ од двократен износ на просечната месечна нето плата по работник во Републиката, објавена до денот на исплатата. Во случај на смрт на член на потесното семејство (родител, брачен другар, деца родени во брак или вон брак, посиноци, посвоени деца и деца земени на издржување), доколку тие живееле во заедница со вработениот, тој има право на парична помош во износ од една просечна месечна нето плата по работник во Републиката, објавена до денот на исплатата. Заедничко живеење подразбира дека вработениот и членот на потесното семејство имаат исто место на живеење, што се докажува со соодветен документ за идентификација (лична карта или пасош). Износите на овие парични помоши се исплаќаат по претходно доставено барање со комплетна документација во годината на настапување на смртта или во годината која следи по годината на смртта.
- Во текот на дадениот квартал, буџетските корисници од централната власт може да достават барање за измена на кварталниот финансиски план. Овие измени се вршат по месеци, сметки, програми, потпрограми и ставки, но секогаш во рамките на износите што се одобрени за тој квартал.
- Во текот на годината, буџетските корисници од централната власт може да достават барање за измена на годишниот финансиски план по квартали, за користењето на средствата по сметки, програми, потпрограми и ставки, но само доколку се работи за расходи кои не можеле да бидат навремено планирани. За ваквите измени е потребно да се достави писмено образложение и ревидиран годишен финансиски план по квартали.

*Прилог 1: Годишен финансиски план за сметка 903*

**ПРЕГЛЕД НА ПРЕДВИДЕНИ ТРОШОЦИ ОД СМЕТКА ЗА БЛОК ДОТАЦИЈА ЗА 2024 ГОД.**

раздел	рkb	сметка	подпрограма	назив на подпрограма
70301		903	H2	Средно образование

Конто	Опис на конто	Износ
<b>421</b>	<b>КОМУНАЛНИ ТРОШОЦИ</b>	<b>3,700,000.00</b>
421110	Електрична енергија	700,000.00
421120	Водовод и канализација	600,000.00
421130	Ѓубретарина	250,000.00
421190	Други комунални такси и услуги	40,000.00
421220	Дрва	50,000.00
421240	Течни горива	2,000,000.00
421440	Транспорт на луѓе	60,000.00
<b>423</b>	<b>МАТЕРИЈАЛНИ ТРОШОЦИ</b>	<b>300,000.00</b>
423110	Канцелариски материјали	100,000.00
423610	Наставно образовни помагала	100,000.00
423710	Средства за одржување на хигиена	40,000.00
423720	Материјали за разни поправки	60,000.00
<b>424</b>	<b>ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ</b>	<b>30,000.00</b>
424230	Дезинфекција, дезинсекција и дератизација	30,000.00
<b>425</b>	<b>ДОГОВОРНИ УСЛУГИ</b>	<b>2,550,000.00</b>
425490	Други здравствени услуги	50,000.00
425760	Превозни услуги во образование	2,500,000.00
<b>426</b>	<b>ДРУГИ ТЕКОВНИ РАСХОДИ</b>	<b>15,000.00</b>
426410	Објавување на огласи	15,000.00
	<b>ВКУПНО</b>	<b>6,595,000.00</b>

**Прилог 2: Финансиски план по квартали за сметка 903**

Конто	Опис	планирани расходи 2023				
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	кумулативно
401	Нето плати	8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	8.300.314,00	33.201.256,00
401310	Персонален данок на др.приходи	644.102,00	644.102,00	644.102,00	644.102,00	2.576.408,00
<b>401</b>	<b>вкупно</b>	<b>8.944.416,00</b>	<b>8.944.416,00</b>	<b>8.944.416,00</b>	<b>8.944.416,00</b>	<b>35.777.664,00</b>
402110	ПИО	2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	2.310.035,00	9.240.140,00
420210	Здравствено осигурување	936.883,00	936.883,00	936.883,00	936.883,00	3.747.532,00
402220	Професионално заболување	64.167,00	64.167,00	64.167,00	64.167,00	256.668,00
402310	Вработување	153.963,00	153.963,00	153.963,00	153.963,00	615.852,00
<b>402</b>	<b>Вкупно</b>	<b>3.465.048,00</b>	<b>3.465.048,00</b>	<b>3.465.048,00</b>	<b>3.465.048,00</b>	<b>13.860.192,00</b>
420110	Дневници за сл.патување				0,00	0,00
420120	Патување во земјата -патни расходи	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
<b>420</b>		<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>20.000,00</b>
421110	Електрична енергија	250.000,00	280.000,00	200.000,00	300.000,00	1.030.000,00
421120	Водовод и канализација	100.000,00	50.000,00	50.000,00	70.000,00	270.000,00
421130	Ѓубретарина	60.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	220.000,00
421240	Течни горива	3.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	3.500.000,00	12.000.000,00
421310	Пошта	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
421320	Телефон и телефакс	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	140.000,00
421410	Горива и масла	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	40.000,00
421190	други комунални такси	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	200.000,00
<b>421</b>		<b>4.010.000,00</b>	<b>2.980.000,00</b>	<b>2.900.000,00</b>	<b>4.030.000,00</b>	<b>13.920.000,00</b>
423110	Канцелариски материјали	30.000,00	20.000,00	20.000,00	30.000,00	100.000,00
423120	Списанија,весници и др.изданија за вработените	10.000,00			10.000,00	20.000,00
423190	Други административни м-ли					0,00
423310	Униформи					0,00
423320	Обувки					0,00
423410	Прехрамбени продукти и пијалоци	5.000,00	5.000,00			10.000,00
423210	материјали за АОП					0,00
423610	Наставно-образовни помагала	10.000,00	10.000,00		10.000,00	30.000,00
423620	Училишни материјали	10.000,00	10.000,00		10.000,00	30.000,00
423710	Средства за одржување на хигиена	30.000,00	20.000,00	10.000,00	30.000,00	90.000,00
423720	Ситен инвентар.алат и др.м-ли за поправка	30.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	90.000,00
423910	Др.материјали за специјална намена					
423990	Други материјали	10.000,00	20.000,00	10.000,00	10.000,00	50.000,00
<b>423</b>		<b>135.000,00</b>	<b>105.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>120.000,00</b>	<b>420.000,00</b>
424110	Поправки и сервис на лесни возила					0,00
424210	Одржување на згради					0,00
424230	Дезинфекција,дезинсекција и дератизација					0,00
424410	Поправки и одржување на мебел					0,00
424420	Поправки и одржување на хардвер и софтвер					0,00
424430	Поправка и одржување на опрема					0,00
<b>424</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
425130	Изнајмување на друг тип на простор					0,00

425210	Провизија за платен промет					0,00
425220	Банкарска провизија					0,00
425250	Осигурување на недвижности и права					0,00
425310	Правни услуги		30.000,00		20.000,00	50.000,00
425490	Други здравствени услуги	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	100.000,00
425720	Услуги за развој на наставниот план и програма	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	20.000,00
425760	Превозни услуги во образованието	760.000,00	460.000,00	790.000,00	760.000,00	2.770.000,00
425790	Други образовни услуги	10.000,00	5.000,00		5.000,00	20.000,00
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
425990	Други договорни услуги	10.000,00	10.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00
<b>425</b>		<b>820.000,00</b>	<b>545.000,00</b>	<b>830.000,00</b>	<b>825.000,00</b>	<b>3.020.000,00</b>
426110	Чланарини во меѓународни организации					0,00
426120	Чланарина					0,00
426210	Расходи за репрезентација					0,00
426990	Други оперативни расходи					0,00
426410	Објавување огласи					0,00
426996	Персонален данок на др. приходи					0,00
<b>426</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
464990	Други трансфери					0,00
464940	Трансвери при пензионирање (отпремнини)	100.000,00	100.000,00	100.000,00	50.000,00	350.000,00
<b>464</b>		<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>350.000,00</b>
481230	Реконструкција на деловни објекти					0,00
<b>481</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
482930	Други градежни објекти					0,00
<b>482</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
483110	Купување на канцелариски мебел					0,00
483120	Купување на училишен мебел					0,00
483240	Купување на информатичка и видео опрема					0,00
483290	Купување на друга опрема					0,00
483510	Книги за библиотеки и учебници					0,00
<b>483</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>4</b>	<b>ВКУПНО КЛАСА 4:</b>	<b>17.479.464,00</b>	<b>16.144.464,00</b>	<b>16.304.464,00</b>	<b>17.439.464,00</b>	<b>67.367.856,00</b>

**Прилог 3: Месечен извештај за доспелани обврски**

Преглед на достасани и ненамирани обврски									
раздел		рkb			навиз на јавна здравствена установа				
Период	Обврски до 30 дена	Обврски до 60 дена	Обврски над 60 дена			Вкупно ненамирани обврски по достасаност	расходна ставка	Вкупно ненамирани обврски по ставки	
			утужени	неутужени	вкупно				
јануари							420		
февруари							421		
март							422		
април							423		
мај							424		
јуни							425		
јули							426		
август							451		
септември							452		
октомври							461		
ноември							462		
декември							463		
<b>Вкупно</b>							464		
Образложение:							465		
							466		
							467		
							468		
							469		
							471		
							472		
							473		
							474		
							481		
							482		
							483		
							484		
							485		
486									
487									
488									
489									
491									
492									
<b>Вкупно</b>									

## Тема: 2 ИЗВОРИ НА ДОПОЛНИТЕЛНО ФИНАНСИРАЊЕ

**Општа цел на темата:** Да се обезбеди вовед во концептот и практичните аспекти на дополнителните извори на финансирање на јавните училишта, со цел унапредување на нивната автономија, капацитети и квалитетот на образовниот процес.

**Очекувани исходи – стекнати компетенции:**

По завршување на обуката, учесниците ќе бидат способни:

- Да ги идентификуваат и објаснат можностите за дополнително финансирање на училиштата преку различни извори (јавни, приватни, донаторски, проекти и др.);
- Да развијат основни вештини за планирање, иницирање и управување со дополнителни извори на финансирање;
- Да предложат одржливи стратегии за зголемување на финансиската поддршка на училишните активности, согласно законската рамка и локалниот контекст.

### 2.1 Извори за дополнително финансирање

Податоците за финансирањето на образованието укажуваат на континуирано ниско ниво на инвестиции во овој сектор. Во периодот од 2006 до 2016 година, финансирањето на образованието е зголемено од 4% на 4,5% од бруто-домашниот производ (БДП),<sup>3</sup> што претставува релативно скромна раст. Сепак, според меѓународните стандарди и искуства, за да се постигнат значајни и одржливи позитивни промени во образовниот систем, потребно е вложувањето да изнесува најмалку 6% од БДП.

Ограничените буџетски средства што ги добиваат јавните училишта од Буџетот на Република Македонија често не се доволни за целосно покривање на тековните потреби, развојните активности и унапредувањето на квалитетот на образованието. Поради тоа, училиштата се соочуваат со потреба самостојно да идентификуваат и активираат дополнителни извори на финансирање, како би обезбедиле поголема финансиска стабилност и флексибилност во реализирањето на своите образовни програми.

Изворите на дополнително финансирање на училиштата може да бидат внатрешни и надворешни.

#### **Внатрешни извори на финансирање**

Начинот на стекнување и распределба на средствата во јавните училишта од внатрешни извори е регулиран со правилник донесен од Министерството за образование и наука (МОН). Во овој правилник, како извори за прибирање на средства се наведуваат следниве категории:

Средства од партиципација на корисниците на услуги:

- образование на вонредни ученици;
- полагање на испити на вонредни ученици;
- образование на ученици во постсредно (специјалистичко) образование;
- образование на кандидати во неформално образование на возрасните и
- издавање преписи на дипломи и сведителства.

Средства од продажба на производи и услуги кои произлегуваат од вршење на основна дејност:

- приходи од работењето на реални училишни компании;
- приходи од продажба на производи и услуги поврзани со основната дејност на средното училиште и

<sup>3</sup> Josef Brada at all: Convergence to the European Union, 2009, page.91

- приходи од услуги за изнајмување на средства и објекти.

Дополнително, јавните училишта можат да остваруваат средства преку соработка со трговски друштва, јавни претпријатија, установи и органи на државна управа каде што се реализира практична обука на учениците. Овие извори вклучуваат:

- практична обука на учениците во трговските друштва, јавните претпријатија, установи и органи на државна управа и
- феријална и професионална практика на учениците во земјата и во странство.

Средствата стекнати преку овие активности се наменети за унапредување, осовременување и развој на образовните дејности во средните училишта, со што се овозможува подобрување на квалитетот на практичното образование и подготовка на учениците за пазарот на труд.

Распределбата на средствата е следна:

А) Дел од средствата во висина од 40 проценти да се искористат за следниве намени:

- набавка на дидактички средства и материјали за училиштето;
- набавка на ИКТ опрема;
- набавка на опрема, алати и машини за практична настава;
- набавка на материјали за изведување на практичната настава;
- одржување на просториите и училниците за изведување на наставата и на практичната настава;
- одржување на постоечката опрема во училиштето;
- набавка на инвентар;
- набавка на средства за заштита при работа на учениците и наставниците-инструктори;
- збогатување на библиотечниот фонд;
- обука и стручно усовршување на наставниците;
- учество на домашни и меѓународни натпревари на учениците и на наставниците;
- практична обука на учениците кај други партнер училишта во земјата и во странство и
- посета на компании, саеми, семинари, форуми и конференции на учениците и наставниците во функција на струката во земјата и во странство.

Б) Дел од средствата во висина од 30 проценти да се искористат за обезбедување услови за нови инвестиции за подобрување на просторните и други услови за работа во училиштето.

В) Дел од средствата во висина од 10 проценти да се искористат и за пријавување (аплицирање) на средните училишта на домашни и странски проекти од областа на образованието.

Г) Дел од средствата во висина од 20 проценти може да се искористат за ангажирање вработени од средното училиште и надворешни лица коишто не се вработени во училиштето.

Висината на надоместоците кои се исплаќаат се уредува со интересен акт донесен од страна на училишниот одбор на средното училиште.

Училиштата може да искористат износ над или под утврдениот процент по претходно добиена согласност од Министерството за образование и наука за државните средни училишта, односно од општината за општинските средни училишта, односно од градот Скопје за средните училишта на град Скопје.

Од страна на средните училишта, најдоцна до 31 јануари во тековната за претходната година, се поднесува извештај за стекнувањето и распределбата на средствата и тоа: државните средни училишта до Министерството за образование и наука, општинските средни училишта до советот на општината на чија територија се и средните училишта на град Скопје до советот на град Скопје.

За продажба на производи и услуги кои произлегуваат од вршење на основната дејност, училишниот одбор на средното училиште донесува ценовник за секоја учебна година. Ценовникот се усвојува најдоцна до 1 септември за следната учебна година.

Во случај на сезонски карактер на производството и продажбата на производи, училишниот одбор има овластување да го дополни или измени ценовникот и во текот на учебната година, со цел прилагодување кон актуелните услови и потреби.

Често, собирањето на финансиски средства неопходни за реализирање на одреден проект претставува значајна пречка. Голем број проекти и идеи останале нереализирани токму поради

недостаток на финансиски средства. Затоа, потребно е да се воспостави систематски, организиран и испланиран пристап кон обезбедување на финансиски и други ресурси потребни за успешна реализација на проектите во училиштата.

Овој пристап подразбира темелно собирање информации за потенцијалните спонзори и донатори, чиј интерес и цели би се совпаднале со активностите и потребите на училиштето. Иако постојат различни извори на финансиски средства, поддршката на една идеја не секогаш се однесува исклучиво на парични средства, туку може да опфати и други форми на поддршка, како што се опрема, човечки ресурси, транспорт и други логистички услуги.

Изборот на соодветен извор или начин на обезбедување средства зависи од специфичните потреби на проектот или идејата.

Првиот и основен чекор во процесот на собирање средства е идентификација и согледување на сите можности за финансирање, преку евидентирање на различните потенцијални извори и видови на ресурси.

**Надворешни дополнителни извори на финансирање** претставуваат значајна можност за јавните училишта да обезбедат дополнителни средства и ресурси кои не се обезбедени преку државниот буџет или внатрешните активности. Основните форми на надворешно финансирање вклучуваат:

- Грантови
- Спонзорство
- Индивидуални донации

#### **Грантови (неповратна финансиска помош)**

Грантовите претставуваат една од најзначајните форми преку кои јавните училишта можат да обезбедат финансиски средства, добиени од фондации, владини институции или корпорации. Грантовите се доделуваат најчесто на конкурентска основа, при што апликациите мора да ги исполнуваат строгите критериуми и да бидат доставени во утврдени рокови.

Процесот на аплицирање за грант подразбира подготовка на детални предлози од страна на училиштето, што бара експертиза во пишувањето на проекти и проектен менаџмент. По поднесувањето, предлозите се подложени на евалуација, а одобрувањето на финансирањето се врши преку систем на рангирање според квалитетот и усогласеноста со поставените критериуми. Една од главните предизвици кај грантовите е потребното време и ресурси за подготовка на проектните предлози, како и големата конкуренција меѓу апликантите.

Грантовите се достапни преку различни програми, финансирани од:

- ✓ Јавни фондови – кои ги обезбедува државата за поддршка на развојот на одредени области на граѓанското општество. Овие средства се доделуваат преку програми на различни владините тела, како што се локалните или регионалните власти, националните министерства, или меѓународни организации;
- ✓ Приватни фондови – основани од фирми или индивидуи заинтересирани за инвестирање во развојот на граѓанското општество, кои доделуваат средства преку фондации. Тие имаат дефинирани цели и приоритети што го утврдуваат видот и обемот на грантовите.

Без оглед на изворот, грантовите може да се доделуваат на различни нивоа (локално, регионално, национално и меѓународно) и во различни сектори, согласно со целите на конкретната програма.

Затоа, училиштата треба систематски да ги идентификуваат програмите кои се компатибилни со нивните цели и потреби, и да изработат информативни листи со следните податоци:

- Име и адреса на организацијата донатор;
- Лице за контакт одговорно за апликациите за финансиски средства;
- Видови на досега финансирани проекти: како се одредени приоритетите, од кого и за кој временски период?
- Процедура за поднесување на пријава: дали постои формулар? Ако треба, како може да се дојде до него? Дали постои краен рок за поднесување на пријавата? Кој период е најдобар за пријавување?

- Каква е процедурата за селекција на пријавите? Кој донесува одлука колку финансиски средства да се доделат? Дали грантовите се одредуваат од комитет?

Која е максималната сума/процент од чинењето на вкупниот проект што се доделува по проект?

- Дали треба да се приложи дополнителна документација со пријавата?

Поднесените проект мора да биде во согласност со критериумите за доделување на грантови и да ги задоволи интересите на потенцијалниот донатор.

**Спонзорство** претставува финансиска поддршка која директно ја обезбедуваат компании, банки или други субјекти за јавните училишта и нивните проекти. Иако во минатото доприносот на фирмите во финансирањето на училиштата бил минимален или речиси непостоечки, во последно време се забележува растечки интерес од страна на бизнис секторот. Овој интерес се должи на двојни мотиви: приближување кон позитивен имиџ преку публицитетот што го добива компанијата (преку финансирање на образовни проекти фирмата станува поатрактивна во јавноста) и финансиски мотиви, како што е ослободувањето од плаќање даноци преку донации.

Малите локални компании играат значајна улога, при што нивната помош не секогаш е во форма на пари, туку и преку обезбедување услуги како опрема, транспорт, работна сила и сл., што е голема поддршка за училишните активности.

Поразлични фондации и организации, како што е Фондацијата МК2025, организираат програми за стипендирање и менторство, кои се дополнителни извори на финансиска поддршка и ја унапредуваат автономијата и квалитетот на образованието.

Воведувањето и развојот на спонзорството како форма на дополнително финансирање ја зајакнува финансиската независност на училиштата и им овозможува поголема флексибилност во имплементацијата на образовни проекти и иновации.

**Индивидуални донации** претставуваат еден од важните начини за дополнително финансирање на јавните училишта. Тие се обезбедуваат преку различни активности како:

- ✓ Организирање на манифестации во добротворни цели;
- ✓ Локална распродажба на предмети и културно-забавни настани;
- ✓ Кампањи за собирање на финансиски средства.

Овие активности не само што обезбедуваат финансиски средства, туку и го зголемуваат јавниот интерес и видливоста на проектот, што придонесува за позитивна поддршка од пошироката заедница. Сепак, главниот предизвик е тоа што потенцијалните донори се на различни локации, па тешко е да се фокусираат барањата и средствата кон одредена намена.

Во Македонија, индивидуалните донации се сè почеста пракса, особено преку современи онлајн платформи и кампањи на социјалните мрежи, кои го олеснуваат пристапот на донорите и ја зголемуваат транспарентноста на процесот. Оваа форма на финансиска поддршка овозможува училишта да ги покријат дополнителните трошоци кои не се опфатени од буџетот, како што се набавки на нагледни средства, организација на екстракурикуларни активности и подобрување на инфраструктурата.

Од друга страна, различни фондации, организации и мрежи за донатори, како што е UWC Македонија, обезбедуваат стипендии и финансиска поддршка за учениците преку индивидуални донации, со што положбата и можностите за учениците се дополнително унапредуваат. Оваа практика ги охрабрува училиштата и локалната заедница да развијат координирани активности за собирање средства, што го зајакнува нивниот капацитет и автономија.

## 2.2 Планирање на дополнителното финансирање

Планирањето на дополнителното финансирање на училиштето е задолжително и се извршува според истите временски рокови како и планирањето за буџетските средства. Овој процес ја опфаќа изработката на финансиски планови за сметката 787 (внатрешни извори на финансирање) и сметката 785 (грантови).

Планирањето е одговорност на директорот и сметководителот на училиштето, но во случај на дополнителни извори и проекти, треба да се вклучат и координаторите на проекти за правилна распределба и разграничување на средствата според структурата на буџетот.

За разлика од буџетските средства, каде што однапред се познати износите, кај дополнителното финансирање, особено за сметката 787, училиштето мора да планира и приходи. Првата активност е да се предвидат сите очекувани извори на приходи и нивните износи за годината, а потоа тоа се распределува по видови трошоци согласно законските правилници.

Кога станува збор за сметката 785 (грантови), основата за план е буџетот одобрена од донаторот, и планирањето треба да одговара на тој буџет со детално дефинирани расходни ставки. Овој пристап овозможува систематско и транспарентно управување со дополнителните средства, со цел максимална искористеност за унапредување на условите за образование. Планирањето на дополнителното финансирање на училиштата е задолжително и се извршува во истите временски рокови како и планирањето за буџетските средства. Овој тип на планирање ги опфаќа финансиските планови поврзани со сметката 787 (за внатрешните извори на финансирање) и сметката 785 (за грантови).

Оваа планска активност е доверена на директорот и сметководителот, а со цел правилно испланирање и разграничување на средствата по видови трошоци, потребно е и вклучување на координаторите на проекти. За разлика од буџетските средства, каде однапред се познати приходите, кај планирањето на сметката 787 училиштето треба да ги предвиди сите очекувани извори на приходи и нивните износи, по што тие приходи се распределуваат на различни видови трошоци согласно со структурата на буџетот и правилниците.

Во случајот на финансискиот план за сметката 785, планот се базира на буџетот содржан во предлог проектот одобрен од донаторот и трошоците треба да се планираат согласно одобрениот буџет. Овој систем на планирање овозможува ефективно, транспарентно и организирано управување со дополнителните извори на финансии, кои се критични за унапредување на условите и квалитетот на образовниот процес.

### **2.3 Проектите како начин за дополнително финансирање**

Еден од првите и суштински чекори во процесот на аплицирање за финансиска поддршка преку грантови е темелно познавање со потенцијалните донатори. Иако не е неопходно лично да ги познаваме изворите на финансирање пред да ја побараме нивната поддршка, потребно е да извршиме прелиминарни анализи насочени кон разбирање на следниве аспекти:

- Кои се потенцијалните донатори;
- Кои се нивните интереси и потреби;
- Какви форми на поддршка можат да обезбедат;
- Зошто би биле мотивирани да ги обезбедат овие средства.

Во продолжение, неопходно е прецизно да дефинираме што сакаме ние како институција. Овој процес на дефинирање е исто толку важен колку и познавањето на потенцијалните извори на финансирање. Јасноста во утврдувањето на нашите потреби е условена од постоењето на прецизно дефинирана мисија и визија на училиштето, како и поставување на долгорочни цели и соодветни активности. Дополнително, потребна е реална проценка на финансиските ресурси кои ќе бидат неопходни за успешна реализација на овие активности.

Дефинирањето на нашите потреби подразбира дека училиштето поседува стратегија за генерација на фондови, составена врз основа на реалистична и детална проценка на планираните активности, чија конечна цел е успешното остварување на нашата мисија и стратешки цели.

При пристапување кон кој било извор на финансирање, неопходно е училиштето да биде конкретно во однос на тоа што точно бара од конкретниот донатор, како и зошто таквата поддршка е потребна. Притоа, треба јасно да се дефинира очекуваното ниво на донација или видот на

посакувана вклученост, како и аргументацијата зошто организацијата верува дека заслужува да биде земена предвид од страна на потенцијалниот поддржувач.

Во контекст на изготвување апликација или проектен предлог, оваа конкретност се операционализира преку следење на барањата содржани во формуларот за аплицирање. Иако формуларите се разликуваат во зависност од политиките и приоритетите на различни донатори, речиси сите вклучуваат следниве суштински елементи: прецизна дефиниција на проблемот, предложените активности за негово решавање, аргументи зошто иницијативата заслужува поддршка, и проценка на потребното ниво на финансиска помош.

Во овој контекст, се поставува прашањето: Како дополнително да се зајакне капацитетот за генерирање на фондови?

Одговорот на ова прашање се наоѓа во градењето на доверба помеѓу училиштето и потенцијалните извори на финансирање, било да станува збор за поединци или институционални донатори. Довербата и лојалноста не можат да се наметнат, туку треба да произлезат од самата организациска култура, вредности и начинот на работење на училиштето.

Во активностите за генерирање фондови, два аспекти се особено клучни: *отчетноста и транспарентноста*.

*Отчетноста* претставува основен столб на одговорното управување со ресурси и доверба од страна на надворешните чинители. Таа подразбира одговорност на организацијата пред своите засегнати страни за преземените активности, како и способност да ги објасни, разјасни и оправда тие постапки. Отчетноста имплицира дека надворешните актери – донатори, партнери, родители, заедницата – имаат право да ја следат и оценуваат работата на организацијата, додека пак самата организација има должност да им ги објасни своите постапки и да понесе одговорност за резултатите од своето делување.

*Транспарентноста*, пак, значи да се биде јасен, отворен, искрен и разбирлив во сите комуникации, трансакции и операции на организацијата. Таа вклучува обезбедување на пристап до информации на начин што е лесно достапен и разбирлив за сите релевантни чинители. Може да постои формална отчетност преку обемни и технички извештаи, но доколку тие не се прилагодени на потребите и капацитетот на аудиториумот, постои ризик клучните информации да останат скриени во големиот обем на податоци. Во такви случаи, транспарентноста е нарушена, и покрај тоа што информацијата технички е достапна.

Отчетноста и транспарентноста се неразделно поврзани концепти кои го одразуваат односот на организацијата кон нејзините обврски пред засегнатите страни. Тие бараат свест за тоа пред кого организацијата одговара, кои аспекти од информацијата се најрелевантни, и на кој начин тие информации можат најефективно да бидат пренесени.

По успешното одобрување и спроведување на проект финансиран од грант, еден од најефикасните начини за демонстрирање на постигнатите резултати е организирање на т.н. посети на лице место од страна на донаторите. Овие посети претставуваат директен и транспарентен начин на комуникација, и носат повеќекратни придобивки, како за донаторите, така и за самата организација.

Клучните придобивки од ваквите посети вклучуваат:

- ✓ Целосно внимание на донаторите: Присуството на терен им овозможува на донаторите да се фокусираат исклучиво на проектот и неговите резултати, без надворешни одвлекувања на вниманието.
- ✓ Директен увид во начинот на користење на средствата: Донаторите можат одблизу да видат како нивната поддршка е материјализирана преку конкретни активности, инфраструктура или услуги.
- ✓ Запознавање со клучниот кадар: Претставување на тимот кој го спроведува проектот ја зајакнува довербата и транспарентноста во односите.
- ✓ Средби со корисници: Директната интеракција со поединци кои имаат корист од проектот овозможува силен и емотивен доказ за ефективност на програмата.

- ✓ Генерирање позитивна комуникација: Донаторите стекнуваат информации и лични впечатоци кои потоа можат да ги споделат со други потенцијални поддржувачи или партнери.
- ✓ Јакнење на мотивацијата за поддршка: Посетите честопати резултираат со чувство на задоволство кај донаторите, кое ја засилува нивната желба за продолжена или проширена поддршка во иднина.

Организацијата, во овој случај училиштето, преку ваквите активности демонстрира не само отчетност и транспарентност, туку и професионализам, подготвеност за партнерство и искрен интерес за развој.

### **2.3.1 Изработка на буџет за проект и контрола на неговата реализација**

Секој проект, независно од неговата големина или сложеност, мора да располага со јасно дефиниран буџет. Буџетот претставува пресметана проценка на вкупната вредност на проектот, и ја опфаќа дистинкцијата помеѓу трошоците (односно вкупната цена за имплементација на проектните активности) и приходите (изворите на финансирање кои се користат за покривање на тие трошоци). Основниот принцип при изработка на буџетот е балансираноста: буџетот не смее да биде негативен (со дефицит), бидејќи тоа укажува на недостаток на ресурси за реализација; ниту пак позитивен (со суфицит), со оглед на тоа што во случај на непрофитни проекти, ваквото сценарио не е соодветно.

Во практика, особено кај среднорочни и долгорочни проекти, тешко е уште на самиот почеток прецизно да се утврди вкупниот буџет. Ова доведува до потреба од периодично ревидирање на буџетот, како резултат на променливи околности, нови сознанија или непредвидени ситуации. Сепак, изготвувањето на почетен буџет е суштински чекор, бидејќи тој обезбедува реална слика за обемот, објективноста и изводливоста на проектот. Без јасен буџет, невозможно е да се утврди дали проектот може ефективно да се реализира, ниту да се планираат и контролираат трошоците низ времето.

Покрај изработката на глобален буџет, вообичаено е да се креираат и специфични буџети за поединечни активности – особено за оние што се најзначајни или што вклучуваат поголем финансиски ангажман (на пример, младински размена, кампањи, јавни настани, обуки, и слично). Ваквиот пристап овозможува подетална анализа на трошоците, подобро управување со ресурсите и олеснета комуникација со потенцијалните донатори.

Дополнително, потребата од посебни буџети за поединечни активности произлегува и од реалноста дека многу донатори или спонзори не се подготвени да го финансираат целиот проект во целина. Дури и оние кои изразуваат начелна согласност, често имаат прецизно дефинирани ограничувања или исклучоци – т.е. категории на трошоци кои не ги поддржуваат (на пример: хонорари, административни трошоци, оброци, итн.). Од таа причина, значително е полесно да се обезбеди финансирање за поединечна активност отколку за целиот проект.

На крај, контролата на реализацијата на буџетот е подеднакво важна како и неговата изработка. Таа подразбира редовно следење на трошоците, споредување со планираните ставки и навремено идентификување на отстапувања. Овој процес е клучен за одржување на финансиската дисциплина и за обезбедување транспарентност и отчетност пред донаторите и останатите засегнати страни.

Во процесот на аплицирање за финансиски средства, буџетот претставува еден од најзначајните елементи на проектната апликација. Организациите кои доделуваат финансиска поддршка обично го разгледуваат буџетот уште во првите фази на евалуација, бидејќи токму тој нуди конкретна слика за обемот, изводливоста и рационалноста на предлог-проектот. Поради тоа, неговата изработка бара особена внимателност, транспарентност и усогласеност со барањата на донаторот.

При подготовка на буџетот, неопходно е да се почитуваат следниве основни принципи:

- Принципот на кофинансирање
- Принцип на избегнување на двојно финансирање
- Принцип на реален и избалансиран буџет
- Принцип на прифатлив буџет

Во изработката на проектниот буџет, задолжително е да се вклучат сите трошоци поврзани со планираните активности, при што секоја буџетска ставка мора да биде реално проценета и да биде во согласност со критериумите за прифатливост поставени од донаторот.

Само трошоците кои ги исполнуваат следниве услови може да се сметаат за прифатливи:

- Неопходни за спроведување на активностите на проектот;
- Предвидени трошоци во буџетот на проектот;
- Точен временски период на проектот;
- Фактичка исплата;
- Извршени и платени од соодветниот партнер во согласност со условите на договорот за финансирање;
- Исклученост од двојно финансирање (не биле предмет на финансирање од друг јавен извор);
- Отчитани во точна буџетска линија.

Почитувањето на овие критериуми обезбедува финансиска дисциплина, транспарентност и отчетност при спроведување на проектот и значително го зголемува кредибилитетот на апликантот пред донаторите.

Во контекст на реализација на проект финансиран преку грант, почетната дата од која трошоците се сметаат за прифатливи е денот по датумот на официјално регистрирање на договорот за грант. Исклучок од ова правило се трошоците за подготовка на предлог-проектот, кои можат да се направат и пред официјалното поднесување на апликацијата, под услов да се соодветно оправдани и документирани.

При составување на буџетот, како приходи не треба да се вклучуваат само средствата кои се бараат од донаторот, туку и вложувањата од сопствени извори, како што се финансиски средства на училиштето, материјални ресурси, човечки ресурси или волонтерски труд. Ваквиот пристап ја демонстрира посветеноста на училиштето кон реализацијата на проектот и ја зголемува довербата кај потенцијалните поддржувачи. Изработениот буџет мора да биде:

Реалистичен, со приближно точни проекции; Врз основа на веродостојни информации и проценки; Во согласност со описот на проектот, дури и ако тој претставува провизорна верзија; Разбирлив и транспарентен, за да инспирира доверба кај донаторите.

По завршувањето на проектот, потребно е да се изготви финален извештај, кој најчесто се состои од два дела:

*Наративен извештај (текстуален опис)*

- Опишува како се одвивале проектните активности, кои резултати се постигнати, какви предизвици се појавиле и како биле надминати. Овој дел треба да биде концизен, фокусиран на резултати и напишан во јасен стил.

*Финансиски извештај*

- Детален преглед на направените трошоци, со јасно поврзување на секој трошок со конкретна буџетска линија. Финансискиот извештај мора да биде прецизен, проверлив и поддржан со релевантна документација (копии од фактури, платни налози, договори и слично).

Овој извештај не е само административна обврска, туку е и дел од долгорочната стратегија за финансиска одржливост. Преку него, училиштето ја покажува својата способност за одговорно управување со средства, што е суштински фактор при идни апликации за финансиска поддршка.

Квалитетно подготвен извештај создава позитивен впечаток кај донаторите, го јакне кредибилитетот на училиштето и придонесува за градење на стабилни партнерски односи.

Соодветното и професионално книговодствено водење е неопходно за поткрепа на извештајот. Тоа подразбира јасна и прецизна евиденција на сите финансиски трансакции и трошоци поврзани со проектот.

Во крајна линија, извештајноста не е само форма на отчет, туку и инструмент за одржување и градење доверба - еден од клучните фактори за долгорочен успех во прибирање на финансиски средства.

## **2.4 Надлежностите и улогата на училишниот одбор и директорот во обезбедување на потребните финансиски средства**

Директорот на секое училиште има клучна улога во организацијата и управувањето со училиштето. Тој/таа треба да ја организира работата на училиштето, да го раководи, да го застапува и претставува пред надлежните институции и јавноста, и да биде одговорен/на за законското и правилно функционирање на институцијата. Директорот, исто така, е одговорен за извршување на финансискиот план на училиштето, обезбедувајќи рационално и ефективно користење на финансиските средства.

Од друга страна, Училишниот одбор има надлежност да ги следи и оценува резултатите од воспитно-образовниот процес, како и финансиското работење на училиштето. Тој ја надгледува целокупната работа на училиштето и обезбедува поддршка за остварување на стратегиските и развојните цели.

Со оваа поделба на одговорности се овозможува ефикасно управување и контрола, при што директорот го спроведува тековното работење, додека училишниот одбор врши надзор и донесува клучни одлуки за развојот и успешноста на училиштето.

Во рамките на своите 40 работни часа неделно, директорот на училиштето има обврска да ги извршува различните законски и подзаконски задачи кои му се пропишани, меѓу кои се и специфичните задачи поврзани со нормативно-финансиската работа<sup>4</sup>:

- Пракса и применување на релевантните законски прописи поврзани со работењето на училиштето.
- Покренување иницијативи и следење на изработката, ажурирањето и примената на нормативните акти.
- Утврдување на клучните елементи необходими за изработка на финансискиот план на училиштето.
- Преглед на сметководствената документација при подготовката на завршната финансиска сметка, со цел точна и транспарентна финансиска евиденција.
- Следење на прибирањето на сопствените приходи, обезбедувајќи дека сите средства се прибрани и правилно евидентирани.
- Споредба на реализираните финансиски обврски (расходи) со претходно планираните во буџетот, при што се идентификуваат евентуални отстапувања и се предлагаат корективни мерки.
- Организирање на внатрешна контрола за обезбедување на усогласеност, точност и ефективност во работењето на финансиските и нормативните процеси.

Предлог-буџетот на училиштето го изработува директорот во соработка со своите соработници, врз основа на повеќе релевантни параметри и согласно упатствата и правилниците на Министерството за финансии за буџетско планирање за наредната фискална година.

<sup>4</sup>[http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK\\_FMC30012012.do](http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK_FMC30012012.do)

При изработката на предлог-буџетот, се земаат предвид следните елементи:

- ✓ реалните трошоци за бруто-плати и надоместоци на вработените,
- ✓ издатоците за материјални трошоци и капитални вложувања од претходната буџетска година,
- ✓ активностите предвидени во годишната програма на училиштето,
- ✓ трошоци поврзани со јубилејни награди,
- ✓ заминувања во пензија,
- ✓ боледувања,
- ✓ патни трошоци,
- ✓ како и други планирани или очекувани трошоци.

Овој процес овозможува реално и одговорно буџетирање кое ќе ги задоволи потребите на воспитно-образовниот процес и ќе обезбеди ефикасно функционирање на училиштето во текот на следната година.

Училишниот одбор, во соработка со директорот, треба редовно да ги анализира финансиските потреби на училиштето, да ги испитува можностите и да идентификува потенцијални извори на финансирање. Ваквиот пристап овозможува проактивно и стратешко планирање кое ќе придонесе кон зголемена финансиска стабилност и развој на училиштето.

Одборот ќе биде одговорен за координирање на активности за прибирање дополнителни финансиски средства, кои би можеле да ја зголемат достапноста на ресурси за образовни цели, надвор од редовниот училишен буџет. Овие средства може да потекнуваат од донации, спонзорства, партнерства со локалната заедница, проекти или други легитимни извори.

Особено значајно е Училишниот одбор, преку статутот на училиштето, да утврди јасна и транспарентна процедура за користење на средствата што се прибрани на сопствената или донаторската сметка на училиштето. Притоа, потребно е членовите на одборот да имаат зголемено влијание при донесувањето одлуки за намената и распределбата на тие средства, со цел нивно ефективно насочување кон унапредување на ученичкиот стандард.

Алтернативно, училиштето може да донесе посебен правилник за транспарентно и отчетно користење на овие средства, кој би ги дефинирал процедурите, надлежностите и критериумите за распределба на средствата прибрани од страна на членовите на Училишниот одбор.

Дополнително, Училишниот одбор може да иницира основање на Фонд за развој на училиштето, како посебна форма на финансиска поддршка за унапредување на наставниот процес и општите услови во училиштето. Директорот, во рамки на своите надлежности, би можел да поднесува предлози за финансирање на специфични педагошки активности преку овој фонд, како дополние на редовната воспитно-образовна програма.

Прилог 4: Годишен финансиски план за сметка 787

**ФИНАНСИСКИ ПЛАН НА ПРИХОДИ И РАСХОДИ ОД САМОФИНАНСИРАЧКА  
СМЕТКА ЗА 2024 ГОД.**

раздел	рkb	сметка	подпрограма	назив на подпрог.
70301		787-10	Н2	Средно образование

Подставка	Назив на расходна ставка	Износ
<b>420</b>	<b>ПАТНИ И ДНЕВНИ РАСХОДИ</b>	<b>115,000.00</b>
420120	Патување во земјата - патни расходи	20,000.00
420130	Патување во земјата - сместување	15,000.00
420140	Патување во земјата - споредни расходи	5,000.00
420220	Патување во странство - патни расходи	30,000.00
420230	Патување во странство - сместување	30,000.00
420240	Патување во странство - споредни расходи	15,000.00
<b>421</b>	<b>КОМ. УСЛУГИ, ГРЕЕЊЕ, КОМУНИК. И ТРАНСП.</b>	<b>330,000.00</b>
421110	Електрична енергија	25,000.00
421120	Водовод и канализација	30,000.00
421130	Ѓубретарина	30,000.00
421190	Други комунални такси и услуги	30,000.00
421310	Пошта	30,000.00
421320	Телефон и телефакс	20,000.00
421390	Други трошоци за комуникација	15,000.00
421410	Горива и масла (моторни возила)	100,000.00
421420	Регистрација на моторни возила	20,000.00
421440	Транспорт на луѓе	30,000.00
<b>423</b>	<b>МАТЕРИЈАЛИ И СИТЕН ИНВЕНТАР</b>	<b>1,385,000.00</b>
423110	Канцелариски материјали	60,000.00
423120	Списанија, весници и други изданија	30,000.00
423310	Униформи	20,000.00
423320	Обувки	15,000.00
423410	Прехранбени продукти и пијалаци	200,000.00
423510	Лекови	20,000.00
423590	Други медицински материјали	30,000.00
423610	Наставно-образовни помагала	30,000.00
423620	Училишни материјали	30,000.00
423710	Средства за одржување на хигиена	30,000.00
423720	Материјали за разни поправки	100,000.00
423810	Ситен инвентар	30,000.00
423830	Резервни делови	200,000.00
423910	Други материјали за специјална намена	500,000.00
423990	Други материјали	90,000.00
<b>424</b>	<b>ПОПРАВКИ И ТЕКОВНО ОДРЖУВАЊЕ</b>	<b>295,000.00</b>
424210	Одржување на згради	100,000.00
424390	Одржување на други градби	30,000.00
424410	Поправки и одржување на мебел	30,000.00

424420	Поправки и одржување на софт. и хард. опрема	15,000.00
424430	Поправки и одржување на машини	30,000.00
423440	Поправки и одржување на друга опрема	90,000.00
<b>425</b>	<b>ДОГОВОРНИ УСЛУГИ</b>	<b>1,000,000.00</b>
425130	Изнајмување на друг тип на простор	30,000.00
425250	Осигурување на недвижности и права	50,000.00
425290	Други финансиски услуги	100,000.00
425310	Правни услуги	20,000.00
425360	Плаќање на судски такси	10,000.00
425490	Други здравствени услуги	30,000.00
425510	Ветеринарни услуги	30,000.00
425520	Заштита од штетници во земјоделството	120,000.00
425540	Земјоделски производни услуги	200,000.00
425740	Дополнителни активности	60,000.00
425760	Превозни услуги во образованието	20,000.00
425790	Други образовни услуги	10,000.00
425920	Услуги за копирање, печатење и издавање	30,000.00
425970	Консултантски услуги	40,000.00
425990	Други договорни услуги	250,000.00
<b>426</b>	<b>ДРУГИ ТЕКОВНИ РАСХОДИ</b>	<b>150,000.00</b>
426120	Членарини во домашни организации	10,000.00
426210	Расходи за репрезентација	50,000.00
426310	Семинари и конференции	30,000.00
426410	Објавување на огласи	30,000.00
426990	Други оперативни расходи	30,000.00
<b>464</b>	<b>РАЗНИ ТРАНСФЕРИ</b>	<b>75,000.00</b>
464910	Плаќање по судски решенија	60,000.00
464990	Други трансфери	15,000.00
<b>480</b>	<b>КУПУВАЊЕ НА МАШИНИ И ОПРЕМА</b>	<b>330,000.00</b>
480110	Купување на канцелариска опрема	30,000.00
480190	Купување на друга опрема	100,000.00
480210	Купување на земјоделски машини	200,000.00
<b>485</b>	<b>ВЛОЖУВАЊА И НЕФИНАНСИСКИ СРЕДСТВА</b>	<b>90,000.00</b>
485120	Купување на животни	60,000.00
485710	Книги за библиотеки и учебници	30,000.00
<b>ВКУПНО</b>		<b>3,770,000.00</b>

<u>Подставка</u>	<u>Назив на приходна подставка</u>	<u>Износ</u>
<b>714</b>	<b>ДОМАШНИ ДАНОЦИ НА СТОКИ И УСЛУГИ</b>	<b>30,000.00</b>
714116	ДДВ при промет во земјата	30,000.00
<b>723</b>	<b>ТАКСИ И НАДОМЕСТОЦИ</b>	<b>3,290,000.00</b>
723011	Такси за диплома и сертификат	50,000.00
723012	Такси за запишување	70,000.00

723013	Такса за испити	70,000.00
723019	Други образовни такси	80,000.00
723119	Други помошни активности во образованието	520,000.00
723219	Приходи од продажба на производи и стоки	1,200,000.00
723220	Приходи од продажба на други производи	1,000,000.00
723911	Закупнина од објекти	300,000.00
<b>725</b>	<b>ДРУГИ НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ</b>	<b>450,000.00</b>
725922	Приходи од осигурување на имот	150,000.00
725939	Останати неданочни приходи	300,000.00
<b>ВКУПНО</b>		<b>3,770,000.00</b>

### Прилог 5:

#### Структурирање на проект заедно со прашањата кои треба да бидат поставени пред да се започне со проектот

Главни прашања	Прашања кои треба да се постават пред започнување на проектот
Дефинирање на целите, намерите, контекстот и целната група.	Во кој контекст проектот ќе се одвива ? Кои промени ќе ги предизвика? Кој ќе го изведува проектот? Кој е очекуваниот резултат? За кого е наменет проектот? Кои проблеми ќе ги решава?
Содржина на проектот	Која е темата и содржината на проектот? Кој е одбраниот пристап (методологија)? Кои активности треба да се преземат? Што е потребно проектот да продолжи да се одвива?
Каде и кога	Каде проектот ќе биде имплементиран? Колку долго ќе трае? Како ќе започне/заврши?
Практични работи	Каква логистичка поддршка е потребна? Кои практични работи мора да бидат решени?
Финансиски средства	Која е вкупната цена на чинење? (планирање/имплементација и евалуација) Од каде ќе пристигнат неопходните средства?
Партнер	Кои се партнерите? Која е нивната улога? Кои се аранжманите за соработка?
Средства за акција	Дали проектот е подобен за било кава финансиска помош? Дали може да се користат постоечките простории за работа? (услови)?
Комуникации	Внатрешна комуникација: како кружат информациите меѓу членовите на тимот на проектот? Надворешна комуникација: дали на проектот му треба покривање од медиумите? (Зошто? Како? Кои аспекти?)
Евалуација и следење	Како и кога треба евалуацијата да биде извршена? Кои аспекти? Зошто? Какво следење се планира?

## Тема: 3 ОСНОВНИ ФИ

### НАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ

**Општа цел на темата:** Стекнување на теоретски и практични знаења за основните финансиски извештаи што јавните училишта, согласно законските обврски, треба да ги изработуваат и доставуваат. Целта е да се подобри финансиската писменост на учесниците, со цел поефикасно и потранспарентно управување со јавните средства.

**Очекувани исходи – стекнати компетенции:**

- Учесниците во обуката да се запознаат со поимот за средства, извори на средства, приходи и трошоци
- Учесниците во обуката да ги познаваат основните финансиски извештаи: билансот на состојбата, биланс на успехот, извештајите за паричните текови и информациите кои секој од нив ги нуди на потенцијалните читатели на извештаите;
- Учесниците во обуката да се запознаат со целите и техниките на анализа на податоците од сметководствените и финансиските извештаи.

#### 3.1 Финансиски извештаи - поим и значење

Финансиските извештаи претставуваат збир на информации за финансиската состојба, успешност, промената на капиталот и паричните текови на една компанија, а истовремено и функционална и временска заокружена целина на деловните процеси кои се случиле во една компанија и како такви претставуваат основа за донесување одлуки од страна на широк круг на интерни и екстерни корисници. Тие се основен инструмент за обезбедување транспарентност, отчетност и информирање за начинот на кој училиштето управува со средствата што му се доверени. Освен што ја претставуваат моменталната финансиска состојба, финансиските извештаи ја одразуваат и ефикасноста на раководењето со ресурсите од страна на управниот кадар. Преку нив се обезбедуваат податоци кои им овозможуваат на различни корисници да ја проценат стабилноста, одржливоста и идната способност на училиштето за финансирање на своите активности.

Финансиските извештаи обезбедуваат клучни информации за:

- ✓ средствата,
- ✓ обврските,
- ✓ главнината (капиталот),
- ✓ приходите и расходите, вклучувајќи добивки и загуби,
- ✓ уплати и распределби кон сопствениците,
- ✓ паричните текови и други релевантни податоци.

Овие информации, заедно со дополнителните податоци во белешките кон извештаите, им помагаат на корисниците да ги предвидат идните парични текови, нивниот временски распоред и сигурност, што е една од главните цели на финансиските извештаи.

Целта на финансиските извештаи е да обезбедат корисни и релевантни информации за носење правилни одлуки, но и да покажат отчетност на корисникот за средствата што му се доверени.

Најчести корисници на финансиските извештаи се:

даночни обврзници, кредитори, добавувачи, медиуми, вработени и други заинтересирани страни. Во Република Македонија во подготвувањето и презентирањето на финансиските извештаи се применуваат Меѓународните сметководствени стандарди и Меѓународните стандарди за финансиско известување (извор: Службен весник на РМ бр. 159/09).

Значењето на финансиските извештаи е особено изразена кога се анализира нивната предвидувачка и контролна функција. Тие играат суштинска улога во обезбедувањето на релевантни и навремени информации кои им овозможуваат на корисниците да го проценат нивото на ресурси потребни за континуирано и стабилно функционирање на училиштето.

Покрај тоа, финансиските извештаи служат како механизам за проценка на усогласеноста со законските и буџетските рамки, овозможувајќи увид во тоа дали јавните средства се: добиени на законит начин и искористени во согласност со одобрениот буџет и предвидените програми.

На овој начин, финансиските извештаи се клучен инструмент за одговорно управување со јавните ресурси, но и за одржување на довербата на јавноста и институциите во работењето на јавните образовни установи.

Успешноста во презентирањето на финансиските трансакции прикажани во финансиските извештаи во голема мера зависи од тоа дали извештаите ги содржат основните квалитативни карактеристики, и тоа: разбирливост, релевантност, вистинитост (веродостојност) и споредливост. Овие карактеристики се клучни за да се обезбеди висок квалитет на финансиското известување, што им овозможува на корисниците на извештаите - како што се управата, надзорните тела, финансиерите и јавноста - да ги разберат, анализираат и искористат информациите при донесување информирани одлуки. Без овие карактеристики, финансиските извештаи би ја губеле својата вредност и употребливост. Присуството на овие карактеристики обезбедува дека финансиските извештаи се корисни, точни и релевантни за сите заинтересирани страни.

**Разбирливост** - суштински квалитет на информациите содржани во финансиските извештаи е тоа што тие треба да бидат лесно разбирливи за корисниците. За оваа цел се претпоставува дека корисниците имаат разумно познавање за деловните и економските активности и за сметководството, како и желба да ги проучат информациите со разумно внимание.

**Релевантност** - информациите мора да бидат релевантни за потребите на донесување на одлуки од страна на корисниците. Информациите го поседуваат квалитетот на релевантност кога влијаат врз економските одлуки на корисниците, на тој начин што им помагаат да ги оценат минатите, сегашните или идните настани.

**Вистинитост** - информациите имаат квалитет на веродостојност кога не содржат материјални грешки и пристрасности, и кога корисниците можат да се потпрат на нив во однос на тоа дека тие верно ги претставуваат трансакциите и другите настани или може разумно да се очекува дека ги претставуваат.

**Споредливост** - корисниците треба да бидат во можност да ги споредуваат финансиските извештаи на ентитетот низ времето, со цел да ги одредат трендовите во финансиската состојба и резултатот. Корисниците исто така треба да бидат во можност да ги споредат финансиските извештаи на различни ентитети, со цел да ја оценат нивната релативна финансиска состојба, успешност во работењето и промените во финансиската состојба.

Овие извештаи им овозможуваат на корисниците – било да се тоа раководни структури, надзорни органи или надворешни засегнати страни – да добијат релевантни и веродостојни информации, врз основа на кои можат да донесат информирани и одговорни одлуки за натамошно дејствување, планирање или контрола.

Финансиските извештаи претставуваат најсеопфатен и јавно достапен извор на деловни информации, кој служи како основа за информирано одлучување и стратешко управување. Тие се наменети за различни категории на корисници, вклучувајќи: менаџери, кредитори, вработени, даночни и регулаторни органи, донатори, конкурентски субјекти, како и пошироката јавност.

Финансиските извештаи имаат суштинска улога во поддршка на процесите на планирање, анализа и контрола, бидејќи содржат релевантни податоци за финансиската кондиција на училиштата. Преку нив може да се процени: ликвидноста, ефикасноста во користење на расположливите ресурси, нивото на задолженост, финансиската стабилност и профитабилност, како и други индикатори за финансиско здравје.

На тој начин, финансиските извештаи претставуваат појдовна точка за темелна анализа и носење одлуки кои влијаат врз тековното и идното функционирање на образовната установа.

Со оглед на тоа што постојат различни категории на корисници на финансиските извештаи, постои и реална потреба тие да бидат соодветно структурирани и приспособени кон специфичните информациски барања на секоја група. При тоа, се прави разлика меѓу извештаи подготвени за интерни и за екстерни корисници.

- Интерните корисници (менаџментот, училишниот одбор, административниот кадар) имаат потреба од подетални, аналитички и често почести финансиски извештаи кои поддржуваат оперативно и стратешко одлучување, буџетирање и интерна контрола.
- Екстерните корисници (регулаторни тела, донатори, даночни органи, јавноста) бараат стандардизирани, транспарентни и законски усогласени извештаи, кои даваат јасна слика за финансиската положба и отчетноста на институцијата.

Затоа, при изработка на финансиските извештаи, потребно е нивната содржина, форма и степен на деталност да се прилагодат согласно со намената и очекувањата на целната група на корисници, со цел обезбедување на ефективна финансиска комуникација.

### **3.2 Поим за средства, извори на средства, приходи и трошоци**

Поимите средства, извори на средства, приходи и трошоци претставуваат основни елементи на финансиското известување и се составен дел на финансиските извештаи, па оттука се наметнува потребата за нивно објаснување и разграничување како би можело полесно да се разберат и интерпретираат истите.

Средствата се материјална и финансиска основа во работењето на субјектите и услов за нивен опстанок и развој. Субјектите располагаат со различни видови средства.

Во зависност од времетраењето на употребата и начинот на трошење, средствата со кои располага субјектот се класифицираат на: постојани (фиксни) и тековни (обртни) средства.

Постојани (фиксни) средства се економски ресурси кои по купувањето им служат на организацијата повеќе од една година и се употребуваат повеќекратно во процесот на работа. Тие не се потрошуваат одеднаш, туку нивната вредност делумно се пренесува на секој нов производ или услуга низ времето. И покрај тоа што изгледаат непроменети, овие средства постепено се истрошуваат физички и вредносно и по определен период ќе бидат заменети со нови. Примери за постојани средства се објекти, инсталации, конструкции, опрема, машини, алати и транспортни средства.

Овие средства се евидентираат во билансот на состојба и нивниот трошок се признава преку амортизација, која претставува годишен отпис на вредноста, пресметан врз основа на проценетата употребна должина на средството. Амортизацијата ја одразува реалната физичка и економска потрошеност на средствата.

Тековните (или обртни) средства се средства кои училиштето ги задржува и користи во рок од најмногу една година. Во процесот на работа, овие средства еднократно, материјално и вредносно се вградуваат во производот или услугата. Тие претставуваат средства кои се непрекинато во движење, односно постојано се претвораат од една форма во друга (на пример, од парични средства во залихи, од залихи во готов производ и потоа во побарувања или готовина).

Тековните средства се карактеризираат со тоа што целосно ја пренесуваат својата вредност во производот за време на еден производен циклус и нивната форма и облик често се менуваат во текот на годината. Тие се суштински за куса, оперативна ликвидност на училиштето или организацијата.

Приходите претставуваат економски користи што организацијата ги остварува за време на пресметковниот период, преку прилив или зголемување на средствата, односно намалување на обврските во рамки на вообичаените активности. Во контекст на јавните училишта, главните приходи се остваруваат од блок дотациите што ги добиваат од државата, како и преку донации, спонзорства, приход од кирии и други финансиски извори. Овие приходи се основа за финансиското функционирање и реализација на воспитно-образовниот процес во училиштата.

Расходите претставуваат намалувања на економските корисности во траење на пресметковниот период, преку одлив на средства или преземање обврски што доведуваат до намалување на средствата. Тие се трошоци поврзани со функционирањето на училиштето и може да се поделат на:

- ✓ Директни трошоци: Трошоци кои може непосредно да се поврзат со конкретна активност или објект, како што се материјалните трошоци за суровини, платите на вработените кои директно учествуваат во процесот, амортизацијата на основните средства.
- ✓ Индиректни (општи) трошоци: Трошоци кои не може да се поврзат директно со конкретен објект, туку се повлекуваат за целокупното функционирање или други општи наменски активности. Тука спаѓаат трошоците за маркетинг, транспорт, разни административни услуги и други општи расходи.

Делот на директните и индиректните трошоци е важен за точно мерење и контролирање на трошоците во училиштето за ефикасно управување со ресурсите.

### **3.3 Видови финансиски извештаи**

Евиденцијата на деловните активности и финансиски трансакции во јавните институции, вклучително и училиштата, се спроведува врз законска основа, односно во согласност со релевантната законска регулатива која ја уредува финансиската отчетност и контролата во јавниот сектор. Конкретно, оваа евиденција се води во согласност со: Законот за сметководство на буџетите и буџетските корисници, Законот за јавна внатрешна финансиска контрола, Законот за внатрешна ревизија во јавниот сектор. Овие закони поставуваат јасни правила и стандарди за водење на финансиското сметководство, обезбедување на фискална транспарентност, како и за спроведување на ефективна контрола и ревизија врз користењето на јавните средства.

Законот за сметководство и ревизија пропишува обврска за сите правни лица, вклучително и јавните училишта, да ги евидентираат своите деловни промени и трансакции од почетокот до крајот на календарската година, односно до 31.12 во тековната година. Деловните документи со кои компаниите даваат информации за остварените финансиски резултати и трансакции се финансиските извештаи. Тие се составени од сет на основни извештаи кои даваат целосна, точна и вистинита слика за финансиската состојба, успешноста и промените во финансиската положба на компанијата.

Финансиските извештаи обезбедуваат информации за финансиската состојба, успешноста и промените во финансиската положба на правното лице во определен временски период. Нивната главна цел е да обезбедат веродостојна основа за носење финансиски и управувачки одлуки, како и за демонстрирање на отчетност пред надлежните институции и јавноста.

Основните финансиски извештаи мораат да дадат точен, вистинит и целосен преглед на приходите и другите приливи, расходите и другите одливи, како и состојбата на средствата, обврските и изворите на средствата. Овие извештаи се изготвуваат за фискална година, која обично се совпаѓа со календарската година (1 јануари – 31 декември).

Обликот и содржината на финансиските извештаи се пропишани од страна на министерот за финансии<sup>5</sup>, со што се обезбедува стандардизација, споредливост и правна усогласеност при нивната подготовка и поднесување.

---

<sup>5</sup> Закон за сметководство за буџетите и буџетските корисници, Пречистен текст – Сл.весник на РМ бр.61/02, 98/02 и 81/05, член 6 и 8



### Шематски приказ бр.1 Основни финансиски извештаи во јавните училишта

Училиштата се должни најмалку еднаш годишно, заклучно со 31 декември, да извршат усогласување на побарувањата и обврските, како и на состојбата на средствата и нивните извори што се евидентирани во сметководствената документација, со фактичката состојба утврдена преку попис. Оваа постапка е клучна за точноста на финансиската евиденција и обезбедува веродостојни податоци кои се основа за изготвување на финансиските извештаи. Усогласувањето помага да се идентификуваат и елиминираат разликите помеѓу книговодствената и реалната состојба, со што се подобрува транспарентноста и отчетноста на управувањето со јавните средства во образованието.

Основните финансиски извештаи, заедно со соодветно образложение кон нив, ја сочинуваат завршната сметка на училиштето. Оваа завршна сметка претставува систематски преглед на финансиското работење за тековната фискална година и служи како основа за оценка на ефикасноста, транспарентноста и законитоста на користењето на буџетските средства.

Секое училиште е законски обврзано да ја изготви и достави завршната сметка до основачот – Општината, најдоцна до 1 март во тековната година, за претходната фискална година. Со поднесувањето на завршната сметка, училиштето ја исполнува обврската за јавна финансиска отчетност и овозможува навремена и целосна информација за носителите на одлуки на локално и државно ниво.

Вкупниот сет на финансиски извештаи кои ги изработува едно училиште се состои од:

1. Биланс на состојба (Извештај за финансиската состојба) - прикажува средства, обврски и сопствен капитал на училиштето во конкретен момент.
2. Биланс на успех (Извештај за сеопфатната добивка) - ја прикажува успешноста преку приказ на приходите и расходите во текот на одреден период.
3. Преглед на паричните текови (Извештај за паричните текови) - покажува приливи и одливи на пари во периодот, односно како се движат паричните средства.
4. Квартални финансиски извештаи - е користат за периодична контрола, следење на финансиските резултати и навремено донесување одлуки.

Овие извештаи ја даваат целосната слика за финансиската состојба и работењето на училиштето и се основа за планирање и отчетност пред Општината и други надлежни органи. Изработката и доставувањето на овие извештаи е согласно со законските прописи и сметководствени стандарди.

Билансот на состојба и билансот на успех се меѓусебно поврзани извештаи. Остварениот резултат искажан во билансот на успех претставува промена на нето имотот на претпријатието. Недовршените работни операции на денот на изработка на билансот бараат алокација на трошоците и предвидување на расходите од една страна и предвидување на приходите од друга страна. Поточно, сите расходи во билансот на успехот се како последица на намалување на активата и зголемување на обврските, додека сите приходи се последица на зголемување на активата или намалување на обврските. Затоа пресметувањето на финансискиот резултат е тесно поврзано со проценувањето.

Со други зборови, билансот на успех ги прикажува приходите и расходите во тековниот период, додека билансот на состојбата ги прикажува средствата, обврските и капиталот на даден момент, при што промените меѓу нив се одраз на остварениот финансиски резултат. Оваа меѓусебна поврзаност е фундаментална во финансиското известување и анализа.

Основните финансиски извештаи се составуваат за фискалната година и тоа на македонски јазик и во денари, согласно законските прописи и стандардите за финансиско известување во јавниот сектор, вклучително и училиштата.

Овие извештаи обезбедуваат веродостојна слика за финансиската состојба и успешноста и служат како основа за контролата, ревизијата и отчетноста пред надлежните институции и јавноста. Чувањето во изворна форма гарантира проверливост и лесен пристап до оригиналните податоци при потреба од контрола или ревизија.

### 3.3.1 Биланс на состојба

Билансот на состојба е финансиски извештај кој ја прикажува финансиската состојба на организацијата во даден момент. Етимолошки, зборот „биланс“ потекнува од латинскиот израз „bilanx libra“ што значи „вага со два таса“, што симболизира рамнотежа и двојна перспектива при мерењето. Постојат и други теории, како што е потеклото од старофранцуските зборови „bil“ и „an“ што значат „годишна сметка“. Билансот на состојбата обезбедува информации за состојбата на училиштето во еден конкретен момент. Доколку сакаме да обезбедиме информација за билансната сума, односно информација за промена на вредноста на имотот од една страна, како и обврските и капиталот од друга страна и информациите за резултатите на претпријатието, неопходно е да се изврши споредба на претходното и тековното работење на училиштето. Билансот на состојба има две страни: актива, која ги прикажува средствата, и пасива, која ги прикажува обврските и капиталот.

**Основна карактеристика на билансот на состојбата** е рамнотежата помеѓу двете страни: активата и пасивата. Активата ги содржи средствата (ресурсите) кои ги поседува училиштето, додека пасивата изворите на средствата, односно обврските и капиталот. Рамнотежата се прикажува преку равенката:

$$\text{Актива} = \text{Пасива, односно Средства} = \text{Обврски} + \text{Капитал}$$

Билансната рамнотежа претставува основен принцип што мора да постои во секој момент, а произлегува од суштинската природа на двојното книговодство. Едноставната равенка на билансната рамнотежа ја прикажува следната економска вистина: за да функционира едно училиште, тоа мора да располага со средства, а за да ги обезбеди тие средства, училиштето мора да користи соодветни финансиски извори во ист вкупен износ.

Ова значи дека секое средство што го поседува училиштето (актива) мора да биде финансирано преку соодветен извор (пасива), кој може да биде капитал или обврски.

Овој принцип е клучен за одржување финансиска дисциплина и точност во евиденцијата, бидејќи го одржува билансот помеѓу ресурсите и нивните извори, обезбедувајќи прецизност и веродостојност на финансиското работење на училиштето.

Некои од најзначајните карактеристики на билансот на состојбата се следниве:

- Билансот на состојбата претставува статистички преглед што ја набљудува организацијата, во овој случај училиштето, во еден конкретен момент. Тој служи како снимка на финансиската состојба во одредениот датум.
- Билансот е кумулативен преглед, што значи дека претставената состојба на средствата и изворите во билансот е резултат на сите активности и трансакции на училиштето од денот на неговото формирање до моментот на составување на билансот.
- Вредностите на сите ставки во билансот на состојбата се искажуваат според нивниот износ при набавката на средствата или склучувањето на договорот, при што се коригираат за сите промени настапени во меѓувреме, како што се амортизација на средствата и отплата на кредити.

Овие карактеристики овозможуваат прецизно и детално согледување на финансиската позиција на училиштето, што претставува основа за финансиска анализа, ефективно управување и рационално донесување одлуки.

**Активата на билансот на состојбата** ги опфаќа средствата на организацијата, кои се класифицирани според нивниот општ вид на постојани (нетековни) и обртни (тековни). Оваа класификација се прави според степенот на ликвидност, односно според брзината со која средствата можат да се претворат во пари.

Ставките од **пасивата во билансот на состојбата** се класифицираат и подредуваат според потеклото на изворите (сопствен капитал, и други извори) и според рочноста на обврските. Според нашите прописи најпрво се наведува сопствениот капитал, трајните извори без обврска за враќање, потоа долгорочните и на крајот краткорочните обврски. Оваа структура овозможува јасен и систематизиран преглед на финансиските извори на училиштето, што претставува основа за анализа на неговата финансиска стабилност и задолженост.

Долгорочните и краткорочните обврски претставуваат извори на финансирање кои носат обврска за враќање, и се класифицирани според рокот на доспевање. Вообичаено, краткорочните обврски имаат рок на доспевање покус од една година, додека долгорочните обврски опфаќаат задолжувања со рок на доспеаност подолг од една година.

Долгорочните обврски вклучуваат кредити, емитувани обврзници и други форми на задолжување кои се планираат да се вратат во подолг временски период. Краткорочните обврски вклучуваат обврски за плаќање на набавки и услуги, обврски кон добавувачи, плати, даноци и други заеми кои треба да се измират во рок од една година.

Билансот на состојбата е извонредно корисен финансиски документ за менаџерите, кредиторите и државните органи, бидејќи обезбедува точен преглед на финансиската положба на институцијата. Сепак, тој има и одредени ограничувања, како што е ненадејното исклучување на некантитативните елементи, на пример, квалитетот на менаџментот, кадровскиот потенцијал и други нефинансиски фактори кои влијаат врз работењето на училиштето.

### 3.3.2 Биланс на успех

За разлика од билансот на состојбата кој овозможува увид во финансиската положба на училиштето во одреден момент, билансот на успехот (извештај за приходи и расходи) претставува

финансиски документ кој ги прикажува сите приходи и расходи остварени во текот на конкретен временски период, најчесто една година.

Билансот на состојбата дава статичка слика за имотната и финансиската состојба на училиштето, односно ја прикажува структурата на средства, обврски и сопственички капитал во даден момент. Напротив, билансот на успехот има динамичка природа и обезбедува увид во финансиските резултати од работењето. Тој ја покажува ефикасноста и успешноста на активности и операции на училиштето преку прикажување на остварените приходи и направените расходи, што овозможува проценка на економската одржливост и финансиското здравје на институцијата во текот на одредениот период. Така, двата финансиски извештаи се комплементарни и воедно неопходни за целосно разбирање на финансиското работење и управување на училиштето.

Билансот на успех претставува преглед на вкупните приходи и расходи на училиштето за определен временски период, најчесто една календарска година. Во суштина, тој ја прикажува остварената финансиска добивка или загуба од работењето, односно профитабилноста на училиштето. Финансискиот резултат може да биде реализиран профит (добивка) или реализирана загуба. Бидејќи се работи за биланс и овде постои рамнотежа која се изразува со следната равенка:

$$\begin{aligned} \text{Приходи} &= \text{Расходи} + \text{Добивка} \\ &\text{или} \\ \text{Приходи} + \text{Загуба} &= \text{Расходи} \end{aligned}$$

Овие равенки ја илустрираат балансираната природа на финансискиот извештај, при што приходите, расходите и финансискиот резултат се меѓусебно поврзани и влијаат на финансиската состојба на училиштето.

Целта на билансот на успех е да се утврди **финансискиот резултат** како разлика меѓу приходите и расходите.

Тој претставува пресметка која ги опфаќа сите приходи и расходи остварени во определен временски период, направен на начин што овозможува јасна идентификација на видот, висината и изворите на остварениот финансиски резултат,.

Билансот на успехот се состои од неколку основни сегменти:

- ✓ приходи остварени во текот на определен период;
- ✓ трошоците направени во истиот период;
- ✓ разлика од приходите и трошоците која се нарекува бруто добивка односно добивка пред оданочување која е под дејство на каматни стапки, вонредни приходи и расходи;
- ✓ нето добивка која е резултат на активностите на претпријатието во набљудуваниот период и претставува индикатор за ефикасноста на работењето и успешност на менаџментот.

Сите расходи прикажани во билансот на успехот предизвикуваат намалување на активата или зголемување на обврските, додека сите приходи ја зголемуваат активата или ги намалуваат обврските. Позитивен финансиски резултат претставува зголемување на сопствените извори на средства, додека негативен финансиски резултат укажува дека расходите ги надминуваат приходите, што резултира со намалување на изворите на средства.

Во билансот на успехот, кој е организиран во форма на листа, прво се прикажуваат приходите, потоа расходите, а на крај се јавува финансискиот резултат, кој претставува разликата меѓу приходите и расходите за одредениот временски период.

Билансот на успех претставува клучен инструмент за менаџментот на претпријатието, бидејќи преку неговата детална анализа менаџерите можат прецизно да утврдат дали во текот на работењето е остварен профит или загуба, како и нивниот износ. Анализата на поодделни ставки во билансот овозможува идентификација на конкретни сегменти од работењето каде што постои потенцијал за оптимизација, односно можности за зголемување на поодделните приходи и намалување на

поодделните расходи во идните периоди, со што се подобрува вкупната финансиска ефикасност на училиштето.

Покрај менаџментот, прегледот и деталната анализа на билансот на успех имаат значајна вредност и за екстерните корисници, како што се инвеститорите, вложувачите на капитал, доверителите и кредиторите, кои можат да ја користат информацијата за финансиската стабилност и успешност на претпријатието при донесување одлуки за потенцијална иднина соработка или вложување. Доколку билансот на успехот прикажува загуба или минимален финансиски резултат, ваквата ситуација создава оправдана претпазливост кај овие соработници, што може да резултира со ограничување или целосно прекинување на соработката.

### **3.3.3 Извештај за готовински текови**

Извештајот за готовински текови претставува составен и неразделен дел од основните финансиски извештаи, кој детално ги прикажува изворите и користењето на готовинските средства во текот на одреден временски период. Овој извештај обезбедува суштински информации за приливите и одливите на готовина, со што овозможува проценка на ликвидноста, способноста за самофинансирање, како и генералната финансиска стабилност на претпријатието. Основните компоненти на извештајот за готовински текови се паричните примања и паричните издатоци, кои се класифицираат во три главни категории на активности:

1. *Деловни (оперативни) активности* - оваа категорија ги опфаќа паричните текови што произлегуваат од основното оперативно работење на претпријатието, како што се наплата на побарувања од купувачи, плаќања кон добавувачи и исплата на надоместоци за вработените. Оперативните активности го одразуваат капацитетот на претпријатието за генерирање готовина преку неговото тековно работење, што е индикатор за економската одржливост.
2. *Инвестициски активности* - инвестициските активности се однесуваат на приливите и одливите на готовина поврзани со купување или продажба на долгорочни средства и инвестиции, како што се недвижности, опрема или финансиски инструменти. Тие ја рефлектираат стратегијата на претпријатието за проширување, технолошко унапредување и долгорочен раст.
3. *Финансиски активности* - Оваа категорија ги вклучува паричните текови кои произлегуваат од трансакции што влијаат врз капиталната структура на претпријатието, како што се подигање или отплата на заеми, издавање на хартии од вредност или исплата на дивиденди. Финансиските активности ја претставуваат политиката на претпријатието за финансирање и односите со инвеститорите и доверителите.

Извештајот за готовински текови овозможува пореална и пообјективна слика за финансиската состојба на претпријатието во споредба со билансот на успех и билансот на состојба, кои се засноваат на начелото на начислување и не ги одразуваат директно реалните парични приливи и одливи. Од таа причина, анализата на готовинските текови претставува клучен елемент во процесите на финансиско планирање, контрола и донесување стратешки одлуки. Покрај тоа, таа игра важна улога во оценката на способноста на претпријатието да ги исполнува своите краткорочни обврски и да обезбеди средства за идни инвестиции.

### **3.3.4 Квартални финансиски извештаи**

Покрај редовните финансиски извештаи, буџетските корисници, како што се јавните установи од областа на образованието (на пр. основни и средни училишта), имаат законска обврска да

изготвуваат квартални финансиски извештаи. Овие извештаи претставуваат инструмент за следење и оценка на финансиското работење во рамки на календарската година, со цел навремено идентификување на евентуални отстапувања од планираниот буџет и обезбедување на фискална дисциплина.

Главни корисници на кварталните финансиски извештаи се Министерството за финансии и Советот на општината, како надлежни тела за мониторинг, анализа и одобрување на буџетските извршувања и идни финансиски одлуки. Секој квартален финансиски извештај содржи следните клучни информации:

- ✓ Планиран буџет за годината, кој служи како основа за споредба со остварените финансиски резултати;
- ✓ Планирани расходи за извештајниот квартал, согласно деталната буџетска распределба;
- ✓ Остварени расходи во извештајниот квартал, кои го прикажуваат фактичкото извршување на буџетот;
- ✓ Разликите меѓу планираните и остварените расходи во кварталот, како показател за степенот на реализација и евентуални отстапувања;
- ✓ Образложение за сите поголеми разлики, кое овозможува аналитички увид во причините за несогласувања меѓу планираното и реализираното;
- ✓ Образложение за дејствата кои ќе се преземат за да се корегираат разликите, насочени кон усогласување на идното финансиско работење со буџетските цели;
- ✓ Кумулативен вкупен износ на приходите и расходите до тој датум, како индикатор за вкупното буџетско извршување до тој момент;
- ✓ Планиран резултат, кој дава проекција за финансискиот исход до крајот на буџетската година.

Овие извештаи претставуваат важен инструмент за финансиска транспарентност и отчетност, како и основа за носење информирани одлуки од страна на надлежните институции. Тие, исто така, играат суштинска улога во подобрувањето на управувањето со јавните средства и обезбедување на ефикасно користење на буџетските ресурси.

Во рамки на кварталниот финансиски извештај, образложението претставува суштински дел кој има за цел да ги објасни причините за сите значајни отстапувања што се јавиле помеѓу планираните и остварените расходи во текот на извештајниот квартал. Преку овој сегмент се обезбедува јасна слика за факторите што довеле до финансиските отстапувања, како и мерките и дејствата што ќе се преземат за да се коригираат идентификуваните недостатоци и да се подобри финансиското управување во наредниот период. Главниот квартален финансиски извештај што го подготвуваат буџетските корисници, меѓу кои и образовните институции, се доставува до Министерството за финансии, кое ја има надлежноста да го собира, обработува и анализира податоците. Извештајот се изготвува според претходно утврдена и строго пропишана форма од страна на Министерството за финансии, која има за цел да овозможи стандардизација, споредливост и ефикасна обработка на податоците. Министерството за финансии, покрај тоа што ги користи овие извештаи за внатрешна анализа и буџетско планирање, има обврска или можност да ги проследи обработените податоци до други релевантни институции, меѓу кои: Народната банка на Република Северна Македонија, Државниот завод за статистика, Надлежни ресорни министерства, ЗЕЛС (Заедницата на единиците на локална самоуправа), Меѓународни институции, како што се Светска банка, Меѓународен монетарен фонд (ММФ), Европска унија (ЕУ) и разни институти за

истражување. Таквото споделување на податоци има за цел да обезбеди транспарентност, координација во креирањето на јавни политики и унапредување на системот за фискална отчетност и управување со јавните финансии. Кварталните извештаи, во тој контекст, претставуваат важен механизам за надзор, анализа и подобрување на буџетското извршување и јавниот сектор во целина.

### **3.4 Улогата на директорот во изработката и анализата на финансиските извештаи**

Директорот има клучна улога во процесот на финансиско управување со училиштето, особено во делот на планирањето, спроведувањето и следењето на финансиските активности. Како носител на менаџерската функција, директорот активно учествува во изготвувањето на годишните и кварталните финансиски планови, но и во подготовката и анализа на финансиските извештаи, кои претставуваат основа за проценка на реализацијата на буџетските активности.

Познавањето на основните принципи на анализа на финансиски извештаи е неопходно за успешно раководење со јавните ресурси и за ефективно спроведување на стратешките и оперативните цели на училиштето. Финансиските одлуки што ги донесува директорот мора да бидат насочени кон: навремено и точно исполнување на финансиските обврски, обезбедување финансиска стабилност и одржливост, раст и рационално користење на расположливите средства, усогласување на финансиските ресурси со растечките потреби на институцијата.

Овие цели можат да се постигнат единствено доколку финансиските одлуки се базираат на детална анализа на финансиските извештаи, што подразбира правилно управување со активата (имот и ресурси) и ефикасна реализација на пасивата (обврски и извори на финансирање). Таквиот пристап овозможува рационално трошење, зголемена ефикасност и транспарентност во користењето на буџетските средства.

Според законската регулатива и административните процедури, основните финансиски извештаи мора да бидат потпишани од овластеното лице на буџетскиот корисник, односно директорот на училиштето или лице што е формално овластено од негова страна. Оваа обврска дополнително ја нагласува одговорноста на директорот во обезбедувањето на точноста, законитоста и веродостојноста на финансиското известување.

#### **Корисни информации:**

Покрај основните финансиски извештаи, како што се кварталните и годишните финансиски извештаи, училиштата, како буџетски корисници, се обврзани да изработуваат и дополнителни извештаи со цел обезбедување транспарентност, отчетност и редовно следење на финансиското работење. Овие извештаи опфаќаат:

- Извештаи за потребите и месечните обврски на училиштето;
- Квартални извештаи од работењето;
- Даночен биланс.

#### *Месечен извештај за обврските (Образец „М“)*

Секој месец, најдоцна до 15-ти во месецот, училиштето е должно да изработи месечен извештај за финансиските обврски од претходниот месец, класифицирани по ставки за трошење. Овој извештај се доставува до општината и претставува основа за планирање на исплатите. Во образецот „М“ се прикажуваат: Вкупниот износ на доспеани обврски; Износ на тужени обврски; Износ на нетужени обврски.

Формата на образецот може да варира во зависност од тоа дали се работи за основно или средно училиште, но суштината и целта остануваат исти: евиденција на обврските и навремено информирање на надлежната локална самоуправа.

*Квартален извештај за работењето (Образец „K2“)*

По завршување на секој календарски квартал, училиштето подготвува квартален финансиски извештај кој ги прикажува податоците за извршените расходи по ставки на трошење, како и тековните потреби и обврски. Во образецот „K2“ се врши детална класификација: По тужени и нетужени обврски; По вид на расходи (ставки); По вид на образование (основно или средно). Овој извештај овозможува подобро следење на динамиката на трошењето и навремено детектирање на евентуални отстапувања од планираниот буџет.

*Годишен извештај - Завршна сметка*

На крајот од буџетската година, училиштето е должно да изготви годишен финансиски извештај, односно завршна сметка, која ги опфаќа следните компоненти:

- Биланс на состојба – ја прикажува финансиската состојба на училиштето на определен датум (имот, обврски);
- Биланс на приходи и расходи – ги евидентира вкупните приходи и расходи во текот на годината;
- Посебни податоци и структура на податоци – детални информации за буџетските ставки и економска класификација;
- Даночен биланс – ја прикажува обврската кон даночните органи, ако постои.

Извештаите се изготвуваат врз основа на важечката буџетска класификација и сметководствени правила, утврдени од страна на Министерството за финансии. Истите мора да бидат потпишани од овластеното лице на буџетскиот корисник – директорот на училиштето, или лице кое е формално овластено од негова страна.

Билансот на состојба претставува еден од основните финансиски извештаи кој ја прикажува финансиската положба на субјектот на определен датум. Тој ги претставува средствата (активата) и нивните извори на финансирање (пасивата), односно капиталот и обврските на субјектот. Структурно, средствата се класифицираат преку активни и пасивни сметководствени конта, при што техничката изработка на билансот секогаш треба да ја прикаже еднаквоста меѓу активата и пасивата, што претставува основен принцип на сметководствената рамнотежа.

Од друга страна, билансот на приходи и расходи го прикажува финансискиот резултат од работењето на субјектот во текот на определен временски период. Во овој извештај се внесуваат податоци според сметководствени конта на приход и трошоци, при што се добива пресметка на добивка или загуба, зависно од разликата помеѓу вкупните приходи и вкупните расходи. Во билансот се пресметува и даночната обврска врз основа на остварениот финансиски резултат. Преку овој извештај се обезбедува преглед на успешноста на работењето на субјектот, што е од суштинско значење за процесот на финансиско одлучување и планирање.

Во рамките на завршната сметка и другите финансиски извештаи, се вклучуваат и посебни податоци, како и структура на податоци, кои обезбедуваат подлабока анализа на финансиското работење и точна евиденција на специфични финансиски активности.

Посебните податоци во финансиската евиденција ја прикажуваат состојбата по одредени ставки кои се потребни за детално следење, како што се комунални, капитални и други слични податоци. Структурата на овие податоци овозможува прецизно определување на изворот на приходите, односно по која основа се остварени.

Имено, кај училиштата со поголем обем на работа приходите може да произлегуваат и од други извори, надвор од стандардната образовна дејност. На пример, едносредните училишта може да остваруваат приходи од дополнителни активности, како што се трговска дејност на големо или на мало, како и други слични активности.

Пријавувањето на овие приходи се прави со соодветна шифра која ги идентификува приходите според номенклатурата на дејностите, во зависност од тоа од која конкретна дејност парираат. Секој приход е поврзан со своја специфична категорија - дали станува збор за производна, трговска или друга дејност - што овозможува појасна класификација и анализа на изворите на финансиски средства за училиштето.

Даночниот биланс претставува важен финансиски документ кој го прикажува износот на данокот на добивка, пресметан врз основа на финансискиот резултат на субјектот, со или без применети даночни олеснувања и зголемувања. Овој документ овозможува точна пресметка на даночната обврска за тековната година, преку споредба и порамнување со евентуалната обврска или побарување од претходната година. Даночниот биланс се подготвува по завршување на буџетската година, како дел од завршната сметка.

Со оглед на неговото значење, даночниот биланс претставува документ од трајна вредност, кој се чува во архивата на институцијата во согласност со важечките прописи за архивско работење и финансиска документација.

По неговото изготвување од страна на овластениот сметководител, даночниот биланс се доставува на разгледување на седница на Управниот одбор на училиштето. Управниот одбор има надлежност да донесе: Одлука за прифаќање на даночниот биланс, или Заклучоци и препораки, доколку постојат потреби за ревизија или корекција.

Откако ќе биде усвоен, даночниот биланс се потпишува од страна на сметководителот и директорот на училиштето, по што следува негова официјална дистрибуција до надлежните институции.

Надлежни институции до кои се доставува даночниот биланс и одлуката на Управниот одбор се: Централен регистар на Република Северна Македонија, Државен завод за ревизија, Министерство за образование и наука, Управа за јавни приходи (само даночниот биланс), Општината во која е регистрирано училиштето, Архивата на училиштето (за внатрешна евиденција и чување).

Овој документ има суштинско значење за обезбедување даночна отчетност и финансиска транспарентност на јавните образовни институции. Неговото навремено, прецизно и целосно изготвување претставува клучен елемент во финалната фаза на буџетскиот циклус, и е основа за законски и финансиски усогласено работење на училиштето.



1. Суровини и други материјали	024			
2. Производство во тек (недовршено производство и полупроизводи)	025			
3. Трговски стоки и готови производи	026			
4. Аванси, депозити и кауции	027			
<b>II. ПОБАРУВАЊА</b> ( од 029 до 033)	028			
1. Побарувања од купувачите	029			
2. Побарувања од поврзани субјекти	030			
3. Побарувања од субјектот врз основа на учество во вложувањето	031			
4. Останати побарувања	032			
5. Платени трошоци за идните периоди и недостасана наплата на приходи (АВР)	033			
<b>III. ФИНАНСИСКИ ВЛОЖУВАЊА (КРАТКОРОЧНИ)</b> ( од 035 до 037)	034			
1. Вложувања (во акции и удели ) во поврзани субјекти	035			
2. Откупени сопствени акции	036			
3. Останати вложувања	037			
<b>IV. ПАРИЧНИ СРЕДСТВА И ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ</b>	038			
<b>Г. ВКУПНА АКТИВА</b> ( 001 + 002 + 022 )	039			
<b>Д. ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - АКТИВА</b>	040			

ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОП	ИЗНОС	
		Претходна година ( почетна состојба )	Износ на денот на билансирањето ( тековна година )
1	2	3	4
<b>ПАСИВА:</b>			
<b>A. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВИ</b>	041		
( 042 + 043 + 044 + 045 + 050 - 051 + 052 - 053 )			
<b>I. ЗАПИШАН КАПИТАЛ</b>	042		
<b>II. ПРЕМИИ НА ЕМИТИРАНИ АКЦИИ</b>	043		
<b>III. РЕВАЛОРИЗАЦИОНА РЕЗЕРВА</b>	044		
<b>IV. РЕЗЕРВИ</b>	045		
( од 046 до 049 )			
1. Законски резерви	046		
2. Резерви за сопствени акции	047		
3. Статутарни резерви	048		
4. Останати резерви	049		
<b>V. АКУМУЛИРАНА ДОБИВКА</b>	050		
<b>VI. ПРЕНЕСЕНА ЗАГУБА (-)</b>	051		
<b>VII. ДОБИВКА ЗА ФИНАНСИСКАТА ГОДИНА</b>	052		
<b>VIII. ЗАГУБА ЗА ФИНАНСИСКАТА ГОДИНА</b>	053		
<b>Б. РЕЗЕРВИРАЊА ЗА ОБВРСКИ И ТРОШОЦИ</b>	054		
( од 055 до 057 )			
1. Резервирања за пензии и слични обврски	055		
2. Резервирања за даноци	056		
3. Останати резервирања	057		
<b>В. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ</b>	058		
( 059 + (од 064 до 071) или 058= (075+076) )			
1. Обврски по основ на обврзници (060 + 063)	059		
<b>а. Обврски по основ на обични обврзници (061 + 062)</b>	060		

а. 1. Долгорочни обврски по основ на обични обврзници	061		
а. 2. Краткорочни обврски по основ на обични обврзници	062		
б. Обврски по основ на конвертибилни обврзници	063		
2. Обврски по заеми и кредити	064		
3. Обврски за аванси, депозити и кауции	065		
4. Обврски спрема добавувачи (доверители по основ наработење)	066		
5. Обврски за меници и чекови	067		
6. Обврски спрема поврзани субјекти	068		
7. Обврски спрема субјекти со кои субјектот е поврзан по основ на учество во вложувањата	069		
8. Останати обврски вклучувајќи го данокот и социјалното осигурување	070		
9. Обврски по основ на учество во резултатот	071		
<b>Г. ОДЛОЖЕНО ПЛАЌАЊЕ НА ТРОШОЦИ И ПРИХОДИ ВО ИДНИТЕ ПЕРИОДИ (ПВР)</b>	072		
<b>Д. ВКУПНА ПАСИВА (ВКУПЕН КАПИТАЛ И ОБВРСКИ)</b> (041 + 054 + 058 + 072)	073		
<b>Г. ВОНБИЛАНСНА ЕВИДЕНЦИЈА - ПАСИВА</b>	074		
<b>I. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ (ДОЛГОРОЧНИ)</b>	075		
<b>II. ОБВРСКИ СПРЕМА ДОВЕРИТЕЛИ (КРАТКОРОЧНИ)</b>	076		

Лице одговорно за составување на билансот: Име и презиме \_\_\_\_\_

Лице одговорно за составување на билансот: Целосен назив на субјектот \_\_\_\_\_

Во На ден _____	Лице одговорно за составување на билансот	М.П.	Раководите
--------------------	---	------	------------

**Прилог 7: Биланс на успех**

1 2 3 Вид раб.	4 5 6 7 8 9 10 11 Период 04 09 4 5 22	12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 Контролор 7 7 8 0 1 0 3 2 2 0 9 0 3 1 0
	Идентификационен број	Резервни кодекси

Назив на субјектот \_\_\_\_\_  
 Адреса, седиште и телефон \_\_\_\_\_  
 Единствен даночен број \_\_\_\_\_  
 (корисници на средства од Буџетот)

**ПРИХОДИ И РАСХОДИ во текот на годината -  
 - Биланс на приходите и расходите**

од 1 јануари до 31.12 2016 година (во денари)

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с	
				Претходна година	Тековна година
1	2	3	4	5	6
		<b>РАСХОДИ:</b>			
		<b>I. ТЕКОВНИ РАСХОДИ</b> (002+007+012+020+024+029+033+039)	0 0 1	21911365	22769089
		а) ПЛАТИ И НАДОМЕСТОЦИ (од 003 до 006)	0 0 2	19166483	20084311
1.	401	Плати и додатоци	0 0 3	13991454	14661512
2.	402	Придонеси за социјално осигурување	0 0 4	5175029	5422799
3.	403	Останати придонеси од плати	0 0 5		
4.	404	Надоместоци	0 0 6		
		б) РЕЗЕРВИ И НЕДЕФИНИРАНИ РАСХОДИ (од 008 до 011)	0 0 7		
5.	411	Финансирање на нови програми и потпрограми	0 0 8		
6.	412	Постојана резерва (непредвидливи расходи)	0 0 9		
7.	413	Тековни резерви (разновидни расходи)	0 1 0		
8.	414	Резерви за капитални расходи	0 1 1		
		в) СТОКИ И УСЛУГИ (од 013 до 019)	0 1 2	2744882	2685378
9.	420	Патни и дневни расходи	0 1 3	24492	
10.	421	Комунални услуги, греење, комуни- кација и транспорт	0 1 4	1196067	1152230
11.	423	Материјали и ситен инвентар	0 1 5	331308	300099
12.	424	Поправки и тековно одржување	0 1 6	183212	154728
13.	425	Договорни услуги	0 1 7	965960	1030533
14.	426	Други тековни расходи	0 1 8	43843	47788
15.	427	Привремени вработувања	0 1 9		

Ред. број	Група на сметки или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с	
				Претходна година	Тековна година
1	2	3	4	5	6
		г) ТЕКОВНИ ТРАНСФЕРИ ДО ВОНБУЏЕТСКИ ФОНДОВИ (од 021 до 023)	0 2 0		
16.	431	Трансфери до Фондот за ПИОМ	0 2 1		
17.	432	Трансфери до Агенц. за вработување	0 2 2		
18.	433	Трансфери до Фондот за здравствено осигурување	0 2 3		
		д) ТЕКОВНИ ТРАНСФЕРИ ДО ЕЛС (од 025 до 028)	0 2 4		
19.	441	Дотации од ДДВ	0 2 5		
20.	442	Наменски дотации	0 2 6		
21.	443	Блок дотации	0 2 7		
22.	444	Дотации за делегирани одделни надлежности	0 2 8		
		ѓ) КАМАТНИ ПЛАЌАЊА (од 030 до 032)	0 2 9		
23.	451	Каматни плаќања кон нерезидентни кредитори	0 3 0		
24.	452	Каматни плаќања кон домашни кредитори	0 3 1		
25.	453	Каматни плаќања кон други нивоа на власт	0 3 2		
		е) СУБВЕНЦИИ И ТРАНСФЕРИ (од 034 до 038)	0 3 3		
26.	461	Субвенции за јавни претпријатија	0 3 4		
27.	462	Субвенции за приватни претпријатија	0 3 5		
28.	463	Трансфери до невладини организации	0 3 6		
29.	464	Разни трансфери	0 3 7		
30.	465	Исплати по извршени исправи	0 3 8		
		ж) СОЦИЈАЛНИ БЕНЕФИЦИИ (од 040 до 043)	0 3 9		
31.	471	Социјални надоместоци	0 4 0		
32.	472	Плаќања на бенефиции од Фондот за ПИОМ	0 4 1		
33.	473	Плаќање на надоместоци од Агенцијата за вработување	0 4 2		
34.	474	Плаќање на надоместоци од Фондот за здравствено осигурување	0 4 3		
		<b>II. КАПИТАЛНИ РАСХОДИ</b> (од 045 до 054)	0 4 4		
35.	480	Купување на опрема и машини	0 4 5	147900	33420
36.	481	Градежни објекти	0 4 6	93600	33525
37.	482	Други градежни објекти	0 4 7		
38.	483	Купување на мебел	0 4 8	44500	39895
39.	484	Стратешки стоки и други резерви	0 4 9		
40.	485	Вложување и нефинансиски средства	0 5 0	9800	10000
41.	486	Купување на возила	0 5 1		
42.	487	Капитални трансфери до вонбуџетски фондови	0 5 2		
43.	488	Капитални дотации до ЕЛС	0 5 3		
44.	489	Капитални субвенции за претпријатија и невладини организации	0 5 4		

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с	
				Претходна година	Тековна година
1	2	3	4	5	6
		<b>III. ОТПЛАТА НА ГОТОВИНА</b> (од 056 до 058)	0 5 5		
45.	491	Отплата на главнина до нерезидентни кредитоти	0 5 6		
46.	492	Отплата на главнина кон домашни институции	0 5 7		
47.	493	Отплата на главнина до други нивоа на власт	0 5 8		
		<b>A. ВКУПНО РАСХОДИ</b> (001 + 044 + 055)	0 5 9	22059265	22853109
		<b>B. ОСТВАРЕН ВИШОК НА ПРИХОДИ-ДОБИВКА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ</b> (103 минус 059)	0 6 0		
48.	811, 812 и 813	<b>B. ДАНОЦИ, ПРИДОНЕСИ И ДРУГИ ДАВАЧКИ ОД ВИШОКОТ НА ПРИХОДИТЕ-ДОБИВКАТА ПРЕД ОДАНОЧУВАЊЕ</b>	0 6 1		
		<b>Г. НЕТО ВИШОК НА ПРИХОДИ-ДОБИВКА ПО ОДАНОЧУВАЊЕ</b> (060 минус 061)	0 6 2		
		<b>Д. РАСПОРЕДУВАЊЕ НА НЕТО ВИШОКОТ НА ПРИХОДИТЕ-ДОБИВКАТА</b> (од 064 до 066)	0 6 3		
49.	830	За покривање на загуба	0 6 4		
50.	831	За поврат во буџетот односно фондот	0 6 5		
51.	833	За пренос во наредната година	0 6 6		
		<b>Г. ВКУПНО</b> (059+060)=105 ако 061 е поголемо од 060 тогаш (059 + 061) = 105	0 6 7	22059265	22853109
		<b>ПРИХОДИ:</b>			
		<b>I. ДАНОЧНИ ПРИХОДИ</b> (од 069 до 076)	0 6 8		
52.	711	Данок од доход, од добивка и од капитални добивки	0 6 9		
53.	712	Придонеси за социјално осигурување	0 7 0		
54.	713	Даноци од имот	0 7 1		
55.	714	Домашни даноци на стоки и услуги	0 7 2		
56.	715	Данок од меѓународна трговија и трансакции (царини и давачки)	0 7 3		
57.	716	Еднократни посебни такси	0 7 4		
58.	717	Даноци на специфични услуги	0 7 5		
59.	718	Такси на користење или дозволи за вршење на дејност	0 7 6		
		<b>II. НЕДАНОЧНИ ПРИХОДИ</b> (од 078 до 082)	0 7 7		
60.	721	Претприемачки приход и приход од имот	0 7 8		
61.	722	Глоби, судски и административни такси	0 7 9		
62.	723	Такси и надоместоци	0 8 0		
63.	724	Други владини услуги	0 8 1		
64.	725	Други неданочни приходи	0 8 2		

Страна 4

Ред. број	Група на сметки, или сметка	ПОЗИЦИЈА	Ознака на АОГ	И з н о с	
				Претходна година	Тековна година
1	2	3	4	5	6
		<b>III. КАПИТАЛНИ ПРИХОДИ</b> (од 084 до 087)	0 8 3		
65.	731	Продажба на капитални средства	0 8 4		
66.	732	Продажба на стоки	0 8 5		
67.	733	Продажба на земјиште и нематеријални сложувања	0 8 6		
68.	734	Приходи од дивиденди	0 8 7		
		<b>IV. ТРАНСФЕРИ И ДОНАЦИИ</b> (од 089 до 092)	0 8 8		
69.	741	Трансфери од други нивоа на власт	0 8 9	22 059 265	22 853 109
70.	742	Донации од странство	0 9 0	22 059 265	22 853 109
71.	743	Капитални донации	0 9 1		
72.	744	Тековни донации	0 9 2		
		<b>V. ДОМАШНО ЗАДОЛЖУВАЊЕ</b> (од 094 до 096)	0 9 3		
73.	751	Краткорочни позајмици од земјата	0 9 4		
74.	753	Долгорочни обврзници	0 9 5		
75.	754	Друго домашно задолжување	0 9 6		
		<b>VI. ЗАДОЛЖУВАЊЕ ВО СТРАНСТВО</b> (од 098 до 100)	0 9 7		
76.	761	Меѓународни развојни агенции	0 9 8		
77.	762	Страјнски влади	0 9 9		
78.	769	Други задолжувања во странство	1 0 0		
		<b>VII. ПРОДАЖБА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ</b>			
79.	771	Продажба на хартии од вредност	1 0 1		
		<b>VIII. ПРИХОДИ ОД ОТПЛАТА НА ЗАЕМИ</b>			
80.	781	Приходи од наплатени дадени заеми	1 0 2		
		<b>A. ВКУПНО ПРИХОДИ</b> (068+077+083+088+093+097+101+102)	1 0 3	22 059 265	22 853 109
81.	890	<b>Б. НЕПОКРИЕНИ РАСХОДИ</b> (059 +061 минус 103)	1 0 4		
		<b>В. ВКУПНО:</b> (103 + 104 = 067)	1 0 5	22 059 265	22 853 109
82.		<b>Г. ПОСЕБНИ ПОДАТОЦИ:</b> Просечен број на вработени врз основа на часовите на работа во пресметковниот лериод (цел број)	1 0 6		

Во \_\_\_\_\_

Лице одговорно за составување

Раководител,

На ден \_\_\_\_\_

М.П.

Образецот е пропишан со Правилникот за обликот и содржината на билансот на состојбата и билансот на приходите и расходите за буџетите и буџетските корисници („Сл. весник на РМ“, бр. 175/11)

4

## Тема: 4 ПРИНЦИПИ НА СМЕТКОВОДСТВО И ФИНАНСИСКИ МЕНАЏМЕНТ

**Општа цел на темата:** Стекнување на основни и стручни знаења од областа на сметководството и финансиското управување на јавните училишта

**Очекувани исходи – стекнати компетенции:**

- Учесниците во обуката да се запознаат со поимот сметководство и обврските кои ги има сметководителот во училиштето
- Учесниците во обуката да ја согледаат потребата од познавање на сметководствените основи и начела кои се применуваат при водење на финансиско сметководствениот систем.
- Учесниците во обуката ефикасно да ги организираат и управуваат финансиските активности
- Учесниците во обуката да ги користат финансиските плански документи и извештаи како основа за донесување на финансиски одлуки
- Учесниците во обуката да го познаваат начинот на контрола на финансиските активности

### 4.1 Што е сметководство и обврски на сметководителот?

Сметководството е клучно за функционирањето на сите видови организации кои се вклучени во финансиски активности. Кога ќе се постави прашањето што претставува сметководството, постојат различни перцепции.

- некои сметаат дека тоа е: само книговодство, при што сметководителот има улога да бележи финансиски трансакции, а финансиските информации и извештаи се со историски карактер.

Други, пак, сметаат дека:

- сметководството има за цел да обезбеди клучни информации за финансискиот менаџмент, буџетирањето, финансиското планирање и прогресивното известување.

И двете гледишта се точни, но тие го претставуваат сметководството во различни контексти. Првото укажува на основната, административна улога на сметководителот, која се состои во точноста на евидентирањето и отчетноста на финансиските трансакции. Второто гледиште пак, ја нагласува значајната и стратешки важна улога која сметководителите ја имаат во процесот на финансиско управување, со обезбедување на информации кои се неопходни за донесување одлуки, како и за поддршка на менаџментот во училиштата или други организации.

Законот за сметководство на буџетите и буџетските корисници нагласува дека сметководителите треба да бидат лица кои обезбедуваат клучни информации, а не само да ги бележат финансиските трансакции. Оваа промена во улогата на сметководителите произлегува од потребата за прецизно и навремено обезбедување на информации кои ќе го поддржат процесот на донесување одлуки во рамките на организациите.

Во согласност со поврзувањето на сметководството со информациските потреби на управувачките структури, сметководството се дели на три основни области:

- ❖ Финансиско сметководство - кое се фокусира на бележење на финансиските трансакции и подготовка на финансиски извештаи.
- ❖ Трошковно сметководство - кое има за цел да ги анализира и контролира трошоците на организацијата.
- ❖ Управувачко сметководство - кое обезбедува информации за управувањето и помага во стратешкото донесување на одлуки.

Овој системски пристап овозможува поцелосна и поефикасна финансиска контрола и поддршка на менаџментот во процесот на донесување на одлуки во јавните училишта.

*Финансиското сметководство* претставува темел на сметководствениот систем, кој е во функција на евиденција на настанатите деловни случувања, како и за составување и изработка на пропишаните финансиски извештаи. Овие извештаи вклучуваат: биланси, извештај за приходите и расходите, извештај за приливите и издатоците, извештај за расходите според функционалната класификација, извештај за паричните текови, извештај за промените во вредностите и обемот на имотот и обврските, како и извештај за обврските. Финансиските извештаи се првенствено наменети за надворешните корисници.

Важна карактеристика на финансиското сметководство е процесирањето на информациите кои се однесуваат на минатите работни процеси. Покрај тоа, финансиското сметководство е пропишано и првенствено во функција на надворешното известување. Во рамките на сметководствениот систем, финансиското сметководство е регулирано со Законот за буџетите и Законот за сметководството на буџетите и буџетските корисници, како и со подзаконски акти донесени врз основа на овие закони. Некои од овие подзаконски акти вклучуваат: Правилникот за класификација на приходите, Правилникот за класификација на расходите, Правилникот за сметководството на буџетите и буџетските корисници, како и Правилникот за примена на меѓународните сметководствени стандарди за јавниот сектор на готовинска основа и други релевантни акти.

*Сметководството на трошоците* е дел од сметководствениот систем кој е фокусиран на утврдување и распределба на трошоците по активности, процеси, програми, проекти и слично. Тоа вклучува утврдување, распределба, планирање, анализа, контрола и оценка на трошоците, со цел да се обезбедат информации за подобрување на ефикасноста и ефективноста на организацијата. Сметководството на трошоците е клучно за донесување одлуки во процесите на управување со ресурсите и оптимизација на расходите.

*Управувачкото сметководство* е дел од сметководството насочен првенствено кон обезбедување на информации за внатрешните корисници, особено за директорите и менаџерите, со цел да им помогне при донесување деловни одлуки. Овие информации се користат за планирање (поставување цели, подготовка на буџет), контрола на реализацијата во однос на планираното, како и за анализа на отстапувањата и причините и последиците од нив.

Во продолжение, преку табела накратко ќе се прикажат разликите помеѓу трошковното и управувачкото сметководство, во однос на финансиското сметководство.

Табела 1: Разлики меѓу трошковно, управувачко и финансиско сметководство

Карактеристика	Трошковно сметководство	Управувачко сметководство	Финансиско сметководство
Намена	Евиденција, анализа и контрола на трошоци	Обезбедување информации за планирање, контрола и одлучување	Евиденција на финансиски трансакции и надворешно известување
Корисници	Внатрешни, раководители, менаџери	Внатрешни, раководители, менаџери	Надворешни корисници (држава, јавност, инвеститори)

Регулација	Не е строго пропишано со закон	Не е строго пропишано со закон	Стриктно пропишано со закон и правилници
Фокус	Контрола на трошоци и оптимизација	Планирање, контрола и анализа на работењето	Приказ на минатите финансиски трансакции
Вид на информации	Парцијални информации за трошоците	Интегрирани информации за донесување деловни одлуки	Финансиски извештаи со историски карактер

Меѓусебната поврзаност на финансиското и управувачкото сметководство е потребна заради создавање на информациски основи за потребите на управувањето. Сите делови на сметководство треба да се сметаат како единствен систем за известување кој во исто време треба да ги задоволи потребите за информации на внатрешните корисници, но и да обезбеди податоци за надворешните финансиски извештаи. Притоа, особено е важно да се нагласи дека опфатот и структурата на податоците во финансиското сметководство, претставува основа за развој на аналитика и подетална обработка на податоците за потребите на интерните пресметки и системот за внатрешно известување. Клучна разлика меѓу трошковното и управувачкото сметководство во однос на финансиското е дека трошковното и управувачкото сметководство е наменето за внатрешни употреба и не е регулирано со посебни прописи. Содржината на интерните извештаи и обработката на податоците која претходи на нивното изготвување по правило, не е можно или соодветно да се пропишат или прецизно да се дефинираат, бидејќи со тоа се губи можноста за сметководствено препознавање и опфаќање специфичности на поодделни дејности и флексибилност во креирањето на интерните извештаи во согласност со барањата на пооделните внатрешни корисници. Интерните пресметки и системите за известување ги обликуваат самите буџетски корисници, водејќи сметка за спецификите на своите дејности, активности и работни процеси, информационите барања на директорите и развиеноста на деловниот и сметководствениот систем. Важно е да се нагласи дека внатрешните пресметки и системите за известување треба да бидат усогласени со намената, целта и задачите на работењето и треба да бидат во функција на квалитетно и целосно известување за постигнатите резултати за различни нивоа на раководители.

Соодветно на горенаведеното сметководителите во училиштата треба да поседуваат и применуваат различни вештини и знаења во областа на финансиското управување, при што треба:

- да подготвуваат и контролираат буџет, вклучувајќи познавање на буџетските техники како што се нулта-буџетирање и буџетирање врз основа на перформанси, што опфаќа планирање, програмирање и систем на буџетирање.
- да обезбедуваат сметководствени информации за директорите на училиштата со цел планирање и контрола на различни функции, што претставува суштински сегмент на управувачкото сметководство;
- да ги подготвуваат сите потребни фискални извештаи кои се поднесуваат до инволвирани страни и институции.
- да делуваат како финансиски советници на директорите, овозможувајќи им поддршка во носењето стратешки финансиски одлуки.

#### 4.2 Основни сметководствени принципи

Според Законот за сметководство за буџетите и буџетските корисници, секое училиште има законска обврска да воспостави сметководствена евиденција која мора да биде ажурна, точна и сеопфатна. Оваа сметководствена евиденција се води за сите сметки утврдени во контниот план, како што се сметките 903, 787 и 785, со цел да се обезбеди транспарентност, отчетност и континуирано следење на финансиското работење. Тоа подразбира задолжителна примена на пропишаните деловни книги, кои се поделени на основни и помошни:

- основни книги: дневник, главна книга, книга на благајна (касов извештај) и
- помошни книги: книга на влезни фактури, книга на излезни фактури, книга за набавка, пописни листи (за материјали, ситен инвентар и основни средства) и книга за побарувањата и обврските.

Воведувањето и водењето на овие книги е задолжително и се регулира со законските прописи и подзаконските акти во Македонија. Оваа обврска обезбедува не само контрола и прегледност на финансиските трансакции, туку и законска усогласеност и финансиска транспарентност во работењето на училиштата.

Внесувањето на податоци во деловните книги мора да се врши исклучиво врз основа на веродостојни, вистинити и уредни документи. Според законските одредби, за сметководствен документ се смета секој писмен документ кој потврдува настаната сметководствена промена, односно финансиска трансакција. Овие документи претставуваат основа за евидентирање на трансакциите во финансиските книги, но истовремено служат и како средство за контрола и ревизија. Тие мора да се чуваат во својата изворна форма, како материјални документи или во електронска форма, со цел да се овозможи континуирана проверка и ревизија.

Секој внес мора да биде потврден преку официјален документ како фактура, профактура, договор, касовен документ и други слични документи, и овластено лице мора да ја контролира и потврди точноста на внесените податоци преку свој потпис или електронски потпис. Ова обезбедува веродостојност и интегритет на сметководствената евиденција во училиштата.

Училиштето е должно навремено и точно да ги евидентира сите сметководствени настани што се однесуваат на тековната календарска година. Ова подразбира дека сметководствените документи кои се поврзани со испораки, набавки или други финансиски активности во тековната година, а се пристигнати во јануари или февруари наредната година, мора да се евидентираат во сметководствената евиденција на таа претходна година.

Според законските прописи, внесувањето на овие податоци се базира на веродостојни, вистинити и уредни документи, како што се фактури, времени ситуации, испратници и слични документи. Овие документи ги оправдуваат трансакциите и овозможуваат точна слика за финансиската состојба поврзана со одредениот период. Оваа практика овозможува сметководствената евиденција да биде комплетна и вистинита, со точен прикажан финансиски резултат за календарската година, што е клучно за контрола, ревизија и финансиско известување.

Потврдувањето дека сметководствената евиденција е точно и ажурно водена бара спроведување квалитетен попис на сите средства, побарувања и обврски. Пописот служи за утврдување на фактичката состојба на средствата и обврските, која потоа се споредува и усогласува со сметководствената евиденција.

Неуспехот во усогласувањето често произлегува од нецелосна или неажурна сметководствена евиденција или од несовесно извршување на пописот во согласност со Правилникот за сметководството за буџетите и буџетските корисници. Пописот треба да се спроведува систематски, организирано и според пропишаните процедури, а резултатите од него да се документираат во извештаи со приложени пописни листи.

Само кога сите овие услови се исполнети, може да се обезбеди точност, веродостојност и интегритет на финансиското известување и управување во училиштето, како и соодветна контрола и ревизија на финансиските трансакции и состојби.

Со попис се утврдува состојбата на сите финансиски и материјални ресурси, вклучувајќи парични средства, хартиите од вредност, материјалните и нематеријалните средства кои се во употреба, надвор од употреба или во подготовка, како и материјали, резервни делови, ситен

инвентар, побарувања и обврски. Исто така, се опфатени и средствата на други субјекти кои се наоѓаат кај буџетите и буџетските корисници.

Буџетските корисници, вклучително и училиштата, формираат постојани или повремени комисији за попис. Тие ги определуваат обврските на комисијата за попис, како и лицата кои се материјално задолжени за средствата што се опишуваат, заедно со нивните непосредни раководители. Комисијата определува датум за почеток на пописот, времето за негово извршување и рокот за доставување на извештајот за спроведениот попис со приложените пописни листи. Рокот за доставување на овој извештај до организациониот облик задолжен за водење на сметководството и деловните книги може да биде најдоцна дваесет дена пред рокот пропишан за доставување на завршната сметка. Оваа процедура обезбедува организираност и навремено усогласување на сметководствената евиденција со фактичката состојба на средствата, што е критично за точноста и веродостојноста на финансиските извештаи.

Податоците за пописот се внесуваат поединечно во натурални и парични вредности во пописните листи. Пописните листи претставуваат сметководствен документ чија веродостојност и точност се потврдува со потписите на членовите на пописната комисија.

Комисијата за попис има задача да ја утврди фактичката состојба преку мерење, пребројување и поблиско опишување на средствата, а потоа тие податоци да ги внесе во пописните листи. Така утврдените податоци го отсликуваат вистинскиот статус на средствата и обврските за периодот што се опишува, што е клучен дел од процесот на воспоставување точна и ажурна сметководствена евиденција. Комисијата за попис ја утврдува состојбата на средствата преку спроведениот попис, составува пописни листи и изготвува извештај за извршениот попис, кој служи како основа за усогласување со сметководствената евиденција.

Извештајот од комисијата за попис содржи: предлози за книжења на кусоците, односно вишоците (разликата) на вредноста на средствата, побарувањата и обврските, забелешките и објаснувањата на лицата што ракуваат со материјалните и паричните вредности за утврдените разлики, како и други забелешки и објаснувања на настанатите разлики. Извештајот се составува откако пописната комисија ги споредува фактичките состојби со сметководствените евиденции и го документира сето тоа за понатамошни активности како корекции и усогласувања во сметководствените книги.

При разгледување на извештајот за извршениот попис од страна на одговорното лице на буџетските корисници се констатира: начинот на ликвидација на утврдените кусоци; начинот на книжење на утврдените вишоци; отписот на ненаплативите и застарените побарувања; расходувањето на средствата на опремата и на ситниот инвентар; и мерките коишто треба да се преземат против лицата одговорни за настанатите кусоци, оштетувања на средствата и за ненаплативите побарувања. Отписот на побарувањата претставува формално признавање дека одреден износ е ненаплатлив и соодветно се евидентира како трошок во сметководството, со цел да се прикаже точната финансиска состојба. Ликвидацијата и книжењето на кусоците и вишоците го усогласуваат финансискиот биланс, додека преземањето на мерки кон одговорните лица има за цел да спречи идни неправилности и оштетувања. Овие процедури се клучни за одржување на веродостојната финансиска евиденција и дисциплина во управувањето со јавните финансии во училиштата.

### **4.3 Сметководството и директорот**

Училиштата, како буџетски корисници, имаат обврска да водат точна, ажурна и сеопфатна сметководствена евиденција согласно со Законот за сметководство на буџетите и буџетските корисници. Директорот е одговорен за законитоста на работењето во училиштето, што подразбира обезбедување и контрола на сметководствените процеси. Неговата улога не е само формална, туку опфаќа и редовен надзор и корекција на сметководствената евиденција, со цел да се обезбеди точност, транспарентност и веродостојност на финансиските податоци.

Основната задача на сметководството е да обезбедува навремени, точни и релевантни информации неопходни за планирањето и реализацијата на мисијата на училиштето, како и за исполнување на неговите краткорочни и долгорочни цели. Овие информации претставуваат суштинска основа за носење на управувачки одлуки и се значајни за сите чинители – од менаџментот до останатите учесници во воспитно-образовниот процес.

Во пракса, ова значи дека директорот активно учествува во сметководствениот процес преку надзор, анализа и контрола, со цел да обезбеди законитост, отчетност и прецизност. Сметководството, пак, функционира како систем кој обезбедува финансиска транспарентност, рационално користење на буџетските средства и поддршка на ефективното управување со училиштето.

#### 4.4 Финансиски менаџмент

„Управувањето со финансии претставува систематски процес на планирање, управување, стекнување, организирање распределба, контрола и употреба на финансиски средства и ресурси со цел да се постигнат однапред дефинирани финансиски цели“.<sup>6</sup>

Овој процес вклучува идентификација на финансиските потреби, обезбедување на финансиски средства преку различни извори, рационално располагање со средствата и нивна употреба во согласност со поставените приоритети и стратешки цели. Целта на управувањето со финансии е максимизирање на ефикасноста и ефективноста на користењето на ресурсите, обезбедување финансиска стабилност и поддршка на општите цели на организацијата, институцијата или јавниот сектор. Управувањето со финансии е клучно за одржливо и континуирано работење и овозможува донесување на информрани финансиски одлуки кои влијаат врз развојот, растот и стабилноста на организацијата.

Основните финансиски цели на раководителите на училиштата треба да произлегуваат од рационално планирање и ефикасно искористување на паричните приливи и одливи, со особено внимание кон буџетските финансии. Буџетските средства треба да ги покриваат основните потреби на училиштето, обезбедувајќи стабилна основа за понатамошно конструктивно планирање на други извори на финансии.

Преку добро организирано и транспарентно управување со финансиските ресурси, раководството треба да овозможи наменско и рационално користење на средствата, со цел исполнување на поставените цели и мисијата на училиштето. Ова вклучува внимателна распределба на финансиските средства врз основа на приоритетите и потребите, како и континуирана контрола на финансиските текови за обезбедување финансиска стабилност и одржливост на образовната институција.

Навременото и прецизно финансиско управување им овозможува на раководните структури на училиштето успешно да ги реализираат краткорочните и долгорочните цели, да ги приспособуваат финансиските планови согласно промените и предизвиците во средината, како и да создадат услови за континуиран и квалитетен развој на воспитно-образовниот процес.

Финансиското управување со буџетските средства во училиштата е јасно и прецизно регулирано со закон, што на директорот како финансиски менаџер му овозможува олеснет и систематски процес на планирање на финансиските средства. Законската регулатива овозможува распределба на средствата преку формализирани механизми, како што се блок дотации и други видови финансиска поддршка од државата и општините.

Сепак, поради неизвесноста и непредвидливоста на трошоците кои можат да настанат во текот на календарската година, управувањето со финансии бара и флексибилност, прилагодување и

---

<sup>6</sup><http://www.preduzetnickiservis.rs/sr/finansiranje-i-subvencije/upravljanje-finansijama/>

рационално менаџирање на буџетот. Ова суштински го дефинира финансиското менаџирање како процес на континуирано планирање, следење и контрола на финансиските текови со цел оптимално користење на средствата, со фокус на остварување на поставените цели и обезбедување одржливост.

Значајно е директорот да биде информиран и обучен за примената на законските рамки и финансиските политики со цел да обезбеди ефективно и законито финансиско управување во училиштето. Управувањето со финансии претставува процес на систематско планирање, стекнување, распределба и контрола на финансиските средства со цел остварување на однапред дефинирани финансиски цели. Овој процес се однесува на рационално користење на паричните приливи и одливи, особено во рамките на буџетските финансии, што овозможува исполнување на основните потреби и афирмирање на краткорочните и долгорочните цели на организацијата, институцијата или училиштето. Управувањето со финансии овозможува максимизирање на ефикасноста и ефективноста, како и стабилноста и одржливоста на финансиските ресурси.

„ Доброто финансиско управување во училиштата има директно и широко влијание врз целокупното функционирање на училиштето. Врз него се засегаат сите вработени и сите учесници во воспитно-образовниот процес, со најголемо влијание врз учениците и квалитетот на образованието што им се нуди. Директорите имаат голема одговорност да обезбедат ефикасно и одговорно управување со финансиските средства, што овозможува подобрување на работата и постигнување на образовните цели“.<sup>7</sup> Поради ова, директорите мора да ги разберат и усвојат принципите на финансиско менаџирање, вклучувајќи рационално планирање, контрола и распределба на средствата, со цел да обезбедат стабилност и одржливост на училиштето. Финансиското управување не влијае само на финансиските аспекти, туку директно се одразува на организациската ефикасност и на квалитетот на услугите што училиштето ги пружа.

#### **4.4.1 Цели и систем на управување со финансии**

Основната цел на финансиската функција во училиштата е навремено обезбедување на фондови под најповолни услови, кои ќе овозможат понатамошен развој и унапредување на воспитно-образовниот процес. Овој развој се реализира преку имплементација на еден или повеќе паралелни проекти, зависно од приоритетите и стратешките насоки на институцијата. Финансискиот менаџмент има задача да го усогласи износот на потребните средства со достапните финансиски извори, при што клучна улога игра рационалното планирање, контролата и транспарентноста во користењето на средствата.

Менаџментот и менаџерите имаат основна задача да ја водат организацијата кон остварување на поставените цели на најефикасен и најефективен начин. Секое училиште постои поради одредена цел, а менаџментот е одговорен за рационално и оптимално користење и комбинирање на сите организациски ресурси со цел постигнување на стратешките и оперативните цели на институцијата.

Менаџментот се стреми да ги мотивира индивидуалните активности кои придонесуваат за остварување на организационите цели, истовремено обесхрабрувајќи и ограничувајќи активности кои би можеле да попречат во постигнувањето на овие цели. Со тоа, менаџментот обезбедува координиран и синхронизиран пристап кон работењето на училиштето, што ја зголемува ефикасноста и ефективноста на образовниот процес. Клучната улога на менаџментот во училиштата се состои во водење на институцијата кон остварување на поставените цели на најефикасен и најефективен начин. Менаџментот носи одговорност за рационално и оптимално користење и комбинирање на сите организациски ресурси, со цел постигнување на стратешките и оперативните цели на училиштето. Тој настојува да ги мотивира индивидуалните активности кои придонесуваат за остварување на организационите цели, истовремено ограничувајќи активности кои би можеле да попречат во нивното постигнување.

---

<sup>7</sup><http://www.osce.org/bs/bih/118869?download=true>

Финансиското управување претставува суштински елемент на менаџментот, бидејќи обезбедува средства за спроведување на сите планирани активности. Навремено, прецизно и законски регулирано управување со буџетските средства овозможува на менаџментот да донесува информирани одлуки, да ги планира и распределува финансиските ресурси според приоритетите на училиштето и да обезбеди финансиска транспарентност и отчетност. Правилната интеграција на финансиското управување во менаџерските процеси овозможува училиштето да ја оствари својата мисија, да ги реализира краткорочните и долгорочните цели и да создаде услови за континуиран квалитетен развој на воспитно-образовниот процес.

Финансискиот менаџмент се однесува на планирање, организирање, контролирање и мониторинг на финансиските ресурси со цел да се овозможи остварување на организациските цели. Тој треба да обезбеди оптимално користење на средствата, идентификација и обезбедување на извори за нивно финансирање и постигнување на оптимален трошок на ангажираниот капитал.

Придобивките од ефективен финансиски менаџмент вклучуваат:

- ✓ овозможување ефективно и ефикасно користење на ресурсите;
- ✓ постигнување на поставените цели и исполнување на обврските кон корисниците на услугите/учениците;
- ✓ зголемена одговорност кон донаторите и останатите засегнати страни;
- ✓ стекнување на доверба и почит кај партнери, корисници и финансиски институции;
- ✓ создавање конкурентска предност при обезбедување на финансиски ресурси;
- ✓ обезбедување на долгорочна финансиска одржливост на организацијата.

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели кои треба да се постигнат, при што менаџментот ја утврдува логиката и патиштата преку кои овие цели ќе се реализираат. Во светлината на улогата на финансискиот менаџмент во организацијата, се поставува прашањето кои цели се остваруваат преку процесите на располагање, управување и донесување одлуки во врска со финансиските средства. Финансискиот менаџмент има задача да обезбеди рационално користење на ресурсите, обезбедување извори на финансирање и поддршка на стратешките и оперативните цели на организацијата.

#### **4.5 Активности на финансиски менаџмент**

Финансискиот менаџмент во организациите, вклучувајќи ги и училиштата, претставува систематски процес кој обезбедува рационално користење на финансиските ресурси за остварување на стратешките и оперативните цели. Тој се заснова на донесување информирани одлуки, планирање на финансиските текови и контрола на ресурсите, со цел обезбедување на финансиска стабилност, транспарентност и одржлив развој. Во рамките на овој процес се издвојуваат три клучни активности на финансискиот менаџмент:

- ❖ Финансиско анализирање и планирање - вклучува обработка на податоци врз основа на кои се донесуваат одлуки, со цел остварување на поставените финансиски резултати и ефективно планирање на ресурсите.
- ❖ Донесување инвестициски одлуки - подразбира донесување одлуки за капитални вложувања, односно управување со имотот со цел раст, развој и зголемување на вредноста на организацијата.
- ❖ Донесување финансиски одлуки - се однесува на краткорочно управување со финансискиот имот на институцијата, со цел обезбедување на ликвидност и поддршка на тековните оперативни активности.

Овие активности се реализираат преку следните функции на финансискиот менаџмент:

- Финансиско планирање - вклучува планирање на потребните средства во согласност со долгорочниот план на училиштето (План за развој). Во рамките на оваа функција се

согледува дали буџетските приходи се доволни за развојните потреби и на кој начин може да се обезбеди разликата помеѓу средствата со кои се располага и средствата кои се потребни.

- Организирање на финансиските активности - опфаќа организирање на набавките (капитални и тековни), управување со готовината, исплата на обврски, наплата на побарувања и водење сметководство.
- Контрола на финансиските активности - се спроведува преку различни видови контрола: предконтрола, контрола во текот на работата и feedback контрола (контрола на повратна спрега). Директорот мора да ги познава принципите на ефикасна финансиска контрола и соодветните техники за нејзина примена.

Во контекст на овие функции, директорот е одговорен за одржување на угледот на училиштето, за зачувување на неговата кредитна способност и за развојот на стручноста на кадрите.

#### 4.6 Организирање и контрола на финансиските активности

Сите буџетски корисници, без оглед на големината, износот на располагачките средства или бројот на вработени, се должни да воспостават систем за финансиско управување и контрола (FMC). Тие мора да дефинираат правила и постапки на работа, како и да преземат мерки кои обезбедуваат разумно уверување дека буџетските средства се користат законски, правилно, економично, ефикасно и ефективно.

Воспоставувањето на системот за финансиско управување и контрола претставува долготраен и комплексен процес, бидејќи не постојат унифицирани организациски решенија применливи за сите буџетски корисници. Конкретните решенија зависат од големината и специфичноста на корисникот, организациските процеси, идентификуваните ризици и други релевантни фактори.

Финансиската контрола во училиштата е систем на политики, процедури и активности воспоставени од страна на директорот со цел да се обезбеди разумно уверување дека целите на училиштето се остварени.

Основната цел на финансиската контрола е подобрување на финансиското управување, со цел постигнување на следните општи цели:

- ✓ вршење на активностите на правилен, етички, економичен, ефективен и ефикасен начин;
- ✓ усогласување на работењето со законите, другите прописи, утврдените политики, плановите и постапките;
- ✓ заштита на имотот и останатите ресурси од загуби предизвикани од лошо управување, неоправдано трошење, неправилности и злоупотреби;
- ✓ јакнење на одговорноста за успешно извршување на задачите;
- ✓ правилно евидентирање на финансиските трансакции;
- ✓ навремено финансиско известување и следење на резултатите од работењето.

Контролите се темелат на политиките и процедурите кои се воведуваат и применуваат со цел обезбедување на остварување на организациските цели, како и ефективно управување со ризиците. Тие претставуваат механизми преку кои се гарантира законитост, сигурност и транспарентност во работењето. Во рамките на системот на контроли се опфаќаат: постапки за одобрување на активности и финансиски трансакции; јасно дефинирани овластувања и одговорности; поделба на должностите со цел спречување на злоупотреби; систем на двоен потпис како дополнителна гаранција за сигурност; правила за заштита на имотот и информациите; постапки за целосно, точно, правилно и ажурно евидентирање на сите трансакции; механизми за управување

со човечките ресурси; други активности кои придонесуваат за јакнење на ефикасноста и ефективноста во работењето.

Заради постигнување на ефикасност, контролите треба да бидат соодветно дизајнирани и доследно да функционираат во согласност со воспоставениот план. Тие треба да се засноваат на принципот на сооднос помеѓу трошоците и ефектите, односно да обезбедат оптимален баланс меѓу вложените ресурси и постигнатите резултати. Дополнително, контролите треба да бидат сеопфатни, разумни и јасно поврзани со општите цели на буџетскиот корисник.

Спроведувањето на контролите е обврска што се одвива низ целата организација, на сите нивоа и во рамките на сите функции на училиштето. На тој начин се обезбедува интегриран систем кој гарантира законитост, ефикасност и транспарентност во работењето.

Директорот на училиштето ја носи примарната одговорност за воспоставување и спроведување на системот на финансиска контрола. Оваа обврска ја реализира преку следните активности:

- подготовка, извршување и навремено известување за реализацијата на буџетот на субјектот со кој раководи;
- континуирана проценка и унапредување на системот за финансиско управување и контрола;
- дефинирање и спроведување на целите на субјектот, како и изготвување и реализација на стратешки, програмски и други планови за остварување на општите и специфичните цели;
- воспоставување на соодветна организациска структура и процедури за работа кои овозможуваат ефикасно функционирање, следење и развој на стабилен систем на финансиско управување и контрола;
- идентификување, управување и минимизирање на ризиците преку воспоставување на соодветни и ефективни внатрешни контроли.

Финансиските контроли претставуваат организиран систем на активности кои се применуваат во училиштата со цел заштита на ресурсите од загуби и минимизирање на ризикот од грешки, непотребно трошење, слабо управување, измами и други неправилности. Со нивното правилно спроведување се обезбедува транспарентно, законито и ефикасно користење на јавните средства. Во практиката постојат четири основни видови на финансиска контрола:

- Превентивна контрола - активности насочени кон спречување на можни грешки, неправилности и неусогласености пред нивното настанување.
- Контрола за откривање - активности кои се спроведуваат по извршувањето на одредени процеси или трансакции, со цел идентификување на грешки или неправилности кои не биле спречени во претходната фаза.
- Корективна контрола - мерки со кои се корегираат веќе идентификуваните грешки и неправилности, со цел да се воспостави исправна состојба.
- Контроли за санирање - активности со кои се преземаат мерки за надоместување на настанатите загуби и минимизирање на последиците од грешките или други негативни појави.

Внатрешната ревизија има значајна улога во обезбедување на квалитетно и одговорно финансиско управување во училиштата. Таа врши проверка на тоа како е воспоставен и како функционира системот на финансиско управување и контрола, притоа давајќи професионални препораки за негово унапредување.

Препораките што произлегуваат од процесот на внатрешна ревизија се вградуваат во постојниот систем на финансиско управување и контрола, со што тој систем се развива и континуирано се подобрува. На овој начин, внатрешната ревизија и контролата ја имаат истата крајна цел – обезбедување на законито, правилно, економично, ефикасно и ефективно користење на сите јавни средства.

Прилог 8:

## ПРОЦЕДУРА

Сопственик на процес.....

Цел на процес .....  
.....  
.....

Тек на работа

- **Хронолошки активности**

- **Инволвирани вработени**

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

- **Минимална поделба на должности**

- .....
- .....
- .....

- **Документи за известување**

Извештај: .....  
Извештај: .....  
Извештај: .....

- **Временски период**

- од..... денови
- од ..... денови

- **Дијаграм со инструкции**

## Тема: 5 ФИНАНСИИ ВО ЈАВНИТЕ НАБАВКИ

**Општа цел на темата:** Стекнување на основни знаења за јавните набавки

**Очекувани исходи – стекнати компетенции:**

- Учесниците во обуката да ги познаваат законските обврски кои произлегуваат од Законот за јавни набавки
- Учесниците во обуката да знаат да изработат план за јавни набавки
- Учесниците во обуката да ги знаат чекорите во реализација на јавна набавка

### 5.1 Законски обврски кои произлегуваат од ЗЈН

Системот на јавните набавки во Република Македонија е воспоставен во 1998 година со донесување на првиот Закон за јавни набавки. Овој закон, важечки подолг временски период, ја уредува правната рамка за јавните набавки и е дополнуван со повеќе измени и дополнувања објавени во „Службен весник на Република Македонија“ („Службен весник на Република Македонија“, бр.136/07, 130/08, 97/10, 53/11, 185/11, 15/13, 148/13, 28/14, 43/14, 130/14, 180/14, 78/15, 192/15, 27/16, 120/16, 165/17, 83/18 и 24/19). Освен Законот, системот се базира и на подзаконски акти кои ја деталзираат и регулираат примената на јавните набавки.

Законот за јавните набавки, донесен од Собранието на Република Македонија во ноември 2007 година (Службен весник бр. 136/07), претставува основа за актуелниот Закон за јавни набавки кој почна да се применува од 1 април 2019 година. Овој закон подолг временски период е повеќепати изменуван и дополнуван со цел прилагодување на динамичната област на јавните набавки кон законодавството на Европската Унија, како и за воведување на нови инструменти и механизми за подобрување на постапките при доделување договори за јавни набавки.

Со измените и дополнувањата во законската регулатива се постигната корекција и унапредување на постојните одредби со посебен акцент на воспоставување на ефикасност, транспарентност, конкурентност и законитост во јавните набавки. Новите инструменти имаат за цел да го подобрат процесот на јавни набавки и да го олеснат нивното спроведување, како и да го зајакнат системот на контроли и надзор. Законските измени, меѓу другото, се однесуваат и на ограничување на користењето на одредени методи, како електронските аукции, и зајакнување на капацитетите на институциите кои го надгледуваат процесот, со цел пофер и поефикасен систем на јавни набавки во Република Македонија.

Бирото за јавни набавки (БЈН) е институција основана во 2004 година со Законот за јавни набавки („Службен весник на Република Македонија“, бр. 19/04). БЈН е надлежно за развојот и унапредувањето на системот на јавни набавки во Република Северна Македонија. Меѓу основните задачи на Бирото се обезбедување на рационалност, ефикасност и транспарентност при спроведувањето на јавните набавки како орган на државната управа во состав на Министерството за финансии. Бирото иницира предлози за донесување и измена на законски и подзаконски акти, го следи и анализира спроведувањето на законот, дава мислења и совети, организира едукации за службениците вклучени во јавни набавки, управува со единствениот електронски систем за јавни набавки и води евиденција на договорите за јавни набавки. Исто така, Бирото соработува со меѓународни институции и учествува во координација на техничка помош поврзана со јавните набавки. Со основањето на Бирото се поставени институционалните основи за координирано поставување и унапредување на добрите практики во јавните набавки и се овозможи воведување на електронскиот систем на јавни набавки во Република Северна Македонија.

Со Законот за јавните набавки се уредуваат начинот и постапките за доделување на договорите за јавни набавки, надлежностите на Бирото за јавни набавки, основањето и

надлежностите на Државната комисија за жалби по јавни набавки и правната заштита во постапките за доделување на договори за јавни набавки, како и за концесии и јавно приватно партнерство.

При доделување на договори за јавни набавки, договорните органи се должни да ги почитуваат основните принципи, кои вклучуваат:

- конкуренција меѓу економските оператори, со цел обезбедување максимална транспарентност и фер пазарна средина.
- еднаков третман и недискриминација на економските оператори во сите фази од постапката.
- транспарентност и интегритет во процесот на доделување на договори за јавни набавки и
- рационално и ефикасно користување на финансиските средства, со цел постигнување на економичност и ефективност во јавните набавки.

Овие основни принципи се темел на функционирањето на системот на јавни набавки и се цврсто регулирани со законските текстови за да се обезбеди фер, транспарентен и одговорен процес на користење на јавните средства.

Член 9 став 1 од Законот за јавните набавки го дефинира кои субјекти претставуваат договорни органи и се должни да го применуваат законот при доделување договори за јавна набавка. Меѓу овие договорни органи спаѓаат и училиштата, кои се формирани за задоволување на потребите од јавен интерес.

Тие, како договорни органи, треба да ги применуваат сите законски прописи и постапки за јавни набавки кога доделуваат договори за набавка на стоки, услуги или работи. Законот се применува и за рамковни спогодби, како и за договори кои се финансирани од договорните органи со повеќе од 50%. Ова значи дека училиштата, како јавни институции, се обврзани да ги почитуваат принципите на конкуренција, еднаков третман, транспарентност и рационално користење на средствата во процесот на јавни набавки

Договорните органи, немаат обврска да го применат овој закон кога доделуваат договори за јавни набавки на услуги кои:

- за предмет имаат купување или изнајмување на земјиште, згради или друг недвижен имот и права кои произлегуваат од истите, освен при доделувањето на договори за јавна набавка на финансиски услуги поврзани со договорите за купување или изнајмување.
- и договорите за јавна набавка на услуги кои се однесуваат на купување, развој, продукција или копродукција на програмски материјали од страна на радио и телевизиски куќи или од независни продукциски куќи наменети за јавно прикажување во кино или за радио или телевизиско емитување на програма, како и закуп на простор на медиуми и електронски портали, се исклучени и врз нив не се применуваат одредбите од Законот за јавните набавки.
- При доделување на договор за јавна набавка на нотарски услуги, договорниот орган нема да ги примени одредбите од Законот за јавните набавки од причина што со Законот за нотаријат и Нотарската тарифа се определува наградата за работа и надоместокот на трошоците за вршењето на службените дејствија од делокруг на работата на нотарот. Истото важи и за набавка на адвокатски услуги и услуги на извршители.
- Исто така, Законот за јавните набавки договорните органи не се обврзани да го применат и на: договорите за јавна набавка за кои се обезбедени средства од меѓународни организации (донатори и работодавачи) или од трети земји, доколку од нивна страна се пропишани посебни услови за доделување на договорите за јавна набавка.
- Договорните органи немаат обврска да го применат Законот за јавните набавки, доколку доделуваат договори за јавни набавки на услуги на друг договорен орган или правни лица формирани од еден или повеќе договорни органи, ако истите имаат ексклузивно право да ги обезбедуваат тие услуги и воедно, тоа ексклузивно право е објавено во службено гласило.

- Законот за јавните набавки не се применува на набавки чиј вкупен износ месечно не е поголем од 1000 евра во денарска противвредност без данок на додадена вредност (ДДВ). Воедно, овие набавки договорниот орган нема обврска да ги предвидува во годишниот план за јавни набавки.

## 5.2. Видови јавни набавки

Предмет на договор за јавна набавка може да биде: испорака на стоки, обезбедување на услуги или изведување на работи. Согласно тоа, постојат три основни вида договори за јавни набавки:

- ✓ договор за јавна набавка на стоки,
- ✓ договор за јавна набавка на услуги и
- ✓ договор за јавна набавка на работи.

*Договор за јавна набавка на стоки* - според Законот за јавни набавки на Република Македонија, е договор чиј предмет е набавка на една или повеќе стоки. Ова може да вклучува купување веднаш, купување со одложено плаќање, или изнајмување со или без опција за купување на стоката. Договорот може исто така да опфаќа и услуги поврзани со поставување и вградување на стоката. Тоа значи дека ако основниот предмет на договорот е набавка на стоки, но во него се вклучени и активности за нивно поставување и вградување, таквиот договор се смета за договор за јавна набавка на стоки. Оваа класификација има значење за изборот на постапките за јавна набавка и примената на законските норми.

*Договорот за јавна набавка на услуги* - според Законот за јавните набавки на Република Македонија, може да опфаќа обезбедување на една или повеќе услуги кои се категоризирани како „приоритетни услуги“ или како „неприоритетни услуги“. Приоритетните услуги се тие кои се од посебен значај и се наведени со закон или подзаконски акти, додека неприоритетните услуги се сите други услуги кои не се сметаат за приоритетни. Предметот на договорот за јавна набавка на услуги може да биде разновиден и со различна карактеристика, од консултантски, технички, финансиски, образовни до услуги поврзани со одржување, администрација, транспорт и други слични услуги. Овој класификативен пристап овозможува поефикасно управување и примена на соодветни постапки за јавните набавки според видот на услугите што се набавуваат.

*Договорот за јавна набавка на работи* - според Законот за јавните набавки претставува правен инструмент кој опфаќа проектирање и изведување на активности на градење, или пак проектирање и изведување на градба во целост.

Предметот на договорот за јавна набавка може да биде структуриран во повеќе посебни, истоветни или сродни делови. На тој начин, економските оператори имаат можност да достават понуда за: сите делови, за повеќе делови, или само за еден дел од предметот на набавката.

При оформувањето на предметот во тендерската документација, договорниот орган е должен да внимава на истоветноста и сродноста на деловите, бидејќи тоа претставува суштински услов. Воедно, органот не смее да комбинира набавки кои се сосема различни по својата природа, бидејќи тоа може да доведе до ограничување на конкуренцијата и нарушување на транспарентноста на постапката. Во ситуација кога понудата на еден ист понудувач е оценета како најповолна за повеќе делови, договорниот орган може да склучи единствен договор со тој понудувач, кој ќе ги опфати сите делови за кои бил избран.

## 5.3 Планирање на јавните набавки

Со оглед на тоа што јавните набавки претставуваат основен облик на снабдување на договорните органи со стоки, услуги или работи, тие се должни систематски да ги планираат своите набавки во рамките на тековната буџетска година.

Според новиот Закон за јавни набавки што почна да се применува од 1 април 2019 година, договорните органи, меѓу кои и училиштата, се должни да донесат план за своите вкупни годишни потреби за набавки по видови (стоки, услуги и работи) според Општиот поимник за јавни набавки. Овој план се носи врз основа на утврдените извори за финансирање и ја опфаќа проценетата вредност на договорите, видот на постапката и очекуваниот почеток на постапките.

Со почетокот на примената на законот, училиштата имаат обврска да објавуваат е-план за јавни набавки преку новиот модул на Електронскиот систем за јавни набавки (ЕСЈН), кој е поврзан со огласите. Една од новините е дека проценетата вредност на набавките нема да се објавува на ЕСЈН, а со донесениот подзаконски акт е регулирано изготвувањето и објавувањето на планот за јавни набавки. Оваа мерка ја зголемува транспарентноста и ефективноста во процесот на јавните набавки, овозможувајќи подобра контрола и планирање на средствата во јавните институции.

Годишниот план за јавни набавки мора да биде во рамките и еднаков на обезбедените средства за набавка, кои произлегуваат од буџетот, финансиските планови или инвестиционите програми на договорниот орган. Ова значи дека планот за јавни набавки не смее да ги надмине финансиските средства кои се одобрени и обезбедени за таа намена, обезбедувајќи финансиска дисциплина и рационално планирање на јавните набавки.

Договорниот орган е должен да го донесе годишниот план за јавни набавки до крајот на јануари од тековната година. Во текот на годината, по потреба, договорниот орган може да го менува или дополнува годишниот план за набавки во согласност со планираните и обезбедени средства за јавни набавки. За повеќегодишните договори, кои се реализираат во повеќе години, во годишниот план за јавни набавки треба да се внесат само во планот за годината кога ќе се спроведе постапката за доделување на договорот. Овие договори не се предвидуваат повторно во плановите за наредните години бидејќи во тие години ќе бидат во фаза на реализација, а постапката за нив веќе ќе била завршена претходно. Ова овозможува прецизно планирање и усогласеност со финансиските можности на договорниот орган, како и прегледност и контрола на јавните набавки во текот на годината

Според член 55 од Законот за јавни набавки на Република Северна Македонија, постапките со преговарање без објавување на оглас, кои се спроведуваат врз основа на член 55 став 1 точка 1 алинеи 1 и 3, точка 2 алинеја 2, како и точка 4, не се внесуваат во годишниот план за јавни набавки. Овие постапки не може да се предвидат во моментот на донесување на планот.

Сепак, задолжително е спроведувањето на овие постапки да се наведе во колоната „Забелешки“ од образецот на годишниот план за јавни набавки. Ова овозможува прегледност и контрола врз спроведувањето на овие специфични постапки, иако не се дел од самиот план.

Ова го регулира транспарентноста и сообразноста на јавните набавки на начин што овозможува флексибилност во спроведувањето на постапките што не се можни за планирање однапред.

Во годишниот план за јавни набавки треба да се опфатат сите набавки на договорниот орган, освен набавките чиј вкупен износ месечно не ги надминува 1000 евра во денарска противвредност, без данок на додадена вредност. Овие мали набавки не се обврзани да бидат вклучени во годишниот план за јавни набавки.

За успешно планирање и подготвување на јавни набавки, договорните органи треба да подготват набавна стратегија. Набавната стратегија претставува систематски пристап и детално планирање кој ги опфаќа сите активности и параметри поврзани со јавните набавки. Таа им помага на договорните органи да ги дефинираат оптималните начини за спроведување на набавките, во согласност со законските и финансиските услови.

Со набавната стратегија се обезбедува повисоко ниво на транспарентност, ефикасност и економичност во управувањето со јавните средства, како и идентификација на ризиците и нивно намалување во процесот на јавни набавки.

Стратегијата ги зема предвид сите релевантни фактори, како што се законската рамка, планираните набавки, алтернативните методи на набавка и постапките што ќе се спроведат, како и потребите на договорниот орган. На тој начин, договорниот орган може поуспешно да ги исполни своите обврски и да ги постигне своите цели.

Набавната стратегија ги опфаќа следниве клучни елементи:

- ✓ Утврдување на потребата од набавка (вид, количина),
- ✓ Проценка на вредноста на набавката,
- ✓ Планирање на средства за нејзино извршување,
- ✓ Избор на најсоодветна постапка за јавна набавка,
- ✓ Временска рамка за објавување на огласот,
- ✓ Обезбедување информации за заинтересираните економски оператори,
- ✓ Подготовка на документација за економските оператори (инструкции, технички спецификации, модел на договор и сл.),
- ✓ Одредување дополнителни информации кои ќе се бараат од економските оператори,
- ✓ Критериуми за избор на најповолната понуда, односно критериуми за економски најповолна понуда.

Секој од овие елементи има за цел да обезбеди ефикасно, транспарентно и законито спроведување на јавните набавки, додека евентуалните пропусти во планирањето можат негативно да влијаат на успешното функционирање на договорниот орган.

Ова ги осигурува правилната подготовка и спроведување на јавните набавки, со фокус на рационалност, ефикасност и постигнување на најдобра вредност за вложените средства.

#### **5.4 Постапка за спроведување на јавна набавка**

Постапката за доделување на договор за јавна набавка претставува процес што го спроведува договорниот орган, а има за цел купување или стекнување на одредени стоки, услуги или работи потребни за редовно функционирање на органот.

Во рамки на оваа постапка, договорниот орган објавува оглас (каде што е применливо), прима и евалуира понуди од економските оператори, ги проверува исполнетите услови, а потоа носи решение за избор на најповолниот понудувач со кој ќе склучи договор за јавна набавка.

Сите активности се спроведуваат во согласност со Законот за јавните набавки и неговите подзаконски акти, користејќи и електронски систем за јавни набавки (ЕСЈН) за зголемување на транспарентноста и ефикасноста.

Постапката може да биде отворена, ограничена, преговарачка или да користи други законски пропишани методи во зависност од околностите.

Целта на постапката е да се обезбеди најдобра вредност за јавните средства преку фер и конкурентен избор на економски оператор кој најсоодветно ги исполнува критериумите од тендерската документација

Врз основа на донесениот годишен план за јавни набавки, одговорното лице на договорниот орган или овластеното лице од него донесува одлука за јавна набавка. Со оваа одлука се иницира отпочнувањето на постапката за доделување на договор за јавна набавка, со цел задоволување на конкретните потреби на договорниот орган.

Во одлуката за јавна набавка договорниот орган го утврдува и составот на комисијата што ќе ја спроведе постапката.

Бројот на членови и нивните заменици не е ограничен, туку зависи од сложеноста и вредноста на договорот што треба да се додели.

Исто така, секое одговорно лице треба да определи лице или лица кои ќе ги извршуваат работите поврзани со јавните набавки во рамките на договорниот орган, со што се обезбедува организиран и законит процес на набавките.

Лицето задолжено за вршење на јавните набавки или организацискиот облик во рамки на договорниот орган ги врши следните работи:

- ✓ Координира подготовка на годишниот план за јавни набавки.
- ✓ Изготвува одлука за отпочнување на постапка за јавна набавка.
- ✓ Ги објавува огласите за јавна набавка согласно законските прописи.
- ✓ Ја советува комисијата за јавна набавка при спроведување на постапката.
- ✓ Задолжително учествува како член во комисиите за јавни набавки кај постапките со проценета вредност над 130.000 евра за стоки и услуги и над 4.000.000 евра за работи.
- ✓ Ги подготвува потребните акти врз основа на извештајот од спроведената постапка.
- ✓ Ги ажурира и доставува податоците во Електронскиот систем за јавни набавки (ЕСЈН).
- ✓ Објавува негативна референца во ЕСЈН во согласност со условите од законот.
- ✓ Дава насоки и упатства во жалбената постапка во соработка со комисијата за јавни набавки.

Овие задачи се од суштинско значење за правилното, транспарентно и законито спроведување на јавните набавки, како и за обезбедување на континуитетот и контрола во процесот.

Во постапката за доделување договор за јавна набавка, претседателот, заменикот на претседателот, членовите и нивните заменици во комисијата за јавна набавка, како и одговорното лице задолжено за јавните набавки, се должни да потпишат изјава за непостоење судир на интереси. Оваа изјава претставува дел од досието за спроведената постапка и има за цел да ја обезбеди непристрасноста и транспарентноста во процесот на јавните набавки.

Законот за јавните набавки предвидува различни постапки кои договорните органи можат да ги користат за доделување договори за јавна набавка, и тоа:

### 1. Набавка од мала вредност.

- Договорниот орган може да врши набавки од мала вредност на **стоки и услуги** со проценета вредност **до 10.000 евра** во денарска противвредност и на **работи до 20.000 евра** во денарска противвредност.
- Набавката од мала вредност се спроведува на следниов начин:
  - со објавување оглас за набавка од мала вредност, при што минималниот рок за поднесување на понудите е **седум дена** од денот на објавување на огласот или преку електронскиот пазар на набавки од мала вредност на ЕСЈН, за набавка на стандардни стоки и услуги.
  - договорниот орган ја избира понудата со најниска цена која е во согласност со барањата и условите.
  - Кај набавката од мала вредност договорниот орган го утврдува единствено условот за вршење професионална дејност.

### 2. Поедноставена отворена постапка.

- Договорниот орган може да спроведе поедноставена отворена постапка за набавка на **стоки и услуги** со проценета вредност **до 70.000 евра** во денарска противвредност и на **работи до 500.000 евра** во денарска противвредност.
- Во прилог на понудата се доставува изјава за докажување на способноста или документи за утврдување способност.
- Минималниот временски рок за поднесување на понудите е **15 дена** од денот на објавувањето на огласот во ЕСЈН.

### 3. Отворена постапка.

- Отворената постапка се спроведува во една фаза и може да се спроведе за секој предмет на набавка, и тоа, за набавка **над 70000 евра (стоки и услуги) и 500000 евра работи**, при што секој заинтересиран економски оператор може да поднесе понуда со потребната документација за утврдување способност и сета друга документација согласно со условите од тендерската документација.
- Минималниот временски рок за поднесување на понудите е **30 дена** од денот на објавувањето на огласот во ЕСЈН.
- По исклучок, доколку договорниот орган објавил претходно информативно известување, минималниот временски рок за поднесување на понудите е **20 дена**, или по исклучок, доколку поради итни причини кои договорниот орган соодветно ќе ги образложи во одлуката за јавна набавка.

### 4. Ограничена постапка.

- Ограничената постапка се спроведува во две фази и може да се спроведе за секој предмет на набавка, при што секој заинтересиран економски оператор може да поднесе пријава за учество, врз основа на објавениот оглас за јавна набавка.
- Во прилог на пријавата за учество се доставува и документацијата за утврдување способност според условите од тендерската документација за **првата фаза**.
- По завршување на првата фаза, комисијата изготвува извештај за оценување на способноста на кандидатите и листа на квалификувани кандидати, договорниот орган донесува одлука за избраните кандидати, при што понуда во **втората фаза** може да поднесат само избраните кандидати.
- Доколку договорниот орган објавил претходно информативно известување, минималниот временски рок за поднесување на понудите може да се намали на десет дена.
- По исклучок регулиран со Законот за јавни набавки, доколку поради **итни причини** кои договорниот орган соодветно ќе ги образложи во одлуката за јавна набавка не може да се запазат роковите од овој член, договорниот орган може да определи рок кој нема да е пократок од:

а) **15 дена** од датумот кога е објавен огласот за јавна набавка како рок за поднесување на пријавите за учество во првата фаза и

б) **десет дена** од денот кога на избраните кандидати им била испратена покана за поднесување понуда како рок за поднесување на понудите во втората фаза.

#### 5. Конкурентна постапка со преговарање.

- Договорниот орган може да користи конкурентна постапка со преговарање само за јавните набавки во класичниот јавен сектор и тоа во следниве случаи:

а) за набавка на стоки, услуги или работи, доколку:

- потребите на договорниот орган **не може да се реализираат без прилагодување** на веќе достапни решенија,
- предметот на набавка вклучува **дизајнерски или иновативни решенија**,
- поради специфични околности во врска со видот, сложеноста или правната и финансиската рамка, или поради придружните ризици договорот за јавна набавка **не може да се додели без претходни преговори**, или,
- договорниот орган **не може доволно прецизно да ги одреди техничките спецификации**.

б) за набавка на стоки, услуги или работи, за кои во поедноставена отворена, отворена или во ограничена постапка се поднесени најмалку две понуди и сите:

- не се во согласност со тендерската документација,
- пристигнале со задоцнување,
- имаат невообичаено ниска цена или
- ги надминуваат обезбедените средства.

Во сите наведени случаи, договорниот орган нема обврска да објавува оглас доколку во постапката ги вклучи сите понудувачи кои ги исполнуваат условите за учество и за кои не постојат причини за исклучување, и кои во претходната отворена или ограничена постапка поднеле понуда во согласност со формалните барања на постапката за јавни набавки.

#### 6. Конкурентен дијалог.

- Конкурентниот дијалог се спроведува во три фази, и тоа:

- фаза на претквалификација,
- фаза на дијалог и
- фаза на поднесување конечна понуда.

- Договорниот орган може да користи конкурентен дијалог доколку се исполнети следниве услови:

а) за набавка на стоки, услуги или работи доколку:

- потребите на договорниот орган не може да се реализираат без прилагодување на веќе достапни решенија,
- предметот на набавка вклучува дизајнерски или иновативни решенија,
- поради специфични околности во врска со природата, сложеноста или правната и финансиската структура или ризиците кои произлегуваат од тоа, договорот за јавна набавка не може да се додели без претходни преговори или
- договорниот орган не може доволно прецизно да ги одреди техничките спецификации согласно со условите од овој закон;

б) за набавка на стоки, услуги или работи за кои во отворена или во ограничена постапка се поднесени најмалку две понуди и сите:

- не се во согласност со тендерската документација,
- пристигнале со задоцнување,
- имаат невообичаено ниска цена или

- ги надминуваат обезбедените средства на договорниот орган.
- По завршување на првата фаза, комисијата изготвува извештај за оценување на способноста на кандидатите и листа на квалификувани кандидати и донесува одлука за избраните кандидати до кои ќе достави покана за учество во дијалогот.
- Договорниот орган може да го ограничи бројот на способните кандидати кои ќе бидат поканети да учествуваат во фазата на дијалог во која може да се дискутира за сите аспекти на јавната набавка.
- Кога договорниот орган ќе го заврши дијалогот и за тоа ќе ги информира учесниците кои учествувале во последниот дел од дијалогот, секој од нив го поканува да поднесе конечна понуда.
- Договорниот орган ги оценува поднесените понуди врз основа на критериумите за избор на најповолна понуда од огласот и од тендерската документација.

#### **7. Партнерство за иновации.**

- Договорниот орган може да користи партнерство за иновации доколку има потреба од иновативни стоки, услуги или работи, која не може да се задоволи и со набавка на стоки, услуги или работи кои се веќе достапни на пазарот.
- Договорниот орган може да одлучи да воспостави партнерство за иновации со еден или повеќе партнери кои ќе спроведуваат одделни истражувачки и развојни активности.
- Минималниот временски рок за прием на пријавите за учество е **30 дена** од денот на објавување на огласот за јавна набавка.
- Почетна понуда во постапката за партнерство за иновации може да поднесат само оние кандидатите кои ќе ги покани договорниот орган по оценка на нивната способност.
- Во постапката за партнерство за иновации договорот се доделува исклучиво според критериумот на најдобар однос помеѓу цената и квалитетот.
- Договорниот орган определува како ќе се уредат правата од интелектуална сопственост во тендерската документација.

#### **8. Постапка со преговарање без објавување оглас.**

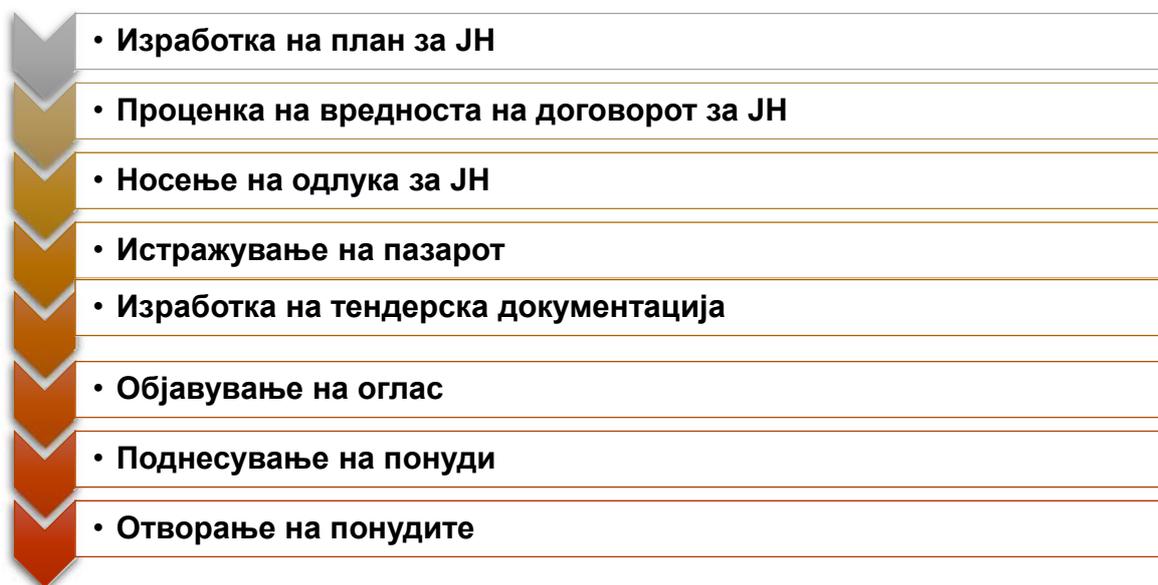
- Договорниот орган може да спроведе постапка со преговарање без објавување оглас за јавна набавка за стоки, услуги или работи во следниве случаи:
  - а) кога по претходно спроведени две отворени постапки или поедноставени отворени постапки не е поднесена ниту една понуда или ниту една соодветна понуда, односно кога по претходно спроведени две ограничени постапки не е поднесена ниту една пријава за учество или ниту една соодветна пријава за учество во првата фаза, под услов да не се значително сменети условите од тендерската документација,
  - б) доколку јавната набавка од секторските дејности има за цел само истражување, експериментирање, проучување или развој и нема за цел да оствари профит или да ги надомести трошоците за истражувањето и развојот;
  - в) доколку стоката, услугата или работата може да ја обезбеди само одреден економски оператор од причини наведени во Законот (по обезбедено претходно мислење од БЈН)
  - г) доколку поради крајна итност, предизвикана како резултат на настани кои договорниот орган не можел да ги предвиди (по обезбедено претходно мислење од БЈН)

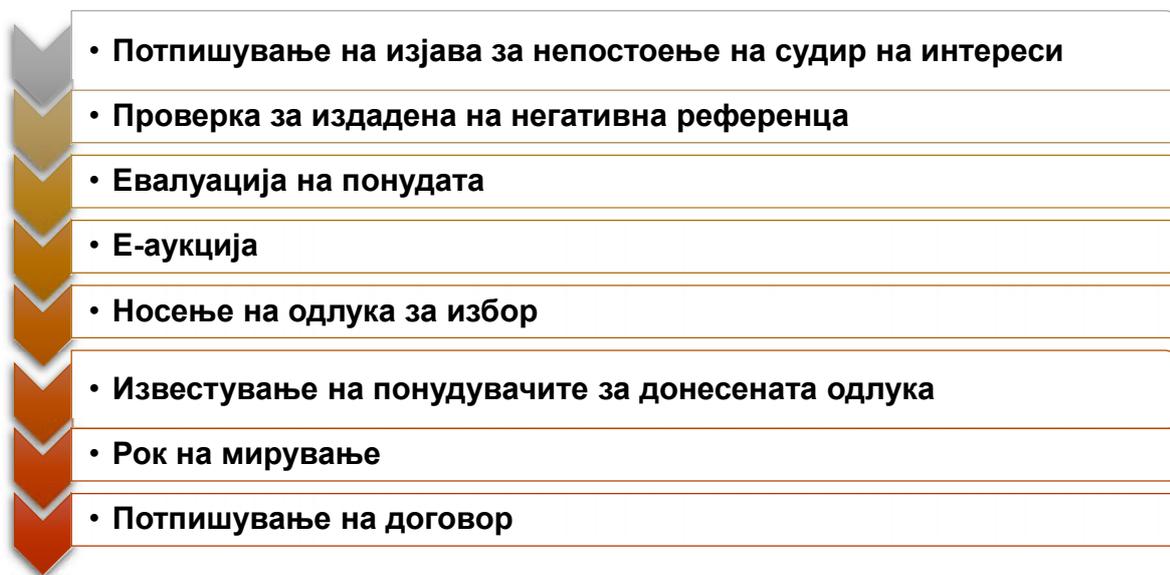
#### **9. Постапка со преговарање со објавување оглас.**

- Договорниот орган може да ја користи постапката со преговарање со објавување оглас за јавни набавки од секторските дејности.
- Во прилог на пријавата за учество се доставува и документацијата за утврдување способност.

- Временскиот рок за **поднесување на пријавите за учество** по правило **нема да е пократок од 30 дена** од датумот кога е објавен огласот за јавна набавка, а доколку се користи периодично индикативно известување како замена за оглас за јавна набавка, по правило нема да е пократок од 30 дена од денот на испраќање на поканата за потврдување на интересот за учество, но во ниту еден случај не смее да е пократок од 15 дена.
- По завршување на првата фаза, комисијата изготвува извештај за оценување на способноста на кандидатите и листа на квалификувани кандидати и донесува одлука за избраните кандидати до кои ќе достави покана за поднесување првична понуда.
- Рокот за **поднесување понуда** може да се утврди со меѓусебен договор помеѓу договорниот орган и избраните способни кандидати. Во отсуство на ваков меѓусебен договор, минималниот рок за поднесување на првичните понуди е **десет дена**.

Постапката за доделување на договор за јавна набавка започнува со донесување на одлука за јавна набавка и тече по следниот редослед:





**Шематски приказ бр.2:** *Чекори во постапката за јавна набавка*

Постапката за доделување на договор за јавна набавка завршува на денот кога ќе настапи конечност на одлуката за избор или за поништување на постапката. Конечност значи дека е истечен рокот за жалба и не е поднесена жалба. Доколку жалба е поднесена во предвидениот рок, конечност настапува по завршувањето на жалбената постапка и донесување на одлука од страна на Државната комисија за жалби по јавни набавки за конкретната жалба.

Овој процес е важен за да се обезбеди правна сигурност и јасност дали постапката е целосно завршена и дали одлуките се правосилни, пред договорот да биде склучен и исполнет.

Договорниот орган е должен да оформи досие за постапката за секој доделен договор за јавна набавка или склучена рамковна спогодба, каде ќе се чуваат сите документи получени од спроведената постапка.

Досието се чува најмалку 5 години од денот на реализација на договорот или од денот на престанувањето на важноста на договорот. Со досието се постапува согласно со прописите кои го регулираат архивското работење, обезбедувајќи заштита, достапност и управување со документите во согласност со законските стандарди. Оваа обврска има за цел да овозможи целосна транспарентност и можност за проверка, ревизија и контрола на спроведените јавни набавки во целиот период на задржување на документацијата.

Битни повреди на Законот за јавните набавки во постапките за доделување на договор за јавна набавка се:

- ✓ Постапката за доделување на договор е спроведена без донесена одлука за јавна набавка.
- ✓ Постапката е спроведена без спроведување на технички дијалог во случаите каде што тоа е задолжително според Законот.
- ✓ Тендерската документација не е во согласност со Законот и довела или можела да доведе до дискриминација на економските оператори или ограничување на пазарната конкуренција.
- ✓ Се направени битни пропусти при отворањето на понудите.
- ✓ Се направени битни пропусти при евалуацијата на понудите.
- ✓ Не е постапено согласно со решението на Државната комисија за жалби по јавни набавки.
- ✓ Е направен избор на понуда која не е најповолна.
- ✓ Е направен избор на понуда која е неприфатлива.

Овие повреди значително влијаат врз законитоста, транспарентноста и правичноста на постапките за јавни набавки, а последиците од нив може да бидат правни санкции и поништување на тендерските постапки.

### **Прилог 9:**

#### Вежби за јавна набавка

1. Училиштето ХХ е основно училиште од Охрид, кое треба да организира јавна набавка за превоз на ученици. Јавната набавка треба да се спроведе како групна јавна набавка, во која носител ќе биде училиштето ХХ, а набавката ќе ја спроведе во име на уште 3 други основни училишта. Станува збор за делива јавна набавка, составена од 5 делови, за 5 релации на кои треба да се извршува превозот. Постоечкиот договор со кој се реализирал превозот на ученици во текот на 2020 година е со важност до 21.01.2021. Овластувањето за реализација на набавката од Општина Охрид, училиштето го добива на 10.01 2021.

- Идентификувајте ги чекорите во процесот на реализација на ЈН.
- Која постапка/и за ЈН ќе ги примените?
- Со кои проблеми очекувате да се соочите и како планирате истите да ги надминете?

2. Средното училиштето ХХ од Струга за потребите на своето работење треба да спроведе постапка за јавна набавка на канцелариски материјали. Во училиштето нема ниту едно лице кое поседува лиценца за спроведување на ЈН.

- Идентификувајте ги чекорите во процесот на реализација на ЈН.
- Која постапка/и за ЈН ќе ги примените?
- Со кои проблеми очекувате да се соочите и како планирате истите да ги надминете?

ПРИЛОГ

ГОДИШЕН ПЛАН ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ ВО \_\_\_\_\_ ГОДИНА  
 НА \_\_\_\_\_  
 (назив на договорниот орган)

Бр.	Предмет на договорот за јавна набавка/рамковната спогодба	Шифра според ОПЈН	Очекуван почеток на постапката (месец)	Проценета вредност на договорот/рамковната спогодба без ДДВ (денари)	Вид на постапка	Забелешки
		3	4	5	6	7
1	I. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на стоки					
	II. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на услуги					
	III. Договори и рамковни спогодби за јавни набавки на работи					

Одговорно лице \_\_\_\_\_

## Тема: 6 ПРЕТПРИЕМНИШТВО

**Општа цел на темата:** Запознавање со суштината на претприемничкото дејствување во училиштата.

**Очекувани исходи – стекнати компетенции:**

- Учесниците во обуката да ја согледаат потребата од претприемачко делување како клучен фактор за развојот на училиштата.
- Ќе ја разберат важноста на интрапретприемништвото, односно претприемничкото дејствување во рамките на училиштата, и ќе научат методи за негово поттикнување.
- Учесниците во обуката да се запознаат со реалните училишни компании како можност за развој и примена на претприемничките идеи.

### 6.1 Претприемништвото - клучна компетенција на директорите во јавен сектор (училиштата)

Претприемништвото е процес на откривање можности и преземање активности, вклучувајќи и преземање ризик, со рационална употреба на ресурсите. Суштината на претприемачкото однесување е во препознавањето на можностите и остварувањето на идеите. Денешните задачи бараат од претприемачите да покажуваат креативност, мотивација и волја за преземање ризик.

Претприемачкото однесување подразбира: активно барање и препознавање на нови можности и прилики, преземање на дејства и ризици за реализација на овие можности, користење и рационална распореденост на расположливите ресурси, развивање на креативност и иновации за да се остварат целите, мотивација и волја за постојани предизвици и преодолување на пречки.

Во 21-от век, претприемачкото однесување е клучно за развој на иновативни идеи и успешност, како и за опстанок и раст во турбулентно и конкурентно деловно окружување. Структурните промени во деловната околина бараат претприемачите брзо прилагодување на наглите и длабоки промени, а знаењето и примената на нови технологии се услов за економски развој. Во овие услови, претприемништвото во јавниот сектор, вклучително и во училиштата, добива се поголемо значење. Барањата кон јавниот сектор се менуваат радикално, а развојот на технологијата наметнува нови стандарди на делување за претприемачите. Ова значи дека претприемничкиот дух и способности треба да се развиваат и негуваат уште од образовниот процес, преку иновативни наставни методи, и исполнување на предизвиците кои ги носи современиот свет. Образованието и воспитувањето треба да овозможат учениците да стекнат претприемачки вештини како што се креативност, иновативност, преземање ризик, мотивација и адаптивност, кои се потребни за успешна реализација во динамичното опкружување на 21-от век.

Разликите меѓу претприемништвото во приватниот и јавниот сектор се минимални во суштина, но главната разлика лежи во целта на дејствување.

Во приватниот сектор, претприемништвото е водено пред сè од мотиви за заработка, односно остварување на личен или корпоративен профит. Деловните одлуки и активности се насочени кон максимизирање на профитот и унапредување на конкурентноста.

Во јавниот сектор, пак, претприемништвото е насочено кон обезбедување општа корист за граѓаните, односно јавната бенефит. Јавното претприемништво почесто има социјални или политички цели, насочени кон развој и добробит на заедницата. Економската добивка ретко е главен мотив. Во контекст на училиштата, ова значи дека претприемништвото во јавниот сектор претставува примена на креативни и иновативни методи за обезбедување поквалитетно

образование, при што целта е совладување на образовните предизвици и подобрување на општинската или националната услуга, а не финансиска заработка.

Претприемништвото во јавниот сектор често се гледа како процес каде претприемачот презема одговорност за реализација на идеја или проект, насочен кон постигање подобри резултати и креативни промени. Во овој процес ризикот е составен дел од активностите што се преземаат. Сепак, јавниот сектор се соочува и со специфични предизвици како што се бирократизацијата и политиката, кои понекогаш го отежнуваат квалитетното реализирање на поставените цели и претприемачките намери. Така, и покрај потребата од претприемачки пристап и иновации, реализацијата може да биде ограничена од системските пречки и одредени административни бариери. Развојот на претприемничкиот дух во јавниот сектор бара соодветни стратегии, обуки и мотивација на вработените да развијат креативност и способност за управување со ризици, при што целта е создавање на јавна вредност и подобра услуга за граѓаните. Овој пристап овозможува јавниот сектор да биде поефикасен и поиновативен во своето работење.

Во претприемништвото во јавниот сектор се користат јавни средства, државна помош и потпомагање со цел подобро управување на јавните ресурси и намалување на јавните расходи, што резултира со подобро задоволување на јавните потреби.

За разлика од приватниот сектор каде успехот се мери според обемот на остварена добивка, успехот во јавниот сектор, а со тоа и успешноста на директорот како претприемач, се мери според степенот на задоволеност на општите потреби на индивидуата и заедницата. Оваа задоволеност се оценува преку вредноста и квалитетот на остварениот резултат во однос на потрошените и расположливите средства.

Значи јавниот сектор го мери својот успех преку ефективноста, ефикасноста и квалитетот на јавните услуги што ги обезбедува, а не само според финансиските показатели, како во приватниот сектор. Ова бара од јавните претприемачи да бидат насочени кон создавање и испорака на општа општествена вредност и позитивни резултати за граѓаните.

Работата на претприемачот во јавниот сектор носи висок степен на ризик поради комплексноста и одговорноста што ја носи управувањето со јавните ресурси и исполнувањето на јавните интереси. И покрај тоа што наградата во јавниот сектор е често помала или ограничена во споредба со приватниот сектор, претприемачите во јавниот сектор мора да добро ги проценат своите способности и можностите на организацијата или училиштето.

Клучот за успех лежи во специјализација и развој на најважните способности, како и искористување на конкурентските предности што училиштето ги има или создавање на нови конкурентски предности. Во јавниот сектор, претприемништвото бара способност за прилагодување во бирократски услови, управување со ризици и иновативен пристап кон јавните услуги.

Иако ризикот е голем, мотивацијата доаѓа од желбата да се обезбеди подобра услуга и задоволство на јавноста, што ја прави работата предизвикувачка, но и исполнувачка. Специфичноста на јавниот сектор бара различен пристап кон ризикот и наградите во однос на приватниот сектор. Во претприемништвото во јавниот сектор се користат јавни средства, државна помош и потпомагање со цел подобро управување со јавните ресурси и намалување на јавните расходи, што резултира со подобро задоволување на јавните потреби.

За разлика од приватниот сектор каде успехот се мери со обемот на остварена добивка, успешноста во јавниот сектор, како и успешноста на директорот како претприемач, се мери со степенот на задоволеност на општите и заедничките потреби на поединецот и заедницата во целина. Тоа се оценува преку вредноста или квалитетот на остварениот резултат во однос на расположливите и потрошените средства.

Работата на претприемачот во јавниот сектор содржи висок степен на ризик, но и покрај тоа, успехот зависи од специјализацијата на најважните способности и искористувањето на конкурентски предности на организацијата/училиште. Ризикот е поврзан и со бирократијата и политиката, што понекогаш претставува пречка за квалитетно реализирање на целите.

Клучот на успехот во јавниот сектор е во креативно и адаптивно претприемачко однесување кое води до подобро управување со ресурсите, иновации и задоволство на јавните потреби, каде наградата не е финансиска, туку општествена вредност и напредок

Едно од најважните обележја на претприемништвото во јавниот сектор е создавањето на нови вредности кои имаат значаен и траен позитивен ефект врз општеството. Овој вид претприемништво става акцент на креативност, иновации и стратешки развој активности, кои го поттикнуваат и придвижуваат целиот систем од меѓусебно поврзани организации.

Целта е да се создаде јавна вредност преку рационално и иновативно користење на јавните ресурси, да се подобрат јавното управување и услугите што ги обезбедуваат јавните институции, со што ќе се промени општествениот живот на позитивен и долготраен начин.

Овој процес бара јавните организации да развијат претприемачки дух и култура, кои ќе им овозможат поефикасно и поефективно управување, креирање нови вредности и иновации во јавниот сектор, што во крајна линија придонесува за поголема јавна задоволеност и подобар квалитет на јавните услуги .

Можат да се издвојат следните карактеристики на претприемништвото во јавниот сектор по кои тоа се разликува од истото во приватниот сектор:

- непрофитна ориентација-основниот мотив не е финансиска корист и остварување на профит, туку дејствување во јавен интерес и остварување на општествена корист.
- помала изложеност на пазарни притисоци-тука постои помала конкуренција, бидејќи јавните организации делуваат најчесто во делокруг кој им е доделен само нив, односно имаат ексклузивитет.
- не е секогаш јасно кој дел од популацијата ќе има корист од дејствувањето на јавната организација.
- во јавниот сектор корисниците на услуги вообичаено се похетерогени по структура, а услугите ги користат независно од нивната економска моќ.
- со оглед на то дека јавниот сектор се финансира со јавни средства и основна задача на претприемачот заштита на јавниот интерес, тој мора де дејствува отворено и транспарентно, да ги штити демократските, правните, социјалните, политичките и економските вредности, поради што и интересот за нивното делување од страна на заедницата е поголем и поради тоа се под поголем надзор.
- заради големиот број на засегнати субјекти од нивното делување од јавниот сектор се очекува посигурни одлуки со избегнување грешки.

Овие карактеристики бараат поинаков пристап кон претприемништвото во јавниот сектор, со акцент на општествената вредност и јавниот интерес, при што клучни се отвореноста, одговорноста и ефикасното управување со ресурсите.

## **6.2 Карактеристики на претприемачите во јавниот сектор**

За претприемачите во училиштата може да се каже дека се професионални раководители кои извршуваат повеќе управувачки функции - планирање, организирање, водење и контрола – при што поседуваат формален авторитет врз организацијата што ја раководат.

Тие имаат клучна улога во: поставување на приоритетите на институцијата, иницирање и водење на интраорганизациски промени, дефинирање и промовирање на стандарди и вредности, поттикнување на иновации, проактивност и преземање на ризик.

Претприемачот во училиштето претставува личност која ја насочува организацијата кон остварување на поставените цели. За да биде успешен, тој мора да поседува комбинација од

мудрост, искуство, отвореност и креативност. Сепак, овие квалитети сами по себе не се доволни, па потребно е да бидат дополнети со низа дополнителни особини и способности:

- Верба во успех – уверување дека преку сопствените напори е можно да се постигне позитивна промена.
- Комуникациски вештини – способност за јасно и ефективно комуницирање, бидејќи недоволната или неквалитетна комуникација често води до недоразбирања и проблеми.
- Преговарачки вештини – неопходни за постигнување компромиси и градење успешни партнерства.
- Енергија и посветеност – често изразени преку работохолизам, односно вложување време и труд за развивање и реализација на проекти кои носат општествени придобивки.
- Самосвест – познавање на сопствените способности и потенцијали, но и препознавање на личните слабости.
- Менаџерски вештини – управување со ресурси, луѓе и процеси на рационален и ефикасен начин.
- Технички знаења и способности – добро познавање на спецификите на работата во училиштето и на начинот на реализација на проекти и идеи.
- Способност за презентација и адаптација – умешност да се презентираат и „продадат“ сопствените идеи, како и да се прилагодат на променливите околности.

Со ваквите компетенции, претприемачот во јавниот сектор и конкретно во училиштето станува двигател на иновациите и фактор кој овозможува развој и одржливост на институцијата. Истражувањата укажуваат дека претприемачите треба да ја препознаат организацијата како средство преку кое ќе можат да ги остварат и сопствените лични цели. На тој начин тие остануваат мотивирани, посветени и упорни во процесот на реализирање на организациските цели, што резултира со поголема ефикасност и одржливост на нивната работа.

### 6.3 Интрапретприемништво

Внатрешното – интрапретприемништво или организациско претприемништво, претставува практикување на претприемничко однесување во рамки на постојна организација, во овој случај – во училиштата. Од една страна, внатрешното претприемништво може да се манифестира на два начина:

- Создавање нови бизнис единици внатре во самата организација или надвор од неа, базирани на принципите на претприемништвото (креативност, иновации, препознавање можности, проактивност, преземање ризик), со цел унапредување или засилување на конкурентноста преку имплементирање на нови решенија или проекти – било да се работи за производ, услуга или процес.
- Воведување на сеопфатна претприемничка филозофија, односно поттикнување на претприемнички начин на размислување и однесување кај сите вработени во рамки на постојната организација (училиште), со цел подобрување на ефикасноста, иновациите и општите резултати на организацијата.

Предмет на интерес во овој контекст е вториот аспект на интрапретприемништвото, односно практикувањето на претприемничко однесување од страна на вработените во организациите, односно во училиштата. Овој пристап се фокусира на поттикнување на креативност, проактивност и иницијатива кај вработените со цел подобрување на работењето, воведување иновации и унапредување на општите резултати на институцијата.

Во последните години се зголемува разбирањето и прифаќањето дека имплементирањето на претприемничкото делување во секојдневното работење, преку креативно размислување, иновативно дејствување, следење можности без оглед на моментално достапните ресурси, проактивност и преземање на умерен ризик, претставува суштинска потреба за училиштата.

Во рамките на претприемничкото размислување и делување се издвојуваат два различни аспекти:

- ✓ Корпоративно претприемништво - претприемничко размислување и делување од страна на вработените кои не се на менаџерски позиции;
- ✓ Претприемнички менаџмент - спој на менаџерско и претприемничко размислување и делување од страна на менаџментот на училиштето.

Во примената на интрапретприемништвото во училиштата пресудна е улогата на наставниот кадар кој може да го стимулира ентузијазмот и мотивацијата кај учениците. Сепак, многу наставници немаат обука за развој на претприемачки вештини и често недостасува мотивација за оваа улога. За да се надминат овие предизвици, е потребно да се организираат активности за оспособување и мотивација на наставниците. Овие активности се решавачки за развојот на претприемачкиот дух во училиштата, а клучна улога во овој процес има директорот, кој треба да ги води и поддржува ваквите иницијативи. Локалната заедница има важна улога во поврзувањето на образовните институции со локалните организации и фирми со цел организирање на практични проекти за учениците. Ова соработка овозможува учениците да стекнат практично искуство и да се запознаат со реалните потреби и предизвици на пазарот. Родителите, исто така, имаат значајна улога во едукацијата и охрабрувањето на своите деца во духот на претприемништвото. Истражувањата покажуваат дека поголемиот дел од претприемачите потекнуваат од семејства каде што барем еден од родителите имал приватен бизнис, што ја нагласува важноста на поддршката од семејството. За развојот на претприемачкиот дух потребно е и вработените да променат став кон претприемништвото. Мора да се поттикнува доверба, самодоверба и креативност, да се дава слобода и флексибилност, да се креираат лидери и да се стимулираат вработените да стекнуваат нови вештини. Таквата интеракција помеѓу училиштата, локалната заедница и семејствата е клучна за успешно поттикнување и развој на претприемачки способности кај младите луѓе.

Променливото опкружување создава потреба за постојано усовршување и доживотно учење, не само кај младите туку и кај возрасните. Овозможувањето на обуки, летни школи, семинари и конференции им дава можност на поединците, кои веќе имаат искуство, да го надоградат своето знаење или да стекнат нови вештини. Основните компетенции што се развиваат преку овие обуки вклучуваат работа со компјутери, познавање странски јазици, учење како да се учи, технолошка култура, претприемништво, социјални вештини, иновативност и креативност. Овие компетенции помагаат возрасните да се справат со предизвиците на секојдневниот живот и да станат проактивни и претприемчиви членови на општеството. Доживотното учење е клучно за одржување и развој на знаења и вештини во свет кој брзо се менува, создавајќи основа за личен и професионален развој во текот на целиот живот.

Тргувајќи од фактот дека образованието за претприемништво заедно со личните особини го претставува вкупниот потенцијал на секој претприемач, се констатира дека тоа образование е директно поврзано со развојот на пазарната економија во земјата. Образованието за претприемништво има клучна улога во развојот на пазарната економија, бидејќи овозможува стекнување на вештини и знаења потребни за создавање и развој на нови бизниси, унапредување на конкурентноста и поддршка на малите и средните претпријатија. Ова образование треба да биде застапено на сите нивоа во образовниот систем, од основно, преку средно, па до високо образование, како и во рамките на доживотното учење.

Тоа обезбедува основа за развој на претприемачка култура, креативност, иновации и самовработување, што е неопходно за економскиот раст и социо-економскиот развој на земјата. Наставниците кои предаваат претприемништво треба да бидат сами претприемачи или да применуваат претприемнички методи и техники што дополнително го зголемува квалитетот на оваа едукација. Образованието за претприемништво не е само изучување на бизнис вештини, туку развој на менаџерски способности, креативно размислување и способноста да се претвори идејата во акција.

Претприемништвото стана основен параметар за развојот на пазарната економија во една земја. Неговото присуство или отсуство е показател за степенот на економска развитост. Постојат силна корелација помеѓу образованието и работната успешност на поединецот, а работната успешност на претприемачите во голема мера зависи од нивните претприемнички способности и знаењето за претприемништво. Во развиените земји, ефективноста на претприемачите е повеќе поврзана со тоа колку добро го познаваат претприемништвото и применуваат претприемачки вештини отколку само со материјални вложувања. Затоа, образованието за претприемништво има големо значење и е директно врзано со економскиот развој, бидејќи придонесува за создавање иновативни компании, унапредување на конкурентноста и креирање нови работни места. Малите и средните претпријатија, кои се мотор на претприемништвото, се основни фактори за економски раст и стабилност. Претприемништвото во современите економии станува клучен движечки фактор и во големите корпорации преку концептот на претприемнички менаџмент. Тоа е централно за трансформација на економиите кон претприемништво ориентирани пазарни системи.

Во тој контекст, преку образованието се остварува поголем ефект отколку преку материјалните вложувања. Особено е значајно за поединците, бидејќи нивната корист од вложувањето во сопственото образование е директна и конкретна. Анализирајќи го претприемништвото во образовниот систем на земјите членки на ЕУ, во документите се наведуваат следниве препораки:

- ✓ Националната и регионалната власт треба да воспостават соработка меѓу различните одделенија, со цел развој на стратегија со јасни цели која ќе ги опфати сите нивоа на образование.
- ✓ Образовните програми на сите нивоа треба експлицитно да вклучат претприемништво како составен дел од образовната задача.
- ✓ Училиштата треба да обезбедат практична поддршка и поттик за започнување на претприемнички активности и програми.
- ✓ Особено внимание треба да се посвети на обуката на наставниците, преку иницијално образование и стручно усовршување, како и на подигање на нивото на информираност на директорите и училишните одбори.
- ✓ Треба да се поттикнува соработка помеѓу образовните институции и локалната заедница, особено со бизнис секторот.
- ✓ Треба да се промовираат ученички мини претпријатија.
- ✓ Поддршката од јавната власт е особено важна за обезбедување висококвалитетни обуки за наставниците и за развој на мрежи кои овозможуваат размена на добра пракса.

Образованието за претприемништво заедно со личните особености претставува вкупен потенцијал на секој претприемач, а тоа образование е тесно поврзано со развојот на пазарната економија во земјата. Во Република Северна Македонија, оспособувањето преку образовниот систем е клучна алатка за развој на претприемништвото.

Се претпоставува дека насоченоста кон развој на претприемнички зафати, покрај природната дарба, може да биде поттикната од средината, особено преку системот на образование.

Професорите и наставниците мора да бидат пример како претприемачи и да применуваат претприемнички методи за поттикнување и развој на претприемачките способности кај учениците.

Ова е дел од пошироката стратегија за создавање конкурентна, иновативна и одржлива економија во земјата, која ќе биде базирана на знаење и претприемачки способности на поединците.

<b>Традиционалното образование се фокусира на:</b>	<b>Претприемничкото образование се фокусира на:</b>
Минатото	Иднината
Критичката анализа	Конструктивност (творештво)
Знаењата	Проникливост (остроумност)
Пасивното разбирање	Активното разбирање
Апсолутната непристрасност	Емоционалното разбирање
Писмената комуникација и неутралност	Личната комуникација и влијание
Концепцијата	Проблемите и можностите

Преку образованието претприемничката култура треба да биде вклучена во животот на децата и младите уште од најрана возраст. Овој пристап го гледа претприемништвото не само како сет на вештини, туку како начин на размислување и култура на дејствување што треба да се поттикнува од самиот почеток на образованието.

Исто така, треба да се зголеми свеста кај родителите, заедницата и образовните институции дека претприемништвото е почитувана и вреднувана опција во изборот на кариера. Родителите и локалната заедница имаат важна улога во поддршката и мотивацијата на младите за развој на претприемачки дух и активности.

Во Македонија, преку различни стратегии и реформи, претприемничкото образование е вградено во сите нивоа на образовниот систем, а посебен акцент е ставен на едукација и мотивација на наставниците како клучни актери во процесот. Целта е да се создаде генерација на млади луѓе со развиена претприемачка култура која ќе може да придонесе кон економски развој и иновации во општеството.

Претприемничкото учење не е само изучување на бизнис вештини, туку широк процес на оспособување на младите со менаџерски способности кои ќе им помогнат во животот. Тоа вклучува развој на креативност, иновација, преземање ризик, планирање и раководење со проекти за постигнување поставени цели. Претприемничкото учење развива способност кај поединецот да ја претвори идејата во акција и да се адаптира на променливиот свет.

Градењето на претприемничка нација е долгорочен процес кој бара континуирана посветеност и поддршка. Важноста на помагањето на младите да ги развијат своите потенцијали е исклучително голема, бидејќи само така може да се обезбеди одржлив економски развој и подобар животен стандард. Во Македонија, предвидени се стратегии за поддршка на претприемничкото учење, вклучувајќи обуки за наставниот кадар, воведување на претприемништво во сите нивоа на образование и воспоставување соработка со бизнис секторот. Тоа е клучен чекор за развој на претприемачка култура и дух во општеството.

Наставниците во Македонија се оспособуваат преку различни обуки да ги пренесуваат знаењата за претприемништво на начин што ги гради и зајакнува претприемничките способности кај младите. Една од клучните програми е обуката организирана од Агенцијата за поддршка на претприемништвото, која се реализира во повеќе градови и вклучува актуелни теми како социјално и зелено претприемништво.

Овие обуки нудат практичен пристап со примери и студиски посети, кои им помагаат на наставниците да применуваат иновативни наставни методи и да поттикнуваат претприемачки дух кај учениците. Обуките ги водат искусни претприемачи и професори кои ги презентираат најдобрите практики и методологии, како што е ЦЕФЕ методологијата, насочена кон развој на бизнис, менаџерски и лични компетенции.

Целта на овие обуки е наставниците да станат компетентни обучувачи кои можат да негуваат претприемнички дух кај младите, да им помогнат да развијат креативност, претприемачки став и вештини, и да ги подготват за понатамошен успех во животот и работењето.

Претприемничкиот дух е основа за иднината и неговото градење е тесно поврзано со образованието и улогата на наставниците во развојот на претприемничките способности кај младите. Преку образованието се овозможува ефикасно поврзување на идеите со човечките ресурси. Основен предуслов за напредок на воспитно-образовниот систем е инвестирањето во вработените, поттикнување на иновативност, смелост за креации и преземање ризици, како и следење на општествените промени и адаптирање на новите состојби.

Во Македонија е направен значителен напредок во воведување претприемништвото како задолжителен предмет во средното образование и организирање на обуки за наставниот кадар, што ја поддржува трансформацијата на улогата на наставникот во координатор на претприемничко учење. Дополнително, воспоставена е соработка меѓу училиштата и бизнис секторот со цел да се поврзат теоријата и праксата. Овој систематски пристап кон развој на претприемничките способности помага во создавање на генерации на млади луѓе подготвени да го искористат светот како можност за реализирање на сопствените идеи и стремежи, што е долгорочен процес со големи потенцијални придобивки за економскиот и општествениот развој.

## *Прилог 11: План за училишна реална компанија*

### ПЛАН ЗА РЕАЛНА КОМПАНИЈА

#### ОПИС НА ИДЕЈАТА

Во овој дел од планот треба накратко да одговорите на следните прашања:  
Што ќе продавате и на кого? Опишете го Вашиот производ или услуга!  
Зошто купувачите би го купиле тоа токму од Вас?  
Зошто мислите дека Вашиот бизнис ќе биде успешен?

#### ИСТРАЖУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ

##### *Купувачи*

Секој производ или услуга го купуваат одреден вид на купувачи. Во овој дел опишете:  
Дали Вашиот производ/услуга е наменет за правни или физички лица?  
Што сметате дека им е најбитно на потенцијалните купувачи при купување на производи/услуги како Вашите  
Кои ќе бидат Вашите купувачи? На која возраст се? Дали се тоа претежно машки или женски? Каков е нивниот животен стил? Каде живеат? Во Вашето маало, град, во Република Македонија или надвор од неа? Дали се тоа лица кои имаат помала или поголема куповна моќ? Каков е нивниот социјален статус, образование и ставови?  
Кои се нивните желби и потреби? Колку често го користат Вашиот производ/услуга? За што? Каде? Како?

##### *Големина и потенцијал на пазарот*

Во овој дел наведете конкретни податоци и бројки за следните прашања:  
Колкав број на потрошувачи годишно го купуваат производот/услугата кои се предмет на овој план?  
Колку често во текот на една година еден купувач го купува истиот производ/услуга?  
Дали побарувачката за Вашиот производ очекувате да биде иста во текот на следните пет години или пак очекувате истата да расте или да сенамалува?

##### *Анализа на конкуренцијата*

Во овој дел треба да одговорите на следните прашања:  
Кои се Вашите конкуренти?  
Кои се Вашите најголеми конкуренти? Рангирајте ги според пазарното учество на секој од нив, при што ранг 1 е конкурентот кој сметате дека има најголемо пазарно учество.  
Каков вид на производ или услуга нудат на пазарот?  
По кои цени?  
Зошто потрошувачите купуваат од нив?  
Каква е моќта на конкурентите? Дали по појавување на Вашиот производ тие имаат моќ да ја намалат цената?  
Како би реагирале конкурентите кога ќе се појави Вашиот производ/услуга?  
Дали на пазарот често се појавуваат или се менуваат нови конкуренти?

## МАРКЕТИНГСТРАТЕГИЈА

### *Вредност за купувачите*

Во овој дел наведете која е главната причина поради која сметате дека потрошувачите ќе го купуваат Вашиот производ. Каква вредност ќе им понудите на купувачите Вашиот производ или услуга? Поради кои се други причини купувачите ќе го купуваат? Дали затоа што ќе биде најевтин во однос на конкуренцијата? Дали затоа што ќе понуди најдобра вредност за парите? Дали затоа што има одредени карактеристики поради кои потрошувачите се подготвени да платат значително повисока цена во однос на конкурентите? Детално опишете го Вашиот производ или услуга:

### *Канали на продажба и дистрибуција*

Како ќе го продавате производот или услугата?

Каналите на продажба покажуваат каде и како планирате да го нудите производот/услугата. Опишете како Вашиот производ/услуга ќе стигне до потрошувачите кои сакаат да го купат? Каде и како потенцијалните купувачи ќе може да дојдат до Вашиот производ или услуга? Како ќе биде организирана дистрибуцијата на производот/услугата до купувачите? Големопродажба, малопродажба, продажба преку интернет, каталог или др.

### *Цена*

Цената на чинење на единица производ претставува збир од сите трошоци за производство и продажба на единица производ (килограм, парче и сл.). Оваа цена се пресметува кога вкупните трошоци ќе се поделат со количината на готовиот производ.

Продажна цена за единица производ е цената по која ќе се продава единица производ (килограм, парче и сл.). Продажната цена се добива кога на цената на чинење на производот ќе се додаде планираната продажна маржа.

Пресметајте ја цената на чинење и продажната цена на Вашиот производ. Доколку планирате да произведувате повеќе од еден производ, за секој производ направете го истото.

### *Рекламна стратегија и продажба*

Во овој дел опишете:

Како мислите да ги привлечете купувачите?

Како ќе ги информирате купувачите за Вашиот производ/услуга?

Како ќе ги убедите Вашите купувачи да го изберат Вашиот производ/услуга?

Кои предности на производот/услугата сметате дека треба да се комуницираат?

Како и на кои медиуми ќе ги рекламираат Вашите производи (ТВ, интернет, весник)?

## ОПИС НА ПРОИЗВОДНИОТ/УСЛУЖНИОТ ПРОЦЕС

На кој начин ќе го произведувате и доставувате производот или услугата до крајниот купувач?

## РЕСУРСИ

Што се Ви е потребно за да почнете со работа?

### *Објекти и опрема*

На која локација каде ќе ги поставите објектите?

Како ќе се обезбеди просторот, со изнајмување, купување или на друг начин?

Каков вид на опрема ќе биде потребна за работа? (на пр. компјутери, машини, возила, друга опрема)

Од каде ќе биде набавена потребната опрема?

### *Суровини*

Каков вид на суровини ќе бидат потребни?

Од каде ќе бидат набавени суровините?

Како ќе ги плаќате? Ако ги плаќате на кредит, на колку дена ќе биде одложено плаќањето исл.?

### *Вработени лица во компанијата*

Наведете кои лица планирате да бидат вработени на почетокот на бизнисот и кои знаења и вештини се потребни за извршување на задачите на дадената работна позиција.

## ФИНАНСИСКИ ПЛАН

Во кој обем предвидувате дека ќе се купува Вашиот производ/услуга (наведете конкретни бројки)?

Доколку планирате да продавате повеќе производи/услуги, тогаш наведете во колкав обем очекувате да се продава секој од производите/услугите по години и по која цена?

### *Трошоци за започнување на бизнисот*

Направете преглед на вкупните средства кои Ви се потребни за реализација на идејата.

### *Извори на средства*

Колку пари Ви се потребни за почеток? Од кои извори планирате да ги обезбедите овие средства?

Колкав дел од средствата планирате да обезбедите од секој од следниве извори на средства: кредити, инвеститори, деловни партнери, роднини и пријатели, грант од Влада на Република Македонија и др.?

### *Буџет за потребни средства*

Наведете ги средствата распоредени по буџетски категории кои барате да ги покрие проектот. Следните буџетски категории се прифатливи:

опрема  
човечки ресурси  
кирија за период од - до  
комуналии  
трошоци за регистрација на компанија  
канцелариски материјали  
промоција

### *Финансиски план за 1 година*

Во табела/и внесете ги сите планирани приходи и расходи за 1 година.

### *ОРГАНИЗАЦИЈА НА ФИРМА*

Наведете во која правна форма ќе биде регистрирана вашата компанија и наведете ги од правен аспект сите работи кои Ви се потребни за започнување и водење на Вашиот бизнис (одредени дозволи, правилници и сл.).

### *Ризици*

Наведете ги сите ризици кои имаат потенцијално влијание на Вашиот бизнис. Опишете што ќе преземете за да се справите со ризикот.

## ЗАКЛУЧОК

Доброто управување со финансиите има директно влијание врз целото училиште - вработените, воспитно-образовниот процес и најважно, врз учениците и квалитетот на образованието што им се нуди. Директорот има одговорност да обезбеди ефикасност во работењето на училиштето, каде правилното и стабилно управување со финансиските средства е клучен дел од таа ефикасност.

Менаџерската способност на директорите подразбира почитување и спроведување на принципите на стабилно финансиско раководење, особено кога се користат јавни средства. Тоа опфаќа планирање, организирање и контрола на трошоците, како и транспарентно отчетување пред надлежните институции.

Истражувањата и анализите на финансиското работење во училиштата во Република Северна Македонија укажуваат дека иако финансиите се генерално стабилни, има потреба од поголема едукација и вклученост на сите засегнати страни (менаџери, наставници, родителите) во процесот на финансиско управување. Подобрената транспарентност и оптимално користење на финансиските ресурси се предуслови за долгогодишен развој и успешност на образовните институции.

Менаџерската одговорност е основа за ефикасен систем на внатрешна контрола во училишните субјекти. Директорите на училиштата имаат обврска да ги извршуваат сите активности согласно принципите на стабилно финансиско управување, како и да се придржуваат до регулативата. Тие се одговорни за отчетување пред органите кои ги именувале или им делегирале надлежности.

Во современото училиште, директорот како менаџер има повеќе улоги: стратешки партнер, партнер за развој и контролор на законитоста, како и административен менаџер на вработените. Тој е одговорен за планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање и контрола на активностите во училиштето.

Ефикасноста на училиштето во голема мера зависи од неговото финансиско управување, што обезбедува стабилност и контрола на јавните средства. Одговорното и транспарентно управување со финансиите е предуслов за квалитетно образование и развој на вработените, и има директно влијание врз учениците и целокупниот воспитно - образовен процес.

Менаџерската одговорност во училиштата се однесува не само на ефикасно трошење на финансиските средства, туку и на делегирање во насока на исполнување на поставените цели. Несоодветните буџети за одржување придонесуваат кон недостаток на технички персонал, акумулирање на проблеми, оштетувања на објектот и дефекти на опремата, што негативно влијае врз воспитно-образовниот процес. Директорите како менаџери имаат повеќе улоги, вклучувајќи стратешко планирање, водење, мотивирање и контрола. Тие треба да ги управуваат ресурсите така што ќе обезбедат стабилност и оптимална работа на училиштето. Законските обврски на директорите вклучуваат отчетување за финансиската работа и активностите пред органите кои ги именувале. Одговорноста е и да се обезбеди добар менаџмент на човечките ресурси, вклучувајќи и обуки, мотивација и развој на вработените. Свкупно, квалитетното финансиско управување и менаџмент е основа за одржливост и успешно остварување на образовните цели.

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Алексовска М. и Петковски К., *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образование, (2004)
2. Аргировски А., Глигоријевска Р., Мацевска Сараќинчева А., *Прирачник за јавни набавки*, Биро за јавни набавки, Скопје, 2017
3. Аргировски А., Глигоријевска Р., Богева Мицовска М., *„Примена на законот за јавни набавки во пракса“*, Здружение на финансиски работници на локалните самоуправи и јавните претпријатија, Велес, Скопје, 2015
4. Арсов С., *Финансиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет, Скопје, 2008
5. Даскаловски Ж., Николовска А., Ристеска М., *„Водич во буџети“*, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, 2006
6. Мојсовски В. *„Основи на менаџментот“*, Факултет за туризам и угостителство“, Охрид, 2001
7. Национален тим за ГЕМ Македонија, *Претприемништвото во Македонија, истражување*, Македонска развојна фондација за претпријатија, 2010
8. Пешевски М., *Агропретприемништво*, Скопје, 2004
9. Чезговска И., *Ефикасно управување и раководење со училиштата - Прирачник за членови на училишни одбори и директори на училишта*, USAID, 2004
10. Миноски, З.: *„Државно и сметководство на непрофитни организации“*,
11. Barret, P.; *Financial Management in the Public Sector- How Accural Accounting and Budgeting enhances Governance and Accountability*, Singapore, 2004
12. Barringer B. and Ireland D., *Entrepreneurship: successfully launching new ventures*, 2012
13. Bogunic Z., Helvida M., Kurevic J., Maganic I., *Finansisijski vodici za direktore osnovnih I srednjih skola*, OSCE, 2009
14. Brada J., *Convergence to the European Union*, 2009
15. Vujović S., *Osnove finansijskog menadzmenta*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
16. Heder E., *Učenje za preduzetništvo*, Beograd, 2010
17. Paunović S., *Образование и развој предизетништва*, Меѓународна конференција, Beograd, 2003,
18. Paunović S., *PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE – KAKO GA UČINITI EFIKASNIJIM I PREDUZETNIJIM?*, UDK: 005.963
19. Porter M., *Konkurentska prednost*, Asee, Novi Sad, 2007
20. Акциони план: *Европска агенда за предизетништво*, СОМ (2004) 70 final
21. ЗАКОН ЗА СМЕТКОВОДСТВОТО ЗА БУЏЕТИТЕ И БУЏЕТСКИТЕ КОРИСНИЦИ
22. ЗАКОН ЗА ЈАВНА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА
23. ЗАКОН ЗА ЈАВНИ НАБАВКИ
24. УПАТСТВО ЗА НАЧИНОТ НА ТРЕЗОРСКО РАБОТЕЊЕ
25. ПРАВИЛНИК за сметководство на буџетски корисници
26. ПРАВИЛНИК за начинот на стекнување и распределба на средствата во јавните училишта
27. Насоки за трошковно и управувачко сметководство
28. Прирачник за надворешните активности на Европската Унија, *„Комуникација и видливост“*, Европска Комисија, Канцеларија за соработка на EuropeAid, Брисел, 2010г.
29. <http://blog.key.com.mk/pretpriemnistvo-pretpriemnicko-ucenje/>
30. <http://www.no.net.mk/archives/11490>
31. [http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK\\_FMC30012012.doЖ](http://www.finance.gov.mk/files/u10/PRIRACNIK_FMC30012012.doЖ)
32. <http://www.preduzetnickiservis.rs/sr/finansiranje-i-subvencije/upravljanje-finansijama/>
33. <http://www.osce.org/bs/bih/118869?download=true>
34. <https://www.quicken.com/10-basic-principles-financial-management>
35. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-financial-management-hamza-kileo>
36. <http://www.pretpriemac.com/pretpriemacko-ucenje-vo-makedonija/>