

Časopis za poslovnu teoriju i praksu  
Rad primljen: 30.04.2026.  
Rad odobren: 04.06.2026.

UDK 336.6(497.6):[352.072.8:061.2  
DOI 107251/POS2636109V  
COBISS.RS-ID 144612865  
Pregledni rad

**Vuković Stela**, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Bosna i Hercegovina, kovacevicstella@yahoo.com

**Višnjić Jelena**, Univerzitet Novi Sad, Srbija

## IZAZOVI FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

**Rezime:** *Finansijsko upravljanje i kontrola predstavljaju ključne funkcije u radu nevladinih organizacija, posebno u uslovima ograničenih finansijskih resursa i izražene zavisnosti od eksternih izvora finansiranja. Njihova uloga ogleda se u obezbeđivanju usklađenosti sa donatorskim zahtjevima i važećim zakonskim propisima, kao i u osiguranju odgovornog i transparentnog korišćenja sredstava. Kroz adekvatno uspostavljen i implementiran sistem finansijskog upravljanja i kontrole stvaraju se pretpostavke za unapređenje finansijske discipline, jačanje transparentnosti i kvalitetnije finansijsko izveštavanje. Odgovornost za funkcionisanje ovih sistema snosi upravljačka struktura organizacije, čije odluke direktno utiču na efikasnost upravljanja finansijskim resursima. Predmet ovog rada je analiza ključnih izazova finansijskog upravljanja u nevladinim organizacijama u Bosni i Hercegovini, sa posebnim osvrtom na planiranje, kontrolu i finansijsko izveštavanje. U radu su korišteni deskriptivna metoda i anketni upitnik, na osnovu kojih su prikupljeni i analizirani podaci iz prakse nevladinog sektora. Rezultati istraživanja ukazuju da nestabilnost izvora finansiranja, nedostatak stručnog kadra i nedovoljno razvijene interne procedure predstavljaju dominantne izazove finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru. Ovi faktori utiču na predvidivost budžeta, raspodjelu resursa, efikasnost internih kontrola i dugoročnu finansijsku održivost organizacija. Naučni doprinos rada ogleda se u empirijskoj analizi specifičnih izazova finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru u Bosni i Hercegovini, čime se doprinosi proširivanju postojećih teorijskih saznanja i boljem razumijevanju prakse finansijskog upravljanja u ovom sektoru.*

**Ključne riječi:** *finansijsko upravljanje, nevladine organizacije, finansijsko izveštavanje, interni sistemi*

**JEL klasifikacija:** H83, M41, L31, G38

### UVOD

Nevladine organizacije predstavljaju važan segment savremenog društva, posebno u kontekstu razvoja demokratije, zaštite ljudskih prava i pružanja različitih socijalnih usluga. Njihova uloga naročito je izražena u tranzicionim društvima, kao što je Bosna i Hercegovina, gdje kroz različite inicijative doprinose razvoju civilnog društva, jačanju participacije građana/ki i unapređenju institucionalnih kapaciteta. Uloga nevladinih organizacija u održivom društvenom razvoju ogleda se u njihovoj sposobnosti da odgovore na potrebe zajednice, povežu različite aktore i doprinesu razvoju participativnih modela djelovanja (Abiddin, Ibrahim, and Abdul Aziz 2022). Za razliku od profitnog sektora, nevladine organizacije djeluju u specifičnom okruženju koje karakterišu projektno finansiranje, vremenski ograničeni grantovi i složeni zahtjevi donatora.

Takav model rada povećava složenost procesa planiranja, kontrole i finansijskog izvještavanja, posebno u organizacijama koje nemaju stabilne i dugoročne izvore finansiranja. Finansijska održivost nevladinih organizacija u velikoj mjeri zavisi od njihove sposobnosti da razvijaju različite izvore prihoda, upravljaju ograničenim resursima i zadrže kontinuitet programskog djelovanja (Shava 2021).

Pored finansijske nestabilnosti, savremeno okruženje donosi i promjene u ponašanju donatora, modelima filantropije i načinima prikupljanja sredstava. Promjene u javnim politikama, ekonomskim okolnostima i finansijskom ponašanju donatora utiču na rad nevladinih organizacija i zahtijevaju fleksibilnije pristupe planiranju, komunikaciji i upravljanju resursima (Van Steenburg et al. 2022).

Upravo zbog navedenih specifičnosti, efikasno finansijsko upravljanje predstavlja jedan od ključnih preduslova za održivost i uspješno funkcionisanje nevladinih organizacija. Iako se u postojećoj literaturi prepoznaje značaj finansijskog upravljanja i internih kontrola, broj istraživanja koja se konkretno bave ovim pitanjem u nevladinom sektoru, posebno u Bosni i Hercegovini i širem regionalnom kontekstu i dalje je ograničen.

Predmet ovog rada je analiza izazova finansijskog upravljanja u nevladinim organizacijama u Bosni i Hercegovini, s posebnim fokusom na organizacione kapacitete, interne procedure i zahtjeve donatora. Cilj rada je identifikovati ključne izazove i analizirati njihov uticaj na efikasnost finansijskog upravljanja i kvalitet finansijskog izvještavanja. Istraživanje je provedeno primjenom anketnog upitnika, a prikupljeni podaci analizirani su korišćenjem metoda deskriptivne statistike. Polazeći od identificiranog istraživačkog problema, rad ispituje u kojoj mjeri finansijska nestabilnost, ograničeni kadrovski kapaciteti i nedovoljno razvijene interne procedure utiču na efikasnost finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru.

## **1. OSNOVNE ODREDNICE FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA**

Finansijsko upravljanje predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti koje obuhvataju planiranje, organizaciju, kontrolu i izvještavanje o finansijskim resursima organizacije. Njegov osnovni cilj je osigurati racionalno, efikasno i transparentno korišćenje sredstava u skladu s definisanim ciljevima, uz istovremeno smanjenje finansijskih rizika i očuvanje održivosti poslovanja.

U kontekstu nevladinih organizacija, finansijsko upravljanje dobija dodatnu dimenziju odgovornosti, jer uključuje upravljanje sredstvima iz različitih izvora, uključujući međunarodne donatore, fondacije i javne institucije. Razumijevanje fondacijskog finansiranja pokazuje da pristup resursima često nije ravnomjerno raspoređen, već zavisi od organizacionih kapaciteta, pozicioniranosti organizacije i odnosa s donatorima, što dodatno naglašava značaj strateškog pristupa finansijskom upravljanju (MacIndoe 2022).

Složenost upravljačkih procesa dodatno povećava činjenica da različiti donatori imaju specifične zahtjeve u pogledu budžetiranja, izvještavanja i opravdavanja troškova. Organizacije su često primorane da paralelno upravljaju većim brojem projekata s različitim pravilima i procedurama. U uslovima rastuće konkurencije za donatorska sredstva, tradicionalni modeli prikupljanja sredstava više nisu dovoljni, pa organizacije moraju razvijati jasnije finansijske strategije i jačati upravljačke kapacitete (Walk, Curley, and Levine Daniel 2022).

Uspostavljanje adekvatnog sistema internih kontrola predstavlja ključni element finansijskog upravljanja, jer doprinosi smanjenju rizika, unapređenju transparentnosti i povećanju pouzdanosti finansijskog izvještavanja. Finansijsko upravljanje i kontrola, iako najčešće razvijani u javnom sektoru, počivaju na principima odgovornosti, zakonitosti, ekonomičnosti, efikasnosti i

efektivnosti, koji su primjenjivi i na organizacije civilnog društva koje upravljaju namjenskim i donatorskim sredstvima (Vuković Perduv et al. 2024).

Finansijsko upravljanje u nevladinom sektoru predstavlja kompleksan i višedimenzionalan proces koji zahtijeva kombinaciju tehničkih znanja, organizacionih kapaciteta i razumijevanja specifičnog institucionalnog okruženja. U tom smislu, ovaj proces može se analizirati kroz operativnu, kontrolnu i stratešku dimenziju, pri čemu svaka od njih ima specifičnu ulogu u osiguravanju održivosti organizacije. U okviru teorijskog određenja, operativna dimenzija odnosi se na svakodnevno upravljanje finansijskim procesima, kontrolna dimenzija na mehanizme interne kontrole i upravljanja rizicima, dok strateška dimenzija obuhvata dugoročno planiranje i održivost organizacije.

## 2. SPECIFIČNOSTI I IZAZOVI FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA U NVO SEKTORU

Finansijsko upravljanje u nevladinim organizacijama odvija se u kompleksnom i dinamičnom okruženju koje karakteriše visok stepen neizvjesnosti i zavisnosti od eksternih izvora finansiranja. Organizacije se suočavaju sa strukturnim izazovima koji uključuju zavisnost od donatora, složenost zahtjeva i ograničene organizacione kapacitete. Istovremeno, promjene u političkom i ekonomskom okruženju mogu dodatno ograničiti prostor djelovanja nevladinih organizacija, posebno u kontekstima u kojima se povećava pritisak na civilno društvo i smanjuje dostupnost finansijskih resursa (Adolph and Prakash 2022).

Složenost donatorskih procedura ogleda se u potrebi istovremenog poštovanja različitih standarda, pravila i formata izvještavanja koji često nisu međusobno usklađeni. U nedostatku jedinstvenog regulatornog okvira, organizacije su primorane kontinuirano prilagođavati interne procese, što povećava administrativno opterećenje i ograničava mogućnost strateškog razvoja finansijskog upravljanja. Digitalizacija finansijskog upravljanja i kontrolnih sistema može doprinijeti boljoj organizaciji procesa, ali zahtijeva jasne procedure, tehničke kapacitete i spremnost organizacija na promjene (Novaković, Milovanović, and Gligorić 2022).

Jedan od ključnih izazova odnosi se na nedostatak stručnog finansijskog kadra i ograničene kapacitete za uspostavljanje efikasnih sistema kontrole. Posebno u manjim i srednjim organizacijama, finansijske funkcije često obavljaju osobe koje istovremeno preuzimaju i programske ili administrativne zadatke, što povećava rizik od grešaka, neusklađenosti i kašnjenja u izvještavanju. U tom kontekstu, interna revizija i kontrolni mehanizmi imaju značajnu ulogu u unapređenju finansijskog upravljanja, jer omogućavaju pravovremeno prepoznavanje slabosti i jačanje odgovornosti u procesu upravljanja sredstvima (Rakonjac, Babić, and Mičić 2022).

Izazovi finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru međusobno su povezani i proizlaze iz kombinacije eksternih zahtjeva i internih ograničenja. Nedostatak kadrova, nedovoljno razvijene procedure, neusklađenost različitih zahtjeva i ograničeni resursi predstavljaju ključne prepreke za efikasno upravljanje finansijama. Njihovi efekti se međusobno pojačavaju i direktno utiču na kvalitet finansijskog izvještavanja, transparentnost i ukupnu održivost organizacija. Nadalje, ova povezanost ukazuje na to da izazovi finansijskog upravljanja nisu izolovani problemi, već strukturno povezani faktori koji zahtijevaju integrisani pristup jačanju organizacionih kapaciteta i internih mehanizama upravljanja.

## 3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Informacije do kojih se došlo kao rezultat empirijskog istraživanja prikupljene su putem anketnog upitnika među predstavnicima/ama nevladinih organizacija u Bosni i Hercegovini, uključujući direktore/ice, finansijske menadžere, projektne koordinate i druge zaposlenike/ce koji/e

učestvuju u procesima finansijskog upravljanja. Većina pitanja u upitniku bila je zatvorenog tipa, uključujući pitanja sa ponuđenim odgovorima, pitanja višestrukog izbora, kao i pitanja zasnovana na Likertovoj skali intenziteta, dok je manji broj pitanja bio otvorenog tipa s ciljem prikupljanja dodatnih kvalitativnih uvida.

Dobijeni rezultati, zasnovani na procjeni izazova i identifikaciji njihovih dominantnih obrazaca, ukazuju da stabilnost finansiranja i dostupnost stručnog kadra predstavljaju ključne faktore efikasnog finansijskog upravljanja u nevladinim organizacijama. Organizacije koje raspolažu stabilnijim izvorima finansiranja i adekvatnim ljudskim resursima pokazuju viši nivo organizacione stabilnosti i efikasnosti u upravljanju finansijama.

Analiza rezultata istraživanja pokazuje da složenost donatorskih zahtjeva i neizvjesnost finansiranja značajno utiču na način upravljanja resursima. Organizacije su često suočene s potrebom paralelnog praćenja različitih pravila i procedura, što povećava administrativno opterećenje i otežava dugoročno planiranje finansijskih aktivnosti.

Dalji nalazi ukazuju da organizacione karakteristike, uključujući jasno definisane uloge, interne procedure i planiranje i praćenje budžeta, imaju značajan uticaj na efikasnost finansijskog upravljanja. Organizacije sa razvijenijim internim sistemima upravljanja lakše usklađuju svoje aktivnosti sa zahtjevima donatora i postižu veći nivo transparentnosti.

Rezultati istraživanja takođe ukazuju na nedostatak stručnog finansijskog kadra kao jedan od ključnih izazova, posebno u manjim organizacijama, gdje se finansijske funkcije često obavljaju paralelno s drugim poslovima. Ovakva praksa može negativno uticati na kvalitet finansijskog upravljanja i pravovremenost izvještavanja.

Specifičnost konteksta Bosne i Hercegovine ogleda se u dodatnim institucionalnim i regulatornim ograničenjima, koja dodatno komplikuju rad nevladinih organizacija i utiču na njihovu sposobnost prilagođavanja promjenama u okruženju.

Dobijeni rezultati u velikoj mjeri su u skladu sa savremenim istraživanjima koja ukazuju na značaj stabilnog finansiranja, organizacionih kapaciteta i prilagođavanja eksternim zahtjevima kao ključnih determinanti efikasnog finansijskog upravljanja (Shava 2021).

Rezultati istraživanja prikazani su tabelarno i grafički, uz odgovarajuću interpretaciju, kako bi se omogućilo bolje razumijevanje stanja finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru i identifikacija oblasti koje zahtijevaju unapređenje.

### 3.1. Struktura ispitanika/ca

U istraživanju je učestvovalo 69 ispitanika/ca iz nevladinih organizacija u Bosni i Hercegovini, koje djeluju u različitim oblastima i imaju različite organizacione kapacitete. Analiza strukture ispitanika/ca prema poziciji pokazuje da najveći udio čine projektni koordinatori (39,1%, odnosno 27 ispitanika/ca), zatim direktori/ce (33,3%, odnosno 23 ispitanika/ca), što ukazuje na visok nivo uključenosti osoba koje direktno učestvuju u upravljanju projektima i organizacijama. Struktura ispitanika/ca prema poziciji prikazana je u tabeli 1.

Tabela 1. Struktura ispitanika/ca prema poziciji (autori, 2026)

| Pozicija u organizaciji | Broj ispitanika/ca | %          |
|-------------------------|--------------------|------------|
| Projektni koordinator   | 27                 | 39,1       |
| Direktor/ica            | 23                 | 33,3       |
| Programski menadžer     | 8                  | 11,6       |
| Ostali/e                | 11                 | 16         |
| <b>Ukupno</b>           | <b>69</b>          | <b>100</b> |

Posmatrano prema dužini postojanja organizacija, najveći broj ispitanika/ca dolazi iz organizacija koje djeluju duže od 15 godina (42%, odnosno 29 organizacija), dok 29% ispitanika/ca (20 organizacija) dolazi iz organizacija koje postoje između 8 i 14 godina. Organizacije sa 4 do 7 godina djelovanja čine 20,3% uzorka (14 ispitanika/ca), dok je najmanji broj ispitanika/ca iz organizacija koje djeluju do 3 godine, što ukazuje na dominantno prisustvo organizacija s dužim iskustvom u sektoru.

Prema broju zaposlenih, najveći udio čine organizacije sa 0-2 zaposlene osobe (38,2%, odnosno 26 organizacija), zatim organizacije sa 3-5 zaposlenih (33,8%, odnosno 23 organizacije), dok organizacije sa 6-10 zaposlenih čine 14,7% uzorka. Ovi podaci ukazuju na to da u uzorku dominiraju manje organizacije sa ograničenim ljudskim kapacitetima, što je značajan faktor u kontekstu finansijskog upravljanja.

Kada je riječ o oblastima djelovanja, organizacije najčešće djeluju u oblasti rodne ravnopravnosti (29%, odnosno 20 organizacija), zatim u oblasti ljudskih prava (18,8%, odnosno 13 organizacija), socijalne zaštite (15,9%, odnosno 11 organizacija) i obrazovanja (10,1%, odnosno 7 organizacija), što potvrđuje raznolikost sektora i njegovu društvenu usmjerenost.

Posebno je značajan podatak da čak 91,3% ispitanika/ca (63 organizacije) koristi sredstva iz međunarodnih donacija i projekata, što dodatno potvrđuje visoku zavisnost nevladinog sektora od eksternih izvora finansiranja i naglašava važnost efikasnog finansijskog upravljanja u kontekstu donatorskih zahtjeva.

### 3.2. Organizacija finansijskog upravljanja

Rezultati istraživanja ukazuju na značajne razlike u načinu organizacije finansijskog upravljanja unutar nevladinih organizacija. Na pitanje da li organizacija ima osobu ili tim zadužen za finansijsko upravljanje, najveći broj ispitanika/ca, njih 53,6% (37 organizacija), naveo je da te poslove obavlja menadžment ili projektno osoblje, dok manji broj organizacija ima jasno definisanu finansijsku funkciju. Način organizacije finansijskog upravljanja prikazan je u tabeli 2.

Tabela 2. Način organizacije finansijskog upravljanja (autori, 2026)

| Model upravljanja            | Broj      | %          |
|------------------------------|-----------|------------|
| Menadžment/projektno osoblje | 37        | 53,6       |
| Posebna finansijska funkcija | 22        | 31,9       |
| Više osoba                   | 9         | 13,1       |
| Knjigovodstvo                | 1         | 1,4        |
| <b>Ukupno</b>                | <b>69</b> | <b>100</b> |

Ovakav rezultat ukazuje na nedovoljnu institucionalizaciju finansijskog upravljanja u značajnom broju organizacija, posebno imajući u vidu da finansijske aktivnosti zahtijevaju specifična znanja i kontinuirano praćenje. Preuzimanje finansijskih zadataka od strane osoblja koje primarno obavlja druge funkcije može dovesti do povećanog opterećenja, ali i potencijalnog rizika od grešaka i neusklađenosti.

Kada je riječ o postojanju internih procedura za finansijsko poslovanje, 42% ispitanika/ca navodi da njihova organizacija ima jasno definisane procedure, dok 34,8% organizacija ima djelimično razvijene procedure. Istovremeno, 23,2% organizacija nema formalizovane interne procedure, što ukazuje na značajan prostor za unapređenje ovog segmenta upravljanja.

Dobijeni rezultati potvrđuju da veliki broj organizacija funkcioniše bez u potpunosti razvijenih i standardizovanih finansijskih procedura, što može otežati usklađivanje sa donatorskim zahtjevima, ali i sa važećim zakonskim okvirom. Nedostatak jasno definisanih procedura dodatno

komplikuje procese planiranja, kontrole i izvještavanja te može negativno uticati na ukupnu efikasnost finansijskog upravljanja. Podaci o postojanju internih procedura prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. Postojanje internih finansijskih procedura (autori, 2026)

| Status procedura     | Broj      | %          |
|----------------------|-----------|------------|
| Postoje              | 29        | 42,0       |
| Djelimično razvijene | 24        | 34,8       |
| Ne postoje           | 16        | 23,2       |
| <b>Ukupno</b>        | <b>69</b> | <b>100</b> |

Posmatrano u kontekstu prethodno identifikovanih izazova, ovi nalazi ukazuju na potrebu za jačanjem institucionalnih kapaciteta organizacija, posebno u dijelu formalizacije finansijskih funkcija i razvoja internih procedura. Uspostavljanje jasnih pravila i odgovornosti u oblasti finansijskog upravljanja predstavlja jedan od ključnih preduslova za unapređenje transparentnosti i kvaliteta finansijskog izvještavanja u nevladinom sektoru.

Rezultati koji se odnose na oblasti obuhvaćene internim procedurama ukazuju na to da su procedure najčešće razvijene u operativnim segmentima finansijskog upravljanja. Najveći broj organizacija ima definisane procedure u oblasti nabavki i isplata odnosno plaćanja (60,3%), što ukazuje na fokus organizacija na kontrolu troškova i realizaciju finansijskih transakcija. Takođe, značajan broj organizacija ima definisane procedure za finansijsko izvještavanje i arhiviranje finansijske dokumentacije (po 50%), kao i za odobravanje troškova (48,5%).

S druge strane, nešto manji broj organizacija ima razvijene procedure za planiranje budžeta (44,1%), što može ukazivati na nedovoljnu razvijenost strateškog pristupa finansijskom upravljanju.

Kada je riječ o praćenju realizacije budžeta, rezultati pokazuju da najveći broj organizacija (49,3%) prati realizaciju budžeta po potrebi, dok 17,4% organizacija to čini na mjesečnom nivou, a 15,9% sedmično. Kvartalno praćenje prisutno je kod 13% organizacija, dok manji broj organizacija rijetko vrši poređenje planiranih i ostvarenih troškova. Učestalost praćenja budžeta prikazana je u tabeli 4.

Tabela 4. Učestalost praćenja budžeta (autori, 2026)

| Učestalost praćenja budžeta | Broj      | %          |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Po potrebi                  | 34        | 49,3       |
| Mjesečno                    | 12        | 17,4       |
| Sedmično                    | 11        | 15,9       |
| Kvartalno                   | 9         | 13,0       |
| Rijetko                     | 3         | 4,3        |
| <b>Ukupno</b>               | <b>69</b> | <b>100</b> |

Ovakva raspodjela ukazuje na nedovoljno sistematičan pristup praćenju budžeta u značajnom broju organizacija, s obzirom na to da se kontrola troškova u najvećoj mjeri vrši reaktivno, odnosno po potrebi, umjesto kroz unaprijed definisane i redovne mehanizme. Nedostatak kontinuiranog praćenja može negativno uticati na pravovremeno prepoznavanje odstupanja i donošenje adekvatnih korektivnih mjera.

U kontekstu prethodno identifikovanih izazova, ovi nalazi dodatno potvrđuju da finansijsko upravljanje u nevladinim organizacijama često nije u potpunosti strukturisano i standardizova-

no. Iako postoje određeni elementi kontrole, posebno u operativnim segmentima, nedostatak sistemskog pristupa planiranju i praćenju budžeta ukazuje na potrebu za jačanjem internih kapaciteta i unapređenjem procedura finansijskog upravljanja.

### 3.3. Ključni izazovi finansijskog upravljanja

Rezultati istraživanja koji se odnose na ključne izazove finansijskog upravljanja analizirani su na osnovu tvrdnji mjerenih Likertovom skalom, gdje su ispitanici/e izražavali stepen slaganja sa ponuđenim tvrdnjama. Prosječne ocjene ključnih izazova prikazane su u tabeli 5.

Tabela 5. Prosječne ocjene ključnih izazova (autori, 2026)

| Tvrdnja                                                                               | Prosječna ocjena |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Neizvjesnost finansiranja                                                             | 4,41             |
| Dugoročno planiranje                                                                  | 4,26             |
| Uticaj finansijskog upravljanja na kvalitet finansijskog izvještavanja u organizaciji | 4,17             |
| Donatorski zahtjevi                                                                   | 3,94             |
| Nedostatak kadra                                                                      | 3,93             |
| Usklađivanje računovodstvenih evidencija sa donatorskim zahtjevima                    | 3,65             |
| Interna kontrola                                                                      | 3,53             |
| Kapaciteti za pravovremeno i tačno finansijsko izvještavanje                          | 3,43             |
| Promjene projektnih aktivnosti                                                        | 3,24             |

Analiza pokazuje da se nevladine organizacije u najvećoj mjeri suočavaju sa izazovima u dugoročnom finansijskom planiranju (prosječna ocjena 4,26), pri čemu 82,6% ispitanika/ca izražava slaganje sa ovom tvrdnjom. Kao najizraženiji problem identifikovana je neizvjesnost izvora finansiranja (4,41), što potvrđuje da zavisnost od eksternih sredstava predstavlja centralni izazov finansijskog upravljanja.

Značajan izazov predstavljaju i zahtjevi donatora (3,94), kao i ograničeni ljudski resursi (3,93), što ukazuje na složenost upravljačkih procesa i nedostatak stručnog kadra. Usklađivanje računovodstvenih evidencija sa donatorskim zahtjevima (3,65) i nedovoljno razvijene interne kontrole (3,53) dodatno otežavaju efikasno upravljanje i povećavaju rizik od grešaka.

Kapaciteti za pravovremeno i tačno finansijsko izvještavanje ocijenjeni su umjereno (3,43), dok se promjene projektnih aktivnosti (3,24) izdvajaju kao najmanje izražen izazov. Istovremeno, ispitanici/ce jasno prepoznaju povezanost između kvaliteta finansijskog upravljanja i finansijskog izvještavanja (4,17), što ukazuje na visok nivo svijesti o značaju ovih procesa.

Na osnovu rezultata može se zaključiti da izazovi proizlaze iz kombinacije eksternih faktora (neizvjesnost finansiranja, zahtjevi donatora) i internih ograničenja (nedostatak kadra i procedura), što ukazuje na potrebu za sistemskim jačanjem kapaciteta i unapređenjem internih mehanizama upravljanja.

### 3.4. Najčešće identifikovani ključni izazovi finansijskog upravljanja

Na osnovu odgovora ispitanika/ca koji su imali mogućnost odabira više ponuđenih opcija, identifikovani su najčešći ključni izazovi finansijskog upravljanja sa kojima se nevladine organizacije suočavaju u praksi. Najčešće identifikovani izazovi prikazani su u tabeli 6.

Tabela 6. Najčešće identifikovani ključni izazovi (autori, 2026)

| Izazov                                               | Broj | %    |
|------------------------------------------------------|------|------|
| Nestabilno finansiranje                              | 58   | 84,1 |
| Nedostatak kadra                                     | 33   | 47,8 |
| Nedovoljno razvijene procedure                       | 25   | 36,2 |
| Donatorski zahtjevi                                  | 21   | 30,4 |
| Neusklađenost projektnih i računovodstvenih zahtjeva | 15   | 21,7 |
| Administrativne prepreke                             | 15   | 21,7 |
| Kratki rokovi za izvještavanje                       | 9    | 13   |

Rezultati pokazuju da kao dominantan izazov ispitanici/e izdvajaju nedostatak stabilnih izvora finansiranja, koji je prepoznalo 84,1% organizacija. Ovaj nalaz potvrđuje prethodne rezultate i ukazuje na izraženu zavisnost nevladinog sektora od eksternih i projektno ograničenih izvora sredstava.

Kao drugi po učestalosti identifikovan ključni izazov ističe se nedostatak stručnog finansijskog kadra (47,8%), što dodatno potvrđuje ograničene organizacione kapacitete i potrebu za sistemskim ulaganjem u razvoj ljudskih resursa. Nedovoljno razvijene interne procedure prepoznate su u 36,2% organizacija, dok složeni zahtjevi donatora (30,4%) imaju značajan, ali ne dominantan uticaj.

Manji procenat ispitanika/ca navodi neusklađenost projektnih i računovodstvenih zahtjeva (21,7%) i administrativne prepreke (21,7%), dok su kratki rokovi za izvještavanje najmanje izražen problem (13%). Ovi rezultati ukazuju da su operativni izazovi rjeđe prepoznati u odnosu na strukturne izazove.

Tabela 7. Najosjetljiviji segmenti finansijskog upravljanja u radu NVO (autori, 2026)

| Segmenti finansijskog upravljanja          | Broj | %    |
|--------------------------------------------|------|------|
| Interna kontrola                           | 19   | 27,8 |
| Planiranje budžeta                         | 14   | 20,2 |
| Likvidnost i upravljanje novčanim tokovima | 13   | 18,8 |
| Poštovanje donatorskih pravila             | 13   | 18,8 |
| Finansijsko izvještavanje                  | 10   | 14,4 |

Kada je riječ o najosjetljivijim segmentima finansijskog upravljanja, izdvajaju se interna kontrola (27,8%) i planiranje budžeta (20,2%), uz značaj pitanja likvidnosti i upravljanja novčanim tokovima (18,8%), kao i poštovanja donatorskih pravila (18,8%).

Tabela 8. Potreba za dodatnim obukama (autori, 2026)

| Potreba za dodatnim obukama | Broj | %    |
|-----------------------------|------|------|
| Da                          | 38   | 55,1 |
| U određenoj mjeri           | 30   | 43,5 |
| Ne                          | 1    | 1,4  |

Posebno je značajan nalaz o potrebi za dodatnim obukama: 55,1% ispitanika/ca smatra da su one neophodne, dok 43,5% ističe da su potrebne u određenoj mjeri. Ovaj rezultat ukazuje na potrebu kontinuiranog unapređenja znanja i jačanja kapaciteta u oblasti finansijskog upravljanja.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da su ključni izazovi finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru dominantno strukturne prirode, dok potreba za obukama ukazuje na pravce unapređenja kroz jačanje ljudskih kapaciteta i razvoj internih sistema.

#### 4. STAVOVI I PREPORUKE ISPITANIK/CA

Na osnovu analize odgovora na otvoreno pitanje, u kojem su ispitanici/e imali mogućnost da samostalno identifikuju najveće probleme finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru u Bosni i Hercegovini, izdvojeno je nekoliko dominantnih tematskih cjelina.

Najveći broj odgovora odnosi se na nestabilnost i nepredvidivost izvora finansiranja, što ispitanici/e prepoznaju kao ključni sistemski problem. Organizacije u velikoj mjeri zavise od projektnih grantova ograničenog trajanja (najčešće 6-12 mjeseci), što otežava dugoročno planiranje, kontinuitet rada i zadržavanje zaposlenih. Ovakav model finansiranja dovodi do situacije u kojoj organizacije funkcionišu „od projekta do projekta“, bez mogućnosti strateškog razvoja.

Druga značajna tematska cjelina tiče se nedostatka stručnog kadra i ograničenih ljudskih kapaciteta. Ispitanici/e ističu da organizacije često nemaju dovoljno zaposlenih koji bi se isključivo bavili finansijskim upravljanjem te da su postojeći kadrovi preopterećeni ili nedovoljno stručno osposobljeni. Posebno je naglašena potreba za kontinuiranom edukacijom i unapređenjem znanja u oblasti finansijskog upravljanja.

Treći važan problem odnosi se na nedovoljno razvijene i neusklađene interne procedure, kao i nepostojanje standardizovanih obrazaca i sistema praćenja. Ispitanici/e navode da u mnogim organizacijama ne postoje jasno definisani procesi, podjela odgovornosti i kontrolni mehanizmi, što povećava rizik od grešaka i otežava finansijsko izvještavanje.

Značajan broj odgovora ukazuje i na kompleksnost i neusklađenost donatorskih zahtjeva, koji se često razlikuju od jednog donatora do drugog, ali i od važećih zakonskih propisa. Ova situacija zahtijeva dodatno prilagođavanje i administrativne napore, što dodatno opterećuje organizacije i smanjuje prostor za unapređenje sistema finansijskog upravljanja.

Pored navedenog, ispitanici/e ističu i zakonske i administrativne prepreke, uključujući poreske obaveze i regulatorni okvir koji nije u potpunosti prilagođen specifičnostima nevladinog sektora. Takođe, navodi se nedostatak sistemskog pristupa, nedovoljna transparentnost u pojedinim slučajevima, kao i potreba za digitalizacijom finansijskih procesa.

Na osnovu analize odgovora može se zaključiti da su problemi finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru višedimenzionalni i međusobno povezani. Ključni izazovi proizlaze iz kombinacije nestabilnih izvora finansiranja, nedovoljnih kadrovskih kapaciteta, neusklađenih procedura i kompleksnog regulatornog i donatorskog okruženja.

Dobijeni rezultati dodatno potvrđuju nalaze kvantitativne analize i ukazuju na potrebu za sistemskim unapređenjem finansijskog upravljanja kroz jačanje kapaciteta organizacija, standardizaciju procedura i razvoj održivijih modela finansiranja. Kvalitativni nalazi dodatno produbljuju razumijevanje kvantitativnih rezultata, jer potvrđuju da ispitanici/ce dominantne izazove prepoznaju kao strukturne, a ne isključivo operativne prirode.

#### 5. PREPORUKE ZA UNAPREĐENJE FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA

Na osnovu analize odgovora ispitanika/ca, identifikovano je nekoliko ključnih oblasti djelovanja za unapređenje finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru.

Najizraženija preporuka tiče se potrebe za dodatnom edukacijom i jačanjem kapaciteta zaposlenih. Ispitanici/e naglašavaju značaj kontinuiranih obuka iz oblasti finansijskog upravljanja, računovodstva i budžetiranja, kao i razvoja praktičnih vještina i korišćenja savremenih alata. Ovi

nalazi jasno ukazuju da nedostatak stručnog kadra predstavlja jedan od ključnih ograničavajućih faktora u efikasnom upravljanju finansijama.

Druga važna oblast odnosi se na uspostavljanje i standardizaciju internih procedura i kontrolnih mehanizama. Posebno se ističe potreba za jasno definisanim pravilima u vezi s odobravanjem troškova, nabavkama, plaćanjima i izvještavanjem, kao i preciznim razdvajanjem odgovornosti unutar organizacije. Jačanje internih kontrola prepoznato je kao ključan korak ka smanjenju rizika i unapređenju transparentnosti.

Treća ključna preporuka odnosi se na osiguranje stabilnijih i dugoročnih izvora finansiranja. Ispitanici/e ističu potrebu za višegodišnjim grantovima, većim učešćem sredstava za operativne troškove i smanjenjem zavisnosti od kratkoročnih projekata. Takođe se naglašava značaj diverzifikacije izvora finansiranja kroz razvoj vlastitih prihoda i saradnju sa različitim partnerima.

Značajan broj preporuka odnosi se i na unapređenje regulatornog i institucionalnog okvira. Ispitanici/e ukazuju na potrebu za jasnijim i usklađenijim pravilima koja bi bila prilagođena specifičnostima nevladinog sektora, kao i na važnost smanjenja administrativnih opterećenja i pojednostavljenja procedura.

Pored toga, ističe se značaj međusobne saradnje i razmjene iskustava unutar sektora, uključujući mogućnost razvoja zajedničkih servisa za finansijsko i administrativno savjetovanje. Ovakav pristup može doprinijeti efikasnijem korišćenju ograničenih resursa i jačanju kapaciteta organizacija.

Konačno, kao dodatne mjere navode se digitalizacija finansijskih procesa i unapređenje transparentnosti kroz redovno izvještavanje i komunikaciju sa donatorima i javnošću. Uvođenje savremenih alata može olakšati praćenje budžeta, kontrolu troškova i donošenje finansijskih odluka. Na osnovu navedenog može se zaključiti da unapređenje finansijskog upravljanja zahtijeva integrisani pristup koji uključuje jačanje ljudskih kapaciteta, razvoj internih procedura, unapređenje finansijske stabilnosti i poboljšanje institucionalnog okvira. Predložene mjere ukazuju na jasne i konkretne pravce djelovanja koji mogu doprinijeti povećanju efikasnosti, transparentnosti i dugoročne održivosti nevladinih organizacija.

## ZAKLJUČAK

Finansijsko upravljanje u nevladinim organizacijama u Bosni i Hercegovini predstavlja kompleksan i višedimenzionalan proces koji se odvija u specifičnom institucionalnom i finansijskom okruženju. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da se organizacije suočavaju sa brojnim izazovima koji značajno utiču na efikasnost upravljanja finansijama i kvalitet finansijskog izvještavanja.

Kao dominantan problem izdvaja se nestabilnost i nepredvidivost izvora finansiranja, koja otežava dugoročno planiranje i održivost organizacija. Zavisnost od projektnih grantova ograničenog trajanja dovodi do diskontinuiteta u radu, otežava zadržavanje kvalifikovanog kadra i usmjerava aktivnosti organizacija ka obezbjeđivanju finansijskih sredstava, umjesto ka strateškom razvoju i unapređenju programskih rezultata.

Pored finansijske neizvjesnosti, značajan izazov predstavlja nedostatak stručnog kadra u oblasti finansijskog upravljanja. Veliki broj organizacija nema jasno definisanu finansijsku funkciju te da finansijske poslove često obavlja menadžment ili projektno osoblje. Ovakav način organizacije rada povećava rizik od grešaka, smanjuje efikasnost upravljanja i ukazuje na potrebu za sistemskim ulaganjima u razvoj ljudskih kapaciteta.

Dodatni izazov odnosi se na nedovoljno razvijene i neusklađene interne procedure. Iako su operativni segmenti finansijskog upravljanja u određenoj mjeri formalizovani, strateški aspekti, uključujući planiranje i kontinuirano praćenje budžeta, često nisu dovoljno razvijeni. Istovre-

meno, složeni i često neusklađeni zahtjevi donatora dodatno opterećuju organizacije i otežavaju uspostavljanje efikasnih sistema finansijskog upravljanja.

Rezultati kvalitativne i kvantitativne analize ukazuju na međusobnu povezanost identifikovanih izazova, pri čemu se kao ključni faktori izdvajaju finansijska nestabilnost, ograničeni kadrovski kapaciteti i nedovoljno razvijeni institucionalni i proceduralni mehanizmi. Posebno je značajan nalaz da ispitanici/e prepoznaju direktnu povezanost između kvaliteta finansijskog upravljanja i kvaliteta finansijskog izvještavanja, što potvrđuje važnost ove oblasti za transparentnost i odgovornost u radu nevladinih organizacija.

U tom kontekstu, unapređenje finansijskog upravljanja zahtijeva integrirani pristup. Ključne mjere uključuju jačanje kapaciteta kroz kontinuiranu edukaciju, razvoj i standardizaciju internih procedura, unapređenje internih kontrola i obezbjeđivanje stabilnijih izvora finansiranja. Takođe, potrebno je unaprijediti usklađenost donatorskih zahtjeva i zakonskog okvira te podsticati saradnju i razmjenu znanja unutar sektora.

Zaključno, unapređenje finansijskog upravljanja u nevladinom sektoru ne zavisi samo od pojedinačnih organizacija, već zahtijeva širu institucionalnu i sistemsku podršku. Jačanje organizacionih kapaciteta, razvoj održivih modela finansiranja i standardizacija procedura predstavljaju ključne preduslove za povećanje efikasnosti, transparentnosti i dugoročne održivosti nevladinih organizacija u Bosni i Hercegovini.

Na osnovu provedenog istraživanja mogu se izdvojiti četiri ključna zaključka:

- finansijska nestabilnost predstavlja dominantan izazov;
- nedostatak stručnog kadra značajno utiče na kvalitet upravljanja;
- interni sistemi i procedure nisu dovoljno razvijeni;
- unapređenje finansijskog upravljanja zahtijeva integrisani pristup i institucionalnu podršku.

## LITERATURA

1. Abiddin, Norazah Mohd Zainal, Iqbal Ibrahim, and Siti Aisyah Abdul Aziz. 2022. “Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development.” *Sustainability* 14(8): 4386. <https://doi.org/10.3390/su14084386>
2. Adolph, Christopher, and Aseem Prakash. 2022. “Does the Economic Decline of the West and the Rise of China Encourage NGO Crackdown?” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 51(2): 429–443. <https://doi.org/10.1177/08997640211057492>
3. MacIndoe, Heather. 2022. “Understanding Foundation Philanthropy to Human Service Organizations: Funding Stratification in an Urban Grants Economy.” *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 46(3): 202–223. <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1964010>
4. Novaković, Vesna, Mirjana Milovanović, and Dragan Gligorić. 2022. “Possibilities for Public Sector Management Improvement by the Digitalization of Financial Management and Control System in the Western Balkan Countries.” *Journal of Forensic Accounting Profession* 2(2): 56–77. <https://doi.org/10.2478/jfap-2022-0009>
5. Rakonjac, Danijela, Zoran Babić, and Saša Mičić. 2022. “The Role of Internal Audit in Improving Financial Management and Control in the Public Sector Republic of Srpska.” *Business Studies* 14(27–28): 207–217. <https://doisrpska.nub.rs/index.php/poslovnestudije/article/download/11826/11410/26917>
6. Shava, Elvin. 2021. “Financial Sustainability of NGOs in Rural Development Programmes.” *Development in Practice* 31(3): 393–403. <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1853059>
7. Van Steenburg, Eric, Nnamdi A. Anaza, Abeer Ashhar, Alejandro Barrios, Amy R. Deutsch, Meryl P. Gardner, Prerna Priya, Abhishek Roy, Anu Sivaraman, and Kelly A. Taylor. 2022.

- “The New World of Philanthropy: How Changing Financial Behavior, Public Policies, and COVID-19 Affect Nonprofit Fundraising and Marketing.” *Journal of Consumer Affairs* 56(3): 1079–1105. <https://doi.org/10.1111/joca.12461>
8. Vuković Perduv, Vedrana, Dragan Kremenović, Jozefina Beke-Trivunac, Milica Vidnjević, and Dragan Jelić. 2024. “The impact of financial management and control on the quality of financial reporting in the public sector.” *Business Studies* 16(31–32): 119–130. <https://doi.org/10.7251/POS2432119V>
  9. Walk, Marlene, Caitlin Curley, and Jodi L. Levine Daniel. 2022. “Competition Is on the Rise: To What Extent Does Traditional Fundraising Performance Research Apply in Competitive Environments?” *Nonprofit Management & Leadership* 32(4): 651–667. <https://doi.org/10.1002/nml.21500>