

ESG KAO NOVA DIMENZIJA VREDNOVANJA PROJEKATA**ESG AS A NEW DIMENSION OF PROJECT EVALUATION**Bojana Maricki, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – *Pojam uspešnosti projekata i načini za merenje uspešnosti projekata evoluirali su kroz istoriju. U uslovima u kojima se velika pažnja posvećuje održivosti i gde se vrednuju potrebe zainteresovanih strana, uspešnost projekta više nije dovoljno meriti putem trostrukog ograničenja. ESG koncept nameće se kao nova dimenzija vrednovanja projekata.*

Ključne reči: *projekat, upravljanje projektima, vrednovanje projekata, održivost, ESG*

Abstract – *The concept of project success and ways to measure project success have evolved throughout history. In conditions where great attention is paid to sustainability and where the needs of stakeholders are valued, it is no longer enough to measure the success of the project through the triple constraint. The ESG concept emerges as a new dimension of project evaluation.*

Keywords: *project, project management, evaluating projects, sustainability, ESG*

1. UVOD

Projekti kao oblik obavljanja privredne delatnosti nastali su iz određene potrebe organizacija, država ili civilizacija u kojima su realizovani, a koje su izazvane tadašnjim internim ili eksternim faktori. Kako su se potrebe zbog kojih su inicirani i realizovani menjale, tako su evoluirali i sami projekti, njihove vrste, ciljevi, način na koji je projektima upravljano i vrednost koju su kreirali. Tradicionalno, uspešnost projekta se merila trostrukim ograničenjem - vreme, budžet i obim.

Međutim, značenje pojma uspešnosti projekata evoluiralo je tokom vremena, usklađujući se sa potrebama sve šireg kruga stakeholder-a. Danas, u 2024. godini kada se velika pažnja posvećuje korporativnoj održivosti, koja se više i ne smatra dobrom voljom nego odgovornošću svih privrednih subjekata, što dokazuje i njeno zakonsko regulisanje, pojam uspešnosti projekata daleko prevazilazi tradicionalno trostruko ograničenje.

Kao nova dimenzija vrednovanja projekata nameće se ESG, koji ne uzima u obzir samo ekonomske faktore, već i uticaj koji projekat ima na ekološka, socijalna i pitanja upravljanja.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila doc. dr Danijela Ćirić – Lalić.

2. PROJEKAT, UPRAVLJANJE PROJEKTOM, PROJEKTI TIM

Proučavanje određene oblasti najčešće počinje pregledom istorijskih dešavanja vezanih za tu oblast. Kada se govori o projektnom menadžmentu, sam početak nije lako definisati. Naime, veliki deo ono što danas postoji i što je rezultat ljudskog rada nastalo je kroz projekte. Sva znanja o upravljanju projektima koja su sticana kroz realizaciju istih, bilo u oblasti građevinarstva, nauke ili javnih radova, pojedini naučnici počeli su da uobličavaju u razne alate, metode i tehnike koje danas čine teoriju projektnog menadžmenta. Važna prekretnica u profesiji projektnog menadžmenta jeste osnivanje Instituta za upravljanje projektima (PMI) 1969. godine. Institut za upravljanje projektima (PMI) je najpoznatiji po tome što je izdavač PMBOK Guide-a (A Guide to the Project Management Body of Knowledge).

PMBOK Guide predstavlja najvažniju literaturu u profesiji projektnog menadžmenta i globalni standard, kojim su objedinjena sva značajna saznanja iz ove oblasti. Do sada je izdato sedam izdanja PMBOK-a, poslednje 2021. godine i u njima su objašnjeni svi važni pojmovi i postulati upravljanja projektima čije je kratko objašnjenje dato u okviru prve tačke rada. Među najvažnijim pojmovima je i sam pojam projekta koji se prema sedmom izdanju PMBOK-a [1] definiše kao “privremeni poduhvat koji se preduzima kako bi se ostvario jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat.”

Osim pojma projekta objašnjene su karakteristike projekta, procesi u poređenju sa projektima, uloga projekata u kreiranju vrednosti u kompaniji, zatim veza projekta, programa i portfolija, uticaj strategije kompanije na projekte. Posebna pažnja posvećena je upravljanju projektima i životnom ciklusu projekta. Pokrivanjem svih ovih tema stvorena je podloga za detaljnije bavljenje glavnom temom rada, a to je vrednovanje uspešnosti projekata.

3. POJAM I FAKTORI USPEŠNOSTI PROJEKATA - ISTORIJSKI PREGLED

Diskusija na temu definicije pojma uspešnosti projekta i pronalaženja prave mere uspeha projekta duga je decenijama. Iako se može primetiti određena evolucija kada je u pitanju definisanje faktora uspeha projekta, ne možemo reći da je krajnje rešenje pronađeno, niti da će ikada biti. Uspeh projekta vrlo je aktuelna tema i danas, a razlog jeste što se okolnosti u kojima se projekti realizuju i njihov značaj u korporativnom i javnom sektoru, kao i broj zainteresovanih strana i njihov relativni značaj neprestano menja. Dakle, neprestano se postavljaju sledeća pitanja: “Kada merimo uspešnost projekta?” “Gde merimo uspešnost projekta?” i “Kako, odnosno čime bi se trebalo meriti uspešnost projekta?”, a pogotovo “Iz čijeg ugla se

meri uspešnost projekta?” Neretko upravo odgovor na poslednje pitanje, utiče i na to kakvi će biti odgovori na prethodna tri. Drugim rečima, šta će biti mera uspeha i da li će se neki projekat smatrati uspešni, zavisi od toga iz čijeg se ugla projekat posmatra. U drugoj tački rada dat je istorijski pregled shvatanja pojma uspešnosti projekata po uzoru na onaj koji je dala Kejt Dejvis [2], ali sa detaljnijim razmatranjem radova pojedinih autora. Detaljan istorijski pregled počinje od 70ih godina dvadesetog veka.

Ovom periodu doprinose su dali Pinto i Slevin definisanjem deset faktora uspeha. Oni su kroz svoj rad “Project Success: Definitions and Measurement Techniques” [3] objasnili zbog čega dolazi do značajnih promena kada je u pitanju shvatanje kriterijuma uspešnosti projekata, odnosno odakle se javlja uključivanje zainteresovanih strana u vrednovanje uspešnosti projekata. Rad započinju zapažanjem da nekadašnje shvatanje uspešnosti projekta kroz zadovoljenje trostrukog ograničenja (troškovi, vreme, performanse) više nije dovoljno. Pinto i Selvin su vodeći se novim, četverostrukim ograničenjem uspešnosti projekata, razvili svoj Model uspeha projekta. Tokom devedesetih godina među autorima su se istakli Belasi i Tukul koji su kreirali jedan od najznačajnijih radova na temu kritičnih faktora uspeha. U svom radu “A new framework for determining critical success/failure factors in projects” iz 1996. godine [4] oni ističu da je do tog momenta kreiran veći broj listi faktora kritičnih za uspeh ili neuspeh projekta, ali da su ove liste ili previše generalne ili pak kreirane za specifičan projekat. Belasi i Tukul su smatrali da je kritične faktore uspeha potrebno grupisati prema određenom kriterijumu i ustanoviti interakcije i moguće posledice među njima.

Oni su najpre dali pregled prethodno kreirane literature vezano za kritične faktore uspeha projekata, a zatim su dali predlog za novi okvir kritičnih faktora uspeha i identifikovali njihove moguće uticaje na uspeh projekta. Promena koju je doneo dvadeset i prvi vek odnosila se, uglavnom, na pridavanje većeg značaja drugim zainteresovanim stranama. Značajan doprinos dao je i Banerman [5] prema čijem mišljenju se većina autora u svojim radovima bavi istraživanjem i razotkrivanjem glavnih pokretača uspeha, umesto definisanjem nekakvog okvira kojim bi se moglo utvrditi da li je projekat uspešan ili ne.

Iz tog razloga, Banerman daje okvir koji obuhvata pet nivoa kriterijuma učinka koji dozvoljavaju procenu projekta iz perspektive više zainteresovanih strana u različito vreme nakon završetka projekta. On je pretpostavljao utvrđivanje uspeha nakon završetka projekta, ali i ponovno utvrđivanje uspeha sa protokom vremena nakon projekta koje bi moglo doneti neke nove benefite projekta. Pinto i Ika [6] među prvima razmatraju održivost u vrednovanju projekata, pišući o četvrtoj dimenziji uspeha projekta kao još uvek nedovoljno jasno definisanoj. Pinto i Ika smatraju da ova tema zavređuje dalja istraživanja jer su, prema njihovom shvatanju, upravljanje projektom i održivost u velikoj meri zajednički partneri, kako u pogledu procesa, tako u pogledu rezultata i pružaju dobru priliku da se ocenjivanju uspeha projekta spoje pitanja o prednostima business case-a, uticajima na društvo, vremenu i zainteresovanim stranama.

4. Korporativna održivost

Uključivanje održivosti kao jedne od dimenzija uspešnosti projekata nije iznenađenje, šta više to je logičan sled događaja s obzirom na sve veći značaj koji se pridaje korporativnoj održivosti u opšte. U trećoj tački rada bliže je objašnjen pojam korporativne održivosti i sa njom srodnih pojmova. Ako se uzme u obzir često korišćena definicija održivosti prema kojoj održivost podrazumeva ispunjavanje trenutnih potreba bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe, može se shvatiti i pojam korporativne održivosti. Korporativna održivost može se razumeti kao strategije i namerne prakse kompanije koje obuhvataju tri dimenzije, a koje se sprovode sa ciljem ostvarivanja dugoročne vrednosti za sve zainteresovane strane, pri čemu se ne ugrožavaju ljudi, planeta i ekonomija. Kada se govori o održivosti, često se za dimenzije održivosti koristi termin “stub održivosti.” Upotreba ovog termina vrlo je praktična za pojačavanje intenziteta značaja postojanja održivosti u sve tri dimenzije istovremeno.

Drugim rečima, teško da možemo govoriti o održivosti ako ona ne postoji istovremeno kao socijalna, ekonomska i ekološka. Više se ne postavlja pitanje da li je korporativna održivost od značaja za kompanije. Sa stupanjem na snagu Direktive o korporativnom o izveštavanju o održivosti od januara 2024. godine, postalo je i zvanično da kompanije moraju da se obave strategijama održivosti u svom poslovanju. Da bi se razumelo na koji se način kompanije bave održivošću u svom poslovanju, važno je razumeti pojam korporativne održivosti, ali i pojmove kao što su korporativna društvena odgovornost i ESG.

Jedna od često navođenih definicija korporativne društvene odgovornosti jeste definicija World Business Council of Sustainable Development koja kaže da je korporativna društvena odgovornost “stalna posvećenost biznisa da doprinese ekonomskom razvoju uz poboljšanje kvaliteta života radne snage i njihovih porodica, kao i zajednice i društva u celini.”

Krejn, Maten i Spens [6], definišu šest najvažnijih karakteristika korporativne društvene odgovornosti: dobrovoljnost, internalizacija ili upravljanje eksterijalijama, orijentacija ka većem broju zainteresovanih strana, usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti, prakse i vrednosti, više od filantropije. Između pojmova korporativne održivosti, korporativne društvene odgovornosti i ESG-a postoji povezanost ali i bitne razlike. Korporativna održivost je širi pojam, pod kojim se može podrazumevati ili, bolje rečeno, koji obuhvata i korporativnu društvenu odgovornost i ESG.

Može se reći da su ESG i CRS “načini na koje kompanije mogu da iskažu svoju posvećenost održivim poslovnim praksama” a između kojih postoje bitne razlike koje navodi Vosinska [7]. Naime, ona tvrdi da je CSR idealistična, šira slika održivosti, dok je ESG praktičniji i detaljniji koncept.

ESG je konkretniji i time korisniji za investitore i druge eksterne regulatorne organe, te se zaključuje da je za kompaniju od velike važnosti da ima definisan ESG plan. Međutim, korporativna društvena odgovornost takođe ima područja u kojima ostvaruje svoj potencijal.

5. ESG

Istorija ESG koncepta mnogo je starija od samog pojma koji je označava. Naime, briga o ekologiji, ljudima i upravljanju postoji od uvek, ali su globalne okolnosti i neravnoteža koja je načinjena od strane čoveka, ponovo su doveli ova pitanja u žižu interesovanja. Hteli to ili ne, ESG danas utiče na svaku organizaciju i one nemaju drugog izbora, nego da to prihvate i da se bave ESG-em na način koji će doneti korist i organizaciji i društvu u celini. ESG koncept u obliku i značenju koje nam je danas poznato, svoju istoriju započinje u prvim godinama dvadeset i prvog veka.

Koncept potiče sa finansijskog tržišta. Manifestom celog koncepta smatra se izveštaj Ujedinjenih nacija, objavljen 2004. godine, pod nazivom "Who cares wins", [8] u čijem je podnaslovu stajalo „Povezivanje finansijskih tržišta sa svetom koji se menja - Preporuke finansijske industrije da se bolje integrišu pitanja životne sredine, društva i pitanja upravljanja u analizu, upravljanje imovinom i posredovanje u hartijama od vrednosti". Kao glavni ciljevi ovog izveštaja izdvojeni su:

1. Snažnija i rezilijentnija finansijska tržišta
2. Doprinos održivom razvoju
3. Svest i međusobno razumevanje uključenih zainteresovanih strana
4. Unapređenja poverenja u finansijske institucije

U izveštaju se navodi da se sama ideja za definisanje ESG koncepta i davanje ovakvih preporuka javila kao potreba, jer je uočeno da su investitori, s jedne strane, sve više zainteresovani za ulaganje u proizvode koji uključuju ova pitanje, a da menadžeri sve više eksperimentišu sa integracijom ovih pitanja u poslovanje, s druge strane. Međutim, ono što se isprečilo između ove dve strane jeste ne postojanje jedinstvenog razumevanja ESG pitanja. Upravo ovaj izveštaj imao je za cilj da doprinese boljem zajedničkom razumevanju ovih pitanja, između ostalog i pojašnjenjem svake od tri kategorije problema, ali i objašnjenjem uticaja koje uključivanje ovih pitanja može imati na vrednost za akcionare, zadovoljstvo kupaca, zatim naglašavanjem potrebe za transparentnošću i obelodanjivanjem informacija vezano za ova pitanja.

Na kraju, izveštaj daje savete za implementaciju ovih pitanja u poslovanje, pre svega, finansijskih institucija, odnosno učesnika finansijskog tržišta kome je sam izveštaj prvenstveno i bio namenjen. Danas, dvedeset godina nakon izdavanja izveštaja koji je formalizovao pojam ESG-a i inicirao bavljenje ovim pitanjima na finansijskim tržištima, može se reći da je ESG koncept postao goruća tema kojom se bave ne samo finansijske institucije, već i kompanije i države širom sveta, s obzirom na veliki značaj koji je ESG prisvojio na polju donošenja odluka o investiranju. Sa sve širom primenom ovog koncepta, javljala su se bitna dostignuća povezana sa samim konceptom, kao što su uspostavljanje sistem za evaluaciju ESGa i definisanje standarda za obelodanjivanje ESGa.

Jedna od najobuhvatnijih definicija, koja ESG definiše i iz ugla kompanije i iz ugla investitora data je od strane međunarodne finansijske korporacije u publikaciji "IFC ESG Guidebook" iz 2021. godine [8] prema kojoj je ESG "skup ekoloških, društvenih faktora i faktora upravljanja

koje kompanije uzimaju u obzir kada upravljaju svojim operacijama, a investitori prilikom ulaganja, u pogledu rizika, uticaja i mogućnosti koji se odnose na, ali ne ograničavajući se na" ekološka pitanja, socijalna pitanja i pitanja upravljanja. Upravo ova definicija izdvojena je kao najprikladnija jer da daje odgovarajući ugao s obzirom na temu rada. Naime, iako je ESG potekao i iniciran sa finansijskog tržišta, ovaj rad baviće se većom merom time kako kompanije prihvataju i implemetiraju ESG u svoje poslovanje, motivisane zahtevima različitih stakeholder-a među kojima su jedni od najvažnijih svakako oni koji pripadaju finansijskom tržištu. ESG je skraćenica koja se odnosi na ekološka, socijalna i pitanja upravljanja. Međutim, kada dođe do detaljnijeg objašnjenja svake od ovih dimenzija, javlja se izazov u pogledu davanja jedinstvene definicije svake od dimenzija i skupa problema koji se na nju odnose. Kompanije u različitim industrijama ili različite veličine identifikovaće različite probleme za određenu dimenziju, što je normalna pojava jer se i njihova poslovanja odvijaju u različitim okolnostima. Dešava se i da određeno pitanje može biti prepoznato u dve različite kategorije. Ovi izazovi svakako nisu prepreka davanju opšteg objašnjenja i skupa problema za svaku dimenziju, ali ih treba imati na umu. Ekološka dimenzija - kompanije u izvođenju svojih poslovnih operacija neretko se oslanjaju na prirodne resurse ili koriste sredstva iz prirode. Socijalna dimenzija odnosi se na potencijalne ili stvarne promene koje se mogu dešavati vezano za radnije ili zajednicu čiji je kompanija deo. Strukture i procesi korporativnog upravljanja kojima se kompanije usmeravaju i kontrolišu, uključujući upravljanje ključnim ekološkim društvenim politikama i procedurama, predstavljaju glavna upravljačka pitanja, odnosno upravljačku dimenziju ESGa. Značaj ESGa za kompanije, za privrednu i društvo uopšte, međusobno su povezani i IFC ih u svom ESG uputstvu formalizuje u 4 glavna razloga zbog kojih je ESG značajan:

1. Kreiranje dugoročne vrednosti
2. Optimizacija upravljanja rizikom
3. Obezbeđivanje usklađenosti sa propisima i stvaranje konkurentske prednosti
4. Redefinisanje korporativne svrhe i adresiranje prioriteta zainteresovanih strana

O značaju ESGa govori i ranije pomenuta činjenica da su širom sveta u godinama koje su za nama donete različite regulative koje se odnose upravo na održivo poslovanje i obelodanjivanje informacija o ovakvim aktivnostima unutar kompanija. U Evropskoj uniji (EU), regulisanje faktora životne sredine, društva i upravljanja (ESG) prvenstveno je vođeno različitim direktivama, propisima i okvirima. Evropska unija donela je u julu 2020. godine Uredbu o taksonomiji. Prema Navigatoru EU taksonomije, Uredba o taksonomiji je "sistem klasifikacije koji pomaže kompanijama i investitorima da identifikuju „ekološki održive“ ekonomske aktivnosti kako bi donele odluke o održivom ulaganju." GRI standardi predstavljaju globalnu praksu za javno izveštavanje o ESG pitanjima na način koji obezbeđuje informacije o pozitivnim ili negativnim doprinosima organizacije održivom razvoju. Uredba o Taksonomiji i GRI su kao posebne teme obrađene u okviru četvrte tačke rada.

6. ESG KAO NOVA DIMENZIJA VREDNOVANJA PROJEKATA

U petoj tački rada dve detaljno obređene teme, projekti i ESG, dovode se u vezi ispitujući ESG kao novu dimenziju vrednovanja projekata. Uključivanje ESGa u poslovne procese kompanije neizostavno utiče i na projekte, odnosno na upravljanje projektima, kao važan deo poslovanja svake kompanije. Pogotovo iz razloga što su projekti često prvi na liniji fronta kada je u pitanju konkurentna borba za poverenje potrošača, klijenata i stakeholdera-a uopšte.

Postavlja se pitanje: “Na koji način je najbolje inkorporirati ESG u projekte i koji su potrebni uslovi da bi inkorporacija bila uspešna?” Kada se govori o inkorporaciji ESGa u projekte ne misli se na pojedinačne projekte unutar organizacije koji su deo CSR-a, a koji se bave nekim ekološkim, socijalnim ili pitanjem upravljanja, već se govori zapravo o uključivanju filozofije održivog poslovanja u sve aspekte projekta i upravljanja projektima.

Prvi korak u ovom procesu jeste upoznavanje svih koji su uključeni u projekte sa samim pojmom ESG-a i njegov značajem, a pre svega projektnih menadžera. Da bi se od projektnih menadžera moglo očekivati da inkorporiraju ESG u projekte kojima upravljaju, oni pre svega moraju razumeti suštinu svake od dimenzija, ali i značaj ESG-a i uticaj koji on ima na uspeh poslovnih procesa, uspeh kompanije uopšte, kao i na koji način zainteresovane strane gledaju na ESG. Ukoliko su ova dva faktora ispunjena, projektni menadžeri bi trebalo da imaju potrebnu motivaciju i osnovno znanje potrebno za inkorporiranje ESGa u upravljanje projektima.

Nakon samog razumevanja ESG-a i njegovog značaja, potrebno je preduzeti konkretne korake u upravljanju projektima, odnosno potrebno je identifikovati, pratiti i analizirati rezultate. Prvi korak je identifikacija odnosno definisanje promišljene ESG strategije i plana za projekte. Definisanje ESG strategije treba da bude integrisana na nivou programa, portfolija i pojedinačnih projekata. Važan element jasnog definisanja ESG strategije jeste usklađivanje ESG vizija koja se njome želi ostvariti sa stakeholderima i njihovim preferencijama. Nakon što je ESG strategija definisana i integrisana na nivou programa, portfolija i pojedinačnih projekata, te uzeta u obzir kroz proces planiranja projekata, potrebno je pratiti na koji način se zacrtani ciljevi ostvaruju tokom faze implementacije projekta. Na nivou projekta to podrazumeva definisanje ključnih indikatora performansi (KPI). KPI-evi bi trebalo da budu u skladu sa definisanom strategijom i vizijom ESG-a za kompaniju.

Poslednji korak inkorporiranja ESG-a u upravljanje projektima jeste kreiranje sistema informisanja, odnosno obelodanjivanja informacija o uticajima projekta. Podrazumeva se da način na koji se izveštava o ESG uticajima projekta treba da bude u skladu da zakonskim propisima i zahtevima s jedne strane, a sa druge da omogući svim zainteresovanim strana da lako dođu do uvida u informacije koje su od značaja za njih. Prilikom izveštavanja o uticajima projekta na ESG, projektni menadžeri mogu se pozvati na GRI. Inkorporiranje ESG u projekte i korišćenje ESG kao nove dimenzije vrednovanja projekata, neminovno utiče na projektne menadžere i

iziskuje od njih usvajanje novih veština i znanja kako bi odgovorili ovom novom izazovu koji se stavlja pred njih.

7. ZAKLJUČAK

Usvajanje ESG-a kao nove dimenzije vrednovanja projekata sasvim je logičan sled okolnosti, s obzirom na sve veći značaj koji se pridaje održivom razvoju i regulativama koje se uvode kako bi se podržala ova inicijativa. U procesu inkorporacije održivosti u upravljanje projektima, projektni menadžeri imaju ključnu ulogu. U sprovođenju uticaja na ESG kroz projekte posvećenost i razumevanje ove inicijative od strane projektnog menadžera od suštinskog je značaja. Iako je očigledno da između projekata i ESG-a već postoje neraskidive veze, ovo je relativno nova tema u domenu projektnog menadžmenta. U tom smislu na projektnim menadžerima nije nimalo lak zadatak da ispune i ovaj zahtev stakeholdera-a i da inkorporiraju ESG u svoje projekte kao stalnu praksu. Trenutno postoje određeni instrumenti kao što je GRI (Global Reporting Initiative) koji mogu pomoći projektnim menadžerima u proceni i izveštavanju o uticaju projekata na ESG faktore. Neprestana edukacija, učenje iz dobre prakse i usvajanje novih znanja i veština su ključni faktori koji će omogućiti projektnim menadžerima da uspešno vode projekte koji se mogu smatrati uspešnim prema novim kriterijumima jer pozitivno utiču ekološka, socijalna i pitanja upravljanja.

8. LITERATURA

- [1] Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.).
- [2] Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201.
- [3] Pinto. K. J., & Slevin D. P., (1988). Project success: Definitions and measurement techniques, *Project Management Journal*, 67-72.
- [4] Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151.
- [5] Bannerman, P. L. (2008). Defining project success: a multilevel framework. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland.
- [6] Pinto. K. J., & Slevin D. P., (1988). Project success: Definitions and measurement techniques, *Project Management Journal*, 67-72.
- [7] Wosińska, K. (2023, Mart 15). What is the difference between sustainability, CSR and ESG in business context? [Blog]. LinkedIn.
- [8] UNEP FI. (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World: Global Compact Report 2004.

Kratka biografija:



Bojana Maricki rođena je u Sremskoj Mitrovici 1999. godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment – Projektni menadžment odbranila je je 2024. godine.