PRIMJENA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA U INTERNIM KONTROLAMA U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE

Ljiljana Jović, Jelena Vukićević

[1]Akademija strukovnih studija Novi Sad, Odsek Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, ljiljana09@hotmail.com, jelena.obradovic@vps.ns.ac.rs

SHORT SCIENTIFIC PAPER

Received: 02 July 2026.
Accepted: 26 October 2026.
Published: 15 November 2026.
DOI: https://doi.org/10.63395/STEDConf15022026118J145

Corresponding Author: Ljiljana Jović, Academy of Applied Studies Novi Sad, Novi Sad School of Business, Vladimira Perića Valtera 4, 21 000 Novi Sad, Republic of Serbia, jelena.obradovic@vps.ns.ac.rs

Copyright © 2026 Ljiljana Jović, and Jelena Vukičević, published by UNIVERSITY PIM. This work licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.

Citation: Jović, LJ., & Vukičević, J. (2026). Application of Digital Technologies in Internal Controls in the Public Sector of Republika Srpska. In Kojić, D. & Sredić. D. (eds.) *Conference proceedings, International Conference on Social and Technological Development: STED 2026* (pp. 145-154). Trebinje, B&H: University PIM.

APSTRAKT

Predmet rada je analiza primjene digitalnih alata u procedurama izvršenja, izvještavanja i interakcije finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u javnom sektoru Republike Srpske. U radu se analiziraju konsolidovani izvještaji Centralne jedinice za harmonizaciju finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije, te preporuke i zaključci sa stručnih seminara i savjetovanja koji se, zbog obuhvata lica angažovanih na poslovima interne kontrole, mogu posmatrati kao reprezentativan uzorak.

Osnovna hipoteza i polazna tačka u istraživanju je da je, bez obzira što su tehnička i informatička osnova na zadovoljavajućem nivou, izazovno proces digitalizacije internih kontrola sprovesti na brz i odgovarajući način. Ovaj proces je izazovan zbog niskog nivoa digitalne pismenosti, posebno lica koji se nalaze pred kraj radnog vijeka i specifičnosti rukovođenja i upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru, s jedne, te kompleksnosti sistema internih kontrola, sa druge strane.

Ključne riječi: interne finansijske kontrole, digitalizacija, Republika Srpska

UVOD

Živimo u eri "nove stvarnosti" gdje tradicionalni metodi privređivanja bivaju modifikovani ili potpuno zamijenjeni primjenom savremenih tehnologija u proizvodnji, lancima snabdijevanja i razmene, komunikaciji, metodama prenosa informacija i svim ostalim segmentima života, a sve ovo je zasnovano na inovacijama o čijem je značaju i ulozi u privrednom rastu pisao i Draker davne 1990. godine [1].

Promjena načina privređivanja u realnom sektoru neminovno utiče i na promjene u javnom sektoru. Ovdje postoji duboka uzročno-posledična veza, dok je javni sektor zbog visokih troškova

generator i finanisijer inovacija i neophodne infrastrukture, dotle privatni sektor prednjači u sposobnosti prilagođavanja promjenama u okruženju. Ovo upućuje na zaključak da je nezaobilazna uloga javnog sektora i u digitalnoj transformaciji i ona se ne ograničava samo na finansiranje i obezbijeđivanje infrastrukture, posebno vezane za informaciono-komunikacione tehnologije (IKT tehnologije) nego i u regulaciji i obezbijeđivanju svih neophodnih uslova za prevazilaženje" digitalnog jaza" u društvu [2]. O nastajanju i ulozi digitalnog jaza pisali su brojni autori. Tako Dijk i Haker [3] kada je riječ u uzrocima njegovog nastajanja navode brojne faktore raznorodne prirode, od nedostatka interesovanja pojedinca i nedostatka raspoloživih mogućnosti digitalnog usavršavanja, do neadekvatne regulative i IKT infrastrukture. Postojanje digitalnog jaza između različitih država danas je jedan od značajnih razloga koji dovode do zaostajanja u razvoju i nemogućnosti društva da pristupi digitalnoj transformaciji, ili barem nekim ranijim fazama primjene IKT tehnologija kao što su digitizacija i digitalizacija [4].

Da bi izvršavao svoje funkcije, javni sektor mora stalno da vodi računa kako o ekonomskim parametrima u svom funkcionisanju kao što su efikasnosti, ekonimičnosti i efektivnosti, tako i o ispunjavanju javnog interesa. Činjenica da finansiranje javnog sektora potiče iz preraspodjele dohotka ostvarenog u realnom sektoru stvara dodatni pritisak da javni sektor bude što ekonomičniji. Kako privatni sektor ostvaruje veću efikasnost i fleksibilnost, razumno je da se, tamo gdje je moguće, metode u upravljanju u korporativnom sektoru primjene i na javni. Ovo je dovelo do razvijanja i primjene internih finansijskih kontrola u javnom sektoru (eng. Public Internal Financial Controls-PIFC) na bazi standarda Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija- INTOSAI koje je 2002. godine propisala i Evropska komisija. Interne finansijske kontrole u javnom sektoru (IFJK) počivaju na tri stuba: finansijskom upravljanju i kontroli (FUK), internoj reviziji (IR) i centralnoj jedinici za koordinaciju finansijskog upravljanja i kontrole (CJH). Sistem IFJK je zasnovan na poslovnim procesima i obuhvata sve segmente poslovanja javnog subjekta, sve nivoe organizacije i sve aktivnosti [5] pri čemu je poseban akcenat stavljen na upravljanje rizicima gdje se za svaki poslovni proces određuju najznačajniji rizici koji se popisiju, opisuju i procjenjuju sa stanovišta njihove visine i uticaja [6].

Potpisivanjem sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, Bosna i Hercegovina se obavezala da, između ostalog, ispuni i zahtjeve iz klastera 1, poglavlje 32 - Finansijska kontrola [7]. Uvažavajući obaveze proistekle iz procesa pridruživanja s jedne strane, te aktuelnu transformaciju razvijenih privreda ka digitalnoj ekonomiji i digitalnom društvu kao i nivo privrednog i društvenog razvoja u Bosni i Hercegovini, Evropska unija je uvidjela potrebu da pruži pomoć u digitalizaciji sistema internih kontrola u javnom sektoru. Provedeno je više projekata: projekat PIFC (Public Internal Financial Control), završen 2011. godine, projekat SPFM (Strengthening Public Financial Management), završen 2015. godine, te projekat „Improving Public Internal Financial Control in Bosnia and Herzegovina" završen 2022. godine [7].

Predmet ovog rada je analiza primjene digitalnih alata u sistemu javne interne finansijske kontrole u javnom sektoru Republike Srpske. Pošli smo od kauzalne veze između uspješnosti i brzine obrade i prenosa podataka, i primjene digitalnih mogućnosti u postizanju većeg nivoa uspješnosti internih kontrola. Na osnovu uvida u sintetičke indekse razvoja digitalnog društva, prije svega jedan od najznačajnijih indeksa za praćenje spremnosti neke zemlje za primjenu IKT tehnologija - Network Readiness Index (NRI) [8], zatim anketiranja prisutnih lica na seminarima koji se organizuju kao kontinuirana edukacija za zaposlene na poslovima interne kontrole, te izvještaja CJH, formirali smo pretpostavku da jedan od značajnijih razloga nedovoljne primjene digitalnih alata leži u nedovoljnoj kapacitiranosti zaposlenih i stilu upravljanja u javnom sektoru.

METODOLOGIJA

Za dokazivanje ovako postavljene hipoteze, koristili smo statističku i deskriptivnu analizu stanja u sistemu internih finansijskih kontrola u Republici Srpskoj na osnovu brojčanih pokazatelja iz konsolidovanih godišnjih izvještaja o stanju internih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske koje sačinjava Centralna jedinica za harmonizaciju finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije [9], Objavljenih izvještaja Evropske komisije o napretku BIH u procesu

pridruživanja EU [10], Preporuke pododbora za ekonomska i finansijska pitanja i statistiku EU [11], te preporuke nastale u okviru SIGMA monitoring procesa [12]. Pored ovih zvaničnih izvještaja, analizirali smo dokumente na zvaničnoj internet stranici Centralne jedinice za harmonizaciju finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije [13], te materijale sa seminara za interne revizore koje je organizovala CJH Republike Srpske, kao i zapažanja i prijedloge certifikovanih internih revizora koja su iznijeta u okviru diskusija na pomenutim seminarima, a kojima smo prisustvovali u svojstvu certifikovanog internog revizora.

Pored metoda analize statističkih pokazatelja, koristili smo i metod komparativne analize da bismo pratili uporedne pokazatelje u više posmatranih godina i između različitih subjekata javnog sektora u Republici Srpskoj.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Primjena IKT tehnologija kao disruptivnih tehnologija koje mijenjaju ustaljene načine privređivanja, a koje se nalaze u samoj osnovi nove ekonomije predstavljaju preduslov digitalne transfo-rmacije. U novije vrijeme su razvijeni pokazatelji koji prate spremnost zemalja da se uključe u tokove digitalizacije. Prema najpoznatijem indeksu za praćenje spremnosti zemlje za primjenu IKT tehnologija - Network Readiness Index (NRI) [14], Bosna i Hercegovina u 2025. godini zauzima 92 mjesto od ukupno 127 posmatranih zemalja i najlošije je rangirana zemlja Zapadnog Balkana. U samoj strukturi indeksa najlošiji skor ima u sekciji primjenjena tehnologija (105) i upravljanje (89), potom slijedi pokazatelj ljudskih resursi (81). Podindeks uticaj koji se odnosi na ekonomiju, održivi razvoj i kvalitet života i pokazuje međudejstvo navedenih faktora ima vrijednost 96.

Tabela 1. Zemlje Zapadnog Balkana prema NRI indeksu za 2025.godinu [14]

Zemlja	NRI	Tehnologija	Ljudi	Upravljanje	Uticaj
Slovenija	33	34	49	27	23
Srbija	47	78	55	47	31
Rumunija	52	61	71	52	32
Hrvatska	53	71	63	35	61
Bugarska	55	51	51	48	72
Crna Gora	64	56	75	65	69
Albanija	79	97	59	77	73
S.Makedonija	89	89	110	64	90
BiH	92	105	81	89	96

Zabrinjava činjenica da je Bosna i Hercegovina prema NRI izvještaju za 2024. godinu [15]zauzimala 90 mjesto od 133 rangirane zemlje. Struktura indeksa je bila sledeća tehnologija (102) ljudski resursi (83) Upravljanje (72) i uticaj (94) što bi moglo da uputi na zaključak da se digitalni jaz povećava.

DIGITALIZACIJA PROCESA INTERNIH KONTROLA

Digitalizacija sistema javnih internih kontrola u BiH provedena je kroz projekat „Unapređenje javne interne finansijske kontrole u BiH“ koji je impleme-ntiran u trogodišnjem periodu, počevši od oktobra 2018. Projekt je podržao razvoj četiri strategije javne interne finansijske kontrole, te osmislio, razvio i pustio u rad PIFC aplikaciju koja omogućava automatizaciju propisa o internim kontrolama. Cilj projekta je bio unaprjeđenje finansijskog upravljanja javnim sredstvima i sredstvima fondova Evropske unije. Finansiranje je omogućeno iz

IPA fondova EU u iznosu od 2.000.000 eura, dok je samu realizaciju izvršio konzorcij međunarodnih kompanija, na čelu s ICE – International Consulting Expertise EEIG iz Belgije [16].

Rezultat ovog projekta je izrada digitalne softerske aplikacije otvorenog koda koja je omogućila digitalizaciju rada svih segmenata interne kontrole, najveću na Zapadnom Balkanu, sa ciljem efikasnog i upravljanja rizicima, jačanje interne kontrole i interne revizije i dosljednija primjena međunarodnih standarda interne revizije.

Aplikacija sadrži četiri modula [17]:

1. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK); sadrži sljedeće sekcije:
   - Mapa poslovnih procesa,
   - Registar rizika,
   - Izvještaj o samoprocjeni,
   - Ključni indikatori performansi i
   - Treninzi i certifikacija FUK.

2. Interna revizija (IR); kroz ovaj modul se obavljaju sve zakonom propisane aktivnosti i procedure interne revizije. One obuhvataju: sačinjavanje strateških i godišnjih planova, planove pojedinačnih revizija, evidentiranje izvršenog testiranja, ispitivanja i ocjene podataka i informacija koje su predmet revizije, izvještavanje o rezultatima i preporukama pojedinačnih revizija, pregled praćenja i izvršavanja preporuka interne revizije, izvještaje rukovodstvu subjekta i CJH, evidentiranje edukacija, evidentiranje aktivnosti u vezi sa kontrolom kvaliteta rada interne revizije i čuvanje dokumentacije
3. Izvještavanje; ova sekcija sadrži niz funkciona-lnosti i to:
   - Pentaho izvještavanje koje predstavlja poslovnu inteligenciju aplikacije i služi za generisanje podataka po različitim parametrima, a koji se nalaze u godišnjim izvještajima koji korisnici dostavljaju CJH. Pristup imaju zaposleni u CJH kojima su dodijeljena odgovarajuća ovlašćenja,
   - Spisak korisnika; sadrži spisak institucija i odgovornih lica unutar njih koji imaju dozvoljen pristup zajedno sa njihovim ovlašćenjima,
   - Procjena kvaliteta FUK; vrši se u skladu sa pravilnikom o procjeni kvaliteta FUK,
   - Praćenje realizacije preporuka i akcionog plana; koristi se unutar jedinica javnog sektora da bi rukovodioci interne revizije i interni revizori mogli da generišu izvještaje o statusu datih preporuka,
   - Godišnji izvještaj interne revizije i procjena kvaliteta; namijenjeno je rukovodiocima jedinica interne revizije za potrebe godišnjeg izvještavanja prema CJH o radu jedinice interne revizije unutar subjekta. Ovi podaci su neophodni za izradu konsolidovanog izvještaja na nivou javnog sektora.
   - Periodično samoocjenjivanje JIR; koriste zaposleni u jedinicama interne revizije da bi ocijenili svoj rad u prethodnom polugodišnjem, odnosno godišnjem periodu.

4. Administracija; Ovaj dio aplikacije sadrži niz funkcionalnosti koje se odnose na njeno funkcionisanje i to: FUK, Interna revizija, Kategorije Institucija, Registri institucija, Kategorije dokumenata i Kaylock administracija. Pristup svim funkcionalnosti imaju lica iz CJH kojima su dodijeljena posebna ovlašćenja, dok zaposleni u institucijama javnog sektora imaju pristup samo za one funkcionalnosti za koje su zaduženi u svojim institucijama.

Sve institucije i preduzeća javnog sektora u Bosni i Hercegovini su obavezni da koriste aplikaciju, a pristupne podatke licima koje po nadležnim propisima imaju pravo pristupa na pismeni zahtjev uz ovlašćenje rukovodioca institucije ili preduzeća, dodjeljuju administratori ovlašćeni od strane CJH. Pravo pristupa mogu imati [17]:

- članovi radnih grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu, osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, koordinatori za upravljanje rizicima ili druge osobe kojima je rukovodilac institucije dodijelio ovlaštenja i odgovornosti za razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole,
- rukovodioci jedinica interne revizije i interni revizori koji su upisani u Registar internih revizora i jedinica interne revizije u institucijama BiH,
- zaposleni u odjeljenju za razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole CJH,
- zaposleni u odjeljenju za razvoj sistema interne revizije CJH.

DIGITALIZACIJA RADA CENTRALNE JEDINI-CE ZA HARMONIZACIJU

Centralna jedinica za harmonizaciju je osnovana Zakonom o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske [18] i organizovana je u četiri odjeljenja:

- Odjeljenje za regulisanje i nadzor sistema finansijskog upravljanja i kontrole,
- Odjeljenje za regulisanje i nadzor funkcije interne revizije,
- Odjeljenje za informacije i komunikacije iz djelokruga aktivnosti CJH,
- Odjeljenje za pripremu programa za obuku internih revizora i FMC osoblja i nadzor nad provođenjem programa za obuku.

Međutim, popunjenost sistematizovanih radnih mjesta je tek 40% [19].

Uvidom u zvaničnu internet stranicu Centralne jedinice za harmonizaciju Republike Srpske [13] ustanovili smo da internet stranica, prije svega, postoji, a potom da sadrži pregledne sekcije koje se odnose na:

- Preostala dva stuba Internu reviziju i Finansijsko upravljanje i kontrolu,
- Registar lica za finansijsko upravljanje i kontrolu,
- Registre iz oblasti interne revizije,
- Izvještaje o uspostavljanju i razvoju interne finansijske kontrole u javnom sektoru Republike Srpske,
- Obuke za interne revizore u javnom sektoru,
- Strategije i smjernice.

U podsekcijama ovih sekcija nalaze se detaljnije informacije o naslovljenoj temi date u formi linkova ka dokumentima u pdf ili word formatu koji se mogu učitati sa stranice CJH. To su, prije svega, pravilnici, uputstva, standardi, planovi, smjernice, sporazumi i memorandumi sa drugim relevantnim institucijama, te strategije razvoja.

Možemo zaključiti da se na stranci CJH nalazi dovoljno neophodnih informacija za sve zainteresovane strane, te da je ispunjen zahtjev za transparentnošću.

DIGITALIZACIJA U INSTITUCIJAMA JAVNOG SEKTORA REPUBLIKE SRPSKE

Prema javno dostupnom Konsolidovanom godišnjem izvještaju o uspostavljanju i razvoju interne finansijske kontrole u javnom sektoru Republike Srpske sa stanjem an dan 31.12.2025. [19], konstatovane su brojne činjenice koje su bitne za našu analizu.

Upotreba digitalizacije u vezi sa sistemom finansijskog upravljanja i kontrole:

- Od janura 2023. godine izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole vrši se elektronski, putem PIFC aplikacije.
- Ukupno 466 subjekta javnog sektora Republike Srpske popunio je i zaključio Izvještaj o sprovođenju planiranih aktivnosti na uspostavljanju i razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrola.

- 407 subjekata javnog sektora RS je dostavilo planove za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole za 2026. godinu, putem PIFC aplikacije.
- 404 subjekata javnog sektora dostavilo je Izjavu u vezi sa dostignutim stepenom razvoja sistema internih finansijskih kontrola u 2025. putem PIFC aplikacije.
- Konstatuje se da je u budućem periodu neophodno intenzivnije edukovanje korisnika o upotrebi i značaju PIFC aplikacije. Isto tako se navodi da digitalizacija sistema nije samo informatički alat za uspostavljanje i razvoj FUK-a i platforme za izvještavanje prema CJH, nego ona omogućava nadzor i jačanje analitičkih kapaciteta CJH, a sve to zajedno doprinosi efikasnijem javnom sektoru.

U domenu interne revizije situacija je nešto drugačija. Interna revizija je uspostavljena u daleko manjem broju subjekata sa značajnom nepopunjenošću kapaciteta. Ukupno 96 subjekata je formiralo jedinicu ili odjeljenje interne revizije sa ukupno sistematizovanih 251 radnih mjesta. Međutim, popunjeno je samo 178 mjesta ili 72% od broja sistematizovanih.

Konsolidovani izvještaj o uspostavljanju i razvoju interne finansijske kontrole u javnom sektoru Republike Srpske u 2025. godini navodi da godišnji izvještaj o radu interne revizije nisu svi subjekti dostavili kroz PIFC aplikaciju, nego putem pošte ne navodeći koliki je njihov broj. Isto tako, od ukupno 92 subjekta koji imaju uspostavljenu internu reviziju, tri nisu uopšte dostavili godišnji izvještaj.

Međutim, nama su interesantne konstatacije u izvještaju [19] koje se odnose na zaključke i preporuke, u okviru kojih su navedene najčešće sugestije zaposlenih na poslovima interne revizije:

- preporuka da se ubrza proces digitalizacije FUK,
- da se inteziviraju obuke za korišćenje PIFC aplikacije,
- da se PIFC aplikacija prilagodi regulatornom okviru za internu reviziju,
- da se osigura neovlašćen pristup podacima u aplikaciji
- da se utiče na podizanje svijesti kod rukovodstva subjekata o značaju internih kontrola.

Zaključci i preporuke od strane CJH u vezi sa internom revizijom takođe se u jednom djelu odnose i na dalju digitalizaciju sistema gdje se navodi da je potrebno uticati na dalju digitalizaciju interne revizije da bi bilo omogućeno da svi subjekti počnu koristiti PIFC aplikaciju za sprovođenje svih faza interne revizije.

MIŠLJENJA ZAPOSLENIH NA POSLOVIMA INTERNE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE

Neformarlnim anketiranjem kroz razgovore i diskusije na seminarima internih revizora i lica zaduženiz za finansijsko upravljanje i kontrolu, mogli smo izvesti opšti zaključak u vezi sa radom CJH kako slijedi:

- navedena lica su uglavnom zadovoljna sa radom CJH,
- osnovni kanal komunikacije sa zaposlenim u CJH je telefon ili elektronska pošta
- povratne informacije iz CJH se dobijaju u razumnim rokovima,
- neophodno je provesti više seminara sa radionicama i rješavanjem konkretnih problema sa kojima se zaposleni susreću.

Zaposleni na poslovima interne kontrole u vezi sa digitalizacijom sistema internih kontrola navode da:

- na stranici CJH postoji sve uobičajene informacije koje su im neophodne u njihovom radu,
- preferiraju seminare i kontinuiranu edukaciju uživo i u odnosu na webinare,
- metodologija elektronskog popunjavanja i slanja godišnjih izvještaja je savladana od strane lica zaduženih za poslove finansijskog upravljanja i kontrole, dok neki interni revizori još uvijek koriste raniji metod slanjem putem pošte,

- meodologija sačinjavanja i elektronskog slanja izvještaja o nivou dostignutog stepena uvođenja sistema finansijskog upravljanja i kontrole i godišnjeg plana za otklanjanje nedostataka je takođe savladana,
- anketirana lica pokazuju u određenoj mjeri nepoznavanje informatičkih alata za sačinjavanje i učitavanje u PIFC aplikaciju elektronske verzije šeme poslovnog procesa,
- lica zadužena za upravljanje rizicima još uvijek nisu savladala obavljanje ovog posla posredstvom elektronske PIFC aplikacije,
- interni revizoru su iskazali nemogućnost da obavljaju poslove interne revizije korišćenjem PIFC aplikacije zbog nedostataka koji proističu iz odsustva digitalizacije sistema FUK, kao i zbog neusklađenosti PIFC aplikacije sa zakonskim propisima,
- dio učesnika u diskusiji je izjavio da nije dovoljno informatički obučen za obavljanje svih poslova interne kontrole u elektronskom formatu i u tom smislu pokazao interesovanje za sprovođenje dodatnih obuka.

Zaposleni na poslovima interne kontrole ugla-vnom naglašavaju sledeća ograničenja vezana za upravljanje sistemom:

- top menadžment ne razumije opseg i značaj interne kontrole, tako da "ton sa vrha" nije odgovarajući,
- nije propisano da je potrebno sistematizovati posebno radno mjesto za poslove finansijskog upravljanja i kontrole, pa se za njih zadužuju uglavnom referenti iz službe računovodstva koji nemaju dovoljno ingerencija da narede sprovođenje poslova iz domena FUK-a, posebno licima koja se nalaze iznad njih u organizacionoj strukturi subjekta,
- zakon ne predviđa sankcije za rukovodioce i poslovne subjekte ukoliko sistem internih kontrola nije uspostvaljen, pa je i to jedan od razloga zbog kojih menadžment ne pridaje dovoljan značaj ovom segmentu poslovanja.

OCJENE MEĐUNARDONIH AKTERA

Evropska komisija u izvještaju o napretku BiH za 2024. godinu [10] konstatuje da je zakonodavni okvir za interne kontrole u javnom sektoru donijet, ali još uvijek nedovoljno integrisan sa zakonodavstvom koje se odnosi na javne finansije. Pored toga upravljanje rizicima je nedovoljno razvijeno, kao i upravljačka odgovornost. Proces izvještavanja je automatizovan, ali primjena još uvijek nije odgovarajuća. Glavni razlog za to nalazi u nedovoljno razvijenoj upravljačkoj odgovornosti i praksi delegiranja ka višim političkim nivoima, umjesto ka službenicima po administrativnoj hijerarhiji.

Direkcija za evropske integracije na osmom sastanku Pododbora za ekonomska i finansijska pitanja i statistiku održanom 22.05.2025. u domenu digitalizacije internih finansijskoh kontrola u javnom sektoru konstatuje da BiH treba unaprijediti kvalitet praćenja rada javnih preduzeća posredstvom informatičke aplikacije razvijene u te svrhe [11].

Analiza javne administracije u BiH u okviru SIGMA monitoring procesa [12] u dijelu koji se odnosi na interne kontrole samo konstatuje da je značajan napredak ostvaren je uvođenjem PIFC aplikacije sa ciljem da olakša procese praćenja za CJH i procese internih kontrola uopšte, kao i sprovođenje samog procesa interne revizije. Zatim se kaže da je praktična primjena ove aplikacije još uvijek u početnoj fazi ali da pokazuje pozitivan razvojni trend.

DISKUSIJA

Predočeno istraživanje je potvrdilo da nedovoljna upotreba digitalnih alata u internim kontrolama u javnom sektoru Republike Srpske potiče iz dva osnovna razloga; nedovoljnog broja i stručnosti zaposlenih i stila upravljanja u javnom sektoru. NRI indeks pokazuje da je BIH najlošije pozicionirana zemlja Zapadnog Balkana sa tendencijom povećavanja digitalnog jaza, pri čemu posebno zabrinjava što vrijednosti podindeksa tehnologija pada u odnosu na prethodnu godinu. Međutim, kao što smo naveli, kroz projekat „Unapređenje javne interne finansijske kontrole u

BiH" uloženo je 2 milijarde evra iz IPA projekata što je rezultiralo digitalizacijom svih segmenata internih kontrola u 2022 godini, na osnovu čega možemo zaključiti da postoji tehnološka, prije svega softverska, infrastruktura za digitalizaciju u ovom segmentu javnog sektora.

Konsolidovani godišnji izvještaji o internim kontrolama koje izrađuje Centralna jedinica za harmonizaciju koja je jedan od departmana ministarstva finansija, potvrđuju da je proces digitalizacije uspostavljen na zadovoljavajućem nivou u dijelu finansijskog upravljanja i kontrole i rada CJH, dok u dijelu interne revizije značajno zaostaje. Primjetna je značajna potkapacitiranost u sektoru interne revizije gdje je popunjeno samo 72% radnih mjesta. U CJH popunjenost radnih mjesta je još niža-tek 40%. Ovome treba dodati i da međunarodni akteri u ocjeni ovog segmenta digitalizacije uglavnom konstatuju da je proces započet, a da njegova primjena nije zadovoljavajuća. Uzroke ovakvog stanja smo tražili na samom izvoru, tamo gde se procesi internih kontrola sprovode. Vidjeli smo da zaposleni na poslovima interne kontrole uglavnom referišu probleme u vezi sa percepcijom značaja internih kontrola od strane menadžmenta, nedovoljnu obučenost u radu sa PIFC aplikacijom kao i neprilagođenost aplikacije za poslove interne revizije.

ZAKLJUČAK

Ukrštanjem i nalizom podataka iz ova tri izvora: NRI indeksa, izvještaja CJH i međunarodnih institucija, te prikupljanjem mišljenja kroz neformalna anketiranja lica koji izvršavaju poslove interne kontrole u javnom sektoru Republike Srpske, smatramo da smo dokazali početnu hipotezu.

Svjesni smo, međutim, da ovo istraživanje ima i svoja ograničenja. Ona potiču sa dvije strane. Prvo, predmet istraživanja ne potpada pod okvire zvaničnog statističkog izvještavanja, pa smo bili osuđeni na korišćenje sekundarnih izvora podataka. Kao drugo, analiza bi dala više podataka da je rađena na bazi šireg anketnog upitnika koji bi distribuirali među većim brojem internih revizora, licima odgovornim za uspo-stavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru kao i među zaposlenim u CJH. Na ovaj način bismo mogli dobiti dodatne informacije u pisanoj ili elektronskoj formi u formatu koji bi omogućavao širu statističku obradu. Međutim, jedno tako široko istraživanje izlazi iz okvira ovog rada, pa ostaje da razmislimo da u budućem periodu, u okviru nekog šireg projketnog zadatka, formiramo opsežniji anketni upitnik i iz njega kao iz izvornog izvora podataka, pokušamo dobiti još jasniju sliku. Imajući u vidu da analize i izvještaji CJH, istraživanja i preporuke SIGMA i Evropske Komisije, takođe govore u prilog naših zaključaka, smatramo da to ne bi bitno promijenilonalaze i rezultate do kojih smo došli.

DECLARATIONS OF INTEREST STATEMENT

The authors affirm that there are no conflicts of interest to declare in relation to the research presented in this paper.

LITERATURE

1. Drucker, P. F. (1991) *Inovacije i preduzetništvo: Praksa i principi.* Beograd: Grmeč.
2. Mirović, I., & Petrović, V. (2022). Digitalna revolucija i/ili digitalna ekonomija. U *Zbornik radova sa naučne konferencije* ECONBIZ (str. 262-275). Istočno Sarajevo: Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije.
3. Van Dijk, J., & Hacker, K. (2003).The digital divide: A complex and dynamic phenomenon. *The Information Society.*
4. Stankić, J., Soldić-Aleksić, J., & Jakovljević, A. (2022). Digitalna transformacija kao ekonomski izazov u uslovima ubrzanih globalnih promena. *Novi Ekonomist, 32*, 20-26.
5. Jović, Lj., & Ivić, M. (2023). Public internal financial controls in the context of new public management. *In International Scientific and Expert Conference: Economic Development and Competitivnes of European Countries, Trade and Investments Relations* (pp. 105-108). Novi Sad School of Business.
6. Jović, Lj., & Vukićević, J. (2025). Management in the public sector based on risk management. In *International Scientific and Expert Conference: Economic Development and*

Competitiveness of European Countries - Challenges of the Contemporary International Environment (pp. 121-123). Novi Sad School of Business.
7. Novaković, V., Milovanović, M., & Gligorić, D. (2022). Possibilities for public sector management improvement by the digitalization of financial management and control system in the Western Balkan countries. *Journal of Forensic Accounting Profession, 2*(2), 56-77.
8. Soldić-Aleksić, J., Stankić, R., & Jakovljević, A. (2021). Savremene tendencije u praćenju zemalja za primenu informaciono-komunikacionih tehnologija u post COVID periodu. *Novi Ekonomist, 15*(30), 64-73.
9. Centralna jedinica za harmonizaciju. (2026). *Konsolidovani godišnji izvještaj o uspostavljanju i razvoju interne finansijske kontrole u javnom sektoru Republike Srpske sa stanjem na dan 31.12.2025.* Dostupno na: https://vladars.rs/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mf/OM/harmonizacija/Pages/default.aspx#collapsible0
10. European Commission. (2024). *Bosnia and Herzegovina 2024 Report.* Dostupno na www.enlargement.ec.europa.eu/bosnia-and-herzegovina-report-2024_en
11. Direkcija za evropske integracije. (2025). *Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između EU i Bosne i Hercegovine: 8. sastanak Pododbora za ekonomska i finansijska pitanja i statistiku, Brisel, 22. 05. 2025. godine - Preporuke Evropske unije*. Dostupno www.dei.gov.ba/uploads/documents/eu-preporuke-8-sastanak-pododbora-za-efpis_1764677190.pdf
12. OECD. (2025*). Public administration in Bosnia and Herzegovina 2024: Assessment against the Principles of Public Administration*. Dostupno na www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/01/public-administration-in-bosnia-and-herzegovina-2024_df5d9924/969426b5-en.pdf
13. Centralna jedinica za harmonizaciju Republike Srpske. (n.d.). *Službena internet stranica*. Dostupno na: www. vladars.rs/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mf/OM/harmonizacija/Pages/default.aspx
14. Word Governments Samit & Portulans Institute. (2026). *Network Readiness Index 2025*. Dostupno na www.networkreadinessindex.org/
15. Portulans Institute. (2025). *Network Readiness Index 2024.* Dostupno na www.networkreadinessindex.org/
16. Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine. (2026). *Završna konferencija projekta unapređenja javne interne finansijske kontrole u Bosni i Hercegovini*. Dostupno na: www.mft.gov.ba/publication/read/zavrsna-konferencija-projekta-unapredjenje-javne-interne-finansijske-kontrole-u-bih?pageId=94
17. Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine. (2022). Pravilnik o korišćenju aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje u sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama Bosne i Hercegovine. *Službene novine Bosne i Hercegovine*, 21/22.
18. Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola. (2016). *Službeni glasnik Republike Srpske*, 91/16.
19. Centralna jedinica za harmonizaciju Republike Srpske. (2021). *Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske za period 2021-2025*. Dostupno na www.vladars.rs/sr-SP/Cyrl/Vlada/Ministarstva/mf

Jović, LJ., & Vukičević, J. (2026). Application of Digital Technologies in Internal Controls in the Public Sector of Republika Srpska.

APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN INTERNAL CONTROLS IN THE PUBLIC SECTOR OF REPUBLIKA SRPSKA

Ljiljana Jović, Jelena Vukićević

Academy of Applied Studies Novi Sad, Novi Sad School of Business, Vladimira Perića Valtera 4, 21 000 Novi Sad, Republic of Serbia, ljiljana09@hotmail.com, jelena.obradovic@vps.ns.ac.rs

ABSTRACT

The subject of this paper is the analysis of the application of digital tools in the procedures of implementation, reporting, and interaction within financial management and control, as well as internal audit in the public sector of Republika Srpska. The paper analyzes consolidated reports of the Central Harmonization Unit, together with recommendations and conclusions from professional seminars and conferences which, considering the number of participants engaged in internal control activities, may be regarded as a representative sample.

The main hypothesis and starting point of the research is that, although the technical and IT infrastructure is at a satisfactory level, the process of digitalizing internal controls remains challenging to implement in a fast and appropriate manner. This is due to the low level of digital literacy, particularly among employees nearing the end of their working careers, as well as the specific characteristics of leadership and human resource management in the public sector on the one hand, and the complexity of the internal control system on the other.

Keywords: internal financial controls, digitalization, Republika Srpska