



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



RELOF 2

REFORMA LOCALNIH FINANSIJA  
LOCAL FINANCE REFORM

## Лекција 2

# СИСТЕМ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

## 2. СИСТЕМ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (СИСТЕМ ФУК)

### Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Дефиниција система ФУК
- 2) Правни оквир за увођење и спровођење система ФУК
- 3) Улога и сврха система ФУК
- 4) Користи од увођења система ФУК на свим нивоима организације

### Након савладане лекције:

- ✓ Разумећете појам, улогу и сврху финансијског управљања и контроле
- ✓ Познаваћете законски и подзаконски оквир и основне дефиниције система ФУК
- ✓ Схватите значај и користи од увођења система ФУК на свим нивоима организације

### Кључне дефиниције

**Финансијско управљање и контрола (ФУК)** је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац организације, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви организације остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

**Систем финансијског управљања и контроле** обухвата управљање и контролу трошења јавних средстава тако да руководству обезбеди подршку у испуњавању краткорочних и дугорочних циљева.

## СИСТЕМ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

**Систем финансијског управљања и контроле** представља спој свих активности, планова, политика, система и ресурса који се ангажују у оквиру организације, у циљу остварења њених циљева и мисије. То је алат доброг управљања који обухвата не само контролне механизме за финансије и буџет и усаглашеност са регулаторним оквиром, већ и системски приступ и поглед на све оперативне системе и пословне процесе установе, како финансијске тако и нефинансијске. Систем ФУК се спроводи у свим организационим јединицама и на свим нивоима установе како би се обезбедило неометано функционисање и реализација циљева установе.

Успостављање система ФУК подразумева да се управљање које се раније фокусирао искључиво на праћење наменског и законитог трошења буџетом планираних средстава трансформише у финансијско управљање засновано на постављању јасних циљева у планским документима, мерењу успешности остварених резултата и одговорности за резултате пословања. Добро успостављен систем ФУК, за који је одговоран руководилац установе, пружа у разумној мери уверавање, кроз управљање ризицима, да ће се управљачке активности извршавати на исправан, етички, економичан, ефективан и ефикасан начин.

Успостављање и примена система ФУК треба да обезбеди установи:

- ✓ Реализацију постављених циљева
- ✓ Економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава
- ✓ Усклађеност пословања са законима и регулативом, политикама, плановима и процедурама
- ✓ Заштиту имовине, обавеза и других ресурса
- ✓ Поуздано, благовремено и потпуно финансијско и друго извештавање.

Сви корисници јавних средстава (КЈС), па и установе основног и средњег образовања, су у обавези да успоставе адекватан систем ФУК који мора да буде креиран према специфичним потребама сваке установе, да се редовно прилагођава променама и новинама, да успостави процес управљања ризицима ради реализације циљева установе и да руководству омогући доношење одлука заснованих на релевантним информацијама.

Одговорност за успостављање и ажурирање система ФУК је на руководиоцу установе. Међутим, сви руководиоци ужих организационих јединица/служби/обалсти рада одговорни су руководиоцу установе за активности финансијског управљања и контроле које успостављају у организационим деловима којима руководе. Већи део свакодневних послова везаних за систем контроле делегира се вишим и средњим руководиоцима, који, пак, одговорност за успостављање конкретнијих политика и процедура интерне контроле додељују запосленима који су одговорни за одређене послове.



Слика 1. Улоге и одговорности руководства и запослених у имплементацији система ФУК

Код свих КЈС, па и у школама које нису успоставиле одговарајући систем ФУК постоји опасност од реализације ризика да се циљеви неће остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин. Запослени у првом моменту имају отпор према ангажовању које увећава њихове дневне радне активности. Због тога је неопходно објаснити које користи и запослени и руководиоци имају од успостављања система процедура у складу са законском и подзаконском регулативом. Посебно се акцентује ангажовање запослених у свим организационим деловима који најбоље познају пословне активности које изводе, са циљем да се успоставе кораци до постизања циља пословног процеса и дефинише управљачка одговорност.

### РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК

Закон о буџетском систему (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020 и 118/2021), [https://www.mfin.gov.rs/upload/media/k0BWdB\\_60156d460128f.pdf](https://www.mfin.gov.rs/upload/media/k0BWdB_60156d460128f.pdf)

Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, „Сл. гласник РС“, бр. 89/2019, <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/dokumenti>

Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије, [https://www.mfin.gov.rs/upload/media/s2Uug9\\_6010215bf36a9.pdf](https://www.mfin.gov.rs/upload/media/s2Uug9_6010215bf36a9.pdf)

Смернице за ФУК за мале кориснике јавних средстава Министарства финансија Републике Србије, [https://www.mfin.gov.rs/upload/media/ReziSK\\_601022ad6ed14.pdf](https://www.mfin.gov.rs/upload/media/ReziSK_601022ad6ed14.pdf)

Смернице о систему делегирања Министарства финансија Републике Србије, [https://www.mfin.gov.rs/upload/media/IDfi1b\\_6010116998df1.pdf](https://www.mfin.gov.rs/upload/media/IDfi1b_6010116998df1.pdf)

Смернице за управљање неправилностима Министарства финансија Републике Србије, <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/finansijsko-upravljanje-i-kontrola>

Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије, [https://www.mfin.gov.rs/upload/media/0w7auM\\_60104b3ab7746.pdf](https://www.mfin.gov.rs/upload/media/0w7auM_60104b3ab7746.pdf)

Смернице о управљачкој одговорности Министарства финансија Републике Србије, <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/upravljacka-odgovornost/>

## **РЕЗИМЕ**

Финансијско управљање и контрола је систем политика, процедура и активности које у складу са Законом о буџетском систему и Правилником о систему ФУК успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац КЈС. На тај начин се се управља ризицима и обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви организације остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Систем ФУК је ефективан само онда када га спроводе сви запослени у установи. ФУК је алат доброг управљања који обухвата не само контролне механизме за финансије и буџет и усаглашеност са регулаторним оквиром, већ и системски приступ и поглед на све оперативне системе и пословне процесе који се одвијају у установи, како финансијске тако и нефинансијске. Да би се обезбедило неометано функционисање и реализација циљева установе, систем ФУК се мора спроводити у свим организационим деловима и на свим нивоима установе.