



Ekonomski fakultet
Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru



Ekonomski fakultet
Univerziteta u Zenici



Pravni fakultet Univerziteta
„Džemal Bijedić“ u Mostaru

Elektronski zbornik sažetaka sa

6. MEĐUNARODNE NAUČNE KONFERENCIJE

***“Pravni i ekonomski aspekti procesa integracije
Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju”***

APSTRAKTI PRAVNOG FAKULTETA

JACANJE INTEGRITETA JAVNIH INSTITUCIJA KAO USLOV EVROPSKIH INTEGRACIJA BOSNE I HERCEGOVINE

STRENGTHENING THE INTEGRITY OF PUBLIC INSTITUTIONS AS A CONDITION FOR THE EUROPEAN INTEGRATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Said Bektešević

Fakultet za islamske studije, Novi Pazar

Sažetak

U radu se analizira značaj jačanja integriteta javnih institucija kao jednog od ključnih uslova za napredak Bosne i Hercegovine u procesu evropskih integracija. Posebna pažnja usmjerena je na povezanost institucionalnog integriteta sa vladavinom prava, transparentnošću, odgovornošću, prevencijom korupcije i profesionalizacijom javne uprave. Cilj rada je ispitati stanje i mehanizme zaštite integriteta javnih institucija u Bosni i Hercegovini te utvrditi njihov značaj za ispunjavanje zahtjeva Evropske unije. U radu se primjenjuju metoda analize sadržaja, normativna i komparativna metoda, uz analizu relevantnih zakonskih propisa, strateških dokumenata i izvještaja Evropske komisije. Rezultati analize ukazuju da slabosti u području vladavine prava, korupcije, sukoba interesa, transparentnosti i odgovornosti predstavljaju značajne prepreke evropskom putu Bosne i Hercegovine. Jačanje integriteta javnih institucija stoga predstavlja važan preduslov za uspješno provođenje reformi i ostvarivanje napretka prema članstvu u Evropskoj uniji.

Ključne riječi: integritet javnih institucija, vladavina prava, transparentnost, odgovornost, korupcija, javna uprava, evropske integracije, Bosna i Hercegovina.

Abstract

The paper analyzes the importance of strengthening the integrity of public institutions as one of the key conditions for Bosnia and Herzegovina's progress in the European integration process. Particular attention is paid to the relationship between institutional integrity and the rule of law, transparency, accountability, corruption prevention, and the professionalization of public administration. The aim of the paper is to examine the state of and mechanisms for protecting the integrity of public institutions in Bosnia and Herzegovina and to determine their importance for meeting the requirements of the European Union. The paper applies content analysis, normative and comparative methods, including an analysis of relevant legislation, strategic documents, and European Commission reports. The results indicate that weaknesses in the areas of the rule of law, corruption, conflicts of interest, transparency, and accountability represent significant obstacles to Bosnia and Herzegovina's European path. Strengthening the integrity of public institutions is therefore an important prerequisite for successful reform implementation and progress towards European Union membership.

Keywords: public institution integrity, rule of law, transparency, accountability, corruption, public administration, European integration, Bosnia and Herzegovina

RADNO-PRAVNI ASPEKTI UGOVORA O (SUB)SPECIJALIZACIJI U ZDRAVSTVENIM USTANOVAMA U KONTEKSTU AKTUELNE SUDSKE PRAKSE U BOSNI I HERCEGOVINI

LABOUR LAW ASPECTS OF (SUB)SPECIALISATION CONTRACTS IN HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF CURRENT CASE LAW IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

prof. dr. sc. Jasmina Bešlić

Pravni fakultet Univerziteta u Bihaću

Sažetak

Ugovor o (sub)specijalizaciji u zdravstvenim ustanovama je ugovor kojim se uređuju prava i obaveze između ljekara-(sub)specijalizanta i zdravstvene ustanove koja ga upućuje na usavršavanje. Radi se o ugovoru sui generis koji ima karakteristike ugovora o radu kojim se uređuje radno-pravni odnos u posebnom režimu radnih odnosa i obligaciono-pravnog odnosa u kojem ugovorne strane imaju prava i obaveze koje nisu isključivo radno-pravne prirode.

Ugovor o (sub)specijalizaciji u Bosni i Hercegovini regulisan je entitetskim zakonima, prije svega zakonima o zdravstvenoj zaštiti, zakonima o radu i zakonima o obligacionim odnosima, te pravilnicima.

Prestanak ugovora o (sub)specijalizaciji i obaveze ljekara-(sub)specijalizanta u pogledu klauzule o ostanku na radnom mjestu ili tzv. vezanog rada, plaća i naknada plaća, ali i drugih prava iz radnog odnosa u sudskoj praksi Bosne i Hercegovine trenutno prolaze kroz revolucionarne promjene u korist ljekara-(sub)specijalizanta. Tako je Vrhovni sud Federacije Bosne i Hercegovine donio presudu kojom je utvrđeno da ljekari-(sub)specijalizanti koji jednostrano prekinu ugovor o (sub)specijalizaciji nemaju obavezu ustanovama koje su ih uputile na (sub)specijalizaciju vratiti isplaćene plaće i naknade plaća, kao niti druga davanja koja proizilaze iz izvršenog rada unutar radnog odnosa. Takva praksa je usklađena s praksom Suda pravde Evropske unije, koji se u ovakvim slučajevima oslanja na princip proporcionalnosti, iako samo zakonodavstvo Evropske unije ne reguliše direktno ugovore o (sub)specijalizaciji, već prepušta državama članicama da to same urede unutar oblasti radnog i obligacionog prava.

Ključne riječi: zdravstvene ustanove, ugovor o (sub)specijalizaciji, lekar-(sub)specijalizant, radni odnos, plaće, naknade plaća, sudska praksa

Abstract

A (sub)specialization contract in healthcare institutions is an agreement regulating the rights and obligations between a physician undergoing (sub)specialization and the healthcare institution sending them for advanced training. It is a sui generis contract possessing characteristics of both, an employment contract regulating the employment relationship within a specific labor law regime and a contract governed by the law of obligations, wherein the parties hold rights and obligations that are not exclusively of an employment-law nature.

In Bosnia and Herzegovina, (sub)specialization contracts are regulated by entity level legislation, primarily laws on healthcare, labor laws, and laws on obligations, as well as by implementing regulations.

Issues regarding the termination of (sub)specialization contracts and the obligations of physicians, specifically concerning "retention clauses" (or "tied service" requirements), the repayment of salaries and allowances, and other employment-related rights, are currently undergoing revolutionary changes in the case law of Bosnia and Herzegovina, shifting in favor of the physicians. Notably, the Supreme Court of the Federation of Bosnia and Herzegovina issued a ruling establishing that physicians who unilaterally terminate a (sub)specialization contract are not obligated to repay the institutions that sent them for training for the salaries and allowances received, nor for other payments arising from work performed within the scope of their employment. Such practice aligns with the case law of the Court of Justice of the European Union, which relies on the principle of proportionality in such cases, even though European Union legislation itself does not directly regulate (sub)specialization contracts, leaving it to Member States to regulate the matter within the realms of labor and contract law.

Keywords: healthcare institutions, (sub)specialization contract, physician-(sub)specialist trainee, employment relationship, wages, wage compensation, case law

**INSTITUCIONALNI I PRAVNI IZAZOVI BOSNE I HERCEGOVINE U PROCESU
PRISTUPANJA EUROPSKOJ UNIJI: IZMEĐU SUVERENITETA, REFORMI I ZAHTJEVA
PRAVNE STEČEVINE EUROPSKE UNIJE**

**INSTITUTIONAL AND LEGAL CHALLENGES FACING BOSNIA AND HERZEGOVINA IN
THE PROCESS OF ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION: BETWEEN SOVEREIGNTY,
REFORMS AND THE REQUIREMENTS OF THE EU ACQUIS**

doc. dr. Elmida Burina

Sažetak

U radu se analiziraju institucionalni i pravni izazovi Bosne i Hercegovine u procesu pristupanja Europskoj uniji, s posebnim osvrtom na odnos nacionalnog pravnog suvereniteta, reformskih procesa i zahtjeva pravne stečevine Europske unije. Europski put Bosne i Hercegovine ne može se posmatrati samo kao pitanje političkog opredjeljenja za članstvo, već kao proces koji zahtijeva stvarne promjene u domaćem pravnom sistemu, radu institucija i načinu oblikovanja javnih politika. U tom kontekstu, posebna pažnja posvećuje se obavezama koje proizilaze iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, institucionalnoj koordinaciji, kriterijima za članstvo, vladavini prava i usklađivanju zakonodavstva sa pravom Europske unije.

Cilj rada je postići bolje razumijevanje između nacionalnog suvereniteta, odnosno suvereniteta Bosne i Hercegovine, i obaveza koje proizlaze iz procesa pristupanja Europskoj uniji, kroz identificiranje temeljnih pravnih i institucionalnih prepreka u provođenju reformi. Polazi se od stava da proces pristupanja Europskoj uniji ne znači gubitak nacionalnog suvereniteta Bosne i Hercegovine, već njegovo prilagođavanje novim pravnim i institucionalnim okvirima kroz prihvatanje europskih standarda, usklađivanje s pravnom stečevinom Europske unije i jačanje domaćih institucija.

Ključne riječi: Bosna i Hercegovina, Europska unija, pravni suverenitet, institucionalne reforme, pravna stečevina EU, europske integracije.

Abstract

This paper examines the institutional and legal challenges facing Bosnia and Herzegovina in the process of accession to the European Union, with particular emphasis on the relationship between national legal sovereignty, reform processes and the requirements of the EU acquis.

Bosnia and Herzegovina's path towards the European Union cannot be viewed solely as a matter of political commitment to membership, but as a process requiring substantive changes to the domestic legal system, the functioning of institutions and the formulation of public policies. In this context, particular attention is devoted to the obligations arising from the Stabilisation and Association Agreement, institutional coordination, membership criteria, the rule of law and the alignment of domestic legislation with European Union law.

The aim of the paper is to provide a better understanding of the relationship between national sovereignty, specifically the sovereignty of Bosnia and Herzegovina, and the obligations arising from the EU accession process by identifying the principal legal and institutional barriers to reform implementation. The paper proceeds from the premise that accession to the European Union does not entail the loss of Bosnia and Herzegovina's national sovereignty, but rather its adaptation to new legal and institutional frameworks through the acceptance of European standards, alignment with the EU acquis and the strengthening of domestic institutions.

Keywords: Bosnia and Herzegovina, European Union, legal sovereignty, institutional reforms, EU acquis, European integration.

OPTIMIZACIJA DISKRECIONOG ODLUČIVANJA JAVNIH UPRAVA TRANZICIJSKIH ZEMALJA U PROCESU KONVERGENCIJE U EVROPSKI UPRAVNI PROSTOR

OPTIMIZATION OF DISCRETIONARY DECISION-MAKING OF PUBLIC ADMINISTRATIONS OF TRANSITIONAL COUNTRIES IN THE PROCESS OF CONVERGENCE INTO THE EUROPEAN ADMINISTRATIVE SPACE

van. prof. dr. Amel Delić

Fakultet za upravu Univerziteta u Sarajevu

Sažetak

Neka od osnovnih načela djelovanja javne uprave jesu fokusirana na zakonitost, efikasnost, slobodnu ocjenu dokaza i utvrđivanje materijalne istine. U određenim situacijama se ostvaruju kroz donošenje pravno vezanih pojedinačnih upravnih akata, a često se ostvaruju primjenom diskrecionog odlučivanja.

Ovlaštenje za diskreciono odlučivanje je neophodno zbog nemogućnosti zakonodavca da predvidi i normira najrazličitije društvene situacije, niti unaprijed procijeni posljedice određenih činjenja ili nečinjenja i optimalne mjere za efektivno osiguranje zakonitosti u različitim situacijama.

Istovremeno, širok obim primjene diskrecionog odlučivanja dovodi i do zloupotreba ovlaštenja od strane službenih lica, nesvrishodnog odlučivanja, pravne nesigurnosti i narušavanja načela Evropskog upravnog prostora: pouzdanosti i predvidljivosti, otvorenosti i transparentnosti, odgovornosti, te efikasnosti i efektivnosti.

U članku vrši normativna analiza pravnih propisa u Bosni i Hercegovini koji daju ovlaštenja za diskreciono odlučivanje sa fokusom na oblasti odlučivanja o pravima iz radnih odnosa u državnoj službi, vršenja inspekcijaskog nadzora, te ostvarivanja partikularnih prava poput prava na nabavljanje, nošenje i držanje oružja i municije i sticanja prava iz oblasti građenja. Rad obuhvata i komparativnu analizu odabranih tranzicijskih država i država članica Evropske unije u pogledu propisa i praksi primjene diskrecionog odlučivanja javne uprave, analizira optimalan obim primjene ovog instituta kako bi isti bio komplementaran principima i praksama Evropskog upravnog prostora i daje relevantne reformske preporuke za optimizaciju ovog pravnog instituta u procesu evropskih integracija Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: javna uprava, diskreciono odlučivanje, efikasnost i efektivnost, Evropski upravni proctor.

Abstract

Some of the basic principles of public administration are focused on legality, efficiency, free assessment of evidence, and determination of the material truth. In certain situations, they are established through the issuance of legally binding individual administrative acts, and often through the application of discretionary decision-making.

The authorization for discretionary decision-making is necessary due to the impossibility for the legislator to foresee and regulate the most diverse social situations, nor to anticipate in advance the consequences of certain actions or inactions and the optimal measures for effectively ensuring legality in different situations.

At the same time, the broad scope of the application of discretionary decision-making also leads to abuses of authority by officials, purposeless decision-making, legal uncertainty, and undermining the principles of the European Administrative Space: reliability and predictability, openness and transparency, accountability, as well as efficiency and effectiveness.

The article provides a normative analysis of the legal regulations in Bosnia and Herzegovina that grant powers for discretionary decision-making, focusing on areas like decisions on employment rights in the civil service, conducting inspection oversight, as well as obtaining particular rights such as the right to acquire, carry, and hold weapons and ammunition, and gaining rights in the field of construction. The paper also includes a comparative analysis of selected transitional countries and EU member states regarding regulations and practices of applying discretionary decision-making in public administration, examines the optimal scope of using this institute to ensure its complementarity with the principles and practices of the European Administrative Space, and provides relevant reform recommendations for optimizing this legal institution in Bosnia and Herzegovina's European integration process.

Keywords: public administration, discretionary decision-making, efficiency and effectiveness, European Administrative Space.

KOLEKTIVNI IDENTITETI U BOSNI I HERCEGOVINI: AKTUELNO STANJE U USTAVNO-PRAVNOM PORETKU I MEĐUNARODNI DEMOKRATSKI STANDARDI

COLLECTIVE IDENTITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA: CURRENT STATE IN THE CONSTITUTIONAL AND LEGAL ORDER AND INTERNATIONAL DEMOCRATIC STANDARDS

dr. Kemal Efendić

Služba za zapošljavanje ZDK

Sažetak

O Bosni i Hercegovini, i njenom ustavnom uređenju, govori se i piše jako puno i često. Svi ti narativi su prije svega sa različitih ideoloških pozicija, zatim sa aspekta velikodržavnih projekata, ali i sa aspekta različitih interesa međunarodne zajednice i njenih predstavnika, koji veoma često nisu dobronamjerni. Imajući to u vidu, potrebno je istražiti navedenu temu, sa naučnog aspekta koristeći relevantnu literaturu i praksu nadležnih sudskih instanci.

Ustav BiH dio je Opšteg okvirnog mirovnog sporazuma za mir u BiH, poznatijeg kao Dejtonski mirovni sporazum. Sporazum su potpisali predsjednici država tadašnje Jugoslavije, Hrvatske i BiH. Potpis dvojice predsjednika susjednih država, neoporiv je i krucijalan dokaz o njihovoj dubokoj involviranosti u agresiji odnosno u ratu protiv BiH, što će kasnije biti potvrđeno u presudama Haškog tribunala za udruženi zločinački poduhvat i na Međunarodnom sudu pravde za izbjegavanja sprječavanja genocida. U takvim okolnostima kada je bilo najpotrebnije zaustaviti rat i stradanja nevinih ljudi, potpisan je Dejtonski mirovni sporazum čiji anex 4 je Ustav BiH. Ustavom je propisana posebna kolektivna privilegovanost Bošnjaka, Srba i Hrvata, dakle favorizovana je uloga etničkih grupa u odnosu na interese građana pojedinaca.

Imajući to u vidu, kao i činjenicu da je evidentan sukob između etničkog i demokratskih standarda, istraživački problem je postavljen na način i kroz pitanje: Da li kolektivni identiteti narušavaju jednakost građana?

Abstract

Bosnia and Herzegovina, and its constitutional arrangement, is talked about and written about a lot and often. All of these narratives are, first and foremost, from different ideological positions, then from the perspective of great-power projects, but also from the perspective of the various interests of the international community and its representatives, who very often are not well-intentioned. With that in mind, it is necessary to research the aforementioned topic from an academic perspective, using relevant literature and the practice of the competent judicial instances.

The Constitution of BiH is part of the General Framework Agreement for Peace in BiH, better known as the Dayton Peace Agreement. The agreement was signed by the heads of state of the then-Yugoslavia, Croatia, and BiH. The signature of the two presidents of neighboring states is irrefutable and crucial evidence of their deep involvement in the aggression, or war, against BiH, which was later confirmed in the judgments of the Hague Tribunal for joint criminal enterprise and at the International Court of Justice regarding the failure to prevent genocide. Under these circumstances, when it was most necessary to stop the war and the suffering of innocent people, the Dayton Peace Accords were signed, whose Annex 4 is the Constitution of BiH. The Constitution provides for a special collective privilege for Bosniaks, Serbs, and Croats, thus favoring the role of ethnic groups over the interests of individual citizens.

Taking this into account, as well as the fact that there is an evident conflict between ethnic and democratic standards, the research problem is framed as a question: Do collective identities undermine the equality of citizens?

UČINKOVITOST ZAŠTITNIH MJERA U SLUČAJEVIMA NASILJA U PORODICI

THE EFFECTIVENESS OF PROTECTIVE MEASURES IN CASES OF DOMESTIC VIOLENCE

van. prof. dr. sc. Nikola Findrik

Pravni fakultet Univerziteta u Bihaću

Sažetak

Sprečavanje i smanjenje nasilja u porodici i nasilja nad ženama predstavljaju nacionalni i međunarodni društveni prioritet, ali i jedno od područja zaštite temeljnih ljudskih prava kojem Europska unija i Vijeće Europe posvećuju posebnu pažnju. Razvoj europskih standarda u ovom području, uključujući zahtjeve za učinkovitu prevenciju nasilja, zaštitu žrtava i odgovarajuće institucionalno postupanje, ima poseban značaj za Bosnu i Hercegovinu u kontekstu procesa europskih integracija i usklađivanja domaćeg pravnog i institucionalnog okvira s europskim standardima.

Zaštitne mjere predstavljaju jedan od temeljnih pravnih instrumenata zaštite žrtava nasilja u porodici. Međutim, njihova formalna normativna usklađenost sama po sebi ne osigurava i stvarnu zaštitu žrtve. Učinkovitost zaštitnih mjera neposredno zavisi od načina njihovog izricanja, izvršenja, nadzora i pravodobnog reagiranja nadležnih institucija.

Cilj ovog rada jeste analizirati učinkovitost zaštitnih mjera u području nasilja u porodici u Bosni i Hercegovini, s posebnim osvrtom na njihov značaj u procesu usklađivanja domaćeg pravnog i institucionalnog okvira s europskim standardima zaštite ljudskih prava. Posebna će se pažnja posvetiti posljedicama nepravilne ili zakašnjele primjene zaštitnih mjera, nedostatku pravodobnog nadzora nad njihovim izvršenjem te mogućim nedostacima u institucionalnom odgovoru na nasilje u porodici.

U radu se polazi od stajališta da se ostvarivanje europskih standarda zaštite ljudskih prava ne može procjenjivati isključivo na temelju sadržaja pravnih normi, nego i prema njihovoj praktičnoj primjeni. U tom smislu, učinkovitost zaštitnih mjera predstavlja važan pokazatelj sposobnosti pravnog i institucionalnog sistema Bosne i Hercegovine da osigura stvarnu, a ne samo formalnu zaštitu žrtava nasilja u porodici, što je od posebnog značaja u procesu europskih integracija Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: nasilje u porodici, zaštitne mjere, Europska unija, europske integracije, ljudska prava, Bosna i Hercegovina, zaštita žrtava

Abstract

Preventing and reducing domestic violence and violence against women represent national and international social priorities, as well as an important area of fundamental human rights protection to which the European Union and the Council of Europe devote particular attention. The development of European standards in this field, including requirements for effective violence prevention, victim protection, and appropriate institutional responses, is of particular importance for Bosnia and Herzegovina in the context of the European integration process and the alignment of its domestic legal and institutional framework with European standards.

Protective measures constitute one of the fundamental legal instruments for protecting victims of domestic violence. However, their formal normative compliance, in itself, does not ensure the actual protection of victims. The effectiveness of protective measures directly depends on the manner in which they are imposed, implemented, monitored, and followed by timely responses from the competent institutions.

The aim of this paper is to analyse the effectiveness of protective measures in the field of domestic violence in Bosnia and Herzegovina, with particular emphasis on their significance in the process of aligning the domestic legal and institutional framework with European human rights protection standards. Particular attention will be paid to the consequences of the improper or delayed application of protective measures, the lack of timely monitoring of their implementation, and potential shortcomings in the institutional response to domestic violence.

The paper proceeds from the premise that the implementation of European human rights protection standards cannot be assessed solely on the basis of the content of legal norms, but also in terms of their practical application. In this regard, the effectiveness of protective measures represents an important indicator of the capacity of the legal and institutional system of Bosnia and Herzegovina to ensure genuine, rather than merely formal, protection of victims of domestic violence, which is of particular importance in the European integration process of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: domestic violence, protective measures, European Union, European integration, human rights, Bosnia and Herzegovina, victim protection

FLEKSIBILNI OBLICI RADA U PRAVNOM SISTEMU EVROPSKE UNIJE I USKLAĐENOST RADNOG ZAKONODAVSTVA BOSNE I HERCEGOVINE

FLEXIBLE FORMS OF WORK IN THE LEGAL SYSTEM OF THE EUROPEAN UNION AND THE COMPLIANCE OF THE LABOUR LEGISLATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

van. prof. dr. Emina Hasanagić

Pravni fakultet Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru

Sažetak

Savremeni trendovi u razvoju radnog prava i promjene u organizaciji rada doveli su do razvoja različitih fleksibilnih oblika rada. Među najčešćim oblicima izdvajaju se klizno radno vrijeme, rad sa nepunim radnim vremenom, rad na određeno vrijeme, agencijski rad i rad na daljinu. Razvoj fleksibilnosti u organizaciji rada povezan je, između ostalog, sa potrebom za većim prilagođavanjem radnog procesa, ali i sa nastojanjem da se zaposlenim licima omogući bolje usklađivanje profesionalnih i privatnih obaveza. Fleksibilni oblici rada mogu se klasifikovati prema različitim kriterijima, naročito prema vremenu i mjestu obavljanja rada, obimu rada i kontinuitetu radnog angažmana.

Fleksibilni oblici rada mogu imati značajne prednosti za poslodavce i radnike, uključujući veću prilagodljivost organizacije rada, mogućnost boljeg usklađivanja profesionalnog i privatnog života i olakšano uključivanje ili zadržavanje određenih kategorija radnika na tržištu rada. Istovremeno, fleksibilizacija rada može otvoriti pitanja sigurnosti zaposlenja, predvidivosti radnog vremena, visine zarade i budućih prava iz socijalnog osiguranja, kao i mogućeg brisanja granice između profesionalnog i privatnog života.

Pravni sistem Evropske unije sadrži više instrumenata kojima se uređuju različiti aspekti fleksibilnih oblika rada, uključujući rad sa nepunim radnim vremenom, rad na određeno vrijeme, agencijski rad, organizaciju radnog vremena i fleksibilne radne aranžmane radi usklađivanja profesionalnog i privatnog života. U radu se analiziraju relevantni standardi Evropske unije i odgovarajuća rješenja sadržana u radnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine, s ciljem utvrđivanja stepena njihove usklađenosti sa pravom Evropske unije. Posebna pažnja posvećuje se pitanju ravnoteže između potrebe za fleksibilnošću radnog odnosa i zaštite prava i interesa radnika.

Ključne riječi: fleksibilni oblici rada, fleksibilno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme, rad na određeno vrijeme, agencijski rad, rad na daljinu, pravo Evropske unije, radno zakonodavstvo Bosne i Hercegovine, usklađivanje radnog zakonodavstva

Abstract

Contemporary trends in the development of labour law and changes in the organisation of work have led to the development of various flexible forms of work. The most common forms include flexible working hours, part-time work, fixed-term employment, agency work, and remote work. The development of flexibility in the organisation of work is related, among other things, to the need for greater adaptability of work processes, as well as to efforts to enable employees to achieve a better balance between their professional and private lives. Flexible forms of work can be classified according to various criteria, particularly with regard to the time and place of work, the scope of work, and the continuity of employment.

Flexible forms of work may provide significant benefits for both employers and employees, including greater adaptability in the organisation of work, the possibility of achieving a better work-life balance, and facilitating the participation or retention of certain categories of workers in the labour market. At the same time, the flexibilisation of work may raise issues concerning employment security, the predictability of working hours, the level of remuneration and future social security entitlements, as well as the potential blurring of the boundaries between professional and private life.

The legal system of the European Union contains a number of instruments regulating various aspects of flexible forms of work, including part-time work, fixed-term employment, agency work, the organisation of working time, and flexible working arrangements aimed at reconciling professional and private life. This paper analyses the relevant European Union standards and the corresponding provisions of the labour legislation of Bosnia and Herzegovina, with the aim of determining the degree of their compliance with European Union law. Particular attention is paid to the balance between the need for flexibility in employment relationships and the protection of workers' rights and interests.

Keywords: flexible forms of work, flexible working hours, part-time work, fixed-term employment, agency work, remote work, European Union law, labour legislation of Bosnia and Herzegovina, harmonisation of labour legislation

SUROGAT MAJČINSTVO U EUROPSKOJ UNIJI: PREKOGRANIČNO RODITELJSTVO I IMPLIKACIJE ZA BOSNU I HERCEGOVINU

SURROGACY IN THE EUROPEAN UNION: CROSS-BORDER PARENTHOOD AND IMPLICATIONS FOR BOSNIA AND HERZEGOVINA

izv. prof. dr. Igor Ivašković

School of Economics and Business, University of Ljubljana, Slovenia

Sažetak

U radu se analizira surogat majčinstvo kao složen pravni fenomen u kojem se prelamaju pitanja obiteljskog, medicinskog, kaznenog i međunarodnog privatnog prava. Polazeći od neujednačenih rješenja u državama članicama Europske unije, rad razmatra razliku između dopuštenosti surogat majčinstva u domaćem pravu i priznanja pravnih posljedica roditeljstva nastalog u inozemstvu. Posebna pozornost posvećuje se pravu djeteta na identitet i pravnu sigurnost, dostojanstvu žene, javnom poretku, zabrani komercijalizacije ljudskog tijela te novijem povezivanju oblika surogat majčinstva s trgovinom ljudima. Analiza pokazuje da Bosna i Hercegovina, neovisno o eventualnom zadržavanju restriktivnog pristupa, mora unaprijed urediti postupanje u prekograničnim slučajevima, osobito u pogledu matičnih knjiga, državljanstva, priznanja roditeljstva i zaštite djeteta.

Ključne riječi: surogat majčinstvo, obiteljsko pravo, roditeljstvo, Europska unija, prava djeteta, trgovina ljudima, Bosna i Hercegovina

Abstract

The paper analyses surrogacy as a complex legal phenomenon involving family law, medical law, criminal law and private international law. Starting from the divergent approaches among European Union Member States, the paper distinguishes between the permissibility of surrogacy under domestic law and the recognition of legal consequences of parenthood established abroad. Particular attention is given to the child's right to identity and legal certainty, the dignity of women, public order, the prohibition of the commercialisation of the human body, and the recent connection between exploitative forms of surrogacy and trafficking in human beings. The analysis shows that Bosnia and Herzegovina, regardless of whether it maintains a restrictive approach to surrogacy, should regulate cross-border cases in advance, especially with regard to civil registration, citizenship, recognition of parenthood and protection of the child.

Keywords: surrogacy, family law, parenthood, European Union, children's rights, trafficking in human beings, Bosnia and Herzegovina

**TRANSPARENTNOST ZARADA IZMEĐU ZABRANE DISKRIMINACIJE, PRAVA NA
PRIVATNOST I ZAŠTITE LIČNIH PODATAKA – IZAZOVI HARMONIZACIJE
ZAKONODAVSTVA BOSNE I HERCEGOVINE SA PRAVOM EVROPSKE UNIJE**

**PAY TRANSPARENCY BETWEEN NON-DISCRIMINATION, PRIVACY AND PERSONAL
DATA PROTECTION – CHALLENGES OF HARMONISING THE LEGISLATION OF BOSNIA
AND HERZEGOVINA WITH EUROPEAN UNION LAW**

dr. sc. iur. Sanja Kavaz Hukić

Kazneno-popravni zavod poluotvorenog tipa u Tuzli

Sažetak

Transparentnost zarada predstavlja važan instrument evropskog radnog prava za ostvarivanje načela jednake plate za rad jednake vrijednosti i suzbijanje diskriminacije. Direktiva (EU) 2023/970 zaposlenicima garantuje širi pristup informacijama o kriterijima određivanja zarada, napredovanju i podacima potrebnim za djelotvornu pravnu zaštitu. Istovremeno, primjena tih prava otvara pitanje njihove ravnoteže s privatnošću zaposlenika, zaštitom ličnih podataka i legitimnim interesima poslodavaca. U radu se, primjenom normativne, komparativnopravne i dogmatskopravne metode, analiziraju evropski pravni okvir, zakonodavstvo Bosne i Hercegovine i relevantna pravna doktrina. Polazi se od hipoteze da implementacija Direktive ne zahtijeva samo izmjene radnog zakonodavstva, već i jasna pravila o obradi i dostupnosti podataka o zaradama. Cilj rada je utvrditi nedostatke fragmentiranog domaćeg sistema i formulisati prijedloge de lege ferenda koji će omogućiti djelotvornu zaštitu od diskriminacije, uz očuvanje privatnosti, povjerljivosti i proporcionalnosti obrade ličnih podataka. Posebna pažnja posvećena je usklađivanju transparentnosti sa principima ograničenja svrhe, minimizacije podataka i sigurnosti obrade u praksi.

Ključne riječi: transparentnost zarada, Direktiva (EU) 2023/970, zabrana diskriminacije, jednaka plata za rad jednake vrijednosti, pravo na privatnost, zaštita ličnih podataka, harmonizacija zakonodavstva, Bosna i Hercegovina, Evropska unija

Abstract

Pay transparency is an instrument of European labour law for enforcing equal pay for equal work or work of equal value and combating discrimination. Directive (EU) 2023/970 gives workers broader access to information on pay-setting criteria, pay progression and data required for effective legal protection. At the same time, these rights must be balanced against workers' privacy, personal data protection and employers' legitimate interests. Using normative, comparative and doctrinal methods, the paper analyses the European legal framework, legislation of Bosnia and Herzegovina and relevant scholarship. It proceeds from the hypothesis that implementation of the Directive requires not only amendments to labour legislation, but also clear rules on processing and access to pay data. The paper identifies deficiencies in the fragmented domestic framework and formulates de lege ferenda proposals aimed at ensuring effective protection against discrimination while preserving privacy, confidentiality, purpose limitation, data minimisation, security and proportionality in personal data processing.

Keywords: pay transparency, Directive (EU) 2023/970, non-discrimination, equal pay for work of equal value, privacy, personal data protection, legislative harmonisation, Bosnia and Herzegovina, European Union

PRAVNI I ORGANIZACIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U INSTITUCIJAMA ZAŠTITE OKOLIŠA U PROCESU EUROPSKIH INTEGRACIJA

LEGAL AND ORGANISATIONAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENVIRONMENTAL PROTECTION INSTITUTIONS IN THE EU INTEGRATION PROCESS

dr. sc. Amila Koso

Fond za zaštite okoliša Federacije Bosne i Hercegovine

Sažetak

Usklađivanje sa pravnom stečevinom Europske unije i njezina provedba u području zaštite okoliša otvaraju pitanje stvarne spremnosti nadležnih subjekata u Bosni i Hercegovini da sve složenije regulatorne zahtjeve pretvore u konkretno i pravodobno djelovanje. Njihova provedbena sposobnost ne ovisi samo o formalno utvrđenim nadležnostima i raspoloživim finansijskim sredstvima, već i o organizaciji rada, raspodjeli odgovornosti i raspoloživosti stručnih ljudskih potencijala.

Rad istražuje odnos između zakonom utvrđenih funkcija i unutarnjih pretpostavki potrebnih za njihovo ostvarivanje. Analiza je usmjerena na pravni okvir kojim se uređuju organizacija rada i radni odnosi, sa posebnim osvrtom na sistematizaciju radnih mjesta, stručne kompetencije, raspodjelu ovlaštenja i odgovornosti, profesionalni razvoj zaposlenika i interne procedure. Središnje istraživačko pitanje odnosi se na to u kojoj mjeri kvaliteta uređenja navedenih elemenata utječe na sposobnost subjekata koji djeluju u području zaštite okoliša da odgovore na zahtjeve koji proizlaze iz procesa europskih integracija Bosne i Hercegovine. Fond za zaštitu okoliša Federacije Bosne i Hercegovine razmatra se kao konkretan institucionalni primjer. Cilj nije ocjenjivanje rada Fonda, već ispitivanje uloge ljudskih potencijala unutar šireg pravnog i organizacijskog okvira kroz koji se ostvaruju njegove zakonom utvrđene funkcije. Takav pristup omogućava sagledavanje odnosa između formalno dodijeljenih nadležnosti, organizacije rada i kadrovskih pretpostavki potrebnih za njihovo učinkovito izvršavanje.

Primjenom normativnopravne i komparativne metode analizirat će se relevantni domaći pravni okvir, propisi i strateški dokumenti Europske unije, principi dobre uprave, te relevantna domaća i strana znanstvena i stručna literatura. Istraživanje polazi od hipoteze da jasno definirana radna mjesta, odgovarajuće stručne kompetencije, precizna raspodjela odgovornosti i kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenika neposredno doprinose sposobnosti organizacije da ostvari svoje zakonom utvrđene funkcije. Očekuje se da će rezultati istraživanja ukazati na pravne i organizacijske aspekte upravljanja ljudskim potencijalima koje je potrebno dalje razvijati radi jačanja sposobnosti subjekata nadležnih za poslove zaštite okoliša da odgovore na rastuće zahtjeve usklađivanja sa pravnom stečevinom Europske unije i njezine provedbe.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim potencijalima, organizacija rada, radni odnosi, provedbena sposobnost, zaštita okoliša, pravna stečevina Europske unije.

Abstract

The alignment with and implementation of the EU acquis in the field of environmental protection raises an important question concerning the capacity of the competent bodies and organisations in Bosnia and Herzegovina to translate increasingly complex regulatory requirements into effective and timely action. Their implementation capacity depends not only on formally assigned competences and available financial resources, but also on the organisation of work, the allocation of responsibilities and the availability of qualified human resources.

This paper examines the relationship between legally defined functions and the internal conditions required for their effective performance. The analysis focuses on the legal framework governing work organisation and employment relations, with particular attention to job classification, professional competences, the allocation of powers and responsibilities, accountability, professional development and internal procedures. The central research question is the extent to which the quality of these arrangements affects the ability of entities operating in the environmental sector to meet the requirements arising from Bosnia and Herzegovina's EU integration process. The Environmental Protection Fund of the Federation of Bosnia and Herzegovina is considered as a practical institutional example. The purpose is not to assess the Fund's performance, but to examine the role of human resources within the broader legal and organisational framework through which its statutory functions are carried out. This approach enables an analysis of the relationship between formally assigned competences, work organisation and the human resources required for their effective exercise.

Using normative legal and comparative methods, the research will examine the relevant domestic legal framework, EU legislation and policy documents, principles of good administration, and relevant domestic and international academic and professional literature. The study proceeds from the hypothesis that clearly defined positions, appropriate professional competences, a precise allocation of responsibilities and continuous professional development directly contribute to an organisation's capacity to perform its statutory functions. The findings are expected to identify the legal and organisational aspects of human resource management that require further development in order to strengthen the capacity of entities responsible for environmental protection to respond effectively to the growing demands associated with the alignment with and implementation of the EU acquis.

Keywords: human resource management, work organisation, employment relations, implementation capacity, environmental protection, EU acquis.

RAVNOPRAVNOST SPOLOVA U BOSNI I HERCEGOVINI I EVROPSKOJ UNIJI

GENDER EQUALITY IN BOSNIA AND HERZEGOVINA AND THE EUROPEAN UNION

prof. dr. sc. Rebeka Kotlo

Pravni fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak

Postojeći međunarodni, regionalni, univerzalni i posebno instrumenti Ujedinjenih nacija, Vijeća Evrope i Evropske unije koji čine međunarodni i evropski pravni okvir za ostvarivanje ljudskih prava, zabrane diskriminacije i ravnopravnosti spolova, uglavnom su prihvaćeni od strane skoro svih savremenih država, država članica i pristupajućih, koje putem svojih ustava, ali i ostalih pravnih akata, pravno uređuju ovo pitanje, u ostvarenju građanskih, političkih, ekonomskih, socijalnih, kulturnih prava, odnosno ljudskih prava u cjelini.

Princip zabrane diskriminacije, jednakog tretmana i jednakih mogućnosti za žene i muškarce i ravnopravnosti spolova posebno je važan princip i u Evropskoj uniji te je od značaja i za pristup Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji.

U Bosni i Hercegovini, uprkos u pojedinim oblastima postignutim određenim unaprjeđenjima pravnog, strateškog i institucionalnog okvira i mehanizama, poput onih za jačanje rodne ravnopravnosti te prevenciju i sankcionisanje rodno zasnovanog nasilja, žene su i dalje suočene sa mnogim izazovima i preprekama na putu ka punoj jednakosti u svim oblastima života te u ostvarenju građanskih, političkih, ekonomskih, socijalnih i kulturnih prava, a ostvarivanje rodne ravnopravnosti izazov je i na međunarodnom i regionalnom nivou.

U radu se analiziraju pravni, strateški i institucionalni okvir te praksa ostvarenja ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, sa aspekta uživanja temeljnih ljudskih prava, a u komparaciji sa evropskim standardima postavljenim ključnim strateškim dokumentima i postulatima Evropske unije u ovoj oblasti.

Ključne riječi: ravnopravnost spolova, pravni, strateški i institucionalni okvir ravnopravnosti spolova u Bosni i Hercegovini, ljudska prava žena, strateški dokumenti Evropske unije u oblasti ravnopravnosti spolova

Abstract

The existing international, regional, and universal instruments, particularly those of the United Nations, the Council of Europe, and the European Union, that constitute the international and European legal framework for the realization of human rights, the prohibition of discrimination, and gender equality, have been largely adopted by almost all modern states (including member states and acceding countries). These states regulate this matter legally, through their constitutions as well as other legal acts, in the context of realizing civil, political, economic, social, and cultural rights, and human rights as a whole.

The principles of non-discrimination, equal treatment, equal opportunities for women and men, and gender equality are of particular importance within the European Union and are also significant for Bosnia and Herzegovina's accession to the European Union. In Bosnia and Herzegovina, despite certain improvements achieved in specific areas regarding the legal, strategic, and institutional frameworks and mechanisms, such as those aimed at strengthening gender equality and preventing and sanctioning gender-based violence, women continue to face numerous challenges and obstacles on the path to full equality in all spheres of life and in the realization of their civil, political, economic, social, and cultural rights; furthermore, achieving gender equality remains a challenge at both international and regional levels.

This paper analyzes the legal, strategic, and institutional frameworks, as well as the practical implementation of gender equality in Bosnia and Herzegovina, from the perspective of the enjoyment of fundamental human rights, while comparing them with European standards established by key strategic documents and European Union principles in this field.

Keywords: gender equality, legal, strategic, and institutional framework for gender equality in Bosnia and Herzegovina, women's human rights, European Union strategic documents on gender equality

**PRAVNI POLOŽAJ AKADEMSKOG OSOBLJA U BOSNI I HERCEGOVINI U PROCESU
EVROPSKIH INTEGRACIJA: ANALIZA USKLAĐENOSTI SA EVROPSKIM STANDARDIMA I
PRINCIPIMA VISOKOG OBRAZOVANJA**

**THE LEGAL STATUS OF ACADEMIC STAFF IN BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE
PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION: AN ANALYSIS OF ALIGNMENT WITH
EUROPEAN STANDARDS AND PRINCIPLES OF HIGHER EDUCATION**

Umihana Mahmić, MA

Univerzitet u Sarajevu - Fakultet političkih nauka

Sažetak

Oblast visokog obrazovanja obuhvaćena je procesom usklađivanja nacionalnog zakonodavstva sa evropskim principima visokog obrazovanja. Rad analizira u kojoj mjeri je pravni položaj akademskog osoblja u Bosni i Hercegovini usklađen sa međunarodnim i evropskim standardima koji proizlaze iz Evropskog prostora visokog obrazovanja, preporuka UNESCO-a, Vijeća Evrope i drugih relevantnih međunarodnih pravnih izvora. Posebna pažnja posvećena je pitanjima akademskih sloboda, autonomije visokoškolskih ustanova i profesionalnog statusa akademskog osoblja, naročito u kontekstu uticaja fragmentiranog normativnog okvira Bosne i Hercegovine na ostvarivanje ciljeva Evropskog prostora visokog obrazovanja.

Rad se zasniva na normativnoj i komparativno - pravnoj analizi domaćih i međunarodnih pravnih izvora. Očekuje se da će rezultati istraživanja ukazati na ključne izazove u regulisanju pravnog položaja akademskog osoblja u procesu evropskih integracija.

Ključne riječi: akademsko osoblje, visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini, međunarodni i evropski standardi visokog obrazovanja

Abstract

The field of higher education is encompassed by the process of aligning national legislation with European principles of higher education. This paper analyses the extent to which the legal status of academic staff in Bosnia and Herzegovina is aligned with international and European standards arising from the European Higher Education Area, UNESCO recommendations, Council of Europe instruments, and other relevant sources of international law. Particular attention is devoted to academic freedom, the autonomy of higher education institutions, and the professional status of academic staff, especially in the context of the impact of Bosnia and Herzegovina's fragmented regulatory framework on the achievement of the objectives of the European Higher Education Area.

The paper is based on a normative and comparative legal analysis of domestic and international legal sources. The research findings are expected to identify the key challenges in regulating the legal status of academic staff in the process of European integration.

Keywords: academic staff, higher education in Bosnia and Herzegovina, international and European higher education standards

REINTERPRETIRANA STAJALIŠTA O DOSJELOSTI

REINTERPRETED POSITIONS ON ACQUISITIVE PRESCRIPTION

prof. dr. sc. Hamid Mutapčić; Anes Mehić, MA

Pravni fakultet Univerziteta u Tuzli • RMU „Banovići“ d.d. Banovići

Sažetak

Pravna sigurnost predstavlja jedan od elemenata vladavine prava, koja je od posebnog značaja u procesu pristupanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji. Ostvarenje pravne sigurnosti pretpostavlja i ujednačenost stajališta o pojedinim institutima stvarnog prava, poput dosjelogosti. Kvalifikacija posjeda nužno zavisi od osnova njegova sticanja. U slučaju njegove punovažnosti ispunjene su pretpostavke za redovnu dosjelogost – zakonit posjed. U protivnom, moguća je samo vanredna dosjelogost – samostalan posjed. U svakom slučaju zahtijeva se i njegova podobnost. Ujedno, to je i esencijalna pretpostavka za ovakav način sticanja prava. Primjenom relevantnih metoda, u radu se ukazuje na značaj razgraničenja dvaju istaknutih elemenata. Takođe se ukazuje i na (i)relevantnost ostalih kvaliteta posjeda. Posebna pažnja posvećena je savjesnom posjedu, prevashodno zbog njegove irelevantnosti, a takođe i zbog njegove uske veze s osnovom njegova sticanja. Utvrđenim predmetom propitivana su višedecenijska stajališta o dosjelogosti koja su kritički posmatrana te su, temeljem njihove reinterpretacije, prezentirani prijedlozi de lege ferenda u zaključnim razmatranjima. Takođe su prezentirane i smjernice za unapređenje sudskog postupanja u pravnim sporovima koji se tiču instituta dosjelogosti, čime se doprinosi ujednačavanju sudske prakse i jačanju pravne sigurnosti, kao jednog od zahtjeva vladavine prava i važnog pravnog aspekta procesa integracije Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju.

Ključne riječi: Podobnost osnova (za dosjelogost), punovažnost osnova, samostalan posjed, savjesnost (poštenje), savjestan posjed, dosjediteljsko uvjerenje, pravna sigurnost, Evropske integracije.

Abstract

Legal certainty represents one of the core elements of the rule of law, which is of particular importance in the process of Bosnia and Herzegovina's accession to the European Union. Achieving legal certainty presupposes the consistency of legal positions regarding individual institutes of property law, such as acquisitive prescription. The qualification of possession necessarily depends on the legal ground (titulus) of its acquisition. In the case of its validity, the prerequisites for ordinary acquisitive prescription are met – lawful possession. Otherwise, only extraordinary acquisitive prescription is possible – autonomous possession. In any case, the suitability of the legal ground is required, which serves as an essential prerequisite for this mode of acquisition of rights. By applying relevant legal research methods, this paper points out the importance of distinguishing between these two prominent elements. It also addresses the (ir)relevance of other qualities of possession. Special attention is devoted to possession in good faith, primarily due to its irrelevance in certain contexts, as well as its close connection to the legal ground of acquisition. Based on the defined subject matter, long-standing positions on acquisitive prescription were critically examined and, through their reinterpretation, de lege ferenda proposals are presented in the concluding remarks. Furthermore, guidelines for improving judicial practice in legal disputes concerning the institute of acquisitive prescription are provided, thereby contributing to the harmonization of case law and the strengthening of legal certainty as a key requirement of the rule of law and an important legal aspect of Bosnia and Herzegovina's EU integration process.

Keywords: Suitability of legal ground (for acquisitive prescription), validity of legal ground, autonomous possession, good faith (bona fides), possession in good faith, possessor's belief, legal certainty, European integration.

**KAZNENOPRAVNA ODGOVORNOST ZA ŠTETU UZROKOVANU UMJETNOM
INTELIGENCIJOM U SVJETLU DIREKTIVE (EU) 2024/2853: SMJERNICE ZA
HARMONIZACIJU KAZNENOG ZAKONODAVSTVA BOSNE I HERCEGOVINE**

**CRIMINAL LIABILITY FOR DAMAGE CAUSED BY ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LIGHT
OF DIRECTIVE (EU) 2024/2853: GUIDELINES FOR THE HARMONIZATION OF CRIMINAL
LEGISLATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

doc. dr. sc. Maja Pilić; doc. dr. sc. Marko Pilić; izv. prof. dr. Ivan Zovko

Fakultet za forenzičke znanosti Sveučilišta u Splitu • Pravni fakultet Sveučilišta u Mostaru

Sažetak

Uvođenje autonomnih sustava i umjetne inteligencije u proizvodne, medicinske i sigurnosne sektore korjenito mijenja tradicionalno shvaćanje sigurnosti, ali i pravne odgovornosti. Dok se tehnologija ubrzano razvija, kaznena zakonodavstva suočavaju se s pravnim prazninama kada sustav koji samostalno "uči" i donosi odluke uzrokuje teške posljedice poput tjelesnih ozljeda, smrti ili masovnog uništenja imovine. Rad donosi interdisciplinarnu analizu tog problema kroz prizmu nove europske Direktive (EU) 2024/2853 o odgovornosti za neispravne proizvode, koja softver i UI sustave po prvi put izričito izjednačava s fizičkim proizvodima. Rad je podijeljen na dvije ključne cjeline. U prvom, sigurnosno-tehničkom dijelu, analiziraju se specifični rizici umjetne inteligencije: od kibernetičkih ranjivosti i vanjskih hakerskih napada koji sustav čine opasnim, pa sve do problema zakazivanja softvera zbog lošeg ažuriranja ili pogrešaka u algoritamskom učenju. Drugi, kaznenopravni dio rada, posvećen je dogmatskim izazovima unutar materijalnog kaznenog prava Bosne i Hercegovine. Autori problematiziraju tradicionalni koncept krivnje (namjere i nehaja) te utvrđivanje uzročne veze u situacijama kada šteta nastane autonomnim djelovanjem stroja. Postavlja se pitanje: tko u tom lancu kazneno odgovara – programer, proizvođač koji je pustio "neispravan proizvod" na tržište ili krajnji operater? Cilj rada je predložiti de lege ferenda smjernice za zakonodavne reforme u BiH, kako bi se domaći pravni okvir pravovremeno pripremio za integracijske procese i uspješno riješio pitanje odgovornosti za štete koje donosi digitalno doba.

Ključne riječi: Direktiva (EU) 2024/2853, umjetna inteligencija, neispravan proizvod, kaznena odgovornost, kibernetička sigurnost, uzročnost, Bosna i Hercegovina.

Abstract

The deployment of autonomous systems and artificial intelligence across manufacturing, healthcare, and security sectors is fundamentally altering the traditional understanding of safety as well as legal liability. As technology advances rapidly, criminal justice systems face substantial legal challenges when a system that autonomously "learns" and makes decisions causes severe harm to fundamental legal protected goods, such as personal injury, death, or large-scale property destruction. Therefore, this paper presents an interdisciplinary analysis of this issue through the prism of the new European Directive (EU) 2024/2853 on liability for defective products, which explicitly equates software and artificial intelligence systems with physical products for the first time. The paper is structured into two key parts. The first, technical-security section examines the specific risks posed by artificial intelligence, ranging from cyber vulnerabilities and external hacker attacks that render a system hazardous, to software failures resulting from deficient updates or errors in algorithmic learning. The second, criminal-law section addresses dogmatic challenges within the substantive criminal law of Bosnia and Herzegovina. The authors critically evaluate the traditional concept of culpability (mens rea—intent and negligence) and the establishment of a causal nexus where damage arises from the autonomous operation of a machine. This raises the central question: who bears criminal liability within this chain—the programmer, the manufacturer who placed a "defective product" on the market, or the end user/operator? The aim of this paper is to propose de lege ferenda guidelines for legislative reforms in Bosnia and Herzegovina, enabling the domestic legal framework to proactively prepare for European integration processes and adequately resolve the liability issues brought about by the digital era.

Keywords: Directive (EU) 2024/2853, artificial intelligence, defective product, criminal liability, cybersecurity, causation, Bosnia and Herzegovina.

EFIKASNOST PARNIČNOG POSTUPKA KAO FAKTOR PRAVNE SIGURNOSTI I POSLOVNOG AMBIJENTA U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA BOSNE I HERCEGOVINE

EFFICIENCY OF CIVIL PROCEEDINGS AS A FACTOR OF LEGAL CERTAINTY AND THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE PROCESS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA'S EUROPEAN INTEGRATION

Nina Ratkušić, mag. iur.

Općinski sud u Mostaru - sudija, parnično odjeljenje

Sažetak

U radu se analizira efikasnost parničnog postupka kao faktor pravne sigurnosti i poslovnog ambijenta u Bosni i Hercegovini, uz osvrt na njen značaj u procesu evropskih integracija. Analizom relevantnog normativnog okvira, sudske prakse, stručne literature te domaćih i međunarodnih izvještaja razmatraju se ključni uzroci neefikasnosti parničnog postupka i mogućnosti njegovog unapređenja. Rezultati analize pokazuju da efikasnost ne podrazumijeva samo brzinu postupka, nego ravnotežu između pravovremenosti, zakonitosti i kvaliteta sudske zaštite. Unapređenje efikasnosti zahtijeva kombinaciju procesnih, organizacijskih i tehnoloških mjera, uključujući aktivnije upravljanje predmetima, procesnu disciplinu, efikasnije izvršenje sudskih odluka, digitalizaciju i ujednačavanje sudske prakse. Takve mjere mogu doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti, stabilnijem poslovnom ambijentu i napretku Bosne i Hercegovine u procesu pristupanja Evropskoj uniji.

Ključne riječi: parnični postupak; efikasnost; pravna sigurnost; poslovni ambijent; evropske integracije; Bosna i Hercegovina.

Abstract

The paper analyses the efficiency of civil proceedings as a factor contributing to legal certainty and the business environment in Bosnia and Herzegovina, with particular reference to its importance in the process of European integration. Through analysis of the relevant legal framework, case law, literature, and domestic and international reports, the paper examines key causes of inefficiency in civil proceedings and avenues for improvement. The findings indicate that efficiency does not merely imply the speed of proceedings, but a balance between timeliness, legality, and the quality of judicial protection. Improving efficiency requires a combination of procedural, organisational, and technological measures, including more active case management, procedural discipline, more effective enforcement of court decisions, digitalisation, and harmonisation of judicial practice. Such measures may contribute to greater legal certainty, a more stable business environment, and Bosnia and Herzegovina's progress towards accession to the European Union.

Keywords: civil proceedings; efficiency; legal certainty; business environment; European integration; Bosnia and Herzegovina.

UTICAJ EVROPSKE UNIJE NA GEOPOLITIČKU DINAMIKU ZAPADNOG BALKANA. STUDIJA SLUČAJA: BOSNA I HERCEGOVINA KAO PRIMJER EU USLOVLJENOSTI I ETNOPOLITIKE.

THE EUROPEAN UNION'S IMPACT ON THE GEOPOLITICAL DYNAMICS OF THE WESTERN BALKANS. CASE STUDY: BOSNIA AND HERZEGOVINA AS AN EXAMPLE OF EU CONDITIONALITY AND ETHNOPOLITICS.

Dženana Subašić

Fakultet političkih nauka Univerziteta u Sarajevu

Sažetak

Proces evropske integracije Bosne i Hercegovine odvija se u specifičnim okolnostima postkonfliktne stabilizacije i etnički strukturisanog ustavnog poretka, što integraciju čini izrazito kompleksnijom u odnosu na druge države Zapadnog Balkana. Ovaj rad analizira na koji način se instrumenti EU uslovljenosti, uključujući pravne i institucionalne zahtjeve vezane za vladavinu prava, reformu pravosuđa i usklađivanje administrativnih kapaciteta susreću s etnopolitičkim modelom vlasti definisanim Dejtonskim ustavnim okvirom.

Polazna teza rada jeste da se EU uslovljenost u BiH ne prevodi u linearnu europeizaciju, već se isprepliće s ustavno-etnički zatvorenim sistemom vlasti, generirajući konfliktne tačke koje usporavaju i deformišu integracioni proces. Rad identifikuje pet ključnih područja sudara normativnih zahtjeva EU i domaće etnopolitičke realnosti: ustavnu strukturu i podjelu vlasti, vladavinu prava i pravosudne reforme, državnu funkcionalnost (administraciju i nadležnosti različitih nivoa vlasti), pitanja suvereniteta i geopolitičkog pozicioniranja, te identitetsku i političku legitimaciju kao najdublji nivo konflikta.

Posebna pažnja posvećena je analizi pravnih i institucionalnih dokumenata relevantnih za integracioni proces: izvještajima Evropske komisije, Reformske agendi, ustavnom okviru i sudskoj praksi Evropskog suda za ljudska prava u predmetima koji se direktno tiču etničke diskriminacije u izbornom sistemu BiH (Sejdić-Finci, Pilav, Zornić), kao i diskursu vodećih etnopolitičkih aktera u kontekstu (ne)provođenja reformi uslovljenih od strane EU. Metodološki, rad kombinira kvalitativnu studiju slučaja s analizom dokumenata i analizom diskursa.

Rad nastoji doprinijeti razumijevanju strukturnih prepreka pravnoj i institucionalnoj harmonizaciji BiH s pravnom stečevinom EU (acquis communautaire), te otvara pitanje održivosti standardnog modela "uslovljenost - reforma - integracija" u kontekstu duboko etnički podijeljene države.

Ključne riječi: Evropska unija, uslovljenost, etnopolitika, vladavina prava, ustavna reforma, Bosna i Hercegovina, Zapadni Balkan

Abstract

The process of European integration for Bosnia and Herzegovina unfolds amidst the specific circumstances of post-conflict stabilization and an ethnically structured constitutional order, rendering integration significantly more complex compared to other Western Balkan states. This paper analyzes how EU conditionality instruments, including legal and institutional requirements regarding the rule of law, judicial reform, and the alignment of administrative capacities - intersect with the ethnopolitical model of governance defined by the Dayton constitutional framework.

The paper's central thesis is that EU conditionality in BiH does not translate into linear Europeanization; instead, it intertwines with a constitutionally and ethnically rigid system of governance, generating points of conflict that slow down and distort the integration process. The paper identifies five key areas where EU normative requirements clash with domestic ethnopolitical realities: constitutional structure and the division of power; the rule of law and judicial reforms; state functionality (administration and the competencies of various levels of government); issues of sovereignty and geopolitical positioning; and identity-based and political legitimization, representing the deepest level of conflict.

Particular attention is paid to the analysis of legal and institutional documents relevant to the integration process: European Commission reports, the Reform Agenda, the constitutional framework, and the case law of the European Court of Human Rights regarding cases directly concerning ethnic discrimination in BiH's electoral system (Sejdić-Finci, Pilav, Zornić), as well as the discourse of key ethnopolitical actors regarding the (non-)implementation of EU-mandated reforms. Methodologically, the paper combines a qualitative case study with document analysis and discourse analysis.

The paper aims to contribute to an understanding of the structural obstacles to the legal and institutional harmonization of BiH with the EU „acquis communautaire“ and raises questions regarding the sustainability of the standard "conditionality-reform-integration" model in the context of a deeply ethnically divided state.

Keywords: European Union, conditionality, ethnopolitics, rule of law, constitutional reform, Bosnia and Herzegovina, Western Balkans

PREVENTIVNO PRAVOSUĐE KAO PARADIGMA SAVREMENOG EVROPSKOG PRAVNOG PROSTORA: ULOGA NOTARSKE SLUŽBE U BOSNI I HERCEGOVINI

PREVENTIVE JUSTICE AS A PARADIGM OF THE CONTEMPORARY EUROPEAN LEGAL SPACE: THE ROLE OF THE NOTARIAL SERVICE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

dr. sci. Emir Sudžuka

Notar sa službenim sjedištem u Zenici

Sažetak

Preventivno pravosuđe usmjereno je na sprečavanje pravnih sporova kroz prethodnu kontrolu zakonitosti i jačanje pravne sigurnosti. Rad analizira notarsku službu kao jedan od njegovih institucionalnih mehanizama, uz poseban osvrt na Bosnu i Hercegovinu. Primjenom normativne, dogmatske i komparativnopravne metode ispituju se evropski standardi, praksa Suda Evropske unije, domaći normativni okvir i ustavnosudske odluke koje su bitno promijenile model obavezne notarske forme u Federaciji BiH. Posebno se razmatraju zaštita autonomije volje i slabije strane, pouzdanost javnih isprava i registara, proporcionalnost notarske intervencije te savremeni izazovi digitalizacije i sprečavanja pranja novca. Zaključuje se da legitimnost notarske preventivne funkcije ne proizlazi iz ekskluziviteta profesije, nego iz kvaliteta nezavisne i nepristrasne kontrole pravnog prometa, čiji intenzitet treba prilagoditi konkretnom pravnom riziku.

Ključne riječi: preventivno pravosuđe, notarska služba, pravna sigurnost, proporcionalnost, Bosna i Hercegovina.

Abstract

Preventive justice seeks to avert legal disputes through ex ante legality control and the strengthening of legal certainty. This article examines the notarial service as one of its institutional mechanisms, with particular reference to Bosnia and Herzegovina. Using normative, doctrinal and comparative methods, it analyses European standards, the case law of the Court of Justice of the European Union, the domestic regulatory framework and constitutional judgments that have reshaped mandatory notarial form in the Federation of Bosnia and Herzegovina. Particular attention is paid to party autonomy, protection of the weaker party, authentic instruments and public registers, proportionality of notarial intervention, digitalisation and anti-money-laundering obligations. The article argues that the legitimacy of the notary's preventive function derives not from professional exclusivity as such, but from the quality of independent and impartial legal control proportionate to the risk of the transaction.

Keywords: preventive justice, notarial service, legal certainty, proportionality, Bosnia and Herzegovina.

HARMONIZACIJA POREZA NA DODATU VRIJEDNOST U EVROPSKOJ UNIJI SA POSEBNIM OSVRTOM NA 20. GODINA PRIMJENE U BOSNI I HERCEGOVINI

HARMONISATION OF VALUE-ADDED TAX IN THE EUROPEAN UNION WITH SPECIAL REFERENCE TO TWENTY YEARS OF ITS APPLICATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

doc. dr. sc. Semir Šarić; mr. sc. Nataša Rakanović; dr. sc. Maja Badžak

Pravni fakultet Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru • Uprava za indirektno oporezivanje, Regionalni centar Sarajevo, stručni savjetnik za kontrolu velikih poreskih obveznika • Uprava za indirektno oporezivanje, Regionalni centar Mostar, šef Odsjeka za provođenje propisa

Sažetak

Savremeni poreski sistem treba da bude ekonomski efikasan, administrativno jednostavan, fleksibilan, politički odgovoran i pravičan, što predstavlja osnovu i procesa harmonizacije poreskih sistema u Evropskoj uniji. Cilj poreske harmonizacije nije potpuno ujednačavanje nacionalnih poreskih sistema, već usklađivanje pravila koja omogućavaju nesmetano funkcionisanje jedinstvenog tržišta i slobodno kretanje robe, usluga, kapitala i ljudi. Poseban značaj u tom procesu ima harmonizacija indirektnih poreza, prije svega poreza na dodatu vrijednost koji predstavlja jedan od najznačajnijih izvora javnih prihoda u državama članicama Evropske unije.

Bosna i Hercegovina uvela je PDV 1. januara 2006. godine, čime je sprovela jednu od najznačajnijih reformi sistema indirektnog oporezivanja. Uvođenjem jedinstvenog sistema poreza na dodatu vrijednost ostvareni su značajni fiskalni efekti, unaprijeđena fiskalna stabilnost i modernizovana poreska administracija, a istovremeno je započeo proces usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa pravnom tekovinom Evropske unije u oblasti indirektnog oporezivanja. Međutim, zbog kontinuiranog razvoja zakonodavstva Evropske unije i donošenja novih pravila u oblasti poreza na dodatu vrijednost neophodno je kontinuirano prilagođavanje domaćih propisa evropskim standardima.

S obzirom na to da je od uvođenja poreza na dodatu vrijednost u Bosni i Hercegovini proteklo dvadeset godina, cilj ovog rada jeste da izvrši sveobuhvatnu analizu stepena usklađenosti sistema poreza na dodatu vrijednost u Bosni i Hercegovini sa pravnom tekovinom Evropske unije. Posebna pažnja biće posvećena utvrđivanju oblasti u kojima je harmonizacija u potpunosti ostvarena, kao i identifikovanju segmenata u kojima još uvijek postoje značajna odstupanja u odnosu na propise Evropske unije. U međuvremenu, Evropska unija je kontinuirano unapređivala svoj sistem poreza na dodatu vrijednost kroz reforme koje se odnose na poreske stope, posebne režime za mala preduzeća, elektronsku trgovinu, oporezivanje digitalnih usluga i jačanje administrativne saradnje među državama članicama.

Rezultati ove analize omogućiće realnu procjenu trenutnog stepena harmonizacije sistema poreza na dodatu vrijednost u Bosni i Hercegovini sa pravnom tekovinom Evropske unije, identifikovanje ključnih izazova i definisanje pravaca budućih reformi.

Ključne riječi: harmonizacija, porez na dodatu vrijednost, poreske stope, prevare...

Abstract

A modern tax system should be economically efficient, administratively simple, flexible, politically accountable, and equitable, which constitutes the foundation of the process of tax harmonization within the European Union. The objective of tax harmonization is not to completely unify national tax systems, but rather to align the rules that ensure the smooth functioning of the single market and the free movement of goods, services, capital, and people. Harmonization of indirect taxes, particularly value-added tax (VAT), is of particular importance in this process, as VAT represents one of the most significant sources of public revenue in the Member States of the European Union.

Bosnia and Herzegovina introduced VAT on 1 January 2006, thereby implementing one of the most significant reforms of its indirect taxation system. The introduction of a unified value-added tax system generated significant fiscal effects, improved fiscal stability, and modernized tax administration, while simultaneously initiating the process of aligning domestic legislation with the acquis of the European Union in the field of indirect taxation. However, due to the continuous development of European Union legislation and the adoption of new rules in the field of value-added tax, it is necessary to continuously adapt domestic regulations to European standards.

Given that twenty years have passed since the introduction of value-added tax in Bosnia and Herzegovina, the aim of this paper is to provide a comprehensive analysis of the degree of alignment of the value-added tax system in Bosnia and Herzegovina with the acquis of the European Union. Particular attention will be devoted to determining the areas in which harmonization has been fully achieved, as well as identifying the segments in which significant discrepancies with European Union regulations still exist. In the meantime, the European Union has continuously improved its value-added tax system through reforms concerning tax rates, special schemes for small businesses, e-commerce, taxation of digital services, and the strengthening of administrative cooperation among Member States.

The results of this analysis will enable a realistic assessment of the current degree of harmonization of the value-added tax system in Bosnia and Herzegovina with the acquis of the European Union, the identification of key challenges, and the definition of directions for future reforms.

Keywords: harmonization, value-added tax, tax rates, tax fraud...

ALGORITAMSKO UPRAVLJANJE U JAVNOJ UPRAVI: EVROPSKI STANDARDI, ETIČKE DILEME I PERSPEKTIVE IMPLEMENTACIJE ZA BOSNU I HERCEGOVINU

ALGORITHMIC GOVERNANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN STANDARDS, ETHICAL CHALLENGES AND IMPLEMENTATION PERSPECTIVES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

van. prof. dr. Merima Tanović; Senida Subašić Hasanbegović, MA

Fakultet za upravu – pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

Sažetak

Savremeni tokovi razvoja javne uprave sve se intenzivnije oblikuju pod utjecajem digitalne transformacije, automatizacije upravnih procesa, obrade velikih količina podataka i primjene umjetne inteligencije. U evolutivnom smislu, algoritamsko upravljanje se javlja kao relativno nov, ali sve značajniji koncept u teoriji i praksi javne uprave, koji podrazumijeva upotrebu algoritama, podataka i naprednih digitalnih sistema u procesima podrške odlučivanju, automatizacije upravnih procedura, usmjeravanja javnih usluga, oblikovanja javnih politika i unapređenja institucionalnih kapaciteta. Razvoj algoritamskog odlučivanja aktuelizira različita pitanja odnosa između tehnoloških inovacija, javnog interesa, pravne sigurnosti, odgovornosti institucija i zaštite osnovnih prava građana.

Polazeći od savremenih evropskih regulatornih, strateških i etičkih standarda u oblasti digitalne uprave, zaštite podataka, odgovorne primjene umjetne inteligencije i očuvanja temeljnih prava, rad razmatra algoritamsko upravljanje kao višedimenzionalan upravni, pravni i institucionalni fenomen. Posebna pažnja posvećuje se analizi mogućnosti koje algoritamski sistemi mogu ponuditi u pogledu povećanja efikasnosti, transparentnosti, predviđivosti i kvaliteta javnih usluga, ali i izazovima koji proizlaze iz njihove primjene, naročito u pogledu algoritamske pristrasnosti, objašnjivosti automatizovanog odlučivanja, ljudskog nadzora, institucionalne odgovornosti, zaštite ličnih podataka i očuvanja povjerenja građana.

Metodološki okvir rada obuhvata analizu evropske regulative i uporednih praksi, pri čemu se evropski standardi i uporedna iskustva sagledavaju u odnosu na institucionalne, normative i administrativne pretpostavke javne uprave u Bosni i Hercegovini. Dodatnu empirijsku osnovu čine rezultati istraživanja o primjeni, percepciji i institucionalnoj spremnosti za korištenje umjetne inteligencije u organima državne uprave u Bosni i Hercegovini. Osnovna naučna vrijednost rada ogleda se u proaktivnom i problemski usmjerenom sagledavanju oblasti koja će u narednom periodu sve izvjesnije postati sastavni dio reformskog, normativnog i institucionalnog diskursa.

Ključne riječi: algoritamsko upravljanje, evropski administrativni prostor, umjetna inteligencija, automatizovano odlučivanje, reforma javne uprave

Abstract

Contemporary trends in the development of public administration are increasingly shaped by digital transformation, the automation of administrative processes, the processing of large volumes of data, and the application of artificial intelligence. In an evolutionary sense, algorithmic governance emerges as a relatively new, yet increasingly significant concept in the theory and practice of public administration. It entails the use of algorithms, data, and advanced digital systems in decision-support processes, the automation of administrative procedures, the delivery and steering of public services, the formulation of public policies, and the strengthening of institutional capacities. The development of algorithmic decision-making raises various questions concerning the relationship between technological innovation, the public interest, legal certainty, institutional accountability, and the protection of citizens' fundamental rights.

Starting from contemporary European regulatory, strategic, and ethical standards in the fields of digital administration, data protection, the responsible application of artificial intelligence, and the preservation of fundamental rights, this paper examines algorithmic governance as a multidimensional administrative, legal, and institutional phenomenon. Particular attention is devoted to analysing the opportunities that algorithmic systems may offer in terms of increasing the efficiency, transparency, predictability, and quality of public services, as well as the challenges arising from their application, especially with regard to algorithmic bias, the explainability of automated decision-making, human oversight, institutional accountability, the protection of personal data, and the preservation of citizens' trust.

The methodological framework of the paper includes an analysis of European regulation and comparative practices, whereby European standards and comparative experiences are examined in relation to the institutional, normative, and administrative prerequisites of public administration in Bosnia and Herzegovina. An additional empirical basis is provided by the results of research on the application, perception, and institutional readiness for the use of artificial intelligence in state administration bodies in Bosnia and Herzegovina. The main scientific value of the paper lies in its proactive and problem-oriented examination of an area that, in the coming period, is increasingly likely to become an integral part of reform, normative, and institutional discourse.

Keywords: algorithmic governance, European Administrative Space, artificial intelligence, automated decision-making, public administration reform

HISTORIJSKA POZADINA MODERNIH EVROPSKIH GRAĐANSKIH KODIFIKACIJA – IZAZOVI I PERSPEKTIVE

HISTORICAL BACKGROUND OF MODERN EUROPEAN CIVIL CODIFICATIONS – CHALLENGES AND PERSPECTIVES

van. prof. dr. Amna Toromanović

Univerzitet u Bihaću Pravni fakultet

Sažetak

Rad analizira historijske procese i preduslove koji su doveli do donošenja modernih građanskih kodifikacija i oblikovanja evropske privatnopravne tradicije, izrasle na temeljima srednjovjekovnog ius commune - nadnacionalnog prava zasnovanog na rimskom i kanonskom pravu. Poseban osvrt dat je na građanske kodifikacije XVIII i XIX stoljeća koje su i danas na snazi u svojim matičnim državama te često predstavljaju inspiraciju ili model za nove zakonodavne poduhvate.

Proces integracija unutar Evropske unije teži obnovi pravnog jedinstva radi lakšeg funkcionisanja unutrašnjeg tržišta. Historijsko istraživanje procesa kodifikacije otkriva elemente i argumente slične trenutnim nastojanjima da se postigne evropska kodifikacija privatnog prava. Budućnost evropske privatnopravne tradicije zavisi od sposobnosti usklađivanja zajedničkih evropskih vrijednosti sa specifičnostima nacionalnih pravnih sistema. Poznavanje zajedničkih historijskih i pravnih temelja doprinosi boljem razumijevanju savremenih tendencija harmonizacije evropskog pravnog prava i njegovih perspektiva u budućnosti. Perspektiva evropskog privatnog prava ne leži u stvaranju rigidnog jedinstvenog zakonika, već u kreiranju modernog ius commune.

Ključne riječi: pravna tradicija, ius commune, građanske kodifikacije, unifikacija, evropsko pravo

Abstract

This paper analyses the historical processes and prerequisites that led to the adoption of modern civil codifications and the formation of the European private law tradition, which developed on the foundations of the medieval ius commune – a supranational body of law based on Roman and canon law. Particular attention is devoted to the civil codifications of the eighteenth and nineteenth centuries, which remain in force in their home countries of origin and often serve as sources of inspiration or models for new legislative endeavours.

The process of integration within the European Union seeks to restore legal unity in order to facilitate the functioning of the internal market. A historical examination of the codification process reveals elements and arguments similar to those underlying current efforts towards the codification of European private law. The future of the European private law tradition depends on the ability to reconcile common European values with the specific characteristics of national legal systems. Knowledge of the common historical and legal foundations contributes to a better understanding of contemporary trends in the harmonisation of European private law and its future prospects. The future of European private law does not lie in the creation of a rigid uniform code, but rather in the development of a modern ius commune.

Keywords: legal tradition, ius commune, civil codifications, unification, European law

ZAŠTITA TRŽIŠNOG NATJECANJA U EUROPSKOJ UNIJI - IZAZOVI DIGITALNOG DOBA

PROTECTION OF COMPETITION IN THE EUROPEAN UNION: CHALLENGES OF THE DIGITAL AGE

izv. prof. dr. sc. Marija Vidić; doc. dr. sc. Miho Baće

Pravni fakultet Sveučilišta u Mostaru • Pomorski fakultet Sveučilišta u Dubrovniku

Sažetak

U radu se analizira utjecaj umjetne inteligencije na razvoj prava tržišnog natjecanja u Europskoj uniji, s posebnim naglaskom na regulatorne izazove koje donose digitalne platforme, algoritamsko odlučivanje i koncentracija tržišne moći u digitalnom gospodarstvu. Polazi se od pretpostavke da umjetna inteligencija predstavlja strukturnu promjenu suvremenog tržišta, koja zahtijeva prilagodbu tradicionalnih instituta prava tržišnog natjecanja novim oblicima digitalne ekonomije.

Posebna pozornost posvećena je ulozi sudske prakse Suda Europske unije u oblikovanju standarda zaštite tržišnog natjecanja u digitalnom okruženju, osobito u predmetima koji se odnose na zlouporabu dominantnog položaja i djelovanje velikih digitalnih platformi. U radu se također analizira prijelaz s tradicionalnog ex post modela zaštite tržišnog natjecanja prema ex ante regulatornom pristupu kroz instrumente poput Digital Markets Act i AI Act.

Rad pokazuje da razvoj umjetne inteligencije i digitalnih platformi dovodi do transformacije europskog sustava tržišnog natjecanja, pri čemu postojeći pravni okvir još uvijek prolazi kroz fazu prilagodbe novim tehnološkim i ekonomskim okolnostima. Zaključuje se da će daljnji razvoj europskog digitalnog regulatornog modela ovisiti o usklađivanju sudske prakse, antimonopolskog prava i sektorske digitalne regulacije u koherentan sustav upravljanja digitalnim tržištem.

Ključne riječi: umjetna inteligencija; pravo tržišnog natjecanja; Sud Europske unije; digitalne platforme; dominantni položaj; Digital Markets Act; AI Act; digitalna ekonomija.

Abstract

This paper analyses the impact of artificial intelligence on the development of competition law in the European Union, with particular emphasis on the regulatory challenges posed by digital platforms, algorithmic decision-making and the concentration of market power in the digital economy. It proceeds from the premise that artificial intelligence represents a structural change in contemporary markets, requiring traditional competition law concepts to be adapted to new forms of the digital economy.

Particular attention is devoted to the role of the case law of the Court of Justice of the European Union in shaping standards for safeguarding competition in the digital environment, especially in cases concerning the abuse of a dominant position and the conduct of large digital platforms. The paper also analyses the shift from the traditional ex post model of competition enforcement towards an ex ante regulatory approach through instruments such as the Digital Markets Act and the AI Act.

The paper demonstrates that the development of artificial intelligence and digital platforms is transforming the European competition system, while the existing legal framework continues to adapt to new technological and economic circumstances. It concludes that the further development of the European digital regulatory model will depend on aligning case law, antitrust law and sector-specific digital regulation into a coherent system of digital market governance.

Keywords: artificial intelligence; competition law; Court of Justice of the European Union; digital platforms; dominant position; Digital Markets Act; AI Act; digital economy.

HARMONIZACIJA SISTEMA JAVNIH NABAVKI U BOSNI I HERCEGOVINI SA DIREKTIVOM 2014/24/EU

HARMONIZATION OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM IN BOSNIA AND HERZEGOVINA WITH DIRECTIVE 2014/24/EU

Edna Voloder, MA; asist. Aldijana Zukić, MA

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru • Pravni fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak

Pravna regulacija javnih nabavki predstavlja složeno pitanje koje izaziva brojne teorijske i praktične nedoumice. U Bosni i Hercegovini područje javnih nabavki uređeno je jedinstvenim Zakonom o javnim nabavkama i podzakonskim aktima, dok je na nivou Evropske unije regulisano Direktivom 2014/24/EU. Harmonizacija sistema javnih nabavki u Bosni i Hercegovini sa navedenom Direktivom ima za cilj uspostavljanje efikasnog, transparentnog i konkurentnog sistema, što predstavlja važan korak u procesu evropskih integracija. Potpuna harmonizacija zahtjeva kontinuirane reforme usmjerene na razvoj i unaprijeđenja normativnog okvira, kao i njegovo dalje usklađivanje sa evropskim zakonodavstvom. Bosna i Hercegovina je ostvarila značajan napredak u sistemu javnih nabavki, ali nas praksa i dalje uvjerava da postoji potreba za daljim izmjenama i dopunama te efikasnijom praktičnom primjenom propisa.

Predmet istraživanja članka je analiza sistema javnih nabavki u Bosni i Hercegovini i Evropskoj uniji s fokusom na postojeće razlike u pravnoj regulativi. Također, biće riječi i o potrebnim unaprijeđenjima domaćeg sistema koja su neophodna kako bi se ostvarila potpuna usklađenost sa zahtjevima Evropske unije, ali i kako bi se ispunili preduslovi za napredak Bosne i Hercegovine na putu ka članstvu u Evropskoj uniji

Ključne riječi: javne nabavke, harmonizacija, Bosna i Hercegovina, Direktiva 2014/24/EU, evropske integracije.

Abstract

The legal regulation of public procurement is a complex area that gives rise to numerous theoretical and practical issues. In Bosnia and Herzegovina, public procurement is governed by a unified Public Procurement Law and its implementing regulations, whereas, at the level of the European Union, this area is regulated by Directive 2014/24/EU. Harmonizing the public procurement system in Bosnia and Herzegovina with this Directive aims to establish an efficient, transparent, and competitive system, representing a significant step in the European integration process. Achieving full harmonization requires continuous reforms aimed at developing and improving the existing legal framework, as well as its further aligning with European legislation. Bosnia and Herzegovina has made significant progress in the field of public procurement; however, practical experience indicates the need for further legislative amendments and improvements, as well as more effective practical application of the regulations.

This article analyzes the public procurement systems in Bosnia and Herzegovina and the European Union, focusing on existing differences in legal regulation. It also addresses the improvements needed within the domestic system to achieve full compliance with European Union requirements and to fulfill the prerequisites for Bosnia and Herzegovina's progress toward EU membership.

Keywords: public procurement, harmonization, approximation of legislation, Bosnia and Herzegovina, Directive 2014/24/EU, acquis communautaire, European integration.

RAVNOPRAVNOST SPOLOVA U RADNIM ODNOSIMA KAO MJERILO NAPRETKA BOSNE I HERCEGOVINE U PROCESU PRISTUPANJA EUROPSKOJ UNIJI

GENDER EQUALITY IN EMPLOYMENT RELATIONS AS A BENCHMARK OF BOSNIA AND HERZEGOVINA'S PROGRESS IN THE EUROPEAN UNION ACCESSION PROCESS

Dijana Vladić

Sažetak

Ravnopravnost spolova predstavlja jednu od temeljnih vrijednosti Europske unije te sastavni dio pravne stečevine Europske unije u području radnog i antidiskriminacijskog prava. U procesu pristupanja Europskoj uniji Bosna i Hercegovina obvezna je uskladiti svoje zakonodavstvo i praksu s europskim standardima kojima se osigurava jednako postupanje prema ženama i muškarcima u području rada i zapošljavanja. Iako domaći pravni okvir sadržava odredbe kojima se jamči zabrana diskriminacije na temelju spola i zaštita ravnopravnosti u radnim odnosima, i dalje postoje izazovi u pogledu potpune normativne usklađenosti, dosljedne primjene propisa te učinkovitosti institucionalne zaštite.

Cilj rada jest analizirati u kojoj je mjeri pravni okvir Bosne i Hercegovine usklađen sa standardima Europske unije koji uređuju ravnopravnost spolova u radnim odnosima te ocijeniti značaj ove pravne oblasti u kontekstu procesa pristupanja Bosne i Hercegovine Europskoj uniji. Posebna će se pozornost posvetiti načelu jednakih mogućnosti i jednakog postupanja pri zapošljavanju i radu, pravu na jednaku plaću za rad jednake vrijednosti, zaštiti od diskriminacije, zaštiti trudnica i roditelja te usklađivanju privatnog i profesionalnog života u svjetlu relevantnih propisa Europske unije.

Rad se temelji na normativnoj, komparativnopravnoj i dogmatskoj metodi, uz analizu zakonodavstva Bosne i Hercegovine i relevantnih izvora prava Europske unije. Polazeći od zahtjeva procesa europskih integracija, rad će identificirati ključna područja u kojima su potrebna daljnja zakonodavna i institucionalna unaprjeđenja te ukazati na to da ostvarivanje stvarne ravnopravnosti spolova u radnim odnosima predstavlja ne samo jednu od obveza u procesu pristupanja Europskoj uniji, nego i važan pokazatelj jačanja vladavine prava, zaštite ljudskih prava i socijalne pravde u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: ravnopravnost spolova, radni odnosi, radno pravo, zabrana diskriminacije, europske integracije, Bosna i Hercegovina, Europska unija.

Abstract

Gender equality is one of the fundamental values of the European Union and an integral part of the EU acquis in the fields of labor and anti-discrimination law. In the process of acceding to the European Union, Bosnia and Herzegovina is obliged to align its legislation and practices with European standards ensuring equal treatment of women and men in the areas of work and employment. Although the domestic legal framework contains provisions guaranteeing protection against gender-based discrimination and safeguarding equality in employment relations, challenges remain regarding full normative alignment, consistent application of regulations, and the effectiveness of institutional protection mechanisms. The aim of this paper is to analyze the extent to which Bosnia and Herzegovina's legal framework aligns with EU standards governing gender equality in employment relations and to assess the significance of this legal area within the context of the country's EU accession process. Particular attention will be paid to the principles of equal opportunities and equal treatment in employment and work, the right to equal pay for work of equal value, protection against discrimination, the protection of pregnant women and parents, and the reconciliation of private and professional life, all in light of relevant European Union regulations. The paper employs normative, comparative-legal, and dogmatic methods, alongside an analysis of Bosnia and Herzegovina's legislation and relevant sources of European Union law. Drawing on the requirements of the European integration process, this paper identifies key areas where further legislative and institutional improvements are needed and highlights that achieving genuine gender equality in employment relations represents not only an obligation within the EU accession process but also a significant indicator of the strengthening of the rule of law, the protection of human rights, and social justice in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: gender equality, employment relations, labour law, prohibition of discrimination, European integration, Bosnia and Herzegovina, European Union.

APSTRAKTI EKONOMSKOG FAKULTETA

EVROPSKA TRGOVINSKA INTEGRACIJA I KVALITET UPRAVLJANJA: ANALIZA VEKTORSKOG MODELA KOREKCIJE GREŠKE ZA BOSNU I HERCEGOVINU

EUROPEAN TRADE INTEGRATION AND GOVERNANCE QUALITY: A VECTOR ERROR CORRECTION MODEL ANALYSIS FOR BOSNIA AND HERZEGOVINA

prof. dr. Hasan Serdar Alpdündar; prof. dr. Hadžib Salkić

Sažetak

Ova studija istražuje dinamičke odnose između obima vanjske trgovine Bosne i Hercegovine sa EU (FTV) i uvoza iz EU (IMP) sa pokazateljima upravljanja (Kontrola korupcije - COR, Efikasnost vlade - GOV, Politička stabilnost - PSI) u periodu 2002-2024. godina, koristeći Vektorski model korekcije greške (VECM). Johansenov test kointegracije pokazao je postojanje 1 dugoročnog ravnotežnog odnosa između varijabli (Trace: 132.333, $p=0.0000$). Na dugi rok, Kontrola korupcije negativno utječe na obim trgovine (-2.628, $p<0.01$), dok Efikasnost vlade pozitivno utječe (1.350, $p<0.01$) i Uvoz iz EU pozitivno utječe (1.111, $p<0.01$). Politička stabilnost nema značajan utjecaj ($p>0.10$). Mehanizam korekcije greške značajan je samo u jednadžbi Efikasnosti vlade (koeficijent: 0.784, $t=10.402$). Granger testovi uzročnosti pokazuju da su Uvoz iz EU i sve upravljačke varijable zajedno uzroci obima trgovine ($p<0.01$); obim trgovine, uvoz i politička stabilnost su uzroci Efikasnosti vlade ($p<0.01$). Studija doprinosi literaturi analizirajući odnos između trgovine sa EU i upravljanja u Bosni i Hercegovini koristeći VECM, te sugerira kreatorima politika da su poboljšanje efikasnosti vlade i upravljanje uvozom ključni za održivost trgovine sa EU.

Ključne riječi: Vektorski model korekcije greške, Johansenova kointegracija, Kvalitet upravljanja, Kontrola korupcije, Efikasnost vlade, Politička stabilnost, Trgovina sa EU, Bosna i Hercegovina.

Abstract

This study examines the dynamic relationships between Bosnia and Herzegovina's foreign trade volume with the EU (FTV) and imports from the EU (IMP) and governance indicators (Control of Corruption - COR, Government Effectiveness - GOV, Political Stability - PSI) for the period 2002-2024 using the Vector Error Correction Model (VECM). The Johansen cointegration test indicates the existence of 1 long-run equilibrium relationship among the variables (Trace: 132.333, $p=0.0000$). In the long run, Control of Corruption negatively affects trade volume (-2.628, $p<0.01$), while Government Effectiveness positively affects it (1.350, $p<0.01$) and Imports from the EU positively affects it (1.111, $p<0.01$). Political Stability has no significant effect ($p>0.10$). The error correction mechanism is significant only in the Government Effectiveness equation (coefficient: 0.784, $t=10.402$). Granger causality tests indicate that Imports from the EU and all governance variables together are causes of trade volume ($p<0.01$); trade volume, imports and political stability are causes of Government Effectiveness ($p<0.01$). The study contributes to the literature by analyzing the relationship between EU trade and governance in Bosnia and Herzegovina using VECM, and suggests to policymakers that improving government effectiveness and managing imports are critical for the sustainability of EU trade.

Keywords: Vector Error Correction Model, Johansen Cointegration, Governance Quality, Control of Corruption, Government Effectiveness, Political Stability, EU Trade, Bosnia and Herzegovina.

INSTITUCIONALNI KVALITET KAO OGRANIČAVAJUĆI FAKTOR EKONOMSKE KONVERGENCIJE: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE NA PUTU KA EVROPSKOJ UNIJI

INSTITUTIONAL QUALITY AS A CONSTRAINT ON ECONOMIC CONVERGENCE: THE CASE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA ON ITS PATH TO THE EUROPEAN UNION

dr. sc. Amra Babajić; asist. Nisad Karabegović, MA

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Sažetak

Ekonomska konvergencija između Bosne i Hercegovine i Europske unije jedan je od ključnih pokazatelja napretka u procesu evropskih integracija, ali uprkos statusu kandidatske zemlje, konvergencija BiH prema prosjeku EU i dalje je izrazito spora. Ovaj rad polazi od pretpostavke da institucionalni faktori predstavljaju primarnu determinantu tog zaostajanja. Oslanjajući se na teoriju institucija i ekonomskog rasta, rad operacionalizira pojam institucionalnog kvaliteta kroz šest dimenzija Svjetskih indikatora upravljanja, prateći njihovu dinamiku u odnosu na prosjek EU u periodu od 2005. do 2024. godine. Metodološki, rad primjenjuje mješoviti istraživački pristup koji obuhvata deskriptivnu analizu, komparativnu analizu, te sistematsku analizu. Rezultati ukazuju na to da se razlika u institucionalnom kvalitetu ne smanjuje proporcionalno formalnom napretku BiH na putu ka Evropskoj uniji, što dovodi u pitanje i samu ekonomsku konvergenciju.

Ključne riječi: institucije, institucionalni kvalitet, ekonomska konvergencija, Bosna i Hercegovina, Evropska unija

Abstract

Economic convergence between Bosnia and Herzegovina and the European Union is one of the key indicators of progress in the European integration process. However, despite its status as a candidate country, Bosnia and Herzegovina's convergence towards the EU average remains notably slow. This paper is based on the assumption that institutional factors constitute the primary determinant of this lag. Drawing on institutional theory and theories of economic growth, the study operationalizes the concept of institutional quality through the six dimensions of the Worldwide Governance Indicators (WGI), examining their dynamics relative to the EU average over the period 2005 - 2024. Methodologically, the paper employs a mixed-method research approach, combining descriptive analysis, comparative analysis, and systematic analysis. The findings indicate that the gap in institutional quality has not narrowed in proportion to Bosnia and Herzegovina's formal progress on its path to the European Union, thereby calling into question the country's prospects for economic convergence.

Keywords: institutions, institutional quality, economic convergence, Bosnia and Herzegovina, European Union.

VARIJABILNO NAGRAĐIVANJE U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI- USPOREDBA SA PRAKSAMA U EUROPSKOJ UNIJI

VARIABLE PAY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA: A COMPARISON WITH PRACTICES IN THE EUROPEAN UNION

dr. sc. Luka Bosnić; prof. dr. sc. Nikola Papac; Daria Bosnić, mag. oec.

Corrado d.o.o. Mostar • Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru • Commerce Engineering d.o.o. Mostar

Sažetak

Prakse nagrađivanja zaposlenika ključne su za postizanje ciljanih razina performansi ljudskih potencijala i oblikovanje jedinstvenog izvora konkurentne prednosti. Ukupan iznos finansijskih primanja koje zaposlenik dobiva u okviru izravnih materijalnih kompenzacija, i općenito razina konkurentnosti plaće, imaju značajnu ulogu u privlačenju i zadržavanju zaposlenika, ali motivacijski učinci ove kategorije dominantno su vezani za različite oblike varijabilnog nagrađivanja, odnosno nagrađivanja vezanog za učinke zaposlenika.

Predmet rada podrazumijeva analizu praksi varijabilnog nagrađivanja kroz istraživanje primjene različitih tipova varijabilnog nagrađivanja u odabranim poduzećima. Osnovni cilj rada je utvrđivanje karakteristika i specifičnosti varijabilnog nagrađivanja u sektoru malih i srednjih poduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini (BIH), kao i komparacija dobivenih rezultata s rezultatima ranijih istraživanja primjene varijabilnog nagrađivanja u MSP-ovima u Europskoj uniji (EU). U cilju prikupljanja primarnih podataka provedeno je istraživanje među MSP-ovima u BIH.

Rezultati kvantitativnog istraživanja MSP-ova u BIH pokazuju da većina poduzeća iz uzorka primjenjuje neku od praksi varijabilnog nagrađivanja, a među njima dominiraju individualne varijabilne nagrade. Nagrade vezane za finansijsku participaciju zaposlenih, kao što su planovi udjela u profitu, manje su zastupljeni u odnosu na MSP-ove u EU.

Ulaganje u ljudski kapital i prakse vezane za unapređenje standarda zaposlenih postaju teme od posebnog interesa u EU. Atraktivni kompenzacijski paketi, koji kombiniraju materijalne i nematerijalne nagrade uz integraciju varijabilne plaće, ključni su za postizanje fleksibilnosti i jačanje konkurentnosti u borbi za talentirane zaposlenike na tržištu rada u EU. U radu su predstavljena posebna područja u kojima postoji dodatni prostor za unapređenje varijabilnog nagrađivanja, te približavanje standardima i praksama koje se provode među MSP-ovima u EU.

Ključne riječi: mala i srednja poduzeća; materijalne kompenzacije; nagrađivanje zaposlenika; varijabilno nagrađivanje; varijabilno nagrađivanje u EU

Abstract

Employee reward practices are essential to achieving target levels of workforce performance and creating a unique source of competitive advantage. Both the total financial remuneration employees receive through direct financial compensation and the overall competitiveness of pay play an important role in attracting and retaining employees. However, the motivational effects of financial compensation are primarily associated with different forms of variable pay, that is, rewards linked to employee performance.

The paper examines variable compensation practices by analysing the use of different types of variable pay in selected enterprises. Its primary objective is to determine the characteristics and specific features of variable pay in the small and medium-sized enterprise (SME) sector in Bosnia and Herzegovina (BiH) and to compare the findings with those of earlier studies on the use of variable pay among SMEs in the European Union (EU). Primary data were collected through a survey of SMEs in BiH.

The results of the quantitative study of SMEs in BiH show that most enterprises in the sample apply some form of variable pay, with individual variable pay being the most prevalent. Rewards linked to employee financial participation, such as profit-sharing schemes, are less common than among SMEs in the EU.

Investment in human capital and practices aimed at improving employee well-being are becoming areas of particular interest in the EU. Attractive compensation packages that combine financial and non-financial rewards with variable pay are essential to achieving flexibility and strengthening competitiveness in the competition for talent in the EU labour market. The paper identifies specific areas in which there is further scope to improve variable pay practices and bring them closer to the standards and practices adopted by SMEs in the EU.

Keywords: small and medium-sized enterprises; financial compensation; employee rewards; variable pay; variable pay in the EU

STRATEŠKI PRISTUP ZAPOSŁJAVANJU MLADIH: KOMPARATIVNA ANALIZA BOSNE I HERCEGOVINE I EVROPSKE UNIJE

A STRATEGIC APPROACH TO YOUTH EMPLOYMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA AND THE EUROPEAN UNION

van. prof. dr. Irma Dedić; van. prof. dr. Irma Đidelića Čolaković; van. prof. dr. Haris Omerika

Ekonomski fakultet, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru

Sažetak

Rad primjenjuje strateški analitički okvir na problem zapošljavanja mladih u Bosni i Hercegovini u kontekstu implementacije Poglavlja 19 – Socijalna politika i zapošljavanje, pravne stečevine Evropske unije. Na osnovu statističkih podataka Međunarodne organizacije rada, Eurostata i Svjetske banke, rad pokazuje da stopa nezaposlenosti mladih u Bosni i Hercegovini (27–28%) gotovo dvostruko premašuje prosjek Evropske unije (14,5–15,5%), dok udio mladih izvan zaposlenja, obrazovanja i obuke (NEET) iznosi 22,2%, uz izražen rodni jaz. Primjenom SWOT metodologije i komparacije s evropskim strateškim okvirom (Evropski stub socijalnih prava) i nordijskim modelom fleksigurnosti, rad identifikuje ključne strateške pravce reforme te predlaže mapu puta strukturiranu kroz kratkoročne, srednjoročne i dugoročne prioritete, neposredno primjenjive na proces pregovora o Poglavlju 19.

Ključne riječi: zapošljavanje mladih; Poglavlje 19; strateško planiranje; NEET; aktivne politike tržišta rada; Evropski stub socijalnih prava

Abstract

The paper applies a strategic analytical framework to the problem of youth employment in Bosnia and Herzegovina within the context of implementing Chapter 19 of the European Union acquis. Drawing on statistical data from the International Labour Organization, Eurostat and the World Bank, the paper demonstrates that the youth unemployment rate in Bosnia and Herzegovina (27–28%) is nearly twice the European Union average (14.5–15.5%), while the share of young people not in employment, education or training (NEET) stands at 22.2%, with a pronounced gender gap. Using SWOT methodology and a comparison with the European strategic framework (European Pillar of Social Rights) and the Nordic flexicurity model, the paper identifies key strategic directions for reform and proposes a roadmap structured around short-, medium- and long-term priorities directly applicable to the Chapter 19 negotiation process.

Keywords: youth employment; Chapter 19; strategic planning; NEET; active labour market policies; European Pillar of Social Rights

**PRIMJENA ILO-OVOG OKVIRA INKLUZIVNOG PODUZETNIČKOG EKOSISTEMA U
FRAGMENTIRANOJ TRANZICIJSKOJ EKONOMIJI: METODOLOŠKA ANALIZA I
VALIDACIJA NA PRIMJERU BOSNE I HERCEGOVINE**

**APPLYING THE ILO INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM FRAMEWORK IN A
FRAGMENTED TRANSITION ECONOMY: A METHODOLOGICAL ANALYSIS AND
VALIDATION FROM BOSNIA AND HERZEGOVINA**

van. prof. dr. Irma Dedić; Dženan Trbić, MA

Ekonomski fakultet, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru • Međunarodna organizacija rada – International labour organization

Sažetak

Okviri poduzetničkih ekosistema, među kojima je najuticajniji Isenbergov model sa šest domena, uglavnom su teorijski razvijani i empirijski primjenjivani u relativno centralizovanim sistemima kreiranja politika. Metodološka literatura o njihovoj primjeni u institucionalno fragmentiranim, višeslojnim sistemima upravljanja, kakvi su karakteristični za tranzicijske i postkonfliktne ekonomije, i dalje je ograničena. Ovaj rad predstavlja metodološku analizu primjene okvira Inkluzivnih poduzetničkih ekosistema (Inclusive Entrepreneurship Ecosystems – IEE) Međunarodne organizacije rada (ILO) na Bosnu i Hercegovinu (BiH), državu koju karakteriše preklapanje četiri administrativna nivoa. Okvir obuhvata šest osnovnih stubova (politika, finansije, ljudski kapital, podrška, kultura, tržišta) i presječne dimenzije dostojanstvenog rada, inkluzivnosti, tehnologije i ekološke održivosti. Na osnovu četverofazne primjene mješovite metodologije (analiza sekundarnih podataka i mapiranje aktera; 32 istraživačka intervjua i participativna radionica za određivanje prioriteta stubova; 15 dodatnih intervjua usmjerenih na sistemska ograničenja; te tri validacijske radionice), rad ocjenjuje dijagnostičke i participativne prednosti okvira i identifikuje ponavljajuće, međustubovno ograničenje – vertikalnu i horizontalnu institucionalnu fragmentaciju – koje postojeće presječne dimenzije okvira eksplicitno ne obuhvataju. Na osnovu ovog nalaza, rad predlaže dopunu okvira u vidu dimenzije "institucionalne koherentnosti" za primjenu u decentralizovanim ili postkonfliktnim tranzicijskim državama, te ocrtava agendu za komparativno testiranje u zemljama Zapadnog Balkana.

Ključne riječi: poduzetnički ekosistemi; inkluzivno poduzetništvo; ILO okvir; institucionalna fragmentacija; tranzicijske ekonomije; Bosna i Hercegovina; Zapadni Balkan.

Abstract

Entrepreneurship ecosystem frameworks, most prominently Isenberg's six-domain model, have primarily been theorised and applied in relatively centralised policy-making systems. Methodological literature on their application in institutionally fragmented, multi-tier governance systems, typical of transition and post-conflict economies, remains limited. This paper presents a methodological analysis of applying the International Labour Organization's (ILO) Inclusive Entrepreneurship Ecosystems (IEE) framework to Bosnia and Herzegovina (BiH), a state characterised by four overlapping administrative tiers. The framework comprises six core pillars (policy, finance, human capital, support, culture, markets) and cross-cutting dimensions of decent work, inclusiveness, technology and environmental sustainability. Drawing on a four-phase mixed-method implementation, the paper evaluates the framework's diagnostic and participatory strengths and identifies a recurring, cross-pillar constraint — institutional fragmentation — not explicitly captured by the framework's existing dimensions, and proposes an "institutional coherence" extension for decentralised transition states.

Keywords: entrepreneurship ecosystems; inclusive entrepreneurship; ILO framework; institutional fragmentation; transition economies; Bosnia and Herzegovina; Western Balkans.

**EKONOMSKI ASPEKTI INTEGRACIJA BOSNE I HERCEGOVINE U EU: INSTITUCIONALNE
I MENADŽERSKE DETERMINANTE USPJEŠNOSTI PROJEKATA POLITIKE
ZAPOSŁJAVANJA U OKVIRU POGLAVLJA 19**

**ECONOMIC ASPECTS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA'S EUROPEAN INTEGRATION:
INSTITUTIONAL AND MANAGERIAL DETERMINANTS OF THE SUCCESS OF
EMPLOYMENT POLICY PROJECTS UNDER CHAPTER 19**

van. prof. dr. Irma Dedić; Dženan Trbić, MA

Ekonomski fakultet, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru • Međunarodna organizacija rada – International labour organization

Sažetak

Bosna i Hercegovina se u okviru pristupnog procesa Evropskoj uniji nalazi pred zahtjevom usklađivanja nacionalnog zakonodavstva i politika s Poglavljem 19 pravne stečevine EU, koje obuhvata socijalnu politiku i zapošljavanje. U posljednjih dvadesetak godina u zemlji je implementiran veliki broj projekata finansiranih od strane Evropske unije, bilateralnih donatora i međunarodnih finansijskih institucija, usmjerenih na povećanje zapošljivosti i socijalnu inkluziju ranjivih kategorija stanovništva. Ovaj rad, primjenom komparativne studije višestrukih slučajeva, analizira petnaest aktivnih i završenih projekata zapošljavanja i socijalne inkluzije u BiH s ciljem identifikovanja institucionalnih i menadžerskih faktora koji determinišu njihovu uspješnost i održivost. Analiza je zasnovana na sekundarnim podacima o obuhvatu, budžetu, trajanju, implementacijskom modelu i ostvarenom uticaju svakog projekta, uz primjenu analitičkog okvira koji objedinjuje institucionalnu teoriju, teoriju upravljanja projektima i koncept organizacione održivosti. Rezultati pokazuju da projekti s jasnom institucionalnom integracijom, više-akterskim partnerstvima na lokalnom nivou i komponentom podrške preduzetništvu i samozapošljavanju ostvaruju veći dugoročni uticaj od izolovanih pilot-inicijativa usmjerenih isključivo na subvencionisano zapošljavanje. Rad zaključuje s preporukama za dizajn budućih intervencija, s posebnim naglaskom na ulogu preduzetništva kao menadžerskog instrumenta politike zapošljavanja u tranzicijskom, decentralizovanom institucionalnom kontekstu.

Ključne riječi: socijalna politika; politika zapošljavanja; upravljanje projektima; institucionalna teorija; preduzetništvo; Poglavlje 19; Bosna i Hercegovina; evropske integracije.

Abstract

Bosnia and Herzegovina faces the requirement of aligning its national legislation and policies with Chapter 19 of the EU acquis, covering social policy and employment, as part of the EU accession process. Over the past two decades, the country has implemented numerous projects funded by the European Union, bilateral donors, and international financial institutions, aimed at increasing employability and the social inclusion of vulnerable population groups. Using a comparative multiple-case study design, this paper analyses fifteen active and completed employment and social inclusion projects in Bosnia and Herzegovina in order to identify the institutional and managerial factors that determine their success and sustainability. The analysis draws on secondary data regarding the scope, budget, duration, implementation model, and impact of each project, applying an analytical framework that combines institutional theory, project management theory, and the concept of organisational sustainability. The findings show that projects with clear institutional integration, multi-stakeholder local partnerships, and an entrepreneurship or self-employment support component achieve greater long-term impact than isolated pilot initiatives focused solely on subsidised employment. The paper concludes with recommendations for the design of future interventions, emphasising the role of entrepreneurship as a managerial policy instrument in a transitional, decentralised institutional context.

Keywords: social policy; employment policy; project management; institutional theory; entrepreneurship; Chapter 19; Bosnia and Herzegovina; European integration.

UTICAJ PROCESA PRISTUPANJA BOSNE I HERCEGOVINE EVROPSKOJ UNIJI NA PRILIV STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

THE IMPACT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA'S EUROPEAN UNION ACCESSION PROCESS ON FOREIGN DIRECT INVESTMENT INFLOW

asist. Dženana Delić, MA

Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

Sažetak

Evropska unija predstavlja jedinstvenu političku i ekonomsku zajednicu koju čini 27 država članica sa više od 450 miliona stanovnika. Proces njenog proširenja ima značajan uticaj na politički, institucionalni i ekonomski razvoj zemalja kandidata. Bosna i Hercegovina učestvuje u procesu stabilizacije i pridruživanja od 2000. godine, dok provođenje reformi usklađenih sa standardima Evropske unije predstavlja ključni preduslov za napredak ka članstvu u EU i unapređenje poslovnog okruženja u zemlji. U tom kontekstu, strane direktne investicije (SDI) imaju značajnu ulogu kao pokretač ekonomskog rasta, stvaranja novih radnih mjesta, transfera tehnologije i povećanja konkurentnosti. Ovaj rad analizira uticaj procesa pristupanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji na priliv stranih direktnih investicija, sa posebnim osvrtom na pravne, institucionalne i ekonomske faktore koji oblikuju investicionu klimu. Cilj istraživanja je utvrditi da li i u kojoj mjeri napredak u procesu evropskih integracija doprinosi povećanju atraktivnosti Bosne i Hercegovine za strane investitore, uz istovremeno identifikovanje ključnih izazova koji ograničavaju veći priliv stranog kapitala. Empirijski dio istraživanja zasniva se na analizi relevantnih statističkih pokazatelja o prilivu stranih direktnih investicija u Bosnu i Hercegovinu i njihovoj povezanosti sa dinamikom procesa evropskih integracija. Očekuje se da će istraživanje pokazati da provođenje reformi u okviru procesa pristupanja Evropskoj uniji doprinosi unapređenju investicione klime, jačanju povjerenja investitora i stvaranju povoljnijih uslova za održivi ekonomski razvoj zemlje.

Ključne riječi: Evropska unija; Bosna i Hercegovina; evropske integracije; strane direktne investicije; investiciona klima; ekonomski razvoj.

Abstract

The European Union is a unique political and economic union of 27 Member States with a population of more than 450 million people. Its enlargement process has a significant impact on the political, institutional, and economic development of candidate countries. Bosnia and Herzegovina has participated in the Stabilisation and Association Process since 2000, while the implementation of reforms aligned with European Union standards represents a key prerequisite for progress towards EU membership and the improvement of the country's business environment. In this context, foreign direct investment (FDI) plays a crucial role as a driver of economic growth, employment generation, technology transfer, and enhanced competitiveness. This paper examines the impact of Bosnia and Herzegovina's European Union accession process on the inflow of foreign direct investment, with particular emphasis on the legal, institutional, and economic factors shaping the investment climate. The aim of the research is to determine whether and to what extent progress in the European integration process contributes to increasing the country's attractiveness to foreign investors, while also identifying the key challenges that limit a greater inflow of foreign capital. The empirical part of the study is based on the analysis of relevant statistical indicators concerning foreign direct investment inflows in Bosnia and Herzegovina and their relationship with the dynamics of the European integration process. The research is expected to demonstrate that the implementation of reforms within the EU accession framework contributes to improving the investment climate, strengthening investor confidence, and creating more favourable conditions for the country's sustainable economic development.

Keywords: European Union; Bosnia and Herzegovina; European integration; foreign direct investment; investment climate; economic development.

IPSAS STANDARDI I TRANSPARENTNOST JAVNIH FINANSIJA U BOSNI I HERCEGOVINI U PROCESU PRISTUPANJA EVROPSKOJ UNIJI

IPSAS STANDARDS AND TRANSPARENCY OF PUBLIC FINANCES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE PROCESS OF ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION

van. prof. dr. Lejla Demirović; van. prof. dr. Amela Piralić; prof. dr. Haris Jahić; prof. dr. Ševala Isaković-Kaplan; mr. Sabina Ibrahimagić

Univerzitet u Sarajevu - Ekonomski fakultet • Univerzitet „Džemal Bijedić u Mostaru“ - Ekonomski fakultet

Sažetak

Transparentnost i odgovornost u upravljanju javnim finansijama predstavljaju ključne pretpostavke savremenog sistema javne uprave i važan uslov za proces evropskih integracija Bosne i Hercegovine. U tom kontekstu, Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor (IPSAS) imaju značajnu ulogu u unapređenju kvaliteta finansijskog izvještavanja, jačanju fiskalne discipline i usklađivanju domaćeg sistema javnog računovodstva sa međunarodnim praksama, posebno standardima Evropske unije. Ovaj rad analizira značaj, ulogu i mogućnosti primjene IPSAS standarda u Bosni i Hercegovini, sa fokusom na pravne, institucionalne i ekonomske aspekte njihove implementacije. Razmatra se postojeći sistem finansijskog izvještavanja javnog sektora, njegov stepen usklađenosti sa IPSAS okvirom, kao i ključni izazovi koji ograničavaju njegovu potpunu primjenu. Poseban naglasak stavljen je na institucionalnu fragmentiranost, dominantnu primjenu gotovinske osnove računovodstva i neujednačene računovodstvene prakse između različitih nivoa vlasti. Također se analizira značaj objave IPSAS standarda od strane Saveza računovođa, revizora i finansijskih radnika Federacije BiH tokom 2025. godine kao važnog koraka ka harmonizaciji sa međunarodnim standardima. Cilj rada je ispitati na koji način implementacija IPSAS standarda može doprinijeti unapređenju transparentnosti i pouzdanosti finansijskog izvještavanja, efikasnijem upravljanju javnim sredstvima i jačanju institucionalnih kapaciteta Bosne i Hercegovine u procesu evropskih integracija.

Ključne riječi: Bosna i Hercegovina, IPSAS, javni sektor, transparentnost, javne finansije, finansijsko izvještavanje, Evropska unija.

Abstract

Transparency and responsibility in the management of public finances are key assumptions of the modern public administration system and an important condition for the European integration process of Bosnia and Herzegovina. In this context, International Accounting Standards for the Public Sector (IPSAS) play a significant role in improving the quality of financial reporting, strengthening fiscal discipline and harmonizing the domestic public accounting system with international practices, especially European Union standards. This paper analyzes the significance, role and possibilities of applying IPSAS standards in Bosnia and Herzegovina, with a focus on the legal, institutional and economic aspects of their implementation. The existing public sector financial reporting system, its degree of compliance with the IPSAS framework, as well as the key challenges that limit its full application are discussed. Special emphasis is placed on institutional fragmentation, the dominant application of the cash basis of accounting and uneven accounting practices between different levels of government. It also analyzes the significance of the publication of IPSAS standards by the Association of Accountants, Auditors and Financial Workers of the Federation of Bosnia and Herzegovina in 2025 as an important step towards harmonization with international standards. The aim of the paper is to examine how the implementation of the IPSAS standard can contribute to improving the transparency and reliability of financial reporting, more efficient management of public funds and strengthening the institutional capacities of Bosnia and Herzegovina in the process of European integration..

Keywords: Bosnia and Herzegovina, IPSAS, public sector, transparency, public finances, financial reporting, European Union.

ULOGA VRHOVNIH REVIZIJSKIH INSTITUCIJA U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA BOSNE I HERCEGOVINE

THE ROLE OF THE SUPREME AUDIT INSTITUTIONS IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

van. prof. dr. Lejla Demirović; mr. Sabina Ibrahimagić

Univerzitet u Sarajevu - Ekonomski fakultet

Sažetak

Vrhovne revizijske institucije (VRI) predstavljaju ključni mehanizam jačanja transparentnosti, odgovornosti i dobrog javnog upravljanja, te imaju značajnu ulogu u procesu evropskih integracija. U Bosni i Hercegovini ostvarivanje ovih principa otežano je složenim ustavno-pravnim i institucionalnim okvirom, nedovoljnom provedbom revizijskih preporuka i ograničenom odgovornošću nosilaca javnih funkcija, što usporava provođenje reformi i ispunjavanje kriterija za članstvo u Evropskoj uniji. Cilj rada je analizirati ulogu VRI u jačanju sistema javne odgovornosti i ispunjavanju institucionalnih pretpostavki za evropske integracije Bosne i Hercegovine, s posebnim osvrtom na njihov odnos s parlamentom i izvršnom vlašću. Istraživanje se temelji na kvalitativnom metodološkom pristupu primjenom analize relevantnog zakonodavstva, međunarodnih standarda revizije javnog sektora, izvještaja VRI, dokumenata Evropske unije i naučne literature. Komparativna analiza koristi se radi sagledavanja dobrih praksi i mogućnosti njihove primjene u Bosni i Hercegovini. Rezultati istraživanja ukazuju da nezavisnost VRI, dosljedna provedba njihovih preporuka i efikasniji parlamentarni nadzor predstavljaju važne pretpostavke za unapređenje javnog upravljanja, jačanje povjerenja građana u institucije i ispunjavanje političkih kriterija za članstvo u Evropskoj uniji. Rad doprinosi boljem razumijevanju uloge VRI u procesu evropskih integracija Bosne i Hercegovine te ukazuje na potrebu daljnjeg jačanja njihove institucionalne uloge u sistemu demokratske odgovornosti.

Ključne riječi: Bosna i Hercegovina, Vrhovne revizijske institucije, Revizija javnog sektora, Evropske integracije, Reforme, Administrativno-pravne prepreke, Politizacija, Mehanizam koordinacije.

Abstract

Supreme Audit Institutions (SAIs) represent a key mechanism for strengthening transparency, accountability, and good public governance, and they play a significant role in the European integration process. In Bosnia and Herzegovina, the realization of these principles is hindered by a complex constitutional-legal and institutional framework, insufficient implementation of audit recommendations, and limited accountability of public officials—factors that slow down the implementation of reforms and the fulfillment of criteria for European Union membership. The aim of this paper is to analyze the role of SAIs in strengthening the public accountability system and meeting the institutional prerequisites for Bosnia and Herzegovina's European integration, with particular focus on their relationship with the parliament and the executive branch. The research is based on a qualitative methodological approach, utilizing an analysis of relevant legislation, international public sector audit standards, SAI reports, European Union documents, and academic literature. A comparative analysis is employed to examine good practices and the potential for their application in Bosnia and Herzegovina. The research findings indicate that the independence of SAIs, the consistent implementation of their recommendations, and more efficient parliamentary oversight are crucial prerequisites for improving public governance, strengthening public trust in institutions, and meeting the political criteria for European Union membership. The paper contributes to a better understanding of the role of SAIs in Bosnia and Herzegovina's European integration process and highlights the need to further strengthen their institutional role within the system of democratic accountability.

Keywords: Bosnia and Herzegovina, Supreme Audit Institutions, Public Sector Audit, European Integration, Reforms, Administrative-Legal Obstacles, Politicization, Coordination Mechanism.

FINANSIJSKI KONTROLING U JAVNOM SEKTORU FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE: OD FORMALNE USKLAĐENOSTI DO UPRAVLJANJA UČINKOM

FINANCIAL CONTROLLING IN THE PUBLIC SECTOR OF THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA: FROM FORMAL COMPLIANCE TO PERFORMANCE MANAGEMENT

van. prof. dr. Jasmina Džafić; van. prof. dr. Goran Ćurić; mr. sci. Kadira Korić-Halilović

Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici • Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru • Ministarstvo finansija
Kantona Sarajevo

Sažetak

Javni sektor Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH) djeluje u uslovima ograničenih fiskalnih resursa, složene višerazinske strukture i rastućih zahtjeva za zakonitošću, transparentnošću, kvalitetom javnih usluga i odgovornošću prema građanima. U takvom okruženju finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) ne bi trebalo ostati skup formalnih procedura, nego prerasti u finansijski kontroling koji rukovodstvu povezuje ciljeve, budžet, rizike i rezultate. Cilj rada je kritički sagledati stanje FUK-a u javnom sektoru FBiH i utvrditi pretpostavke za njegovu transformaciju iz sistema usmjerenog na usklađenost u integrisani model upravljanja učinkom. Primijenjen je strukturirani narativni pregled propisa i metodoloških dokumenata FBiH, Konsolidovanog izvještaja o funkcioniranju sistema FUK za 2024. godinu, izvještaja Evropske komisije i OECD/SIGMA te relevantne literature. Izvori su analizirani kroz tri perspektive: formalnu usklađenost, upravljačku upotrebu informacija i digitalnu integraciju. Službeni podaci zasnivaju se na samoocjeni 776 organizacija, pa se tumače kao pokazatelji prijavljene zrelosti, a ne kao neposredan dokaz efektivnosti sistema. Rezultati pokazuju da je 98% organizacija imenovalo koordinatore za FUK i 68% izradilo mape procesa, ali samo 50,77% definira pokazatelje učinka, 51,29% godišnje ažurira registar rizika, 46,26% izvještava o značajnim rizicima, a 28,87% je bilo obuhvaćeno internom revizijom tokom izvještajne godine. Nalazi ukazuju da su formalne komponente razvijenije od delegiranja odgovornosti, kontinuiranog upravljanja rizicima i korištenja informacija za odlučivanje. Zaključuje se da razvoj finansijskog kontrolinga zahtijeva jedinstven ciklus planiranja, budžetiranja, rizika, mjerenja učinka i korektivnog djelovanja, uz interoperabilne podatke, jasno određene odgovorne osobe za poslovne procese i nezavisnu procjenu interne revizije. Ključna mjera napretka treba biti kvalitet i pravovremenost upravljačkih odluka, a ne broj izrađenih obrazaca i izvještaja.

Ključne riječi: finansijski kontroling, finansijsko upravljanje i kontrola, javni sektor, FBiH, upravljanje učinkom

Abstract

The public sector of the Federation of Bosnia and Herzegovina operates with limited fiscal resources, a complex multi-level structure and growing expectations regarding legality, transparency and the quality of public services. In this context, financial management and control (FMC) should not remain a set of formal procedures; it should develop into financial controlling that connects objectives, budgets, risks and results for management. The aim of the paper is to critically assess the state of FMC in the public sector of the Federation and identify the conditions required for its transformation from a compliance-oriented system into an integrated performance-management model. A structured narrative review was conducted using the Federation's regulations and methodological documents, the 2024 Consolidated Report on the Functioning of FMC, reports by the European Commission and OECD/SIGMA, and relevant literature. The sources were analysed through three perspectives: formal compliance, managerial use of information and digital integration. Official data are based on self-assessments submitted by 776 organisations and are therefore interpreted as indicators of reported maturity rather than direct evidence of system effectiveness. The results show that 98% of organisations appointed an FMC coordinator and 68% mapped their processes, while only 50.77% define performance indicators, 51.29% update the risk register annually, 46.26% report on significant risks, and 28.87% were covered by internal audit during the reporting year. Formal components are thus more developed than delegated accountability, continuous risk management and the use of information in decision-making. The paper concludes that financial controlling requires a single cycle linking planning, budgeting, risk, performance measurement and corrective action, supported by interoperable data, clearly designated persons responsible for business processes and independent internal-audit assurance. Progress should be measured by the quality and timeliness of management decisions rather than by the number of completed forms and reports.

Keywords: financial controlling, financial management and control, public sector, FBiH, performance management

PRIMJENA UMJETNE INTELIGENCIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HOTEL MANAGEMENT

doc. dr. sc. Alma Džanić; Ivan-Zvonimir Franjić

Pravni fakultet Univerziteta u Bihaću • Ekonomski fakultet Univerziteta u Bihaću

Sažetak

Savremeno hotelsko poslovanje, posebno u zemljama koje teže članstvu u Europskoj uniji (EU) poput Bosne i Hercegovine (BiH), odvija se u izrazito dinamičnom okruženju koje zahtijeva ne samo povećanje konkurentnosti, već i usklađivanje s visokim europskim standardima kvalitete, zaštite potrošača i održivog razvoja. Tradicionalni načini upravljanja hotelskim poslovanjem i dalje imaju važnu ulogu, ali u suvremenim uvjetima nisu uvijek dovoljni za brzo reagiranje na promjene potražnje, individualne potrebe gostiju i složenost operativnih procesa. Upravo zato umjetna inteligencija (AI) pronalazi primjenu u hotelskom poslovanju kao strateško sredstvo koje otvara šira pitanja o organizaciji rada, ulozi zaposlenika, kvaliteti odnosa s gostima, sigurnosti podataka te očuvanju ljudskog aspekta usluge. Implementacija AI kroz prizmu europskih regulatornih okvira postavlja temelje za odgovornu, transparentnu i etičku upotrebu tehnologije. Rad analizira ne samo prednosti umjetne inteligencije, nego i izazove koji prate njezinu primjenu – od tehničke integracije i kvalitete podataka do etičkih dilema i potrebe za stalnom obukom zaposlenika što je od posebne važnosti za BiH na njezinu putu prema EU. Rezultat rada ukazuje na to da umjetna inteligencija ne umanjuje važnost ljudskog rada, nego ga nadopunjuje i doprinosi poboljšanju kvalitete usluge, operativne učinkovitosti i poslovnog odlučivanja, istodobno pomažući hotelima u BiH da ispune zahtjeve europskog tržišta i ojačaju svoju konkurentsku poziciju u procesu europskih integracija.

Ključne riječi: hotelsko poslovanje, umjetna inteligencija, hotelske operacije, EU integracije, Bosna i Hercegovina

Abstract

Contemporary hotel management, particularly in countries aspiring to European Union (EU) membership such as Bosnia and Herzegovina (B&H), takes place in a highly dynamic environment that demands not only increased competitiveness but also alignment with high European standards of quality, consumer protection, and sustainable development. Traditional methods of managing hotel operations still play an important role, but under modern conditions, they are not always sufficient for responding quickly to changes in demand, individual guest needs, and the complexity of operational processes. This is precisely why artificial intelligence (AI) is finding application in hotel business as a strategic instrument that raises broader questions about work organization, the role of employees, the quality of guest relations, data security, and preserving the human element of service. The AI implementation through the lens of European regulatory frameworks establish the foundations for responsible, transparent, and ethical use of technology. The paper analyzes not only the benefits of artificial intelligence but also the challenges that accompany its application – from technical integration and data quality to ethical dilemmas and the need for continuous employee training, which is of particular importance for B&H on its path toward the EU. The result of the paper indicates that artificial intelligence does not diminish the importance of human work, but rather complements it and contributes to enhancing service quality, operational efficiency, and business decision-making, while simultaneously helping hotels in B&H meet the requirements of the European market and strengthen their competitive position in the process of European integration.

Keywords: hotel management, artificial intelligence, hotel operations, EU integration, Bosnia and Herzegovina

ULOGA PREGOVARANJA U STRATEŠKOM UPRAVLJANJU: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA O PREGOVARAČKIM PRAKSAMA I MENADŽERSKIM KOMPETENCIJAMA

THE ROLE OF NEGOTIATION IN STRATEGIC MANAGEMENT: AN EMPIRICAL STUDY OF ATTITUDES TOWARD NEGOTIATION PRACTICES AND MANAGERIAL COMPETENCIES

van. prof. dr. Venan Hadžiselimović; prof. dr. Muhamed Ćosić; v. asist. Edin Alić, MA

HIFA-OIL d.o.o. Tešanj • Centar za održivost i digitalizaciju „Centar EkoDigitus“

Sažetak

Proces evropskih integracija Bosne i Hercegovine ne podrazumijeva samo institucionalno i pravno usklađivanje, nego i značajnu transformaciju načina na koji domaće kompanije definišu ciljeve, upravljaju interesima, grade partnerstva i donose strateške odluke. U takvom poslovnom okruženju pregovaranje postaje jedan od ključnih mehanizama prilagođavanja evropskim tržišnim pravilima, regulatornim zahtjevima, intenzivnijoj konkurenciji i složenijim odnosima s domaćim i međunarodnim partnerima. Polazeći od navedenog, cilj rada je analizirati mjesto pregovaranja u strateškom upravljanju te empirijski ispitati stavove zaposlenih i menadžera o uticaju pregovaračkih praksi na poslovno odlučivanje, realizaciju strateških ciljeva i dugoročnu održivost kompanije. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika na uzorku od 109 ispitanika. Dobijeni rezultati ukazuju na visok stepen saglasnosti da kvalitetno pregovaranje doprinosi boljem usklađivanju interesa, smanjenju poslovnih rizika, izgradnji stabilnih partnerstava, unapređenju procesa odlučivanja i efikasnijoj realizaciji strategije. Nalazi posebno potvrđuju značaj sistemске pripreme pregovora, aktivnog slušanja, procjene odnosa snaga, definisanja prihvatljivih ishoda te razumijevanja koncepta BATNA i ZOPA. U radu se pregovaranje zato ne posmatra kao izdvojena prodajna ili nabavna aktivnost, nego kao horizontalna menadžerska kompetencija koja povezuje strategiju, upravljanje rizicima, odnose sa zainteresovanim stranama i konkurentsko pozicioniranje. Zaključuje se da jačanje pregovaračkih kapaciteta može predstavljati važan dio pripreme kompanija iz Bosne i Hercegovine za poslovanje u okviru Evropske unije, posebno u oblastima pristupa jedinstvenom tržištu, uključivanja u evropske lance vrijednosti, uspostavljanja međunarodnih partnerstava i usklađivanja poslovnih interesa sa zahtjevima evropskog regulatornog i ekonomskog prostora.

Ključne riječi: pregovaranje, strateško upravljanje, evropske integracije Bosne i Hercegovine, jedinstveno tržište Evropske unije, pregovaračke kompetencije, BATNA, ZOPA, strateška partnerstva, upravljanje rizicima

Abstract

The European integration process of Bosnia and Herzegovina involves not only institutional and legal harmonization, but also a significant transformation in the way domestic companies define objectives, manage interests, build partnerships, and make strategic decisions. In such a business environment, negotiation becomes one of the key mechanisms for adapting to European market rules, regulatory requirements, intensified competition, and increasingly complex relationships with domestic and international partners. Against this background, the aim of this paper is to analyze the role of negotiation in strategic management and to empirically examine the attitudes of employees and managers regarding the impact of negotiation practices on business decision-making, the achievement of strategic objectives, and the long-term sustainability of companies. The research was conducted through a questionnaire survey involving 109 respondents. The results indicate a high level of agreement that effective negotiation contributes to better alignment of interests, reduction of business risks, development of stable partnerships, improvement of decision-making processes, and more effective strategy implementation. The findings particularly confirm the importance of systematic negotiation preparation, active listening, assessment of power relations, definition of acceptable outcomes, and understanding of the BATNA and ZOPA concepts. Therefore, negotiation is not viewed in this paper as a separate sales or procurement activity, but as a cross-functional managerial competence that connects strategy, risk management, stakeholder relations, and competitive positioning. The study concludes that strengthening negotiation capabilities can represent an important component of preparing companies from Bosnia and Herzegovina for business operations within the European Union, particularly in terms of access to the Single Market, participation in European value chains, development of international partnerships, and alignment of business interests with the requirements of the European regulatory and economic environment.

Keywords: negotiation, strategic management, European integration of Bosnia and Herzegovina, European Union Single Market, negotiation competencies, BATNA, ZOPA, strategic partnerships, risk management.

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA U POSLOVANJU: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE STAVOVA ZAPOSLENIH O KOMUNIKACIJI, LIDERSTVU I PREGOVARANJU

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN BUSINESS: AN EMPIRICAL STUDY OF EMPLOYEES' ATTITUDES TOWARD COMMUNICATION, LEADERSHIP, AND NEGOTIATION

van. prof. dr. Venan Hadžiselimović; prof. dr. Muhamed Ćosić; v. asist. Edin Alić, MA

HIFA-OIL d.o.o. Tešanj • Centar za održivost i digitalizaciju „Centar EkoDigitus“

Sažetak

Emocionalna inteligencija predstavlja važnu poslovnu kompetenciju, posebno u komunikaciji, liderstvu, rješavanju konflikata i pregovaranju. U kontekstu integracije Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju njen značaj se povezuje s razvojem ljudskih potencijala, savremenijim upravljačkim praksama i sposobnošću organizacija da se prilagode zahtjevima evropskog poslovnog okruženja. Cilj rada je ispitati stavove zaposlenih i menadžera o značaju emocionalne inteligencije u poslovanju. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od 105 ispitanika. Rezultati pokazuju visok stepen slaganja da emocionalna inteligencija doprinosi kvalitetnijoj komunikaciji, stabilnosti tima, motivaciji, rješavanju konflikata i uspješnijem pregovaranju. Čak 91,4% ispitanika smatra je veoma ili izuzetno važnom za poslovni uspjeh, dok se kao najvažnija komponenta izdvaja samokontrola. Zaključuje se da emocionalna inteligencija ne zamjenjuje stručnost i racionalno odlučivanje, nego ih dopunjuje i može biti dio organizacijskih kapaciteta potrebnih za uspješnije uključivanje privrede Bosne i Hercegovine u evropske integracijske procese.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, poslovna komunikacija, liderstvo, pregovaranje, rješavanje konflikata, stavovi zaposlenih, menadžment, evropske integracije, Bosna i Hercegovina

Abstract

Emotional intelligence is an important business competency, particularly in communication, leadership, conflict resolution, and negotiation. In the context of Bosnia and Herzegovina's integration into the European Union, its importance is associated with human resource development, modern management practices, and organizational adaptability to the European business environment. The aim of this paper is to examine employees' and managers' attitudes toward the importance of emotional intelligence in business. The survey included 105 respondents. Results show a high level of agreement that emotional intelligence contributes to better communication, team stability, motivation, conflict resolution, and negotiation. A total of 91.4% of respondents consider it very or extremely important for business success, while self-control is identified as the most important component. Emotional intelligence is therefore viewed as a complementary competency that supports expertise, rational decision-making, and organizational readiness for European integration processes.

Keywords: emotional intelligence, business communication, leadership, negotiation, conflict resolution, employee attitudes, management, European integration, Bosnia and Herzegovina

UTICAJ GEOPOLITIČKIH FAKTORA NA NAFTNI SEKTOR BOSNE I HERCEGOVINE

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL FACTORS ON THE OIL SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

van. prof. dr. Venan Hadžiselimović; asist. Dženana Delić, MA

Univerzitet u Zenici

Sažetak

Predmet ovog rada je analiza uticaja geopolitičkih faktora na naftni sektor Bosne i Hercegovine, s posebnim osvrtom na posljedice savremenih međunarodnih sukoba i poremećaja na globalnom energetsom tržištu. Cilj istraživanja je utvrditi na koji način geopolitički događaji utiču na uvozu zavisnost, kretanje cijena naftnih derivata i energetske sigurnost Bosne i Hercegovine. U radu su primijenjene metode analize, komparacije, deskriptivna metoda i analiza dostupnih statističkih podataka o uvozu naftnih derivata i kretanju njihovih cijena u periodu od 2023. do prve polovine 2026. godine. Rezultati istraživanja pokazuju da Bosna i Hercegovina, zbog gotovo potpune zavisnosti od uvoza nafte i naftnih derivata, veoma osjetljivo reaguje na geopolitičke poremećaje, što se direktno odražava na cijene goriva, troškove poslovanja i inflatorna kretanja. Posebno su analizirani uticaji rata između Rusije i Ukrajine, sankcija Rusiji, sukoba Izraela i Hamasa te sukoba između Izraela, Irana i Sjedinjenih Američkih Država na stabilnost domaćeg naftnog tržišta. Dobijeni rezultati ukazuju na potrebu jačanja energetske sigurnosti kroz diversifikaciju dobavljača, razvoj obaveznih rezervi naftnih derivata i unapređenje institucionalnih kapaciteta za upravljanje kriznim situacijama. Zaključuje se da geopolitički faktori predstavljaju jedan od ključnih determinanata funkcionisanja i dugoročne održivosti naftnog sektora Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: geopolitika, naftni sektor, Bosna i Hercegovina, energetska sigurnost, uvozna zavisnost, naftni derivati, geopolitički rizici.

Abstract

This paper analyzes the impact of geopolitical factors on the oil sector of Bosnia and Herzegovina, with particular emphasis on the consequences of recent international conflicts and disruptions in the global energy market. The aim of the research is to determine how geopolitical events affect import dependence, petroleum product prices, and the energy security of Bosnia and Herzegovina. The study applies descriptive, comparative, and analytical research methods, together with an analysis of available statistical data on petroleum product imports and price movements for the period from 2023 to the first half of 2026. The research findings indicate that Bosnia and Herzegovina, due to its almost complete dependence on imported crude oil and petroleum products, is highly vulnerable to geopolitical disturbances, which directly influence fuel prices, business costs, and inflationary trends. Particular attention is devoted to the effects of the Russia–Ukraine war, sanctions imposed on Russia, the Israel–Hamas conflict, and the conflict involving Israel, Iran, and the United States on the stability of the domestic oil market. The results highlight the necessity of strengthening energy security through the diversification of supply sources, the development of mandatory petroleum reserves, and the improvement of institutional capacities for crisis management. It is concluded that geopolitical factors represent one of the key determinants of the functioning and long-term sustainability of the oil sector in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: geopolitics, oil sector, Bosnia and Herzegovina, energy security, import dependence, petroleum products, geopolitical risks.

SAVREMENE METODE UPRAVLJANJA FINANSIJSKIM RIZICIMA

CONTEMPORARY METHODS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT

van. prof. dr. Armina Hubana; Edna Kadunić, MA

Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru – Ekonomski fakultet • KOMAR – Tvornica gipsa z.d.d. Donji Vakuf

Sažetak

Upravljanje rizicima predstavlja jedan od ključnih izazova savremenog finansijskog menadžmenta. Rizici su neizbježan dio poslovanja svake banke, kao i subjekta iz realnog sektora i ogledaju se u mogućnosti nastanka gubitka usljed djelovanja različitih neizvjesnih okolnosti koje dodatno povećavaju izloženost i dovode do ozbiljnih poremećaja u poslovanju, pa je adekvatno upravljanje i kontinuirano praćenje rizika od ključnog značaja za očuvanje stabilnosti i sigurnosti bankarskog sistema. Slijedom toga, istraživanje je imalo za cilj da ispita utjecaj savremenih metoda upravljanja finansijskim rizicima, u skladu sa Bazel II standardima, na optimizaciju ključnih finansijskih pokazatelja poslovanja banaka u Bosni i Hercegovini. Uzimajući u obzir da je pravovremena identifikacija rizika ključna za efektivno upravljanje, analizirani su rizik likvidnosti, kreditni, kamatni i valutni rizik, pri čemu je poseban fokus na kreditnom i likvidnosnom riziku, zbog direktne povezanosti sa stabilnošću banaka, u smislu da kreditni rizik predstavlja najveću prijetnju gubicima kroz neizmirene obaveze, dok likvidnosni rizik ugrožava sposobnost banaka da pravovremeno izmire obaveze. Ključna smjernica bankama u upravljanju rizicima su Bazelski standardi koji definišu metode i predstavljaju temeljnu regulativu koja usmjerava banke u upravljanju rizicima. Njihova primjena i usklađivanje regulatornog okvira bankarskog sektora sa međunarodnim standardima od posebnog su značaja i u kontekstu evropskih integracija Bosne i Hercegovine, s obzirom na potrebu približavanja domaćeg finansijskog i regulatornog sistema evropskim standardima. U radu su predstavljeni stubovi Bazela II čija je primjena zastupljena u BiH. Rezultati istraživanja ukazuju da domaće banke primjenjuju odrednice Bazela II u svom poslovanju, u smislu kapitalnih zahtjeva, na način da su sve banke visoko kapitalizirane (u FBiH banke drže kapitalne rezerve do 19%, a u RS čak do 21%), u smislu supervizije, sa posebnim naglaskom na interni nadzor unutar banaka, te u smislu transparentnosti u objavljivanju podataka. Rezultati ukazuju da je stepen primjene savremenih metoda još uvijek u razvoju, te da postoji prostor za dalje unapređenje kako bi domaće banke implementirale međunarodne standarde riziko-menadžmenta i dodatno se približile regulatornim zahtjevima evropskog finansijskog prostora. Rad ima empirijski karakter, a istraživanje se temelji na analizi podataka o poslovanju pet komercijalnih banaka u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: rizici, Bazel II, kapitalni zahtjevi, regulativa, finansijska stabilnost, bankarski sektor BiH, evropske integracije

Abstract

Risk management represents one of the key challenges of modern financial management. Risks are an inevitable part of the operations of every bank, as well as entities in the real sector, and are reflected in the possibility of losses arising from various uncertain circumstances that further increase exposure and lead to serious disruptions in business operations. Therefore, adequate risk management and continuous risk monitoring are of crucial importance for maintaining the stability and security of the banking system. Accordingly, the aim of this research was to examine the impact of modern financial risk management methods, in accordance with Basel II standards, on the optimization of key financial performance indicators of banks in Bosnia and Herzegovina. Considering that the timely identification of risks is essential for effective management, liquidity risk, credit risk, interest rate risk, and foreign exchange risk were analyzed, with particular emphasis placed on credit and liquidity risk due to their direct connection with bank stability. Credit risk represents the greatest threat of losses through unpaid obligations, while liquidity risk jeopardizes banks' ability to settle their obligations on time. The key guidelines for banks in risk management are the Basel standards, which define the relevant methods and represent the fundamental regulatory framework guiding banks in managing risks. Their implementation, as well as the harmonization of the banking sector's regulatory framework with international standards, is of particular importance in the context of Bosnia and Herzegovina's European integration, given the need to bring the domestic financial and regulatory system closer to European standards. The paper presents the pillars of Basel II whose implementation is applied in Bosnia and Herzegovina. The research results indicate that domestic banks apply the provisions of Basel II in their operations, particularly with regard to capital requirements, as all banks are highly capitalized, with banks in the Federation of Bosnia and Herzegovina maintaining capital reserves of up to 19%, and banks in the Republika Srpska maintaining reserves of up to 21%. The results also indicate the application of Basel II in the area of supervision, with particular emphasis on internal control within banks, as well as in terms of transparency in the disclosure of information. However, the findings show that the level of implementation of modern methods is still developing and that there is room for further improvement, so that domestic banks can implement international risk management standards and move closer to the regulatory requirements of the European financial area. The paper is empirical in nature, and the research is based on an analysis of data on the operations of five commercial banks in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: risks, Basel II, capital requirements, regulation, financial stability, banking sector of Bosnia and Herzegovina, European integration

UPRAVLJANJE KREDITNIM RIZIKOM U BANKARSKOM POSLOVANJU U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU

CREDIT RISK MANAGEMENT IN BANKING OPERATIONS IN A MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Arna Kevrić, MA; van. prof. dr. Armina Hubana; van. prof. dr. Haris Omerika; van. prof. dr. Amela Piralić

Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak

U savremenom poslovnom okruženju, banke se suočavaju sa sve većim brojem izazova i različitih vrsta rizika, a kreditni rizik se javlja kao najvažniji rizik u bankarskom poslovanju. Ključni faktori u procjeni kreditnog rizika uključuju izloženost, vjerovatnoću neizvršenja obaveza i stope naplate. Adekvatnost kapitala igra ključnu ulogu u ublažavanju kreditnog rizika kroz apsorpciju potencijalnih gubitaka, osiguravajući da banka ostane solventna i stabilna. Ovaj rad se fokusira na analizu utjecaja upravljanja kreditnim rizikom na poslovnu performansnost banaka u Bosni i Hercegovini. Cilj rada je utvrditi da li efikasno upravljanje kreditnim rizikom i održavanje adekvatnog nivoa kapitala doprinosi unapređenju profitabilnosti poslovanja banaka i jačanju finansijske stabilnosti. Navedena pitanja dobijaju dodatni značaj u kontekstu evropskih integracija Bosne i Hercegovine i potrebe kontinuiranog usklađivanja bankarskog sektora sa regulatornim standardima i praksama Evropske unije. Istraživanje je provedeno na primjeru ASA Bank d.d. Sarajevo i UniCredit Bank d.d. Mostar za period od 2022. do 2024. godine. Metodologija istraživanja uključuje prikupljanje podataka iz finansijskih izvještaja navedenih banaka, koji pokrivaju period od 2017. do 2023. godine, uz primjenu metoda vertikalne i horizontalne analize za izračun ključnih pokazatelja performansnosti poslovanja.

Ključne riječi: kreditni rizik, adekvatnost kapitala, profitabilnost banaka, finansijska stabilnost, evropske integracije Bosne i Hercegovine

Abstract

In the modern business environment, banks face an increasing number of challenges and different types of risks, and credit risk is one of the most important risk in banking operations. The key factors in assessing credit risk include exposure, the probability of default, and recovery rates. Capital adequacy plays a crucial role in mitigating credit risk by absorbing potential losses, ensuring that the bank remains solvent and stable. This paper focuses on analyzing the impact of credit risk management on the business performance of banks in Bosnia and Herzegovina. The aim of the paper is to determine whether effective credit risk management and maintaining an adequate level of capital contribute to improving the profitability of banks operations and strengthening financial stability. These issues are of particular importance in the context of Bosnia and Herzegovina's European integration process and the need for the continuous alignment of the banking sector with the regulatory standards and practices of the European Union. The research was conducted using the example of ASA Bank d.d. Sarajevo and UniCredit Bank d.d. Mostar, for the period from 2022 to 2024. The research methodology includes collecting data from the financial statements of the mentioned banks, covering the period from 2017 to 2023, using vertical and horizontal analysis methods to calculate key business performance indicators.

Keywords: credit risk, capital adequacy, bank profitability, financial stability, European integration of Bosnia and Herzegovina

UTJECAJ PRIMJENE MENADŽERSKIH ALATA NA POSLOVNE PERFORMANSE PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

THE IMPACT OF MANAGEMENT TOOL APPLICATION ON THE BUSINESS PERFORMANCE OF COMPANIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

van. prof. dr. Dženan Kulović; prof. emeritus Aziz Šunje; Senaida Tabić, MA

Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici • Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu • AS HOLDING d.o.o. Jelah

Sažetak

Cilj ovog rada je istražiti mogućnosti primjene menadžerskih alata u postizanju poslovne izvrsnosti preduzeća. U radu se analizira primjena odabranih menadžerskih alata, uključujući mjerenje zadovoljstva kupaca, strateško planiranje, outsourcing i upravljanje odnosima s kupcima (CRM), te njihov utjecaj na poslovnu uspješnost preduzeća. Poslovna izvrsnost procjenjuje se primjenom BEX indeksa, koji omogućava objedinjeno sagledavanje ključnih pokazatelja poslovne uspješnosti. Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku od 52 ispitanika iz 18 preduzeća koja posluju u različitim sektorima, pri čemu su ispitanici bili top-menadžeri i članovi uprava. Podaci su prikupljeni strukturiranim upitnikom kojim su obuhvaćeni intenzitet i način primjene odabranih menadžerskih alata, kao i njihova povezanost s pokazateljima poslovnih performansi. U analizi podataka korištene su metode deskriptivne i inferencijalne statistike, uključujući korelaciju i regresiju. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje pozitivne i statistički značajne povezanosti između primjene menadžerskih alata i poslovne izvrsnosti preduzeća. Dobijeni nalazi potvrđuju da adekvatan izbor i sistemska primjena menadžerskih alata mogu doprinijeti unapređenju poslovnih performansi i postizanju višeg nivoa poslovne izvrsnosti. Istraživanje na taj način pruža osnovu za bolje razumijevanje uloge menadžerskih alata u savremenom upravljanju preduzećima i njihovog doprinosa dugoročnoj poslovnoj uspješnosti.

Ključne riječi: menadžerski alati, poslovna izvrsnost, CRM, outsourcing, strateško planiranje, zadovoljstvo kupaca

Abstract

The aim of this paper is to examine the potential of management tools to contribute to achieving business excellence in companies. The study analyzes the application of selected management tools, including customer satisfaction measurement, strategic planning, outsourcing, and customer relationship management (CRM), as well as their impact on company performance. Business excellence is assessed using the BEX index, which provides an integrated overview of key indicators of business performance. The empirical research was conducted on a sample of 52 respondents from 18 companies operating in different sectors, with respondents comprising top managers and members of management boards. Data were collected through a structured questionnaire covering the intensity and manner of application of the selected management tools, as well as their relationship with indicators of business excellence. Descriptive and inferential statistical methods were used in the data analysis, including correlation and regression analysis. The research results indicate a positive and statistically significant relationship between the application of management tools and business performance. The findings confirm that the appropriate selection and systematic application of management tools can contribute to improving business performance and achieving a higher level of business excellence. In this way, the study provides a basis for a better understanding of the role of management tools in contemporary business management and their contribution to long-term business success.

Keywords: management tools, business excellence, CRM, outsourcing, strategic planning, customer satisfaction

KREDITNI REJTING I ZADUŽENOST (PRIMJER BOSNE I HERCEGOVINE)

CREDIT RATING AND INDEBTEDNESS (CASE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA)

izv. prof. dr. Željko Marić

Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru

Sažetak

Javni dug Bosne i Hercegovine nominalno zadovoljava fiskalne okvire Europske unije i znatno je ispod maastrichtskog kriterija od 60% BDP-a. Iako ima najnižu zaduženost u odnosu na druge zemlje regije i prosjek EU, BiH je daleko ispod realne ekonomske konvergencije neophodne za sudjelovanje na zajedničkom tržištu eurozone, što pokazuje nizak kreditni rejting kao sveobuhvatna ocjena kapaciteta za zaduživanje i privlačnosti za investiranje. Predmet ovog rada jeste kreditni rejting države i entiteta i struktura zaduženosti (vanjski i unutarnji dug, ročna i valutna struktura, struktura kreditora) u kontekstu ukupne situacije (ekonomske, političke, pravne, demografske) i raspoloživosti mjera ekonomske politike u BiH. Cilj rada jeste detektirati slabosti u utvrđivanju kreditnog rejtinga i ograničenja zaduženosti, te predložiti mjere za održivost zaduženosti i poboljšanje ocjene kreditnog rejtinga.

Ključne riječi: kreditni rejting, javni dug, determinante kreditnog rejtinga, pokazatelji zaduženosti, Bosna i Hercegovina.

Abstract

The public debt of Bosnia and Herzegovina nominally meets the fiscal framework of the European Union and is significantly below the Maastricht criterion of 60% of GDP. Although it has the lowest indebtedness compared to other countries in the region and the EU average, BiH is far below the real economic convergence necessary for participation in the common market of the Eurozone, which is shown by its low credit rating as a comprehensive assessment of borrowing capacity and investment attractiveness. The subject of this paper is the credit rating of the state and entities and the debt structure (external and internal debt, maturity and currency structure, creditor structure) in the context of the overall situation (economic, political, legal, demographic) and the availability of economic policy measures in BiH. The aim of the paper is to detect weaknesses in determining the credit rating and debt limits, and to propose measures for debt sustainability and improvement of the credit rating.

Keywords: credit rating, public debt, determinants of credit rating, indebtedness indicators, Bosnia and Herzegovina.

**UMJETNA INTELIGENCIJA U ZNANSTVENOISTRAŽIVAČKOM RADU: PRILOG
DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI VISOKOG OBRAZOVANJA U PROCESU EUROPSKIH
INTEGRACIJA BOSNE I HERCEGOVINE**

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SCIENTIFIC RESEARCH WORK: A CONTRIBUTION TO
THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN THE EUROPEAN
INTEGRATION PROCESS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA**

izv. prof. dr. sc. Željko Mateljak; Ana Marija Alfirević, univ. spec. oec.; prof. dr. sc. Nikša Alfirević

Ekonomski fakultet Split, Hrvatska • Veleučilište u Kninu, Hrvatska

Sažetak

Generativni alati umjetne inteligencije sve se češće koriste u znanstvenoistraživačkom radu, ali visokoškolske ustanove u Bosni i Hercegovini i regiji rijetko raspolažu formalnim politikama za njihovu odgovornu primjenu. Istovremeno, Europska Unija razvija konkretan regulatorni i preporučeni okvir za odgovornu primjenu umjetne inteligencije u istraživanju, čije usklađivanje postaje dio šireg zahtjeva pridruživanja BiH europskim standardima. Rad analizom postojećih institucionalnih praksi predlaže praktičan, provediv okvir upravljanja za fakultete i sveučilišta, usklađen s europskim smjernicama. Pritom se tretiraju dimenzije transparentnog izvještavanja o korištenju AI alata, jasne podjele uloga u provjeri outputa AI alata te ciljane izobrazbe istraživača i usklađivanja kriterija vrednovanja.

Ključne riječi: umjetna inteligencija, upravljanje, znanstvenoistraživački rad, visoko obrazovanje, digitalna transformacija, europske integracije

Abstract

Generative artificial intelligence tools are increasingly used in scientific research work, yet higher education institutions in Bosnia and Herzegovina and the region rarely have formal policies in place for their responsible application. At the same time, the European Union is developing a concrete regulatory and recommended framework for the responsible use of artificial intelligence in research, alignment with which is becoming part of the broader requirement for BiH's accession to European standards. Through an analysis of existing institutional practices, the paper proposes a practical, implementable governance framework for faculties and universities, aligned with European guidelines. In doing so, it addresses the dimensions of transparent reporting on the use of AI tools, a clear division of roles in verifying AI tool outputs, and targeted training of researchers along with the alignment of evaluation criteria.

Keywords: artificial intelligence, governance, scientific research work, higher education, digital transformation, European integration

UTICAJ FONDOVA EVROPSKE UNIJE NA EKONOMSKI RAST

IMPACT OF EU FUNDS ON ECONOMIC GROWTH

Lejla Nezirić, dipl. oec.; van. prof. dr. Nerma Čolaković-Prguda; van. prof. dr. Emina Hasanagić

Univerzitet "Džemal Bijedić" Mostar - Pravni fakultet

Sažetak

Fondovi Evropske unije imaju značajan ekonomski i socijalni uticaj kroz ulaganja u zajedničke ciljeve kao što su inovacije, infrastruktura, aktivnosti vezane za zaštitu okoline, regionalni razvoj, podrška solidarnosti i pomoći u slučaju potrebe, kreiranje poslova i poticanje pitanja prekograničnih sigurnosnih i drugih izazova kao što su npr. pandemija i organizirani kriminal. Ipak efikasna apsorpcija fondova je od ključne važnosti za njihovo potpuno iskorištenje i uz to zahtjeva značajnu koordinaciju između različitih interesnih grupa kako bi se umanjili dispariteti i ojačala međunarodna konkurencija. Evropska unija funkcioniše na sedmogodišnjem planu troškova kojim se uspostavljaju prioritete i određuju ograničenja potrošnje za pojedine sektore. Budžet se finansira učešćem svake od članica, porezom na dodatnu vrijednost uz mogućnost dodatnog finansiranja tokom većih kriza. Predmet ovog rada uključuje i pregled uticaja sredstava Evropske unije na rast i razvoj u zemaljama članicama kao i nedavna iskustva i perspektive za Bosnu i Hercegovinu. Rad se temelji na analizi sekundarnih podataka (Svjetska banka, EU izvještaji, projekti IPA, Horizon Europe) i komparaciji iskustava EU članica i Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: EU fondovi, ekonomski rast, institucije, ekonomska konvergencija, BDP;

Abstract

EU funds provide significant economic and social impact by investing in common priorities like innovation, infrastructure, climate action, regional development, fostering solidarity, creating jobs and addressing cross-border challenges such as pandemics and organized crime. However, effective absorption of those funds is crucial to realize their full benefits and requires strong co-ordination among various stakeholders to reduce disparities and enhance competitiveness. The EU operates on a seven year spending plan that establishes priorities and spending limits for different sectors. The budget is financed by national contributions, value added tax (VAT) with possibility for additional funding during major crisis. The subject of this paper includes overview of the EU funds impact on growth and development in 27 EU members' countries as well as recent experiences and perspectives related to Bosnia and Herzegovina. The paper is based on analysis of secondary data (World bank, EU reports, IPA projects, Horizon Europe) and comparison of experiences of the EU members' countries as well as Bosnia and Herzegovina.

Keywords: EU funds, economic growth, institutions, economic convergence, GDP;

KVALITET FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA VELIKIH JAVNIH PREDUZEĆA FBiH U PROCESU EVROPSKIH INTEGRACIJA: ZNAČAJ STRUČNOSTI REVIZORSKIH ODBORA

THE QUALITY OF FINANCIAL REPORTING OF LARGE PUBLIC ENTERPRISES IN FBiH IN THE PROCESS OF EUROPEAN INTEGRATION: THE IMPORTANCE OF AUDIT COMMITTEE EXPERTISE

Edna Omerhodžić, MA; Maša Muratović Šahović, MA

Ekonomski fakultet Sarajevo

Sažetak

Proces pristupanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji između ostalog podrazumijeva i postepeno usklađivanje zakonodavnog, institucionalnog i upravljačkog okvira sa evropskim standardima transparentnosti, odgovornosti i dobrog korporativnog upravljanja. U tom kontekstu kvalitet finansijskog izvještavanja predstavlja jedan od ključnih pokazatelja odgovornog upravljanja i finansijske transparentnosti. Važnu ulogu u osiguravanju kvaliteta finansijskog izvještavanja imaju revizorski odbori, čija stručnost može značajno doprinijeti efikasnijem nadzoru finansijskog izvještavanja, sistema internih kontrola, upravljanja rizicima i ukupnog procesa korporativnog upravljanja. Cilj ovog rada je ispitati u kojoj mjeri stručnost članova revizorskih odbora doprinosi kvalitetu finansijskog izvještavanja velikih javnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine, te sagledati dobijene rezultate u kontekstu jačanja institucionalnih kapaciteta potrebnih za uspješniji proces evropskih integracija. Empirijsko istraživanje provedeno je metodom anketiranja članova revizorskih odbora velikih javnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine. Analiza je obuhvatila procjenu uticaja formalnog obrazovanja, profesionalnog iskustva, kontinuirane edukacije i stručnih kompetencija članova revizorskih odbora na kvalitet finansijskog izvještavanja. Za obradu podataka korištene su metode deskriptivne statistike i regresione analize. Rezultati istraživanja pokazuju da članovi revizorskih odbora formalno obrazovanje, profesionalno iskustvo i kontinuirano stručno usavršavanje smatraju ključnim faktorima kvalitetnog finansijskog izvještavanja. Istovremeno, ukazuju na nedovoljno razvijenu institucionalnu podršku njihovom stručnom razvoju, posebno u oblasti organizovanja kontinuirane edukacije i stručne koordinacije. Regresiona analiza potvrdila je statistički značajnu pozitivnu povezanost između stručnosti članova revizorskih odbora i kvaliteta finansijskog izvještavanja ($R = 0,60$; $R^2 = 0,36$; $p < 0,01$). Rezultati istraživanja ukazuju da kvalitet finansijskog izvještavanja velikih javnih preduzeća ne zavisi isključivo od regulatornog okvira, već i od kontinuiranog razvoja stručnih kapaciteta revizorskih odbora. Jačanje njihovih profesionalnih kompetencija, uz sistemsku institucionalnu podršku i kontinuirano stručno usavršavanje, može doprinijeti unapređenju korporativnog upravljanja, finansijske transparentnosti i odgovornijeg upravljanja javnim resursima.

Ključne riječi: kvalitet finansijskog izvještavanja, revizorski odbori, velika javna preduzeća, evropske integracije, korporativno upravljanje.

Abstract

The process of Bosnia and Herzegovina's accession to the European Union involves, among other things, the gradual alignment of the legislative, institutional and governance framework with European standards of transparency, accountability and good corporate governance. In this context, the quality of financial reporting represents one of the key indicators of responsible governance and financial transparency. Audit committees play an important role in ensuring the quality of financial reporting, and their expertise can significantly contribute to more effective oversight of financial reporting, internal control systems, risk management and the overall corporate governance process. The aim of this paper is to examine the extent to which the expertise of audit committee members contributes to the quality of financial reporting in large public enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina and to consider the results in the context of strengthening the institutional capacities required for a more successful European integration process. The empirical research was conducted through a survey of audit committee members in large public enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina. The analysis included an assessment of the contribution of formal education, professional experience, continuous education and professional competencies of audit committee members to the quality of financial reporting. Descriptive statistics and regression analysis were used for data analysis. The results show that audit committee members consider formal education, professional experience and continuous professional development to be key factors in high-quality financial reporting. At the same time, the findings indicate insufficient institutional support for their professional development, particularly in the areas of continuous education and professional coordination. Regression analysis confirmed a statistically significant positive association between the expertise of audit committee members and the quality of financial reporting ($R = 0.60$; $R^2 = 0.36$; $p < 0.01$). The results indicate that the quality of financial reporting in large public enterprises depends not only on the regulatory framework but also on the continuous development of audit committees' professional capacities. Strengthening their professional competencies, together with systematic institutional support and continuous professional development, can contribute to improved corporate governance, financial transparency and more responsible management of public resources.

Keywords: financial reporting quality, audit committees, large public enterprises, European integration, corporate governance.

ZNAČAJ USPOSTAVE I RAZVOJA INTERNE REVIZIJE U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA U BOSNI I HERCEGOVINI: ANALIZA, IZAZOVI I PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE SISTEMA UPRAVLJANJA

THE IMPORTANCE OF ESTABLISHING AND DEVELOPING INTERNAL AUDIT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA: ANALYSIS, CHALLENGES, AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT SYSTEM

dr. sc. Azira Osmanović

Univerzitet u Tuzli

Sažetak

Visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini suočava se sa sve izraženijim zahtjevima za transparentnošću, odgovornošću i efikasnim upravljanjem. U tom kontekstu, interna revizija predstavlja važan instrument za unapređenje upravljačkih procesa i jačanje institucionalnog integriteta visokoškolskih ustanova. Predmet istraživanja je značaj uspostave i razvoja interne revizije u visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini, s fokusom na identifikaciju ključnih izazova i ograničenja u njenoj primjeni. Cilj rada je sagledati u kojoj mjeri primjena principa interne revizije, upravljanja rizicima i evropskih standarda doprinosi kvalitetnijem i odgovornijem upravljanju u sektoru visokog obrazovanja. Poseban naglasak stavlja se na značaj usklađivanja sistema interne revizije sa standardima i zahtjevima Evropske unije u kontekstu procesa evropskih integracija Bosne i Hercegovine, kao važnog preduslova za jačanje institucionalnih kapaciteta i dobrog upravljanja. Istraživanje je zasnovano na kombinaciji kvantitativnog i kvalitativnog pristupa, uključujući anketno ispitivanje zaposlenika te analizu relevantne regulative i institucionalnih praksi. Očekuje se da će rezultati istraživanja ukazati na značaj interne revizije u visokoškolskim ustanovama, ali i na razlike u nivou njene primjene u praksi. Također, očekuje se identifikacija ključnih izazova koji se odnose na kadrovske i organizacione kapacitete, kao i na usklađenost sa savremenim standardima. Unapređenje sistema interne revizije može značajno doprinijeti jačanju transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti upravljanja u visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: interna revizija, visoko obrazovanje, upravljanje rizicima, transparentnost, evropske integracije, Evropska unija

Abstract

Higher education in Bosnia and Herzegovina is facing increasingly demanding requirements for transparency, accountability, and efficient governance. In this context, internal auditing represents an important instrument for improving governance processes and strengthening the institutional integrity of higher education institutions. The subject of this research is the importance of establishing and developing internal auditing in higher education institutions in Bosnia and Herzegovina, with a focus on identifying the key challenges and limitations in its implementation. The aim of the paper is to examine the extent to which the application of internal auditing principles, risk management, and European standards contributes to more effective and accountable governance in the higher education sector. Particular emphasis is placed on aligning internal auditing systems with the standards and requirements of the European Union within the context of Bosnia and Herzegovina's European integration process, as an important prerequisite for strengthening institutional capacities and promoting good governance. The research is based on a combination of quantitative and qualitative approaches, including a survey of employees and an analysis of the relevant regulatory framework and institutional practices. The expected results are to demonstrate the importance of internal auditing in higher education institutions, while also highlighting differences in the level of its implementation in practice. The research is also expected to identify key challenges related to human resource and organizational capacities, as well as compliance with contemporary standards. Enhancing the internal auditing system can significantly contribute to strengthening transparency, accountability, and the efficiency of governance in higher education institutions in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: internal audit, higher education, risk management, transparency, European integration, European Union.

DIGITALNA PODJELA KAO BARIJERA KONVERGENCIJI DIGITALNE EKONOMIJE BOSNE I HERCEGOVINE SA EVROPSKOM UNIJOM

DIGITAL DIVIDE AS A BARRIER TO THE DIGITAL ECONOMY CONVERGENCE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA WITH THE EUROPEAN UNION

dr. Nedžad Pirić

GlobalNxt University, School of Business, Malaysia

Sažetak

Digitalna transformacija predstavlja važan faktor ekonomskog razvoja, konkurentnosti i približavanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji. Cilj rada je procijeniti digitalnu podjelu i stepen digitalne konvergencije BiH prema EU kroz poređenje izvještaja WB DESI 2022 i WB DESI 2025, na osnovu sekundarnih podataka i četiri ključne dimenzije: digitalnih vještina, infrastrukture, digitalizacije preduzeća i javnih usluga. Rezultati pokazuju vidljiv napredak u više oblasti, posebno u infrastrukturi, e-commerceu, cloud i AI tehnologijama, ali i dalje postoje značajni jazovi u 5G infrastrukturi, digitalnim vještinama, e-upravi i e-healthu. Zaključuje se da je digitalna podjela BiH prema EU asimetrična i višedimenzionalna razvojna prepreka.

Ključne riječi: digitalna podjela, EU integracija, digitalna ekonomija, Bosna i Hercegovina.

Abstract

Digital transformation represents an important driver of economic development, competitiveness, and Bosnia and Herzegovina's convergence with the European Union. This paper assesses the digital divide and degree of digital convergence between Bosnia and Herzegovina and the EU by comparing WB DESI 2022 and WB DESI 2025, using secondary data across four key dimensions: digital skills, infrastructure, business digitalisation, and public services. The findings indicate visible progress, particularly in digital infrastructure, e-commerce, cloud and AI adoption, while substantial gaps remain in 5G infrastructure, digital skills, e-government, and e-health. The study concludes that Bosnia and Herzegovina's digital divide is an asymmetric and multidimensional development challenge.

Keywords: digital divide, EU integration, digital economy, Bosnia and Herzegovina

VREMENSKA NEOGRANIČENOST POSLOVANJA KAO MEHANIZAM RANE DETEKCIJE STEČAJNOG RIZIKA U REGULATORNOM OKVIRU BOSNE I HERCEGOVINE

GOING CONCERN AS A MECHANISM FOR EARLY DETECTION OF BANKRUPTCY RISK IN THE REGULATORY FRAMEWORK OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

dr. Mahir Proho

Univerzitet u Sarajevu – Ekonomski fakultet

Sažetak

Vremenska neograničenost poslovanja predstavlja temeljnu pretpostavku finansijskog izvještavanja. U regulatornom okviru Bosne i Hercegovine (BiH) ovo pitanje se dominantno posmatra kroz računovodstvene i revizorske standarde, dok se stečajni okvir aktivira uglavnom nakon nastupanja platežne nesposobnosti ili prijeteće platežne nesposobnosti. Prethodno ukazuje na nedovoljnu povezanost između rane procjene sposobnosti nastavka poslovanja i pravovremenog pokretanja preventivnih mjera radi smanjenja stečajnog rizika. Cilj rada je analizirati ulogu koncepta vremenske neograničenosti poslovanja kao mehanizma rane detekcije stečajnog rizika u regulatornom okviru BiH. Poseban fokus stavljen je na odnos međunarodnih računovodstvenih i revizorskih zahtjeva, lokalne legislative iz oblasti računovodstva, revizije, finansijskog poslovanja i stečaja, te potrebe za njihovim funkcionalnijim povezivanjem. U radu se ukazuje na ograničenja postojećeg okvira, naročito u pogledu nedostatka preciznih kriterija, visokog stepena subjektivnosti procjena i kasne institucionalne reakcije. Zaključuje se da unapređenje regulatornog pristupa procjeni vremenske neograničenosti poslovanja može doprinijeti većoj pravnoj sigurnosti, zaštiti povjerilaca, pouzdanijem finansijskom izvještavanju i stabilnijem poslovnom ambijentu u BiH. U kontekstu evropskih integracija BiH, unapređenje mehanizama ranog prepoznavanja finansijskih poteškoća i pravovremenog preventivnog djelovanja istovremeno je povezano s potrebom daljnjeg usklađivanja domaćeg regulatornog okvira s relevantnim regulatornim pristupima Evropske unije. Funkcionalnije povezivanje procjene vremenske neograničenosti poslovanja s mehanizmima prevencije stečaja u tom smislu doprinosi jačanju preventivne funkcije regulatornog okvira i njegovom približavanju evropskim standardima u oblasti ranog restrukturiranja i zaštite povjerilaca.

Ključne riječi: vremenska neograničenost poslovanja; stečajni rizik; finansijsko izvještavanje; revizija; regulatorni okvir; evropske integracije.

Abstract

Going concern represents a fundamental assumption underlying financial reporting. Within the regulatory framework of Bosnia and Herzegovina (BiH), this issue is predominantly addressed through accounting and auditing standards, while the bankruptcy framework is generally activated only after insolvency or impending insolvency has occurred. This indicates an insufficient link between the early assessment of an entity's ability to continue as a going concern and the timely initiation of preventive measures aimed at reducing bankruptcy risk. The aim of this paper is to analyse the role of the going concern concept as a mechanism for the early detection of bankruptcy risk within the regulatory framework of BiH. Particular emphasis is placed on the relationship between international accounting and auditing requirements, domestic legislation governing accounting, auditing, financial operations and bankruptcy, and the need for their more effective integration. The paper highlights the limitations of the existing framework, particularly with regard to the lack of precise criteria, the high degree of subjectivity involved in assessments, and delayed institutional response. It concludes that improving the regulatory approach to going concern assessment may contribute to greater legal certainty, enhanced creditor protection, more reliable financial reporting, and a more stable business environment in BiH. In the context of BiH's European integration process, improving mechanisms for the early identification of financial difficulties and timely preventive action is closely linked to the need for further alignment of the domestic regulatory framework with relevant European Union regulatory approaches. In this regard, a more functional integration of going concern assessment with bankruptcy prevention mechanisms contributes to strengthening the preventive function of the regulatory framework and its alignment with European standards in the areas of early restructuring and creditor protection.

Keywords: going concern; bankruptcy risk; financial reporting; auditing; regulatory framework, European integration.

PRIMJENA CAF MODELA KAO INSTRUMENT UNAPREĐENJA KVALITETA JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI NA PUTU KA EVROPSKOJ UNIJI

APPLICATION OF THE CAF MODEL AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA ON THE PATH TO THE EUROPEAN UNION

v. asist. Lejla Škaljić Tanović, MA; prof. dr. Đevad Šašić; van. prof. dr. Maida Dizdarević

Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru • Fakultet za upravu – pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

Sažetak

Proces pristupanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji podrazumijeva kontinuirano unapređenje institucionalnih kapaciteta, jačanje principa dobrog upravljanja i usklađivanje javne uprave sa evropskim administrativnim standardima. U tom kontekstu, upravljanje kvalitetom predstavlja jedan od ključnih instrumenata modernizacije javnog sektora, dok se Common Assessment Framework (CAF) afirmisao kao najrasprostranjeniji evropski model samoprocjene organizacija javnog sektora. Primjena CAF modela omogućava sistematsko unapređenje organizacijskih performansi, upravljanje ljudskim resursima, razvoj kulture kvaliteta, jačanje odgovornosti, transparentnosti i orijentacije prema korisnicima javnih usluga.

Rad analizira normativni i institucionalni okvir za primjenu CAF modela u Bosni i Hercegovini, njegovu povezanost sa principima evropskog administrativnog prostora (European Administrative Space), SIGMA principima javne uprave i zahtjevima procesa evropskih integracija. Posebna pažnja posvećena je procjeni mogućnosti šire implementacije CAF modela u institucijama Bosne i Hercegovine, identifikaciji ključnih prepreka i razvoju preporuka za njegovo sistemsko uvođenje kao instrumenta unapređenja kvaliteta rada javne uprave sa osvrtnom na upravljanje ljudskim resursima.

Metodološki pristup istraživanja temelji se na komparativnoj analizi organizacijskog stanja prije uvođenja CAF modela i nakon njegove implementacije u organima javne uprave koji su primijenili ovaj model. Analizom će biti obuhvaćeni ključni pokazatelji organizacijskih performansi, upravljanja kvalitetom, zadovoljstva korisnika, upravljanja ljudskim resursima i kontinuiranog unapređenja rada, uz korištenje metode analize sadržaja, komparativne metode i sinteze relevantnih izvještaja i naučne literature. Zaključuje se da bi sistemska primjena CAF modela doprinijela efikasnijem, transparentnijem i građanima orijentisanom javnom sektoru, te predstavljala važnu podršku ostvarivanju reformskih prioriteta u oblasti evropskih integracija.

Ključne riječi: CAF model, upravljanje kvalitetom, reforma javne uprave, evropske integracije, Bosna i Hercegovina, SIGMA principi, Evropska unija.

Abstract

Bosnia and Herzegovina's process of accession to the European Union requires the continuous strengthening of institutional capacities, the reinforcement of good governance principles, and the alignment of public administration with European administrative standards. In this context, quality management represents one of the key instruments for the modernisation of the public sector, while the Common Assessment Framework (CAF) has established itself as the most widely used European model for the self-assessment of public sector organisations. The application of the CAF model enables the systematic improvement of organisational performance, human resource management, the development of a quality culture, and the strengthening of accountability, transparency, and citizen-oriented public service delivery.

The paper analyses the normative and institutional framework for the application of the CAF model in Bosnia and Herzegovina, as well as its connection to the principles of the European Administrative Space, the SIGMA principles of public administration, and the requirements of the European integration process. Particular attention is given to assessing the possibilities for wider implementation of the CAF model in institutions in Bosnia and Herzegovina, identifying key obstacles, and developing recommendations for its systematic introduction as an instrument for improving the quality of public administration, with reference to human resource management.

The methodological approach is based on a comparative analysis of organisational conditions before the introduction of the CAF model and after its implementation in public administration bodies that have applied this model. The analysis covers key indicators of organisational performance, quality management, user satisfaction, human resource management, and continuous improvement, using content analysis, the comparative method, and a synthesis of relevant reports and scholarly literature. It is concluded that the systematic application of the CAF model would contribute to a more efficient, transparent, and citizen-oriented public sector, and would represent important support for achieving reform priorities in the field of European integration.

Keywords: CAF model, quality management, public administration reform, European integration, Bosnia and Herzegovina, SIGMA principles, European Union.

NALAZI FINANSIJSKE REVIZIJE Vrhovnih revizorskih institucija i obim istaknutih pitanja javnih preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine

FINANCIAL AUDIT FINDINGS OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS AND THE SCOPE OF KEY AUDIT MATTERS FOR STATE OWNED COMPANIES IN THE FEDERATION OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Aldin Šljivo, MA; van. prof. dr. Ajla Muratović-Dedić

Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet

Sažetak

Implementacija preporuka vrhovnih revizorskih institucija (VRI) predstavlja ključni mehanizam za osiguranje odgovornosti, transparentnosti i unapređenje javnog upravljanja uključujući javna preduzeća. Javna preduzeća su često subjektom višestrukih revizija, revizije od strane vrhovnih revizorskih institucija kao i revizije eksternih revizorskih kuća. Postupanja povezana sa revidiranjem pravnih osoba od strane vrhovnih revizorskih institucija u Europskoj Uniji imaju za cilj unapređenje upravljanja državnom imovinom i efikasno raspolaganje sredstava iz EU fondova, što je značajno u smislu EU integracija u kontekstu BiH. Ovaj rad analizira stepen i dinamiku izvršenja revizorskih preporuka od strane vrhovnih revizijskih institucija koje su upućene javnim preduzećima, uz dodatan poseban fokus na preporuke koje su povezane sa procesima nabavki u javnim preduzećima. Kroz regresionu metodologiju i analizu trendova uočenih u prethodnim revizorskim ciklusima, istraživanje nudi uz naravno pripadajući teorijski okvir i empirijsku procjenu uticaja stepena izvršenja revizorskih preporuka i obima istaknutih pitanja u narednom revizorskom ciklusu.

Dosadašnji nalazi ukazuju na to da, uprkos formalnoj posvećenosti subjektima revizije, stopa potpune implementacije revizorskih preporuka varira u zavisnosti od kapaciteta, tipa i kompleksnosti samih preporuka. Poseban akcenat stavljen je na predikciju i važnosti kooperativnosti revidiranih subjekata, uključujući javna preduzeća, obzirom na izazove predstojećeg perioda, u kojem je, usljed digitalne transformacije i očekivanih usložnjavanja regulatornih zahtjeva, moguće očekivati privremeni rast obima novih istaknutih pitanja. Ovo istraživanje proširuje znanje o važnosti praćenja izvršenja preporuka, kao ključnog nalaza revizije u javnom sektoru.

Ključne riječi: revizija javnog sektora, vrhovne revizorske institucije (VRI), revizorske preporuke, istaknuta pitanja

Abstract

The implementation of recommendations issued by Supreme Audit Institutions (SAIs) serves as a key mechanism for ensuring accountability and transparency, as well as for improving public governance, including within state owned companies. State owned companies are frequently subject to multiple audits—both by SAIs and by external audit firms. SAI-led audits of legal entities within the European Union aim to improve the management of state assets and ensure the efficient use of EU funds, which is significant in terms of EU integration in the context of BiH. This paper analyses the extent and dynamics of the implementation of SAI recommendations addressed to state owned companies, with a specific focus on recommendations related to procurement processes. Using regression methodology and trend analysis based on previous audit cycles—and supported by the relevant theoretical framework—the research provides an empirical assessment of how the level of recommendation implementation and the scope of highlighted issues influence the subsequent audit cycle.

Current findings indicate that, despite a formal commitment to the audited entities, the rate of full implementation of audit recommendations varies depending on capacity, as well as the type and complexity of the recommendations themselves. Particular emphasis is placed on prediction and the importance of cooperation from audited entities—including state owned companies—given the challenges of the upcoming period; due to digital transformation and the anticipated increasing complexity of regulatory requirements, a temporary rise in the volume of new key matters can be expected. This research expands knowledge regarding the importance of monitoring the implementation of recommendations as a key finding of public sector audits.

Keywords: public sector auditing, Supreme Audit Institutions (SAIs), audit recommendations, key matters

OD DIGITALNE EFIKASNOSTI DO JAVNE VRIJEDNOSTI: HUMANOCENTRIČNI PRISTUP DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI JAVNE UPRAVE

FROM DIGITAL EFFICIENCY TO PUBLIC VALUE: A HUMAN-CENTRED APPROACH TO THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

van. prof. dr. Merima Tanović; doc. dr. sc. Aldin Jelovac; v. asist. Lejla Škaljić Tanović, MA

Fakultet za upravu – pridružena članica Univerziteta u Sarajevu • Pravni fakultet i Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak

Digitalna transformacija javne uprave je posljednjih godina evoluirala od pristupa usmjerenih prvenstveno na povećanje operativne efikasnosti ka modelima koji u središte reformskih procesa stavljaju stvaranje javne vrijednosti. Iako digitalizacija doprinosi racionalizaciji administrativnih procesa, unapređenju dostupnosti usluga i efikasnijem upravljanju javnim resursima, iskustva savremenih upravnih sistema pokazuju da tehnološki napredak sam po sebi nije dovoljan za ostvarivanje održivih društvenih učinaka. Savremeni koncepti digitalne transformacije stoga naglašavaju humanocentrični pristup, prema kojem se dizajn, implementacija i evaluacija digitalnih rješenja zasnivaju na potrebama, očekivanjima i iskustvima građana kao krajnjih korisnika javnih usluga.

U tom kontekstu, stvaranje javne vrijednosti podrazumijeva razvoj digitalnih javnih usluga koje, pored efikasnosti, doprinose transparentnosti, inkluzivnosti, odgovornosti, povjerenju građana u institucije i kvalitetu javnog upravljanja. Poseban značaj imaju razvoj digitalnih kompetencija zaposlenih, upravljanje organizacijskim promjenama, participativno oblikovanje usluga i kontinuirano vrednovanje njihovih društvenih učinaka. U kontekstu Bosne i Hercegovine, digitalna transformacija javne uprave predstavlja nezaobilazan proces koji se mora provesti u okviru evropskih integracija, budući da je usklađivanje sa standardima i principima Evropske unije u oblasti digitalizacije, dobre uprave i pružanja javnih usluga jedan od ključnih preduslova za uspješno provođenje reformi. Humanocentrični pristup doprinosi ispunjavanju evropskih principa transparentnosti, odgovornosti, efikasnosti i usmjerenosti na građane, čime digitalna transformacija postaje važan instrument jačanja administrativnih kapaciteta u procesu pristupanja Evropskoj uniji.

Rad polazi od pretpostavke da održiva digitalna transformacija javne uprave zahtijeva prevazilaženje tehnocentričnog modela razvoja te usvajanje humanocentričnog pristupa kao temelja za kreiranje dugoročne javne vrijednosti. Cilj rada je analizirati evoluciju digitalne efikasnosti prema javnoj vrijednosti, identificirati ključna ograničenja dominantnih pristupa usmjerenih na tehnološku optimizaciju te ukazati na značaj humanocentričnog pristupa kao strateškog okvira budućeg razvoja javne uprave.

Ključne riječi: javna uprava, digitalna transformacija, javna vrijednost, humanocentrični pristup, digitalne kompetencije, evropski integracioni procesi, Evropska unija

Abstract

In recent years, the digital transformation of public administration has evolved from approaches primarily focused on enhancing operational efficiency toward models that place the creation of public value at the core of administrative reform processes. Although digitalization contributes to the streamlining of administrative procedures, improves the accessibility of public services, and enables more efficient management of public resources, evidence from contemporary public administration systems demonstrates that technological advancement alone is insufficient to achieve sustainable societal outcomes. Consequently, contemporary digital transformation paradigms emphasize a human-centred approach, whereby the design, implementation, and evaluation of digital solutions are grounded in the needs, expectations, and experiences of citizens as the ultimate users of public services.

Within this context, the creation of public value entails the development of digital public services that, in addition to improving efficiency, foster transparency, inclusiveness, accountability, citizens' trust in public institutions, and the overall quality of public governance. Particular importance is attributed to the development of employees' digital competencies, organizational change management, participatory service design, and the continuous evaluation of the societal impacts of digital public services. In the context of Bosnia and Herzegovina, the digital transformation of public administration represents an essential process that must be implemented within the framework of European integration, as alignment with the standards and principles of the European Union in the areas of digitalisation, good governance, and public service delivery constitutes one of the key prerequisites for the successful implementation of reforms. A human-centred approach contributes to the fulfilment of European principles of transparency, accountability, efficiency, and citizen-oriented governance, thereby making digital transformation an important instrument for strengthening administrative capacities in the process of accession to the European Union.

This paper is based on the premise that the sustainable digital transformation of public administration requires moving beyond a technocentric model of development and embracing a human-centred approach as the foundation for creating long-term public value. The aim of the paper is to examine the evolution from digital efficiency to public value, identify the principal limitations of prevailing technology-driven approaches to digital transformation, and highlight the significance of the human-centred approach as a strategic framework for the future development of public administration.

Keywords: public administration, digital transformation, public value, human-centered approach, digital competencies, European integration processes, European Union

BUDUĆNOST NOVCA I DIGITALNE EKONOMIJE U KONTEKSTU EVROPSKIH INTEGRACIJA

THE FUTURE OF MONEY AND THE DIGITAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

dr. sc. Nenad Tomić; van. prof. dr. Goran Ćurić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu • Ekonomski fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru

Sažetak

Proces evropskih integracija u savremenim uvjetima prevazilazi tradicionalne političke i ekonomske okvire i sve više obuhvata pitanja digitalne transformacije, tehnoloških inovacija i razvoja jedinstvenog digitalnog tržišta. Evropska unija nastoji da kroz regulatorni okvir odgovori na izazove koje donose kriptovalute, blokčejn tehnologija i elektronski novac, istovremeno podstičući inovacije i štiteći finansijsku stabilnost i interese korisnika. Cilj rada jeste analiza digitalne agende Evropske unije, pri čemu će u fokusu biti regulacija digitalne imovine i transformacija evropskog platnog sistema. U radu se razmatraju osnovni motivi za uspostavljanje jedinstvenog regulatornog okvira, kao i potencijalni efekti ovih politika na države kandidate za članstvo u Evropskoj uniji. Fokus je usmjeren na dvije zemlje, Srbiju i Bosnu i Hercegovinu u njihovom procesu usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa evropskim standardima u oblasti digitalnih finansija. Zaključuje se da digitalna transformacija predstavlja važan segment savremenih evropskih integracija i da uspješno prilagođavanje novim regulatornim i tehnološkim tokovima može doprinijeti jačanju konkurentnosti, razvoju inovacija i modernizaciji finansijskog sistema kako Srbije, tako i BiH.

Ključne riječi: Evropske integracije, digitalna transformacija, digitalna ekonomija, kriptovalute, regulacija digitalne imovine

Abstract

In the modern context, the process of European integration extends beyond traditional political and economic frameworks, increasingly encompassing issues such as digital transformation, technological innovation, and the development of the Digital Single Market. Through its regulatory framework, the European Union seeks to address the challenges posed by cryptocurrencies, blockchain technology, and electronic money, while simultaneously fostering innovation and safeguarding financial stability and consumer interests. This paper analyzes the European Union's Digital Agenda, focusing specifically on the regulation of digital assets and the transformation of the European payment system. It examines the primary motivations for establishing a unified regulatory framework, as well as the potential impact of these policies on EU candidate countries. The focus is on two countries, Serbia and Bosnia and Herzegovina, in their process of harmonizing domestic legislation with European standards in the field of digital finance. It is concluded that digital transformation represents an important segment of modern European integration and that successful adaptation to new regulatory and technological trends can contribute to strengthening competitiveness, developing innovations and modernizing the financial system of both Serbia and Bosnia and Herzegovina.

Keywords: European integration, digital transformation, digital economy, cryptocurrencies, regulation of digital assets

PRIMJENA KVANTITATIVNIH MODELA U DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI UPRAVLJANJA VOZIM PARKOM U JAVNOM SEKTORU

APPLICATION OF QUANTITATIVE MODELS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF FLEET MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Bobana Velaga Lipić, MA; Aladin Mešić, dipl. ing. elektrotehnike

Uprava policije Ministarstva unutrašnjih poslova Unsko-sanskog kantona

Sažetak

Digitalna transformacija javne uprave predstavlja važan segment reformskih procesa Bosne i Hercegovine na putu ka Evropskoj uniji, posebno u pogledu unapređenja efikasnosti, transparentnosti i odgovornog upravljanja javnim resursima. Upravljanje vozim parkom predstavlja jedno od ključnih operativnih pitanja u institucijama javnog sektora koje raspolažu značajnim brojem službenih vozila. Tradicionalni pristupi, zasnovani na fragmentiranim evidencijama i manuelnim procedurama, često rezultiraju povećanim troškovima i ograničenim mogućnostima efikasnog planiranja i kontrole. Predmet istraživanja u radu jeste primjena kvantitativnih modela i digitalnih alata u upravljanju vozim parkom javnog sektora. Istraživanje se zasniva na empirijskoj analizi podataka iz policijske administracije, pri čemu se analiziraju troškovi goriva, održavanja i servisiranja vozila s ciljem identifikovanja mogućnosti za optimizaciju troškova i unapređenje procesa upravljanja. Rezultati ukazuju da digitalizacija i primjena analitičkih modela omogućavaju kvalitetnije planiranje, efikasnije korištenje resursa i veću transparentnost budžetske potrošnje. Naučni doprinos rada ogleda se u uspostavljanju analitičkog okvira za procjenu efekata digitalne transformacije na upravljanje vozim parkom u javnom sektoru Bosne i Hercegovine. Predloženi model može poslužiti kao osnova za unapređenje upravljačkih praksi u drugim javnim institucijama te doprinosi ostvarivanju standarda dobrog upravljanja koji predstavljaju važan segment procesa evropskih integracija.

Ključne riječi: digitalna transformacija, javni sektor, upravljanje vozim parkom, kvantitativni modeli, transparentnost, evropske integracije.

Abstract

The digital transformation of public administration represents an important segment of Bosnia and Herzegovina's reform processes on its path toward the European Union, particularly with regard to improving efficiency, transparency and responsible management of public resources. Fleet management is one of the key operational issues in public-sector institutions that operate a significant number of official vehicles. Traditional approaches based on fragmented records and manual procedures often result in higher costs and limited opportunities for efficient planning and control. The subject of this paper is the application of quantitative models and digital tools in public-sector fleet management. The research is based on an empirical analysis of police-administration data, examining fuel, maintenance and servicing costs in order to identify opportunities for cost optimisation and improvement of management processes. The results indicate that digitalisation and the application of analytical models enable better planning, more efficient use of resources and greater transparency of budget expenditure. The scientific contribution of the paper lies in establishing an analytical framework for assessing the effects of digital transformation on fleet management in the public sector of Bosnia and Herzegovina. The proposed model may serve as a basis for improving management practices in other public institutions and contributes to the achievement of good-governance standards that represent an important component of the European integration process.

Keywords: digital transformation, public sector, fleet management, quantitative models, transparency, European integration.