



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ

ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА



**МОДЕЛ ИЗГРАДЊЕ КАПАЦИТЕТА ЗА
ИНТЕГРАЦИЈУ ЕКОЛОШКИХ,
ДРУШТВЕНИХ И УПРАВЉАЧКИХ
ПРИНЦИПА У УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментори:
Доц. др Данијела Ћирић Лалић
Ван. проф. др Маја Петровић

Кандидат:
Маријана Топо

Нови Сад, 2026. година

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Маријана Топо
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција):	Доц. др Данијела Ћирић Лалић, Факултет техничких наука Униерзитет у Новом Саду Ван. проф. др Маја Петровић, Факултет техничких наука Униерзитет у Новом Саду
Наслов рада:	Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима
Језик и писмо рада:	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Страница _____ 246 _____ Поглавља _____ 8 _____ Референци _____ 153 _____ Табела _____ 30 _____ Слика _____ 5 _____ Графикона _____ 0 _____ Прилога _____ 1 _____
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Производни и услужни системи, организација, менаџмент; Инжењерство заштите животне средине
Кључне речи / предметна одредница:	Управљање пројектима, <i>ESG</i> , <i>ESG</i> компетенције, одрживо управљање пројектима, изградња капацитета, концептуални модел
Апстракт на језику рада:	Савремене глобалне трансформације, укључујући климатске промене, енергетску транзицију и дигитализацију, условиле су раст значаја интеграције еколошких, друштвених и управљачких принципа (<i>ESG</i>) у управљање организацијама и пројектима. Иако управљање пројектима представља важан механизам за операционализацију циљева одрживост и, примена <i>ESG</i> принципа у пројектном контексту и даље је недовољно систематизована и условљена институционалним, секторским и организационим специфичностима. Посебан изазов представља недостатак интегрисаних приступа развоју капацитета неопходних за њихову ефективну примену.

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада и дозвола за објављивање личних података;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају у институцији у штампаном и електронском облику и не кориче се са радом.

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

	<p>Циљ ове докторске дисертације јесте развој концептуалног модела изградње капацитета за интеграцију <i>ESG</i> принципа у управљање пројектима. Теоријски оквир истраживања заснива се на интеграцији релевантних теоријских приступа, укључујући институционалну теорију, социо-техничку перспективу, теорију управљања променама и Quintuple Helix модел, као и приступе образовању и развоју компетенција.</p> <p>Емпиријски део истраживања заснован је на компаративној мулти-секторској и мултинационалној анализи перцепција релевантних актера из академског сектора, привреде, јавног сектора, цивилног друштва и области животне средине.</p> <p>Резултати истраживања омогућили су формулисање интегрисаног концептуалног модела изградње <i>ESG</i> капацитета у управљању пројектима, који повезује институционалне услове, организационе механизме, образовне приступе и међусекторску сарадњу са развојем релевантних компетенција.</p> <p>Предложени модел представља научни допринос кроз системско и вишенивоско разумевање <i>ESG</i> интеграције као процеса изградње капацитета, чиме се доприноси даљем развоју области одрживог управљања пројектима.</p>
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	29.01.2026. год.
Датум одбране: (Попуњава накнадно институција)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	<p>Председник: Проф. др Угљеша Марјановић, Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду</p> <p>Члан: Проф. др Данијела Грачанин, Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду</p> <p>Члан: Проф. др Бојан Батинић, Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду</p> <p>Члан: Ван. проф. др Драган Бјелица, Факултет организационих наука Универзитет у Београду</p>
Напомена:	

UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OR CENTER

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Marijana Topo
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Assistant Professor Dr. Danijela Ćirić Lalić, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad Associate Professor Dr. Maja Petrović, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad
Thesis title in English:	Capacity-building model for the integration of environmental, social and governance principles into project management
Language and script:	Serbian (Cyrillic)
Physical description:	Pages <u>246</u> Chapters <u>8</u> References <u>153</u> Tables <u>30</u> Illustrations <u>5</u> Graphs <u>0</u> Appendices <u>1</u>
Scientific field:	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific subfield (scientific discipline):	Production and Service Systems, Organization and Management; Environmental Protection Engineering
Subject, Key words:	Project management, <i>ESG</i> , <i>ESG</i> competencies, sustainable project management, capacity building, conceptual model
Abstract in English:	Contemporary global transformations, including climate change, energy transition, and digitalization, have increased the importance of integrating environmental, social, and governance (ESG) principles into organizational and project management. Although project management represents a key mechanism for operationalizing sustainability goals, the application of ESG principles in project contexts remains insufficiently systematized and is often shaped by institutional, sectoral, and organizational specificities. A particular challenge lies in the lack of integrated approaches to capacity building necessary for their effective implementation. The aim of this doctoral dissertation is to develop a conceptual model for building capacities for the integration of ESG principles into project management. The theoretical framework is based on the integration of relevant theoretical approaches, including institutional theory, the socio-

² The author of the doctoral dissertation has signed the following Statements:

- 5б – Statement on the authorship,
- 5в – Statement that the printed and e-version of the doctoral dissertation are identical and authorization to use personal data,
- 5r – Copyright statement.

The paper and e-versions of Statements are held at the institution and are not included into the printed thesis.

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

	<p>technical perspective, change management theory, the Quintuple Helix model, as well as theories of education and competence development. The empirical part of the research is based on a comparative, multi-sectoral and multinational analysis of the perceptions of relevant stakeholders from academia, industry, the public sector, civil society, and the environmental domain.</p> <p>The research results enabled the formulation of an integrated conceptual model for building ESG capacities in project management, which connects institutional conditions, organizational mechanisms, educational approaches, and cross-sector collaboration with the development of relevant competencies.</p> <p>The proposed model represents a scientific contribution by providing a systemic and multi-level understanding of ESG integration as a capacity-building process, thereby contributing to the further development of the field of sustainable project management.</p>
Date of endorsement by the scientific board:	29 January 2026
Date of defence: (Filled in by the institution)	
Thesis defence board: (title, first name, last name, position, institution)	<p>Chair: Prof. Dr Uglješa Marjanović, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad</p> <p>Member: Prof. Dr Danijela Gračanin, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad</p> <p>Member: Prof. Dr Bojan Batinić, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad</p> <p>Member: Associate Professor Dr Dragan Bjelica, Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade</p>
Note:	

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

ПОСВЕТА

Како нисам слутила да ће овај тренутак доћи, тако и ову посвету упућујем свом сину, који ће, надам се, једног дана ово прочитати.

ЗАХВАЛНОСТ

Живот је састављен од много путева, а пут образовања код многих један је од најдужих и најзначајнијих путева у животу. Тако је и у мом животу. Оно што га чини посебним јесу људи који су ме на том путу пратили и подржавали. Управо зато овај тренутак представља прилику да се са искреном захвалношћу осврнем на све оне који су својом подршком, знањем и поверењем дали допринос настанку ове докторске дисертације. Пре свега, желим да се захвалим својим родитељима, Славици и Ненаду, који су ми омогућили да кренем овим путем. Посебну захвалност дугујем свом брату Марку, који је у многим тренуцима био и родитељ и учитељ онда када ми је то било најпотребније, као и снајки Тањи и мом малом принцу Лукиши, који су ми увек пружали велику подршку и веровали у моје едукативне походе. Велику захвалност дугујем свом саветнику, проф. др Бојану Лалићу, чији су савети, подршка и искуство у великој мери обликовали мој начин размишљања и приступа не само истраживачком раду, већ раду и животу уопште. Посебно желим да се захвалим својој менторки, проф. др Данијели Ћирић Лалић, на несебичности, знању и подршци коју је током читавог процеса великодушно делила. Њен осећај за оно што је исправно, посвећеност, стрпљење и професионализам били су од изузетног значаја за како настанак тако и завршетак ове дисертације. Била је прави ауторитет када је требало, и то онај који рађа истрајност и резултат. Захвалност упућујем и другој менторки, проф. др Маји Петровић, на стрпљењу, подршци, стручности и спремности да буде део овог академског пута. Велику захвалност дугујем и својим пријатељима Исидори, Нини, Јеци и Тамари, које ме никад нису питале шта ће ти то у животу, него су ме бодриле. Посебну захвалност упућујем свом партнеру Срђану, чија су искрена радост и понос представљали снажан подстрек у тренуцима оклевања. Хвала ти што понекад више верујеш у мене него што ја верујем у себе. Такође, желим да се захвалим свим члановима комисије, као и колегиници и пријатељици Милени, на подршци, сарадњи и разумевању које су пружили током овог процеса. И на крају, можда најважније, хвала Богу, без чијег допуштења ове речи не би биле исписане.

САДРЖАЈ

ЛИСТА СЛИКА.....	i
ЛИСТА ТАБЕЛА.....	ii
I ПОГЛАВЉЕ	1
УВОД.....	1
1. Уводна разматрања	1
1.1 Проблем и предмет истраживања	3
1.2 Циљ истраживања	5
1.3 Истраживачка питања и очекивани резултати	6
1.4 Приказ тока истраживања	8
1.5 Структура докторске дисертације	10
II ПОГЛАВЉЕ	12
ТЕОРИЈСКЕ ПОДЛОГЕ	12
2. ESG као институционални и развојни оквир	13
2.1 Институционализација ESG концепта	15
2.2 Глобални регулаторни и политички оквири	17
2.3 ESG стандарди и метрике	21
3. ESG и управљање пројектима	25
3.1 Развој дисциплине управљања пројектима	25
3.2 Одрживост и управљање пројектима	29
3.3 Интеграција ESG принципа у управљање пројектима	31
3.4 Компетенције као механизам интеграције ESG принципа у управљање пројектима	33
3.5 Изазови и ограничења имплементације ESG принципа у управљање пројектима	36
4. Теоријски оквир истраживања	41
4.1 Институционална теорија	43
4.2 Социо-технички системски приступ	45
4.3 Модел петоструке спирале иновација	46

4.4	Теорије управљања променама.....	48
4.5	Теорије образовања одраслих и искуственог учења	50
4.6	Интеграција теоријских оквира у истраживачки модел.....	51
5.	Изградња капацитета као системски одговор на изазове интеграције ESG принципа у управљање пројектима.....	56
5.1	Теорије изградње капацитета	57
5.2	Компетенцијски оквири	59
5.3	ESG компетенције у образовању	60
5.4	Улога формалног, неформалног и искуственог учења	62
5.5	Образовање, професионална пракса и међусекторска сарадња.....	63
6.	Критичка синтеза и истраживачка празнина.....	65
6.1	Ограничења постојеће литературе.....	66
6.2	Идентификација истраживачких празнина	67
6.3	Позиционирање истраживања	68
6.4	Увод у истраживачки модел	70
III	ПОГЛАВЉЕ	71
	ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО	71
7.	Истраживачки модели и аналитичке претпоставке.....	72
7.1	Први истраживачки модел и аналитичке претпоставке	73
7.2	Други истраживачки модел и аналитичке претпоставке.....	75
8.	Методолошки приступ истраживању	79
8.1	Методологија истраживања и прикупљања података	79
8.2	Истраживачки дизајн.....	80
8.3	Прикупљање података	81
8.4	Обрада и анализа података.....	81
8.5	Осигурање валидности.....	82
8.6	Развој истраживачког инструмента.....	82
8.7	Метод прикупљања података	84
8.8	Кодна књига и аналитички оквир тематске анализе	86
8.9	Аналитичка матрица и организација података.....	88
8.10	Осигурање методолошке ригорозности и валидности истраживања	90
8.11	Структура узорка	92
8.12	Професионалне карактеристике учесника	94

8.13	Аналитичка адекватност узорка	94
8.14	Процедура рекрутовања учесника и етички аспекти	96
8.15	Ограничења узорка	96
8.16	Повезаност узорка са истраживачким моделом	97
8.17	Кључна методолошка напомена о аналитичком приступу	98
IV ПОГЛАВЉЕ		100
9.	Резултати истраживања за први истраживачки модел	101
9.1	Национални и секторски обрасци <i>ESG</i> интеграције	101
9.2	Секторски обрасци на нивоу свих земаља	111
9.3	Националне разлике у интеграцији <i>ESG</i>	113
9.4	Доминантни национални обрасци интеграције <i>ESG</i> принципа	119
9.5	Препреке интеграцији <i>ESG</i> принципа	119
9.6	Покретачи интеграције <i>ESG</i> принципа	126
9.7	Контекстуални фактори интеграције <i>ESG</i> принципа у управљање пројектима	132
9.8	Компаративна анализа по државама и секторима	137
9.9	Синтеза резултата првог истраживачког модела	140
10.	Резултати истраживања за други истраживачки модел	141
10.1	Улога формалног образовања у развоју <i>ESG</i> компетенција	141
10.2	Неформално и искуствено учење у развоју <i>ESG</i> компетенција	143
10.3	Развој <i>ESG</i> компетенција као основ изградње капацитета	145
10.4	Међусекторска сарадња као механизам изградње <i>ESG</i> капацитета	147
10.5	Интеракције модела петоструке спирале иновација у изградњи <i>ESG</i> капацитета	148
10.6	Синтеза налаза другог истраживачког модела	151
11.	Интегрисана синтеза налаза истраживања	152
V ПОГЛАВЉЕ		155
ДИСКУСИЈА		155
12.	Анализа резултата истраживања	155
12.1	Увод у анализу резултата	155
12.2	Анализа резултата првог истраживачког модела	156
12.3	Анализа резултата другог истраживачког модела	166
13.	Интегрисана анализа резултата два истраживачка модела	175

14. Валидација истраживачких питања и аналитичких претпоставки.....	177
14.1 Осврт на главно истраживачко питање	178
14.2 Осврт на помоћна истраживачка питања	178
14.3 Валидација аналитичких претпоставки	180
14.4 Интегрисана синтеза и теоријска импликација резултата	182
15. Концептуализација модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа	183
15.1 Структура и аналитичка логика модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима	185
15.2 Интегрална логика модела	197
15.3 Аналитичка интерпретација модела у односу на истраживачка питања 200	
15.4 Динамика и међусобни односи компоненти	203
15.5 Теоријски и практични допринос модела	205
15.6 Импликације за будућа истраживања	207
VI ПОГЛАВЉЕ	209
<i>ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА</i>	<i>209</i>
16. Закључна синтеза	209
16.1 Одговор на главно и помоћна истраживачка питања	210
16.2 Научни допринос дисертације	213
16.3 Практичне импликације истраживања	215
16.4 Препоруке за будућа истраживања	216
16.5 Завршно разматрање	217
VII ПОГЛАВЉЕ	218
<i>ЛИТЕРАТУРА</i>	<i>218</i>
VIII ПОГЛАВЉЕ	233
ПРИЛОГ 1	233

ЛИСТА СЛИКА

- Слика 7.1 Графички приказ првог истраживачког модела
- Слика 7.2 Графички приказ другог истраживачког модела
- Слика 8.2 Приказ структуре узорка
- Слика 15.1 Графички приказ модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима
- Слика 15.2 Графички приказ интегралне логике модела

ЛИСТА ТАБЕЛА

Табела 8.1	Структура кодне књиге тематске анализе
Табела 8.2	Структура узорка према земљи и сектору
Табела 9.1	Доминантни <i>ESG</i> кодови по секторима - Србија
Табела 9.2	Доминантни <i>ESG</i> кодови по секторима - Италија
Табела 9.3	Доминантни <i>ESG</i> кодови по секторима - Хрватска
Табела 9.4	Доминантни <i>ESG</i> кодови по секторима - Пољска
Табела 9.5	Доминантни <i>ESG</i> кодови по секторима - Грчка
Табела 9.6	Доминантни секторски обрасци на нивоу свих земаља
Табела 9.7	Компаративни модели интеграције <i>ESG</i> принципа по националним контекстима
Табела 9.8	Препреке <i>ESG</i> интеграцији - Србија
Табела 9.9	Препреке <i>ESG</i> интеграцији - Италија
Табела 9.10	Препреке <i>ESG</i> интеграцији - Хрватска
Табела 9.11	Препреке <i>ESG</i> интеграцији - Пољска
Табела 9.12	Препреке <i>ESG</i> интеграцији - Грчка
Табела 9.13	Заједнички обрасци интеграције <i>ESG</i> принципа у компаративној анализи
Табела 9.14	Покретачи <i>ESG</i> интеграције - Србија
Табела 9.15	Покретачи <i>ESG</i> интеграције - Италија
Табела 9.16	Покретачи <i>ESG</i> интеграције - Хрватска
Табела 9.17	Покретачи <i>ESG</i> интеграције - Пољска

- Табела 9.18 Покретачи *ESG* интеграције - Грчка
- Табела 9.19 Кључни заједнички покретачи изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа
- Табела 9.20 Контекстуални фактори *ESG* интеграције
- Табела 9.21 Компаративни међудржавни (cross-country) и међусекторски (cross-sector) обрасци *ESG* фактора
- Табела 10.1 Улога формалног образовања у развоју *ESG* компетенција
- Табела 10.2 Улога неформалног и искуственог учења у развоју *ESG* компетенција
- Табела 10.3 Емпиријски идентификоване *ESG* компетенцијске димензије
- Табела 10.4 Облици међусекторске сарадње и њихов допринос развоју *ESG* компетенција
- Табела 10.5 Улога актера модела петоструке спирале иновација у изградњи *ESG* капацитета
- Табела 15.1 Повезаност истраживачких модела, емпиријских налаза и елемената концептуалног модела
- Табела 15.2 Повезаност истраживачких питања и елемената концептуалног модела

I ПОГЛАВЉЕ

УВОД

1. Уводна разматрања

Са становишта 2026. године, Република Србија се налази на раскрсници између сопствених развојних изазова и глобалних трансформационих токова. Савремено окружење карактерише растућа сложеност економских и институционалних процеса, праћена потребом за већом адаптабилношћу организација и јавних политика како би одговориле на динамичне технолошке, еколошке и друштвене промене. У том контексту, тема одрживости и интеграције еколошких, друштвених и управљачких принципа (енг. Environmental, Social, Governance, *ESG*) постаје не само актуелна, већ и структурно неопходна за дугорочни развој.

Значај *ESG* принципа данас превазилази оквире националних политика и појединачних организација и постаје део глобалне развојне агенде. Они су интегрисани у кључне међународне документе као што су Агенда Уједињених нација 2030 (United Nations, 2015), Париски споразум о климатским променама (Paris Agreement, 2015), као и у европске стратегије и регулативе међу којима се издвајају Европски зелени договор (European Commission, 2019), Уредба о таксономији Европске уније (енг. *EU Taxonomy Regulation*) (European Commission, 2020) и Директива о корпоративном извештавању о одрживости — (енг. *Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*) (European Parliament and Council of the EU, 2022). Поред нормативног оквира, *ESG* критеријуми све снажније обликују токове глобалног капитала кроз механизме одговорног инвестирања и захтеве финансијских институција за транспарентним извештавањем (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

Концепт *ESG* принципа формализован је почетком XXI века као еволуција корпоративне друштвене одговорности, кроз иницијативу *UN Global Compact* и извештај *Who Cares Wins* (World Bank Group, 2004). Њихова даља операционализација омогућена је кроз стандарде извештавања као што су Иницијатива за глобално извештавање (енг. *Global Reporting Initiative*, GRI) и Одбор за стандарде рачуноводства одрживости (енг. *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB) који *ESG* принципе преводe у мерљиве показатеље применљиве у организационом и пројектном контексту (Global Reporting Initiative, 2021). У оваквом глобалном окружењу, управљање пројектима добија стратешки значај као механизам превођења стратегијских циљева одрживости у конкретне оперативне активности. Интеграција принципа уравнотеженог разматрања економских, еколошких и друштвених аспеката одрживости (*triple bottom line*) у пројектне процесе омогућава операционализацију *ESG* циљева (Silvius и Schipper, 2014), док савремени приступи одрживом управљању пројектима наглашавају улогу пројеката у балансирању еколошких, друштвених и економских вредности (Orieno и др., 2024). Ипак, истраживања показују да је примена *ESG* принципа у пројектном контексту и даље фрагментарна и зависна од секторских и институционалних специфичности (Sabini и др., 2019). Посебан изазов представља недостатак системски развијених капацитета организација, институција и образовних система за интеграцију *ESG* принципа. Изградња капацитета подразумева развој знања, компетенција, организационих механизма и међусекторске сарадње неопходних за примену одрживих пракси (Gareis и др., 2013; Silvius и Schipper, 2014). Упркос постојању концептуалних оквира одрживог управљања пројектима (Gareis и др., 2013; Silvius, 2014), недостају интегрисани модели који повезују институционалне контексте, образовне системе и организациону праксу у циљу системске изградње *ESG* капацитета.

Полазећи од наведеног контекста, истраживање у оквиру докторске дисертације усмерено је на развој модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Истраживање настоји да повеже теоријске увиде, емпиријске налазе и образовне приступе како би допринело разумевању начина на који различити актери могу подржати одрживу трансформацију пројектне

праксе. На тај начин дисертација доприноси проширењу научног поља одрживог управљања пројектима и поставља основу за развој методолошких оквира применљивих у различитим секторским и институционалним контекстима.

1.1 Проблем и предмет истраживања

Савремено институционално и економско окружење карактерише растућа сложеност глобалних трансформација, укључујући климатске промене, дигитализацију и енергетску транзицију, које захтевају нове приступе управљању организацијама и пројектима. Интеграција *ESG* принципа постала је централни елемент глобалне развојне агенде и део регулаторних оквира као што су Агенда Уједињених нација 2030 (United Nations, 2015), Европски зелени договор (European Commission, 2019), Уредба о таксономији Европске уније (European Commission, 2020) и Директива о корпоративном извештавању о одрживости (CSRD) (European Parliament and Council of the EU, 2022). Истовремено, *ESG* критеријуми све више утичу на инвестиционе токове и конкурентност организација (Kotsantonis и др., 2016).

У контексту управљања пројектима, *ESG* принципи омогућавају превођење стратегијских циљева одрживости у оперативне активности, али њихова примена остаје фрагментарна и зависна од секторских и институционалних специфичности (Sabini и др., 2019). Иако концепти одрживог управљања пројектима указују на значај интеграције економских, еколошких и друштвених аспеката одрживости (Silvius и Schipper, 2014), постојећа истраживања указују на недостатак системских приступа који омогућавају доследну примену *ESG* принципа у различитим организационим контекстима (Silvius, 2014).

Кључни истраживачки проблем не односи се искључиво на концептуалну интеграцију *ESG* принципа, већ на ограничене капацитете организација, институција и образовних система да их ефективно имплементирају. Изградња капацитета подразумева развој знања, компетенција, организационих структура, механизма сарадње и институционалне подршке неопходних за системску интеграцију одрживости. Недостатак интегрисаних оквира који повезују образовање, организациону праксу и институционални контекст представља значајну истраживачку празнину, посебно у домену управљања пројектима. (Friedrich, 2023; Orieno и др., 2024; Mariani и др., 2025; Alfirević и др., 2025).

Предмет истраживања ове дисертације односи се на анализу начина на који различити сектори и национални контексти развијају капацитете за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Истраживање је усмерено на међународну и међусекторску анализу перцепција релевантних актера о значају и примени *ESG* принципа, као и на идентификацију кључних препрека и покретача њихове имплементације у организационој пракси.

Посебна пажња посвећена је улози образовних стратегија у развоју компетенција неопходних за примену *ESG* приступа у управљању пројектима. У том контексту, истраживање обухвата анализу различитих облика учења у формалном, неформалном и стручном образовању, са нагласком на значај образовања одраслих и искуственог учења у развоју професионалних компетенција релевантних за одрживи пројектни менаџмент (Knowles, 1980; Kolb, 1984).

Полазећи од савремених приступа развоју компетенција и педагогији одрживости у високом образовању (Evans, 2019), истраживање се ослања и на теорије управљања променама које објашњавају отпоре и баријере у примени *ESG* принципа у организационом контексту (Lewin, 1947; Kotter, 1996). У овом оквиру *ESG* се не посматра искључиво као регулаторни или финансијски инструмент, већ као механизам организационе трансформације и институционалног учења (DiMaggio и Powell, 1983; Greenwood и Hinings, 1996). Истраживање је структурирано кроз три комплементарне аналитичке димензије:

- перцепције различитих сектора и земаља у погледу значаја и примене *ESG* принципа у управљању пројектима;
- препреке и покретаче имплементације *ESG* приступа у организацијама;
- образовне одговоре и стратегије за развој компетенција које омогућавају ефективну интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Синтеза теоријских полазишта и емпиријских налаза омогућава формулисање концептуалног модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, који повезује институционалне услове, организационе механизме и образовне процесе са развојем релевантних професионалних компетенција.

1.2 Циљ истраживања

Главни циљ истраживања у оквиру докторске дисертације јесте да се испита, објасни и моделује начин на који се *ESG* принципи концептуализују и операционализују у различитим секторима и националним контекстима, као и да се утврди како образовни системи, формални, неформални и системи образовања одраслих, обликују развој компетенција за одрживи пројектни менаџмент.

Истраживање има за циљ да развије интегрисани теоријско-методолошки модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима кроз међусекторску сарадњу заснован на петоструком моделу сарадње између науке, привреде, политике, друштва и животне средине. У складу са тим, специфични циљеви истраживања обухватају:

- испитивање начина на који се *ESG* принципи концептуализују и примењују у управљању пројектима у различитим секторима и националним контекстима;
- анализу утицаја институционалних, културних и секторских фактора на ниво интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима и на перцепцију њихове вредности;
- идентификацију главних препрека и покретача развоја *ESG* компетенција у организацијама и образовним институцијама;
- анализу приступа учењу и валидацији (формалног, неформалног и стручног образовања) који доприносе развоју *ESG* компетенција у области управљања пројектима;
- испитивање начина на који се *ESG* компетенције процењују, верификују и препознају у различитим секторима и образовним системима;
- синтезу резултата истраживања у концептуални модел који објашњава интеграцију *ESG* принципа и развој релевантних компетенција у управљању пројектима.

Крајњи научни циљ дисертације јесте формулисање концептуалног модела који интегрише институционалне услове, организационе механизме и образовне процесе у функцији развоја и валидације *ESG* компетенција у управљању

пројектима, чиме се остварује теоријско проширење области одрживог управљања пројектима и унапређује практична интеграција *ESG* принципа у професионалној пракси.

1.3 Истраживачка питања и очекивани резултати

У процесу обликовања теоријско-методолошке основе докторске дисертације, а на основу анализе релевантне научне литературе и идентификованих истраживачких празнина у области одрживог управљања пројектима (Silvius и Schipper, 2014; PMI, 2021), формулисана су истраживачка питања која операционализују истраживачки проблем и усмеравају емпиријску анализу процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Полазећи од становишта да интеграција *ESG* принципа у пројектни менаџмент представља сложен трансформациони процес, који превазилази нормативно усаглашавање и обухвата институционалне услове, организационе праксе и образовне механизме (Eccles и др., 2014; Silvius и др., 2025), истраживање је усмерено ка разумевању фактора и међусобних односа који обликују изградњу неопходних капацитета.

Теоријски оквир истраживања заснива се на интеграцији институционалне теорије (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014), социо-техничке перспективе (Geels, 2002), теорије управљања променама (Kotter, 1996), модела петоструке спирале знања (Carayannis и Campbell, 2010), као и приступа образовању одраслих и искуственом учењу (Kolb, 1984), чиме се изградња капацитета посматра као системски процес који се одвија на индивидуалном, организационом и институционалном нивоу.

У складу са постављеним циљем истраживања, дефинисано је једно главно и пет помоћних истраживачких питања.

Главно истраживачко питање

Како се принципи еколошке, друштвене и управљачке одговорности (*ESG*) концептуализују, операционализују и валидирају у управљању пројектима у различитим секторима и националним контекстима, и на који начин образовни системи подржавају развој релевантних компетенција?

Помоћна истраживачка питања

ИП1: Како институционални, културни и секторски фактори утичу на ниво интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима и обликују перцепцију њихове вредности у различитим контекстима?

ИП2: Које су главне препреке и покретачи унапређења *ESG* компетенција у организацијама и образовним институцијама, и како се могу систематски превазићи кроз синергију актера?

ИП3: Који приступи учењу и валидацији (формални, неформални, стручно образовање) показују највећи потенцијал за развој *ESG* компетенција у области управљања пројектима?

ИП4: На који начин се *ESG* компетенције процењују, верификују и препознају у различитим секторима и системима (високо образовање, стручно образовање и обуке, индустрија), и како се тај процес може унапредити?

Полазећи од постављених истраживачких питања и примењених теоријских перспектива, резултати истраживања указују на више значајних научних и практичних доприноса.

Теоријски допринос - дисертација доприноси теоријском разумевању интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима кроз развој интегрисаног концептуалног модела који повезује институционалне, организационе, социо-техничке и образовне димензије, као и индикаторе зрелости примене *ESG* приступа у различитим организационим и секторским контекстима.

Методолошки допринос - примењен је компаративни, мултисекторски и мултинационални истраживачки приступ који омогућава систематско испитивање перцепција *ESG* принципа, идентификацију препрека и покретача њихове интеграције у управљање пројектима, као и анализу улоге образовних интервенција у развоју релевантних компетенција.

Емпиријски допринос - истраживање омогућава систематизацију емпиријских увида о начинима на које се *ESG* принципи концептуализују и примењују у управљању пројектима у различитим секторским и националним контекстима, као и идентификацију образаца њихове интеграције у организационој пракси.

Допринос концептуализацији *ESG* компетенција - дефинисан је компетенцијски оквир *ESG-PM* (енг. *Project Management, PM*) који указује на значај формалног, неформалног и искуственог учења у развоју компетенција неопходних за одрживо управљање пројектима, са посебним нагласком на улогу образовања одраслих и професионалног усавршавања.

Практичне импликације и импликације за јавне политике - на основу добијених налаза формулисане су препоруке за унапређење јавних политика, образовних програма и организационих пракси које подржавају системску интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима и доприносе усклађивању националних и европских стратегија одрживости.

1.4 Приказ тока истраживања

Истраживање у оквиру докторске дисертације спроведено је кроз међусобно повезане фазе које обезбеђују систематичност, логичку конзистентност и научну утемељеност процеса изградње модела капацитета за *ESG* принципа у управљање пројектима.

Фаза I: Преглед релевантне научне литературе и анализа теоријских подлога спроведени су ради идентификовања истраживачког проблема, утврђивања стања у области и позиционирања теме у оквиру савремених научних токова. Анализа литературе обухватила је и релевантне теоријске приступе који пружају основу за разумевање интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима, укључујући модел петоструке спирале иновација (енг. *Quintuple Helix*), институционалну теорију, социо-техничке приступе, теорије образовања одраслих и теорије управљања променама. На основу тога дефинисан је предмет истраживања.

Фаза II: Постављени су циљеви истраживања и формулисана истраживачка питања која усмеравају анализу интеграције *ESG* принципа и процеса изградње капацитета у различитим секторима и националним контекстима.

Фаза III: Спроведена је систематизација и синтеза теоријских основа и резултата претходних истраживања из области управљања пројектима, изазова савременог управљања, интеграције одрживости у пројектне приступе, као и образовних стратегија развоја компетенција. Ова фаза обезбедила је теоријски темељ за даље концептуално обликовање истраживања.

Фаза IV: Формулисане су аналитичке претпоставке и развијен концептуални истраживачки модел који повезује секторске и националне контексте, образовне стратегије, институционалне факторе и међусекторску сарадњу са процесом изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Фаза V: Развијена је истраживачка стратегија и дизајниран методолошки оквир, са циљем успостављања доследног методолошког оквира за прикупљање и анализу података и одговарање на постављена истраживачка питања.

Фаза VI: Креирани су истраживачки инструменти и дефинисан узорак истраживања који обухвата више земаља и сектора (образовање, привреда, јавна управа, цивилно друштво и животна средина), како би се обезбедила међународна и међусекторска перспектива.

Фаза VII: Спроведено је емпиријско истраживање кроз прикупљање података, уз припрему и систематизацију материјала за даљу анализу.

Фаза VIII: Извршена је обрада и анализа прикупљених података применом квалитативних аналитичких поступака (тематска анализа) у циљу идентификовања образаца, разлика и односа релевантних за изградњу модела.

Фаза IX: Резултати су интерпретирани у односу на теоријски оквир и постављена истраживачка питања, уз формулисање закључака који доприносе разумевању интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима.

Фаза X: На основу добијених налаза развијен је интегрисани концептуални модел изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, као и формулисане препоруке за унапређење образовне праксе, организационих

приступа и јавних политика, уз идентификацију ограничења истраживања и дефинисање смерница за будућа истраживања.

1.5 Структура докторске дисертације

Докторска дисертација је организована у шест поглавља и више потпоглавља на начин који методолошки прати фазе истраживања и обезбеђује логичку повезаност теоријског, емпиријског и моделског дела рада.

У првом поглављу приказана су уводна разматрања кроз која је представљен шири контекст теме, са освртом на глобалне и европске политике које подстичу интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима. Образложена је потреба за истраживањем, дефинисани су проблем и предмет истраживања, формулисани циљеви, истраживачка питања и очекивани резултати, као и приказан ток истраживања и структура рада.

У другом поглављу дат је критички преглед релевантне литературе и теоријских основа значајних за спровођење истраживања. Разматрају се концепт *ESG* принципа, њихова улога у савременом управљању пројектима и значај образовања у развоју *ESG* компетенција. Посебна пажња посвећена је теоријским оквирима који чине концептуалну основу рада, укључујући институционалну теорију, социо-технички приступ, теорије управљања променама, теорије образовања одраслих и искуственог учења, као и модел петоструке спирале иновација. Поглавље идентификује истраживачке празнине које оправдавају спровођење студије и поставља основу за развој истраживачког модела.

У трећем поглављу представљен је методолошки оквир истраживања и концептуални истраживачки модел који повезује секторске и националне контексте, институционалне факторе, образовне стратегије и међусекторску сарадњу са процесом изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. У оквиру овог поглавља представљен је аналитички оквир истраживања и детаљно описан истраживачки дизајн, методолошки приступ, развој истраживачких инструмената, структура узорка, као и поступак прикупљања података путем фокус група, уз осврт на етичке аспекте истраживања.

У четвртом поглављу приказани су резултати емпиријског истраживања. Налази су представљени кроз анализу по земљама и секторима, као и кроз компаративна поређења, уз идентификовање кључних тема, перцепција, препрека и покретача интеграције *ESG* принципа. Резултати обухватају и мапирање образовних одговора и стратегија развоја компетенција релевантних за изградњу капацитета.

У петом поглављу дата је дискусија и интерпретација добијених резултата у односу на теоријски оквир и постојећа научна сазнања, уз њихову синтезу кроз развој модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

У шестом поглављу изнети су закључци истраживања, уз сажимање кључних налаза и истицање научних и практичних доприноса дисертације. Представљена су ограничења студије и предложени правци будућих истраживања у области интеграције *ESG* принципа и развоја капацитета у управљању пројектима.

У седмом поглављу приказана је литература коришћена у изради докторске дисертације. Обухваћени су научни радови, монографије, књиге, чланци, извештаји, стратешки документи и други релевантни извори који су послужили као теоријска и емпиријска основа истраживања. Сви извори наведени су и цитирани у складу са међународно признатим академским стандардима цитирања, чиме се обезбеђују транспарентност, проверљивост и доследно праћење теоријског и емпиријског оквира истраживања.

У осмом поглављу представљени су прилози који садрже пратеће материјале од значаја за разумевање и проверљивост истраживачког процеса. Ово поглавље обухвата документа методолошког карактера, укључујући водич за фокус групе, кодну књигу коришћену у анализи података, обрасце информисаног пристанка и друге релевантне материјале. Прилози доприносе транспарентности истраживања, омогућавају проверљивост примењених методолошких поступака и олакшавају репликацију студије у сродним истраживачким контекстима.

II ПОГЛАВЉЕ

ТЕОРИЈСКЕ ПОДЛОГЕ

У овом поглављу приказан је критички преглед релевантне научне литературе и теоријских аспеката значајних за спровођење истраживања у оквиру ове докторске дисертације. Сврха поглавља је да пружи концептуалну основу за разумевање интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима, као и да постави теоријске темеље за развој истраживачког модела и истраживачког инструмента који ће бити примењени у емпиријском делу рада. Истовремено, анализа литературе доприноси концептуалном разумевању постављених истраживачких питања и позиционира истраживање у оквиру постојећих научних токова.

Поглавље је организовано у више тематски повезаних целина које прате логичку структуру истраживања. У првом делу разматра се развој концепта одрживости и *ESG* принципа, њихово институционално утемељење у глобалним и европским политикама, као и улога стандарда и оквира извештавања у обликовању савремене организационе праксе. Ова анализа поставља шири контекст у којем се интеграција *ESG* принципа посматра као део трансформације управљања и доношења одлука у организацијама. У наставку поглавља фокус се помера на дисциплину управљања пројектима, са посебним освртом на њен историјски развој, савремене изазове и еволуцију ка одрживим приступима. Посебна пажња посвећена је интеграцији *ESG* принципа у пројектне процесе, као и компетенцијама потребним за њихову примену у различитим секторским и институционалним контекстима.

Централни део поглавља посвећен је разматрању теоријских оквира који представљају аналитичку основу истраживања. Обрађују се институционална теорија, социо-технички приступ, модел петоструке спирале иновација, теорије управљања променама и теорије образовања одраслих и искуственог учења. Ови теоријски приступи омогућавају разумевање динамике интеграције *ESG* принципа, улоге организационог окружења, као и процеса изградње капацитета кроз образовање и сарадњу различитих актера. Заједно, наведени теоријски оквири

чине аналитичку основу за развој концептуалног модела истраживања. Они омогућавају интеграцију институционалних, организационих и образовних димензија у објашњењу начина на који се ESG принципи интегришу у управљање пројектима, као и процеса развоја и валидације релевантних компетенција у различитим секторским и националним контекстима.

У последњем делу поглавља разматрају се концепти изградње капацитета и развоја ESG компетенција, уз анализу улоге формалног, неформалног и искуственог учења у обликовању професионалне праксе. Поглавље се завршава критичком синтезом литературе и идентификацијом истраживачких празнина, чиме се поставља основа за формулисање истраживачког модела и емпиријску анализу у наредним деловима дисертације.

2. ESG као институционални и развојни оквир

Да би се разумео концепт ESG принципа најпре је потребно осврнути се на његове теоријске и нормативне корене, који се налазе у ширем развоју идеје одрживости. Концепт одрживог развоја први пут је систематски дефинисан у извештају Светске комисије за животну средину и развој под називом *Our Common Future*, познатом као Брундтланд извештај (WCED, 1987), који одрживи развој дефинише као развој који задовољава потребе садашњих генерација без угрожавања способности будућих генерација да задовоље сопствене потребе.

Ова дефиниција представља полазну тачку за интеграцију економских, друштвених и еколошких аспеката у оквире јавних политика и организационог управљања. Накнадни развој концепта одрживости проширио је његове аналитичке и практичне димензије, нарочито кроз увођење модела економских, еколошких и друштвених аспеката одрживости (*Triple Bottom Line*), који наглашава потребу истовременог вредновања економских, друштвених и еколошких резултата организационог деловања (Elkington, 1997). Овај приступ означио је значајан помак од традиционалног схватања организационог успеха заснованог искључиво на финансијским показатељима, ка мултидимензионалном разумевању вредности.

Управо у том оквиру постављена је теоријска основа за каснији развој ESG концепта, који операционализује ове димензије у управљачком и инвестиционом

контексту (Bansal и Song, 2017). Истовремено, концепт корпоративне друштвене одговорности (енг. *Corporate Social Responsibility, CSR*) представља важну прелазну фазу у еволуцији ка *ESG* оквиру (World Bank Group, 2004). Овај концепт је постепено дефинисан као скуп организационих политика и пракси које интегришу друштвена и етичка питања у пословне стратегије (Carroll, 1999). Иако поставља темеље вредносног приступа одговорном пословању, његова ограничења огледају се у добровољности и недовољној мерљивости резултата, што је довело до потребе за систематичнијим и аналитички структурираним оквирима.

ESG концепт управо одговара на ову празнину, трансформишући вредносне оријентације у мерљиве показатеље и стандарде релевантне за управљање ризицима, инвестиционе одлуке и организациону стратегију (Bansal и Song, 2017; In и др., 2024). Овај прелазак од нормативног ка управљачком оквиру може се посматрати као део шире трансформације организационог управљања у условима глобализације, регулаторног притиска и растуће комплексности окружења.

Савремене организације све више функционишу у условима динамичких способности, где прилагодљивост, агилност и стратегијска флексибилност постају кључни фактори одрживости и конкурентности (Doz и Kosonen, 2010). У том контексту, одрживост више није само нормативни идеал већ постаје интегрални елемент стратегијског позиционирања и управљања ризицима.

Паралелно са тим, развој истраживања у области управљања великим друштвеним изазовима указује да организације све чешће делују у контексту сложених глобалних друштвених проблема, као што су климатске промене или друштвена неједнакост, што додатно наглашава потребу за интеграцијом принципа одрживости у савремене управљачке системе (George и др., 2016).

У том контексту, *ESG* се може посматрати као институционализована еволуција концепта одрживог развоја која омогућава његову систематичну примену у организационим и пројектним праксама. Узимајући у обзир све наведено, еволуција одрживости представља континуирани процес концептуалног и институционалног развоја. Овај процес поставља теоријску основу за разумевање *ESG* као савременог инструмента интеграције одрживости у управљање

организацијама и пројектима, што представља полазиште за даљу анализу његовог формирања и операционализације (In и др., 2024; Friedrich, 2023).

2.1 Институционализација *ESG* концепта

Формирање концепта *ESG* принципа представља резултат постепене институционализације одрживости у финансијским, управљачким и регулаторним оквирима почетком двадесет првог века. За разлику од ранијих нормативних приступа, који су одрживост посматрали као вредносну оријентацију организационог деловања, *ESG* концепт се развио као аналитички и управљачки оквир који омогућава систематско мерење ризика, учинка и дугорочне вредности организација (In и др., 2024; Bansal и Song, 2017).

Кључна прекретница у институционализацији *ESG* концепта представља иницијатива *Who Cares Wins*, покренута под окриљем Уједињених нација и Светске банке 2004. године, која је први пут систематски повезала одрживост са функционисањем финансијских тржишта и инвестиционим одлукама (World Bank Group, 2004). Ова иницијатива увела је термин *ESG* у инвестициони дискурс, наглашавајући да еколошки, друштвени и управљачки фактори могу утицати на финансијске перформансе и управљање ризицима. Тиме је постављена основа за прелазак од добровољних етичких пракси ка интеграцији одрживости у структуре корпоративног управљања и финансијског вредновања.

Даљу институционализацију *ESG* оквира подржао је *UN Global Compact*, који је кроз десет принципа у области људских права, рада, заштите животне средине и борбе против корупције подстакао организације да интегришу одговорне праксе у своје стратегије (United Nations, 2000). Паралелно са тим, развој иницијатива у области одговорног инвестирања, укључујући Принципе одговорног инвестирања (енг. *Principles for Responsible Investment, PRI*), допринео је широј институционализацији *ESG* приступа у инвестиционим и управљачким праксама, што је довело до ширег прихватања *ESG* фактора као релевантних параметара за процену инвестиционог ризика и дугорочне вредности (Eccles и Serafeim, 2013). Овај развој означио је трансформацију *ESG* принципа из концепта нормативне одговорности у инструмент управљања капиталом и ризицима. У том контексту,

посебно је важно разумети и нагласити концептуалну разлику између *ESG* приступа и концепта друштвене одговорности предузећа који представља ранији нормативни оквир за интеграцију друштвених и еколошких питања у пословну праксу.

Концепт друштвене одговорности предузећа се односи на добровољно укључивање друштвених, еколошких и етичких принципа у пословне активности организације, пре свега у контексту корпоративне одговорности према друштву. Док концепт друштвене одговорности углавном полази од вредносне оријентације организације и фокусира се на добровољне активности усмерене ка друштвеном доприносу, *ESG* представља структурисан оквир заснован на индикаторима који омогућавају мерење, извештавање и компарацију перформанси (Bansal и Song, 2017; Gillan и др., 2021). Другим речима, концепт друштвене одговорности је усмерен на намере и активности, док *ESG* наглашава управљачку релевантност, ризике и резултате што га чини доминантним аналитичким оквиром у инвестиционом и регулаторном контексту. Слични закључци потврђују се и у новијим истраживањима о одрживом извештавању у високом образовању, где се посебно истиче важност транспарентности и институционалне одговорности (Brescia и др., 2025; Ogbolu и др., 2026; Suttipun, 2021).

Посебно значајан аспект институционализације *ESG* концепта односи се на његову финансијску релевантност. Истраживања показују да интеграција *ESG* фактора може допринети смањењу информационе асиметрије, побољшању управљања ризицима и повећању дугорочне стабилности организација (Xie и др., 2019; Kotsantonis и др., 2016).

ESG индикатори се стога све више користе као алат за процену нефинансијских ризика, укључујући климатске, друштвене и управљачке изазове који могу утицати на перформансе пројеката и организација, са емпиријском потврдом да *ESG* перформансе могу бити повезане са финансијским исходима (DasGupta, 2022; Duque-Grisales и Aguilera-Caracuel, 2021; Regulation (EU) 2020/852, 2020).

Истовремено, растућа интеграција *ESG* фактора у инвестиционе и управљачке праксе праћена је критичким расправама о његовој концептуалној хетерогености и методолошкој недоследности. Различите агенције за рејтинг и

извештавање користе различите метрике, што доводи до варијација у процени *ESG* перформанси и указује на недостатак универзалног стандарда (Berg и др., 2022). Овај проблем наглашава да *ESG* остаје развијајући концепт, чија оперативна стабилност зависи од даљег институционалног и методолошког усаглашавања.

Институционализација *ESG* концепта представља процес трансформације одрживости из вредносне оријентације у управљачки инструмент заснован на мерљивим индикаторима, институционалној подршци и финансијској релевантности (Eccles и др., 2014; Friede и др., 2015). Овај процес поставља основу за разумевање *ESG* као централног механизма који повезује регулаторне захтеве, инвестиционе праксе и организационо управљање (Kotsantonis и др., 2016; Gillan и др., 2021; König и др., 2021; Zhou & Etkowitz, 2021), што представља неопходну основу за даљу анализу глобалних нормативних оквира у којима се *ESG* примењује.

2.2 Глобални регулаторни и политички оквири

Развој *ESG* концепта не може се посматрати изоловано од глобалних нормативних и политичких оквира који су обликовали савремено разумевање одрживости (Kotsantonis и др., 2016; Gillan и др., 2021). Током последњих деценија, одрживи развој постао је централна тема међународних институција, што је довело до формулисања низа иницијатива и споразума који дефинишу циљеве, стандарде и механизме деловања организација и држава (WCED, 1987). Ови оквири представљају основу за институционализацију *ESG* принципа и њихову трансформацију у управљачке и регулаторне инструменте (Eccles и др., 2014).

Један од најзначајнијих докумената у том контексту је Агенда 2030 (енг. *The 2030 Agenda for Sustainable Development*), усвојена од стране Уједињених нација, која дефинише 17 циљева одрживог развоја (енг. *Sustainable Development Goals, SDGs*) као глобални оквир за решавање економских, социјалних и еколошких изазова (United Nations, 2015). Циљеви одрживог развоја представљају свеобухватан нормативни оквир који повезује различите секторе и нивое управљања, наглашавајући интердисциплинарност и међузависност развојних политика. У контексту пројектног менаџмента, све чешће се користе као

оријентациони механизам за дефинисање циљева пројеката, индикатора учинка и процене друштвеног утицаја (Silvius и Schipper, 2014; Martens и Carvalho, 2017).

Поред Агенде 2030, значајан утицај на развој *ESG* оквира има и Париски споразум о климатским променама (Paris Agreement, 2015) којим се постављају глобални циљеви у области смањења емисија гасова стаклене баште и адаптације на климатске промене (United Nations Framework Convention on Climate Change, 2015). Овај споразум наглашава потребу интеграције климатских ризика у стратегије управљања организација и пројеката, што директно утиче на развој *ESG* индикатора у домену животне средине. Климатски циљеви тако постају не само политички приоритет, већ и фактор који обликује инвестиционе токове и управљачке праксе (Friede и др., 2015).

Глобалне иницијативе Уједињених нација додатно доприносе институционализацији *ESG*. Поред UN Global Compact-а (United Nations Global Compact, 2021), различити програми и агенције подстичу усвајање стандарда одговорног пословања и извештавања, што омогућава ширење *ESG* принципа изван корпоративног сектора ка јавним институцијама, образовању и цивилном друштву. Важну улогу имају и различити политички и регулаторни оквири и препоруке развијени у оквиру Организације за економску сарадњу и развој (енг. *Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD*), који путем смерница за корпоративно управљање, одговорно пословање и развој вештина подржавају интеграцију принципа одрживости у економске политике и организационе праксе (OECD, 2017; OECD, 2018; OECD, 2020; OECD, 2021). OECD документи наглашавају потребу развоја компетенција за одрживу транзицију, што директно повезује *ESG* концепт са образовним системима и тржиштем рада. Ова перспектива је од посебног значаја за истраживања која се баве развојем *ESG* компетенција у контексту пројектног менаџмента.

Иако глобални нормативни оквири постављају јасне смернице, литература указује на изазове њихове имплементације (Bebington и Unerman, 2018). Разлике у институционалним капацитетима, економским приоритетима и културним контекстима доводе до варијација у интерпретацији и примени ових политика, укључујући и у пројектном менаџменту где се *SDG* и *ESG* индикатори прилагођавају

локалним условима (Scott, 2014). Управо ова хетерогеност указује да глобални оквири не функционишу као униформни модели, већ као оријентациони механизми који се прилагођавају националним и секторским специфичностима. То додатно наглашава значај истраживања усмерених на разумевање локалних и међусекторских варијација у интеграцији *ESG* принципа.

Могло би се рећи да глобални нормативни и политички оквири представљају темељ институционализације *ESG* концепта и његове интеграције у управљачке праксе организација и пројеката. Они дефинишу стратегијске приоритете, обликују инвестиционе токове и подстичу развој компетенција неопходних за одрживу трансформацију. Истовремено, разлике у њиховој имплементацији отварају простор за истраживања која испитују како се глобални стандарди преводе у конкретне праксе у различитим секторима и националним контекстима.

У односу на глобалне нормативне иницијативе, европски контекст карактерише висок степен институционализације *ESG* принципа кроз конкретне регулаторне механизме и правно обавезујуће инструменте (European Commission, 2021). Европска унија је током последње деценије развила свеобухватан нормативни систем којим се одрживост интегрише у економске политике, финансијске токове и управљачке праксе организација. Ови оквири имају директан утицај на пројектни менаџмент, јер обликују начин планирања, извештавања и евалуације пројеката у европском простору.

Кључну стратешку основу представља Европски зелени договор (енг. *European Green Deal*), који поставља транзицију ка климатски неутралној економији као централни развојни приоритет Европске уније и усмерава економске, еколошке и друштвене политике ка одрживој трансформацији (European Commission, 2019). Ова политика интегрише еколошке, економске и социјалне аспекте одрживости и поставља оквир за трансформацију индустрије, енергетике и финансијског сектора. У контексту пројектног менаџмента, Европски зелени договор делује као оријентациони механизам за усмеравање инвестиција и развој иновационих активности, што повећава значај *ESG* критеријума у процесу доношења одлука.

Операционализација ових циљева додатно је подржана Уредбом о таксономији Европске уније (Regulation (EU) 2020/852, 2020) која успоставља систем

класификације економских активности у складу са критеријумима одрживости, са циљем усмеравања инвестиција ка одрживим економским активностима (European Commission, 2020). Таксономија омогућава транспарентност у процени еколошких ефеката инвестиција и пројеката, пружајући стандардизовани оквир за мерење доприноса климатским и еколошким циљевима. Њена примена утиче на структуру финансирања пројеката, као и на интеграцију *ESG* индикатора у фазе планирања и извештавања.

Посебан значај има Директива о корпоративном извештавању о одрживости ((енг. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDD) , којом се значајно проширују обавезе извештавања о одрживости и уводе строжи стандарди транспарентности за велики број организација у Европској унији (European Parliament и Council, 2022). CSRD трансформише *ESG* из добровољне праксе у регулаторни захтев, чиме извештавање о утицају на животну средину, друштво и управљање постаје интегрални део корпоративног управљања. За пројектно оријентисане организације, ово значи да се *ESG* индикатори све више уграђују у управљање портфолиом и процену успешности пројеката.

Регулаторни систем се додатно проширује иницијативама као што је Директива о дужној пажњи у области корпоративне одрживости (енг. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD), која наглашава одговорност организација за утицаје њихових активности дуж целокупног ланца вредности (European Commission, 2022).

Оваква регулаторна оријентација помера фокус са интерне усклађености ка ширем друштвеном и еколошком утицају пословања, што има значајне импликације и на управљање међународним и мултисекторским пројектима.

Поред регулаторних инструмената, Европска унија развија и стандарде извештавања, као што су Европски стандарди извештавања о одрживости (енг. *European Sustainability Reporting Standards*, ESRS), који обезбеђују методолошки оквир за примену CSRD директиве (European Commission, 2023). Ови стандарди доприносе уједначавању индикатора и повећању упоредивости података, што је од значаја за процену ефеката *ESG* интеграције у организацијама и пројектима.

Ипак, литература указује да и поред високог степена нормативне развијености, европски регулаторни оквир носи одређене изазове (Kotsantonis и др., 2016; Gillan и др., 2021). Комплексност прописа, различити нивои институционалне спремности и административни трошкови имплементације могу представљати баријере за организације, посебно у земљама у транзицији (Scott, 2014; Vebbington и Unerman, 2018). Ово указује да регулаторни притисци не гарантују униформну примену *ESG* принципа, већ да њихов ефекат зависи од организационих капацитета, знања и образовних система (DiMaggio и Powell, 1983; Kotsantonis и др., 2016; OECD, 2021; Kolb, 1984, (Ogbolu и др., 2026). Свеукупно посматрано, европски регулаторни оквир представља један од најразвијенијих система институционализације *ESG* принципа на глобалном нивоу (European Commission, 2021). Његов значај за ово истраживање огледа се у томе што обезбеђује контекст у коме се обликују захтеви за развој *ESG* компетенција, као и стандарди који утичу на трансформацију пројектног менаџмента ка одрживим праксама.

2.3 *ESG* стандарди и метрике

Развој *ESG* концепта довео је до потребе за његовом конкретном операционализацијом кроз мерљиве индикаторе, методолошке оквири и стандарде извештавања. Док регулаторни и политички оквири постављају стратешке циљеве, стандарди и метрике омогућавају њихову практичну примену и процену учинка организација и пројеката. Управо кроз ове инструменте *ESG* принципи постају интегрисани у процесе управљања, од планирања и имплементације до извештавања и евалуације резултата (In и др., 2024; Dauerer, 2025).

Међу најзначајнијим глобалним оквирима за извештавање о одрживости налазе се стандарди Иницијативе за глобално извештавање (енг. *Global Reporting Initiative*, GRI), који представљају један од најшире прихваћених система извештавања о одрживости (Global Reporting Initiative, 2021). Ова иницијатива омогућава организацијама да систематично извештавају о еколошким, друштвеним и управљачким аспектима пословања кроз сет индикатора који обухватају утицај на животну средину, радне услове, људска права и корпоративно управљање. У

контексту пројектног менаџмента, ови стандарди омогућавају интеграцију *ESG* показатеља у праћење учинка пројеката и процену њихових дугорочних ефеката.

Допуну овом приступу пружају стандарди Одбора за стандарде рачуноводства одрживости (енг. *Sustainability Accounting Standards Board*, SASB), који *ESG* интеграцију посматрају из перспективе финансијске материјалности (SASB, 2020). За разлику од иницијативе за глобално извештавање, која наглашава шире друштвене ефекте, Одбор за стандарде рачуноводства одрживости је фокусиран на индикаторе који могу утицати на финансијске перформансе организације. Овај приступ је од значаја за инвестиционе одлуке и управљање ризицима у пројектима, јер омогућава идентификацију *ESG* фактора који могу утицати на вредност и одрживост инвестиција (Madison и Schiehl, 2021).

Конвергенција са IFRS/ISSB стандардима (стандарди извештавања о одрживости у оквиру IFRS система) (IFRS Foundation, 2023) додатно је појачала фокус на материјалност, чинећи *ESG* метрике обавезним елементом финансијског и нефинансијског извештавања (Dauener, 2025).

Поред ових оквира, значајну улогу имају и иницијативе усмерене на унапређење транспарентности климатских ризика, као што је Радна група за финансијска обелодањивања повезана са климатским променама (енг. *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, TCFD), која подстиче организације да интегришу процену климатских ризика у стратегијско планирање и извештавање (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2017). Ови инструменти доприносе развоју аналитичких механизма за процену утицаја пројеката на животну средину, као и њихове изложености климатским променама.

У последњим годинама приметан је снажан тренд конвергенције стандарда, са циљем повећања упоредивости и поузданости података. Институционални напори усмерени су ка хармонизацији индикатора и развоју јединствених оквира који омогућавају лакше повезивање *ESG* извештавања са регулаторним захтевима. Овај процес кулминирао је у ISSB стандардима (IFRS Sustainability Disclosure Standards) (IFRS Foundation, 2023), који су постали глобална референца за *ESG* извештавање, уз њихову интеграцију у европски оквир кроз *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) (European Commission, 2023). У контексту пројектног

менаџмента, ова конвергенција омогућава бољу стандардизацију *ESG* метрика у фазама контроле, мониторинга и евалуације (Mio и др., 2022; Hristov и др., 2021).

Ипак, литература указује на бројне изазове у области *ESG* метрика. Недостатак универзалног система мерења, различите дефиниције материјалности и висока варијабилност индикатора међу секторима отежавају поређење резултата и процену стварног утицаја *ESG* интеграције (Berg и др., 2022). Ови проблеми су посебно изражени у пројектном менаџменту, где специфичност сваког пројекта захтева прилагођавање индикатора контексту и циљевима активности, што често доводи до несагласности у процени *ESG* перформанси (Dauerer, 2025; Friedrich, 2023).

Упркос овим ограничењима, стандарди и метрике *ESG* представљају неопходан инструмент за трансформацију концепта одрживости у управљачки алат. Њихова примена омогућава систематско праћење учинка, идентификацију ризика и подршку доношењу одлука заснованих на подацима. Новији радови истичу важност интегрисаних система мерења перформанси како би *ESG* принципи били ефикасно оперативализовани у пракси (Dauerer, 2025). За потребе ове дисертације, они имају посебан значај јер омогућавају разумевање начина на који се *ESG* принципи преводе у практичне механизме управљања пројектима, што представља важну основу за развој модела изградње капацитета за њихову интеграцију у контексту растуће хармонизације глобалних и европских стандарда (IFRS Foundation, 2023; European Commission, 2023; Dauerer, 2025). У оквиру *ESG* стандарда и метрика посебну пажњу привлачи проблем екоманипулације (енг. Greenwashing), односно привидног одрживог позиционирања без стварне примене принципа (Badhwar, 2024).

Иако је *ESG* концепт постао доминантан оквир за интеграцију одрживости у управљање организацијама и пројектима, академска и стручна литература указује на бројне концептуалне, методолошке и практичне изазове који доводе у питање његову универзалност и доследност примене. Критичко сагледавање ових ограничења неопходно је за разумевање стварног домета *ESG* приступа и за развој интегрисанијих теоријских модела (Bansal и Song, 2017; Hahn и др., 2015).

Као што је споменуто, један од најчешће анализираних проблема односи се на феномен екоманипулације (енг. *Greenwashing*), односно праксе представљања организација или пројеката као одрживих без суштинских промена у њиховом деловању (Badhwar, 2024). Истраживања показују да недовољна транспарентност индикатора и добровољна природа извештавања омогућавају селективно представљање података, што ствара јаз између декларисаних и стварних резултата *ESG* интеграције (Badhwar, 2024). Овај проблем је посебно изражен у секторима где *ESG* има снажан репутациони или инвестициони значај.

Други значајан изазов односи се на недостатак универзалних метрика и различите приступе мерењу *ESG* учинка. Постојање више стандарда и методологија доводи до варијабилности у процени резултата, што отежава упоредивост међу организацијама и пројектима (Berg и др., 2022). Различити концепти материјалности и секторски специфични индикатори доприносе фрагментацији оквира и смањују аналитичку прецизност процене утицаја *ESG* интеграције (Madison и Schiehl, 2021; Dauerer, 2025). Ови проблеми су посебно изражени у пројектном менаџменту, где специфичност сваког пројекта захтева прилагођавање индикатора контексту и циљевима активности, што често резултира несагласношћу у процени *ESG* перформанси (Friedrich, 2023).

Критичке расправе такође указују на регулаторну фрагментацију и различите степене институционалне зрелости међу државама и секторима. Иако европски регулаторни оквир тежи хармонизацији, постоје значајне разлике у имплементацији, што доводи до неуједначених пракси и различитих нивоа усаглашености (European Commission, 2022; OECD, 2021). Институционални контекст стога значајно утиче на начин интерпретације и примене *ESG* принципа, што потврђује да њихова интеграција није искључиво техничко питање већ и друштвено-институционални процес (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014).

Поред тога, поједини аутори указују на концептуалне критике *ESG*, пре свега на његову редукцију сложених друштвених и еколошких питања на мерљиве индикаторе. Ова инструментализација може довести до занемаривања дубљих системских промена и структурних узрока неодрживости (Bansal и Song, 2017; Hahn и др., 2015). У том контексту *ESG* се понекад посматра као управљачки механизам

који оптимизује постојеће системе, али не доводи у питање њихове основне претпоставке, што ограничава његов трансформативни потенцијал у пројектном менаџменту (Friedrich, 2023).

Упркос овим критикама, *ESG* остаје значајан аналитички и управљачки оквир који омогућава интеграцију одрживости у организационе и пројектне процесе (Bansal и Song, 2017; Hahn и др., 2015). Критичка перспектива не доводи у питање његову релевантност, већ наглашава потребу за његовим даљим теоријским развојем и методолошком консолидацијом (Hahn и др., 2015). За потребе овог истраживања, ове критике представљају важну основу за позиционирање рада, јер указују на празнине у постојећим приступима и оправдавају развој интегрисаног модела који повезује институционалне, образовне и организационе факторе *ESG* интеграције у управљању пројектима (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018).

3. *ESG* и управљање пројектима

3.1 Развој дисциплине управљања пројектима

Савремено пословно и институционално окружење све израженије карактерише трансформација ка пројектно оријентисаном друштву, у којем организације значајан део својих стратешких активности, иновација и развојних интервенција реализују кроз пројекте. Пројекти су постали доминантан механизам испоруке вредности, управљања променама и постизања циљева који превазилазе оквире рутинских оперативних процеса (Project Management Institute, 2021). У том контексту, дисциплина управљања пројектима еволуирала је од практичног скупа алата и техника у засебно научно и професионално поље које интегрише знања из области менаџмента, организационих наука, инжењеринга, економије и друштвених наука, прилагођавајући се растућој сложености пројектних подухвата и захтевима заинтересованих страна (Sabini и др., 2019).

Полазиште за разумевање дисциплине јесте јасно појмовно одређење пројекта и управљања пројектима. Према Институту за управљање пројектима (енг. *Project Management Institute*, PMI), пројекат се дефинише као привремени подухват предузет ради стварања јединственог производа, услуге или резултата (Project

Management Institute, 2021). Овакво одређење наглашава кључне карактеристике пројеката: привременост (јасан почетак и крај), јединственост резултата и циљну усмереност. Управљање пројектима, сходно томе, подразумева примену знања, вештина, алата и техника ради испуњења захтева пројекта, обухватајући активности планирања, организовања, вођења и контроле ресурса и процеса, као и управљање ризиком, квалитетом, комуникацијама и заинтересованим странама (AXELOS, 2017; European Commission, 2018).

Важан концептуални аспект јесте разликовање пројеката од оперативних активности. Док оперативни процеси имају репетитивни карактер и производе релативно стабилне исходе у континуитету, пројекти су, по правилу, ограничени у времену, носе већи степен неизвесности и резултирају променом — било у облику новог производа, услуге, организационе праксе или трансформације постојећег стања (Bostrom и Heinen, 1977). Управо ова димензија „промене“ чини пројекте кључним инструментом стратегијске адаптације организација у условима динамичног окружења.

Историјски гледано, елементи управљања пројектима присутни су у великим цивилизацијским подухватима, од инфраструктурних система и архитектонских мегаструктура до сложених логистичких и организационих интервенција. Ипак, као формализована дисциплина, управљање пројектима се развија у двадесетом веку, нарочито у контексту одбрамбеног сектора, грађевинарства и свемирских програма, где су сложеност, високи трошкови и ризици захтевали стандардизацију приступа и систематизацију процеса. У том периоду управљање пројектима постепено се институционализује кроз развој методологија, стандарда и професионалних пракси, што је временом довело до формирања доминантних оквира управљања пројектима, као што су PMBOK® (Project Management Institute, 2021), PRINCE2® (AXELOS, 2017) и PM² (European Commission, 2018), који представљају широко прихваћене референтне моделе у савременој пројектној пракси.

Кључна прекретница у еволуцији дисциплине јесте прелазак са „инжењерског“ и превасходно техничког разумевања управљања пројектима ка ширем менаџерском и организационом оквиру. У традиционалној парадигми, успех пројекта најчешће је мерен кроз такозвано троструко ограничење, време, трошкове

и квалитет (Atkinson, 1999). У том духу, пројекат се сматра успешним ако је завршен у планираном року, у оквиру буџета и уз захтевани квалитет испоруке. Међутим, овај приступ је временом доведен у питање, јер не обухвата ширу вредност коју пројекти стварају, нити одражава перспективе заинтересованих страна, стратегијско позиционирање организације или дугорочне ефекте пројектних резултата (Winter и др., 2006; Morris, 2013).

Управо на то указује Аткинсон (1999), истичући да критеријуми успеха морају прећи оквире „cost-time-quality“ и укључити додатне димензије као што су корисничко задовољство, организациона корист, стратегијска релевантност, учење и одрживост исхода. Ова критика представља важан теоријски и практични помак, јер отвара простор да се управљање пројектима посматра као средство стварања мултидимензионалне вредности, а не само као механизам контроле ресурса и рокова.

Паралелно са развојем критеријума успеха, развијају се и методолошки оквири који одражавају различите традиције у управљању пројектима. PMBOK® (Project Management Institute, 2021) представља „корпус знања“ и наглашава интеграцију процеса, управљање доменима/областима знања и оријентацију на испоруку вредности, док PRINCE2® (AXELOS, 2017) пружа структурисан метод управљања пројектима заснован на принципима, темама и процесима, уз изражен фокус на управљање пословним оправдањем (*business case*) и управљање по фазама. PM² (European Commission, 2018), као методологија Европске комисије, посебно је релевантна за јавни сектор и пројекте који се реализују у европском институционалном и регулаторном оквиру, јер подстиче стандардизацију, транспарентност и усаглашеност пројектних пракси са јавним политикама и програмима.

Савремени контекст управљања пројектима додатно је обележен растућом сложености и неизвесношћу. Пројекти се све чешће реализују у условима динамичних промена захтева, мултикултурних и међународних тимова, дигиталне трансформације и интеракција великог броја заинтересованих страна. Ово доводи до потребе да се класични приступи управљању пројектима прошире и прилагоде контексту у којем су адаптивност, учење и управљање променама постали кључне

способности (Doz и Kosonen, 2010). Тако се дисциплина креће ка интердисциплинарном разумевању које интегрише системско мишљење, управљање заинтересованим странама и стратегијску оријентацију ка резултатима и дугорочним ефектима. У оквиру ових промена, посебно место заузима питање одрживости. Истраживања у области одрживог управљања пројектима указују да пројекти, као привремене организације, могу бити носиоци принципа одрживог развоја и допринети трансформацији организација и ширих система (Gareis и др., 2013). Silvius и Schipper (2014) у литературном прегледу указују да се одрживост у контексту пројеката јавља као тематски и компетенцијски изазов: није довољно „додати“ одрживост у постојеће процесе, већ је потребно интегрисати је у критеријуме доношења одлука, управљање ризицима, дефинисање успеха и управљање заинтересованим странама (Toledo et al., 2023). Silvius и Schipper (2020) додатно истичу да различити фактори стимулишу менаџере пројеката да се баве одрживошћу, што представља важан мост ка питању развоја компетенција за *ESG*.

У том смислу, може се уочити да дисциплина управљања пројектима пролази кроз фазу концептуалног проширења: од испоруке резултата ка испоруци вредности, и од „унутрашњих“ критеријума ефикасности ка „спољашњим“ критеријумима ефеката и одговорности. Ова еволуција је посебно значајна јер ствара предуслов да се *ESG* принципи као савремени оквир одрживости и одговорног управљања препознају као релевантни за пројектне одлуке, пројектне процесе и пројектне исходе (Friedrich, 2023; Aarseth и др., 2017).

На основу свега, може се закључити да се развој дисциплине управљања пројектима може описати као прелаз од формализованих, технички оријентисаних приступа ка широј, системској и вредносно оријентисаној парадигми, у којој се успех пројекта не исцрпљује у критеријумима времена, трошкова и квалитета (Atkinson, 1999), већ се проширује на стратешке, друштвене и дугорочне ефекте.

Овако схваћена еволуција дисциплине указује на потребу да се управљање пројектима анализира у ширем контексту одрживости и одговорног управљања. У том оквиру, отвара се простор за разматрање преласка ка одрживом управљању пројектима, као и за концептуализацију начина на који се *ESG* принципи интегришу у пројектне процесе и компетенцијске оквире (Gareis и др., 2013; Silvius и Schipper,

2014; Project Management Institute, 2021; AXELOS, 2017; European Commission, 2018).

Управо овај развој отвара простор за наредни аналитички корак, разматрање преласка ка одрживом управљању пројектима и концептуализацију начина на који се ESG принципи интегришу у пројектне процесе и компетенцијске оквири (Gareis и др., 2013; Silvius и Schipper, 2014; Project Management Institute, 2021; AXELOS, 2017; European Commission, 2018).

3.2 Одрживост и управљање пројектима

Еволуција дисциплине управљања пројектима довела је до трансформације критеријума успеха, вредности коју пројекти генеришу и њихове улоге у ширем друштвено-економском контексту. Док је традиционални приступ био усмерен на оптимизацију интерних процеса и испоруку резултата у оквиру временских, финансијских и техничких ограничења, савремени приступ наглашава дугорочне ефекте, одговорност према заинтересованим странама и утицај на друштво и животну средину (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013).

Традиционални модели управљања пројектима развијени су у индустријском контексту обележеном стабилнијим окружењем и технички оријентисаним резултатима. У том оквиру, успех пројекта доминантно је дефинисан равнотежом између трошкова, времена и квалитета, такозваним троструким ограничењем (Atkinson, 1999). Међутим, овај приступ показује концептуална ограничења јер не обухвата факторе као што су задовољство заинтересованих страна, организационо учење или дугорочна вредност резултата (Atkinson, 1999). Савремена истраживања указују да пројекти делују као инструмент стратегијске трансформације организација, те њихова процена захтева шири институционални и управљачки контекст (Gareis и др., 2013).

Поред тога, традиционални приступ се показује недовољним у условима повећане комплексности, глобализације и растућих друштвених очекивања од организација. Савремени пројекти укључују више заинтересованих страна, мултикултурне тимове и неизвесно окружење, што захтева холистички приступ управљању (Sabini и др., 2019). Као одговор на ограничења традиционалне

парадигме, у литератури се развија концепт одрживог управљања пројектима, који интегрише принципе о држивог развоја у управљачке процесе. (Maltzman i Shirley, 2010). Овај приступ наглашава да пројекти треба да буду вредновани не само кроз краткорочну ефикасност већ и кроз њихов допринос економској, друштвеној и еколошкој одрживости (Silvius и Schipper, 2014). Пројекти се у том контексту посматрају као инструмент имплементације стратегија одрживог развоја и организационе трансформације (Gareis и др., 2013).

Интеграција одрживости подразумева укључивање критеријума утицаја на животну средину, друштво и заинтересоване стране у све фазе животног циклуса пројекта (Silvius и Schipper, 2014). Истраживања такође показују да овај приступ проширује традиционални фокус управљања пројектима са оперативне ефикасности на стварање дугорочне вредности и институционалну одговорност (Sabini и др., 2019; Aarseth и др., 2017 (Molaei и др., 2020; Moreno-Monsalve и др., 2022).

Развој концепта одрживог управљања праћен је постепеним укључивањем принципа одрживости у професионалне стандарде и методологије. Док PMBOK® наглашава испоруку вредности и управљање заинтересованим странама као централне елементе управљања пројектима (Project Management Institute, 2021), PRINCE2® ставља акценат на оправданост пројекта и континуирано вредновање користи (AXELOS, 2017), а *PM²* методологија посебно истиче усклађеност пројеката са јавним политикама и регулаторним оквирима (European Commission, 2018).

Ипак, литература указује да интеграција одрживости остаје делимична и неуједначена, јер стандарди не обезбеђују јединствен приступ оперативној примени одрживости у пројектима (Silvius и Schipper, 2014; Friedrich, 2023). Концепт одрживог управљања пројектима поставља основу за интеграцију *ESG* принципа у пројектну праксу. *ESG* омогућава операционализацију одрживости кроз конкретне индикаторе, управљачке механизме и процене ризика (Kotsantonis и др., 2016). На тај начин, одрживост се трансформише из нормативног у управљачки оквир који утиче на доношење одлука и вредновање пројеката.

Интеграција *ESG* принципа доприноси повећању организационе отпорности, смањењу ризика и јачању легитимитета организација (Eccles и др., 2014). Овај

развој указује на постепени прелаз дисциплине управљања пројектима ка холистичком моделу који интегрише техничке, друштвене и институционалне димензије управљања (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013; Soares и др., 2024).

3.3 Интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима

Интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља релативно нов правац у развоју дисциплине, који произилази из ширих трансформација економског, регулаторног и друштвеног окружења.

Док је традиционално управљање пројектима било усмерено пре свега на испуњење критеријума времена, трошкова и квалитета, савремени приступи наглашавају потребу укључивања ширих критеријума вредности који обухватају одрживост, друштвени утицај и одговорно управљање ресурсима (Atkinson, 1999; Silvius и Schipper, 2014). Овај помак указује на постепено проширење концепта успешности пројекта са оперативно-перформансних показатеља ка дугорочним ефектима и вредности за шири спектар заинтересованих страна. Растући значај *ESG* принципа повезан је са институционализацијом одрживости кроз глобалне и регионалне политике, као и са повећаним очекивањима заинтересованих страна да пројекти доприносе ширим друштвеним циљевима (United Nations, 2015; European Commission, 2019). У том контексту, пројекти се више не посматрају искључиво као механизми испоруке резултата, већ као инструменти организационе и друштвене трансформације, што захтева адаптацију постојећих управљачких приступа, метода и алата (Gareis и др., 2013).

Интеграција *ESG* принципа може се анализирати и кроз фазе животног циклуса пројекта. У фази иницирања, *ESG* аспекти утичу на дефинисање сврхе и оправданости пројекта, укључујући процену еколошких и друштвених ефеката. У фази планирања, они се манифестују кроз проширено управљање ризицима, анализу заинтересованих страна и дефинисање индикатора успешности који превазилазе традиционалне метрике (Project Management Institute, 2021, (Molaei и др., 2020).

Током извршавања и контроле, *ESG* принципи се одражавају у праћењу утицаја на животну средину, транспарентности управљања и инклузивности процеса доношења одлука, док се у завршној фази наглашава процена дугорочних ефеката, организационо учење и пренос знања. Иако савремене методологије управљања пројектима, попут *PMBOK®*, *PRINCE2®* и *PM²*, све више препознају значај одрживости и друштвене одговорности, истраживања указују да је практична имплементација *ESG* принципа неуједначена и снажно условљена контекстом организације и индустрије (AXELOS, 2017; European Commission, 2018).

Silvius и Schipper (2014) истичу да интеграција одрживости захтева развој нових управљачких компетенција, јер доношење одлука више није засновано искључиво на економским критеријумима, већ подразумева балансирање више вредносних димензија и временских хоризоната. Емпиријска литература указује на значајну варијабилност у приступима интеграцији *ESG* принципа између сектора и националних контекста (Kotsantonis и др., 2016; Gillan и др., 2021; OECD, 2021).

У финансијском сектору *ESG* се често користи као инструмент процене ризика и инвестиционе вредности, док индустријски сектор наглашава регулаторну усклађеност, а образовни системи се фокусирају на развој компетенција и свести (Eccles и Serafeim, 2013; Sabini и др., 2019). Ова хетерогеност указује на одсуство универзалног модела интеграције и наглашава потребу за интердисциплинарним и међусекторским истраживањима.

Поред институционалних фактора, интеграција *ESG* принципа условљена је и организационим капацитетима, посебно способношћу управљања сложеностју и адаптације на промене. Увођење нових регулаторних захтева и очекивања заинтересованих страна повећава комплексност пројектног окружења, али истовремено може подстаћи развој флексибилнијих управљачких приступа и организационе отпорности (Теесе и др., 2016). Новија истраживања показују да је интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима кључна за постизање одрживих исхода, посебно у контексту примене стратешких циљева одрживости (Enang и Omeihe, 2025; Soares и др., 2024).

Упркос растућем интересовању, литература идентификује бројна ограничења постојећих приступа, укључујући недостатак стандардизованих

индикатора применљивих на различите типове пројеката, ограничене методолошке оквира за мерење друштвеног утицаја и недовољно повезивање образовних исхода са практичном имплементацијом *ESG* принципа (Silvius и Schipper, 2014; Orieno и др., 2024). Ове празнине указују на потребу за интегративним моделима који повезују институционалне, организационе и образовне димензије управљања пројектима.

У оквиру ове докторске дисертације, интеграција *ESG* принципа посматра се као динамичан процес који се обликује интеракцијом сектора, институционалних услова и образовних механизма развоја компетенција. Ова перспектива омогућава анализу не само формалних стандарда и процедура, већ и перцепција, пракси и капацитета актера укључених у управљање пројектима, чиме се поставља основа за развој интегрисаног теоријско-методолошког оквира истраживања. Сложеност интеграције *ESG* принципа указује да њихова успешна примена не зависи искључиво од методолошких оквира, већ и од компетенција актера који управљају пројектима. Стога се у наредном потпоглављу анализирају компетенцијски аспекти управљања пројектима у контексту одрживости.

3.4 Компетенције као механизам интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима

Разматрање компетенција у управљању пројектима превазилази инструментално разумевање знања и вештина неопходних за реализацију задатака и захтева њихово сагледавање као ресурса организационе адаптације. Литература указује да компетенције представљају сложену комбинацију когнитивних способности, професионалних знања, вредносних оријентација и контекстуалног деловања (Mulder и Winterton, 2017), чиме се њихово значење помера са нивоа индивидуалне способности ка нивоу организационог и институционалног капацитета. Овакав приступ постаје посебно значајан у условима растуће комплексности пројектног окружења, где успех не зависи искључиво од техничке експертизе, већ од способности управљања неизвесношћу, конфликтним интересима и дугорочним последицама одлука (Gareis и др., 2013; Silvius и Schipper, 2014; Flyvbjerg, 2014).

У традиционалном приступу управљању пројектима, компетенције су дефинисане кроз техничке способности планирања, контроле ресурса и управљања ризицима. PMBOK® оквир систематизује ове способности у домене техничких, лидерских и стратешких компетенција (Project Management Institute, 2021), док европска методологија *PM²* наглашава контекстуалну условљеност компетенција кроз организационе структуре и институционалне факторе (European Commission, 2018). Слично томе, *IPMA* компетенцијски модел, развијен у оквиру *International Project Management Association (IPMA)*, интегрише техничке, бихевиоралне и контекстуалне димензије, указујући на мултидисциплинарну природу управљања пројектима (IPMA, 2015). Ови оквири су значајно допринели професионализацији дисциплине, али истовремено полазе од претпоставке релативне стабилности окружења и јасно дефинисаних циљева, што је све мање применљиво у условима одрживе трансформације и *ESG* захтева (Ђајић и др., 2024).

Интеграција одрживости и *ESG* принципа довела је до проширења компетенцијског оквира. Silvius и Schipper (2014) указују да одрживо управљање пројектима захтева способности системског размишљања, разумевања међузависности заинтересованих страна и вредновања дугорочних ефеката пројектних одлука. Wiek и сарадници (2011) идентификују кључне компетенције за одрживост укључујући предвиђање, интердисциплинарност, нормативно расуђивање и стратегијско деловање које превазилазе традиционалне професионалне профиле менаџера пројеката. Овај помак суштински мења улогу менаџера пројеката, који више није само оперативни координатор већ постаје носилац организационих и друштвених промена.

Компетенције се у овом контексту све више обликују у интеракцији организација са институционалним окружењем. Институционална теорија указује да организације усвајају нове компетенцијске моделе под утицајем принудних, имитативних и нормативних притисака (DiMaggio и Powell, 1983), што доводи до варијација у њиховој примени између сектора и националних контекста. У условима *ESG* трансформације, ови притисци обухватају регулативе, стандарде извештавања, захтеве инвеститора и очекивања друштва, што компетенције позиционира као механизам институционалног прилагођавања.

Развој компетенција не може се разумети без увида у образовне механизме који омогућавају њихово стицање. Теорије искуственог учења (Kolb, 1984) и андрагогије (Knowles, 1980) наглашавају значај учења кроз практично деловање и рефлексију, док истраживања у области одрживог образовања указују да комбинација формалног и неформалног учења доприноси развоју „агената промене“ способних да имплементирају *ESG* принципе (Lozano и др., 2019; Hesselbarth и Schaltegger, 2014). У том смислу, компетенције се све јасније повезују са процесима изградње капацитета (енг. *Capacity building*), који обухватају индивидуални, организациони и институционални ниво.

Посматрано из перспективе теорије динамичких способности, компетенције омогућавају организацијама да препознају промене у окружењу, искористе нове прилике и трансформишу своје ресурсе (Teese и др., 2016). Ова перспектива директно повезује управљање пројектима са стратегијским управљањем,, јер компетенције постају средство дугорочне организационе отпорности и конкурентности. Истраживања показују да организације које развијају *ESG* компетенције чешће интегришу одрживост у пословне стратегије и остварују стабилније перформансе (Eccles и др., 2014; Grebić и др., 2025).

Ипак, литература указује на значајне празнине. Недовољно је истражено како се компетенције развијају у међусекторском и међународном контексту, као и како образовни системи доприносе њиховој институционализацији. Посебно је недовољно објашњен однос између образовних механизма, институционалних услова и организационе примене *ESG* компетенција. Ови недостаци отварају простор за развој интегративних модела који повезују образовање, институције и организационе процесе.

У оквиру докторске дисертације, компетенције се посматрају као централни медијатор интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. Оне функционишу као повезујући механизам између институционалних притисака, образовних одговора и организационе праксе. Ова позиција директно је уграђена у истраживачки модел рада, где процеси изградње капацитета делују као механизам трансформације знања у оперативне способности и омогућавају варијације у нивоу *ESG* интеграције између сектора и националних контекста.

3.5 Изазови и ограничења имплементације *ESG* принципа у управљање пројектима

Имплементација *ESG* принципа у управљање пројектима представља сложен процес који превазилази техничку интеграцију нових индикатора или процедура и подразумева трансформацију организационих пракси, вредносних оријентација и институционалних оквира. Иако литература све чешће наглашава значај одрживости у пројектном менаџменту, емпиријски увиди указују да је практична интеграција *ESG* принципа често неуједначена, фрагментарна и контекстуално условљена (Silvius и Schipper, 2014; Sabini и др., 2019). Новија истраживања посебно истичу специфичне изазове у имплементацији *ESG* принципа у управљању пројектима у различитим националним и секторским контекстима, посебно у земљама у развоју (Koroma и др., 2026).

Један од кључних изазова односи се на концептуалну нејасноћу и недостатак универзалних стандарда применљивих на различите типове пројеката. *ESG* концепт је развијен у контексту корпоративног управљања и финансијског извештавања, што отежава његову директну операционализацију у пројектним процесима.

Различити стандарди извештавања, као што су *GRI* и *SASB*, често користе различите метрике и методологије, што доводи до регулаторне фрагментације и отежава упоредивост резултата (Global Reporting Initiative, 2021; Sustainability Accounting Standards Board, 2020).

Последица оваквог стања је повећан административни терет и ризик од формалистичке примене *ESG* принципа без суштинске интеграције у доношење одлука. Други значајан изазов односи се на организационе капацитете. Интеграција *ESG* захтева нове компетенције, ресурсе и механизме управљања знањем, које многе организације још увек не поседују. Истраживања указују да ограничени ресурси, недостатак обученог кадра и краткорочна оријентација ка финансијским резултатима представљају препреке широј примени одрживих пракси (Kotsantonis и др., 2016). Додатно, повећање комплексности пројектног окружења услед регулаторних захтева може довести до отпора унутар организација, посебно када

се *ESG* перципира као додатни трошак, а не као стратешка прилика. (Molaei и др., 2020). Институционални фактори такође играју значајну улогу у обликовању ограничења имплементације.

Институционална теорија указује да организације усвајају нове праксе под утицајем регулаторних и нормативних притисака, али да та усвајања често остају симболичка и усмерена на легитимитет, а не на суштинску трансформацију (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014). Овај феномен доводи до појаве „*greenwashing*“-а, односно лажног представљања еколошке одговорности, где организације формално усвајају *ESG* дискурс без стварних промена у пројектним праксама, што подрива кредибилитет концепта и компликује његову евалуацију (Badhwar, 2024).

Додатни изазов представља мерење друштвених и еколошких ефеката пројеката. За разлику од финансијских индикатора, који су релативно стандардизовани, процена утицаја на животну средину или друштвени капитал често се ослања на квалитативне и контекстуалне показатеље.

Недостатак методолошких оквира за систематско мерење ових ефеката ограничава могућност интеграције *ESG* критеријума у одлучивање и процену успешности пројеката (Orieno и др., 2024). Ово је посебно изражено у секторима где су ефекти дугорочни или индиректни, као што су образовање или јавне политике.

Секторске разлике додатно усложњавају процес интеграције. У финансијском сектору *ESG* се често посматра као инструмент управљања ризиком и процене инвестиција, док индустријски сектор наглашава регулаторну усклађеност и оперативну ефикасност, а образовни сектор се фокусира на развој компетенција и свести (Eccles и Serafeim, 2013; Sabini и др., 2019).

Ова хетерогеност приступа указује на одсуство универзалног модела имплементације и наглашава потребу за интердисциплинарним и међусекторским истраживањима.

Технолошка и организациона комплексност савремених пројеката представља још једно ограничење. Пројекти се реализују у условима неизвесности, брзих промена и вишеструких заинтересованих страна, што захтева високу адаптивност и динамичке способности организација (Теесе и др., 2016). Увођење

ESG критеријума може повећати сложеност одлучивања и довести до конфликта између краткорочних оперативних циљева и дугорочних одрживих исхода (Savković и др., 2024).

Значајан изазов представља повезивање образовних исхода и професионалне праксе. Иако литература указује на растући значај ESG компетенција, образовни програми често заостају за потребама зелене транзиције. Недостатак систематских приступа јачања капацитета (енг. *Capacity building*) доводи до јаза између теоријског усвајања концепта и његове практичне примене у пројектном окружењу.

У оквиру докторске дисертације, наведени изазови и ограничења не посматрају се као препрека, већ као полазиште за развој интегративног теоријско-методолошког модела.

Анализа показује да је имплементација ESG принципа условљена интеракцијом институционалних притисака, организационих капацитета и образовних механизма развоја компетенција. Управо овај троугао представља основу истраживачког приступа рада и оправдава потребу за системским моделом изградње капацитета који омогућава доследнију интеграцију ESG принципа у управљање пројектима.

Интеграција ESG принципа у управљање пројектима може се анализирати кроз институционалну теорију (DiMaggio и Powell, 1983), теорију динамичких способности (Теесе, 1997) и приступ организационог учења (Argyris и Schön, 1978). Због тога је неопходно применити теоријски оквир који омогућава анализу на више нивоа, институционалном, организационом и индивидуалном.

Литература указује да интеграција одрживости у управљачке праксе настаје као резултат интеракције регулаторних притисака, тржишних очекивања и професионалних стандарда (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014), али и кроз организационе процесе адаптације који укључују промену структура, технологија и културних образаца деловања (Bostrom и Heinen, 1977).

У контексту управљања пројектима, ови процеси су додатно условљени привременом природом пројектних организација, високим степеном неизвесности и мултидисциплинарним карактером тимова, што захтева интеграцију различитих

аналитичких перспектива како би се разумела динамика имплементације *ESG* принципа.

Полазећи од ових претпоставки, у овом истраживању се развија интегрисани теоријски оквир који комбинује пет комплементарних теоријских перспектива: институционалну теорију, социо-технички системски приступ, модел петоструке спирале иновација (енг. *Quintuple Helix*), теорије управљања променама, као и теорије образовања одраслих и искуственог учења. Свака од наведених перспектива пружа специфичан аналитички увид у различите аспекте истраживаног феномена.

Институционална теорија омогућава разумевање регулаторних и нормативних механизма који обликују усвајање *ESG* пракси у организацијама и пројектима. Организације усвајају нове праксе под утицајем принудних (регулаторних), имитативних и нормативних притисака, што доводи до институционалног изоморфизма и постепене хармонизације пракси (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014). У контексту *ESG* интеграције, ова теорија објашњава како глобални и европски регулаторни оквири (European Commission, 2019; 2020;) обликују организационе одговоре и стварају притисак за усвајање одрживих стандарда.

Социо-технички системски приступ пружа увид у међузависност техничких система, организационе културе и људског понашања у процесу имплементације одрживих решења. Пројекти се посматрају као социо-технички системи у којима техничке компоненте (алати, процеси, технологије) морају бити усклађене са социјалним компонентама (људи, култура, односи) да би се постигла одрживост (Bostrom и Heinen, 1977; Pasmore и др., 2019). Ова перспектива наглашава да интеграција *ESG* принципа захтева баланс између техничких иновација и људских фактора, укључујући развој компетенција и промену културе.

Модел петоструке спирале иновација (енг. *Quintuple Helix*) омогућава анализу међусекторских интеракција и улоге различитих друштвених подсистема (универзитети, индустрија, влада, друштво и животна средина) у развоју компетенција и иновација за одрживост (Carayannis и Campbell, 2010; Carayannis и Campbell, 2021; Leydesdorff и Etzkowitz, 2003). Овај модел наглашава да *ESG*

интеграција у пројектном менаџменту није само корпоративни процес, већ резултат сарадње више актера, укључујући образовне институције и јавни сектор, што је посебно релевантно за развој *GreenComp* компетенција и др., 2022).

Теорије управљања променама осветљавају динамику организационе трансформације и механизме превазилажења отпора увођењу нових пракси (Burnes, 2004; Kotter, 1996). Интеграција *ESG* принципа подразумева промену постојећих процеса, културе и вредности, што захтева систематско планирање промена, комуникацију и укључивање заинтересованих страна (Бу, 2005). Ова перспектива наглашава да успешна имплементација *ESG* у пројектима зависи од способности организације да управља отпором и гради подршку за промену.

Теорије образовања одраслих и искуственог учења представљају релевантан теоријски оквир за разумевање процеса изградње компетенција као кључног механизма развоја капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Посебно, модел искуственог учења Kolb (1984) наглашава цикличну природу учења која обухвата конкретно искуство, рефлексiju, концептуализацију и активну примену, док концепт андрагогије Knowles (1980) истиче значај самоусмереног учења, интерне мотивације и практичне релевантности знања у процесу учења одраслих.

У контексту одрживог развоја, ови теоријски приступи омогућавају објашњење начина на који се кроз формалне и неформалне облике учења развијају компетенције неопходне за примену *ESG* принципа у пројектном окружењу (Lozano и др., 2019; Hesselbarth и Schaltegger, 2014). Конкретно, развој ових компетенција подразумева интеграцију знања о одрживости, практичних вештина и рефлексивних способности, што је у складу са савременим приступима образовању за одрживи развој.

Полазећи од наведених теоријских основа, процеси изградње капацитета могу се концептуализовати као посредујући механизам који повезује институционалне притиске и захтеве са оперативном применом *ESG* принципа у управљању пројектима (Varon и Kenney, 1986). У том смислу, институционални фактори (нпр. регулативе и друштвена очекивања) утичу на организације да

развијају релевантне компетенције, док се кроз процесе учења и организационе адаптације ови захтеви трансформишу у конкретне праксе у пројектима.

Комбиновањем институционалне теорије, социо-техничког приступа, модела *Quintuple Helix*, теорија управљања променама и теорија учења, формира се интегрисани аналитички оквир који омогућава мултиниво анализу процеса интеграције *ESG* принципа. У оквиру овог модела, институционална теорија објашњава изворе притисака, социо-технички приступ анализира интеракцију људи и технологије у пројектима, *Quintuple Helix* указује на улогу ширег иновационог екосистема, теорије управљања променама описују организационе трансформације, док теорије учења објашњавају развој компетенција као кључног механизма имплементације.

На тај начин, интеграција *ESG* принципа се не посматра искључиво као нормативни захтев или техничка процедура, већ као динамичан и контекстуално условљен процес који настаје кроз интеракцију институционалних услова, организационих структура, међусекторске сарадње и образовних механизма. Овако дефинисан теоријски оквир представља основу за развој истраживачког модела дисертације, у којем се процеси изградње капацитета третирају као кључна посредујућа варијабла у објашњењу трансформације *ESG* захтева у конкретне пројектне праксе.

У наставку поглавља, сваки од наведених теоријских приступа биће детаљније анализиран, са посебним освртом на његову операционализацију у оквиру истраживачког модела и формулисаних истраживачких питања.

4. Теоријски оквир истраживања

Интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља сложен процес који није могуће адекватно објаснити ослањањем на један теоријски приступ. Овај феномен обухвата истовремено деловање институционалних притисака и нормативних оквира, унутрашње организационе трансформације, као и интеракције техничких и друштвених елемената унутар пројектних система. Поред тога, значајну улогу имају процеси учења и развоја компетенција који омогућавају практичну примену принципа одрживости. Због тога разумевање

развоја капацитета за интеграцију *ESG* принципа захтева теоријски оквир који обухвата више нивоа анализе, од институционалног окружења, преко организационог контекста, до индивидуалних знања и вештина.

Постојећа литература указује да се интеграција одрживости у управљачке праксе развија као резултат деловања регулаторних механизма, тржишних очекивања и професионалних стандарда (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014). Истовремено, овај процес подразумева и унутрашње организационе промене које укључују прилагођавање структура, технологија и образаца понашања (Bostrom и Heinen, 1977).

У области управљања пројектима, ове промене су додатно условљене карактеристикама пројектних организација, као што су њихова временска ограниченост, висок степен неизвесности и потреба за сарадњом различитих стручних профила (Aarseth и др., 2017; Martens и Carvalho, 2017). Ове специфичности указују на потребу за применом више теоријских перспектива како би се објаснила динамика имплементације *ESG* принципа.

Институционална теорија омогућава анализу начина на који регулаторни, нормативни и когнитивни фактори утичу на усвајање *ESG* пракси у организацијама (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014; Suchman, 1995). Социо-технички приступ усмерава пажњу на међусобну повезаност техничких система, организационих структура и људског понашања у процесу имплементације одрживих решења (Bostrom и Heinen, 1977; Pasmore и др., 2019). Модел петоструке спирале иновација омогућава сагледавање улоге ширег друштвеног контекста и интеракције различитих сектора у развоју иновација и компетенција за одрживост (Carayannis и Campbell, 2010; Cai, 2022). Теорије управљања променама доприносе разумевању процеса организационе трансформације и начина на који организације уводе нове праксе и превазилазе отпор променама (Kotter, 1996; Burnes, 2004; Ву, 2005). Теорије образовања одраслих и искуственог учења омогућавају увид у процесе кроз које се развијају компетенције неопходне за примену *ESG* принципа у пракси (Kolb, 1984; Knowles, 1980; Lozano и др., 2019).

Повезивањем ових теоријских перспектива формира се аналитички оквир који омогућава сагледавање интеграције *ESG* принципа као процеса који настаје кроз истовремено деловање институционалних услова, организационих механизма и образовних процеса. У том оквиру, институционални притисци делују

као покретачи промена, док организациони и социо-технички процеси представљају механизме њихове имплементације. Процеси учења и развоја компетенција омогућавају да се ови захтеви преведу у конкретне праксе у управљању пројектима.

У складу са тим, процеси изградње капацитета посматрају се као посредујући механизам који повезује институционалне захтеве са практичном применом *ESG* принципа. Овај приступ је у складу са истраживањима која наглашавају значај организационих компетенција и учења у интеграцији одрживости у пројектни менаџмент (Silvius и Schipper, 2014; Sierdovski и др., 2022; Mariani и др., 2025).

Тако постављен теоријски оквир представља основу за развој истраживачког модела дисертације, у којем се анализирају односи између институционалних притисака, организационих процеса, развоја компетенција и примене *ESG* принципа у управљању пројектима.

У наставку поглавља, сваки од ових теоријских приступа биће детаљније размотрен у односу на његову улогу у истраживачком моделу и формулисана истраживачка питања.

4.1 Институционална теорија

Институционална теорија представља један од кључних аналитичких оквира за разумевање начина на који организације усвајају управљачке праксе под утицајем ширег друштвеног и регулаторног окружења. Њен значај у контексту интеграције *ESG* принципа огледа се у објашњењу усвајања одрживих пракси чак и у ситуацијама када њихова непосредна економска корист није јасно изражена. Полазна претпоставка ове теорије јесте да организационо понашање није условљено искључиво рационалним економским одлукама, већ и нормама, вредностима и очекивањима која произилазе из институционалног окружења (Scott, 2014).

Организације делују у оквиру система формалних правила, професионалних стандарда и културних образаца који обликују њихове стратегије и праксе. У том контексту, концепт институционалног изоморфизма објашњава тенденцију организација да временом постају сличне услед деловања различитих врста притисака (DiMaggio и Powell, 1983). Ови притисци обухватају регулаторне захтеве,

имитацију пракси успешнијих актера у условима неизвесности, као и утицај професионалних стандарда и образовних институција.

У области *ESG*, регулаторни притисци су посебно видљиви кроз развој нормативних оквира као што су европске директиве о извештавању о одрживости и глобалне иницијативе попут Циљева одрживог развоја (United Nations, 2015). Истовремено, организације усвајају *ESG* праксе како би очувале конкурентност и легитимитет, док професионални стандарди и образовни програми додатно обликују њихово деловање (IPMA, 2015; Project Management Institute, 2021).

Додатно, институционална анализа може се продубити кроз разликовање регулативног, нормативног и културно-когнитивног стуба институција, који заједно обликују начин на који организације тумаче и примењују нове управљачке концепте (Scott, 2014). Овај приступ омогућава разумевање разлика у интеграцији *ESG* принципа између различитих организационих и националних контекста, указујући на то да формални прописи делују у интеракцији са вредностима и уверењима актера.

Ипак, институционална теорија има и своја ограничења. Истраживања указују да организације не реагују увек конформно на институционалне притиске, већ могу развијати различите стратегије прилагођавања, укључујући избегавање, компромис или отпор (Oliver, 1991). Поред тога, унутрашња организациона динамика и односи моћи могу значајно утицати на исход процеса промене (Greenwood и Hinings, 1996). У сложеним институционалним окружењима, присуство више институционалних логика може довести до различитих и понекад супротстављених пракси.

У оквиру докторске дисертације, институционална теорија се користи за анализу начина на који регулаторни, професионални и друштвени притисци утичу на развој *ESG* пракси и компетенција у управљању пројектима. Она омогућава повезивање институционалног контекста са организационим процесима и развојем капацитета, при чему се изградња компетенција посматра као резултат деловања ширег институционалног окружења. На тај начин, институционални фактори не утичу само на усвајање пракси, већ и на обликовање знања, стандарда и способности неопходних за примену *ESG* принципа у пројектном менаџменту.

4.2 Социо-технички системски приступ

Социо-технички системски приступ представља значајан теоријски оквир за разумевање организационих процеса који настају кроз интеракцију техничких система, људског понашања и организационог контекста. Овај приступ полази од претпоставке да се организациона ефикасност не може објаснити искључиво техничким решењима, већ захтева истовремено сагледавање друштвених и технолошких компоненти (Bostrom и Heinen, 1977; Pasmore и др., 2019). Организације се у том смислу посматрају као интегрисани системи у којима је неопходно усклађивање техничких структура и људских односа.

У савременом управљању пројектима, ова перспектива је посебно релевантна јер интеграција одрживости и *ESG* принципа подразумева истовремене промене у техничким процедурама, управљачким механизмима и организационим вредностима (Silvius и Schipper, 2014; Kivilä и др., 2017). Увођење система за мерење емисија, стандарда извештавања или дигиталних алата за праћење одрживости представља техничку димензију трансформације, али њихова ефективност зависи од начина на који их организација прихвата и интегрише у праксу (Marnewick и др., 2019). Слично томе, Arnold (2015) развија теорију социјалних екосистема која допуњује социо-техничку перспективу применом *ESG* принципа у управљању пројектима.

Улога лидерства, организационе културе и спремности запослених на промене указује да техничка решења не могу дати очекиване резултате без одговарајућих друштвених услова.

Централни концепт овог приступа односи се на идеју заједничке оптимизације, према којој се организациони резултати могу постићи само уколико се технички и друштвени подсистеми развијају у међусобној равнотежи (Pasmore и др., 2019). Доминација једног од ових подсистема доводи до неусклађености које се могу испољити кроз отпор запослених или ограничену примену нових решења. У контексту *ESG* интеграције, то значи да технолошке иновације усмерене ка одрживости морају бити праћене развојем организационих вредности и компетенција (Sierdovski и др., 2022; Mariani и др., 2025).

Посматрано из системске перспективе, организације се могу разумети као динамички скупови међузависних елемената чије интеракције доводе до настанка нових организационих карактеристика. Овај приступ омогућава да се интеграција *ESG* принципа сагледа као процес у којем техничке инфраструктуре, управљачке процедуре и људски капацитети делују истовремено и међусобно условљено (Hristov и др., 2021; Hahn и др., 2015). На тај начин одрживост се не посматра као резултат појединачних интервенција, већ као исход координисаног деловања више подсистема.

Увођење напредних информационих система и алата за управљање подацима захтева нове облике организационог учења и адаптације (Pasmore и др., 2019; Trevisan и др., 2024). Ови процеси указују на потребу за континуираним развојем компетенција и интердисциплинарним приступом, што је у складу са истраживањима о развоју одрживих компетенција (Wiek и др., 2011; Brundiens и др., 2021).

Истовремено, ова перспектива омогућава критичко преиспитивање технолошког детерминизма. Истраживања показују да технолошке промене могу произвести неочекиване организационе и друштвене последице, што захтева интеграцију техничких и социјалних аспеката у процесима одлучивања (Hahn и др., 2015).

У оквиру докторске дисертације, социо-технички системски приступ користи се за анализу начина на који технички алати управљања пројектима, организациона култура и развој компетенција делују у интеракцији током интеграције *ESG* принципа. Овај оквир омогућава повезивање индивидуалног и организационог нивоа анализе и допуњује институционалну перспективу спољашњих утицаја. На тај начин се објашњава како техничке иновације, организациони процеси и образовни механизми заједно доприносе развоју капацитета за примену *ESG* принципа у управљању пројектима (Silvius и Schipper, 2014; Savić и др., 2025).

4.3 Модел петоструке спирале иновација

Модел петоструке спирале иновација (енг. Quintuple helix) представља теоријски оквир који омогућава разумевање интеракција између различитих

друштвених подсистема у процесима стварања знања, иновација и одрживог развоја. Развијен као проширење концепта троструке и четвороструке спирале (Etzkowitz и Leydesdorff, 2000; Carayannis и Campbell, 2010), овај модел укључује образовни систем, привреду, јавни сектор, цивилно друштво и животну средину као међусобно повезане актере у иновационим процесима (Carayannis и Campbell, 2010; Leydesdorff и Etzkowitz, 2003; Gu et al., 2021). Савремени приступи овом моделу додатно наглашавају улогу партнерстава за одрживи развој у изградњи капацитета (Armas и Villegas, 2025, König и др., 2021; Zhou & Etzkowitz, 2021).

Новија емпиријска истраживања мапирају стубове петоструке спирале иновација и њихову примену у контексту одрживог развоја, чиме се доприноси бољем разумевању међусекторске сарадње у изградњи *ESG* капацитета (Loučanová и др., 2025, (Quasoe и др., 2023; van Bueren и др., 2025). Увођењем животне средине као активног елемента, овај приступ проширује разумевање иновација са технолошко-економске димензије на одрживост као централни оквир развоја. Иновације се посматрају као резултат интеракције институционалних, друштвених и еколошких процеса, при чему се знање развија кроз сарадњу више актера и система вредности (Leydesdorff и Etzkowitz, 2003). У том контексту, развој компетенција и организационих пракси не може се разумети изоловано, већ као резултат координисаног деловања различитих сектора.

У области управљања пројектима, овај модел омогућава позиционирање *ESG* интеграције унутар ширих иновационих екосистема. Усклађивање са регулаторним захтевима, друштвеним очекивањима и еколошким ограничењима подразумева сарадњу између више институционалних домена (Gareis и др., 2013). Улога појединачних актера у том процесу је различита, али међусобно условљена.

Образовне институције доприносе развоју знања и компетенција, привреда омогућава примену и технолошку трансформацију, јавни сектор дефинише регулаторни оквир, цивилно друштво утиче на друштвену легитимност, док животна средина поставља ограничења развоја (Carayannis и Campbell, 2011).

Различити интереси актера, институционалне баријере и неједнак однос моћи могу ограничити ефективност сарадње (Sabini и др., 2019). У том смислу,

интеграција *ESG* принципа не може се посматрати као линеаран процес, већ као резултат преговарања и прилагођавања између различитих актера.

Иако модел петоструке спирале нуди свеобухватан концептуални оквир, његова примена је ограничена недостатком развијених аналитичких инструмената за мерење интеракција између сектора. Ово указује на потребу за даљим развојем методолошких приступа који би омогућили прецизнију анализу његове примене у пројектном окружењу (Liyanage & Netswera, 2022).

У оквиру докторске дисертације, модел петоструке спирале користи се као аналитички оквир за разумевање међусекторских интеракција које обликују развој *ESG* компетенција и њихову примену у управљању пројектима. Његова улога је у повезивању теоријског и емпиријског дела истраживања, омогућавајући анализу доприноса различитих актера у процесу изградње капацитета.

У емпиријском делу истраживања ова перспектива се примењује кроз анализу ставова и искустава представника различитих сектора, што омогућава упоредно сагледавање начина на који актери доприносе развоју и примени *ESG* компетенција. На тај начин, модел петоструке спирале не служи само као дескриптивни оквир, већ као инструмент за разумевање механизма кроз које се обликују одрживе праксе у управљању пројектима.

4.4 Теорије управљања променама

Интеграција *ESG* принципа у организационе и пројектне праксе представља процес који превазилази техничка или процедурна унапређења и подразумева дубље промене у организационим структурама, вредностима и начину доношења одлука (Eccles, Ioannou и Serafeim, 2014; Silvius и Schipper, 2014). У том смислу, може се посматрати као организациона трансформација која обухвата прилагођавање стратегија, управљачких механизма и компетенција (Doz и Kosonen, 2010). Теорије управљања променама пружају оквир за разумевање начина на који организације реагују на нове нормативне, технолошке и друштвене захтеве (Burnes, 2004; Бу, 2005), што их чини релевантним за анализу *ESG* интеграције.

Класични приступ организационој промени заснива се на моделу који дефинише Левин, у којем се промена посматра као процес који обухвата напуштање постојећих образаца, увођење нових пракси и њихову стабилизацију у организационим рутинама (Burnes, 2004). Овај приступ је примењив у контексту *ESG* интеграције кроз постепено увођење стандарда одрживости, развој нових индикатора успешности и трансформацију организационе културе.

Даљи развој ове области наглашава значај лидерства и координације актера у процесу промене. Kotter (1996) указује на улогу изградње заједничке визије, ангажовања релевантних актера и постизања раних резултата као предуслова одрживе трансформације. Ови елементи су посебно значајни у пројектним организацијама, где имплементација *ESG* принципа подразумева сарадњу више заинтересованих страна и управљање отпором променама.

Процеси трансформације ретко се одвијају у јасно дефинисаним фазама и у великој мери зависе од организационог контекста и институционалног окружења (Burnes, 2004; Бу, 2005). Pettigrew посебно наглашава значај интеракције контекста, процеса и актера, што је од посебног значаја у условима сложених и динамичних окружења у којима се *ESG* интеграција одвија.

Савремени приступи организациону промену посматрају као континуиран и адаптиван процес. У том контексту, концепт динамичких способности указује на способност организација да препознају промене у окружењу, прилагођавају ресурсе и развијају нове стратегије у условима неизвесности (Doz и Kosonen, 2010). Ова перспектива је значајна за разумевање *ESG* интеграције као процеса који захтева стално учење и прилагођавање, а не једнократну интервенцију.

У области управљања пројектима, теорије управљања променама омогућавају анализу начина на који се *ESG* принципи постепено уграђују у пројектне процесе, од иницијалног прихватања захтева до њихове примене и стабилизације у пракси (Silvius и Schipper, 2014).

У оквиру истраживања, теорије управљања променама користе се за тумачење *ESG* интеграције као процеса организационе трансформације условљене институционалним притисцима и секторским специфичностима. Истовремено, оне омогућавају разумевање развоја компетенција као механизма

дугорочне адаптације организација. Повезивањем ових приступа са институционалном теоријом, социо-техничким оквиром и моделом петоструке спирале иновација формира се теоријска основа за анализу сложености *ESG* интеграције у управљању пројектима.

4.5 Теорије образовања одраслих и искуственог учења

Разматрање интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима захтева разумевање механизма кроз које се развијају компетенције неопходне за њихову примену. С обзиром на то да *ESG* трансформација подразумева промену начина размишљања, вредносних оријентација и професионалних пракси, процеси изградње капацитета заузимају централно место у анализи (Wiek и др., 2011; Brundiers и др., 2021). У том контексту, теорије образовања одраслих и искуственог учења пружају основу за разумевање начина на који се знање трансформише у оперативне способности релевантне за одрживи пројектни менаџмент (Kolb, 1984; Knowles, 1980; Lozano и др., 2019, (Cebrián, 2020)).

Андрагогија полази од специфичности учења одраслих и наглашава да је учење ефикасније када је повезано са практичним проблемима, када је усмерено на примену и када укључује активну улогу учесника (Knowles, 1980). Ови принципи су посебно значајни у контексту *ESG* обука, које се одвијају у професионалном окружењу и заснивају на реалним организационим изазовима. Истраживања указују да саморегулисано и проблемски оријентисано учење доприноси развоју сложених компетенција неопходних за одрживу трансформацију (Merriam и Bierema, 2014).

Теорија искуственог учења описује учење као процес који обухвата искуство, рефлексију, концептуализацију и примену (Kolb, 1984). Овај приступ омогућава повезивање теоријског и практичног знања и широко се примењује у професионалном развоју. У контексту *ESG* интеграције, он доприноси развоју компетенција које укључују критичко мишљење, вредносно расуђивање и способност анализе комплексних система (Moon, 2004).

Савремена литература у области образовања за одрживост додатно наглашава значај интердисциплинарности и повезивања учења са стварним друштвеним изазовима (Lozano и др., 2019). Кључне компетенције за одрживост

обухватају системско размишљање, антиципацију, нормативно расуђивање, стратешко деловање и сарадњу (Wiek и др., 2011), што је у складу са потребама савременог пројектног менаџмента (Silvius и Schipper, 2014), Martínez-Agut и др., 2025).

Поред формалног образовања, значајну улогу имају неформални облици учења и стручно усавршавање. Комбинација учења кроз рад, тренинга и формалних програма омогућава развој професионалаца способних да иницирају организационе промене (Hesselbarth и Schaltegger, 2014). Компетенције се у том смислу развијају кроз интеракцију индивидуалног учења, организационих пракси и ширег институционалног контекста (Illeris, 2018).

Ипак, истраживања указују да постојећи образовни системи не прате у довољној мери захтеве зелене транзиције. Ограничена интеграција одрживости у наставне програме и неусклађеност са потребама праксе представљају значајан изазов (Lozano и др., 2015; Persson Thunqvist и др., 2023). Овај јаз је посебно изражен у системима стручног образовања, где су исходи учења често недовољно повезани са захтевима пројектног окружења.

У оквиру докторске дисертације, теорије образовања одраслих и искуственог учења користе се за разумевање развоја компетенција као кључног механизма интеграције *ESG* принципа. Оне омогућавају повезивање институционалних услова, организационе праксе и индивидуалног учења, указујући на то да *ESG* интеграција има и снажну образовну димензију.

Повезивањем овог приступа са институционалном теоријом, социо-техничким оквиром, теоријама управљања променама и моделом петоструке спирале иновација формира се интегрисан теоријски оквир који омогућава анализу *ESG* интеграције на више нивоа. У том оквиру, изградња капацитета представља посредујући механизам који повезује институционалне захтеве са практичном применом *ESG* принципа у управљању пројектима.

4.6 Интеграција теоријских оквира у истраживачки модел

Интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима захтева истовремено сагледавање утицаја институционалног окружења, организационих процеса и

развоја компетенција. Истраживања у области одрживости и пројектног менаџмента указују да се ови процеси не могу објаснити применом једног теоријског приступа, већ захтевају интеграцију више аналитичких перспектива (Aarseth и др., 2017; Silvius и Schipper, 2014).

У оквиру истраживања, институционална теорија се користи за објашњење утицаја регулаторних и друштвених притисака на усвајање *ESG* пракси. Социотехнички приступ омогућава анализу интеракције техничких решења и организационог понашања (Pasmore и др., 2019), док теорије управљања променама доприносе разумевању процеса организационе трансформације (Burnes, 2004; By, 2005). Теорије образовања одраслих и искуственог учења омогућавају тумачење развоја компетенција (Kolb, 1984; Knowles, 1980), а модел петоструке спирале иновација пружа оквир за анализу међусекторских интеракција (Carayannis и Campbell, 2010).

Повезивањем ових перспектива формира се интегрисан теоријски оквир који омогућава анализу *ESG* интеграције као процеса који се одвија на више нивоа, од институционалног и организационог до индивидуалног. У том оквиру, изградња капацитета представља кључни механизам кроз који се институционални захтеви трансформишу у практичну примену *ESG* принципа, што је у складу са истраживањима која наглашавају улогу компетенција у одрживом пројектном менаџменту (Sierdovski и др., 2022; Mariani и др., 2025).

Овај приступ представља основу за развој истраживачког модела дисертације, који омогућава анализу односа између институционалних притисака, организационих процеса, развоја компетенција и примене *ESG* принципа.

4.6.1 Концептуална логика интеграције теоријских перспектива

Полазна претпоставка истраживања у оквиру докторске дисертације је да интеграција *ESG* принципа не представља искључиво техничко питање имплементације стандарда, већ процес институционалне и организационе трансформације. Институционална теорија омогућава разумевање спољних притисака који обликују понашање организација кроз регулаторне захтеве, професионалне норме и тржишна очекивања (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014).

Ипак, ова перспектива не објашњава у потпуности варијације у примени *ESG* пракси, јер не обухвата унутрашње организационе и техничке механизме трансформације.

Социо-технички системски приступ допуњује ову анализу указујући да интеграција *ESG* принципа зависи од усклађивања технолошких решења и друштвених структура. Технички системи, као што су алати за извештавање и праћење индикатора, не могу бити ефикасни без одговарајућих организационих пракси, културе и начина доношења одлука (Bostrom и Heinen, 1977; Pasmore и др., 2019). Овим се *ESG* интеграција позиционира као процес који повезује техничке и људске факторе унутар организација.

Теорије управљања променама уносе динамичку димензију, омогућавајући разумевање *ESG* интеграције као процеса који укључује отпоре, адаптацију и постепену институционализацију нових пракси (Burnes, 2004; Kotter, 1996; By, 2005). Овај приступ указује да имплементација *ESG* принципа не следи линеарну путању, већ се одвија као континуирана трансформација у условима организационе и контекстуалне сложености.

Развој компетенција представља кључни елемент овог процеса. Теорије образовања одраслих и искуственог учења омогућавају анализу начина на који се знања и способности развијају кроз професионалне и неформалне процесе учења (Knowles, 1980; Kolb, 1984). У том контексту, изградња капацитета се може разумети као механизам кроз који се институционални захтеви преводе у оперативне праксе, што је у складу са истраживањима у области образовања за одрживост (Lozano и др., 2019; Hesselbarth и Schaltegger, 2014).

Модел петоструке спирале иновација омогућава проширење анализе на системски ниво, указујући на значај међусекторске сарадње у развоју *ESG* компетенција и пракси (Carayannis и Campbell, 2010; Leydesdorff и Etzkowitz, 2003). Повезивањем образовног система, привреде, јавне управе, цивилног друштва и животне средине, овај модел омогућава разумевање *ESG* интеграције као процеса који се одвија у ширем друштвеном и институционалном контексту.

4.6.2 Синергетски ефекти теоријске комбинације

Комбиновање различитих теоријских перспектива омогућава изградњу аналитичког оквира који превазилази ограничења појединачних приступа. Институционална теорија пружа објашњење разлога због којих организације усвајају *ESG* праксе, док социо-технички приступ омогућава разумевање начина на који се те праксе имплементирају унутар организационих система.

Теорије управљања променама уносе временску димензију, указујући на динамику трансформације, отпоре и процесе адаптације, док теорије образовања одраслих и искуственог учења објашњавају развој компетенција неопходних за њихову примену (Knowles, 1980; Kolb, 1984). Модел петоструке спирале иновација омогућава да се ови процеси сагледају у ширем друштвеном контексту, кроз интеракцију различитих сектора (Carayannis и Campbell, 2010).

Овако постављен теоријски оквир омогућава да се *ESG* интеграција анализира као вишеслојан процес који истовремено обухвата институционалне услове, организационе механизме, динамику промена, развој компетенција и међусекторску сарадњу. Повезивањем ових димензија омогућава се потпуније разумевање комплексности *ESG* интеграције, што представља основу за даљу емпиријску анализу.

4.6.3 Импликације за истраживачки модел дисертације

Интеграцијом релевантних теоријских оквира конципиран је истраживачки модел који *ESG* интеграцију у управљању пројектима тумачи као резултат међусобно повезаних утицаја институционалних услова, организационих процеса, развоја компетенција и међусекторских интеракција. Овај модел полази од системског приступа и омогућава анализу *ESG* интеграције као процеса који се одвија на више нивоа, од регулаторног и организационог до индивидуалног и образовног.

У оквиру предложеног модела, институционални притисци и регулаторни оквири дефинишу захтеве и подстицаје за примену *ESG* принципа (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014), док организациони капацитети одређују могућности њихове имплементације. Истовремено, образовни механизми омогућавају развој

компетенција неопходних за примену *ESG* принципа (Kolb, 1984; Knowles, 1980; Lozano и др., 2019), док међусекторска сарадња подстиче размену знања и иновације у пројектном окружењу (Carayannis и Campbell, 2010).

ESG интеграција се у овом моделу не посматра као директна последица институционалних притисака, већ као исход процеса изградње капацитета, који делује као посреднички механизам између спољашњих захтева и њихове практичне примене у организационом и пројектном контексту. На тај начин, изградња капацитета омогућава трансформацију нормативних захтева у конкретне професионалне и организационе праксе (Sierdovski и др., 2022; Mariani и др., 2025).

С обзиром на то да је истраживање у оквиру докторске дисертације спроведено у различитим националним и секторским контекстима, модел омогућава анализу варијација у приступима интеграцији *ESG* принципа. Национални контекст се у том смислу посматра као важна аналитичка димензија која утиче на обликовање организационих капацитета и примену *ESG* принципа у пракси (Scott, 2014).

Овако постављен модел представља основу за интерпретацију емпиријских налаза дисертације, омогућавајући анализу односа између институционалних услова, организационих процеса, развоја компетенција и примене *ESG* принципа у управљању пројектима.

4.6.4 Допринос интегративног приступа

Интегративни теоријски приступ развијен у оквиру ове дисертације омогућава повезивање различитих перспектива у анализи интеграције *ESG* принципа у управљању пројектима. За разлику од приступа који се фокусирају на појединачне аспекте, као што су институционални притисци, техничка решења или образовни процеси (Silvius и Schipper, 2014; Aarseth и др., 2017), предложени оквир обједињује институционалне услове, организационе праксе и механизме развоја компетенција у јединствену аналитичку целину.

На тај начин се *ESG* интеграција сагледава као процес који истовремено обухвата регулаторне утицаје, организационе механизме и развој компетенција, што омогућава њено разумевање у контексту савремених пројектних окружења.

Овакав приступ обезбеђује основу за анализу *ESG* интеграције на више нивоа, укључујући институционални, организациони и образовни контекст, и омогућава интерпретацију емпиријских налаза у ширем оквиру организационе и друштвене трансформације.

5. Изградња капацитета као системски одговор на изазове интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима

Компетенцијски оквири одрживости додатно развијају ово разумевање. Истраживања указују да одрживе компетенције обухватају системско размишљање, способност предвиђања будућих сценарија, нормативно расуђивање и интердисциплинарну сарадњу (Wiek и др., 2011). Истовремено, образовни приступи у области одрживости наглашавају значај повезивања учења са реалним друштвеним изазовима (Evans, 2019; Lozano и др., 2019). Ови оквири омогућавају концептуализацију *ESG* компетенција као комбинације техничког знања, вредносних оријентација и способности примене принципа одрживости у пројектним контекстима.

Развој ових компетенција тесно је повезан са образовним механизмима. Савремена истраживања указују на значај интеграције формалног, неформалног и искуственог учења у процесима професионалног развоја (Kolb, 1984; Knowles, 1980). Формално образовање обезбеђује теоријске основе, неформални програми омогућавају прилагођавање специфичним професионалним потребама, док искуствено учење омогућава трансформацију знања у практичне способности. Комбинација ових приступа доприноси развоју професионалаца способних да интегришу *ESG* принципе у организациону праксу (Hesselbarth и Schaltegger, 2014).

Ипак, литература указује на значајне изазове у образовним одговорима на захтеве одрживе трансформације. Образовни системи често не прате динамику зелене транзиције, што доводи до неслагања између развијених компетенција и потреба праксе (Lozano и др., 2015). Овај јаз је посебно изражен у транзиционим

економијама и системима стручног образовања и обуке, где институционални и ресурсни капацитети варирају.

У оквиру докторске дисертације, изградња капацитета и развој *ESG* компетенција посматрају се као централни механизам који повезује институционалне притиске, образовне интервенције и организациону праксу. Ова перспектива омогућава анализу начина на који различити образовни и професионални системи обликују способности актера да интегришу *ESG* принципе у управљање пројектима, чиме се поставља основа за даљу анализу компетенцијских оквира и образовних приступа.

5.1 Теорије изградње капацитета

Интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима не може се свести на примену стандарда или увођење процедура, већ зависи од способности организација и појединаца да развијају и користе одговарајуће компетенције. У том смислу, концепт изградње капацитета представља оквир за разумевање начина на који се знање, вештине и организациони ресурси преводe у одрживу професионалну праксу (United Nations, 2015; OECD, 2021).

Савремена истраживања указују да изградња капацитета обухвата више нивоа, укључујући индивидуални, организациони и системски, при чему се способност деловања развија кроз интеракцију образовних, институционалних и организационих услова. У контексту одрживости, овај концепт се повезује са развојем компетенција које омогућавају системско разумевање, критичко промишљање и доношење одлука у условима неизвесности (Wiek и др., 2011; Lozano и др., 2019; Brundiers и др., 2021).

У области пројектног менаџмента, ова перспектива означава померање од традиционалног фокуса на оперативну ефикасност ка ширем разумевању пројектата као инструмената друштвене трансформације. То подразумева проширење компетенцијског оквира менаџера пројектата ка интеграцији етичких, еколошких и друштвених димензија одлучивања (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013). У том контексту, компетенције се развијају као способност адаптације и деловања у сложеним организационим условима.

Истраживања у области одрживости показују да кључне компетенције обухватају системско размишљање, способност предвиђања, нормативно расуђивање и сарадњу у интердисциплинарним тимовима (Wiek и др., 2011). Образовни приступи који подржавају њихов развој заснивају се на повезивању учења са конкретним друштвеним и професионалним изазовима (Lozano и др., 2019; Evans, 2019). ESG компетенције се у том смислу могу разумети као комбинација знања, вредности и способности примене принципа одрживости у пројектном контексту.

Развој ових компетенција условљен је образовним механизмима. Савремена литература наглашава значај интеграције различитих облика учења у процесима професионалног развоја (Lozano и др., 2019; Brundiers и др., 2021). Ови приступи концептуално се ослањају на раније теоријске моделе искуственог и самостално усмереног учења (Kolb, 1984; Knowles, 1980), али их проширују кроз повезивање учења са комплексним друштвеним проблемима. Комбинација формалног образовања, професионалних обука и искуственог учења омогућава развој актера способних да иницирају и спроводе одрживе промене (Hesselbarth и Schaltegger, 2014).

Ипак, постоји уочљив јаз између захтева одрживе трансформације и начина на који се компетенције развијају. Образовни системи често не прате динамику зелене транзиције, што доводи до неусклађености између развијених знања и потреба праксе (Lozano и др., 2015). Овај проблем је посебно изражен у транзиционим економијама и системима стручног образовања, где институционални и ресурсни капацитети варирају.

У оквиру докторске дисертације, изградња капацитета се посматра као механизам који повезује институционалне притиске, образовне процесе и организациону праксу. Та перспектива омогућава анализу начина на који различити системи обликују способности актера да интегришу ESG принципе у управљање пројектима и представља основу за даљу разраду компетенцијских оквира и образовних приступа.

5.2 Компетенцијски оквири

Разумевање изградње капацитета у контексту *ESG* интеграције захтева анализу компетенцијских оквира одрживости који дефинишу знања, вештине и вредносне оријентације неопходне за деловање у сложеним друштвено-еколошким системима. За разлику од традиционалних модела усмерених на техничку ефикасност и функционалну специјализацију, ови оквири наглашавају системско разумевање, интердисциплинарност и оријентацију ка дугорочним друштвеним циљевима.

Један од најзначајнијих концептуалних доприноса дају Wiek и др. (2011), који идентификују кључне компетенције одрживости као способности које омогућавају разумевање комплексних система, предвиђање будућих развоја, нормативно расуђивање, стратешко деловање и сарадњу у мултиактерским контекстима. Овај приступ помера фокус са поседовања знања на способност деловања у условима неизвесности и сложених процеса одлучивања.

У контексту управљања пројектима, ове компетенције омогућавају интеграцију одрживости у процес доношења одлука, укључујући процену дугорочних утицаја, уравнотежавање интереса заинтересованих страна и повезивање оперативних активности са ширим друштвеним циљевима. У том смислу, интеграција *ESG* принципа доводи до преиспитивања постојећих компетенцијских оквира и проширења њиховог домена (Silvius и Schipper, 2014).

Сличан правац развоја видљив је и у оквиру образовања за одрживи развој, где се наглашава значај развоја компетенција као што су критичко мишљење, сарадња и способност деловања у комплексним системима (UNESCO, 2020, Abo-Khalil, 2024). Ова перспектива указује да образовање не треба да буде усмерено искључиво на пренос знања, већ на развој способности које омогућавају активно учешће у одрживој трансформацији.

Професионални стандарди у области пројектног менаџмента постепено интегришу ове захтеве. PMI (2021) препознаје значај техничких, лидерских и стратешких компетенција, док IPMA (2015) укључује контекстуалне и вредносне аспекте деловања. Ипак, истраживања указују да *ESG* компетенције још увек нису

у потпуности систематизоване у оквиру ових стандарда, што ограничава њихову практичну примену (Sabini и др., 2019).

Посебан значај имају приступи који повезују компетенције са процесима изградње капацитета. Истраживања показују да се развој компетенција одрживости заснива на интеграцији интердисциплинарног образовања, практичног искуства, организационог учења и међусекторске сарадње (Lozano и др., 2019). Ова перспектива указује да компетенције нису искључиво индивидуалне карактеристике, већ резултат интеракције образовних система, институционалних услова и професионалне праксе.

Упркос развоју ових оквира, у литератури су присутни значајни изазови. Недостатак универзалних индикатора мерења компетенција, њихова контекстуална условљеност и ограничен број емпиријских истраживања у различитим економским и институционалним окружењима представљају кључне празнине. Ови изазови су посебно релевантни у мултинационалним и међусекторским контекстима у којима се *ESG* интеграција одвија.

У оквиру докторске дисертације, компетенцијски оквири одрживости посматрају се као аналитичка веза између изградње капацитета и образовних механизма развоја *ESG* компетенција. Они омогућавају концептуализацију способности неопходних за одрживи пројектни менаџмент и представљају основу за операционализацију варијабли у истраживачком моделу.

5.3 *ESG* компетенције у образовању

Развој компетенција неопходних за интеграцију *ESG* принципа у професионалну праксу не може се посматрати изоловано од образовних система који обликују знања, вредности и начине деловања будућих стручњака. У том смислу, образовање представља један од кључних механизма изградње капацитета за одрживу трансформацију организација и друштва. Савремена литература наглашава да *ESG* компетенције не произилазе искључиво из техничке обуке, већ из интеграције интердисциплинарних знања, критичког размишљања и практичног искуства у процесима учења (Wiek и др., 2011; Lozano и др., 2019). Развој *ESG* компетенција у високом образовању постаје све значајнији, при чему се

истиче улога универзитета у изградњи капацитета за одрживи развој (Basheer i Ahmed, 2025; Sebrián, 2020; Mulà et al., 2017).

Значај *ESG* у образовању повезан је са ширим глобалним и европским политичким оквирима који наглашавају улогу образовања у одрживом развоју. Агенда 2030 препознаје образовање као кључни фактор постизања циљева одрживог развоја (United Nations, 2015), док *OECD* указује на потребу развоја компетенција за деловање у условима неизвесности, комплексности и еколошких ограничења (*OECD*, 2021). У европском контексту, зелена транзиција и регулаторни оквири одрживости додатно наглашавају потребу за образовним програмима који припремају стручњаке за интеграцију *ESG* принципа у управљачке и техничке процесе (European Commission, 2019).

Истраживања показују да високо образовање има значајну улогу у формирању *ESG* компетенција кроз интеграцију одрживости у наставне планове, интердисциплинарне програме и истраживачке активности (Ankareddy et al., 2025; Atstāja, 2025). Evans (2019) истиче да развој курикулума усмерених ка одрживости подразумева трансформацију традиционалних дисциплинарних структура и увођење холистичког приступа који повезује техничке, друштвене и етичке аспекте знања. Слично томе, Hesselbarth и Schaltegger (2014) указују да образовање има потенцијал да обликује „агенте промене“, односно професионалце способне да иницирају одрживе трансформације у организацијама. Поред високог образовања, значајну улогу има и стручно и струковно образовање, посебно у развоју оперативних компетенција применљивих у пракси. У том контексту, практично учење, сарадња са индустријом и обуке засноване на реалним пројектима омогућавају стицање знања потребних за примену одрживих технологија и управљачких приступа (Persson Thunqvist и др., 2023). Ипак, литература указује и на бројне изазове. Често постоји неслагласност између образовних исхода и потреба тржишта рада, ограничена интердисциплинарност курикулума, као и недовољна интеграција практичног искуства у наставу (Lozano и др., 2019). Ови проблеми су посебно изражени у транзиционим економијама, где институционални и ресурсни капацитети образовних система варирају (Persson Thunqvist и др., 2023; Martínez-Agut и др., 2025). Због тога се развој *ESG* компетенција мора посматрати као

системски процес који повезује образовне институције, професионално окружење и јавне политике. У оквиру ове докторске дисертације, *ESG* компетенције у образовању посматрају се као посредни механизам између институционалних захтева и професионалне праксе управљања пројектима. Оне представљају кључну варијаблу у анализи начина на који образовни системи у различитим секторима и националним контекстима обликују способност организација да интегришу *ESG* принципе. Слични закључци потврђују се и у новијим истраживањима о одрживом извештавању у високом образовању, где се посебно истиче улога универзитета у развоју *ESG* компетенција (Kalinowski, 2025).

5.4 Улога формалног, неформалног и искуственог учења

Развој компетенција неопходних за интеграцију *ESG* принципа у професионалну праксу тесно је повезан са образовним системима који обликују знања, вредности и начине деловања будућих стручњака. Образовање се у том смислу препознаје као кључни механизам изградње капацитета за одрживу трансформацију организација и друштва. Савремена истраживања указују да *ESG* компетенције не произилазе искључиво из техничке обуке, већ из повезивања интердисциплинарних знања, критичког размишљања и искуственог учења (Wiek и др., 2011; Lozano и др., 2019; Cebrián, 2020).

Значај *ESG* у образовању произилази и из ширег институционалног и политичког оквира. Agenda 2030 препознаје образовање као предуслов за постизање циљева одрживог развоја (United Nations, 2015), док OECD наглашава потребу развоја компетенција за деловање у условима неизвесности и комплексности (OECD, 2021). У европском контексту, политика зелене транзиције додатно је артикулисана кроз оквире као што је GreenComp, који дефинише кључне компетенције за одрживост, укључујући системско размишљање, одговорност и способност деловања (European Commission, 2019).

Високо образовање има значајну улогу у развоју *ESG* компетенција кроз интеграцију одрживости у наставне планове, интердисциплинарне програме и истраживачке активности. Развој курикулума усмерених ка одрживости подразумева преиспитивање традиционалних дисциплинарних граница и увођење

приступа који повезују техничке, друштвене и етичке аспекте знања (Evans, 2019). Истовремено, образовање може деловати као механизам формирања професионалаца способних да иницирају и воде одрживе промене у организацијама (Hesselbarth и Schaltegger, 2014).

Поред високог образовања, значајну улогу имају и системи стручног образовања и обуке, посебно у развоју оперативних компетенција. Практично учење, сарадња са индустријом и укључивање студената у реалне пројектне активности омогућавају стицање знања неопходних за примену одрживих технологија и управљачких приступа (Persson Thunqvist и др., 2023).

Ипак, у литератури су идентификовани значајни изазови. Често постоји неусклађеност између образовних исхода и потреба тржишта рада, ограничена интердисциплинарност програма и недовољна интеграција практичног искуства у наставу (Lozano и др., 2019). Ови проблеми су посебно изражени у транзиционим економијама, где институционални и ресурсни капацитети образовних система варирају (Persson Thunqvist и др., 2023).

Због тога се развој *ESG* компетенција може посматрати као системски процес који повезује образовне институције, професионално окружење и јавне политике. У оквиру ове дисертације, *ESG* компетенције у образовању имају улогу посредног механизма између институционалних захтева и професионалне праксе управљања пројектима. Оне представљају кључну аналитичку димензију за разумевање начина на који различити образовни системи обликују способност организација да интегришу *ESG* принципе.

5.5 Образовање, професионална пракса и међусекторска сарадња

Интеграција *ESG* принципа у професионалну праксу не зависи искључиво од квалитета образовних садржаја, већ од степена повезаности образовних институција са радним и институционалним окружењем. У том смислу, образовање делује као посредник између институционалних захтева, регулаторних оквира и конкретне професионалне праксе. Из перспективе институционалне теорије, образовне институције прилагођавају наставне програме, стандарде и приступе под

утицајем нормативних и регулаторних притисака (Scott, 2014; DiMaggio и Powell, 1983).

Развој професионалне праксе у контексту *ESG* интеграције условљен је континуираном интеракцијом између образовања и радног окружења. Савремени приступи наглашавају значај сарадње између универзитета, привреде, јавног сектора и других актера у циљу усклађивања образовних исхода са потребама праксе и омогућавања трансфера знања у оперативни контекст (Carayannis и др., 2021; Leydesdorff и Etzkowitz 2023; Etzkowitz, 2003; Liyanage & Netswera, 2022). У области управљања пројектима, ова сарадња је посебно значајна због мултиактерске природе *ESG* интеграције и потребе за деловањем у динамичним и сложеним условима.

Практични облици сарадње, као што су заједнички развој курикулума, укључивање студената у реалне пројекте и сарадња са индустријом, омогућавају развој компетенција у складу са стварним изазовима професионалне праксе. Ови модели имају посебан значај у контекстима у којима је неопходно брзо усклађивање образовања са регулаторним и тржишним захтевима (OECD, 2021;).

Посматрано кроз модел петоструке спирале иновација, развој *ESG* компетенција произилази из интеракције образовања, привреде, јавних политика, цивилног друштва и животне средине (Carayannis и Campbell, 2010). Ова перспектива указује да развој компетенција није ограничен на формално образовање, већ зависи од ширих мрежа сарадње које омогућавају заједничко креирање знања и размену искустава (Quasoe и др., 2023)

У контексту управљања пројектима, овакви облици сарадње доприносе развоју способности управљања заинтересованим странама, уравнотежавања различитих циљева и доношења одлука у условима институционалне и организационе сложености (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013). Ипак, литература указује на ограничења ових процеса, укључујући различите приоритете актера, институционалне баријере и асиметрије моћи које могу утицати на ефективност сарадње (Sabini и др., 2019). Ови изазови су израженији у транзиционим економијама, где су капацитети за координацију и заједничко деловање ограничени (van Bueren и др., 2025).

У оквиру докторске дисертације, однос између образовања, професионалне праксе и међусекторске сарадње посматра се као кључни елемент изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Ова перспектива омогућава да се институционални притисци, образовни механизми и организациона пракса сагледају као повезани елементи процеса одрживе трансформације.

6. Критичка синтеза и истраживачка празнина

Претходна анализа показује да постојећи теоријски приступи пружају значајне, али парцијалне увиде у интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Институционална теорија објашњава утицај регулаторних, нормативних и културних фактора на усвајање одрживих пракси (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014), али ограничено захвата унутрашње механизме организационе трансформације и развоја компетенција. Социо-технички приступ наглашава међузависност техничких и друштвених система (Bostrom и Heinen, 1977), али остаје фокусиран на организациони ниво. Модел петоструке спирале омогућава анализу међусекторских интеракција (Carayannis и Campbell, 2010; Leydesdorff и Etzkowitz, 2003), али његова примена у пројектном менаџменту остаје ограничено операционализована. Теорије управљања променама објашњавају процесе адаптације и отпора (Kotter, 1996; Burnes, 2004), али не одражавају у потпуности динамику комплексних пројектних окружења. Теорије учења и образовања доприносе разумевању развоја компетенција (Kolb, 1984; Knowles, 1980; Wiek и др., 2011), али недовољно интегришу институционалне и организационе услове њихове примене (Pagani и др., 2015)

Ова компаративна анализа указује да се *ESG* интеграција у литератури најчешће посматра кроз изоловане аналитичке димензије, без њиховог системског повезивања. Посебно је недовољно истражена интеракција институционалних притисака, организационих процеса и развоја компетенција, као и начин на који се ови процеси одвијају у различитим секторским и националним контекстима. Истраживања ретко повезују образовне механизме, организациону трансформацију

и међусекторску сарадњу у јединствен аналитички оквир, што ограничава разумевање начина на који се *ESG* принципи преводе у практичну примену.

Полазећи од ових ограничења, докторска дисертација развија интегрисани теоријски модел који *ESG* интеграцију посматра као процес који се одвија кроз међусобно повезане институционалне, организационе и образовне механизме. Посебан фокус ставља се на улогу изградње капацитета као посредничког процеса који омогућава трансформацију институционалних захтева у оперативне компетенције и професионалну праксу. Овај приступ омогућава анализу варијација у *ESG* интеграцији у зависности од контекста и представља основу за емпиријско истраживање.

6.1 Ограничења постојеће литературе

Критички преглед литературе указује на више структурних ограничења која условљавају потребу за даљим истраживањем. Пре свега, значајан део постојећих студија усмерен је на корпоративни и финансијски аспект *ESG* концепта, док је његова примена у контексту пројектно оријентисаних организација недовољно развијена (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013). Истраживања се најчешће фокусирају на *ESG* извештавање, финансијске перформансе и регулаторне импликације, док остаје недовољно размотрено на који начин се *ESG* принципи преводе у оперативне процесе управљања пројектима, укључујући управљање ризицима и процену успеха пројеката (Aarseth и др., 2017; Friedrich, 2023).

Поред тога, постојећа литература показује изражену секторску фрагментацију. Истраживања су најчешће ограничена на појединачне секторе, без систематских компаративних анализа између образовања, индустрије, јавне управе и цивилног друштва (Sabini и др., 2019). Оваква фрагментација отежава разумевање начина на који различити актери заједнички обликују развој *ESG* компетенција и пракси.

Даље, уочљив је недостатак повезивања институционалних услова и развоја компетенција. Иако су ове димензије појединачно релативно добро истражене, њихова интеракција остаје недовољно разрађена (Lozano и др., 2019; Bianchi, 2020). Посебно недостају истраживања која анализирају како се институционални

притисци преводе у процесе изградње капацитета и развој компетенција на индивидуалном и организационом нивоу.

Додатно ограничење представља географска концентрација постојећих истраживања. Већина емпиријских студија заснована је на развијеним економијама и европском контексту, док су транзиционе и не-ЕУ економије значајно мање заступљене (Alfirević и др., 2025). Ово ограничава могућност генерализације налаза, посебно у условима различитих институционалних и образовних структура.

Коначно, теоријски приступи се најчешће примењују изоловано, што доводи до аналитичке фрагментације. Недостају интегрисани модели који би повезали институционалне притиске, организационе процесе, образовне механизме и развој компетенција у јединствен аналитички оквир (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013).

Синтеза наведених ограничења указује на недостатак интегрисаног приступа који обухвата институционалне, организационе и образовне димензије *ESG* интеграције и њихову међусобну интеракцију у контексту управљања пројектима. Посебно је уочљив недостатак концептуалних модела који системски објашњавају процес изградње *ESG* капацитета кроз повезивање контекстуалних услова, механизма учења, развоја компетенција и међусекторске сарадње. Ова празнина представља полазиште за ово истраживање, које има за циљ развој интегрисаног теоријског и методолошког модела.

6.2 Идентификација истраживачких празнина

На основу критичке анализе и синтезе релевантне научне литературе у области одрживог управљања пројектима и интеграције *ESG* принципа, могу се идентификовати значајне истраживачке празнине које указују на потребу за даљим теоријским и емпиријским развојем ове области. Пре свега, уочава се недостатак интегрисаног теоријског оквира који систематски повезује институционалне услове, организационе праксе и образовне механизме развоја компетенција у процесу интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. Постојећа истраживања најчешће анализирају ове димензије изоловано, што ограничава разумевање *ESG* интеграције као сложеног трансформационог процеса (Silvius и Schipper, 2014;

Gareis и др., 2013). Даље, емпиријски докази који се односе на развој *ESG* компетенција у контексту управљања пројектима остају ограничени, посебно када је реч о анализи механизма изградње капацитета који омогућавају практичну примену принципа одрживости у организационом окружењу (Lozano и др., 2019; Wiek и др., 2011). Такође, улога међусекторске сарадње и размене знања у процесима изградње капацитета није довољно истражена, иако се у савременим теоријским приступима препознаје као кључни фактор одрживе трансформације организација и професионалне праксе (Carayannis и Campbell, 2010; Sabini и др., 2019). Посебно изражена празнина односи се на недостатак међународних компаративних истраживања која обухватају различите институционалне и националне контексте, укључујући транзиционе економије, у којима се процеси интеграције *ESG* принципа одвијају под специфичним регулаторним, економским и образовним условима (Alfirević и др., 2025). Коначно, постојећи концептуални модели *ESG* интеграције ретко су операционализовани и емпиријски испитани у конкретним пројектним окружењима, што указује на потребу за развојем аналитичких приступа који повезују теоријске концепте са практичном применом (Friedrich, 2023; Orieno и др., 2024).

Идентификоване истраживачке празнине указују на неопходност развоја интегрисаног, интердисциплинарног и мултинивоиског аналитичког приступа који обједињује институционалне, организационе и образовне димензије *ESG* интеграције. У том контексту, ова дисертација има за циљ да одговори на наведене празнине кроз развој и емпиријску валидацију интегрисаног концептуалног модела изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима, који повезује контекстуалне услове, механизме учења, развој компетенција и међусекторску сарадњу у јединствен аналитички оквир.

6.3 Позиционирање истраживања

На основу критичке анализе литературе уочава се више међусобно повезаних истраживачких празнина које указују на ограничења постојећих приступа и потребу за њиховим даљим развојем.

Прва празнина односи се на недостатак интегрисаног теоријског оквира који повезује институционалне услове, организационе процесе и образовне механизме у анализи *ESG* интеграције у управљању пројектима. Постојећа истраживања најчешће посматрају ове димензије одвојено, што ограничава разумевање *ESG* интеграције као сложеног трансформационог процеса (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013).

Друга празнина односи се на ограничен број емпиријских истраживања која анализирају развој *ESG* компетенција у контексту пројектног менаџмента. Посебно недостају студије које испитују механизме изградње капацитета као процес који омогућава превођење принципа одрживости у конкретну професионалну праксу (Lozano и др., 2019; Wiek и др., 2011).

Трећа празнина односи се на недовољно истражену улогу међусекторске сарадње у развоју *ESG* компетенција и трансферу знања. Иако се у теоријским оквирима препознаје значај интеракције различитих актера, њена конкретна улога у процесима изградње капацитета остаје недовољно емпиријски испитана (Carayannis и Campbell, 2010; Sabini и др., 2019).

Четврта празнина односи се на недостатак компаративних истраживања која обухватају различите институционалне и националне контексте. Постојећа истраживања доминантно су усмерена на развијене економије, док су транзициони контексти знатно мање заступљени (Alfigević и др., 2025).

Пета празнина односи се на ограничен степен операционализације постојећих концептуалних модела. Теоријски оквири *ESG* интеграције ретко су повезани са емпиријским инструментима и анализом у конкретним пројектним окружењима (Friedrich, 2023; Orieno и др., 2024).

Идентификоване празнине указују на потребу за развојем интегрисаног аналитичког приступа који обједињује институционалне, организационе и образовне димензије *ESG* интеграције. У том контексту, ова дисертација развија и емпиријски испитује концептуални модел изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима, који повезује контекстуалне услове, механизме учења, развој компетенција и међусекторску сарадњу.

6.4 Увод у истраживачки модел

Синтеза теоријских увида и идентификованих истраживачких празнина доводи до формулисања интегрисаног истраживачког модела који представља концептуалну основу емпиријског дела дисертације. Полази се од становишта да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља мултинивоиски процес који настаје кроз интеракцију институционалних услова, организационих пракси и образовних механизма.

У оквиру предложеног модела, институционални оквир обликује захтеве и подстицаје за примену *ESG* принципа, утичући на начин на који организације и образовни системи одговарају на изазове одрживог развоја (DiMaggio и Powell, 1983; Scott, 2014). Образовни системи у том контексту имају кључну улогу у развоју компетенција, које омогућавају превођење нормативних захтева у практичну примену у пројектном окружењу (Wiek и др., 2011; Silvius и Schipper, 2014).

Развој компетенција се у моделу посматра као посреднички механизам који повезује институционалне притиске са организационом праксом. Истовремено, међусекторска сарадња и размена знања утичу на варијације у начинима примене *ESG* принципа, док организациона сложеност и адаптивни капацитети организација обликују исходе процеса интеграције (Carayannis и Campbell, 2010; Gareis и др., 2013).

Концептуална структура модела заснива се на повезивању три нивоа анализе. На **макро нивоу** посматрају се институционални и национални оквири који дефинишу регулаторне и политичке услове. На **мезо нивоу** анализирају се организационе структуре и међусекторске интеракције које омогућавају трансфер знања и имплементацију пракси. На **микро нивоу** фокус је на развоју индивидуалних компетенција које омогућавају примену *ESG* принципа у конкретним пројектним активностима.

Овако конципиран модел омогућава свеобухватну анализу процеса изградње *ESG* капацитета и представља основу за операционализацију кључних концепата, дизајн емпиријског истраживања и интерпретацију резултата. Његова структура и односи између појединих елемената биће детаљније разрађени у наставку рада.

III ПОГЛАВЉЕ

ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО

Полазећи од теоријског оквира развијеног у претходним поглављима, емпиријски део дисертације усмерен је на испитивање процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима у различитим институционалним и организационим контекстима. Полази се од становишта да се изградња капацитета не одвија изоловано, већ као резултат интеракције институционалних услова, организационих пракси, образовних система и међусекторске сарадње.

Истраживање је концептуализовано као квалитативно, експлоративно и компаративно, са циљем разумевања начина на који различити актери концептуализују, перципирају и примењују *ESG* принципе у пројектном окружењу. У том оквиру, фокус је усмерен на анализу варијација у приступима *ESG* интеграцији у различитим секторским и националним контекстима, идентификацију институционалних и организационих фактора који делују као покретачи или ограничења овог процеса, као и на испитивање улоге образовних механизма у развоју, верификацији и препознавању *ESG* компетенција релевантних за управљање пројектима.

Посебна пажња посвећена је анализи значаја међусекторске сарадње и размене знања у процесима изградње капацитета, као и синтези емпиријских налаза у интегрисани модел *ESG* интеграције у управљању пројектима.

У складу са постављеним истраживачким питањима, истраживачки дизајн је усмерен на анализу институционалних, организационих и образовних фактора који обликују интеграцију *ESG* принципа, као и на разумевање начина на који се *ESG* компетенције развијају, препознају и примењују у различитим контекстима.

7. Истраживачки модели и аналитичке претпоставке

Полазећи од интегрисаног теоријског оквира развијеног у претходним поглављима, емпиријски део дисертације усмерен је на испитивање процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Посматрани феномен обухвата интеракцију институционалних услова, организационих пракси, образовних система и међусекторске сарадње, што захтева аналитички приступ који омогућава обухватање више нивоа и контекста.

У том циљу, истраживање у оквиру докторске дисертације је концептуализовано кроз два комплементарна истраживачка модела.

Први истраживачки модел усмерен је на анализу варијација у перцепцијама и приступима интеграцији *ESG* принципа у различитим секторским и националним контекстима. Фокус овог модела је на идентификацији институционалних, организационих и контекстуалних фактора који делују као покретачи или ограничења интеграције *ESG* принципа у управљању пројектима.

Други истраживачки модел фокусиран је на анализу механизма развоја *ESG* компетенција и процеса изградње капацитета. У оквиру овог модела, изградња капацитета се посматра као посреднички процес који повезује институционалне захтеве са трансформацијом професионалне и пројектне праксе. Посебна пажња усмерена је на улогу образовних механизма, као и на процесе развоја, верификације и препознавања *ESG* компетенција у различитим системима.

Оваква аналитичка поставка омогућава повезивање дескриптивне анализе варијација са експланаторним приступом који испитује односе између кључних фактора и процеса. На тај начин се обезбеђује основа за синтезу емпиријских налаза у интегрисани модел изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљању пројектима.

У складу са постављеним моделима, формулисане су аналитичке претпоставке које усмеравају прикупљање и интерпретацију података и омогућавају систематску анализу у различитим институционалним и секторским контекстима.

7.1 Први истраживачки модел и аналитичке претпоставке

Први истраживачки модел усмерен је на анализу варијација у перцепцијама и приступима интеграцији *ESG* принципа у управљање пројектима у различитим секторским и националним контекстима, као и на идентификацију институционалних и организационих фактора који делују као препреке или покретачи овог процеса.

Полазећи од теоријског оквира, формулисане су аналитичке претпоставке које омогућавају испитивање утицаја контекстуалних услова на *ESG* интеграцију.

Општа аналитичка претпоставка 1 (ОП1)

Постоје значајне варијације у разумевању и приступима интеграцији *ESG* принципа у управљање пројектима између различитих секторских и националних контекста.

Посебне аналитичке претпоставке

П1.1: Перцепције значаја *ESG* принципа разликују се између сектора (образовање, привреда, јавна управа, цивилно друштво и животна средина).

П1.2: Приступ *ESG* интеграцији варирају у зависности од националног институционалног контекста.

П1.3: Институционалне и регулаторне баријере испољавају се различито у различитим секторима.

П1.4: Организациони ресурси и капацитети обликују ниво интеграције *ESG* принципа у пројектној пракси.

П1.5: Присуство покретача, као што су регулаторни притисци, лидерство и образовне иницијативе, повезано је са већим степеном интеграције *ESG* принципа.

Полазећи од становишта да је *ESG* интеграција условљена контекстуалним факторима, у оквиру модела разматрани су посреднички механизми који обликују однос између секторског и националног контекста и начина интеграције *ESG* принципа. Ови механизми обухватају препреке интеграције, покретаче трансформације и образовне одговоре усмерене ка развоју компетенција.

Општа аналитичка претпоставка 2 (ОП2)

Однос између секторског и националног контекста и интеграције *ESG* принципа посредован је присуством препрека и покретача процеса изградње капацитета.

Посебне аналитичке претпоставке

П2.1: Препреке интеграције обликују начин на који секторски контекст утиче на *ESG* праксу.

П2.2: Покретачи интеграције доприносе различитим нивоима примене *ESG* принципа.

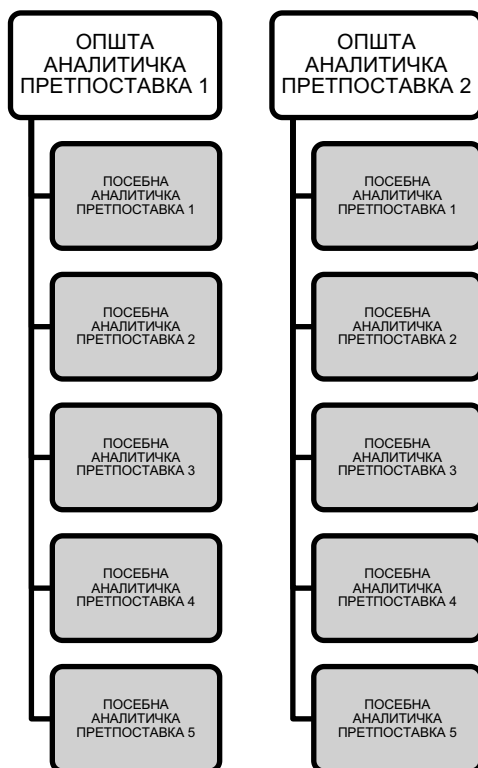
П2.3: Образовни одговори посредују однос између институционалних услова и развоја компетенција.

П2.4: Национални регулаторни оквир утиче на интензитет покретача *ESG* интеграције.

П2.5: Комбиновано деловање препрека и покретача обликује варијације у приступима *ESG* интеграцији.

У складу са наведеним претпоставкама, први истраживачки модел концептуализује секторски и национални контекст као аналитичке димензије, перцепцију *ESG* интеграције као централни аналитички исход, док препреке, покретачи и образовни одговори представљају посредничке механизме чија је улога анализирана кроз интерпретацију емпиријских података прикупљених квалитативним истраживачким приступом.

Графички приказ првог истраживачког модела представљен је на Слици 7.1



Слика 7.1 Први истраживачки модел

7.2 Други истраживачки модел и аналитичке претпоставке

Други истраживачки модел усмерен је на анализу механизма изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. За разлику од првог модела, који је фокусиран на варијације у контексту, овај модел испитује процесе кроз које се *ESG* компетенције развијају, трансформишу и примењују у професионалној и организационој пракси.

Полази се од становишта да изградња капацитета представља процес који повезује институционалне захтеве са практичном применом *ESG* принципа, при чему кључну улогу имају образовни механизми, различити облици учења и међусекторска сарадња. У том контексту, развој *ESG* компетенција посматра се као резултат интеракције формалног образовања, професионалних обука, искуственог учења и размене знања између различитих актера.

У оквиру модела, образовни механизми и облици учења представљају кључне покретаче развоја компетенција, док међусекторска сарадња доприноси

трансферу знања и њиховој примени у различитим организационим контекстима. Развијене компетенције омогућавају трансформацију организационе праксе и интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Полазећи од овог концептуалног оквира, формулисане су аналитичке претпоставке које омогућавају испитивање односа између образовних механизма, развоја компетенција и примене *ESG* принципа у пројектном окружењу.

Општа аналитичка претпоставка 3 (ОП3)

Начин образовања и учења обликује развој *ESG* компетенција неопходних за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Посебне аналитичке претпоставке

ПЗ.1: Формално образовање доприноси развоју концептуалног разумевања *ESG* принципа.

ПЗ.2: Неформални облици образовања подстичу развој примењивих професионалних компетенција.

ПЗ.3: Искусствено учење доприноси способности практичне интеграције *ESG* принципа у пројектној пракси.

ПЗ.4: Комбиновање различитих облика учења повезано је са вишим нивоом развоја *ESG* компетенција.

ПЗ.5: Примена искуствених образовних метода повезана је са већом перципираном спремношћу за *ESG* интеграцију.

Полазећи од становишта да изградња капацитета представља резултат интеракције образовних и институционалних процеса, формулисана је следећа општа аналитичка претпоставка.

Општа аналитичка претпоставка 4 (ОП4)

Међусекторска сарадња доприноси процесу изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљању пројектима.

Посебне аналитичке претпоставке

П4.1: Сарадња између образовних институција и привреде доприноси релевантности и практичној примени *ESG* компетенција.

П4.2: Сарадња са јавним сектором и креаторима политика подстиче усклађивање компетенција са регулаторним захтевима.

П4.3: Укљученост организација цивилног друштва доприноси развоју етичких и друштвених димензија *ESG* компетенција.

П4.4: Међусекторске мреже знања омогућавају трансфер иновација, добрих пракси и механизма верификације *ESG* компетенција.

П4.5: Интензитет сарадње обликује однос између образовних приступа, процеса верификације компетенција и њихове примене у пракси.

Други истраживачки модел заснива се на повезивању образовних механизма, развоја *ESG* компетенција и њихове примене у пројектној пракси, при чему међусекторска сарадња има улогу посредничког и модерирајућег фактора. У оквиру модела, образовни приступи представљају покретач развоја компетенција, док развијене компетенције омогућавају интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Овако постављена структура омогућава анализу односа између кључних варијабли и представља основу за емпиријско испитивање процеса изградње капацитета. Графички приказ другог истраживачког модела представљен је на Слици 7.2



Слика 7.2 Други истраживачки модел

Истраживачки модели представљени у овом поглављу чине аналитички оквир за емпиријско истраживање спроведено у наставку рада. Први модел усмерен је на анализу контекстуалних варијација, односно утицаја секторског и

националног институционалног окружења на начине интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. Други модел фокусиран је на механизме изградње компетенција и образовне процесе који омогућавају практичну примену *ESG* принципа у организационој и пројектној пракси. Емпиријска анализа у наредним поглављима омогућава проверу и интерпретацију ових аналитичких претпоставки, док интеграција добијених налаза представља основу за формулисање концептуалног модела изградње капацитета представљеног у поглављу 15.

У циљу допуне увида добијених применом првог и другог истраживачког модела, посебан сегмент истраживања усмерен је на анализу искустава учесника у практичној примени *ESG* принципа у управљању пројектима. Овај део има за циљ дубинско разумевање начина на који актери из различитих секторских и националних контекста интерпретирају, усвајају и примењују *ESG* концепте у свом професионалном окружењу, као и идентификацију фактора који подстичу или ограничавају процесе изградње капацитета. Полазећи од социо-техничког и институционалног оквира, искуства испитаника посматрају се као резултат интеракције индивидуалних компетенција, организационих пракси и регулаторних услова, што омогућава увид у обрасце деловања који остају мање видљиви у нормативним и концептуалним приступима.

Подаци су прикупљени путем полуструктурисаних фокус групних дискусија спроведених у више националних контекста, са представницима различитих сектора у складу са приступом модела петоструке спирале иновација. Овај приступ омогућио је интерактивну размену ставова и искустава и идентификацију како заједничких образаца, тако и специфичних секторских и институционалних перспектива у погледу интеграције *ESG* принципа.

Истраживање обухвата анализу ставова и искустава испитаника у односу на значај *ESG* принципа у пројектном окружењу, изазове и ограничења њихове примене, улогу формалних, неформалних и искуствених облика образовања у развоју релевантних компетенција, механизме међусекторске сарадње и размене знања, као и препоруке за унапређење професионалне и организационе праксе.

Посебна пажња посвећена је компаративној анализи искустава у различитим секторским и националним контекстима, са циљем утврђивања структурних

разлика у приступима интеграцији *ESG* принципа и идентификације заједничких образаца који указују на кључне механизме изградње капацитета. Као допуна аналитичким моделима заснованим на теоријски дефинисаним категоријама, овај сегмент омогућава индуктивно издвајање тема и образаца кроз квалитативну анализу података.

На основу прикупљених налаза идентификовани су обрасци који указују на степен интеграције *ESG* принципа и варијације у нивоу развијености компетенција и организационих капацитета. Резултати се користе за аналитичко преиспитивање постављених претпоставки, идентификацију празнина у постојећим праксама и концептуализацију интегрисаног модела изградње капацитета. Истовремено, налази представљају основу за формулисање препорука усмерених на унапређење образовних приступа и институционалних механизма подршке одрживој пројектној пракси.

На тај начин, анализа искустава испитаника функционише као аналитички мост између теоријског оквира и емпиријске интерпретације резултата и доприноси систематизацији налаза у финални концептуални модел дисертације.

8. Методолошки приступ истраживању

8.1 Методологија истраживања и прикупљања података

Методолошки приступ истраживању конципиран је у складу са теоријским оквиром развијеним у претходним поглављима и истраживачким питањима формулисаним на основу њега. Полази се од становишта да се интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима може адекватно разумети само кроз анализу њене институционалне, организационе и образовне условљености.

У том контексту, истраживање је засновано на квалитативном, компаративном и вишеслучајном истраживачком дизајну. Овакав приступ омогућава анализу процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у различитим националним, секторским и институционалним контекстима, узимајући у обзир специфичности сваког од њих.

Истраживање је усмерено на идентификацију механизма, значења и образаца деловања који обликују интеграцију *ESG* принципа у пројектној пракси. У складу са природом истраживачког проблема, циљ није статистичка генерализација, већ аналитичко разумевање процеса и односа између кључних фактора.

8.2 Истраживачки дизајн

Истраживачки дизајн заснован је на стратегији вишеслучајног истраживања (енг. *Multiple case study*), која омогућава истовремено дубинско сагледавање специфичности појединачних националних контекста и идентификацију транснационалних образаца (Yin, 2018). Комбинацијом унутар-случајне (енг. *Within-case*) и међу-случајне (енг. *Cross-case*) анализе омогућено је систематско поређење налаза, чиме се повећава аналитичка валидност резултата и њихова интерпретативна преносивост у ширем европском контексту..

Истраживање обухвата пет националних случајева Италију, Србију, Пољску, Хрватску и Грчку, селектованих применом теоријског и концептуалног узорковања. Избор случајева заснован је на релевантности за проучавани феномен и потреби обухватања различитих институционалних, регулаторних и образовних контекста унутар европског простора, уз укључивање земаља са различитим нивоом развијености *ESG* пракси, регулаторних оквира и институционалних капацитета. Одабрани случајеви омогућавају поређење између развијених и транзиционих економија, као и различитих приступа интеграцији одрживости у управљање пројектима, чиме се обезбеђује аналитичка основа за идентификацију заједничких образаца и контекстуалних специфичности. Разноврсност контекста третирана је као аналитички ресурс, а не као варијабла коју је потребно контролисати.

Аналитички фокус постављен је на актере из пет сектора који одражавају структуру модела петоструке спирале иновација: високо образовање, привреду, јавну управу, цивилно друштво и сектор животне средине. У оквиру истраживачког дизајна анализа је усмерена на секторске перспективе унутар националног контекста, док се појединачни учесници третирају као кључни информанти који репрезентују секторске позиције и искуства.

8.3 Прикупљање података

Прикупљање података реализовано је кроз фокус групне дискусије као квалитативни приступ погодан за разумевање заједнички конструисаних интерпретација, искустава и интеракција међу актерима (Morgan, 1997). Ова метода омогућава генерисање података кроз интерактивну дискусију и размену перспектива учесника, што је од посебног значаја за анализу процеса међусекторске сарадње и изградње капацитета.

Водич за фокус групе конципиран је у складу са истраживачким питањима, аналитичким претпоставкама и концептуалним моделом докторске дисертације, чиме је обезбеђена структурна конзистентност истраживачког инструмента. На тај начин обезбеђена је упоредивост података из различитих националних контекста, уз задржавање флексибилности неопходне за продубљену квалитативну анализу. Комплетан водич приказан је у Прилогу 1.

8.4 Обрада и анализа података

Након спроведених дискусија, аудио-снимци су транскрибовани и припремљени за аналитичку обраду. У циљу систематизације података и обезбеђивања аналитичке доследности, развијена је кодна књига заснована на истраживачким питањима, концептуалном моделу и иницијалном читању емпиријског материјала. Кодирање података спроведено је применом тематске анализе засноване на кодној књизи (енг. *Codebook thematic analysis*) која омогућава комбиновање дедуктивног приступа заснованог на теоријском моделу и индуктивног идентификовања тема које произилазе из емпиријских података (Guest и др., 2012). Процес кодирања спроведен је итеративно, кроз више циклуса читања и ревизије кодова, што је омогућило постепено прецизирање тематских категорија.

Тематска анализа омогућила је идентификацију и интерпретацију образаца значења у материјалу (Braun и Clarke, 2006; 2023). Паралелно је примењен *framework* приступ, којим је формирана аналитичка матрица (земља, сектор, тематска категорија), што је омогућило структурисано поређење налаза и компаративну анализу на више нивоа (Ritchie и Spencer, 1994; Gale и др., 2013).

У циљу обезбеђивања аналитичке поузданости, кодови и категорије су континуирано проверавани и усклађивани током процеса анализе, уз повезивање налаза са теоријским оквиром и истраживачким питањима.

Оваква аналитичка процедура омогућила је повезивање инструмента прикупљања података са концептуалним оквиром истраживања и обезбедила кохерентност између теоријског модела и емпиријских налаза.

8.5 Осигурање валидности

Методолошки приступ укључио је више механизма осигурања валидности и поузданости истраживања, укључујући триангулацију извора, вишеструко кодирање, проверу интерпретација и систематско документовање аналитичког процеса (Lincoln и Guba, 1985). Триангулација је обухватила различите секторске и националне контексте, као и више извора података прикупљених кроз фокус групне дискусије.

Део материјала независно је кодиран од стране више истраживача, а неслагања су разрешавана консензусним поступком уз ревизију кодне књиге. Посебна пажња посвећена је идентификацији девијантних случајева ради провере стабилности интерпретација. Током целокупног процеса анализе вођена је документација о доношењу аналитичких одлука, чиме је обезбеђена транспарентност и могућност праћења истраживачког процеса.

Представљени методолошки оквир обезбеђује доследност између истраживачких питања, теоријског модела и емпиријске анализе и омогућава валидно повезивање емпиријских налаза са концептуалним моделом изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљању пројектима.

8.6 Развој истраживачког инструмента

У квалитативним истраживањима термин истраживачки инструмент односи се на структуриран поступак прикупљања података који омогућава систематичност и упоредивост емпиријског материјала, а не на мерење у психометријском смислу. У оквиру ове дисертације истраживачки инструмент представља стандардизовани водич за фокус групне дискусије, развијен са циљем прикупљања компаративних

квалитативних података о процесима изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Развој инструмента заснован је на концептуалном оквиру дисертације који интегрише институционалну теорију, модел петоструке спирале иновација, приступе изградњи капацитета, теорије управљања променама и теорије образовања одраслих. Полазећи од дефинисаних истраживачких питања и аналитичких претпоставки, конструисан је водич који омогућава систематично испитивање перцепција, искустава и пракси релевантних актера у различитим секторским и националним контекстима.

Структура водича дефинисана је тако да обухвати кључне димензије развоја *ESG* компетенција у пројектном окружењу, укључујући: разумевање *ESG* концепта у управљању пројектима, приступе стицању и развоју компетенција, институционалне и организационе препреке и покретаче интеграције, механизме валоризације компетенција, као и препоруке за унапређење будућих пракси. Питања су формулисана као отворена и рефлексивна, са циљем подстицања интерактивне дискусије и размене искустава међу учесницима.

Водич за фокус групе организован је у тематске целине које прате концептуалну логику истраживања:

- Опште разумевање *ESG* и одрживог управљања пројектима,
- Приступе учењу и развоју компетенција,
- Изазове интеграције *ESG* принципа у пракси,
- Валоризацију и признавање компетенција,
- Препоруке за развој будућих професионалних и образовних приступа.

Развој инструмента реализован је кроз итеративни процес који је обухватио усклађивање питања са теоријским оквиром, интерну експертску ревизију и консултативни процес у оквиру међународног истраживачког тима. Овим приступом обезбеђена је концептуална усаглашеност инструмента, његова применљивост у различитим културним контекстима и валидност садржаја.

Тематске целине дефинисане у водичу директно су операционализоване у аналитичке категорије коришћене у процесу кодирања података, чиме је обезбеђена методолошка конзистентност између фазе прикупљања података и

фазе њихове анализе. На тај начин успостављена је јасна логичка веза између истраживачких питања, структуре инструмента, кодне књиге и аналитичке матрице.

Овако развијен истраживачки инструмент омогућио је стандардизовано прикупљање упоредивих података уз задржавање неопходне флексибилности квалитативног приступа, чиме је обезбеђена поуздана основа за компаративну и вишеслојну анализу процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљању пројектима.

8.7 Метод прикупљања података

Прикупљање емпиријских података у оквиру овог истраживања реализовано је применом фокус групних дискусија као квалитативне методе погодне за испитивање перцепција, искустава и професионалних пракси актера укључених у процесе управљања пројектима и интеграције *ESG* принципа. Метод фокус група изабран је имајући у виду комплексност истраживаног феномена, који подразумева интеракцију институционалних услова, образовних система, организационих пракси, националног контекста и међусекторске сарадње.

Истраживање је спроведено у оквиру транснационалног компаративног истраживачког оквира који обухвата пет европских земаља: Италију, Србију, Пољску, Хрватску и Грчку. Укупно је реализовано пет фокус групних сесија, по једна у свакој земљи, чиме је омогућено прикупљање података у различитим институционалним, регулаторним и образовним контекстима европског простора.

Фокус групе су реализоване у хибридном формату, комбинујући учешће уживо и онлајн учешће путем онлајн платформе ZOOM, што је омогућило укључивање релевантних стручњака из различитих организационих и географских окружења. У истраживању је учествовало укупно 44 испитаника, од чега је 27 учествовало уживо, а 17 путем онлајн платформе.

Учесници су одабрани применом наменског узорковања (енг. *Purposive sampling*), на основу критеријума професионалног искуства у области управљања пројектима, одрживог развоја, *ESG* имплементације, образовања, јавних политика или активности повезаних са заштитом животне средине. Финални аналитички

узорак формиран је тако да обезбеди заступљеност актера из свих сектора модела петоструке спирале иновација, укључујући:

- високо образовање и стручно образовање и обуке (18 учесника),
- привреду (11 учесника),
- сектор животне средине (5 учесника),
- цивилно друштво (5 учесника),
- јавну управу и сектор јавних политика (5 учесника).

Све фокус групне сесије реализоване су применом јединственог, стандардизованог водича за дискусију, који је коришћен у свим земљама учесницама истраживања. Дискусије су модерирани обучени фасилитатори у свакој земљи, у складу са заједничким методолошким протоколом, чиме је обезбеђена уједначеност поступка прикупљања података уз истовремено уважавање специфичности локалног контекста. Фокус групне сесије трајале су приближно 90 минута.

Дискусије су вођене комбинацијом локалних језика и енглеског језика како би се омогућило активно учешће свих испитаника. Све сесије су аудио-снимане уз претходно прибављен информисани пристанак учесника. Након реализације фокус група извршена је верbatim транскрипција дискусија. Ради обезбеђивања упоредивости података у транснационалном истраживању, сви транскрипти су преведени и обједињени на енглеском језику, чиме је формиран јединствени аналитички корпус података.

Прикупљени транскрипти представљају примарну јединицу емпиријског материјала за даљу квалитативну анализу. Анализа података заснива се на систематском поступку кодирања и идентификације тематских образаца, при чему се искази учесника интерпретирају у односу на секторски и национални контекст. Овако припремљен корпус података омогућио је примену компаративне анализе и структурирање налаза у аналитичку матрицу типа земља × сектор × тематска категорија.

Кодирање података спроведено је ручно, применом унапред дефинисане кодне књиге и аналитичке матрице, без употребе специјализованог софтвера за квалитативну анализу података. Аналитички поступак реализован је кроз сарадњу чланова истраживачког тима, уз континуирано усаглашавање интерпретација и ревизију кодних категорија, у складу са препорукама за тимску квалитативну анализу података (Miles и др., 2014).

Подаци су чувани у заштићеном дигиталном окружењу доступном искључиво истраживачком тиму, у складу са етичким принципима научног истраживања и правилима заштите података. Анонимност учесника обезбеђена је уклањањем идентификационих података, док се цитати у раду приказују искључиво на нивоу земље и сектора.

Ауторка дисертације активно је учествовала у процесу припреме истраживачког инструмента, реализације фокус група и накнадног кодирања података као члан транснационалног истраживачког тима. Оваква истраживачка позиција омогућила је дубинско разумевање контекста прикупљених података, уз примену рефлексивног приступа у процесу интерпретације налаза.

Овако прикупљен и припремљен емпиријски материјал представља основу за поступак кодирања и тематске анализе података, који је приказан у наредном потпоглављу.

8.8 Кодна књига и аналитички оквир тематске анализе

У циљу обезбеђивања систематичне, транспарентне и методолошки утемељене анализе квалитативних података, у истраживању је развијена тематска кодна књига која представља основу за доследно кодирање, категоризацију и интерпретацију емпиријског материјала прикупљеног путем фокус групних дискусија. Кодна књига омогућава повезивање истраживачких питања, теоријског оквира и емпиријских налаза, чиме се обезбеђује конзистентност између фазе прикупљања података и фазе њихове аналитичке обраде.

Развој кодне књиге заснива се на принципима тематске анализе (Braun и Clarke, 2006; 2023) и *codebook* приступа квалитативној анализи (Guest и др., 2012), који комбинује дедуктивни приступ заснован на теоријским полазиштима

дисертације и истраживачким моделима са индуктивном отвореношћу за идентификацију нових тема које произилазе из емпиријског материјала. Оваквим приступом обезбеђена је равнотежа између теоријске усмерености и осетљивости на емпиријске специфичности различитих контекста.

Јединицу анализе у овом истраживању представља смисаона целина исказа учесника (*meaning unit*), односно сегмент текста који садржи релевантну идеју, став или опис искуства повезан са интеграцијом *ESG* принципа, развојем компетенција или процесима изградње капацитета. Сваки идентификовани сегмент текста означавањем је одговарајућим кодом из кодне књиге.

Структура кодне књиге организована је у пет главних тематских категорија (Т1–Т5), које одражавају кључне аналитичке димензије истраживања:

- значај *ESG* принципа у управљању пројектима
- препреке интеграцији *ESG* принципа
- покретаче и олакшавајуће факторе интеграције
- улогу образовања у развоју *ESG* компетенција
- препоруке за унапређење праксе

Сваку тематску категорију прате подкатегије које омогућавају прецизније означавање емпиријских исказа и идентификацију образаца значења унутар појединачних случајева, али и њихово поређење између различитих земаља и сектора. Кодна књига примењена у анализи података обухвата категорије и подкатегије приказана је у табели 8.1.

Табела 8.1 Структура кодне књиге тематске анализе

Тема	Подкатегије (кодови)	Аналитичка сврха
Т1 Значај <i>ESG</i> принципа у пројектном менаџменту	T1.1 Разумевање и дефинисање <i>ESG</i>	Анализа начина на који актери концептуализују <i>ESG</i> и његов значај у пројектном окружењу
	T1.2 Релевантност <i>ESG</i> за различите секторе	
	T1.3 Повезаност <i>ESG</i> са стратешким циљевима организација	
	T1.4 <i>ESG</i> као конкурентска предност	
Т2 Препреке интеграцији <i>ESG</i> принципа	T2.1 Недостатак знања и компетенција	Идентификација институционалних и организационих баријера интеграције <i>ESG</i> принципа
	T2.2 Ограничени ресурси	
	T2.3 Регулаторне и институционалне баријере	
	T2.4 Отпор променама и организациона инертност	
	T2.5 Недостатак међусекторске сарадње	
Т3 Покретачи и олакшавајући фактори интеграције	T3.1 Подршка менаџмента и лидерство	Анализа фактора који подстичу интеграцију <i>ESG</i> принципа
	T3.2 Образовне иницијативе	
	T3.3 Националне и европске политике и регулаторни оквири	
	T3.4 Технолошка подршка и иновације	
	T3.5 Мреже и партнерства	
Т4 Улога образовања у развоју <i>ESG</i> компетенција	T4.1 Формално високо образовање	Анализа образовних механизма развоја <i>ESG</i> компетенција
	T4.2 Стручно образовање и обуке	
	T4.3 Неформално и целоживотно учење	
	T4.4 Дуално образовање и пракса у реалном сектору	
	T4.5 Универзитетско-индустријска партнерства	
Т5 Препоруке за унапређење праксе	T5.1 Интеграција <i>ESG</i> у курикулуме и обуке	Формулисање препорука за унапређење институционалних и образовних механизма
	T5.2 Развој међусекторских пројеката и пракси	
	T5.3 Подстицаји и награде за <i>ESG</i> интеграцију	
	T5.4 Умрежавање и размена добрих пракси	
	T5.5 Прилагођавање међународних стандарда локалном контексту	

Кодирање података спроведено је ручно, применом аналитичких табела и матричног приступа. Аналитички поступак реализован је кроз сарадњу више чланова транснационалног истраживачког тима, при чему је ауторка дисертације активно учествовала у идентификацији тематских категорија, означавању исказа и интерпретацији налаза. Развијена кодна књига коришћена је као основ за компаративну анализу података и систематско идентификовање образаца релевантних за процесе изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

8.9 Аналитичка матрица и организација података

Анализа података спроведена је применом framework приступа (Ritchie и Spencer, 1994; Gale и др., 2013), који омогућава систематско структурирање

квалитативних налаза у аналитичку матрицу ради компаративне интерпретације. Аналитичка матрица организована је тако да редови представљају националне контексте, односно Италију, Србију, Пољску, Хрватску и Грчку, док колоне одражавају секторске перспективе у складу са моделом петоструке спирале иновација, укључујући високо образовање, привреду, јавну управу, цивилно друштво и сектор животне средине.

Оваква структура омогућила је истовремено праћење образаца унутар појединачних случајева и њихово поређење између различитих националних и секторских контекста. Матрица је даље развијена као вишеслојна аналитичка структура у којој су теме и кодови из кодне књиге интегрисани у садржај појединачних ћелија, чиме је обезбеђена повезаност између емпиријских података и аналитичких категорија.

У оквиру сваке ћелије матрице уношени су идентификовани кодови и тематске категорије из кодне књиге (Т1–Т5), уз кратке аналитичке резимее и репрезентативне цитате из транскрипата фокус групних дискусија. На овај начин обезбеђена је систематична организација података и постављена основа за компаративну интерпретацију резултата.

У циљу обезбеђивања систематичности и аналитичке доследности у обради података, током анализе примењиван је низ међусобно повезаних поступака. Транскрипти фокус група анализирани су најпре по националним контекстима, а затим по секторима, при чему су идентификовани кодови и тематске категорије уношени у одговарајуће ћелије аналитичке матрице. Кодна књига коришћена је као основни аналитички оквир, чиме је обезбеђена доследна примена дефинисаних кодова и избегнуто увођење нових категорија без аналитичке аргументације и ревизије њихових дефиниција.

Након попуњавања матрице, подаци су даље анализирани кроз развој тематских приказа који су омогућили уочавање односа између тема, секторских перспектива и националних контекста. У оквиру сваке ћелије матрице формулисан је кратак аналитички резиме, уз илустративне цитате који репрезентују идентификоване обрасце. Тако структурисана матрица представљала је основу за

систематизацију налаза и организацију поглавља „Резултати“, омогућавајући њихово приказивање кроз повезивање секторских и националних перспектива.

Овако конципирана аналитичка процедура омогућила је анализу унутар појединачних националних случајева, поређење налаза између земаља, као и интерсекторску анализу перцепција и искустава актера. Истовремено, омогућена је идентификација заједничких и контекстуално специфичних образаца интеграције *ESG* принципа.

У циљу обезбеђивања аналитичке поузданости, део транскрипата кодирао је већи број истраживача, након чега је спроведено поређење и усаглашавање кодова ради постизања интерпретативне конзистентности (MacQueen и др., 1998; Miles и др., 2014). Разлике у кодирању решаване су кроз аналитичке дискусије и ревизију дефиниција кодова, уз систематско документовање измена у складу са *audit trail* приступом (Lincoln и Guba, 1985). Посебна пажња посвећена је идентификацији девијантних случајева, односно исказа који одступају од доминантних образаца, како би се избегло једнострано тумачење резултата и ојачао кредибилитет интерпретације.

Применом оваквог аналитичког оквира омогућено је повезивање емпиријских налаза са истраживачким моделима дисертације и идентификација образаца релевантних за развој концептуалног модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

8.10 Осигурање методолошке ригорозности и валидности истраживања

Истраживање је конципирано са циљем спровођења међусекторске и транснационалне анализе перцепција, искустава и институционалних одговора у области интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. Фокус истраживања није усмерен на развој новог компетенцијског оквира, већ на компаративно разумевање начина на који различити секторски и национални контексти обликују процесе изградње капацитета. Овакво позиционирање омогућава анализу *ESG* интеграције као социо-институционалног процеса, а не искључиво као нормативног модела компетенција.

Теоријска конзистентност истраживања обезбеђена је доследном применом модела петоструке спирале иновација, институционалне теорије и социо-техничког приступа током свих фаза истраживачког процеса, од развоја истраживачког инструмента, преко прикупљања података, до интерпретације налаза. Ови теоријски оквири омогућили су интегрисано тумачење интеракције између образовних система, организационих пракси и регулаторних услова који обликују интеграцију *ESG* принципа.

Методолошка ригорозност обезбеђена је применом више комплементарних стратегија валидације квалитативне анализе. Пре свега, примењена је триангулација извора података, кроз поређење налаза из различитих сектора и националних контекста, као и њихово повезивање са релевантном научном литературом и постојећим институционалним и политичким оквирима (Denzin, 1978). Појављивање сличних тематских образаца у различитим случајевима допринело је јачању кредибилитета интерпретације.

Поузданост анализе унапређена је применом вишеструког кодирања, при чему су делови транскрипата анализирани од стране више чланова истраживачког тима. Разлике у интерпретацији кодова решаване су кроз аналитичке дискусије и ревизију кодне књиге, у складу са препорукама за тимску квалитативну анализу (MacQueen и др., 1998).

Интерпретативна валидност налаза додатно је осигурана поступком провере интерпретација са учесницима истраживања (енг. *Member checking*), чиме је смањен ризик од погрешног тумачења емпиријских исказа (Boons et al., 2016).

Транспарентност аналитичког процеса обезбеђена је вођењем *audit trail* документације, која обухвата развој кодне књиге, измене аналитичких категорија и одлуке донете током процеса анализе (Miles и др., 2014). Овакав приступ омогућава праћење логике аналитичког закључивања и доприноси проверљивости истраживачког поступка.

Комбинована примена наведених процедура омогућила је постизање кредибилности, поузданости и аналитичке утемељености резултата, што представља основу за њихову теоријску интерпретацију и практичну применљивост у различитим институционалним и образовним контекстима.

8.11 Структура узорка

Структура узорка дефинисана је у складу са циљевима истраживања који се односе на разумевање процеса изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких (*ESG*) принципа у управљање пројектима у различитим институционалним, секторским и националним контекстима. С обзиром на квалитативни карактер истраживања, узорковање није засновано на принципу статистичке репрезентативности, већ на примени теоријског и наменског узорковања (енг. *Purposive sampling*), усмереног на укључивање актера са релевантним професионалним искуством и експертизом у посматраном феномену.

У истраживању су учествовала укупно 44 учесника, распоређена у пет фокус група реализованих у транснационалном истраживачком контексту. Избор учесника заснован је на више комплементарних критеријума, који обухватају искуство у управљању пројектима, укљученост у активности повезане са *ESG* принципима или одрживим развојем, учешће у образовним, институционалним или организационим процесима релевантним за развој компетенција, као и способност да допринесу експертској дискусији о изазовима и механизмима *ESG* интеграције.

Овако конципиран узорак омогућава третирање учесника као експертског узорка, што представља уобичајен приступ у квалитативним истраживањима усмереним на анализу професионалних пракси и институционалних процеса.

8.11.1 Географска структура узорка

Узорком су обухваћени учесници из пет европских земаља: Италије, Србије, Пољске, Хрватске и Грчке. Избор земаља заснован је на принципима компаративног вишеслучајног истраживања, са циљем укључивања различитих институционалних, регулаторних и образовних контекста релевантних за анализу интеграције *ESG* принципа.

Обухваћене земље представљају различите делове европског простора, укључујући јужну Европу, централно-источну Европу и регион Западног Балкана, што омогућава сагледавање варијација у приступима развоју *ESG* компетенција и изградњи организационих капацитета у различитим контекстуалним условима.

Оваква структура узорка омогућава идентификацију како контекстуално специфичних, тако и заједничких образаца, чиме се обезбеђује основа за компаративну анализу и даљу интерпретацију налаза у оквиру интегрисаног истраживачког модела.

8.11.2 Секторска структура узорка

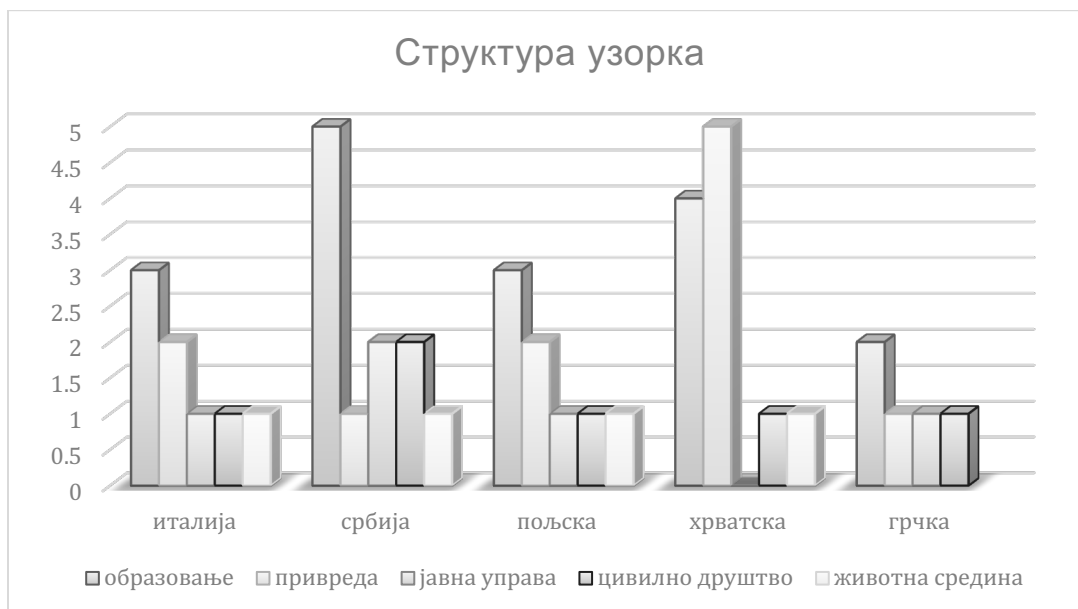
Узорком су обухваћени учесници који представљају пет секторских домена у складу са моделом петоструке спирале иновација, укључујући високо образовање и стручно образовање и обуке, привреду, јавну управу и сектор јавних политика, цивилно друштво и сектор заштите животне средине (Табела 8.2).

Оваква секторска структура омогућава анализу изградње капацитета као међусекторског процеса у којем се *ESG* компетенције развијају кроз интеракцију образовних институција, организација, јавних политика и ширег друштвеног окружења. Истовремено, она омогућава сагледавање различитих улога и перспектива актера у процесу интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима.

Табела 8.2 Структура узорка према земљи

Земља	Образовање	Привреда	Јавна управа	Цивилно друштво	Животна средина	Укупно
Италија	3	2	1	1	1	8
Србија	5	1	2	2	1	11
Пољска	3	2	1	1	1	9
Хрватска	4	5	0	1	1	11
Грчка	2	1	1	1	1	6
УКУПНО	18	11	5	5	5	44

Актери из система стручног образовања и обуке сврстани су у образовни сектор у складу са логиком модела петоструке спирале иновација. Ради прегледнијег приказа секторске заступљености учесника, структура узорка према земљама представљена је и графички (Слика 8.2), што омогућава јасније сагледавање расподеле актера у оквиру посматраних секторских домена.



Слика 8.2 Структура узорка према земљи

8.12 Професионалне карактеристике учесника

Учесници поседују различите професионалне улоге, укључујући професоре и истраживаче, пројектне менаџере, представнике јавне управе, руководиоце организација, консултанте и представнике цивилног друштва и сектора заштите животне средине.. Њихово професионално искуство обухвата управљање пројектима, развој образовних програма, корпоративно управљање, креирање и спровођење јавних политика, као и активности у области одрживог развоја..

С обзиром на квалитативну и интерпретативну орјентацију истраживања, прикупљање детаљних демографских података није представљало примарни аналитички фокус. Уместо тога, као кључни критеријуми узорковања коришћени су ниво експертизе, институционална позиција и секторска припадност учесника.

8.13 Аналитичка адекватност узорка

Величина узорка и структура реализованих фокус група омогућиле су постизање аналитичке zasiћености у оквиру идентификованих тематских категорија. Током анализе уочено је да се кључни обрасци перцепција, искустава и интерпретација ESG интеграције понављају кроз различите националне и секторске

контексте, што указује на стабилизацију тематских образаца и довољну дубину прикупљених података.

Поред тога, разноврсност узорка у погледу секторске припадности и институционалних контекста омогућила је идентификацију како заједничких, тако и контекстуално специфичних образаца, што је од посебног значаја за компаративну анализу. Ова комбинација ширине и дубине података доприноси аналитичкој робусности налаза.

У складу са принципима квалитативних компаративних истраживања, адекватност узорка не процењује се кроз статистичку репрезентативност, већ кроз способност узорка да омогући теоријску генерализацију и развој аналитичких увида релевантних за посматрани феномен. У том смислу, одабрани узорак сматра се довољним за интерпретацију образаца интеграције *ESG* принципа у различитим институционалним и организационим контекстима.

8.13.1 Аналитичка улога узорка

Овако конципирана структура узорка омогућава вишенивоиску анализу процеса интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. Анализа је реализована на нивоу националних контекста, што омогућава сагледавање утицаја институционалних и регулаторних оквира, затим на секторском нивоу, где се испитују специфичности професионалних пракси и организационих приступа, као и на међусекторском нивоу, кроз анализу интеракција и размене знања између различитих актера.

Истовремено, компаративни транснационални приступ омогућава идентификацију образаца који превазилазе појединачне контексте и указују на шире структурне карактеристике процеса изградње капацитета за *ESG* интеграцију. Ова вишеслојна аналитичка перспектива омогућава повезивање емпиријских налаза са теоријским оквиром дисертације и представља основу за формулисање интегрисаног модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

8.14 Процедура рекутовања учесника и етички аспекти

Учесници истраживања рекутовани су путем институционалних и професионалних мрежа партнера укључених у транснационални истраживачки процес. Позиви за учешће упућени су експертима са релевантним искуством у области управљања пројектима, одрживог развоја, образовања и примене *ESG* принципа, са циљем обезбеђивања информисаних и аналитички релевантних увида.

Селекција учесника заснована је на унапред дефинисаним критеријумима који су обухватили професионално искуство у пројектном окружењу, укљученост у активности повезане са *ESG* или ширим оквиром одрживог развоја, као и припадност једном од сектора у складу са моделом петоструке спирале иновација. Додатни критеријум представљала је спремност за активно учешће у групној дискусији и размену професионалних искустава.

Учешће у истраживању било је у потпуности добровољно. Пре почетка фокус групних дискусија, свим учесницима су пружене јасне информације о циљевима истраживања, начину прикупљања и обраде података, као и о праву на повлачење из истраживања у било ком тренутку без последица. Информисани пристанак прибављен је пре снимања дискусија, у складу са етичким принципима квалитативних истраживања и важећим регулаторним оквиром за заштиту података о личности.

Анонимност и поверљивост података обезбеђене су уклањањем свих идентификационих елемената из транскрипата, док се резултати у раду приказују искључиво на нивоу земље и сектора. Приступ прикупљеним подацима био је ограничен на чланове истраживачког тима, уз примену мера заштите у складу са етичким стандардима научноистраживачког рада.

8.15 Ограничења узорка

Иако конципирана структура узорка омогућава продубљено разумевање процеса изградње *ESG* капацитета у различитим институционалним и секторским контекстима, неопходно је указати на одређена методолошка ограничења.

Пре свега, узорак има карактер експертског узорка, што подразумева да су у истраживање укључени актери са релевантним професионалним искуством, али истовремено отвара могућност присуства професионално условљених интерпретација и институционалних перспектива. Ова карактеристика може утицати на начин на који се *ESG* интеграција концептуализује и вреднује, посебно у контекстима у којима су одређене праксе већ институционализоване.

Друго, секторска заступљеност није у потпуности уједначена у свим националним контекстима, што је последица различите доступности релевантних актера и специфичности националних институционалних окружења. Ова неуједначеност узета је у обзир током анализе, при чему је разматрана као контекстуални фактор, а не као методолошки недостатак који би захтевао елиминацију варијација.

Треће, величина узорка, иако у складу са принципима квалитативних истраживања, не омогућава статистичку генерализацију налаза. Међутим, циљ истраживања није био квантитативно генерализовање, већ аналитичко и теоријско разумевање процеса интеграције *ESG* принципа, што подразумева фокус на интерпретацију образаца и односа између кључних фактора.

Сагледана у том контексту, наведена ограничења не умањују валидност налаза, већ доприносе прецизнијем позиционирању резултата и њиховој интерпретацији у оквиру дефинисаног теоријско-методолошког приступа.

8.16 Повезаност узорка са истраживачким моделом

Структура узорка конципирана је у директној вези са постављеним истраживачким моделима дисертације, са циљем обезбеђивања емпиријске основе за анализу кључних аналитичких односа.

Географска диверсификација узорка омогућава испитивање утицаја националних институционалних и регулаторних оквира на начине интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима, чиме се операционализује макро ниво анализе дефинисан у истраживачком моделу. Истовремено, секторска разноврсност узорка омогућава сагледавање варијација у перцепцијама, искуствима и организационим

праксама актера, што одговара мезо нивоу анализе и омогућава испитивање улоге различитих друштвених подсистема у процесима *ESG* интеграције.

Укључивањем актера из сектора у складу са моделом петоструке спирале иновација обезбеђена је могућност анализе међусекторских интеракција, размене знања и улоге сарадње у процесима изградње капацитета. Ова димензија узорка омогућава испитивање посредничких механизма дефинисаних у истраживачком моделу, посебно у односу на развој *ESG* компетенција и трансфер знања између сектора.

На нивоу индивидуалних актера, узорак омогућава анализу начина на који се *ESG* компетенције развијају, интерпретирају и примењују у професионалној пракси, чиме се обухвата микро ниво анализе. На тај начин, структура узорка омогућава интегрисано испитивање односа између институционалних услова, организационих пракси, образовних механизма и међусекторске сарадње.

Тако конципиран узорак омогућава директно повезивање емпиријских налаза са постављеним истраживачким моделима и обезбеђује основу за њихову аналитичку проверу у различитим националним и секторским контекстима.

8.17 Кључна методолошка напомена о аналитичком приступу

Аналитички приступ примењен у овом истраживању заснива се на интеграцији тематске анализе (енг. *Thematic analysis*) и методе оквирне анализе података (енг. *Framework analysis*), чиме је омогућено повезивање интерпретативне дубине и компаративне систематичности у обради квалитативног материјала.

Тематска анализа коришћена је као примарни аналитички поступак за идентификацију, кодирање и интерпретацију образаца значења у емпиријским подацима, уз ослањање на принципе развоја тема који произилазе из интеракције теоријског оквира и емпиријског материјала (Braun и Clarke, 2006; 2023; Squires, 2023). Овај приступ омогућио је издвајање аналитички релевантних категорија повезаних са процесима изградње капацитета и интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима.

Метода оквирне анализе примењена је у наредној фази, са циљем структурирања идентификованих тема у аналитичку матрицу организовану према

националним контекстима, секторским доменима и тематским категоријама (Ritchie и Spencer, 1994; Gale и др., 2013). Оваква организација података омогућила је систематско поређење налаза унутар појединачних случајева, као и њихову компаративну анализу између различитих земаља и сектора.

Комбинација ова два приступа омогућила је прелазак са иницијалне идентификације тема ка структурираној и вишеслојној интерпретацији образаца, чиме је обезбеђена директна повезаност емпиријских налаза са истраживачким питањима и концептуалним моделом дисертације. Тематска анализа обезбедила је развој аналитичких категорија и кодне књиге, док је оквирна анализа омогућила њихову систематизацију у компаративни аналитички оквир који представља основу за приказ и интерпретацију резултата у наредном поглављу.

IV ПОГЛАВЉЕ

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

У овом поглављу приказани су резултати квалитативне анализе емпиријских података прикупљених путем фокус групних дискусија. Налази су усмерени на разумевање начина на који актери из различитих институционалних и секторских контекста тумаче развој капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, као и на идентификацију образовних и организационих механизма који обликују овај процес.

Приказ резултата прати истраживачка питања и аналитички оквир дисертације, уз примену компаративног приступа карактеристичног за вишеслучајна квалитативна истраживања. Анализа је организована тако да постепено прелази са интерпретације налаза у оквиру појединачних националних контекста, ка секторским перспективама, а затим и ка компаративном сагледавању образаца који се јављају између земаља и сектора.

Посебна пажња посвећена је идентификацији сличности и разлика у приступима интеграцији *ESG* принципа, као и контекстуалним факторима који обликују професионалну праксу. Поред тога, анализа обухвата и образовне одговоре који доприносе развоју релевантних компетенција, са циљем разумевања начина на који се *ESG* принципи преводе у оперативне способности у пројектном окружењу.

Овако структурирани резултати представљају емпиријску основу за формулисање интегрисаног модела изградње *ESG* капацитета, који је развијен у завршном делу дисертације.

9. Резултати истраживања за први истраживачки модел

9.1 Национални и секторски обрасци ESG интеграције

Анализа података прикупљених путем фокус групних дискусија указује на изражене разлике између сектора у начину на који се тумачи значај ESG принципа, идентификују препреке њихове интеграције, препознају покретачи промена, као и у разумевању улоге образовања и формулисању препорука за унапређење праксе.

С обзиром на компаративни карактер истраживања, налази су најпре интерпретирани у оквиру појединачних националних контекста, при чему су анализирани специфичности секторских перспектива унутар сваке земље. Овај приступ омогућава сагледавање начина на који институционални и организациони услови обликују варијације у приступима ESG интеграцији.

У циљу систематичног приказа доминантних тематских образаца, идентификовани ESG кодови представљени су по секторима у табеларном облику, док текстуална интерпретација омогућава продубљено разумевање значења и међусобних односа уочених образаца.

9.1.1 Србија

У Србији су уочене изражене разлике између сектора у начину на који се перципира и примењује ESG у пројектном окружењу. Ради систематичног приказа доминантних тематских образаца по секторима, у наставку је представљена структура најзаступљенијих кодова (Табела 9.1).

Табела 9.1 Доминантни ESG кодови по секторима (Србија)

Сектор	T1	T2	T3	T4	T5
Образовање	T1.1 (5)	T2.1 (6)	T3.2 (3) T3.5 (3)	T4.1 (7) T4.3 (5)	T5.1 (2)
Привреда	T1.3 (5)	T2.1 (3)	T3.1 (8)	T4.3 (3)	T5.3 (2)
Јавни сектор	T1.2 (2)	T2.3 (5)	T3.3 (5)	-	T5.5 (5)
Цивилно друштво	T1.1 (3)	T2.2 (4) T2.3 (4)	T3.5 (4)	-	T5.1 T5.3 T5.5 (1)
Животна средина	T1.1 (4)	T2.2 (1)	T3.2 (3)	T4.3 (1)	T5.4 (2)

У сектору образовања доминира основно разумевање *ESG* концепта (Т1.1) уз наглашено препознавање његове релевантности за различите професионалне области. Као кључна препрека издваја се недостатак знања и компетенција (Т2.1), што указује на потребу за систематичнијом интеграцијом *ESG* садржаја у образовне програме. Истовремено, образовне иницијативе и партнерства препознати су као значајни покретачи интеграције *ESG* принципа, док се улога образовања посебно огледа кроз формалне академске програме и неформалне облике учења.

У сектору привреде *ESG* се превасходно повезује са стратешким и организационим циљевима. Подршка менаџмента и лидерство (Т3.1) издвајају се као доминантни фактори који омогућавају интеграцију *ESG* у пројектну праксу, што указује на значај интерних организационих механизма и управљачких структура у процесима трансформације.

У јавном сектору најизраженије су регулаторне и институционалне баријере (Т2.3), док се националне и европске политике истовремено препознају као кључни покретачи интеграције *ESG* принципа (Т3.3). Овај налаз указује на двоструку улогу институционалног оквира, који делује и као ограничење и као извор подстицаја.

Актери цивилног друштва наглашавају ограничене ресурсе и институционалне изазове (Т2.2; Т2.3) док се мреже сарадње и партнерства (Т3.5) издвајају као кључни механизми превазилажења постојећих ограничења.

У сектору животне средине доминира развијено разумевање *ESG* концепта (Т1.1), док се препоруке најчешће односе на размену добрих пракси и јачање трансфера знања (Т5.4) што указује на оријентацију ка међусекторској сарадњи. Компаративна анализа резултата за Србију указује да интеграција *ESG* принципа није уједначен процес, већ да је снажно условљена секторским логикама и институционалним позицијама актера. Образовни сектор се позиционира као кључни носилац развоја *ESG* компетенција, али истовремено показује структурне недостатке у погледу систематске интеграције *ESG* садржаја, што указује на јаз између препознатог значаја и стварних капацитета.

Привреда показује виши степен операционализације *ESG* принципа, али пре свега кроз интерне организационе механизме и лидерство, што указује на прагматичан приступ интеграцији. Насупрот томе, јавни сектор функционише у

контексту у којем институционални оквири истовремено подстичу и ограничавају примену *ESG* принципа, што указује на зависност овог процеса од регулаторних и политичких динамика.

Цивилно друштво и сектор животне средине наглашавају значај сарадње, мрежа и трансфера знања, чиме се истиче улога међусекторских интеракција као механизма превазилажења ограничења формалних система.

У том смислу, налази указују да се *ESG* интеграција у Србији одвија кроз интеракцију образовних механизма, организационих капацитета и институционалних услова, што представља емпиријску основу за даљу концептуализацију интегрисаног модела изградње *ESG* капацитета.

9.1.2 Италија

Резултати за Италију указују на доминантну улогу институционалних механизма, организационог лидерства и политичких покретача у процесу интеграције *ESG* принципа (Табела 9.2). Ради систематичног приказа доминантних тематских образаца по секторима, у наставку је приказана структура најзаступљенијих кодова у националном случају Италије.

Табела 9.2 Доминантни *ESG* кодови по секторима (Италија)

Сектор	T1	T2	T3	T4	T5
Образовање	T1.1 (5)	T2.1 (2)	T3.2 (1)	T4.3 (4)	T5.1 (3) T5.5 (3)
Привреда	T1.3 (3)	T2.1 (2)	T3.1 (4) T3.5 (4)	-	T5.3 (1)
Јавни сектор	T1.3 (2)	T2.3 (1)	T3.3 (7)	T4.3 (2)	T5.5 (5)
Цивилно друштво	T1.1 (2)	-	T3.1 (4)	T4.4 (1)	T5.3 (3)
Животна средина	T1.3 (3)	-	T3.4 (4)	T4.3 (2)	-

У сектору образовања доминира релативно висок ниво концептуалног разумевања *ESG* (T1.1), док се недостатак специфичних компетенција појављује као ограничење умереног интензитета (T2.1).. За разлику од српског контекста, ова препрека није структурно доминантна, већ се јавља као питање даљег унапређења постојећих капацитета.

Истовремено, неформално учење и курикуларна интеграција *ESG* садржаја (Т4.3; Т5.1) функционишу као кључни механизми развоја компетенција.

У сектору привреде лидерство (Т3.1) и партнерске мреже (Т3.5) делују као примарни покретачи, што указује на висок степен интернализације *ESG* принципа унутар организационих структура. Интеграција *ESG* у овом сектору мање зависи од екстерних притисака, а више од интерних управљачких капацитета..

Јавни сектор показује изражену повезаност интеграције *ESG* принципа са националним и европским политикама (Т3.3), које делују као структурно доминантни покретачи, док се регулаторне баријере јављају у ограниченом обиму (Т2.3). Овај однос указује на функционалнији институционални оквир у поређењу са контекстима у којима регулатива има превасходно рестриктивну улогу.

Актери цивилног друштва наглашавају значај лидерства (Т3.1) и подстицајних механизма (Т5.3), што указује на активну улогу овог сектора у подршци *ESG* трансформацији, а не само на реактивну позицију. У сектору животне средине посебно се истиче улога технолошких иновација (Т3.4) као фактора који директно олакшавају операционализацију *ESG* принципа, што указује на технолошки посредован приступ одрживости.

Компаративно посматрано, резултати за Италију указују да је интеграција *ESG* принципа снажно условљена институционалним и политичким оквиром, као и развијеним организационим капацитетима.

За разлику од Србије, где се уочава јаз између препознатог значаја и оперативних капацитета, италијански контекст карактерише виши степен усаглашености између нормативних захтева и практичне примене.

Уместо доминације структурних баријера, уочава се конзистентност између јавних политика, организационих пракси и механизма развоја компетенција, што указује на зрелији институционални екосистем.

Оваква конфигурација омогућава стабилнију и предвидљивију интеграцију *ESG* принципа, у којој кључну улогу имају лидерство, јавне политике и међусекторска сарадња као међусобно усклађени механизми трансформације.

9.1.3 Хрватска

Резултати за Хрватску указују на наглашену улогу организационих иницијатива, партнерстава и мрежа сарадње у процесу интеграције *ESG* принципа (Табела 9.3).

Табела 9.3 Доминантни *ESG* кодови по секторима (Хрватска)

Сектор	T1	T2	T3	T4	T5
Образовање	T1.1 (4)	T2.3 (2)	T3.2 (1)	T4.1 (3)	T5.1 (3)
Привреда	T1.3 (5)	T2.4 (2)	T3.1 (3) T3.5 (3)	-	T5.3 (5)
Јавни сектор	T1.3 (3)	T2.2 (1)	T3.3 (4)	-	T5.5 (3)
Цивилно друштво	T1.1 (1)	T2.4 (2)	T3.5 (5)	-	T5.3 (1)
Животна средина	T1.2 (5)	T2.4 (2)	T3.4 (3)	-	T5.3 (2)

У образовном сектору доминирају кодови који се односе на концептуално разумевање *ESG* (T1.1) и иницијативе усмерене на његову интеграцију у наставне програме (T5.1).

Присуство регулаторних баријера (T2.3) указује да институционални оквир још увек делимично ограничава динамику курикуларних промена, али не представља доминантну препреку.

У привредном сектору најизраженији су кодови повезани са лидерством (T3.1) и партнерским мрежама (T3.5), што указује на комбиновани модел интерног управљања и екстерне сарадње као механизма *ESG* интеграције.

Истовремено, препоруке (T5.3) су учестале, што указује на активну фазу развоја пракси, а не на потпуну институционализацију *ESG*

У јавном сектору доминирају кодови повезани са националним политикама и регулаторним оквиром (T3.3), али уз релативно низак интензитет препрека (T2.2), што указује на умерену институционалну стабилност у односу на *ESG* захтеве.

Актери цивилног друштва наглашавају улогу мрежа и сарадње (T3.5) као централног механизма деловања, док се препреке (T2.4) јављају у контексту организационих ограничења и отпора променама, што указује на ограничене ресурсе, али високу оријентацију ка сарадничким моделима.

У сектору животне средине доминирају кодови који указују на развијено разумевање *ESG* принципа (Т1.2) и примену технолошких иновација (Т3.4), док се отпор променама (Т2.4) јавља као фактор који успорава, али не блокира интеграцију *ESG* пракси.

Резултати за Хрватску указују да *ESG* интеграција има снажну организациону и релациону димензију, у којој партнерства и сарадња играју централну улогу.

За разлику од италијанског контекста, у коме доминира институционална подршка, и српског контекста, у коме су изражене структурне баријере, хрватски модел карактерише ослањање на хоризонталне механизме координације.

Организације се у већој мери ослањају на пројектне иницијативе, мреже сарадње и размену знања као инструменте интеграције *ESG* принципа, што указује на прагматичан и операционално оријентисан приступ.

Ови налази указују да се *ESG* интеграција у Хрватској развија као колаборативни процес умерене институционалне подршке, у којем међусекторска сарадња има улогу примарног механизма изградње капацитета, а не секундарног допунског фактора.

9.1.4 Пољска

Резултати анализе у пољском националном контексту указују на доминантну улогу организационог лидерства и интерних механизма развоја компетенција у процесу интеграције *ESG* принципа (Табела 9.4).

Табела 9.4 Доминантни *ESG* кодови по секторима (Пољска)

Сектор	T1	T2	T3	T4	T5
Образовање	T1.3 (1)	T2.1 (3)	T3.1 (1)	T4.1 (3) T4.4 (3)	T5.1 (3) T5.5 (3)
Привреда	T1.1 (1)	T2.3 (2)	T3.1 (10)	-	T5.3 (1)
Јавни сектор	T1.3 (1)	T2.3 (2)	T3.3 (4)	-	T5.5 (1)
Цивилно друштво	T1.2 (2)	-	T3.5 (2)	T4.1 (1)	T5.5 (1)
Животна средина	T1.2 (1)	-	T3.1 (1)	T4.3 (1)	T5.5 (2)

У образовном сектору најчешће су идентификовани кодови који указују на недостатак знања и компетенција (Т2.1), уз истовремено присуство формалног образовања и практичног учења (Т4.1; Т4.4) као кључних механизма њиховог развоја.

Ова комбинација указује на постојање јаза између образовних исхода и потреба праксе, при чему су механизми учења присутни, али недовољно системски интегрисани.

У привредном сектору доминира лидерство (Т3.1) са изразито високим интензитетом, што указује на централну улогу менаџмента у иницирању и усмеравању *ESG* интеграције.

За разлику од хрватског модела, где је нагласак на мрежама, овде доминира интерна организациона динамика као примарни покретач.

У јавном сектору присутни су кодови повезани са регулаторним оквиром (Т2.3; Т3.3), што указује на релевантност институционалних механизма, али без изражене доминације у односу на организационе факторе.

У сектору цивилног друштва најчешће су идентификована партнерства и мреже сарадње (Т3.5), али са нижим интензитетом у односу на друге контексте, што указује на ограниченију улогу овог сектора у покретању *ESG* трансформације.

У сектору животне средине издвајају се препоруке усмерене на прилагођавање међународних стандарда локалном контексту (Т5.5), што указује на потребу за контекстуализацијом *ESG* приступа у складу са националним специфичностима.

Резултати за Пољску показују да *ESG* интеграција у значајној мери зависи од организационог лидерства и интерних капацитета за развој компетенција.

За разлику од Италије, где доминира институционална подршка, и Хрватске, где је кључна међусекторска сарадња, пољски контекст карактерише организационо вођен модел интеграције.

Уочава се снажна оријентација ка унутрашњим механизмима трансформације, посебно у привредном сектору, што указује на висок степен аутономије организација у имплементацији *ESG* принципа.

Истовремено, образовни сектор указује на постојање структурних празнина у развоју релевантних знања, што ограничава дугорочну одрживост овог модела и указује на потребу за системским унапређењем образовних одговора.

Ови налази указују да *ESG* интеграција у пољском контексту има карактер организационо вођеног и делимично институционално подржаног процеса, у коме лидерство и компетенције представљају кључне полуге трансформације.

9.1.5 Грчка

Резултати анализе за грчки национални контекст указују на изражену улогу образовних иницијатива и партнерских мрежа као кључних механизма изградње *ESG* капацитета (Табела 9.5).

Табела 9.5 Доминантни *ESG* кодови по секторима (Грчка)

Сектор	T1	T2	T3	T4	T5
Образовање	T1.1 (3)	T2.3 (2)	T3.2 (6) T3.5 (5)	T4.1 (2)	T5.1 (3)
Привреда	T1.3 (5) T1.4 (3)	T2.2 (1)	T3.1 (4)	-	T5.3 (1)
Јавни сектор	T1.1 (2)	T2.1 (3)	T3.5 (3)	-	T5.3 (2)
Цивилно друштво	T1.1 (1)	-	T3.1 (3) T3.5 (4)	T4.3 (1)	T5.3 (2)
Животна средина	T1.2 (3)	T2.2 (2)	T3.1 (2)	-	T5.5 (4)

У образовном сектору доминирају кодови који се односе на образовне иницијативе и сарадњу (T3.2; T3.5), као и на интеграцију *ESG* садржаја у наставне програме (T5.1).

За разлику од других контекста, образовање овде не функционише само као подршка, већ као активни носилац *ESG* трансформације, што указује на његову централну позицију у процесу изградње капацитета.

У привредном сектору присутни су кодови који указују на стратешко позиционирање *ESG* (T1.3; T1.4) и лидерство (T3.1), што указује на свесну интеграцију *ESG* принципа у организационе стратегије, али уз ограничени интензитет структурних препрека (T2.2).

У јавном сектору уочена је заступљеност кодова који указују на недостатак компетенција (T2.1), што указује на потребу за додатним институционалним улагањем у развој капацитета, док се партнерства (T3.5) појављују као компензациони механизам.

У сектору цивилног друштва доминирају мреже сарадње и партнерства (Т3.1; Т3.5), што указује на висок степен релационе повезаности актера и њихову улогу у посредовању између образовања и праксе.

У сектору животне средине издвајају се препоруке усмерене на прилагођавање међународних стандарда локалном контексту (Т5.5), што указује на потребу за контекстуализацијом *ESG* приступа у складу са специфичностима националног система.

Резултати за грчки контекст указују на доминантну улогу образовних иницијатива и партнерстава у процесима интеграције *ESG* принципа.

За разлику од Пољске, где доминирају организациони механизми, и Хрватске, где је нагласак на мрежама сарадње, грчки модел карактерише интегрисана улога образовања и сарадње као заједничког покретача трансформације.

Уочава се снажна повезаност између образовних активности и практичне примене *ESG* концепта, што указује на виши степен трансфера знања у односу на контексте у којима постоји јаз између образовања и праксе.

Сарадња између различитих актера, посебно у оквиру образовног и цивилног сектора, делује као кључни посреднички механизам који омогућава превођење *ESG* принципа у конкретне професионалне праксе.

Ови налази указују да *ESG* интеграција у Грчкој има карактер образовно-подржане и релационо посредоване трансформације, у којој учење и сарадња делују као централне полуге развоја *ESG* капацитета.

9.1.6 Крос-национална синтеза

Компаративна анализа резултата у пет националних контекста показује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима не следи јединствен образац, већ се обликује кроз различите конфигурације институционалних услова, организационих механизма и образовних процеса. Уместо универзалног модела, уочава се постојање више различитих логика интеграције, условљених специфичностима националних и секторских контекста.

У италијанском контексту *ESG* интеграција има карактер институционално усклађеног процеса, у коме регулаторни оквир, јавне политике и организациони

капацитети делују комплементарно. Насупрот томе, у Србији се уочава дисконтинуитет између препознатог значаја *ESG* принципа и расположивих капацитета за њихову примену, што указује на структурни јаз између нормативног и оперативног нивоа.

Пољски контекст карактерише доминација организационих механизма, при чему лидерство и интерни капацитети организација имају пресудну улогу у иницирању *ESG* интеграције. У Хрватској, интеграција *ESG* принципа заснива се на мрежама сарадње и партнерствима, што указује на значај хоризонталних интеракција између актера. У грчком контексту, посебно се издваја улога образовних иницијатива, које делују као посреднички механизам између институционалних захтева и практичне примене *ESG* принципа.

Ови налази указују да се *ESG* интеграција може концептуализовати кроз неколико доминантних приступа: институционално вођен, организационо вођен, мрежни и образовно посредован модел. Иако се ови модели у пракси не јављају у чистом облику, већ као комбинације различитих механизма, њихова идентификација омогућава систематизацију варијација у приступима интеграцији *ESG* принципа.

Без обзира на уочене разлике, у свим анализираним контекстима потврђена је значајна улога развоја компетенција као централног елемента *ESG* интеграције. Образовни механизми, било да су формални, неформални или искуствени, представљају кључни канал трансформације институционалних и организационих захтева у конкретне праксе управљања пројектима. Истовремено, у свим контекстима присутна су ограничења која се односе на недостатак знања, ресурса и институционалне подршке, што указује да успешност *ESG* интеграције зависи од степена развијености системских капацитета.

Синтетички посматрано, резултати показују да *ESG* интеграција у управљању пројектима настаје кроз динамичку интеракцију институционалног оквира, организационих механизма и процеса развоја компетенција, при чему међусекторска сарадња има улогу повезујућег фактора који омогућава њихову координацију. Ова интеракција указује да *ESG* интеграција представља процес коеволуције различитих димензија, а не линеарну имплементацију стандарда.

Тако конципирана крос-национална синтеза представља емпиријску основу за развој интегрисаног концептуалног модела изградње *ESG* капацитета, који ће бити даље разрађен у наставку докторске дисертације.

9.2 Секторски обрасци на нивоу свих земаља

Компаративна анализа резултата на нивоу свих анализираних земаља указује да се интеграција *ESG* принципа у управљању пројектима не обликује само кроз националне разлике, већ и кроз специфичне логике деловања појединачних сектора. Уочени обрасци показују да сваки сектор има релативно стабилну и препознатљиву улогу у процесима *ESG* интеграције, независно од националног контекста (Табела 9.6).

Резултати указују да образовни сектор преузима примарну улогу у развоју *ESG* компетенција, али истовремено испољава ограничења у погледу њихове системске интеграције у наставне и професионалне оквире. Привредни сектор показује највиши степен операционализације *ESG* принципа, при чему лидерство и интерни организациони механизми делују као кључни покретачи трансформације. Јавни сектор функционише у оквиру регулаторне логике, са двоструком улогом — као извор подстицаја кроз политике и као ограничење кроз институционалне баријере.

Сектор цивилног друштва и сектор животне средине карактерише изражена оријентација ка сарадњи, мрежама и трансферу знања, што указује на њихову улогу посредника у процесима интеграције *ESG* принципа. Ови сектори не делују као примарни носиоци формалних механизма, већ као фактори који омогућавају повезивање различитих актера и превођење *ESG* принципа у практичне иницијативе.

Иако су уочене варијације у интензитету и начину испољавања ових образаца у различитим земљама, њихова структурна конзистентност указује да *ESG* интеграција има изразиту секторску димензију која превазилази националне специфичности. Ово омогућава идентификацију типичних секторских улога у процесима изградње *ESG* капацитета и представља основу за даљу анализу њихових међусобних односа.

Табела 9.6 Доминантни секторски обрасци на нивоу свих земаља

Сектор	Доминантни обрасци
Образовање	Недостатак знања; образовне иницијативе; интеграција <i>ESG</i> у курикулуме
Привреда	Лидерство; стратешка интеграција <i>ESG</i>
Јавни сектор	Регулативне баријере и регулаторни покретачи
Цивилно друштво	Мреже и партнерства
Животна средина	Иновације и прилагођавање стандарда

Анализа доминантних секторских образаца показује да се интеграција *ESG* принципа не одвија равномерно, већ кроз функционално диференциране улоге појединачних сектора. Уместо униформног процеса, уочава се структура у којој сваки сектор преузима специфичну функцију у оквиру ширег система *ESG* трансформације.

Образовни сектор се издваја као примарни носилац развоја *ESG* компетенција, али истовремено испољава ограничења у погледу њихове системске интеграције у наставне и професионалне оквире. Овај налаз указује на постојање јаза између концептуалног разумевања *ESG* принципа и капацитета за њихову конзистентну примену.

Привредни сектор показује највиши степен операционализације *ESG* принципа, при чему лидерство и интерни организациони механизми делују као кључни покретачи трансформације. *ESG* интеграција се у овом сектору јавља пре свега као интерно вођен процес, заснован на стратешком позиционирању и управљачким одлукама.

Јавни сектор функционише у оквиру регулаторне логике, са двоструком улогом у процесу *ESG* интеграције. С једне стране, институционални оквир поставља ограничења, док са друге стране делује као извор подстицаја кроз политике и регулативе. Ова амбивалентност указује на значај институционалног контекста у обликовању динамике интеграције.

Сектор цивилног друштва има посредничку улогу, омогућавајући повезивање различитих актера кроз мреже и партнерства. Његова функција огледа се у трансферу знања, иницирању сарадње и подршци развоју капацитета у ситуацијама када формални механизми нису довољни.

Сектор животне средине доприноси интеграцији *ESG* принципа кроз увођење иновација и прилагођавање стандарда, чиме омогућава њихову конкретну примену у пракси. Овај сектор има кључну улогу у превођењу апстрактних принципа одрживости у оперативна решења.

Синтетички посматрано, резултати указују да *ESG* интеграција у управљању пројектима настаје кроз интеракцију секторски специфичних функција: образовање развија компетенције, привреда омогућава имплементацију, јавни сектор обликује институционални оквир, цивилно друштво повезује актере, а сектор животне средине омогућава иновативну примену. Ова функционална подела указује на постојање системске логике *ESG* интеграције, засноване на међузависности и комплементарности различитих друштвених подсистема.

Овако уочена структура представља емпиријску основу за даљу концептуализацију интегрисаног модела изградње *ESG* капацитета.

9.3 Националне разлике у интеграцији *ESG*

9.3.1 Компаративна анализа националних контекста

Компаративна анализа националних контекста указује да разлике у интеграцији *ESG* принципа у управљање пројектима произилазе из варијација у институционалним структурама, регулаторним оквирима и образовним системима, који заједно обликују доступност и начин развоја релевантних капацитета.

Док је у претходној анализи идентификована типологија приступа *ESG* интеграцији, у овом делу фокус је усмерен на разумевање механизма који условљавају те разлике. Резултати показују да национални контексти делују као структурни оквири који дефинишу могућности, ограничења и доминантне логике интеграције *ESG* принципа.

У контекстима са развијенијим институционалним и регулаторним оквирима, *ESG* интеграција се одвија кроз формализоване механизме и усклађене политике, што омогућава већу конзистентност између нормативног и оперативног нивоа. Насупрот томе, у контекстима са мање развијеним системским капацитетима, интеграција *ESG* принципа у већој мери зависи од интерних организационих иницијатива, лидерства и ад хок образовних приступа.

Посебно се издваја улога образовних система, који у различитим националним контекстима имају различит степен интеграције *ESG* садржаја и различиту способност да подрже развој компетенција релевантних за пројектну праксу. Ове разлике директно утичу на ниво операционализације *ESG* принципа и на способност организација да их систематски примењују.

Сходно томе, национални контексти могу се посматрати као различити развојни оквири *ESG* интеграције, у којима институционални услови, образовни механизми и организационе праксе делују у међусобној интеракцији и обликују доминантне моделе примене *ESG* принципа у управљању пројектима.

9.3.1.1 Србија

Резултати за Србију указују да је интеграција *ESG* принципа у значајној мери условљена ограниченим институционалним и образовним капацитетима, што се огледа у високој заступљености кодова који се односе на недостатак знања и компетенција (T2.1), као и на институционалне и регулаторне баријере (T2.3).

За разлику од контекста са стабилнијим институционалним оквирима, у српском случају регулаторни механизми и јавне политике (T3.3) имају двоструку улогу, истовремено делују као формални покретачи интеграције, али и као ограничење услед недовољне операционализације и имплементационих капацитета.

Истовремено, уочено је присуство иницијатива у образовном и јавном сектору, као и елемената међусекторске сарадње (T2.5; T3.5), који указују на покушаје превазилажења структурних ограничења кроз хоризонталне механизме сарадње и неформалне облике учења.

Ови налази указују да *ESG* интеграција у Србији има карактер контекстуално условљеног и делимично фрагментованог процеса, у коме се формални институционални оквир и неформални механизми изградње капацитета развијају паралелно, али недовољно координисано.

9.3.1.2 Италија

У италијанском националном контексту интеграција *ESG* принципа у великој мери ослања се на стабилан институционални и регулаторни оквир, при чему националне и европске политике делују као примарни покретачи трансформације. Висока заступљеност тема повезаних са јавним политикама указује да *ESG* интеграција није превасходно резултат индивидуалних или организационих иницијатива, већ системски подржан процес који се одвија у складу са ширим регулаторним и стратешким оквирима.

Истовремено, присуство образовних иницијатива и партнерстава у више сектора указује на висок степен повезаности образовних институција, јавног сектора и привреде. Овај налаз сугерише да се развој *ESG* компетенција не одвија изоловано унутар појединачних система, већ кроз координисане механизме сарадње који омогућавају трансфер знања и његову примену у пракси.

Таква структура указује да *ESG* интеграција у Италији има карактер институционално вођеног и мрежно подржаног процеса, у коме се регулаторни оквир и међусекторска сарадња међусобно допуњују, стварајући повољан екосистем за развој компетенција и имплементацију одрживих пракси.

9.3.1.3 Хрватска

Резултати за Хрватску указују да интеграција *ESG* принципа у значајној мери почива на комбинацији институционалних оквира и развијених облика међусекторске сарадње. Улога јавних политика и европских иницијатива препознаје се као важан подстицајни механизам, али за разлику од контекста у којима доминира искључиво регулаторни приступ, у хрватском случају њихов утицај се остварује кроз сарадничке и пројектно оријентисане форме деловања.

Истовремено, изражена улога партнерстава и међусекторске сарадње указује на то да се *ESG* интеграција развија кроз хоризонталне интеракције између актера, а не искључиво кроз хијерархијске институционалне механизме. Овакав образац омогућава флексибилнију примену *ESG* принципа и бржи трансфер знања између сектора.

Присуство *ESG* тема у образовним програмима и институционалним иницијативама у више сектора додатно указује на постепену институционализацију *ESG* концепта, али и на његову истовремену зависност од сарадничких мрежа које омогућавају практичну примену.

У том смислу, *ESG* интеграција у Хрватској може се описати као колаборативно подржан процес, у коме институционални оквир поставља смер, али се стварна имплементација одвија кроз партнерства и међусекторске интеракције.

9.3.1.4 Пољска

У пољском националном контексту интеграција *ESG* принципа у значајној мери ослања се на организационо лидерство као кључни покретач трансформације, посебно у привредном сектору. За разлику од институционално вођених модела, у овом контексту иницијатива за интеграцију *ESG* принципа чешће потиче изнутра, кроз стратегије организација и улогу менаџмента у обликовању приоритета одрживости.

Истовремено, присуство регулаторног оквира и институционалних баријера указује да формални услови за *ESG* интеграцију постоје, али да њихова имплементација није у потпуности подржана системским капацитетима. Ово се додатно огледа у наглашеној потреби за развојем компетенција, што указује на структурни јаз између нормативних захтева и практичне способности њихове примене.

У том контексту, практично образовање и професионално усавршавање добијају посебан значај као механизми који омогућавају превођење *ESG* принципа у оперативне праксе. Ови облици учења делују као посредничка карика између институционалних захтева и организационе имплементације.

Синтетички посматрано, *ESG* интеграција у Пољској има карактер организационо вођеног процеса, у коме лидерство и развој компетенција представљају кључне полуге трансформације, док институционални оквир делује као делимично подржавајући, али недовољно консолидован фактор.

9.3.1.5 Грчка

Резултати за Грчку указују да интеграција *ESG* принципа у значајној мери почива на образовним иницијативама и развијеним облицима сарадње између актера. За разлику од контекста у којима доминирају институционални или организациони механизми, у грчком случају образовни процеси и партнерске мреже делују као кључни носиоци изградње капацитета и трансфера знања.

Истовремено, присуство тема које се односе на прилагођавање међународних стандарда локалном контексту указује на потребу за контекстуализацијом *ESG* принципа. Овај налаз сугерише да се *ESG* интеграција не спроводи кроз директно преузимање глобалних оквира, већ кроз њихову интерпретацију и адаптацију у складу са специфичностима националног институционалног и економског окружења.

У таквом контексту, сарадња између образовних институција, организација и цивилног сектора омогућава превођење апстрактних стандарда у практично применљива решења, чиме се смањује јаз између нормативних захтева и реалних капацитета за имплементацију.

Синтетички посматрано, *ESG* интеграција у Грчкој има карактер образовно-подржаног и адаптивног процеса, у коме учење, партнерства и контекстуална интерпретација стандарда представљају кључне механизме развоја одрживих пракси. Табела 9.7 приказује кључне разлике међу земљама у погледу институционалне спремности, улоге регулативе и нивоа зрелости *ESG* пракси.

Табела 9.7 Компаративни модели интеграције *ESG* принципа по националним контекстима

Земља	Институционална спремност	Улога регулативе и политика	Ниво зрелости <i>ESG</i> пракси	Кључни покретачи
Србија	У развоју	Растући, али недовољно операционализован значај	Рана фаза	Образовање и јавне политике
Италија	Висока	Снажан и консолидован регулаторни оквир	Напредна фаза	Политике и институције
Хрватска	Умерена	Подстицајна улога ЕУ политика	Средњи ниво	Партнерства и политике
Пољска	Умерена	Значајна уз присутне институционалне изазове	Унапређујућа фаза	Лидерство и развој компетенција
Грчка	У процесу унапређења	Присутна, уз потребу за контекстуалном адаптацијом	Фаза консолидације	Образовање и партнерства

Компаративна анализа указује да се анализирани национални контексти могу груписати у три доминантна типа *ESG* интеграције.

Први тип представља институционално вођен модел, карактеристичан за Италију, у коме снажан и консолидован регулаторни оквир делује као примарни покретач интеграције *ESG* принципа. У овом моделу, организационе праксе и образовни механизми развијају се као реакција на јасно дефинисане институционалне захтеве, што омогућава висок степен координације и операционализације *ESG* принципа.

Други тип представља хибридни модел, присутан у Хрватској, Пољској и Грчкој, у коме се *ESG* интеграција обликује кроз интеракцију институционалних подстицаја, организационих иницијатива и међусекторске сарадње. За разлику од институционално вођеног модела, овде не постоји јединствени доминантни покретач, већ се интеграција одвија кроз постепено усклађивање политика, пракси и образовних механизма.

Трећи тип представља развојни модел, карактеристичан за Србију, у коме *ESG* интеграција још увек није системски институционализована, већ се развија кроз појединачне иницијативе, образовне активности и ограничене организационе капацитете. Овај модел обележава изражен јаз између нормативних захтева и

практичне примене, као и доминација препрека повезаних са недостатком знања, ресурса и институционалне подршке.

Ови налази указују да ниво зрелости *ESG* интеграције директно зависи од степена усклађености институционалног оквира, организационих механизма и образовних система. Виши степен интегрисаности ових димензија омогућава стабилнију и ефикаснију операционализацију *ESG* принципа у пројектној пракси.

Резултати потврђују да институционални контекст представља полазну тачку процеса изградње *ESG* капацитета, али да се његова ефективност остварује тек кроз интеракцију са организационим механизмима и образовним процесима. Овај налаз је у складу са предложеним концептуалним моделом, који *ESG* интеграцију посматра као мултинивоиски процес који се развија од институционалних услова ка организационој трансформацији и развоју компетенција.

9.4 Доминантни национални обрасци интеграције *ESG* принципа

Доминантни национални обрасци интеграције *ESG* принципа указују да се овај процес у анализираним земљама развија кроз различите комбинације институционалних, организационих и образовних фактора, што потврђује његову контекстуалну и мултидимензионалну природу. Идентификоване варијације одражавају различите нивое зрелости *ESG* интеграције, који се крећу од институционално консолидованих до развојних и транзиционих модела.

Резултати указују да *ESG* интеграција није линеаран процес, већ динамички развојни пут условљен степеном усклађености институционалних услова, организационих капацитета и образовних механизма. Овај налаз представља основу за даљу анализу механизма изградње *ESG* компетенција и капацитета у оквиру другог истраживачког модела.

9.5 Препреке интеграцији *ESG* принципа

Анализа података прикупљених кроз фокус групне дискусије указује на више структурних препрека које ограничавају интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Ове препреке не делују изоловано, већ се испољавају као међусобно

повезани фактори који обликују капацитете организација и актера за примену *ESG* приступа.

На нивоу свих анализираних земаља као доминантна препрека издваја се недостатак знања и компетенција, који се посебно испољава у образовном и јавном сектору. Овај налаз указује на постојање структурног јаза између растућих захтева за *ESG* интеграцијом и реалних капацитета за њихову примену у професионалној пракси.

Институционалне и регулаторне баријере такође представљају значајно ограничење, посебно у контекстима у којима регулатива није у потпуности операционализована или је недовољно усклађена са организационим праксама. У таквим условима, регулаторни оквир не делује као подстицај, већ као фактор који успорава процес интеграције.

Ограничени ресурси посебно су изражени у организацијама цивилног друштва, што указује на неједнакост у приступу финансијским и институционалним капацитетима неопходним за имплементацију *ESG* принципа. Поред тога, у појединим контекстима уочени су отпор организационим променама и ограничена међусекторска сарадња, што додатно отежава трансформацију постојећих пракси.

Резултати указују да препреке интеграцији *ESG* принципа имају системски карактер и произилазе из неусклађености између институционалних захтева, организационих капацитета и образовних механизма. Овај налаз потврђује да се изградња *ESG* капацитета не може посматрати као искључиво техничко питање, већ као процес који захтева истовремену трансформацију више нивоа деловања.

9.5.1 Србија

У Србији се препреке интеграцији *ESG* принципа испољавају као вишеслојан скуп ограничења који обухвата институционалне, организационе и образовне димензије (Табела 9.8). Најизраженији проблем представља недостатак знања и компетенција, који је посебно присутан у образовном и привредном сектору и указује на недовољну припремљеност актера за примену *ESG* приступа у пракси.

Истовремено, институционалне баријере у јавном сектору указују на ограничену способност регулаторног оквира да подржи оперативну имплементацију

ESG принципа. У таквим условима, формални захтеви остају недовољно преведени у конкретне механизме деловања.

У организацијама цивилног друштва доминирају ограничења повезана са ресурсима, што указује на неједнак приступ финансијским и институционалним капацитетима неопходним за примену ESG пракси. У привредном сектору уочава се и отпор организационим променама, што додатно успорава увођење нових приступа.

Недостатак међусекторске сарадње додатно појачава ова ограничења, јер отежава размену знања и координацију између актера, што је кључно за комплексне процесе ESG интеграције.

Препреке у Србији указују на постојање структурне неусклађености између институционалних захтева, организационих капацитета и образовних механизма, што значајно ограничава степен и брзину интеграције ESG принципа у пројектну праксу.

Табела 9.8 Препреке ESG интеграцији (Србија)

Код	Опис	Најчешћи сектор
T2.1	Недостатак знања и компетенција	Образовање и привреда
T2.3	Институционалне баријере	Јавни сектор
T2.2	Ограничени ресурси	Цивилно друштво
T2.4	Отпор организационим променама	Привреда
T2.5	Недостатак међусекторске сарадње	Међусекторски

9.5.2 Италија

У италијанском контексту препреке интеграцији ESG принципа мање су изражене и имају другачији карактер у односу на остале анализиране земље (Табела 9.9). Уместо структурних ограничења, препреке се углавном јављају као изазови повезани са даљим унапређењем и специјализацијом постојећих капацитета.

Недостатак специфичних ESG компетенција присутан је у образовном и привредном сектору, што указује на потребу за даљом професионализацијом и продубљивањем знања, а не на њихово одсуство.

Ограничени ресурси у организацијама цивилног друштва указују на неравномерну расподелу капацитета између сектора, док се у јавном сектору као изазов јавља институционална комплексност и висок ниво регулаторних захтева. У таквом контексту, препреке не произилазе из недостатка регулативе, већ из њене сложености и захтева за координацијом, што може успорити оперативну примену *ESG* принципа.

Препреке у Италији имају карактер системске комплексности, а не структурног недостатка, што је типично за институционално консолидоване системе. Ово указује да се даљи развој *ESG* интеграције у овом контексту заснива на унапређењу координације, специјализацији компетенција и оптимизацији постојећих механизма.

Табела 9.9 Препреке *ESG* интеграцији (Италија)

Код	Опис	Најчешћи сектор
T2.1	Недостатак специфичних <i>ESG</i> компетенција	Образовање и привреда
T2.3	Ограничени ресурси	Цивилни сектор
T2.2	Институционална комплексност и регулаторни захтеви	Јавни сектор

9.5.3 Хрватска

У хрватском контексту препреке интеграцији *ESG* принципа превасходно се испољавају као изазови организационе адаптације у условима постепене институционалне консолидације (Табела 9.10).

Најизраженија препрека односи се на отпор организационим променама, посебно у привредном сектору, што указује на ограничену спремност организација да интернализују *ESG* принципе у постојеће пословне и пројектне праксе.

Организације цивилног друштва истичу ограничене ресурсе као значајан фактор ограничења, што указује на структурне разлике у капацитетима између сектора. У јавном сектору, регулаторни захтеви се перципирају као административно оптерећење, што указује на изазове у њиховој ефективној операционализацији.

Недостатак знања и компетенција присутан је у образовним институцијама и локалним управљачким структурама, што додатно указује на недовољну институционализацију *ESG* знања у систему образовања и јавног управљања.

Препреке у Хрватској указују на транзициони карактер *ESG* интеграције, у коме институционални оквир постоји, али његова пуна имплементација зависи од способности организација да се прилагоде новим захтевима и развију одговарајуће капацитете.

Табела 9.10 Препреке *ESG* интеграцији (Хрватска)

Код	Опис	Најчешћи сектор
T2.4	Отпор организационим променама	Привреда
T2.2	Ограничени ресурси	Цивилни сектор
T2.3	Регулаторни захтеви и административно оптерећење	Јавни сектор
T2.1	Недостатак знања и компетенција	Образовање

9.5.4 Пољска

У пољском контексту препреке интеграцији *ESG* принципа превасходно су повезане са ограниченим развојем компетенција и изазовима у трансформацији постојећих организационих пракси (Табела 9.11).

Недостатак компетенција посебно је изражен у образовном и јавном сектору, што указује на недовољну институционализацију *ESG* знања и ограничене могућности за његову системску примену у управљачким и пројектним процесима.

Институционалне баријере у јавном сектору додатно отежавају примену *ESG* приступа, указујући на изазове у усклађивању регулаторних оквира са практичним захтевима организација. Истовремено, у привредном сектору уочава се отпор организационим променама, што указује на ограничену спремност за интеграцију *ESG* принципа у постојеће пословне моделе.

Препреке у Пољској указују на значај интерних организационих капацитета као кључног фактора *ESG* интеграције. У том смислу, процес интеграције у великој мери зависи од способности организација да развију релевантне компетенције и прилагоде своје интерне механизме новим захтевима одрживог управљања.

Табела 9.11 Препреке *ESG* интеграцији (Пољска)

Код	Опис	Најчешћи сектор
T2.1	Недостатак компетенција	Образовање и јавни сектор
T2.3	Институционалне баријере	Јавни сектор
T2.4	Отпор организационим променама	Привреда

9.5.5 Грчка

У грчком контексту препреке интеграцији *ESG* принципа испољавају се кроз комбинацију ограничених компетенција, институционалних изазова и потребе за адаптацијом међународних оквира локалним условима (Табела 9.12).

Недостатак знања и стручности посебно је изражен у јавном сектору и образовању, што указује на ограничену способност ових система да подрже системску примену *ESG* принципа. Истовремено, организације цивилног друштва суочавају се са ограниченим ресурсима, што додатно утиче на њихову улогу у процесима изградње капацитета.

Институционалне баријере повезане са применом регулаторних оквира указују на изазове у њиховој практичној операционализацији, посебно у условима сложених административних процедура. Посебан изазов представља потреба за прилагођавањем међународних *ESG* стандарда локалном контексту, што указује на јаз између глобалних оквира и националних институционалних и организационих пракси.

Препреке у Грчкој указују на адаптациони карактер *ESG* интеграције, у коме кључни изазов није само развој капацитета, већ њихово усклађивање са специфичностима националног контекста и постојећих институционалних структура.

Табела 9.12 Препреке *ESG* интеграцији (Грчка)

Код	Опис	Најчешћи сектор
T2.1	Недостатак знања и стручности	Јавни сектор и образовање
T2.2	Ограничени ресурси	Цивилни сектор
T2.3	Институционалне баријере и изазови примене регулативе	Јавни сектор

9.5.6 Компаративни обрасци препрека

Компаративна анализа показује да се препреке интеграцији *ESG* принципа јављају као структурно конзистентан, али контекстуално варијабилан феномен. Иако су појединачне категорије препрека присутне у свим анализираним земљама, њихов значај и начин испољавања разликују се у зависности од институционалног и организационог контекста.

У свим националним случајевима уочава се да ограничени развој компетенција представља заједничку основу изазова *ESG* интеграције, али са различитим импликацијама, од структурног недостатка, преко потребе за специјализацијом, до изазова у њиховој операционализацији.

Институционалне баријере се такође јављају као конзистентан фактор, али њихова улога варира од ограничења у контекстима са недовољно развијеним системима, до изазова повезаних са комплексношћу и координацијом у институционално зрелијим окружењима.

Ограничени ресурси и организациони отпор променама испољавају се преваходно као секторски специфични изазови, при чему цивилно друштво и привреда представљају кључне домене у којима се ови фактори најјасније уочавају.

Резултати указују да препреке *ESG* интеграцији не делују изоловано, већ као међусобно повезан систем ограничења који одражава степен развијености институционалних оквира, организационих капацитета и образовних механизма. Управо ова међузависност указује да превазилажење препрека захтева интегрисан приступ који истовремено обухвата све нивое деловања. Ради систематизације уочених образаца, у Табели 9.13 приказане су најчешће идентификоване категорије препрека, њихова географска распрострањеност и доминантни секторски контексти.

Табела 9.13 Заједнички обрасци препрека *ESG* интеграцији у компаративној анализи

Препрека	Најчешће земље	Сектор где доминира
Недостатак знања и компетенција (Т2.1)	Све	Образовање, јавни сектор
Институционалне баријере (Т2.3)	Србија, Пољска, Грчка	Јавни сектор
Ограничени ресурси (Т2.2)	Србија, Хрватска, Грчка	Цивилни сектор
Отпор променама (Т2.4)	Хрватска, Пољска, Србија	Привреда
Недостатак сарадње (Т2.5)	Србија	Међусекторски

Приказани обрасци потврђују да су поједине категорије препрека присутне у свим анализираним контекстима, али да се њихов значај и начин испољавања разликују у зависности од секторских и институционалних специфичности.

9.6 Покретачи интеграције *ESG* принципа

Анализа података прикупљених кроз фокус групне дискусије указује да интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима подстиче више међусобно повезаних фактора који делују на институционалном, организационом и међусекторском нивоу.

Идентификовани покретачи обухватају институционалне механизме, као што су јавне политике и регулаторни оквири, организационе факторе, укључујући лидерство и подршку менаџмента, као и образовне и иновационе процесе који омогућавају развој релевантних компетенција и примену *ESG* принципа у пракси. Поред тога, значајну улогу имају партнерства и мреже сарадње, које омогућавају размену знања и координацију између различитих актера.

Иако су ови покретачи присутни у свим анализираним националним контекстима, њихова улога и интензитет варирају у зависности од секторских специфичности и степена развијености институционалних и организационих капацитета. Ради систематичног приказа варијација у доминантним покретачима, у наставку су представљени резултати по појединачним националним случајевима.

9.5.6 Србија

У националном контексту Србије покретачи интеграције *ESG* принципа доминантно се јављају кроз образовне иницијативе и међусекторску сарадњу, што указује на значај процеса учења и повезивања актера у условима ограничених системских капацитета (Табела 9.14).

Образовне активности представљају кључни механизам изградње компетенција, док партнерства и мреже сарадње омогућавају размену знања и компензацију институционалних и организационих ограничења.

У привредном сектору посебно се истиче улога лидерства и подршке менаџмента, што указује да се интеграција *ESG* принципа често покреће изнутра, кроз иницијативе организационих актера. Истовремено, у јавном сектору јавне политике и регулаторни оквир делују као формални покретачи, али њихова улога остаје ограничена у погледу практичне операционализације.

Покретачи *ESG* интеграције у Србији указују на модел заснован на учењу и сарадњи, у коме образовни механизми и мреже актера имају централну улогу у покретању процеса изградње капацитета.

Табела 9.14 Покретачи *ESG* интеграције (Србија)

Код	Покретач	Најчешћи сектор
T3.2	Образовне иницијативе	Образовање
T3.5	Партнерства и мреже сарадње	Цивилни друштво и образовање
T3.1	Лидерство и подршка менаџмента	Привреда
T3.3	Јавне политике и регулаторни оквир	Јавни сектор

9.6.2 Италија

У италијанском контексту покретачи интеграције *ESG* принципа превасходно су институционално условљени, при чему националне и европске политике делују као кључни механизам усмеравања и структурирања процеса интеграције (Табела 9.15).

Овај институционални оквир додатно је ојачан развијеним организационим капацитетима, где лидерство у организацијама игра значајну улогу у оперативној

примени *ESG* принципа. Партнерства и мреже сарадње доприносе координацији између различитих актера, омогућавајући ефикаснију имплементацију и размену знања.

Образовне иницијативе представљају подржавајући механизам који омогућава развој релевантних компетенција, али у овом контексту делују у складу са већ постављеним институционалним оквиром.

Покретачи *ESG* интеграције у Италији указују на институционално координисан модел, у коме јавне политике постављају оквир деловања, док организациони и образовни механизми омогућавају његову ефективну операционализацију.

Табела 9.15 Покретачи *ESG* интеграције (Италија)

Код	Покретач	Најчешћи сектор
T3.3	Националне и ЕУ политике	Јавни сектор
T3.1	Лидерство	Привреда
T3.5	Партнерства и мреже сарадње	Привреда и цивилно друштво
T3.2	Образовне иницијативе	Образовање

9.6.3 Хрватска

У хрватском контексту покретачи интеграције *ESG* принципа заснивају се на комбинацији институционалних подстицаја и развијених мрежа сарадње између актера (Табела 9.16).

Јавне политике, посебно оне повезане са европским иницијативама, представљају значајан оквир који усмерава интеграцију *ESG* принципа. Истовремено, лидерство у организацијама доприноси њиховој практичној примени, посебно у привредном сектору.

Посебно се издваја улога партнерстава и међусекторске сарадње, која омогућава повезивање различитих актера и олакшава размену знања и искустава. Образовне иницијативе додатно подржавају овај процес кроз развој релевантних компетенција.

Покретачи *ESG* интеграције у Хрватској указују на колаборативни модел, у коме се интеграција одвија кроз интеракцију јавних политика, организационих иницијатива и мрежа сарадње, при чему партнерства имају централну улогу у повезивању ових димензија.

Табела 9.16 Покретачи *ESG* интеграције (Хрватска)

Код	Покретач	Најчешћи сектор
T3.3	Јавне политике и ЕУ иницијативе	Јавни сектор
T3.5	Партнерства и мреже сарадње	Цивилно друштво
T3.1	Лидерство	Привреда
T3.2	Образовне иницијативе	Образовање

9.6.4 Пољска

У пољском контексту покретачи интеграције *ESG* принципа превасходно су условљени интерним организационим капацитетима, при чему се лидерство издваја као централни механизам покретања промена, нарочито у привредном сектору (Табела 9.17).

Јавне политике имају подстицајну, али не и доминантну улогу, што указује да се интеграција *ESG* принципа у великој мери ослања на иницијативе самих организација. Образовне иницијативе и професионалне обуке доприносе развоју компетенција, али делују као подржавајући фактор у односу на примарну улогу организационог лидерства.

Покретачи *ESG* интеграције у Пољској указују на организационо вођен модел, у коме интерни капацитети и лидерство представљају кључне полуге трансформације, док институционални и образовни механизми имају секундарну, подржавајућу функцију. У Пољској се лидерство у организацијама (Т3.1) издваја као најизраженији покретач интеграције *ESG* принципа, посебно у привредном сектору. Јавне политике (Т3.3) имају подстицајну улогу, док образовне иницијативе и професионалне обуке (Т3.2) доприносе развоју компетенција неопходних за примену *ESG* приступа. Уочена је доминантна улога организационог лидерства.

Табела 9.17 Покретачи *ESG* интеграције (Пољска)

Код	Покретач	Најчешћи сектор
T3.1	Лидерство	Привреда
T3.3	Јавне политике	Јавни сектор
T3.2	Образовне иницијативе и обуке	Образовање

9.6.5 Грчка

У грчком контексту покретачи интеграције *ESG* принципа заснивају се преваходно на образовним процесима и мрежама сарадње, које омогућавају ширење знања и развој колаборативних пракси (Табела 9.18).

Образовне иницијативе представљају кључни механизам развоја компетенција, док партнерства и мреже сарадње омогућавају трансфер знања и повезивање актера из различитих сектора.

Лидерство има значајну улогу у организационом окружењу, али делује у оквиру ширег система који је снажно ослоњен на учење и сарадњу. Технолошке иновације се јављају као додатни покретач, посебно у сектору животне средине, где доприносе практичној примени *ESG* принципа.

Покретачи *ESG* интеграције у Грчкој указују на образовно-подржан и колаборативни модел, у коме су учење, размена знања и адаптација локалном контексту кључни механизми развоја *ESG* пракси.

Табела 9.18 Покретачи *ESG* интеграције (Грчка)

Код	Покретач	Најчешћи сектор
T3.2	Образовне иницијативе	Образовање
T3.5	Партнерства и мреже сарадње	Цивилно друштво
T3.1	Лидерство	Јавни сектор и привреда
T3.4	Технолошке иновације	Сектор животне средине

9.6.6 Компаративни обрасци покретача

Ради систематизације уочених образаца, у Табели 9.19 приказани су кључни покретачи интеграције *ESG* принципа, њихова географска распрострањеност и доминантни секторски контексти.

Табела 9.19 Кључни заједнички покретачи изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа

Покретач	Земље где доминира	Сектор где се најчешће јавља
Лидерство (Т3.1)	Све	Привреда
Политике и регулатива (Т3.3)	Италија, Хрватска, Србија	Јавни сектор
Образовне иницијативе (Т3.2)	Србија, Грчка	Образовање
Партнерства и мреже (Т3.5)	Србија, Хрватска, Грчка	Цивилно друштво
Технолошке иновације (Т3.4)	Грчка	Сектор животне средине

Приказани обрасци указују да *ESG* интеграција није спонтани процес, већ резултат деловања више међусобно повезаних фактора који омогућавају трансформацију институционалних захтева у конкретне организационе и пројектне праксе.

Аналитички посматрано, идентификовани покретачи могу се груписати у три кључне категорије. Прву категорију чине институционални покретачи, који обухватају јавне политике и регулаторне оквире и делују као нормативни и усмеравајући механизам интеграције *ESG* принципа. Другу категорију чине организациони покретачи, који укључују лидерство и технолошке иновације, омогућавајући интерну трансформацију организација и операционализацију *ESG* принципа. Трећу категорију чине образовно-сараднички покретачи, који обухватају образовне иницијативе, партнерства и мреже сарадње и омогућавају развој компетенција и повезивање актера.

Ове категорије делују комплементарно: институционални фактори постављају оквир, организациони омогућавају имплементацију, а образовно-сараднички механизми обезбеђују развој капацитета и одрживост процеса. У том смислу, *ESG* интеграција може се разумети као системски процес у коме покретачи делују синергистички, омогућавајући превазилажење препрека и постепену трансформацију организационих и пројектних пракси.

Добијени налази директно подржавају предложени концептуални модел, у коме покретачи имају улогу механизма активирања који посредују између

институционалног контекста и развоја *ESG* компетенција, омогућавајући њихову практичну примену у управљању пројектима.

9.7 Контекстуални фактори интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима

Анализа података у оквиру првог истраживачког модела указује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима није условљена појединачним факторима, већ ширим контекстуалним оквиром који обликује њихово деловање.

Идентификовани контекстуални фактори могу се разумети као услови који утичу на начин на који се препреке и покретачи испољавају и међусобно интерагују. У том смислу, кључну улогу имају институционални услови, који одређују степен развијености регулаторног оквира и његову применљивост у пракси, као и организациони контекст, који обухвата културу, структуру и спремност организација за промене.

Лидерство и јавне политике појављују се као стабилни фактори у свим анализираним контекстима, али њихова улога варира у зависности од нивоа институционалне зрелости. У развијенијим системима они делују као координациони механизми, док у контекстима са ограниченим капацитетима имају функцију иницијатора промена.

Истовремено, организациона култура и отпор променама, као и институционалне баријере, чешће се јављају у контекстима са недовољно развијеним или недовољно усклађеним системима, што указује на значај интерних и структурних ограничења у процесу *ESG* интеграције.

Партнерства и мреже сарадње представљају важан контекстуални фактор који омогућава повезивање различитих актера и компензацију недостатака у институционалним и организационим капацитетима.

Контекстуални фактори указују да *ESG* интеграција зависи од динамичке интеракције институционалних услова, организационих карактеристика и међусекторских односа, при чему ови елементи заједно одређују могућности и ограничења процеса интеграције.

9.7.1 Србија

У националном контексту Србије интеграција *ESG* принципа одвија се у условима ограничено развијеног институционалног оквира и изражених организационих изазова, што значајно обликује начин на који се покретачи и препреке испољавају.

Регулаторни оквир и јавне политике присутни су као формални механизми, али њихова примена варира између сектора, што указује на недовољну уједначеност и оперативну доследност институционалног система.

Лидерство се издваја као важан фактор у привредном сектору, где појединачне иницијативе често надокнађују недостатке системске подршке. Насупрот томе, у јавном сектору изражени су елементи организационе инертности и отпора променама, што указује на ограничену способност институција да ефикасно имплементирају *ESG* принципе.

Синтетички посматрано, контекст Србије карактерише комбинација недовољно развијених институционалних механизма и ослањања на појединачне и мрежне иницијативе, што *ESG* интеграцију чини фрагментисаним и неуједначеним процесом.

9.7.2. Италија

У италијанском контексту интеграција *ESG* принципа одвија се у условима развијеног и функционално усклађеног институционалног оквира, који обезбеђује јасне смернице и подршку за примену *ESG* приступа.

Јавне политике и регулаторни механизми делују као стабилан и предвидив оквир који усмерава организационе праксе, што омогућава висок степен усклађености између институционалних захтева и њихове практичне примене.

Лидерство у организацијама има значајну улогу, али делује у контексту већ успостављених системских услова, што указује на координисан однос између институционалних и организационих нивоа. Истовремено, ограничено присуство отпора променама указује на виши степен организационе спремности за имплементацију *ESG* принципа.

Италијански контекст карактерише стабилан и институционално подржан систем, у коме су регулаторни оквир, организационе праксе и механизми развоја компетенција међусобно усклађени, што омогућава доследнију и ефикаснију интеграцију *ESG* принципа.

9.7.3 Хрватска

У хрватском контексту интеграција *ESG* принципа одвија се у условима умерено развијеног институционалног оквира, који је у значајној мери обликован европским политикама и иницијативама.

Регулаторни оквир пружа подстицај за интеграцију *ESG* принципа, али његова примена није у потпуности уједначена, што указује на постојање јаза између формалних захтева и практичне имплементације.

Лидерство у привредним организацијама има важну улогу у покретању и спровођењу *ESG* иницијатива, док се у више секторских контекста уочавају елементи организационог отпора променама, што указује на ограничења у адаптацији постојећих структура и пракси.

Хрватски контекст карактерише транзициони модел, у коме институционални подстицаји, организациони механизми и мреже сарадње делују паралелно, али још увек нису у потпуности интегрисани у кохерентан систем *ESG* управљања.

9.7.4 Пољска

У пољском контексту интеграција *ESG* принципа одвија се у условима умерено развијеног институционалног оквира, у коме значајну улогу имају интерни организациони капацитети и лидерство.

Лидерство се издваја као кључни фактор у привредном сектору, где организације преузимају активну улогу у покретању *ESG* иницијатива. Истовремено, регулаторни оквир и институционални услови пружају одређени степен подршке, али су праћени структурним ограничењима која утичу на доследност примене *ESG* принципа.

У више секторских контекста уочавају се елементи институционалних баријера и организационог отпора променама, што указује на постојање јаза између формалних захтева и оперативне праксе.

Пољски контекст карактерише организационо вођен модел унутар умерених институционалних ограничења, у коме лидерство и интерни капацитети имају централну улогу у процесу *ESG* интеграције, док институционални оквир делује као подржавајући, али не и доминантан фактор.

9.7.5 Грчка

У грчком контексту интеграција *ESG* принципа одвија се у условима у којима значајну улогу имају образовни процеси, партнерства и мреже сарадње, као механизми повезивања актера и трансфера знања. Лидерство је присутно у различитим секторима, али његова улога је у великој мери условљена ширим контекстом који се ослања на сарадњу и учење као основне покретаче промена. Регулаторни оквир обезбеђује формалну подршку, али је његова ефективност повезана са способношћу институција и организација да прилагоде међународне стандарде локалним условима. Истовремено, уочавају се елементи организационих и структурних ограничења, што указује на изазове у доследној имплементацији *ESG* принципа. У таквом контексту, партнерства и мреже сарадње имају кључну улогу у превазилажењу ових ограничења и омогућавању ширења *ESG* пракси. Грчки контекст карактерише образовно и мрежно посредован модел, у коме се интеграција *ESG* принципа одвија кроз интеракцију учења, сарадње и адаптације, уз присуство институционалних и организационих ограничења. Табела 9.7 приказује кључне контекстуалне факторе који обликују интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, њихову заступљеност у националним контекстима и функционалну улогу у процесу интеграције. Ови фактори представљају аналитички оквир за даљу интерпретацију националних специфичности, при чему се у наставку анализира начин на који се они испољавају и међусобно комбинују у различитим институционалним и секторским контекстима.

Табела 9.20 Контекстуални фактори *ESG* интеграције

Фактор	Кодови	Где је најизраженији	Улога
Лидерство	T3.1	Све земље	Покреће имплементацију
Регулатива и политике	T3.3	Италија, Хрватска, Србија	Институционални притисак
Организациона култура и отпор	T2.4	Србија, Хрватска, Пољска	Успорава промене
Институционалне баријере	T2.3	Србија, Пољска, Грчка	Структурна ограничења
Партнерства и мреже	T3.5	Србија, Грчка, Хрватска	Омогућавају сарадњу

Компаративна анализа резултата указује на постојање заједничких контекстуалних образаца који се јављају у свим анализираним националним оквирима. Лидерство је присутно као конзистентан фактор у свим земљама, најчешће у привредном сектору, док јавне политике и регулаторни оквир имају значајну, али варијабилну улогу у зависности од институционалног контекста.

Истовремено, организациона култура и отпор променама, као и институционалне баријере, јављају се као ограничења у више националних случајева, док партнерства и мреже сарадње представљају чест механизам повезивања актера и подршке интеграцији *ESG* принципа.

Аналитички посматрано, идентификовани контекстуални фактори могу се груписати у три међусобно повезане категорије. Прву категорију чине институционални фактори, који обухватају јавне политике, регулаторне оквире и институционалне баријере, дефинишући структурни оквир у коме се *ESG* интеграција одвија. Другу категорију чине организациони фактори, који укључују лидерство и организациону културу, обликујући интерну способност организација да одговоре на *ESG* захтеве. Трећу категорију чине релациони фактори, који се односе на партнерства и мреже сарадње и омогућавају повезивање актера и размену знања.

Синтетички посматрано, контекстуални фактори делују као окружење у коме се активирају покретачи и испољавају препреке *ESG* интеграције. Њихова интеракција одређује динамику процеса изградње *ESG* капацитета, при чему институционални фактори постављају оквир, организациони одређују капацитет деловања, а релациони омогућавају повезивање и ширење *ESG* пракси. Ови

налази директно подржавају концептуализацију институционалног контекста као полазне тачке предложеног модела, у оквиру кога *ESG* интеграција настаје као резултат интеракције контекстуалних услова, механизма активирања и развоја компетенција.

9.8 Компаративна анализа по државама и секторима

Компаративна анализа резултата добијених кроз фокус групне дискусије омогућила је идентификацију образаца сличности и разлика између анализираних националних контекста и секторских домена. Анализа је заснована на интеграцији налаза добијених кроз тематску анализу и оквирну (енг. Framework) анализу, са циљем сагледавања начина на који се *ESG* интеграција обликује у различитим институционалним и организационим условима.

9.8.1 Кључне сличности

У свим анализираним земљама уочени су заједнички обрасци који указују на постојање структурних сличности у процесу интеграције *ESG* принципа.

Пре свега, уочен је конзистентан недостатак *ESG* знања и компетенција, који се јавља у више секторских контекста и указује на потребу за системским приступом развоју компетенција.

Лидерство се издваја као универзални покретач интеграције, нарочито у привредном сектору, где организације имају активнију улогу у имплементацији *ESG* принципа.

Истовремено, јавне политике и регулаторни оквир присутни су у свим националним контекстима, али са различитим степеном утицаја на практичну примену.

Партнерства и мреже сарадње појављују се као значајан механизам подршке интеграцији, омогућавајући повезивање актера и размену знања, док образовне иницијативе представљају кључни канал развоја *ESG* компетенција.

9.8.2. Кључне разлике

Упркос уоченим сличностима, резултати указују на значајне разлике условљене институционалним и развојним контекстом.

Италијански контекст карактерише снажна улога регулаторног оквира и јавних политика, што указује на институционално вођен модел интеграције *ESG* принципа.

У Србији доминирају структурни изазови повезани са недостатком знања и институционалних капацитета, што указује на рану фазу развоја *ESG* интеграције.

Хрватска и Пољска показују транзиционе обрасце, у којима се *ESG* интеграција одвија кроз комбинацију институционалних подстицаја и организационих иницијатива.

У грчком контексту уочава се наглашена улога образовања и партнерских мрежа, што указује на значај учења и сарадње као механизма интеграције *ESG* принципа.

9.8.3 Доминантни секторски обрасци

Анализа секторских образаца указује да сваки сектор има специфичну улогу у процесу интеграције *ESG* принципа.

Образовни сектор се издваја као кључни носилац развоја *ESG* компетенција, али истовремено показује структурна ограничења у погледу њихове системске интеграције.

Привредни сектор карактерише изражена улога лидерства и интерних организационих механизма, што указује на оперативни карактер *ESG* интеграције.

Јавни сектор делује као институционални оквир који истовремено омогућава и ограничава интеграцију *ESG* принципа.

Цивилно друштво има посредничку улогу кроз умрежавање и сарадњу, док сектор животне средине доприноси кроз иновације и практичну примену стандарда.

Табела 9.21 приказује компаративни преглед доминантних образаца интеграције *ESG* принципа у анализираним националним и секторским контекстима. Представљени резултати указују на варијације у нивоу *ESG* зрелости, значају институционалних механизма и улози организационих фактора, омогућавајући систематско сагледавање услова који обликују процес *ESG*

интеграције у управљању пројектима. Ова анализа представља основу за синтезу резултата првог истраживачког модела.

Табела 9.21 Компаративни међудржавни и међусекторски обрасци *ESG* фактора

Димензија	Србија	Италија	Хрватска	Пољска	Грчка	Дом. образац
Компетенције	Низак ниво	Развијене	У развоју	У развоју	У развоју	Компетенц. јаз
Лидерство	Важно	Подржавајуће	Важно	Кључно	Важно	Кључни покретач
Регулатива	Растући утицај	Доминантна	ЕУ подстицај	Уз баријере	Потребна адаптација	Инст. фактор
Партнерства	Значајна	Подршка	Важна	У развоју	Кључна	Мрежна сарадња
Орг. култура	Отпор ка променама	Стабилна	Адаптација	Отпор	Транзициона	Фактор имплемент.
<i>ESG</i> зрелост	Рана фаза	Висока	Средња	Унапређујућа	Консолидација	Развојне фазе

Резултати указују да *ESG* интеграција у управљању пројектима настаје као резултат интеракције више међусобно повезаних димензија које делују на различитим нивоима. Национални контексти дефинишу институционални оквир и ниво зрелости *ESG* интеграције, док секторске логике одређују начин на који се *ESG* принципи операционализују у организационим и пројектним праксама. Истовремено, покретачи и препреке делују као динамички механизми који убрзавају или успоравају овај процес, док контекстуални фактори обликују услове у којима се он одвија.

У том смислу, *ESG* интеграција се не може разумети као линеаран или униформан процес, већ као динамичка интеракција институционалних, организационих и образовних елемената, у којој различити фактори имају различиту тежину у зависности од националног и секторског контекста. Посебно је значајно што резултати указују на постојање структурне конзистентности упркос контекстуалним разликама, што потврђује постојање системске логике *ESG* интеграције.

Ови налази представљају емпиријску основу за формулисање предложеног концептуалног модела, који *ESG* интеграцију посматра као процес коеволуције институционалног контекста, организационих механизма и образовних процеса, уз посредујућу улогу покретача и препрека у динамици изградње *ESG* капацитета.

9.9 Синтеза резултата првог истраживачког модела

Синтеза резултата указује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља контекстуално условљен и вишенивојски процес који произилази из интеракције институционалних, организационих и секторских фактора. Анализа налаза омогућила је идентификацију понављајућих образаца, али и међузависности фактора који заједнички обликују динамику *ESG* интеграције у различитим националним окружењима.

У свим анализираним земљама уочени су заједнички елементи који указују на структурну конзистентност процеса *ESG* интеграције. Liderство се издваја као конзистентан покретач интеграције, док регулаторни оквир делује као кључни институционални механизам усмеравања организационих пракси. Истовремено, недостатак *ESG* компетенција јавља се као системска препрека, док партнерства и мреже сарадње омогућавају трансфер знања и подржавају међусекторску координацију.

Резултати даље указују да идентификовани фактори делују у међусобној интеракцији, а не изоловано. Институционални оквир обликује организационе подстицаје и ограничења, док лидерство и организациона култура одређују степен и начин практичне примене *ESG* принципа. Истовремено, партнерства и образовне иницијативе делују као посредујући механизми који омогућавају адаптацију организација на захтеве одрживог развоја и подстичу развој релевантних компетенција.

Налази указују на истовремено постојање универзалних елемената, као што су значај лидерства, регулативе и развоја компетенција, и контекстуално условљених варијација, које се односе на степен институционалне зрелости, ниво развијености *ESG* пракси и специфичности секторских структура.

Синтетизовани резултати потврђују полазне претпоставке првог истраживачког модела и указују да интеграција *ESG* принципа представља динамичан процес у којем се институционални услови, организациони механизми и развој компетенција међусобно обликују. У том смислу, *ESG* интеграција може се разумети као процес изградње капацитета који се развија кроз коеволуцију

различитих нивоа деловања, што представља основу за даљу концептуализацију и развој интегрисаног истраживачког модела у наредним поглављима.

10. Резултати истраживања за други истраживачки модел

У оквиру другог истраживачког модела, анализа резултата усмерена је на идентификацију образовних механизма и облика учења повезаних са развојем *ESG* компетенција у контексту управљања пројектима. За разлику од првог истраживачког модела, који је био фокусиран на контекстуалне услове интеграције *ESG* принципа, овај модел анализира процесе изградње индивидуалних и организационих капацитета, са посебним освртом на улогу образовања и учења.

Резултати указују на присуство више комплементарних образовних приступа, укључујући формално образовање, неформалне облике учења и искуствено учење, који су идентификовани у различитим секторским и националним контекстима. Ови облици учења омогућавају развој *ESG* компетенција кроз стицање концептуалних знања, развој практичних вештина и акумулацију професионалних искустава релевантних за примену *ESG* принципа у пројектном окружењу.

Истовремено, међусекторска сарадња издваја се као важан контекст у коме се одвија размена знања, искустава и добрих пракси, доприносећи убрзавању процеса учења и јачању практичне примене *ESG* принципа.

У складу са постављеним истраживачким претпоставкама, резултати указују да развој *ESG* компетенција представља динамичан и интерактиван процес који се одвија кроз комбинацију различитих облика учења и сарадничких пракси, чиме се успоставља веза између образовних механизма и процеса изградње капацитета за одрживу трансформацију пројектног управљања.

10.1 Улога формалног образовања у развоју *ESG* компетенција

Анализа података прикупљених кроз фокус групне дискусије указује да се формално образовање препознаје као кључни извор развоја концептуалног разумевања *ESG* принципа у контексту управљања пројектима. Универзитети и високошколске институције у исказима учесника позиционирани су као носиоци

систематизованог и теоријски утемељеног знања у областима одрживог развоја, корпоративне одговорности и етичког управљања.

Међутим, резултати показују да *ESG* теме у већини анализираних образовних система нису системски интегрисане у студијске програме, већ се најчешће појављују у оквиру појединачних предмета или као део ширих курикулума. Овакав образац указује на фрагментисану и парцијалну институционализацију *ESG* садржаја у формалном образовању.

У више националних контекста уочена је примена интердисциплинарних приступа који повезују економске, еколошке и друштвене аспекте одрживости са управљањем пројектима. Иако ови приступи представљају важан корак ка интеграцији *ESG* концепта, њихова примена остаје неуједначена и често ограничена на појединачне академске иницијативе.

Посебно се издвајају постдипломски студијски програми, специјалистичке обуке и облици континуираног професионалног усавршавања као образовни простори у којима су *ESG* садржаји заступљени у већем обиму и са израженијим фокусом на практичну примену. Ови облици образовања функционишу као мост између теоријског знања и примене *ESG* принципа у пројектној пракси.

Налази такође указују на постојање временског несклада између динамике развоја *ESG* пракси у индустријском сектору и брзине прилагођавања формалних образовних програма. Овај јаз између образовања и праксе идентификован је као један од кључних изазова у процесу развоја релевантних *ESG* компетенција.

Компаративна анализа показује да је улога формалног образовања присутна у свим анализираним земљама, али уз значајне варијације у степену курикуларне интеграције, нивоу интердисциплинарности и повезаности са професионалном праксом.

Формално образовање представља основу за развој концептуалних *ESG* компетенција, али његов стварни допринос изградњи капацитета зависи од степена његове интеграције са практичним и искуственим облицима учења (Табела 10.1).

Табела 10.1 Улога формалног образовања у развоју *ESG* компетенција

Земља	Кључни налази	Повезани кодови
Србија	<i>ESG</i> садржаји нису систематизовани; потреба за интердисциплинарним приступом	T4.1, T5.1
Италија	Потреба за развојем "одрживог" начина размишљања и мултидисциплинарног образовања	T4.1, T5.1
Хрватска	Ограничена интеграција <i>ESG</i> тема; утицај регулативе на убрзање промена	T4.1
Пољска	Потреба за јасним компетенцијским оквирима и улога постдипломских програма	T4.1
Грчка	Образовање препознато као основа за развој <i>ESG</i> компетенција	T4.1

Резултати показују да формално образовање представља структурни механизам развоја *ESG* компетенција, али да његова ефикасност зависи од степена интеграције *ESG* садржаја у курикулуме, нивоа интердисциплинарности и повезаности са практичним пројектним окружењем. У том смислу, формално образовање има кључну, али не и довољну улогу у изградњи *ESG* капацитета, што указује на потребу за његовим системским повезивањем са другим облицима учења и професионалном праксом.

Овај налаз потврђује да развој *ESG* компетенција захтева интегрисани приступ учењу који превазилази оквире формалног образовања.

10.2 Неформално и искуствено учење у развоју *ESG* компетенција

Налази истраживања указују да учесници фокус група неформално и искуствено учење препознају као кључне механизме развоја *ESG* компетенција повезаних са практичном применом *ESG* принципа у управљању пројектима. За разлику од формалног образовања, које је усмерено на стицање концептуалних знања, ови облици учења омогућавају развој практичних, оперативних и контекстуално специфичних компетенција релевантних за реалне пројектне контексте.

У исказима учесника посебно се истичу професионалне обуке, радионице, менторство и учење кроз практичан рад као доминантни облици неформалног учења. Ови облици учења описују се као флексибилни, адаптивни и директно

усклађени са захтевима професионалне праксе, нарочито у контексту регулаторних промена и растућих захтева повезаних са одрживим пословањем.

Искуствено учење (енг. *Learning-by-doing*) идентификовано је кроз активности као што су рад на реалним пројектима, студије случаја, симулације и практични задаци. Ови облици учења омогућавају директну трансформацију теоријских знања у применљиве вештине, при чему се *ESG* принципи операционализују кроз конкретне пројектне активности и организационе праксе.

Менторство и размена искустава са искуснијим стручњацима евидентирани су као значајни канали преноса имплицитног и контекстуалног знања унутар професионалних заједница. Ови облици учења доприносе развоју контекстуалног разумевања *ESG* принципа и њихове примене у различитим организационим окружењима.

Компаративна анализа указује да су неформално и искуствено учење присутни у свим анализираним националним контекстима, уз варијације у њиховој институционалној подршци, нивоу формализације и начинима примене. У појединим контекстима посебно је наглашена улога ових облика учења као компензационог и допунског механизма за ограничења формалног образовања.

Неформално и искуствено учење представљају кључни механизам операционализације *ESG* компетенција, омогућавајући прелазак са концептуалног разумевања ка практичној примени *ESG* принципа у пројектном управљању (Табела 10.2).

Табела 10.2 Улога неформалног и искуственог учења у развоју *ESG* компетенција

Земља	Кључни налази	Повезани кодови
Србија	Значај практичног учења и професионалних обука услед недовољне системске интеграције <i>ESG</i> садржаја у формално образовање	T4.2, T4.3, T4.4
Италија	Развој "одрживог" начина размишљања кроз практичне програме, тренинге и примену <i>ESG</i> принципа у реалним пројектима	T4.3
Хрватска	Потреба за професионалним обукама као одговор на динамичне регулаторне промене	T4.2
Пољска	Искуствено учење и постдипломске обуке као значајан механизам развоја <i>ESG</i> компетенција	T4.2, T4.4
Грчка	Практично учење и размена професионалних искустава као подршка <i>ESG</i> интеграцији	T4.3

Резултати показују да неформално и искуствено учење имају кључну улогу у развоју оперативних и применљивих *ESG* компетенција, омогућавајући директну примену принципа одрживости у пројектној пракси.

У анализираним исказима уочава се конзистентан образац комбиновања формалног образовања, практичног искуства и континуираног професионалног усавршавања, што указује да се развој *ESG* компетенција одвија кроз интегрисани модел учења, а не кроз изоловане образовне механизме.

Овај налаз указује да неформално и искуствено учење имају комплементарну улогу у односу на формално образовање, обезбеђујући прелазак са концептуалног разумевања ка практичној имплементацији *ESG* принципа.

10.3 Развој *ESG* компетенција као основ изградње капацитета

Налази истраживања указују да учесници интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима повезују са развојем ширег и интегрисаног скупа компетенција које превазилазе традиционалне техничке и управљачке вештине. *ESG* компетенције у исказима учесника обухватају знања, вештине, вредности и способности повезане са интеграцијом еколошких, друштвених и управљачких аспеката у планирање и реализацију пројеката.

Учесници фокус група *ESG* компетенције доводе у везу са разумевањем одрживог развоја, регулаторних захтева и релевантних стандарда, као и са способношћу њихове практичне примене у организационим и пројектним контекстима. Поред техничког знања, у исказима је идентификован значај управљачких и социјалних компетенција, укључујући стратешко размишљање, управљање променама, етичко доношење одлука и сарадњу са заинтересованим странама.

Анализа података указује на присуство системског и интердисциплинарног приступа у разумевању *ESG* компетенција, који повезује економске, еколошке и друштвене аспекте одрживости у контексту управљања пројектима. Овакав приступ омогућава превазилажење фрагментисаног разумевања *ESG* концепта и подржава

развој холистичких компетенција неопходних за управљање комплексним и динамичним пројектним окружењима.

Иако су уочене варијације у нагласку појединих компетенцијских димензија, резултати показују висок степен конвергенције у разумевању кључних *ESG* компетенција међу учесницима из различитих земаља. Анализом кодираних исказа (Т4.1–Т4.5) идентификован је скуп компетенцијских димензија које се конзистентно појављују у анализираним секторима и националним контекстима, што је омогућило њихову синтезу у интегрисани компетенцијски оквир приказан у Табели 10.3.

Табела 10.3. Емпиријски идентификоване *ESG* компетенцијске димензије

Димензија	Кључне компетенције	Улога у <i>ESG</i> интеграцији
Нормативно-концептуалне компетенције (<i>ESG</i> знања)	Познавање <i>ESG</i> принципа, регулаторног оквира, међународних стандарда и концепта одрживог развоја	Обезбеђују концептуалну и нормативну основу за разумевање <i>ESG</i> интеграције
Стратешке компетенције	Стратешко размишљање и интеграција одрживости у организационе стратегије	Усмеравају дугорочно планирање и доношење одлука у складу са <i>ESG</i> принципима
Управљачке компетенције	Управљање променама и ризицима у контексту <i>ESG</i> трансформације пројеката	Омогућавају структурисану имплементацију <i>ESG</i> принципа у пројектном окружењу
Практично-оперативне компетенције	Примена <i>ESG</i> алата и методологија, процена утицаја и информисано доношење одлука	Омогућавају оперативну примену <i>ESG</i> стандарда у пракси
Социјалне и етичке компетенције	Управљање односима са заинтересованим странама, етичко одлучивање и друштвена одговорност	Обезбеђују легитимност и дугорочну одрживост одлука
Интердисциплина рне компетенције	Системско размишљање и интеграција различитих дисциплинарних перспектива	Омогућавају управљање комплексношћу и холистички приступ <i>ESG</i> интеграцији

У налазима се уочава да *ESG* компетенције учесници перципирају као интегрисан и динамичан скуп знања, вештина и вредносних оријентација повезаних са применом принципа одрживог развоја у управљању пројектима. Развој ових компетенција доводи се у везу са комбинацијом формалног образовања, неформалног и искуственог учења, као и професионалне праксе у различитим институционалним и секторским контекстима.

У том смислу, *ESG* компетенције могу се посматрати као централни носилац процеса изградње капацитета, који омогућава повезивање образовних механизма са практичном применом *ESG* принципа. Оне функционишу као посредујући

механизам између знања и деловања, чиме се обезбеђује основа за одрживу трансформацију пројектних пракси и организационих система.

Развој *ESG* компетенција представља кључну спону између процеса учења и процеса организационе трансформације, што потврђује њихову централну улогу у предложеном моделу изградње *ESG* капацитета.

10.4 Међусекторска сарадња као механизам изградње *ESG* капацитета

Анализа резултата показује да се развој *ESG* компетенција одвија као динамичан процес који варира у зависности од институционалне зрелости, организационих потреба и степена интеграције принципа одрживости у пројектно окружење. Овај процес није ограничен на деловање појединачних организација или образовних институција, већ произилази из интеракције различитих друштвених актера.

У том контексту, међусекторска сарадња идентификована је као значајан механизам изградње капацитета који омогућава размену знања, ресурса и практичних искустава релевантних за примену *ESG* принципа.

Анализа исказа учесника показује да сарадња између универзитета и привреде има значајну улогу у развоју применљивих компетенција, кроз усклађивање образовних програма са потребама тржишта рада, реализацију практичних пројеката, стручне праксе и заједничке развојне иницијативе.

Сарадња са јавним сектором идентификована је као механизам повезивања развоја компетенција са регулаторним захтевима и стандардима одрживости, док организације цивилног друштва у исказима учесника доприносе јачању друштвених и етичких димензија *ESG* компетенција.

Поред институционалних актера, професионалне мреже и партнерства препознати су као канали трансфера знања, размене добрих пракси и ширења *ESG* стандарда у различитим секторима.

Компаративна анализа показује да се међусекторска сарадња појављује као заједнички образац у свим анализираним националним контекстима, при чему се степен њене институционализације разликује између земаља.

Табела 10.4 Облици међусекторске сарадње и њихов допринос развоју *ESG* компетенција

Облик сарадње	Кључни актери	Допринос <i>ESG</i> компетенцијама	Улога у изградњи капацитета
Образовање и привреда	Универзитети, компаније	Развој практичних знања и применљивих вештина	Повезује теорију и праксу
Образовање и јавни сектор	Универзитети, институције	Усклађивање компетенција са регулативом и стандардима	Институционализује <i>ESG</i> знања
Цивилно друштво	НВО, заједнице	Јачање етичких и друштвених димензија <i>ESG</i>	Обезбеђује друштвену релевантност
Професионалне мреже	Стручњаци, асоцијације	Трансфер знања, добрих пракси и иновација	Омогућава ширење и скалирање <i>ESG</i> пракси

Резултати показују да се међусекторска сарадња у исказима учесника појављује као интегративни механизам који повезује образовне процесе, регулаторне захтеве и организациону праксу. На тај начин омогућава координацију различитих извора знања и подржава развој *ESG* компетенција у комплексним институционалним и секторским контекстима.

Међусекторска сарадња се, стога, може посматрати као кључни посредујући механизам у процесу изградње *ESG* капацитета, који омогућава повезивање формалног образовања, неформалног учења и практичне примене *ESG* принципа. Овај механизам представља критичну спону између учења и деловања, доприносећи системској и одрживој трансформацији управљања пројектима.

10.5 Интеракције модела петоструке спирале иновација у изградњи *ESG* капацитета

Налази истраживања указују да изградња капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима укључује интеракцију више друштвених актера, у складу са моделом петоструке спирале иновација.

Искази учесника фокус група показују да сарадња између универзитета и привреде омогућава трансфер знања и стицање практичних компетенција неопходних за примену *ESG* принципа у пројектном окружењу, чиме се образовни процеси повезују са захтевима професионалне праксе.

Јавни сектор идентификован је као значајан актер у обликовању институционалних услова кроз развој политика, регулаторних механизма и стратегија одрживости које усмеравају примену *ESG* приступа.

Истовремено, организације цивилног друштва препознају се као носиоци друштвених и етичких вредности, доприносећи подизању свести о одрживости и укључивању различитих заинтересованих страна у пројектне процесе.

Учесници такође указују на утицај еколошких изазова и захтева одрживог развоја као фактора који подстичу организације на развој нових знања и прилагођавање управљачких приступа. На тај начин, животна средина делује као кључни контекстуални и ограничавајући оквир који усмерава трансформацију организационих и пројектних пракси.

Резултати показују да се интеракције актера у оквиру *Quintuple Helix* система могу разумети као интегративни системски механизам изградње *ESG* капацитета, који повезује знање, институционалне оквире, професионалну праксу, друштвене вредности и еколошке захтеве.

Анализа даље указује да изградња *ESG* капацитета не произилази из деловања једног сектора, већ из коеволутивне и међузависне динамике више друштвених подсистема.

Универзитети и образовне институције делују као носиоци развоја знања и компетенција, привредни сектор обезбеђује простор за њихову практичну примену, јавни сектор кроз регулаторне механизме обликује институционални оквир, цивилно друштво артикулише вредносне оријентације, док животна средина поставља еколошке границе и развојне изазове.

У том смислу, интеракције актера петоструке спирале могу се тумачити као кључни посредујући механизам који омогућава повезивање свих претходно идентификованих елемената модела.

Ови налази представљају емпиријску основу за концептуализацију интегрисаног модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, који је представљен у поглављу 15.

Табела 10.5 Улога актера модела петоструке спирале иновација у изградњи *ESG* капацитета

Актер (<i>Helix</i>)	Кључни допринос	Системска улога у <i>ESG</i> интеграцији
Академски сектор	Развој <i>ESG</i> знања, образовни програма и истраживачких капацитета	Генерисање експертизе, развој компетенција и трансфер знања ка привреди, јавним институцијама и професионалној пракси
Привредни сектор (индустрија)	Практична примена <i>ESG</i> принципа организационо и пројектном управљању	Операционализација <i>ESG</i> стандарда кроз управљачке праксе, иновације и развој одрживих пословних модела
Јавни сектор (политике и регулатива)	Креирање регулаторног оквир јавних политика и стратегија одрживог развоја	Институционално усмеравање <i>ESG</i> трансформације кроз нормативне механизме, стандарде и подстицајне политике
Цивилно друштво	Промоција друштвене одговорности, транспарентно и јавног интереса	Јачање социјалне и етичке легитимности <i>ESG</i> приступа и укључивање заинтересованих страна у процесе одлучивања
Животна средина (еколошка спирала)	Еколошки изазови, ограничења и захтеви одрживог развоја	Референтни оквир који дефинише еколошке границе економских активности и усмерава развој одрживих иновација

Табела 10.5 приказује улогу кључних актера у оквиру модела петоструке спирале иновација у процесу изградње *ESG* капацитета. Резултати указују да сваки актер доприноси развоју *ESG* компетенција кроз специфичне функције, при чему се њихова улога не може посматрати изоловано, већ искључиво у контексту међусобно повезаних и комплементарних деловања.

Академски сектор делује као носилац развоја знања и компетенција, привредни сектор омогућава њихову практичну примену, јавни сектор усмерава примену кроз регулаторне механизме, док цивилно друштво доприноси друштвеној и етичкој легитимности *ESG* интеграције.

Сектор заштите животне средине, као пета спирала, представља специфичан системски елемент који не делује као класичан институционални актер, већ као референтни и ограничавајући оквир који дефинише услове одрживог развоја.

Интеракције између актера *Quintuple Helix* система указују да изградња *ESG* капацитета представља резултат координисаног и коеволутивног деловања више друштвених подсистема.

Ови налази потврђују да *ESG* интеграција у управљању пројектима зависи од способности система да интегрише знање, праксу, регулативу, вредности и еколошке захтеве у јединствен и функционалан оквир.

У том смислу, *Quintuple Helix* интеракције представљају системски механизам који повезује контекстуалне услове, процесе учења, развој компетенција и организациону примену *ESG* принципа, чиме се заокружује интегрисани модел изградње *ESG* капацитета.

10.6 Синтеза налаза другог истраживачког модела

Синтеза резултата другог истраживачког модела указује да изградња капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима представља сложен, динамичан и вишенивоски процес који се заснива на интеракцији образовних механизма, различитих облика учења и међусекторске сарадње.

Налази показују да развој *ESG* компетенција не произилази из појединачних образовних интервенција, већ из континуираног и интегрисаног процеса учења и примене, који повезује формално образовање, професионалну праксу и организационо учење.

Анализа резултата указује на постојање понављајућих образаца у свим анализираним националним контекстима. Формално образовање идентификовано је као основа за развој концептуалног разумевања *ESG* принципа, док неформално и искуствено учење омогућавају трансформацију знања у оперативне и применљиве компетенције. Комбиновање различитих облика учења показује се као кључни предуслов ефективне и одрживе примене *ESG* приступа у пројектном окружењу.

Резултати даље указују на снажну међузависност између образовних процеса и међусекторске сарадње. Сарадња између универзитета, привреде, јавних институција и организација цивилног друштва омогућава трансфер знања,

развој практичних вештина и усклађивање компетенција са захтевима одрживог управљања пројектима.

У том контексту, изградња *ESG* капацитета испољава изражен системски карактер, при чему различити друштвени актери заједнички доприносе развоју професионалне спремности за *ESG* интеграцију.

Идентификовани налази указују на постојање универзалних механизма развоја *ESG* компетенција, који обухватају интеграцију образовања и праксе, континуирано професионално учење и сарадничке моделе размене знања. Истовремено, уочене су контекстуално условљене варијације које се односе на степен институционализације сарадње, ниво повезаности образовних система са индустријом и доступност професионалних програма усавршавања.

Налази потврђују да изградња *ESG* капацитета представља процес коеволуције образовних, организационих и друштвених механизма, у оквиру којег се компетенције развијају кроз континуирану интеракцију учења, праксе и институционалних услова.

Ови налази потврђују полазне претпоставке другог истраживачког модела и показују да се развој *ESG* компетенција може разумети као интегративни процес који повезује различите облике учења са организационом применом и међусекторском сарадњом.

На тај начин, други истраживачки модел концептуализује изградњу *ESG* капацитета као динамичан систем у коме учење, компетенције и сарадња делују као међусобно повезани елементи, што представља директну емпиријску основу за формулисање интегрисаног концептуалног модела представљеног у поглављу 15.

11. Интегрисана синтеза налаза истраживања

Интегрисана синтеза резултата добијених у оквиру оба истраживачка модела указује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља мултидимензионалан и вишенивоски процес условљен истовременим деловањем контекстуалних услова и механизма изградње капацитета. Ови налази надовезују се на аналитичке претпоставке формулисане у оквиру два истраживачка модела

представљена у поглављу 7 и омогућавају њихову емпиријску верификацију кроз анализу прикупљених података.

Док резултати првог истраживачког модела указују на значај институционалног, секторског и регулаторног окружења у обликовању препрека и покретача *ESG* интеграције, други модел показује да ефективна примена *ESG* принципа зависи од развоја капацитета који омогућавају њихову практичну имплементацију.

На тај начин, два модела заједно указују на постојање комплементарног и међузависног односа између структурних услова и процеса учења и развоја компетенција.

Налази показују да институционални контекст утиче на појаву и интензитет *ESG* иницијатива, али да сам по себи није довољан за њихову одрживу и ефективну примену. Развој *ESG* компетенција, подржан образовним механизмима и међусекторском сарадњом, представља кључни посредујући фактор који омогућава трансформацију регулаторних захтева и стратегијских циљева у конкретну пројектну праксу.

Компаративна анализа указује на постојање понављајућих системских образаца у свим анализираним земљама. Недостатак *ESG* знања и компетенција јавља се као заједничка структурна препрека, док лидерство, регулаторни оквир и партнерства делују као кључни покретачи интеграције. Истовремено, образовање, искуствено учење и сарадничке мреже омогућавају развој способности неопходних за примену *ESG* приступа у различитим организационим и секторским условима.

Резултати такође указују да *ESG* интеграција не представља линеаран процес, већ динамичан, адаптиван и коеволутиван систем, у којем контекстуални фактори обликују услове деловања, док механизми изградње капацитета омогућавају адаптацију и трансформацију професионалне праксе.

Интеракција ова два скупа фактора доводи до постепене и кумулативне трансформације управљања пројектима у правцу одрживости, при чему се институционални захтеви преводе у оперативне праксе кроз развој компетенција и организационе механизме.

Интеграцијом налаза оба истраживачка модела *ESG* интеграција може се концептуализовати као резултат коеволуције институционалног оквира, организационог лидерства, развоја компетенција, међусекторске сарадње и организационе културе.

Ови елементи заједно формирају интегрисани систем изградње *ESG* капацитета, у оквиру којег се контекстуални услови, механизми учења и организационе праксе међусобно условљавају и обликују.

На тај начин, налази истраживања омогућавају формулисање интегрисаног концептуалног модела који *ESG* интеграцију посматра као процес системске трансформације, заснован на интеракцији институционалних, образовних и организационих димензија.

Овај модел представља аналитички оквир за разумевање и унапређење *ESG* интеграције у управљању пројектима и детаљно је представљен у поглављу 15.

V ПОГЛАВЉЕ

ДИСКУСИЈА

12. Анализа резултата истраживања

12.1 Увод у анализу резултата

Циљ овог поглавља је аналитичка интерпретација резултата истраживања у односу на постављене истраживачке циљеве, истраживачка питања и теоријски оквир рада. Док су у претходном поглављу представљени емпиријски налази добијени анализом фокус групних дискусија, у оквиру овог поглавља резултати се тумаче кроз призму релевантних теоријских приступа одрживом развоју и савременим концептима управљања пројектима.

Сprovedено истраживање полази од претпоставке да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља сложен трансформациони процес који превазилази техничке и процедуралне аспекте пројектног менаџмента (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013).

Добијени налази потврђују ову претпоставку и указују да *ESG* интеграција настаје као резултат интеракције институционалних услова, организационих капацитета, лидерских пракси и образовних механизма, који заједно обликују способност организација и професионалаца да примене принципе одрживости у пројектном окружењу (Wiek и др., 2011; Lozano и др., 2019).

Анализа резултата структурирана је у складу са два развијена истраживачка модела. Први модел усмерен је на тумачење контекстуалних фактора који утичу на интеграцију *ESG* принципа у различитим националним и секторским окружењима, док други модел анализира механизме изградње капацитета кроз развој *ESG* компетенција, образовне приступе и међусекторску сарадњу (Carayannis и Campbell, 2010; Scott, 2014).

Оваква структура омогућава не само системско повезивање емпиријских налаза са теоријским оквирима, већ и њихову критичку интерпретацију у контексту постојећих научних сазнања.

На тај начин, поглавље доприноси позиционирању резултата истраживања у ширем теоријском и емпиријском дискурсу, омогућавајући идентификацију сагласности, проширења и потенцијалних одступања у односу на постојећу литературу.

12.2 Анализа резултата првог истраживачког модела

12.2.1 Контекстуални фактори интеграције ESG принципа

Анализа налаза добијених у оквиру првог истраживачког модела указује да интеграција ESG принципа у управљање пројектима не представља униформан процес, већ контекстуално условљен феномен који се обликује у зависности од институционалних, организационих и секторских карактеристика окружења у којем се пројектне активности реализују.

Овај налаз је у складу са савременим теоријским приступима који ESG интеграцију посматрају као системски и вишеслојни процес (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013), наглашавајући да се одрживост у управљању пројектима не може разумети изоловано од ширег институционалног и организационог контекста.

Уочени обрасци указују да се ESG интеграција развија кроз интеракцију више међусобно повезаних фактора који могу деловати као покретачи или ограничења примене принципа одрживости у пројектној пракси. Овакав образац је у складу са институционалном теоријом (DiMaggio и Powell, 1983), која наглашава да организационо понашање произилази из интеракције регулаторних, нормативних и когнитивних притисака (Molaei и др., 2020).

Истовремено, резултати указују да усвајање ESG принципа не зависи искључиво од екстерних институционалних притисака, већ и од интерних организационих капацитета и спремности за промене, што је у складу са приступима који наглашавају улогу организационе адаптивности у имплементацији одрживих пракси (Scott, 2014 Moreno-Monsalve и др., 2022; (Regulation (EU) 2020/852, 2020).

Даље, налази овог истраживања показују да институционални притисци сами по себи нису довољни, већ да је њихова ефективност условљена постојањем интерних организационих механизма, чиме се постојећи теоријски оквири проширују у правцу наглашавања посредујуће улоге организационог нивоа (Sabini и др., 2019; Friedrich, 2023; Soares и др., 2024).

Компаративна интерпретација националних контекста указује да институционална зрелост система значајно обликује динамику *ESG* интеграције, што је у складу са истраживањима која указују на значај институционалне конзистентности у примени одрживих пракси (Aarseth и др., 2017).

У институционално стабилнијим окружењима регулаторни оквир функционише као структурни механизам који систематски усмерава организације ка примени *ESG* принципа. Насупрот томе, у контекстима у развоју интеграција *ESG* приступа у већој мери зависи од иницијатива појединачних организација и управљачких структура, што указује на повећану улогу организационог нивоа у покретању одрживих трансформација (Orieno и др., 2024).

Синтетички посматрано, резултати указују да *ESG* интеграција у пројектном менаџменту представља процес који је истовремено институционално условљен и организационо посредован, што доприноси бољем разумевању интеракције између екстерних притисака и интерних механизма имплементације.

12.2.2 Институционални контекст и *ESG* интеграција

Анализа резултата првог истраживачког модела указује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима у значајној мери зависи од институционалног контекста у којем организације делују. Интерпретација налаза показује да национални системи, степен развијености институционалних структура и ниво усклађености са европским политикама одрживости обликују приступ организација имплементацији *ESG* принципа.

Овај налаз је у складу са институционалном теоријом (DiMaggio и Powell, 1983), као и са савременим истраживањима која указују на значај регулаторних и политичких оквира у подстицању одрживих управљачких пракси (Scott, 2014; Aarseth и др., 2017).

У институционално развијенијим контекстима *ESG* интеграција се испољава као структурно подржан процес у којем регулаторни механизми, јавне политике и организационе праксе функционишу у релативно усклађеном систему. У таквим условима *ESG* принципи престају да буду перципирани као спољни нормативни захтев и постају интегрални део управљачких и пројектних процеса, што указује на висок степен институционалне зрелости и стабилност примене одрживих пракси. Овакав образац је у складу са налазима који указују да институционална конзистентност доприноси интернализацији одрживих пракси у организацијама (Sabini и др., 2019).

Насупрот томе, у контекстима који се налазе у развојној фази, интеграција *ESG* принципа у већој мери зависи од иницијатива појединачних организација и лидерских структура, док институционална подршка остаје делимично консолидована. У складу са тим, новија истраживања у земљама у развоју истичу да су главне препреке интеграцији *ESG* принципа ограничени институционални капацитети, недовољна свест и недостатак локалне стручности (Mohamed, 2025). Уочени компетенцијски и координациони јаз између регулаторних захтева и њихове практичне примене указује на неуједначену динамику имплементације *ESG* приступа. Овај налаз упућује на постојање јаза између формалне регулативе и њене практичне примене, што је у литератури препознато као разлика између декларативне и суштинске одрживости (Friedrich, 2023).

Транзициони институционални обрасци уочени су у контекстима у којима европске политике делују као значајан спољни покретач *ESG* интеграције, док организациони и институционални механизми истовремено пролазе кроз процес адаптације. У овим условима *ESG* интеграција се развија постепено, кроз комбинацију нормативног притиска и процеса организационог учења, што се може тумачити као процес институционалне транслације *ESG* принципа у локалне контексте (Orieno и др., 2024).

Додатно, резултати указују да у условима делимично стабилизованог институционалног окружења мрежни и партнерски механизми преузимају компензациону улогу, функционишући као канали трансфера знања и подршке *ESG* имплементацији. Овај налаз је у складу са приступима који наглашавају значај

међусекторске сарадње и мрежних структура у процесу одрживе трансформације (Carayannis и др., 2021).

Резултати потврђују становишта институционалне теорије према којима организационо понашање представља одраз ширег нормативног, регулаторног и когнитивног окружења, али истовремено указују да институционални контекст не делује изоловано. *ESG* интеграција се може разумети као процес који је истовремено институционално условљен и организационо посредован, при чему институционални оквир дефинише границе деловања, док организациони капацитети одређују степен и начин практичне имплементације *ESG* принципа у управљању пројектима.

12.2.3 Улога лидерства у покретању *ESG* трансформације

Анализа резултата указује да лидерство представља један од најконзистентнијих фактора интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима у свим анализираним националним и секторским контекстима. За разлику од институционалног оквира, који делује као спољни структурни услов, лидерство се може интерпретирати као интерни покретач организационе трансформације и иницирања *ESG* активности.

Овај налаз је у складу са концептима трансформационог и одрживог лидерства (Hesselbarth и Schaltegger, 2014; Teece и др., 2016), који наглашавају улогу менаџмента у покретању организационих промена и интеграцији вредности одрживости у пословне процесе.

Интерпретација налаза сугерише да подршка менаџмента има кључну улогу у превођењу *ESG* принципа са нормативног и стратешког нивоа у конкретне пројектне праксе. У организацијама у којима постоји јасна управљачка посвећеност одрживости, *ESG* иницијативе се интегришу у процесе планирања, управљања ризицима и доношења одлука, док у одсуству лидерске подршке остају фрагментисане и ограничене на појединачне иницијативе. Овај образац указује да лидерство функционише као кључни механизам интернализације *ESG* принципа, омогућавајући њихову трансформацију из нормативних захтева у оперативне управљачке праксе (Silvius и Schipper, 2014).

Компаративна анализа указује да је улога лидерства посебно изражена у привредном сектору, где управљачке структуре директно утичу на алокацију ресурса, организационе приоритете и степен прихватања иновација. У институционално мање развијеним контекстима лидерство често преузима компензациону функцију, омогућавајући покретање *ESG* активности и у условима ограниченог регулаторног притиска.

Овај налаз проширује постојеће теоријске приступе, указујући да значај лидерства није универзалан, већ контекстуално условљен степеном институционалне подршке. У транзиционим институционалним системима лидерство се појављује као фактор који омогућава оперативну имплементацију *ESG* принципа током процеса институционалне адаптације, док у институционално зрелијим окружењима има више подржавајућу улогу, будући да нормативни оквир већ обезбеђује стабилне услове *ESG* интеграције.

Овај образац указује да се значај лидерства мења у зависности од нивоа институционалне зрелости, са смањењем институционалне подршке расте његова трансформациона функција. Овакав резултат има значајну теоријску импликацију јер указује да лидерство делује као адаптивни механизам који компензује недостатке институционалног оквира (Теесе и др., 2016).

Даља анализа указује да *ESG* интеграција подразумева специфичан тип лидерства усмерен ка управљању променама, дугорочном стратешком размишљању и активном укључивању заинтересованих страна. Способност лидера да повежу економске циљеве организације са друштвеним и еколошким аспектима одрживости може се посматрати као кључни предуслов ефективне имплементације *ESG* приступа. Овај налаз је у складу са концептима stakeholder оријентације и одрживог управљања, који наглашавају интеграцију економских, друштвених и еколошких циљева.

Лидерство се може тумачити као посредујући механизам који повезује институционалне захтеве са организационом праксом и омогућава практичну интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. На тај начин, резултати овог истраживања доприносе разумевању лидерства као кључне везе између институционалног оквира и оперативне примене *ESG* принципа.

Посматрано системски, лидерство не делује изоловано, већ у интеракцији са регулаторним оквиром и организационом културом, што указује на потребу његовог разумевања у оквиру ширег система контекстуалних фактора *ESG* интеграције. У том смислу, иновативно лидерство и његова улога у промовисању одрживости представљају важан фактор у успешној интеграцији *ESG* принципа у организацијама (Flori и др., 2025).

12.2.4 Регулаторни оквир као покретач и препрека *ESG* интеграције

Анализа резултата показује да регулаторни оквир представља један од кључних фактора који обликују интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. За разлику од лидерства, које делује пре свега на организационом нивоу, регулатива функционише као институционални механизам који поставља захтеве, подстицаје, али и ограничења за примену *ESG* приступа.

Овај налаз је у складу са институционалном теоријом (DiMaggio и Powell, 1983), као и са истраживањима која указују на значај регулаторних оквира у подстицању одрживих пракси (Scott, 2014). Резултати показују да јавне политике и законодавство директно утичу на степен спремности организација за *ESG* интеграцију.

У институционално развијенијим системима *ESG* праксе се чешће интегришу у стандардне организационе процедуре, док у мање стабилним окружењима остају делимично добровољне и зависне од појединачних иницијатива. Овај образац потврђује да институционална конзистентност доприноси интернализацији *ESG* принципа (Aarseth и др., 2017).

Компаративно посматрано, у Италији регулаторни оквир делује као доминантан покретач *ESG* интеграције, обезбеђујући висок степен усклађености између политика и праксе. Сличан, али умеренији образац уочава се у Хрватској, где европске политике делују као механизам постепене адаптације. Ови налази указују на значај процеса европеизације у обликовању *ESG* пракси.

У Србији и Пољској регулаторни оквир има двоструку улогу. Са једне стране, подстиче организације на усвајање *ESG* принципа, а са друге стране, недоследна примена и институционалне слабости ограничавају њихову практичну

имплементацију. То указује да формално постојање регулативе није довољно, већ да је њена ефективност условљена институционалним капацитетима и организационом спремношћу (Friedrich, 2023).

У грчком контексту регулаторни оквир се испољава као систем у адаптацији, у коме се европске политике прилагођавају локалним праксама. Ово упућује на значај институционалне трансације *ESG* принципа у различитим националним контекстима (Orieno и др., 2024).

Даља анализа показује да регулатива може истовремено бити и покретач и препрека *ESG* интеграције. Док јасно дефинисани захтеви подстичу примену одрживих пракси, сложени административни захтеви и слаби механизми спровођења могу довести до формалног, а не суштинског усвајања *ESG* приступа. Ова појава се може довести у везу са концептом „*greenwashing*“, где организације формално испуњавају захтеве без стварне промене праксе (Badhwar, 2024).

Резултати указују да ефективна *ESG* интеграција зависи од усклађености регулаторних захтева, организационих капацитета и лидерске подршке. Регулаторни оквир поставља смер, али његова реална примена зависи од интерних механизма организације.

У том смислу, регулатива се може разумети не само као спољни притисак, већ као део ширег система у коме се *ESG* принципи преводе у организациону праксу, кроз интеракцију институционалних и управљачких фактора.

12.2.5 Организациона култура и отпор променама

Анализа резултата показује да организациона култура представља кључни интерни фактор који обликује динамику интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. За разлику од институционалних и регулаторних услова, који делују као спољни оквир, организациона култура одређује начин на који се *ESG* принципи интерпретирају и примењују у свакодневной пракси.

Овај налаз је у складу са теоријама организационе културе (Schein, 2010), које наглашавају да вредности и норме унутар организације директно утичу на понашање и доношење одлука. Резултати указују да интеграција *ESG* приступа

подразумева промену постојећих управљачких пракси и организационих рутина, што често изазива отпор.

Отпор променама може се разумети као очекивана реакција на увођење нових захтева који нарушавају постојеће обрасце рада. Овај налаз је у складу са класичним моделима организационих промена (Lewin, 1947; Kotter, 1996), који указују да трансформације пролазе кроз фазе отпора, адаптације и стабилизације. Ова појава је посебно изражена у организацијама са хијерархијским структурама и традиционалним приступима управљању, где су промене спорије и теже прихватљиве (Burnes, 2004).

Компаративна анализа показује да је отпор израженији у контекстима у којима *ESG* принципи нису институционализовани. У Србији и Пољској организациона култура се појављује као значајно ограничење, нарочито у јавном сектору, где имплементација *ESG* захтева подразумева измену постојећих процедура. Овај налаз је у складу са истраживањима која повезују институционалну незрелост са већим отпором променама (Sabini и др., 2019).

У Хрватској се уочава постепена адаптација организационих пракси под утицајем европских политика, док је у Италији отпор мање изражен, што се може повезати са већим степеном институционалне стабилности и дужом применом одрживих пракси.

Даља анализа указује да организациона култура делује у тесној вези са лидерством. Подршка менаџмента доприноси смањењу отпора и омогућава постепено прихватање *ESG* принципа. Овај налаз је у складу са концептима организационог учења (Argyris и Schön, 1978), који наглашавају улогу лидерства у промени вредносних образаца. У супротном, *ESG* иницијативе остају изоловане и без ширег утицаја.

Посебно је уочено да степен прихватања *ESG* приступа зависи од способности организације да учи и адаптира се (Savković и др., 2024). Организације које подстичу сарадњу и иновације показују већу спремност за промене у односу на ригидне системе. Овај налаз указује да *ESG* интеграција није само питање усклађености са прописима, већ процес организационог учења (Silvius и Schipper, 2014).

Организациона култура делује као посредујући механизам између институционалних притисака и практичне примене *ESG* принципа. Интеграција *ESG* приступа се стога може разумети као процес дубинске организационе трансформације који укључује промену вредности, понашања и управљачких приступа.

12.2.6 Међузависност контекстуалних фактора

Анализа резултата првог истраживачког модела указује да контекстуални фактори интеграције *ESG* принципа не делују изоловано, већ као међусобно повезан систем који обликује динамику њихове примене у управљању пројектима. Институционални контекст, лидерство, регулаторни оквир и организациона култура функционишу као комплементарне димензије које заједнички одређују степен организационе спремности за *ESG* трансформацију.

Овај налаз је у складу са системским приступима управљању, који наглашавају да сложени организациони процеси произилазе из интеракције више међузависних фактора, а не из деловања појединачних варијабли (Pasmore и др., 2019; Gareis и др., 2013).

Резултати показују да институционални оквир поставља структурне услове кроз политике и регулативу, али да њихова ефективност зависи од способности лидерства да те захтеве преведе у конкретне управљачке одлуке и пројектне праксе. У том смислу, лидерство делује као кључни посредник између институционалног и оперативног нивоа (Scott, 2014).

Истовремено, ефекти регулаторног оквира у значајној мери зависе од организационе културе. У адаптивним организацијама регулатива подстиче трансформацију пракси, док у системима са израженим отпором доводи до формалистичке примене *ESG* захтева без суштинских промена. Овај налаз потврђује да организациона култура делује као филтер кроз који се регулаторни притисци интерпретирају (Silvius и Schipper, 2014).

Компаративна анализа показује да је *ESG* интеграција најефикаснија у контекстима у којима постоји усклађеност институционалних политика, лидерства и организационе културе. У тим условима *ESG* приступ постаје део стратешког

управљања, док неусклађеност ових фактора резултира фрагментисаном и краткорочном применом.

Додатно, партнерства и међусекторске мреже имају посредујућу улогу, омогућавајући трансфер знања и превазилажење ограничења појединачних институционалних контекста. Овај налаз је у складу са *Quintuple Helix* приступом (Carayannis и Campbell, 2010), који истиче значај сарадње различитих друштвених актера у процесима одрживе трансформације.

Резултати указују да *ESG* интеграција представља системски процес који зависи од координације институционалних услова, лидерских механизма и организационе динамике. Контекстуални фактори се стога могу разумети као међузависне компоненте које заједнички одређују могућности и ограничења *ESG* трансформације. Овај приступ доприноси развоју интегративног оквира који превазилази анализу појединачних фактора и уводи системску перспективу у разумевање *ESG* интеграције у управљању пројектима.

12.2.7 Синтеза налаза првог истраживачког модела

Анализа резултата првог истраживачког модела указује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима превазилази оквир појединачних организационих пракси и представља процес условљен ширим институционалним, управљачким и организационим контекстом. Налази показују да *ESG* интеграција не произилази директно из регулаторних захтева или формалне примене процедура, већ из интеракције више међусобно повезаних фактора који обликују организационо понашање.

Овакав резултат је у складу са системским и вишенивоским приступима одрживом управљању (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013), као и са институционалном теоријом (DiMaggio и Powell, 1983), која наглашава улогу регулаторних и нормативних притисака у обликовању организационих пракси. Међутим, налази овог истраживања показују да институционални притисци сами по себи нису довољни за ефективну *ESG* интеграцију, већ да њихова реализација зависи од постојања интерних организационих капацитета (Scott, 2014; Alfirević и др., 2025).

У том контексту, лидерство се издваја као кључни посредујући механизам који омогућава превођење институционалних захтева у конкретне организационе и пројектне праксе. *ESG* интеграција се стога показује зависном од способности управљачких структура да одрживост позиционирају као стратешку оријентацију, а не искључиво као процес нормативног усклађивања (Hesselbarth и Schaltegger, 2014).

Истовремено, организациона култура значајно условљава степен прихватања *ESG* принципа. Идентификовани отпор променама указује да *ESG* интеграција подразумева постепен процес организационог учења и трансформације вредности, а не једнократну имплементацију стандарда (Burnes, 2004; Silvius и Schipper, 2014).

Резултати указују да се *ESG* интеграција одвија кроз интеракцију институционалних притисака, лидерских иницијатива и организационих капацитета. Њена успешност зависи од степена усклађености између спољашњег институционалног окружења и интерних механизма организације, што потврђује њену изразито контекстуалну природу.

На основу ових налаза, *ESG* интеграција у управљању пројектима може се концептуализовати као контекстуално условљен и системски процес организационе трансформације, који произилази из интеракције институционалних, лидерских и организационих фактора (Orieno и др., 2024; Friedrich, 2023). Овакав приступ превазилази редукционистичко разумевање *ESG* као скупа процедура и позиционира га као стратешки оквир управљања променама у пројектном окружењу.

Овим се поставља теоријска основа за други истраживачки модел, који анализира механизме изградње компетенција као предуслова оперативне примене *ESG* принципа у пракси.

12.3 Анализа резултата другог истраживачког модела

Анализа резултата другог истраживачког модела усмерава пажњу са контекстуалних услова интеграције *ESG* принципа на механизме који омогућавају њихову оперативну примену у управљању пројектима. Док је први модел показао

да институционални и организациони фактори обликују могућности *ESG* интеграције, други модел омогућава разумевање начина на који се кроз учење и развој компетенција та интеграција заиста остварује у пракси.

Овакав приступ је у складу са теоријским оквирима који наглашавају да одржива трансформација организација зависи од развоја компетенција и капацитета актера (Lozano и др., 2019; Wiek и др., 2011). Налази указују да *ESG* интеграција није последица искључиво регулаторних захтева или стратешких одлука, већ способности појединаца и организација да развију знања и вештине које омогућавају повезивање еколошких, друштвених и управљачких аспеката са пројектном праксом (Rieckmann, 2012, Ђајић и др., 2024; Martínez-Agut и др., 2025).

Резултати даље показују да развој *ESG* компетенција није линеаран процес, већ се одвија кроз комбинацију формалног образовања, неформалног и искуственог учења, као и међусекторске сарадње. Ови облици учења омогућавају трансформацију концептуалног знања у применљиве управљачке способности, што је у складу са концептима доживотног и искуственог учења (Kolb, 1984; Evans, 2019, (Cebrián, 2020).

У том контексту, други истраживачки модел проширује анализу *ESG* интеграције са нивоа контекстуалних услова на ниво капацитета актера, указујући да одрживо управљање пројектима зависи од континуираног учења, професионалне адаптације и сарадње између различитих друштвених система. Овај налаз је у складу са *Quintuple Helix* моделом (Carayannis и Campbell, 2010), који наглашава значај интеракције образовања, привреде, институција, друштва и животне средине у процесима одрживе трансформације.

Синтетички посматрано, *ESG* компетенције се могу разумети као централни механизам који омогућава превођење контекстуалних услова у практичну примену *ESG* принципа. На тај начин, други истраживачки модел успоставља јасну аналитичку везу са првим моделом и показује да је одрживо управљање пројектима резултат синергије између институционалног окружења и капацитета актера (Romero-Torres et al., 2025)

12.3.1 Улога формалног образовања у развоју *ESG* компетенција

Анализа налаза другог истраживачког модела указује да формално образовање представља полазну основу у развоју *ESG* компетенција неопходних за интеграцију принципа одрживости у управљање пројектима. Улога високошколских институција огледа се пре свега у формирању концептуалног разумевања одрживог развоја, етичког управљања и друштвене одговорности, што чини основу за каснију професионалну примену *ESG* приступа. Овај налаз је у складу са приступима образовању за одрживи развој, који наглашавају значај развоја знања, вредности и компетенција за одговорно управљање (Wiek и др., 2011; Bianchi и др., 2022).

Резултати показују да формално образовање највише доприноси развоју когнитивне и аналитичке димензије *ESG* компетенција, посебно кроз системско и интердисциплинарно разумевање односа између економских, еколошких и друштвених аспеката пројектног управљања (Brundiers и др., 2021; Rieckmann, 2012). У том смислу, образовање има кључну улогу у развоју системског мишљења као централне компетенције за одрживост.

Међутим, налази указују да *ESG* садржаји у већини образовних система још увек нису у потпуности интегрисани у студијске програме, већ се појављују фрагментирано, кроз појединачне предмете или тематске области. Овакав образац указује на транзициону фазу у развоју образовних система, што је у складу са налазима о ограниченој институционализацији *ESG* тема у високом образовању (Lozano и др., 2019; Evans, 2019).

Додатно, уочен је временски јаз између динамике развоја *ESG* пракси у индустрији и брзине прилагођавања образовних програма. Овај јаз указује на структурно неслагање између образовања и захтева тржишта рада, што представља значајан изазов у развоју применљивих *ESG* компетенција (Persson Thunqvist и др., 2023).

Сходно томе, резултати потврђују да формално образовање обезбеђује неопходну теоријску основу, али није довољно за развој оперативних компетенција применљивих у сложеним пројектним окружењима. Развој *ESG* компетенција

захтева његову надоградњу кроз практично искуство и континуирано учење (Kolb, 1984; Knowles, 1980).

Компаративна анализа показује да је значај формалног образовања присутан у свим анализираним националним контекстима, али да његова ефективност варира у зависности од степена интеграције *ESG* тема у курикулуме, институционалне подршке и повезаности са праксом. У институционално зрелијим системима образовање делује као структурни механизам развоја компетенција, док се у контекстима у развоју његова улога чешће допуњује алтернативним облицима учења (Alfirević и др., 2025).

Формално образовање може се разумети као иницијална фаза развоја *ESG* компетенција, која поставља концептуални оквир, али захтева даљу надоградњу кроз праксу и континуирано професионално учење. На тај начин, оно представља неопходан, али не и довољан услов за ефективну интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

12.3.2 Улога неформалног и искуственог учења у развоју *ESG* компетенција

Анализа налаза другог истраживачког модела указује да неформално и искуствено учење представљају кључни механизам трансформације *ESG* знања у применљиве професионалне компетенције. Док формално образовање обезбеђује концептуалну основу, управо кроз професионалне обуке, практичан рад и учење кроз искуство долази до оперативне интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима. Овај налаз је у складу са теоријама искуственог учења (Kolb, 1984), које наглашавају значај циклуса искуства, рефлексije и примене.

Резултати показују да се професионалне обуке, радионице, менторство и рад на реалним пројектима перципирају као најефикаснији облици усвајања *ESG* приступа. Ови облици учења омогућавају директно повезивање теоријских концепата са организационим изазовима, чиме се развија способност примене *ESG* принципа у сложеним и динамичним пројектним окружењима (Hesselbarth и Schaltegger, 2014; Evans, 2019).

Посебан значај има искуствено учење („learning-by-doing“), које омогућава развој практичног расуђивања, доношења одлука у условима неизвесности и

разумевања компромиса између економских, друштвених и еколошких циљева. На тај начин се развијају интегративне компетенције које превазилазе традиционалне техничке вештине управљања пројектима (Wiek и др., 2011; Brundiens и др., 2021).

Анализа даље указује на значај менторства и професионалне размене искустава као механизма преноса имплицитног знања. Кроз интеракцију са искуснијим стручњацима, формално стечена знања добијају контекстуалну и практичну вредност, што доприноси развоју професионалне зрелости и способности критичког промишљања *ESG* изазова.

Компаративна перспектива показује да неформално и искуствено учење представљају конзистентан образац у свим анализираним националним контекстима, нарочито у ситуацијама у којима формални образовни системи спорије прате развој *ESG* стандарда. У таквим условима, практично учење функционише као адаптивни механизам који омогућава бржу изградњу *ESG* капацитета (Persson Thunqvist и др., 2023; MacNeil и Khare, 2025).

Синтетички посматрано, развој *ESG* компетенција одвија се кроз континуирану интеракцију формалног образовања, практичног искуства и професионалног учења. Неформално и искуствено учење се стога може разумети као кључни механизам који омогућава прелазак са концептуалног разумевања ка ефективној примени *ESG* принципа. На тај начин, одрживо управљање пројектима заснива се на синергији знања, искуства и континуираног професионалног развоја.

12.3.3 *ESG* компетенције као основ изградње капацитета

Анализа резултата другог истраживачког модела указује да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима захтева развој проширеног скупа компетенција које превазилазе традиционалне техничке и управљачке вештине. *ESG* компетенције се могу тумачити као интегрисани оквир знања, вештина, вредности и понашања који омогућава професионалцима да управљају пројектима у условима одрживе трансформације. Овај налаз је у складу са савременим компетенцијским моделима за одрживост, који наглашавају повезивање когнитивних, функционалних и вредносних димензија (Wiek и др., 2011; Brundiens и др., 2021).

Резултати показују да *ESG* компетенције обухватају не само познавање регулаторних захтева и стандарда, већ и способност њихове интерпретације и примене у конкретним организационим и пројектним ситуацијама. У том контексту, посебно се издвајају стратешко размишљање, управљање променама, етичко доношење одлука и сарадња са заинтересованим странама, што указује на померање фокуса са техничке ка системској и вредносно оријентисаној димензији управљања пројектима. На тај начин, улога пројектног менаџера се трансформише од оперативног координатора ка носиоцу одрживе организационе промене (Bianchi и др., 2022; Rieckmann, 2012).

Даља анализа показује да развој *ESG* компетенција подразумева интердисциплинарни приступ који повезује економске, еколошке и друштвене аспекте одрживости. Ова интеграција омогућава доношење одлука у условима комплексности и неизвесности, што представља кључну карактеристику савременог одрживог пројектног управљања (Lozano и др., 2019; Evans, 2019).

Компаративни налази указују на висок степен конвергенције у разумевању кључних *ESG* компетенција у различитим националним и секторским контекстима, што потврђује њихову транснационалну релевантност. Иако се интензитет развоја појединих компетенција разликује у зависности од институционалне зрелости, основне компетенцијске димензије остају стабилне, што указује на постојање универзалног компетенцијског језгра *ESG* управљања (MacNeil и Khare, 2025; Alfirević и др., 2025).

Истовремено, резултати показују да се *ESG* компетенције развијају кроз интеракцију више образовних и професионалних механизма. Формално образовање обезбеђује концептуалну основу, неформално и искуствено учење омогућава оперативну примену, док професионална пракса доприноси њиховој консолидацији. Развој компетенција се, стога, може разумети као континуиран процес професионалног учења, а не као једнократан образовни исход (Persson Thunqvist и др., 2023).

ESG компетенције функционишу као централни посредујући механизам између институционалних захтева и практичне имплементације *ESG* принципа.

Њихов развој омогућава прелазак са декларативног прихватања *ESG* концепта на његову стварну интеграцију у пројектну праксу.

На тај начин, *ESG* компетенције се могу концептуализовати као кључни носилац изградње капацитета за одрживо управљање пројектима, позиционирајући се као веза између институционалног оквира, организационих механизма и оперативне примене *ESG* принципа.

12.3.4 Међусекторска сарадња као механизам изградње *ESG* капацитета

Анализа налаза другог истраживачког модела указује да развој *ESG* компетенција и њихова примена у управљању пројектима не зависе искључиво од појединачних организација или образовних институција, већ од степена интеракције између различитих друштвених и институционалних актера. У том контексту, међусекторска сарадња се може тумачити као кључни механизам изградње *ESG* капацитета који омогућава повезивање знања, ресурса и практичних искустава .

Овај налаз је у складу са *Quintuple Helix* моделом, који наглашава интеракцију образовања, привреде, јавног сектора, цивилног друштва и животне средине у процесу одрживе трансформације (Carayannis и Campbell, 2010; Leydesdorff и Etzkowitz, 2003).

Налази показују да сарадња између образовног сектора и привреде има централну улогу у превазилажењу јаза између теоријског знања и практичних захтева. Ова интеракција омогућава усклађивање образовних програма са потребама тржишта рада, као и развој применљивих компетенција кроз рад на реалним пројектима, стручне праксе и заједничке иницијативе.

Сарадња са јавним сектором омогућава повезивање развоја компетенција са регулаторним оквиром и политикама одрживости, чиме се обезбеђује усклађеност између образовних исхода и институционалних захтева (Alfirević и др., 2025). Истовремено, организације цивилног друштва доприносе јачању друштвене и етичке димензије *ESG* компетенција, кроз укључивање заинтересованих страна и промоцију одрживих вредности (MacNeil и Khare, 2025).

Поред формалних актера, професионалне мреже и партнерства представљају важне канале трансфера знања и ширења добрих пракси,

омогућавајући организацијама бржу адаптацију на *ESG* захтеве (Persson Thunqvist и др., 2023).

Компаративна анализа показује да је међусекторска сарадња присутна у свим националним контекстима, али са различитим степеном институционализације. У развијенијим системима она је интегрисана у образовне и иновационе екосистеме, док се у контекстима у развоју чешће реализује кроз пројектне иницијативе и привремена партнерства.

Изградња *ESG* капацитета може се разумети као колективни процес у којем различити актери ко-креирају знање и компетенције. У том процесу, међусекторска сарадња функционише као посредујући механизам који омогућава трансфер знања, развој компетенција и постепену трансформацију пројектне праксе.

Из перспективе *Quintuple Helix* модела, *ESG* интеграција се може концептуализовати као системски процес у којем:

- образовни сектор развија концептуалну основу,
- привреда обезбеђује примену и тестирање знања,
- јавни сектор дефинише институционални оквир,
- цивилно друштво уноси вредносну димензију,
- животна средина делује као трансформациони притисак.

Оваква интерпретација указује да *ESG* компетенције настају кроз процес ко-креирања знања, а не искључиво кроз формално образовање.

На тај начин, међусекторска сарадња се позиционира као кључни системски механизам који повезује образовање, регулативу и организациону праксу, омогућавајући ефективну интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

12.3.6 Синтеза налаза другог истраживачког модела

Анализа налаза другог истраживачког модела указује да изградња капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима представља динамичан и вишенивоски процес заснован на развоју компетенција кроз интеракцију образовних, организационих и институционалних механизма. *ESG* компетенције се не могу посматрати као резултат појединачног облика учења, већ

као исход континуираног процеса који повезује формално образовање, практично искуство и међусекторску сарадњу.

Налази показују да формално образовање обезбеђује концептуалну основу разумевања *ESG* принципа, али да његова ефективност зависи од повезаности са професионалном праксом. Ограничена интеграција *ESG* садржаја у курикулуме указује на постојање јаза између образовних система и динамике развоја одрживих пракси (Lozano и др., 2019; Persson Thunqvist и др., 2023).

У том контексту, неформално и искуствено учење имају кључну улогу у трансформацији знања у применљиве компетенције. Професионалне обуке, рад на реалним пројектима и менторство омогућавају развој способности доношења одлука у комплексним условима одрживог управљања (Kolb, 1984; Hesselbarth и Schaltegger, 2014).

Анализа даље указује да развој *ESG* компетенција није искључиво индивидуални процес, већ резултат интеракције различитих друштвених актера. Међусекторска сарадња делује као посредујући механизам који омогућава трансфер знања, усклађивање компетенција са потребама праксе и јачање капацитета у различитим секторима. Овај налаз потврђује екосистемски карактер развоја компетенција (Carayannis и Campbell, 2010).

Посматрано кроз *Quintuple Helix* перспективу, *ESG* компетенције се развијају као резултат коеволуције образовања, организационе праксе, институционалних политика, друштвених вредности и еколошких захтева. Способност интеграције *ESG* принципа стога зависи од степена повезаности ових подсистема, а не искључиво од регулаторних притисака или расположивих ресурса.

Синтетички посматрано, други истраживачки модел показује да *ESG* интеграција захтева развој свеобухватних компетенција које настају кроз комбинацију учења, сарадње и професионалне праксе. Изградња капацитета се, у том смислу, може тумачити као процес организационог и друштвеног учења који омогућава постепену трансформацију управљања пројектима у правцу одрживости.

На основу добијених налаза, *ESG* капацитети могу се концептуализовати као исход интегрисаног процеса развоја компетенција, при чему одрживо управљање

пројектима зависи од синергије образовања, практичног искуства и међусекторске сарадње (MacNeil и Khare, 2025; Alfirević и др., 2025).

Овакво тумачење представља основу за интеграцију налаза оба истраживачка модела, у којој се контекстуални услови *ESG* интеграције повезују са механизмима развоја компетенција, позиционирајући *ESG* интеграцију као процес коеволуције контекста и капацитета у управљању пројектима.

13. Интегрисана анализа резултата два истраживачка модела

Интегрисана анализа резултата добијених у оквиру два истраживачка модела омогућава свеобухватније разумевање процеса интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима као сложеног, социо-техничког и институционално условљеног феномена. Док први истраживачки модел указује на значај контекстуалних фактора који обликују услове примене *ESG* приступа, други модел пружа увид у механизме изградње компетенција који омогућавају њихову практичну операционализацију.

Овакав приступ је у складу са социо-техничким и институционалним теоријским оквирима који одрживу трансформацију посматрају као резултат интеракције структура и актера (Pasmore и др., 2019; Scott, 2014). Налази указују да *ESG* интеграција не може бити објашњена искључиво институционалним притисцима нити индивидуалним компетенцијама, већ произилази из интеракције спољашњих структурних услова и унутрашњих организационих капацитета.

У том смислу, резултати оба модела упућују на постојање двоструке логике *ESG* трансформације: контекстуалне и компетенцијске. *ESG* интеграција се, стога, може концептуализовати као функција интеракције контекста и капацитета (Silvius и Schipper, 2014; Gareis и др., 2013).

Први модел показује да институционални оквир, регулаторни механизми, лидерство и организациона култура дефинишу степен спремности организација за прихватање *ESG* принципа. Ови фактори обликују стратегијске приоритете, доступност ресурса и организациону отвореност ка одрживим праксама. Међутим, налази другог модела указују да сама постојећа институционална подршка није

довољна уколико организације и професионалци не располажу адекватним знањима, вештинама и вредносним оријентацијама неопходним за примену *ESG* приступа у конкретним пројектним ситуацијама.

Интеграцијом налаза уочава се да контекстуални фактори делују као предуслови *ESG* интеграције, док развој компетенција представља механизам њене реализације. Институционално окружење одређује зашто и у којој мери организације приступају *ESG* трансформацији, док образовни и учећи механизми одређују како се та трансформација спроводи у пракси. Овакво аналитичко разграничење доприноси прецизнијем разумевању механизма *ESG* трансформације.

Посебно значајан увид односи се на међузависност лидерства и развоја компетенција. Лидерске структуре не само да иницирају *ESG* активности, већ и обликују организационе услове за учење, експериментисање и усвајање нових управљачких приступа. Истовремено, развијене *ESG* компетенције доприносе јачању организационе способности за стратешко доношење одлука, чиме се успоставља повратна спрега између управљачких и компетенцијских димензија *ESG* интеграције (Теесе и др., 2016).

Анализа даље указује да међусекторска сарадња представља кључну повезујућу компоненту између два модела. Док се у првом моделу партнерства појављују као контекстуални покретач интеграције, у другом моделу она функционишу као механизам изградње капацитета кроз који се омогућава трансфер знања, дифузија иновација и развој професионалних компетенција. На тај начин, сарадња делује као структурна спона која повезује институционални контекст са процесима учења и професионалног развоја, што потврђује значај екосистемског приступа *ESG* интеграцији (Carayannis и Campbell, 2010).

Посматрано кроз шири теоријски оквир, резултати указују да *ESG* интеграција представља процес коеволуције институционалних структура и људских капацитета. Институционални притисци подстичу организације на промене, док развој компетенција омогућава њихову одрживу имплементацију. Овај однос је у складу са социо-техничким приступима који наглашавају да одрживе

трансформације настају тек када се структурне промене поклопе са променама знања, пракси и организационог понашања (Pasmore и др., 2019).

Интегрисано посматрано, *ESG* интеграција у управљању пројектима може се разумети као динамичан процес који настаје кроз интеракцију пет међусобно повезаних димензија:

- институционалног окружења,
- организационог лидерства,
- развоја *ESG* компетенција,
- међусекторске сарадње,
- организационе културе и способности адаптације.

Ове димензије заједнички обликују способност организација да преведу принципе одрживости из нормативног оквира у оперативну пројектну праксу. Идентификација ових димензија представља допринос рада у разумевању *ESG* интеграције као мултидимензионалног и системски условљеног процеса.

Таква интегрисана интерпретација резултата омогућава концептуализацију *ESG* интеграције као системског процеса изградње капацитета и поставља аналитичку основу за формулисање предложеног концептуалног модела у наредном поглављу. На тај начин, дисертација успоставља интегративни оквир који повезује контекстуалне факторе и механизме развоја компетенција у јединствен модел *ESG*- интегрисаног управљања пројектима.

14. Валидација истраживачких питања и аналитичких претпоставки

Спроведено истраживање усмерено је на анализу начина на који институционални, организациони и образовни фактори обликују процес изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, као и на развој интегрисаног модела који објашњава њихову међусобну повезаност. У том контексту, анализа и интерпретација добијених резултата омогућиле су валидацију постављених истраживачких питања и аналитичких претпоставки, у складу са теоријским оквиром развијеним у раду.

14.1 Осврт на главно истраживачко питање

Главно истраживачко питање односило се на разумевање начина на који се принципи еколошке, друштвене и управљачке одговорности (*ESG*) концептуализују, операционализују и валидирају у управљању пројектима у различитим секторским и националним контекстима, као и на улогу образовних система у развоју релевантних компетенција.

Резултати оба истраживачка модела показују да *ESG* интеграција не представља изолован организациони или нормативни процес, већ динамичан и вишенивоски систем који произилази из интеракције институционалних услова, организационих механизма и процеса учења. Први истраживачки модел указује на значај институционалног контекста и секторских специфичности у обликовању разумевања и примене *ESG* принципа, док други модел потврђује да њихова ефективна имплементација зависи од развоја компетенција кроз формално, неформално и искуствено учење, као и кроз међусекторску сарадњу.

Синтеза теоријских и емпиријских налаза омогућила је формулисање интегрисаног концептуалног модела који објашњава међусобну повезаност институционалног контекста, образовних процеса и развоја *ESG* компетенција. Добијени резултати указују да *ESG* интеграција није директна последица регулаторних захтева, већ процес који зависи од способности актера да те захтеве преведу у оперативну пројектну праксу.

На основу наведеног, може се закључити да је главно истраживачко питање потврђено. Истовремено, налази истраживања указују да се *ESG* интеграција може концептуализовати као системски процес изградње капацитета који произилази из интеракције контекстуалних фактора и развоја компетенција. Овакво тумачење превазилази нормативне приступе и позиционира *ESG* интеграцију као процес организационе и институционалне трансформације у управљању пројектима.

14.2 Осврт на помоћна истраживачка питања

Анализа емпиријских налаза омогућила је валидацију свих постављених помоћних истраживачких питања, при чему добијени резултати указују на јасне и међусобно повезане обрасце интеграције *ESG* принципа у различитим контекстима.

ИП1 Како институционални, културни и секторски фактори утичу на интеграцију ESG принципа? Налази показују да институционални оквир и секторске специфичности представљају кључне детерминанте начина на који се ESG принципи интерпретирају и примењују у управљању пројектима. Уочене разлике између националних контекста потврђују да степен институционалне зрелости и развијеност организационих пракси директно утичу на динамику ESG интеграције. Ови резултати потврђују контекстуалну условљеност ESG приступа и указују да интеграција варира у зависности од институционалних и организационих капацитета.

ИП2 Које су главне препреке и покретачи развоја ESG компетенција? Резултати указују да идентификовани фактори имају двоструку улогу, делујући истовремено као подстицаји и ограничења интеграције ESG принципа. Кључне препреке односе се на недостатак стандардизованих образовних приступа, ограничене ресурсе и недовољну институционалну подршку, док покретаче чине регулаторни притисци, организациона оријентација ка одрживости и растућа свест о значају ESG принципа. Оваква структура налаза указује да процес изградње ESG капацитета зависи од односа између подстицајних и ограничавајућих фактора унутар институционалног и организационог окружења.

ИП3 Који приступи учењу имају највећи потенцијал за развој ESG компетенција? Налази показују да се најефикаснији развој ESG компетенција остварује кроз интеграцију формалног образовања, неформалног учења и искуственог стицања знања. Ова комбинација омогућава превођење концептуалног знања у применљиве професионалне компетенције, што потврђује да развој ESG компетенција представља континуиран и интегрисан процес учења.

ИП4 Како се ESG компетенције процењују и верификују у различитим системима? Резултати указују да се ESG компетенције препознају и валидирају кроз комбинацију формалног образовања, професионалних сертификација и практичне примене у организационом контексту. Овакав приступ указује на потребу за интегрисаним моделима верификације компетенција који повезују образовне системе и професионалну праксу.

Резултати показују да су сва помоћна истраживачка питања емпиријски потврђена, при чему њихова интерпретација омогућава јасније разумевање *ESG* интеграције као системског процеса који повезује контекстуалне факторе и развој компетенција. На тај начин, резултати не само да валидирају постављена питања, већ доприносе даљој концептуализацији интегрисаног модела изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима.

14.3 Валидација аналитичких претпоставки

Анализа резултата оба истраживачка модела омогућила је проверу аналитичких претпоставки формулисаних у поглављу 7. Добијени налази указују на степен у којем емпиријски подаци подржавају предложене теоријске односе између институционалног контекста, организационих механизма, образовних процеса и развоја *ESG* компетенција.

Резултати потврђују да предложени односи нису линеарни, већ посредовани интеракцијом више међусобно повезаних фактора, што указује на системску природу *ESG* интеграције. У том смислу, емпиријски налази пружају основу за потврду аналитичких претпоставки у оквиру интегрисаног модела *ESG* интеграције, уз истовремено прецизирање њихових међусобних односа.

Општа аналитичка претпоставка ОП1

Претпоставка о постојању варијација у приступима интеграцији *ESG* принципа између секторских и националних контекста добила је јасну емпиријску потврду кроз резултате компаративне анализе.

Уочене разлике у институционалним оквирима, нивоу организационих капацитета и перцепцијама значаја *ESG* принципа указују да интеграција *ESG* приступа није униформан процес, већ варира у зависности од контекста у којем се одвија. Секторске специфичности и национални институционални услови обликују начин на који актери интерпретирају и примењују *ESG* принципе у управљању пројектима.

Ови налази емпиријски потврђују посебне аналитичке претпоставке П1.1–П1.5 и указују да контекстуална условљеност представља кључну структурну карактеристику *ESG* интеграције. На тај начин, ОП1 се потврђује, уз додатно

прецизирање да варијације не произилазе искључиво из разлика у регулаторним оквирима, већ из шире интеракције институционалних и организационих фактора.

Општа аналитичка претпоставка ОП2

Резултати истраживања потврђују да однос између секторског и националног контекста и нивоа интеграције *ESG* принципа није директан, већ посредован деловањем покретача и препрека у процесу изградње капацитета.

Идентификовани фактори, као што су регулаторни притисци, лидерство, институционални оквири и доступност образовних иницијатива, делују као кључни покретачи *ESG* интеграције, док ограничења попут недостатка ресурса, недовољно развијених образовних програма и слабе институционалне подршке имају ограничавајући ефекат.

Ови налази указују да интеграција *ESG* принципа зависи од интеракције подстицајних и ограничавајућих фактора, чиме се потврђује значај посредничких механизма у обликовању односа између контекстуалних услова и *ESG* праксе. На тај начин емпиријски се потврђују посебне аналитичке претпоставке П2.1–П2.5.

ОП2 је стога потврђена, уз прецизирање да *ESG* интеграција представља посредован процес у којем организациони и образовни механизми имају кључну улогу у превођењу институционалних услова у практичну примену.

Општа аналитичка претпоставка ОП3

Резултати другог истраживачког модела потврђују да образовни приступи и облици учења имају кључну улогу у развоју *ESG* компетенција неопходних за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Налази указују да формално образовање обезбеђује концептуалну основу разумевања *ESG* принципа, док неформално и искуствено учење омогућавају развој практичних и оперативних компетенција неопходних за њихову примену у пројектној пракси. Комбиновање различитих образовних приступа показује се као критичан услов за повезивање теоријског знања и практичног искуства.

Ови резултати емпиријски потврђују посебне аналитичке претпоставке П3.1–П3.5 и указују да се развој *ESG* компетенција не одвија кроз изоловане облике учења, већ као интегрисан процес.

ОПЗ је потврђена, при чему налази позиционирају развој компетенција као централни механизам *ESG* интеграције, који посредује између образовних процеса и њихове примене у пројектној пракси.

Општа аналитичка претпоставка ОП4

Резултати истраживања потврђују да међусекторска сарадња представља кључни механизам изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљању пројектима.

Сарадња између образовних институција, привреде, јавног сектора и организација цивилног друштва омогућава трансфер знања, развој релевантних компетенција и њихову примену у различитим организационим контекстима. Посебно је уочен значај мрежа сарадње као канала размене добрих пракси, иновација и механизма верификације компетенција.

Ови налази указују да интензитет и структура међусекторске сарадње директно утичу на процес развоја *ESG* компетенција, чиме се емпиријски потврђују посебне аналитичке претпоставке П4.1–П4.5.

ОП4 је потврђена, при чему налази указују да међусекторска сарадња функционише као системски и посредујући механизам који повезује образовне, институционалне и организационе процесе у изградњи *ESG* капацитета. Овакво тумачење указује на значај екосистемског приступа *ESG* интеграцији.

14.4 Интегрисана синтеза и теоријска импликација резултата

Интегрисана анализа резултата оба истраживачка модела указује да интеграција *ESG* принципа у управљању пројектима представља сложен и вишенивоски процес изградње капацитета који произилази из интеракције институционалних услова, организационих механизма, образовних процеса и међусекторске сарадње.

Налази показују да успешност *ESG* интеграције зависи од степена усклађености између спољашњег институционалног окружења и интерних организационих капацитета, при чему образовање и међусекторска сарадња делују као кључни посредујући механизми трансформације професионалне праксе.

У том смислу, *ESG* интеграција се може концептуализовати као резултат коеволуције контекста и капацитета, што представља централну теоријску поставку предложеног концептуалног модела.

Оваква интерпретација омогућава позиционирање *ESG* интеграције као системског и контекстуално условљеног процеса, чиме се поставља директна основа за формулисање интегрисаног концептуалног модела представљеног у завршном делу дисертације..

15. Концептуализација модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа

Развој концептуалног модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких (*ESG*) принципа у управљање пројектима заснован је на интеграцији два комплементарна истраживачка модела, као и синтези емпиријских налаза добијених у оквиру спроведеног истраживања.

Први истраживачки модел (поглавље 7.1) усмерен је на анализу институционалних, секторских и националних контекста који обликују начин на који се *ESG* принципи интегришу у управљање пројектима. Емпиријски налази представљени у поглављу 9 указују да интеграција *ESG* принципа није униформан процес, већ је условљена комбинацијом регулаторних оквира, степена развијености *ESG* пракси, као и специфичностима сектора и националних институционалних система. Ови налази директно су уграђени у концептуални модел кроз димензију институционалних фактора, која обухвата регулативу, секторске карактеристике и национални контекст као кључне детерминанте развоја *ESG* капацитета.

Други истраживачки модел (поглавље 7.2) фокусиран је на процес развоја *ESG* компетенција, са посебним освртом на улогу формалног, неформалног и искуственог учења, као и међусекторске сарадње. Налази приказани у поглављу 10 указују да се развој *ESG* компетенција одвија кроз интеракцију образовних механизма и практичног искуства, при чему међусекторска сарадња има значајну улогу у трансферу знања и изградњи капацитета. Ови резултати интегрисани су у концептуални модел кроз образовну димензију и димензију развоја компетенција,

које представљају централне механизме изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима.

Интегрисана синтеза налаза (поглавље 11) омогућила је повезивање резултата оба истраживачка модела у јединствен аналитички оквир. Ова синтеза указује да изградња *ESG* капацитета представља процес у више нивоа који обухвата институционални, организациони и индивидуални (компетенцијски) ниво, кроз њихову међусобну интеракцију.

Повезаност између истраживачких модела, емпиријских налаза и елемената концептуалног модела систематизована је у Табели 15.1, која приказује начин на који су елементи истраживачких модела и емпиријски налази интегрисани у структуру концептуалног модела.

Концептуални модел представљен у овом поглављу стога није изолован теоријски конструкт, већ резултат систематске интеграције: (1) теоријских полазишта, (2) аналитичких претпоставки дефинисаних у истраживачким моделима и (3) емпиријских налаза добијених кроз мултисекторску и мултинационалну анализу. На тај начин успостављена је јасна логичка линија између иницијалних истраживачких модела, емпиријских резултата и финалног концептуалног модела изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима.

Крајњи исход спроведеног истраживања представља модел изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, који је заснован на синтези институционалних, организационих и образовних фактора који обликују одрживу трансформацију организација. Полазећи од резултата компаративне међународне и међусекторске анализе, модел се заснива на емпиријски идентификованим обрасцима разумевања и примене *ESG* принципа у контексту управљања пројектима.

Предложени модел показује да *ESG* интеграција не представља изоловану организациону иницијативу, већ резултат системске интеракције контекстуалних услова, институционалних механизма, образовних процеса и међусекторске сарадње. *ESG* интеграција се, стога, у оквиру модела тумачи као динамичан, адаптиван и итеративан процес који настаје кроз интеракцију контекста и капацитета.

Посебан значај у моделу имају *ESG* компетенције као посредујући фактор који омогућава трансформацију институционалних захтева у одрживу организациону и пројектну праксу. На тај начин, предложени модел интегрише контекстуалне факторе, организационе механизме и процесе развоја компетенција у јединствен аналитички оквир *ESG*-интегрисаног управљања пројектима.

Табела 15.1 Повезаност истраживачких модела, емпиријских налаза и елемената концептуалног модела

Истраживачки модел	Кључни емпиријски налази	Елементи концептуалног модела
Први истраживачки модел (погл. 7.1)	Институционални контекст, секторске варијације, баријере и покретачи <i>ESG</i> интеграције	Институционално-контекстуални ниво модела (регулаторни оквир, секторске карактеристике, национални контекст)
Други истраживачки модел (погл. 7.2)	Образовни механизми, развој <i>ESG</i> компетенција, међусекторска сарадња	Компетенцијски и образовни ниво модела (механизми учења, развој <i>ESG</i> компетенција, међусекторска интеракција)
Интегрисана синтеза (погл. 11)	Повезивање контекстуалних фактора и развоја компетенција	Организациони ниво модела (операционализација <i>ESG</i> принципа у управљању пројектима)

Табела 15.1 приказује начин на који су налази оба истраживачка модела систематски трансформисани у елементе концептуалног модела изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. На тај начин успоставља се јасна аналитичка веза између емпиријских налаза и теоријске концептуализације модела, који је детаљно приказан и разрађен у наставку поглавља.

15.1 Структура и аналитичка логика модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

Концептуални модел изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима развијен је и концептуализован на основу синтезе теоријских полазишта и емпиријских налаза оба истраживачка модела. Ова концептуализација директно произилази из интегрисане дискусије налаза представљених у поглављима 12 и 13, чиме се обезбеђује јасна аналитичка и

логичка повезаност између емпиријских резултата и теоријске структуре модела. Полазећи од системске и вишенивоске перспективе, предложени модел *ESG* интеграцију не посматра као изоловану организациону иницијативу, већ као резултат динамичке и вишеслојне интеракције институционалног контекста, организационих механизма, процеса учења и међусекторске сарадње. У том смислу, модел представља интегративни аналитички оквир који омогућава експлицитно објашњење механизма кроз које институционални, организациони и образовни фактори утичу на изградњу *ESG* капацитета у управљању пројектима. Основна претпоставка модела јесте да интеграција *ESG* принципа настаје кроз процес постепене, кумулативне и итеративне трансформације организационе и пројектне праксе, у којем институционални услови, механизми управљања, образовни процеси и развој компетенција делују као међусобно повезане и коеволутивне полуге промена. Иако модел обухвата шест међусобно повезаних компоненти, ради јасније аналитичке интерпретације оне су систематизоване у три функционално повезана нивоа:

I ниво – Контекстуално-институционални оквир

II ниво – Трансформациони процес изградње капацитета

III ниво – Системска валидација и трансформација праксе

Оваква структурна подела омогућава систематско и аналитички контролисано праћење процеса *ESG* интеграције од иницијалних контекстуалних услова, преко механизма изградње капацитета, до њихове практичне валидације у организационој пракси. Трослојна структура омогућава да се процес изградње *ESG* капацитета анализира као динамичан систем у коме институционални услови, организациони механизми и индивидуалне компетенције делују у међусобној интеракцији и генеришу повратне (енг. *Feedback*) ефекте који постепено доводе до трансформације организационе и пројектне праксе.

У оквиру предложеног модела могу се аналитички издвојити следеће кључне компоненте:

1. контекстуални фактори
2. механизми активирања и ограничења
3. образовни механизми и процеси учења
4. развој *ESG* компетенција
5. међусекторска сарадња и *Quintuple Helix* интеракције
6. трансформација пројектне и организационе праксе

Ове компоненте представљају структурне елементе модела и не делују изоловано, већ су повезане унутар процеса постепене изградње капацитета који омогућава интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, при чему њихова међусобна повезаност има карактер процесне и динамичке зависности, а не линеарног односа.

У оквиру предложене структуре могу се препознати и основне димензије *ESG* концепта. *Environmental* димензија огледа се кроз интеграцију принципа одрживог управљања ресурсима, заштите животне средине и еколошких стандарда у пројектне активности и организационе стратегије као и кроз развој специфичних еколошких компетенција релевантних за управљање пројектима. *Social* димензија манифестује се кроз развој компетенција, образовне процесе, организационо учење и међусекторску сарадњу која укључује различите друштвене актере са посебним нагласком на инклузивност, сарадњу и друштвену одговорност у пројектној пракси. *Governance* димензија одражава се кроз институционалне оквире, регулаторне механизме, управљачке структуре и организационе праксе које омогућавају интеграцију *ESG* принципа у процес доношења одлука и управљања пројектима, чиме се обезбеђује структурна и управљачка подршка имплементацији *ESG* приступа.

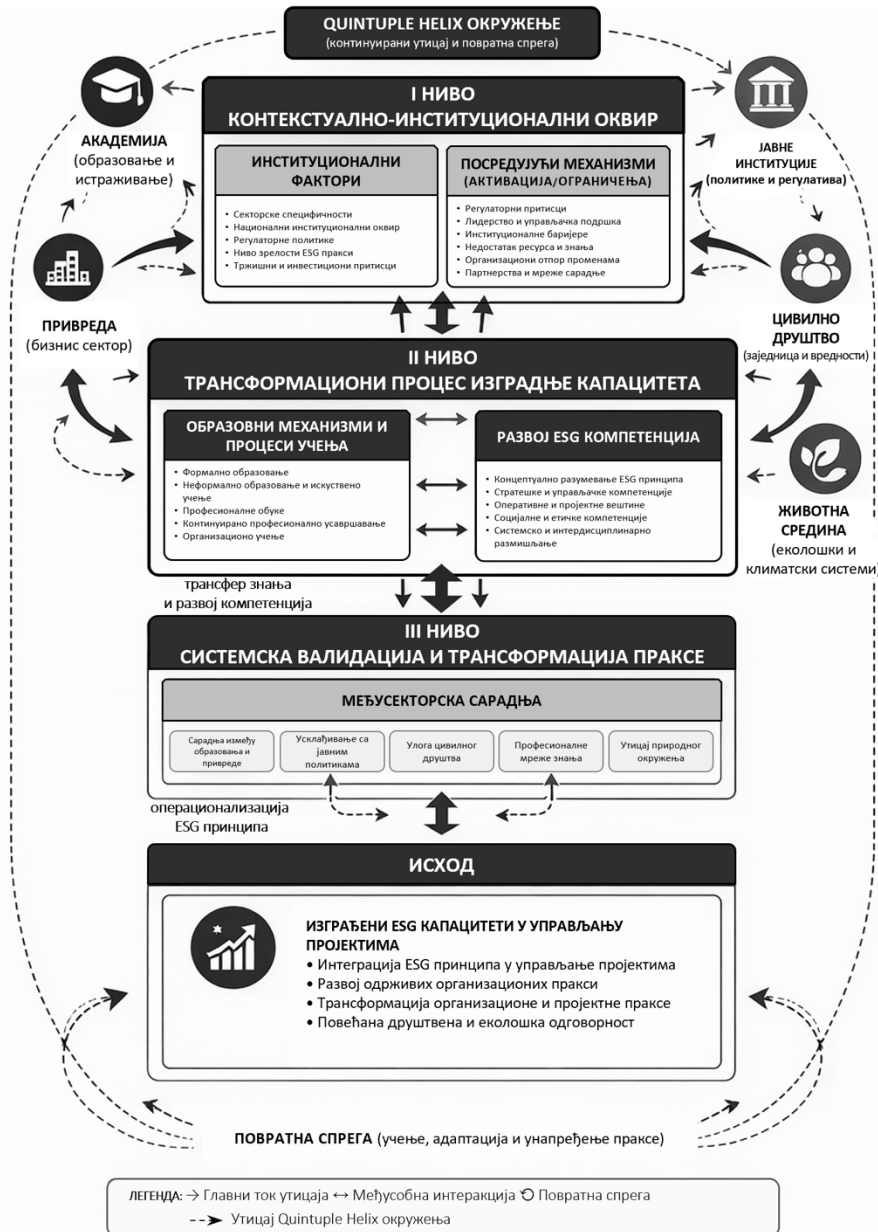
Посебну улогу у предложеном моделу имају интеракције између различитих друштвених актера, које су у раду интерпретиране кроз концепт модела петоструке спирале иновација, односно *Quintuple Helix* модела иновација. Овај приступ омогућава да се процес изградње *ESG* капацитета посматра у ширем друштвеном контексту сарадње између академског сектора, привреде, јавних институција, цивилног друштва и сектора животне средине. Кроз интеракцију ових актера долази

до размене знања, развоја компетенција, институционализације одрживих пракси и шире дифузије *ESG* приступа у различитим секторима, чиме *Quintuple Helix* функционише као спољашњи систем подршке и катализатор изградње *ESG* капацитета.

Овако концептуализован модел омогућава системско и објашњавајуће разумевање процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, повезујући институционалне услове, организационе механизме, образовне процесе и међусекторску сарадњу у јединствен аналитички оквир. Модел истовремено представља теоријски допринос разумевању *ESG* интеграције у управљању пројектима и операционализовани аналитички оквир који омогућава његову примену у развоју образовних програма, организационих стратегија одрживости и јавних политика усмерених на изградњу *ESG* капацитета.

Графички приказ концептуалног модела, који илуструје структуру, нивое, токове утицаја и повратне механизме, дат је на Слици 15.1.

КОНЦЕПТУАЛНИ МОДЕЛ ИЗГРАДЊЕ КАПАЦИТЕТА ЗА ИНТЕГРАЦИЈУ ESG ПРИНЦИПА У УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА



Слика 15.1 Графички приказ модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

I Ниво – Контекстуално-институционални оквир

Контекстуално-институционални оквир обухвата структурне услове и механизме који обликују почетне предуслове *ESG* интеграције и одговара на питање: у којим условима *ESG* интеграција постаје могућа? Посматран са становишта модела, овај ниво представља полазну основу која дефинише спољашње услове који иницирају или ограничавају *ESG* трансформацију, при чему ови услови делују као улазни (input) параметри система изградње *ESG* капацитета.

1. Контекстуални фактори

Контекстуални фактори обухватају:

- секторске специфичности
- национални институционални оквир
- регулаторне политике
- ниво зрелости *ESG* пракси
- тржишне и инвестиционе притиске

Наведени фактори одређују степен институционалне подршке, доступност ресурса и организациону спремност за усвајање одрживих приступа у управљању пројектима. Истовремено, представљају кључни елемент *governance* димензије *ESG* концепта, јер обликују институционални и регулаторни контекст у оквиру којег организације развијају механизме управљања одрживошћу, односно дефинишу институционалне и регулаторне услове за имплементацију *ESG* принципа у пројектном окружењу.

2. Механизми активирања и ограничења

Механизми активирања и ограничења посредују однос између ширег институционалног контекста и унутрашњих организационих процеса и обухватају:

- недостатак знања и ресурса
- институционалне баријере
- организациони отпор променама
- лидерство и управљачка подршка

- регулаторне притиске
- партнерства и мреже сарадње

Ови механизми одређују да ли ће *ESG* захтеви бити активирани као трансформациони процес или ће остати на нивоу формалног нормативног оквира, представљајући критичну везу између институционалних захтева и организационе спремности за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, односно функционишу као селективни механизми који усмеравају интензитет и динамику *ESG* трансформације у организационом контексту.

У оквиру концептуалног модела, овај ниво има улогу иницијализације процеса *ESG* интеграције, јер дефинише услове под којима се активирају механизми изградње капацитета на наредним нивоима модела.

II Ниво – Трансформациони процес изградње капацитета

Централни део модела односи се на трансформациони процес изградње капацитета и одговара на питање: како се *ESG* захтеви претварају у стварне организационе способности? У оквиру овог нивоа институционални захтеви се не преносе директно у праксу, већ се процесно трансформишу у конкретне организационе и професионалне капацитете кроз интеракцију образовних механизма, организационог учења и развоја компетенција.

Овај ниво представља централни трансформациони механизам модела, у оквиру којег се спољашњи захтеви (регулаторни, тржишни и друштвени) преводе у интерне способности организација да имплементирају *ESG* принципе у процес управљања пројектима.

3. Образовни механизми и процеси учења

Образовни механизми представљају кључни канал трансформације институционалних захтева у професионалне компетенције и обухватају:

- формално образовање
- неформално и искуствено учење
- професионалне обуке
- континуирано професионално усавршавање
- организационо учење

Кроз наведене процесе регулаторни и друштвени захтеви се операционализују и интернализују у облику конкретних знања, вештина и професионалних образаца понашања, који омогућавају њихову примену у пројектном контексту.

Ови механизми не делују изоловано, већ функционишу као интегрисани систем трансфера и трансформације знања, у оквиру којег се индивидуално учење повезује са организационим процесима и праксама.

4. Развој ESG компетенција

Развој *ESG* компетенција представља централни посредујући (*mediating*) механизам у оквиру трансформационог нивоа модела, кроз који се образовни процеси превode у конкретне организационе способности за имплементацију *ESG* принципа.

Развој *ESG* компетенција обухвата:

- концептуално разумевање *ESG* принципа
- стратешке и управљачке компетенције
- оперативне и пројектне вештине
- социјалне и етичке компетенције
- системско и интердисциплинарно размишљање

Наведене компетенције представљају интегрисани компетенцијски оквир који омогућава повезивање институционалних захтева, организационих процеса и пројектне праксе.

У оквиру модела, *ESG* компетенције имају улогу транслационог механизма, јер омогућавају да се апстрактни *ESG* захтеви преведу у конкретне управљачке одлуке, организационе праксе и пројектне активности.

Посебно је значајно да ове компетенције омогућавају операционализацију *environmental, social u governance* димензија *ESG* концепта, чиме се обезбеђује њихова интеграција у процес доношења одлука, управљања пројектима и свакодневне организационе праксе.

На тај начин, *ESG* компетенције функционишу као кључна веза између трансформационог процеса изградње капацитета и његове финалне манифестације у трансформацији организационе и пројектне праксе.

III Ниво – Системска валидација и трансформација праксе

Завршни ниво модела односи се на примену, валидацију и институционализацију развијених компетенција и одговара на питање: како изградња капацитета доводи до трајне трансформације праксе? У оквиру овог нивоа резултати трансформационог процеса се верификују, стабилизују и интегришу у организационе и пројектне системе.

У овој фази *ESG* принципи се не задржавају на нивоу појединачних иницијатива, већ се институционализују кроз стандардизоване организационе и пројектне праксе, чиме прелазе из нормативног у оперативни оквир.

Овај ниво представља излазну (*output*) димензију модела, у којој се ефекти изградње капацитета манифестују као одрживе промене у начину управљања пројектима, доношења одлука и организационог функционисања.

5. Међусекторска сарадња и *Quintuple Helix* интеракције

Међусекторска сарадња у оквиру овог нивоа не представља само пратећи елемент, већ кључни механизам системске валидације и дифузије *ESG* пракси, кроз који се развијени капацитети потврђују, унапређују и шире у различитим секторским и институционалним контекстима.

- Она обухвата интеракције између различитих друштвених актера: сарадњу између образовања и привреде
- усклађивање са јавним политикама
- улогу цивилног друштва
- професионалне мреже знања
- утицај природног окружења

Ове интеракције не функционишу као изоловани облици сарадње, већ као интегрисани систем колективног учења, размене знања и институционализације *ESG* пракси.

У оквиру концептуалног модела, ови процеси се интерпретирају кроз *Quintuple Helix* приступ, који омогућава разумевање *ESG* интеграције као резултата континуиране интеракције између академског сектора, привреде, јавних институција, цивилног друштва и природног окружења.

Кроз ове интеракције долази до:

- валидације развијених компетенција кроз практичну примену,
- институционализације *ESG* принципа у организационим и регулаторним оквирима,
- дифузије одрживих пракси између сектора и организација.

На тај начин, *Quintuple Helix* функционише као системски механизам који омогућава прелазак *ESG* интеграције са нивоа појединачних организација на шири друштвени и институционални ниво, чиме се обезбеђује њена одрживост и дугорочна трансформација праксе.

6. Исход – трансформација пројектне и организационе праксе

Крајњи исход модела представља синтетички резултат интеракције свих претходних нивоа и компоненти, у оквиру којег се ефекти изградње *ESG* капацитета манифестују кроз трансформацију организационе и пројектне праксе.

Крајњи исход модела огледа се у:

- интеграцији *ESG* принципа у управљање пројектима
- развоју одрживих организационих пракси
- повећању друштвене и еколошке одговорности организација
- дугорочној одрживости пројеката и организација

Ови исходи представљају системске ефекте процеса изградње капацитета, који произилазе из интеракције институционалног контекста, трансформационих механизма и процеса валидације и дифузије *ESG* пракси.

На овом нивоу *ESG* интеграција постаје стабилан елемент професионалне и организационе праксе, чиме се показује да изградња компетенција, институционална подршка и међусекторска сарадња заједнички доводе до

структурне и дугорочне трансформације управљања пројектима у правцу одрживости.

На тај начин, предложени модел успоставља јасну узрочно-последичну везу између контекстуалних услова, механизма изградње капацитета и њихових практичних ефеката, чиме се потврђује његова аналитичка и примењива вредност у различитим институционалним и секторским контекстима.

Предложени концептуални модел изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима представља динамичан и вишенивоски процес у коме се институционални услови, организациони механизми и индивидуалне компетенције повезују у јединствен систем трансформације пројектне праксе. За разлику од приступа који *ESG* интеграцију посматрају као линеаран или искључиво нормативни процес, овај модел указује да се она развија кроз континуирану интеракцију више међусобно условљених елемената.

Полазна тачка модела налази се на нивоу контекстуално-институционалног оквира, где институционални фактори, као што су регулаторни захтеви, национални контексти и секторске специфичности, дефинишу основне услове у којима *ESG* интеграција постаје релевантна и могућа. Међутим, ови фактори не делују директно на организациону праксу, већ су њихови ефекти посредовани механизмима активирања и ограничења, који одређују да ли ће *ESG* принципи бити препознати као стратешки приоритет или ће остати на нивоу формалног усаглашавања без суштинске примене.

На организационом нивоу долази до трансформације институционалних захтева у конкретне управљачке и оперативне праксе. Организациони механизми омогућавају интеграцију *ESG* принципа у свакодневне активности, док образовни механизми делују као кључни посреднички фактори који повезују институционалне захтеве са развојем компетенција. Кроз формално, неформално и искуствено учење, знање се трансформише у практичне способности неопходне за примену *ESG* приступа у конкретним пројектним контекстима.

Посебан значај има континуирана интеракција између организационих и образовних механизма, која омогућава усклађивање праксе и знања са динамиком *ESG* захтева. Развој *ESG* компетенција представља централну трансформациону

тачку модела. Оне се развијају као резултат интеграције различитих облика учења и организационих искустава и обухватају не само техничка знања и управљачке вештине, већ и вредносне оријентације и способност системског размишљања. Управо кроз овај ниво омогућава се холистичка интеграција еколошких, друштвених и управљачких аспеката одрживости у процес доношења одлука. У оквиру предложеног концептуалног модела, три димензије *ESG* концепта не појављују се као одвојене категорије, већ су интегрисане кроз различите структурне компоненте модела. *Environmental* димензија рефлектује се кроз улогу животне средине као једног од актера *Quintuple Helix* система, али и кроз развој компетенција које омогућавају интеграцију еколошких аспеката одрживости у управљање пројектима, укључујући процену еколошких ризика и одрживо коришћење ресурса. *Social* димензија испољава се кроз образовне механизме, развој компетенција и међусекторску сарадњу, која омогућава укључивање различитих заинтересованих страна и развој друштвено одговорних пракси. *Governance* димензија огледа се кроз институционални и организациони оквир, укључујући регулаторне механизме, јавне политике и управљачке структуре које омогућавају институционализацију *ESG* принципа.

На завршном нивоу модела, развијене компетенције се операционализују кроз трансформацију организационе и пројектне праксе, што доводи до изградње *ESG* капацитета. Ови капацитети се огледају у способности организација да доследно интегришу принципе одрживости у управљање пројектима и остварују дугорочне економске, друштвене и еколошке ефекте.

Посебну димензију модела представља *Quintuple Helix* оквир, који обухвата интеракцију академског сектора, привреде, јавних институција, цивилног друштва и животне средине. Ови актери кроз континуирану размену знања, ресурса и вредности утичу на све нивое процеса изградње капацитета, омогућавајући ширење и институционализацију *ESG* пракси у различитим контекстима. Модел укључује и повратну спрегу као кључни елемент динамике система.

Резултати примене *ESG* принципа у пракси утичу на даље обликовање институционалних услова, образовних програма и организационих стратегија, чиме се успоставља континуирани циклус учења и адаптације.

Предложени модел показује да изградња капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима настаје као резултат сложене интеракције институционалних услова, организационих механизма, образовних процеса и међусекторске сарадње. На тај начин *ESG* интеграција се може разумети као системски и еволутивни процес који омогућава трансформацију управљања пројектима у правцу одрживости.

У односу на постојеће приступе у литератури, који *ESG* интеграцију најчешће посматрају као нормативни, регулаторни или линеаран процес имплементације (Aarseth и др., 2017; Silvius и Schipper, 2014), предложени модел уводи системску и вишенивоску перспективу. Док постојећи радови указују на значај компетенција за одрживи развој (Wiek и др., 2011; Brundiers и др., 2021), они углавном не нуде интегрисани модел који повезује институционалне услове, механизме учења и трансформацију праксе. У том смислу, предложени модел представља теоријски допринос јер интегрише ове елементе у јединствен аналитички оквир и омогућава разумевање *ESG* интеграције као процеса коеволуције контекста, знања и организационе праксе. Овај модел додатно интегрише петоструки модел сарадње између науке, привреде, политике, друштва и животне средине, што је у складу са новијим истраживањима која *ESG* принципе примењују у пракси високог образовања (Juraev и др., 2026).

15.2 Интегрална логика модела

Предложени модел указује да је *ESG* интеграција резултат динамичког и еволутивног процеса који се не може тумачити као линеаран, већ као цикличан, системски и каузално повезан процес, у оквиру којег различите компоненте делују кроз међусобно условљене односе. У том смислу, интегрална логика модела заснива се на континуираној и повратној интеракцији институционалних услова, организационих механизма, образовних процеса и развоја компетенција. Интегрална логика модела графички је приказана на Слици 15.2, која илуструје токове утицаја, интеракције између компоненти и механизам повратне спреге.

Интегрална логика модела приказује процес у коме институционални, организациони и друштвени услови делују као иницијални покретачи (*input*) *ESG* интеграције, обликујући механизме њене активације у управљању пројектима. Ови услови укључују регулаторне оквире, секторске специфичности, институционалне притиске и организационе стратегије које утичу на начин на који организације приступају интеграцији еколошких, друштвених и управљачких принципа.

Под утицајем ових фактора активирају се организациони и образовни механизми који функционишу као трансформациони процес модела, омогућавајући превођење институционалних захтева у конкретне процесе учења, развоја знања и изградње *ESG* компетенција.. Кроз формалне и неформалне образовне механизме, професионалне обуке и организационо учење, захтеви за одрживошћу се операционализују и интернализују у оперативне способности организација за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима.

Развијене *ESG* компетенције затим се манифестују кроз трансформацију пројектне и организационе праксе, што представља излазну (*output*) димензију модела, у којој се ефекти претходних процеса материјализују у облику одрживих управљачких приступа, интеграције еколошких и друштвених аспеката у доношење одлука и развоја одговорних организационих стратегија.

Истовремено, трансформисана пројектна и организациона пракса повратно утиче на институционални и организациони контекст кроз процесе институционализације нових стандарда, ширење добрих пракси и прилагођавање организационих политика. Ова повратна спрега (енг.*Feedback loop*) представља структурни елемент модела, јер омогућава континуирано учење, адаптацију и унапређење *ESG* интеграције.

Посматрано кроз временску димензију, модел се развија као процес постепене трансформације, у којем се капацитети за *ESG* интеграцију акумулирају и реинтегришу кроз понављајуће циклусе учења, примене и институционализације. Ова динамика указује да *ESG* интеграција није једнократан процес, већ континуирана еволуција организационих пракси и институционалних оквира.

На тај начин модел показује да изградња *ESG* капацитета представља процес системске коеволуције институционалних услова, организационих

механизма и знања, који се кроз време развија и прилагођава новим друштвеним, економским и еколошким изазовима.



Слика 15.2 Графички приказ интегралне логике модела

15.3 Аналитичка интерпретација модела у односу на истраживачка питања

Предложени концептуални модел омогућава интегралну интерпретацију резултата истраживања у односу на постављено главно истраживачко питање и пратећа помоћна истраживачка питања. Полазећи од емпиријских налаза добијених применом два истраживачка модела и њихове синтезе, модел показује на који начин се *ESG* принципи концептуализују, операционализују и валидирају у управљању пројектима у различитим институционалним, секторским и националним контекстима, као и какву улогу образовни системи имају у развоју релевантних компетенција.

Повезаност између истраживачких питања, кључних емпиријских налаза и елемената концептуалног модела систематизована је у Табели 15.2.

Табела 15.2 Повезаност истраживачких питања и елемената концептуалног модела

Истраживачко питање	Кључни налази истраживања	Елемент концептуалног модела
ГИП	<i>ESG</i> интеграција у управљању пројектима настаје кроз интеракцију институционалних услова, организационих механизма, образовних процеса и развоја компетенција	Интегрална логика модела и интеракција три нивоа модела
ИП1	Институционални, културни и секторски фактори обликују начин на који организације перципирају и примењују <i>ESG</i> принципе	Контекстуално-институционални оквир (контекстуални фактори)
ИП2	Препреке и покретачи интеграције <i>ESG</i> принципа зависе од институционалних услова, лидерства, ресурса и партнерстава	Механизми активирања и ограничења
ИП3	Комбинација формалног образовања, неформалног учења и професионалних обука има највећи потенцијал за развој <i>ESG</i> компетенција	Образовни механизми и процеси учења
ИП4	Процена и валидација <i>ESG</i> компетенција захтева међусекторску сарадњу и институционалну координацију	<i>Quintuple Helix</i> интеракције и системска валидација компетенција

Табела 15.2 показује да предложени концептуални модел омогућава систематско повезивање свих истраживачких питања са одговарајућим елементима модела. Главно истраживачко питање обухваћено је интегралном

логиком модела, која показује да *ESG* интеграција настаје као резултат интеракције више нивоа и механизма. Помоћна истраживачка питања директно су операционализована кроз појединачне компоненте модела, чиме се обезбеђује њихова емпиријска и концептуална верификација. На тај начин, предложени модел пружа и јасан аналитички оквир за разумевање односа између контекстуалних услова, механизма изградње капацитета и исхода *ESG* интеграције у управљању пројектима.

У односу на главно истраживачко питање, резултати указују да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља сложен и вишеслојан процес који се одвија кроз интеракцију институционалних услова, организационих механизма, образовних процеса и међусекторске сарадње. У оквиру предложеног концептуалног модела, овај процес је концептуализован као системска интеракција три нивоа модела, при чему сваки ниво има специфичну улогу у изградњи *ESG* капацитета. Модел показује да се *ESG* принципи у управљању пројектима не појављују искључиво као резултат регулаторних захтева, већ као исход процеса изградње капацитета у коме институционални оквири, механизми управљања, образовни приступи и развој компетенција делују као међусобно повезани елементи. На тај начин *ESG* интеграција се у оквиру модела тумачи као процес трансформације пројектне и организационе праксе, а не као линеаран процес имплементације.

Резултати истраживања истовремено омогућавају детаљније тумачење сваког од помоћних истраживачких питања.

У односу на ИП1, које се односи на утицај институционалних, културних и секторских фактора на ниво интеграције *ESG* принципа, резултати указују да ови фактори делују као контекстуални услови који обликују могућности и ограничења интеграције *ESG* приступа у управљању пројектима. Институционални оквир, регулаторне политике, секторске специфичности и ниво зрелости *ESG* пракси утичу на начин на који организације перципирају значај *ESG* принципа и на степен њихове примене. У оквиру концептуалног модела, ови фактори представљају улазну (input) димензију система и позиционирани су у контекстуално-институционалном оквиру као полазна тачка процеса изградње *ESG* капацитета.

У односу на ИП2, које се односи на препреке и покретаче развоја *ESG* компетенција, налази показују да интеграција *ESG* принципа зависи од низа организационих и институционалних механизма који могу деловати као баријере или подстицаји трансформације. Недостатак знања, ограничени ресурси и организациони отпор представљају кључне препреке, док лидерство, институционална подршка, партнерства и мреже сарадње делују као покретачи. У концептуалном моделу, ови елементи су обухваћени механизмима активирања и ограничења, који посредују однос између контекста и процеса изградње компетенција, одређујући интензитет и динамику трансформације.

У односу на ИП3, које се односи на приступе учењу и развоју *ESG* компетенција, резултати указују да најефикаснији приступи подразумевају комбинацију формалног образовања, неформалног и искуственог учења, као и професионалних обука и континуираног усавршавања. Ови приступи омогућавају превођење институционалних и регулаторних захтева у конкретне професионалне компетенције. У оквиру модела, они чине централни трансформациони механизам (*process*), кроз који се захтеви за одрживошћу операционализују у организационе способности и праксе. У односу на ИП4, које се односи на процену, верификацију и препознавање *ESG* компетенција у различитим секторима и системима образовања и обука, посебан значај имају међусекторска сарадња и институционални механизми валидације компетенција. Сарадња између академског сектора, образовних институција, привреде и јавних институција омогућава усклађивање образовних програма, професионалних стандарда и организационих потреба. У оквиру концептуалног модела, овај процес се тумачи кроз *Quintuple Helix* интеракције, које функционишу као механизам системске валидације и институционализације *ESG* компетенција, омогућавајући њихову примену и препознавање у различитим секторским и институционалним контекстима. Синтеза налаза указује да *ESG* интеграција у управљању пројектима не може бити схваћена као линеаран или једнократан процес имплементације, већ као динамичан систем изградње капацитета који се развија кроз интеракцију институционалних, организационих и образовних фактора. Овај налаз је у складу са радовима који указују на комплексност интеграције одрживости у управљање

пројектима (Aarseth и др., 2017; Silvius и Schipper, 2014), али предложени модел додатно наглашава улогу компетенција као централног трансформационог механизма који омогућава прелазак од нормативних захтева ка њиховој практичној имплементацији.

У том смислу, предложени модел концептуализује *ESG* интеграцију као процес коеволуције институционалних оквира, организационих пракси и професионалних компетенција, надовезујући се на системске приступе у анализи иновација и друштвених трансформација (Carayannis и Campbell, 2010). На тај начин, модел превазилази парцијалне и дескриптивне приступе и омогућава аналитичко разумевање *ESG* интеграције као континуираног, адаптивног и вишенивоског процеса који се кроз време развија и прилагођава променама у друштвеном, економском и еколошком окружењу.

15.4 Динамика и међусобни односи компоненти

За разлику од претходних делова који описују структуру и логичку организацију модела, ово поглавље има за циљ да анализира међусобне односе и механизме интеракције између кључних компоненти модела.

Предложени модел показује да изградња *ESG* капацитета не представља линеаран процес, већ систем међусобно условљених односа, у оквиру којег промене у једној компоненти генеришу ефекте у другим деловима система. У том смислу, динамика модела може се разумети кроз три кључне релације:

- (1) однос контекста и механизма,
- (2) однос механизма и компетенција и
- (3) однос компетенција и трансформације праксе.

Прво, однос између контекстуално-институционалних фактора и механизма активирања указује да институционални услови не делују директно на организациону праксу, већ посредно, кроз механизме који одређују интензитет и правац *ESG* трансформације. Овај налаз је у складу са приступима који наглашавају значај институционалног контекста у обликовању организационог

понашања, али модел додатно показује да су ови утицаји условљени унутрашњим организационим капацитетима.

Друго, однос између образовних механизма и развоја компетенција указује да процес учења представља кључни трансформациони механизам кроз који се институционални захтеви преводе у оперативне способности. У том смислу, модел проширује постојеће приступе који компетенције посматрају изоловано, показујући да се оне развијају као резултат интеракције образовних, организационих и практичних процеса (Wiek и др., 2011).

Треће, однос између *ESG* компетенција и трансформације праксе указује да компетенције функционишу као посредујући механизам који омогућава интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. Овај однос представља кључну тачку модела, јер показује како се апстрактни захтеви одрживости преводе у конкретне организационе праксе.

Поред ових релација, посебан значај имају хоризонталне интеракције између различитих актера, које се у моделу тумаче кроз *Quintuple Helix* приступ (Carayannis и Campbell, 2010). Ове интеракције омогућавају размену знања, координацију актера и институционализацију *ESG* пракси, чиме делују као механизам ширења и стабилизације модела у различитим контекстима.

Кључни аспект динамике модела представља повратна спрега, кроз коју резултати примене *ESG* принципа утичу на даље обликовање институционалних услова, организационих механизма и образовних процеса. Овај механизам указује да *ESG* интеграција има карактер континуираног учења и адаптације, што је у складу са системским приступима организационим променама.

На тај начин, предложени модел показује да се изградња *ESG* капацитета одвија као процес динамичке коеволуције компоненти система, у којем институционални услови, организациони механизми и компетенције делују у међусобној интеракцији и заједнички обликују трансформацију управљања пројектима у правцу одрживости.

15.5 Теоријски и практични допринос модела

Предложени концептуални модел изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима представља оригиналан допринос теоријском и практичном разумевању начина на који организације развијају способности за одрживо управљање пројектима у условима савремених институционалних, економских и друштвених промена. Допринос модела огледа се у систематском повезивању више до сада фрагментираних истраживачких области у јединствен аналитички оквир.

Теоријски допринос модела

Теоријски допринос модела огледа се у интеграцији више комплементарних теоријских перспектива које се у постојећој литератури најчешће анализирају одвојено. Док постојећи радови у области одрживог управљања пројектима (Aarseth и др., 2017; Silvius и Schipper, 2014) *ESG* интеграцију углавном посматрају као нормативни или стратешки изазов, предложени модел уводи системску перспективу која повезује институционалне услове, организационе механизме и процесе учења.

Модел повезује институционалну теорију, теорију управљања пројектима и приступе образовању и развоју компетенција у јединствен аналитички оквир који омогућава системско разумевање процеса интеграције *ESG* принципа у организациону и пројектну праксу. На тај начин модел превазилази постојеће парцијалне приступе и омогућава интегралну анализу *ESG* интеграције као процеса изградње капацитета.

Посебан теоријски допринос рада огледа се у концептуализацији *ESG* компетенција као централног трансформационог механизма који посредује између институционалних захтева и практичне примене принципа одрживости. Овај приступ се надовезује на литературу о компетенцијама одрживости (Wiek и др., 2011), али је проширује показујући да компетенције имају системску улогу у повезивању различитих нивоа *ESG* интеграције.

На тај начин модел превазилази доминантне приступе који *ESG* интеграцију посматрају искључиво као регулаторни или стратешки феномен, указујући да је реч

о процесу изградње капацитета који се развија кроз интеракцију образовних механизма, организационог учења и међусекторске сарадње.

Додатни теоријски допринос модела огледа се у интеграцији *Quintuple Helix* приступа у анализу изградње *ESG* капацитета. Док се овај приступ у литератури углавном користи за анализу иновационих система (Carayannis и Campbell, 2010), у оквиру докторске дисертације он је примењен на процес изградње *ESG* капацитета, чиме се проширује његова аналитичка примена.

Укључивањем интеракција између академског сектора, привреде, јавних институција, цивилног друштва и животне средине, модел омогућава проширено разумевање процеса институционализације *ESG* принципа у различитим друштвеним и економским системима.

На тај начин предложени модел доприноси проширењу постојећих теоријских приступа управљању пројектима и одрживом развоју, јер интегрише институционалне, организационе и образовне факторе у јединствен оквир анализе развоја *ESG* капацитета. Кључни теоријски допринос модела огледа се у томе што омогућава објашњење *ESG* интеграције као процеса коеволуције контекста, организационих пракси и знања, чиме се превазилази дескриптивни карактер постојећих приступа.

Практични значај модела

Практични значај модела огледа се у могућности његове примене као оперативног аналитичког и управљачког алата у различитим институционалним и организационим контекстима. Предложени модел не служи само за интерпретацију *ESG* интеграције, већ омогућава њено структурирање, планирање и управљање у пракси. У оперативном смислу, модел генерише три међусобно повезане категорије исхода:

- развој *ESG* компетенција код појединаца и професионалних заједница
- изградњу институционалних и организационих капацитета за интеграцију принципа одрживости,
- развој образовних и професионалних приступа који омогућавају системску примену *ESG* знања.

Ове категорије исхода омогућавају да се процес *ESG* интеграције анализира, мери и унапређује кроз конкретне организационе и образовне интервенције. У практичном смислу, модел омогућава његову примену у следећим областима:

- развој образовних програма усмерених на *ESG* компетенције у управљању пројектима,
- дизајн професионалних обука и програма континуираног усавршавања,
- креирање организационих стратегија одрживости,
- развој институционалних механизма за процену и валидацију *ESG* компетенција,
- обликовање јавних политика усмерених на одрживо управљање пројектима.

На тај начин модел функционише као алат за доношење одлука, јер омогућава идентификацију приоритетних области интервенције и избор адекватних механизма развоја капацитета.

Посебан значај модел има у системима високог образовања, струковног образовања и обука (енг. *Vocational Education and Training*, VET) и индустрије, где може послужити као основа за усклађивање образовних програма, професионалних стандарда и потреба тржишта рада.

Кроз овако постављен оквир, модел омогућава развој индикатора и алата за процену нивоа *ESG* капацитета и зрелости организација, чиме се обезбеђује могућност праћења и управљања процесом трансформације. У том смислу, предложени модел представља примењив инструмент који омогућава системско управљање процесом изградње *ESG* капацитета и трансформације управљања пројектима у правцу одрживости.

15.6 Импликације за будућа истраживања

Предложени концептуални модел указује на више релевантних истраживачких праваца који произилазе из његове структуре и ограничења.

Један од кључних праваца односи се на квантитативно тестирање односа између компоненти модела, посебно у погледу узрочно-последичних веза између институционалних услова, организационих механизма и развоја *ESG*

компетенција. У том контексту, будућа истраживања могу укључити примену структурних модела или лонгитудиналних приступа ради праћења динамике изградње *ESG* капацитета кроз време. Значајан истраживачки правац представља и развој валидних и поузданих инструмената за мерење *ESG* компетенција и нивоа организационих капацитета. Ово подразумева операционализацију кључних конструктора модела и њихову емпиријску проверу у различитим секторима и институционалним контекстима. Даље, потребно је продубити истраживања улоге организационе културе, лидерства и управљачких структура као посредујућих и модераторских варијабли у процесу *ESG* трансформације, са циљем бољег разумевања варијација у нивоу имплементације *ESG* принципа. Посебан правац будућих истраживања односи се на испитивање утицаја *ESG* интеграције на перформансе пројеката и организација, укључујући економске, друштвене и еколошке исходе. Оваква истраживања омогућила би емпиријску верификацију вредности *ESG* приступа у управљању пројектима. Такође, додатна истраживања могу бити усмерена на компаративну анализу примене модела у различитим националним и секторским контекстима, чиме би се испитала његова општа применљивост, као и потреба за адаптацијом у специфичним институционалним окружењима. Коначно, будућа истраживања могу бити усмерена на развој алата и индикатора за праћење динамике *ESG* интеграције, укључујући моделе зрелости и оквира за процену развијености *ESG* капацитета у организацијама.

VI ПОГЛАВЉЕ

ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА

16. Закључна синтеза

Ово поглавље представља завршну синтезу теоријских полазишта и емпиријских увида добијених у оквиру спроведеног истраживања, са циљем формулисања интегрисаних научних закључака о процесу изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. У том смислу, закључна синтеза обједињује резултате истраживања у јединствен аналитички оквир који омогућава њихову теоријску интерпретацију и практичну релевантност.

Полазећи од постављених истраживачких питања и аналитичких претпоставки, резултати истраживања указују да *ESG* интеграција не представља ни изоловану организациону иницијативу нити искључиво регулаторни одговор на институционалне притиске. Уместо тога, *ESG* интеграција се показује као системски условљен процес који настаје кроз интеракцију више међусобно повезаних фактора. Напротив, она се може разумети као системски, динамичан и вишенивоски процес који настаје кроз интеракцију институционалног контекста, организационих механизма, образовних приступа и међусекторске сарадње.

Налази истраживања показују да се изградња *ESG* капацитета одвија као еволутиван процес у оквиру кога институционални и секторски услови дефинишу оквир деловања, покретачи и препреке посредују организациону спремност за трансформацију, образовни механизми омогућавају развој релевантних компетенција, међусекторске интеракције доприносе валидацији и дифузији *ESG* приступа, трансформација пројектне и организационе праксе представља крајњи исход изградње капацитета. Овако дефинисана структура процеса указује на постојање јасно диференцираних, али међусобно зависних компоненти система изградње *ESG* капацитета.

Овако концептуализован процес указује да *ESG* интеграција подразумева континуирану интеракцију структурних услова и развоја компетенција, при чему се

кроз повратне механизме обезбеђује постепена институционализација одрживих пракси. Ови повратни механизми омогућавају да *ESG* интеграција функционише као процес континуираног учења, адаптације и унапређења организационе и пројектне праксе.

На тај начин, *ESG* интеграција се у докторској дисертацији концептуализује као процес трансформације организационих и професионалних пракси, заснован на развоју компетенција, институционалној подршци и сарадњи различитих друштвених актера, који се временом развија и прилагођава променама у ширем друштвеном и економском контексту. Ова интерпретација представља кључни синтетички допринос рада, јер интегрише теоријске и емпиријске увиде у јединствено објашњење механизма *ESG* трансформације.

16.1 Одговор на главно и помоћна истраживачка питања

Главно истраживачко питање ове дисертације односило се на разумевање начина на који се принципи еколошке, друштвене и управљачке одговорности концептуализују, операционализују и валидирају у управљању пројектима у различитим секторским и националним контекстима, као и на улогу образовних система у развоју релевантних компетенција. Ово питање је у раду третирано као централни аналитички оквир за повезивање теоријских полазишта и емпиријских налаза.

Синтеза теоријских разматрања и емпиријских налаза указује да изградња *ESG* капацитета представља контекстуално условљен, системски посредован и динамичан процес. Овај процес није резултат појединачних интервенција, већ произилази из међусобног деловања више структурних и процесних компоненти. Институционални оквири и секторске специфичности дефинишу структурне предуслове интеграције, док организациони механизми, лидерство и ресурси обликују степен и начин њене интерне реализације. Истовремено, образовни приступи и различити облици учења делују као кључни трансформациони механизам кроз који се нормативни захтеви преводе у професионалне компетенције. Међусекторска сарадња додатно омогућава валидацију, дифузију и

институционализацију развијених компетенција, чиме *ESG* интеграција постепено постаје саставни део пројектне и организационе праксе.

На основу ових увида развијен је интегрисани концептуални модел који повезује контекстуалне услове, механизме учења, развој компетенција и мреже сарадње у јединствен аналитички оквир организационе трансформације. Модел омогућава системско објашњење односа између ових елемената и њихове улоге у процесу *ESG* интеграције.

Стога се синтетички одговор на главно истраживачко питање може формулисати на следећи начин:

(1) Изградња капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима представља мултидимензионалан и динамичан процес у коме институционални услови, организациони механизми, образовни системи и међусекторске интеракције заједнички обликују концептуализацију, операционализацију и валидацију *ESG* принципа, омогућавајући трансформацију пројектне праксе у правцу одрживости.

(2) Анализа резултата омогућила је систематску интерпретацију и потврду свих постављених помоћних истраживачких питања. У наставку се даје прецизна интерпретација резултата у односу на свако појединачно питање.

ИП1: Резултати истраживања показују да институционални, културни и секторски фактори значајно обликују начин на који се *ESG* принципи разумеју и примењују у управљању пројектима. Уочене разлике између националних контекста и сектора указују да *ESG* интеграција није униформан процес, већ је условљена институционалном зрелашћу, регулаторним оквирима и специфичностима организационих пракси. Ови налази указују да институционални контекст делује као улазна димензија модела, која дефинише опсег и могућности *ESG* интеграције, потврђујући значај контекстуално-институционалног оквира као полазне основе изградње *ESG* капацитета.

ИП2: Истраживање је идентификовало кључне препреке и покретаче који утичу на развој *ESG* компетенција у организацијама и образовним институцијама. Ови фактори не делују изоловано, већ у међусобној интеракцији која обликује динамику процеса изградње капацитета. Најзначајније препреке односе се на

недостатак знања, ограничене ресурсе и недовољну институционалну подршку, док се као кључни покретачи издвајају регулаторни притисци, лидерство, образовне иницијативе и сарадничке мреже. У оквиру предложеног модела, ови фактори функционишу као механизми активирања и ограничења који посредују између институционалног контекста и развоја *ESG* компетенција, одређујући интензитет, правац и исход процеса интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима.

ИП3: Налази истраживања указују да развој *ESG* компетенција захтева интеграцију различитих образовних приступа. Ови приступи не делују као паралелни, већ као комплементарни и међусобно условљени процеси у оквиру изградње *ESG* капацитета. Формално образовање доприноси развоју концептуалног разумевања *ESG* принципа, док неформално образовање и искуствено учење омогућавају њихову практичну примену у пројектним и организационим контекстима. У оквиру предложеног модела, ова интеграција образовних приступа представља централни трансформациони механизам који омогућава превођење институционалних и регулаторних захтева у оперативне компетенције применљиве у реалним организационим условима. Ова комбинација представља кључни механизам трансформације институционалних захтева у оперативне компетенције.

ИП4: Процеси процене, верификације и препознавања *ESG* компетенција уочени су кроз интеракцију образовних институција, индустрије и јавног сектора. Ове интеракције указују да валидација *ESG* компетенција није искључиво институционално дефинисан процес, већ резултат координације и усклађивања више актера. Резултати указују да међусекторска сарадња има значајну улогу у валидацији *ESG* компетенција, посебно кроз професионалне стандарде, практичне пројекте и сарадничке иницијативе. У оквиру предложеног модела, ови процеси функционишу као механизам системске валидације који омогућава повезивање образовних исхода са захтевима тржишта рада и институционалним очекивањима. Ови процеси могу се тумачити у оквиру *Quintuple Helix* приступа, који омогућава институционализацију и ширење *ESG* пракси. Применом овог приступа, *ESG* компетенције се позиционирају као резултат интеракције академског сектора, привреде, јавних институција, цивилног друштва и окружења, чиме се обезбеђује

њихова релевантност, валидација и широка примена у различитим друштвеним и економским контекстима.

16.2 Научни допринос дисертације

Научни допринос ове дисертације огледа се у теоријском, концептуалном, емпиријском и методолошком унапређењу области одрживог управљања пројектима, са посебним фокусом на изградњу капацитета за интеграцију *ESG* принципа. Остварени резултати омогућавају систематизацију доприноса кроз више међусобно повезаних димензија, укључујући теоријску, концептуалну, компетенцијску, емпиријску и методолошку.

16.2.1 Теоријски допринос

Докторска дисертација проширује постојеће приступе *ESG* интеграцији превазилажењем доминантно нормативних и регулаторних интерпретација *ESG* концепта. Док се у постојећој литератури *ESG* интеграција најчешће посматра као захтев усаглашавања или стратешки оквир, у овом раду она се реинтерпретира као процес организационе трансформације. *ESG* интеграција се концептуализује као социо-технички и институционално условљен процес који обухвата промене у управљачким логикама, компетенцијама и праксама доношења одлука. Оваква концептуализација омогућава њено сагледавање као динамичног и вишенивоског процеса, а не као скупа изолованих организационих активности. Посебан теоријски допринос огледа се у интеграцији области одрживог управљања пројектима са образовањем за одрживост и теоријама развоја компетенција, чиме се *ESG* интеграција позиционира као процес изградње капацитета, а не искључиво као механизам усклађивања са регулаторним захтевима. Тиме се уводи интегративни теоријски оквир који повезује институционалне, организационе и образовне димензије *ESG* интеграције.

16.2.2 Концептуални допринос

Кључни научни допринос дисертације представља развој интегрисаног концептуалног модела изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима. За разлику од постојећих приступа који *ESG* интеграцију посматрају парцијално,

предложени модел омогућава њено системско разумевање као процеса који повезује институционалне услове, организационе механизме и развој компетенција. На тај начин, модел уводи вишенивоски и интегративни приступ *ESG* интеграцији и позиционира је као процес трансформације организационе и пројектне праксе.

16.2.3 Допринос концептуализацији *ESG* компетенција

Дисертација доприноси даљем развоју концепта *ESG* компетенција њиховим позиционирањем као централног механизма изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима. За разлику од постојећих приступа који компетенције посматрају као скуп појединачних знања и вештина, у овом раду оне се концептуализују као интегративни и трансформациони фактор који повезује институционалне захтеве са организационом праксом. На тај начин *ESG* компетенције добијају системску улогу у процесу *ESG* интеграције, јер омогућавају превођење нормативних оквира у конкретне управљачке и пројектне активности.

16.2.4 Емпиријски допринос

Емпиријско истраживање, спроведено у мултисекторском и мултинационалном контексту, омогућило је идентификацију структурних образаца који обликују интеграцију *ESG* принципа у пројектној пракси. Ови обрасци указују на системску повезаност између институционалних услова, организационих механизма и развоја компетенција. Резултати потврђују контекстуалну условљеност *ESG* интеграције и указују на међузависност институционалних оквира, организационих механизма и развоја компетенција. Компаративна анализа омогућила је продубљено разумевање начина на који се ови фактори манифестују у различитим контекстима, чиме се превазилази универзалистички приступ *ESG* интеграцији и указује на значај контекстуално специфичних путева изградње капацитета.

16.2.5 Методолошки допринос

Методолошки допринос рада огледа се у примени квалитативне тематске анализе у мултисекторском и мултинационалном окружењу, што је омогућило интерпретативно разумевање комплексних институционалних и организационих

процеса. Оваква примена методе омогућила је идентификацију образаца који не би били уочљиви кроз квантитативне приступе, посебно у контексту различитих институционалних и секторских услова. Додатно, интеграција два комплементарна истраживачка модела у јединствени аналитички оквир представља допринос методолошкој синтези у области одрживог управљања пројектима. Овај приступ омогућио је повезивање различитих нивоа анализе, од институционалног контекста до развоја компетенција, чиме се превазилази фрагментисаност постојећих истраживања и уводи интегрисани методолошки оквир за проучавање *ESG* интеграције.

16.3 Практичне импликације истраживања

Налази дисертације указују да успешна интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима захтева системски и координисан приступ који повезује образовне системе, организационе механизме, институционалне оквире и међусекторску сарадњу. Практична вредност истраживања огледа се у могућности примене развијеног модела као оквира за усмеравање и унапређење процеса изградње *ESG* капацитета у различитим секторима, при чему се нагласак ставља на прилагођавање приступа специфичним институционалним и организационим контекстима.

16.3.1 Импликације за образовне институције

Резултати указују да образовни системи имају кључну улогу у развоју *ESG* компетенција као основе за одрживо управљање пројектима. Практичне импликације односе се на интеграцију интердисциплинарних *ESG* садржаја, примену искуствених метода учења и јачање сарадње са привредом и јавним сектором, чиме се обезбеђује повезивање теоријског знања и практичних компетенција.

16.3.2 Импликације за организације и привреду

Способност организација да интегришу *ESG* принципе условљена је развојем интерних капацитета, лидерском подршком и способношћу интеграције *ESG* критеријума у управљање пројектима. Практичне импликације указују на потребу

системског развоја *ESG* компетенција, јачања организационе културе одговорности и успостављања сарадње са образовним институцијама у циљу развоја релевантних кадровских капацитета.

16.3.3 Импликације за јавни сектор и креаторе политика

Институционални и регулаторни оквири представљају кључни покретач изградње *ESG* капацитета. Практичне импликације односе се на развој стратегија *ESG* интеграције, подршку образовним и професионалним програмима и креирање подстицајних механизма који омогућавају системску примену *ESG* принципа у управљању пројектима. Системска институционална подршка омогућава прелазак са појединачних иницијатива на структурну и одрживу трансформацију.

16.3.4 Импликације за професионалне заједнице и струковна удружења

Професионалне заједнице имају значајну улогу у стандардизацији и ширењу *ESG* пракси. Импликације указују на потребу интеграције *ESG* стандарда у професионалне оквири, развоја система сертификације и јачања размене знања и етичких принципа у управљању пројектима

16.3.5 Импликације за међусекторску сарадњу и иновационе екосистеме

Истраживање показује да међусекторска сарадња представља кључни посреднички механизам изградње *ESG* капацитета, у складу са *Quintuple Helix* приступом. Практичне импликације односе се на развој платформи за размену знања, заједничке иницијативе и ко-креирање одрживих решења кроз сарадњу различитих актера

16.4 Препоруке за будућа истраживања

Полазећи од добијених налаза и уочених ограничења, дисертација идентификује више релевантних праваца за даља истраживања:

- квантитативна верификација предложеног модела и тестирање односа између његових кључних компоненти,
- развој и валидација инструмената за мерење *ESG* компетенција,

- лонгитудинална истраживања динамике изградње *ESG* капацитета и процеса институционализације,
- анализа улоге дигиталне трансформације у подршци *ESG* интеграцији,
- компаративна истраживања у различитим институционалним и географским контекстима,
- испитивање утицаја организационе културе и лидерства на *ESG* трансформацију.

16.5 Завршно разматрање

Резултати истраживања указују да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља системски процес изградње капацитета који настаје кроз интеракцију институционалних услова, организационих механизма и развоја компетенција. Предложени концептуални модел пружа основу за његово аналитичко разумевање и практичну примену у различитим контекстима. Докторска дисертација тиме доприноси позиционирању *ESG* интеграције као процеса трансформације управљања пројектима у правцу одрживости.

VII ПОГЛАВЉЕ

ЛИТЕРАТУРА

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1071–1083. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Abo-Khalil, A. G. (2024). Integrating sustainability into higher education: Challenges and opportunities for universities worldwide. *Heliyon*, 10(9), Article e29946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29946>
- Alfirević, N., Ivandić Vidović, D., & Piplica, D. (2025). Preparing tomorrow's ESG managers: An empirical study of green career readiness among students of economics and business in Southeast Europe (SEE). *World*, 6(4), Article 162. <https://doi.org/10.3390/world6040162>
- Ankareddy, S., Dorfleitner, G., Zhang, L., & Ok, Y. S. (2025). Embedding sustainability in higher education institutions: A review of practices and challenges. *Cleaner Environmental Systems*, 17, Article 100279. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2025.100279>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Armas, K. L., & Villegas, M. N. (2025). Partnerships for sustainable development: A quintuple helix framework for research, innovation, and extension in Philippine state universities. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), Article e03158. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03158>
- Arnold, D. (2015). Kenneth Boulding's theory of social ecosystems. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3781.1368>

- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Atstāja, D. (2025). Leveraging sustainable development goals to transform higher education and advance sustainability science. *Sustainability*, 17(17), Article 7807. <https://doi.org/10.3390/su17177807>
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2* (6th ed.). AXELOS.
- Badhwar, A., Islam, S., Tan, C. S. L., Panwar, T., Wigley, S., & Nayak, R. (2024). Unraveling green marketing and greenwashing: A systematic review in the context of the fashion and textiles industry. *Sustainability*, 16(7), Article 2738. <https://doi.org/10.3390/su16072738>
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Basheer, N., & Ahmed, V. (2025). Sustainability assessment in higher education institutions: Exploring indicators, stakeholder perceptions, and implementation challenges. *Discover Sustainability*, 6, Article 252. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01116-w>
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>
- Berg, F., Koelbel, J. F., & Rigobon, R. (2022). Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings. *Review of Finance*, 26(6), 1315–1344. <https://doi.org/10.1093/rof/rfac033>
- Bianchi, G. (2020). *Sustainability competences: A systematic literature review*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/200956>

- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/13286>
- Boons, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective. *MIS Quarterly*, 1(3), 17–32. <https://doi.org/10.2307/248710>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Is thematic analysis used well in health psychology? A critical review of published research, with recommendations for quality practice and reporting. *Health Psychology Review*, 17(4), 695–718. <https://doi.org/10.1080/17437199.2022.2161594>
- Brescia, V., Coronella, L., Secinaro, S., & Mechelli, A. (2025). Sustainability reporting in higher education: A systematic review and bibliometric analysis for strategic decision-making. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.70044>
- Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., Dripps, W., Habron, G., Harre, N., Jarchow, M., Losch, K., Michel, J., Mochizuki, Y., Rieckmann, M., & Zint, M. (2021). Key competencies in sustainability in higher education—Toward an agreed-upon reference framework. *Sustainability Science*, 16(1), 13–29. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00838-2>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Cai, Y. (2022). Neo-Triple Helix model of innovation ecosystems: Integrating Triple, Quadruple and Quintuple Helix models. *Triple Helix*, 9(1), 76–106. <https://doi.org/10.1163/21971927-bja10029>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation, and environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69. <https://doi.org/10.4018/jsesd.2010010105>

- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2021). Democracy of climate and climate for democracy: The evolution of Quadruple and Quintuple Helix innovation systems. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4), 2050–2082. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00778-x>
- Carayannis, E. G., Campbell, D. F. J., & Grigoroudis, E. (2021). Helix trilogy: The Triple, Quadruple, and Quintuple innovation helices from a theory, policy, and practice set of perspectives. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4), 1481–1508. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00813-x>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Cebrián, G. (2020). Competencies in education for sustainable development: Emerging teaching and learning strategies in higher education. *Sustainability*, 12(2), Article 579. <https://doi.org/10.3390/su12020579>
- DasGupta, R. (2022). Financial performance shortfall, ESG controversies, and ESG performance: Evidence from firms around the world. *Finance Research Letters*, 46, Article 102487. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102487>
- Dauerer, A. (2025). A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*, 27, Article 100746. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Directive (EU) 2022/2464. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on corporate sustainability reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- Đajić, M. J., Ćirić Lalić, D., Vujičić, M. D., Stankov, U., Petrović, M., & Đurić, Ž. (2024). Development and validation of the Project Manager Skills Scale (PMSS): An empirical approach. *Heliyon*, 10(3), Article e25055. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25055>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

- Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multinationals: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 315–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04177-w>
- Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50–60.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Enang, I., & Omeihe, K. O. (2025). *Integrating sustainability in project management: A systematic review and meta-analysis of success factors and organisational outcomes* (TERG Working Paper Series No. 25). Transformative Enterprise Research Group, University of the West of Scotland. https://pure.roehampton.ac.uk/ws/files/30123755/TERG_Working_Paper_25.pdf
- Etzkowitz, H. (2003). Innovation in innovation: The Triple Helix of university–industry–government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293–337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- European Commission. (2018). *PM² Project Management Methodology Guide*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2019). *The European Green Deal*. Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2020). *A new industrial strategy for Europe*. Publications Office of the European Union.

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

European Commission. (2020). *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2021). *Fit for 55 package*. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2021). *Horizon Europe strategic plan 2021–2024*. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards (ESRS). https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj

European Parliament and Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*, L 322, 15–80. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>

Evans, T. L. (2019). Competencies and pedagogies for sustainability education. *Sustainability*, 11(19), Article 5526. <https://doi.org/10.3390/su11195526>

Flori, M., Raulea, E.-C., & Raulea, C. (2025). Innovative leadership and sustainability in higher education management: A sustainable vector model. *Computers and Education Open*, 100272. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2025.100272>

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>

Friedrich, K. (2023). A systematic literature review concerning the different interpretations of the role of sustainability in project management. *Management Review Quarterly*, 73(1), 31–60. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00230-z>

Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, 13, Article 117. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-117>

Gareis, R., Huemann, M., & Martinuzzi, A. (2013). *Project management and sustainable development principles*. Project Management Institute.

- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8–9), 1257–1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- George, R., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 136, 168–182. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.097>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, Article 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Grebić, B., Lalić, D. C., Veljković, S. M., Živlak, N., & Savković, M. (2025). Elevating corporate transformation: The power of agile intrapreneurship. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 64–75. <https://doi.org/10.24867/IJIEM-371>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071862>
- Gu, Y., Hu, L., Zhang, H., & Hou, C. (2021). Innovation ecosystem research: Emerging trends and future research directions. *Sustainability*, 13(20), Article 11458. <https://doi.org/10.3390/su132011458>
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). *Applied thematic analysis*. Sage.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). Educating change agents for sustainability: Learnings from the first sustainability management master of business administration. *Journal of Cleaner Production*, 62, 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.042>
- Hristov, I., Appolloni, A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in performance management systems: A systematic review and

conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, Article 126075. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>

IFRS Foundation. (2023). *IFRS Sustainability Disclosure Standards: IFRS S1 General requirements for disclosure of sustainability-related financial information and IFRS S2 Climate-related disclosures*. International Sustainability Standards Board. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>

IPMA. (2015). *Individual competence baseline for project, programme and portfolio management (ICB 4.0)*. International Project Management Association.

Juraev, A., Omonova, N., Mukhanova, G., Makhmudova, N., Abdybaeyva, A., Nurov, Z., Amanov, R., Khodjaeva, F., & Farmanov, E. (2026). Operationalizing ESG in higher education: A pentagonal integral model approach. *Frontiers in Sustainability*. <https://doi.org/10.3389/frsus.2026.1788355>

Kalinowski, J. (2025). Reporting on sustainability in universities: A survey of the websites of 20 universities – Shanghai Ranking leaders. *European Research Studies Journal*, XXVIII(4), 355–372. <https://doi.org/10.35808/ersj/4117>

Kivilä, J., Martinsuo, M., & Vuorinen, L. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1167–1183. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.009>

Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy* (2nd ed.). Cambridge Adult Education.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Koroma, A. B., Jalloh, I. C., & Turay, S. N. (2026). Embedding sustainability in project management: Empirical insights on green practices, environmental, social, and governance (ESG) performance, and competitive advantage. *International Journal of Science and Business*, 49(1), 57–72. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2634>

König, J., Suwala, L., & Delargy, C. (2021). Helix models of innovation and sustainable development goals. In *Industry, innovation and infrastructure* (pp. 473–487). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71059-4_91-1

Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50–58. <https://doi.org/10.1111/jacf.12346>

Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG integration in investment management: Myths and realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10–16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12169>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (2003). Can “the public” be considered as a fourth helix in university–industry–government relations? *Science and Public Policy*, 30(1), 55–61. <https://doi.org/10.3152/147154303781780678>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Liyanage, S. I. H., & Netswera, F. G. (2022). Greening universities with Mode 3 and Quintuple Helix model of innovation–production of knowledge and innovation in a knowledge-based economy: Botswana. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1126–1156. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00769-y>

Loučanová, E., Olšiaková, M., & Štofková, Z. (2025). Mapping of the Quintuple Helix Model Pillars and Digitalization in European Union Countries. *Systems*, 13(11), Article 988. <https://doi.org/10.3390/systems13110988>

Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F. J., & Sammalisto, K. (2019). Teaching sustainability in higher education institutions: A review of frameworks and practices. *Sustainability*, 11(6), Article 1602. <https://doi.org/10.3390/su11061602>

Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>

MacNeil, P., & Khare, A. (2025). Adopting sustainability competencies in management education: A scoping review of progress. *Standards*, 5(2), Article 13. <https://doi.org/10.3390/standards5020013>

Madison, N., & Schiehl, E. (2021). The effect of financial materiality on ESG performance assessment. *Sustainability*, 13(7), Article 3652. <https://doi.org/10.3390/su13073652>

Maltzman, R., & Shirley, D. (2010). *Green project management*. CRC Press.

Mariani, C., Caccialanza, A., Bugarčić, M., Slavkovic, M., & Mancini, M. (2025). Enhancing project-based organization performance through ESG practices: The role of organizational agility. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0967>

Marnewick, C., Silvius, G., & Schipper, R. (2019). Exploring patterns of sustainability stimuli of project managers. *Sustainability*, 11(18), Article 5016. <https://doi.org/10.3390/su11185016>

Martens, M. L., & Carvalho, M. M. (2017). Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project managers' perspective. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1084–1102. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.004>

Martínez-Agut, M. P., Monzó-Martínez, A., & Ortiz-Cermeño, E. (2025). Assessment of GreenComp learning in the training of education professionals. *Frontiers in Education*, 10, Article 1608850. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1608850>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>

Mohamed, H. H. A. (2025). Integrating sustainability in project management in Egypt: Barriers, challenges and strategies. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(1), 1968–1983. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0236>

Molaei, M., Hertogh, M., Bosch-Rekveltdt, M., & Tamak, R. (2020). Factors affecting the integration of sustainability in early project phases in an integrated project management model. In G. Silvius & R. Schipper (Eds.), *Integrating sustainability into project management* (pp. 25–39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60139-3_3

Moreno-Monsalve, N., Delgado-Ortiz, M., Rueda-Varón, M., & Fajardo-Moreno, W. S. (2022). Sustainable development and value creation from a project management perspective. *Sustainability*, 15(1), Article 472. <https://doi.org/10.3390/su15010472>

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

- Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing project management*. Wiley-Blackwell.
- Mulà, I., Tilbury, D., Ryan, A., Mader, M., Dlouhá, J., Mader, C., & Michelsen, G. (2017). Catalysing change in higher education for sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18(5), 798–820. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2017-0043>
- Mulder, M., & Winterton, J. (2017). Introduction. In M. Mulder (Ed.), *Competence-based vocational and professional education: Bridging the worlds of work and education* (pp. 1–43). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41713-4_1
- OECD. (2017). *Green growth strategy*. OECD Publishing.
- OECD. (2018). *OECD learning framework 2030*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *OECD digital economy outlook 2020*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing.
- Ogbolu, G., Hague, S., Ayotunde Adetola, A., Ohanagorom, M., Amala, M., &
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Ogbolu, G., Hague, S., Ayotunde Adetola, A., Ohanagorom, M., Amala, M., & Adedeji, O. (2026). Sustainability in higher education: A systematic review and conceptual framework of institutional maturity (SHE-IMM). *Trends in Higher Education*, 5, Article 26. <https://doi.org/10.3390/higheredu5010026>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Orieno, O. H., Ndubuisi, N. L., Eyo-Udo, N. L., Ilojianya, V. I., & Biu, P. W. (2024). Sustainability in project management: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 656–677. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0060>
- Pagani, R. N., Kovaleski, J. L., & Resende, L. M. (2015). Methodi Ordinatio: A methodology to select and rank relevant scientific papers. *Scientometrics*, 105, 2109–2135. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>

- Pasmore, W. A., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>
- Persson Thunqvist, D., Gustavsson, M., & Halvarsson Lundqvist, A. (2023). The role of VET in a green transition of industry: A literature review. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 10(3), 361–382. <https://doi.org/10.13152/IJRVET.10.3.4>
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Quacoe, D., Kong, Y., & Quacoe, D. (2023). Analysis of how green growth and entrepreneurship affect sustainable development: Application of the quintuple helix innovation model in the African context. *Sustainability*, 15(2), Article 907. <https://doi.org/10.3390/su15020907>
- Regulation (EU) 2020/852. (2020). Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy Regulation). <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
- Rieckmann, M. (2012). Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? *Futures*, 44(2), 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.09.005>
- Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. In A. Bryman & R. G. Burgess (Eds.), *Analyzing qualitative data* (pp. 173–194). Routledge.
- Romero-Torres, A., Leroux, M.-P., Primeau, M.-D., Delisle, J., & Coulon, T. (2025). Toward sustainable project management practices: Lessons from the COVID-19 pandemic using the most significant change method. *Sustainability*, 17(13), Article 5999. <https://doi.org/10.3390/su17135999>
- Sabini, L., Muzio, D., & Alderman, N. (2019). 25 years of sustainable projects. *International Journal of Project Management*, 37(6), 820–838. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.05.002>

- Sánchez-Hernández, M. I., Vázquez-Burguete, J. L., García-Miguélez, M. P., & Lanero-Carrizo, A. (2021). Internal corporate social responsibility for sustainability. *Sustainability*, 13(14), Article 7920. <https://doi.org/10.3390/su13147920>
- Savić, B., Dukić Mijatović, M., Ivanišević, A., Gračanin, D., & Ćirić Lalić, D. (2025). Mapping the landscape of ESG integration in project-oriented workplaces: A cross-sectional analysis of professional and organizational readiness. *Tehnički vjesnik*, 32(6), 2396–2406. <https://doi.org/10.17559/TV-20250403002546>
- Savković, M., Ćirić Lalić, D., Lalić, B., Marjanović, U., Vučković, T., & Petrović, M. (2024). A glance into holistic project success with organisational agility and project resilience. *Tehnički vjesnik*, 31(4), 1030–1039. <https://doi.org/10.17559/TV-20230411000523>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.
- Sierdovski, M., Pilatti, L. A., & Rubbo, P. (2022). Organizational competencies in the development of environmental, social and governance criteria in the industrial sector. *Sustainability*, 14(20), Article 13463. <https://doi.org/10.3390/su142013463>
- Silvius, G., & Schipper, R. (2014). Sustainability in project management. *Social Business*, 4(1), 63–96. <https://doi.org/10.1362/204440814X13948909253866>
- Silvius, G., & Schipper, R. (2020). Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *International Journal of Project Management*, 38(6), 353–367. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.003>
- Silvius, G., Magano, J., & Silvius-Zuchi, D. (2025). Integrating sustainability in project management; The contribution and interactions of different roles. *Procedia Computer Science*, 256, 1534–1541. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.288>
- Soares, I., Fernandes, G., & Santos, J. M. (2024). Sustainability in project management practices. *Sustainability*, 16(10), Article 4275. <https://doi.org/10.3390/su16104275>
- Squires, V. (2023). Thematic analysis. In J. M. Okoko, S. Tunison, & K. D. Walker (Eds.), *Varieties of qualitative research methods: Selected contextual perspectives* (pp. 463–468). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04394-9_72
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

Suttipun, M. (2021). The influence of board composition on ESG disclosure of Thai listed companies. *International Journal of Disclosure and Governance*, 18(4), 391–402. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00120-6>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>

Toledo, R., Farias Filho, J., Marchisotti, G., Castro, H., Alves, C., & Putnik, G. (2023). Review of literature models that address sustainability in project management. *International Journal for Quality Research*, 17(2), 617–630. <https://doi.org/10.24874/IJQR17.02-20>

Trevisan, L. V., Eustachio, J. H. P. P., Dias, B. G., Leal Filho, W., & Pedrozo, E. Á. (2024). Digital transformation towards sustainability in higher education. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2789–2810. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02874-7>

UNESCO. (2020). *Education for sustainable development: A roadmap*. <https://doi.org/10.54675/YFRE1448>

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.

United Nations. (2015). *Paris Agreement*. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

United Nations Global Compact. (2000). *The ten principles of the United Nations Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

United Nations Global Compact. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial markets/who cares_wins_global_compact_2004.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial%20markets/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf)

United Nations Global Compact. (2021). *Strategy 2021–2023*. <https://unglobalcompact.org>

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

van Bueren, B. J. A., Leenders, M. A. A. M., Argus, K., Lim, W. M., Iyer-Raniga, U., & Sabani, A. (2025). Integrating sustainability into helix models for eco-innovation: The eco-5HM. *Technovation*, 143, Article 103211. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103211>

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6, 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>

World Bank Group. (2004). *Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Xie, J., Nozawa, W., Yagi, M., Fujii, H., & Managi, S. (2019). Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 286–300. <https://doi.org/10.1002/bse.2224>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Zhou, C., & Etzkowitz, H. (2021). Triple helix twins framework for innovation and SDGs. *Sustainability*, 13(12), Article 6535. <https://doi.org/10.3390/su13126535>

VIII ПОГЛАВЉЕ

ПРИЛОГ 1

У наставку је приказан водич за фокус групу, у оригиналној форми на енглеском језику.

Focus Group Guide

Title of the Study:	Capacity-Building Model for the Integration of Environmental, Social and Governance (ESG) Principles into Project Management
Purpose of the Study	This research is conducted as part of a doctoral dissertation.
Researcher:	Doctoral Candidate
Institution	University of Novi Sad – Faculty of Technical Sciences Study Programme: Industrial Engineering and Engineering Management
Location of the Session	
Date	
Contact	

Objective of the guide: To collect the views and experiences of relevant stakeholders regarding competencies, educational mechanisms, and challenges related to the integration of ESG principles into project management. The results of the focus group will be used as an empirical basis for identifying relevant competencies, challenges, and mechanisms that contribute to the development of a capacity-building model for integrating ESG principles into project management.

Section 1. General information

Number of participants	Live _____		Online _____		
Country					
Profession / Role of the Participant and Organisation		Participant ID	Role / Position	Organisation	Sector (Quintuple Helix) **
	1				
	2				

	3				
	4				
	5				

* The names of the participants are not disclosed in this document in order to preserve the anonymity and confidentiality of participants, in accordance with the principles of scientific research ethics.

**Participant categorisation is based on the Quintuple Helix model of innovation, which encompasses the following sectors: education, industry, the public sector (policy makers), civil society, and the environment.

2. Focus Group Guide – Discussion Questions

Brief Introduction

- The focus group includes between 5 and 10 participants.
- The expected duration of the focus group is approximately 60–90 minutes.
- Participants should have relevant professional experience, with a certain degree of homogeneity but also sufficient diversity to allow the expression of different perspectives (e.g., representatives of academia, industry, the public sector, civil society, and organisations dealing with sustainability and environmental protection).
- Participants are selected among experts and professionals who have experience or interest in the fields of project management, sustainable development, and *ESG* principles.
- During the discussion, participants are encouraged to share their opinions, views, experiences, and perceptions regarding the integration of *ESG* principles into project management.
- With the consent of the participants, the discussion may be audio-recorded for the purpose of subsequent analysis within the research.
- Participation in the focus group is voluntary, and participants may withdraw from the discussion at any time.
- The following section presents an exchange of participants' views and experiences regarding the integration of *ESG* principles and sustainability into project management.
- The moderator may ask additional questions in order to deepen the discussion and clarify the views expressed by participants.

General Understanding of *ESG* Principles in Project Management

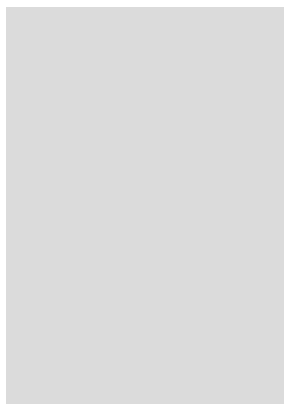
Concept and Understanding of *ESG* Principles and Sustainable Project Management

Main Questions

How do you define the role of integrating Environmental, Social and Governance (*ESG*) principles into project management within your organisation or sector?

What knowledge, skills, and attitudes do you consider important for the development of competencies in *ESG*-oriented project management.

Additional Follow-up Questions (if necessary)



- How would you assess the level of awareness and the presence of these topics in the academic environment?
- Are ESG and sustainability integrated into curricula or research activities?
- In what ways are professional education and training programmes being adapted to address emerging needs related to ESG and sustainability in project management?
- In what ways does the integration of ESG principles into project management contribute to achieving the goals of your organisation?

Approaches and Learning Methods for Developing ESG Competencies in Project Management

Category	Main Questions
Measures and Activities for the Development of ESG Competencies in Project Management	<p>According to your experience, which forms of learning and educational approaches are most effective for developing the competencies needed to integrate ESG principles into project management in your sector?</p> <p>In what ways can cooperation between higher education, vocational education and training (VET), and industry contribute to the development of these competencies?</p> <p>Additional Follow-up Questions (if necessary)</p> <ul style="list-style-type: none"> • How would you assess the level of awareness of the importance of ESG principles and sustainable project management in the academic environment? • Are these competencies being developed at your university? If so, in what ways? • Are formal, non-formal, or informal forms of learning used (e.g., study programmes, training for industry, micro-credentials, online courses, and educational platforms)? • Which practical training or professional development programmes exist in the field of ESG principles and sustainable project management?
Challenges and Barriers	<p><i>What challenges do you face in promoting and implementing ESG principles in project management within your sector?</i></p> <p>What barriers exist in integrating ESG competencies into education, training programmes, or organisational practice?</p> <p>What do you consider to be the greatest challenges in developing and recognising project management professionals who integrate ESG principles and sustainability?</p> <p>Which educational or professional pathways do you consider most important for the development of experts in ESG-oriented project management?</p>

Additional Follow-up Questions (if necessary)

- Are there any resistances or challenges in integrating *ESG* principles and sustainable project management into curricula?
- Are there any limitations in terms of financial resources, equipment, or infrastructure for implementing practical training programmes in this field?
- To what extent are *ESG* competencies recognised in recruitment, professional development, and career advancement processes?

Assessment and Validation of Competencies for Integrating *ESG* Principles into Project Management

In what ways are competencies related to the integration of *ESG* principles into project management assessed and validated in your sector?

Are there specific tools, frameworks, or systems used to assess and validate these competencies?

Additional Follow-up Questions (if necessary)

- Are competency frameworks, such as the European Qualifications Framework (EQF) or the ESCO classification, integrated into competency assessment and evaluation systems?
- Are certification programmes or other mechanisms used to validate competencies related to the integration of *ESG* principles in project management?
- Are competencies related to *ESG* principles and sustainable project management recognised through performance evaluation or professional certifications?

Recognition and Evaluation of *ESG* Competencies in Project Management

In what ways are competencies related to the integration of *ESG* principles into project management certified or recognised in your organisation or sector?

What additional measures or activities could contribute to greater recognition of these competencies across different sectors?

Additional Follow-up Questions (if necessary)

- Are certification programmes or other mechanisms used to validate competencies related to the integration of *ESG* principles in project management?
- Are certification programmes aligned with formal competency frameworks?
- To what extent are competencies related to the integration of *ESG* principles into project management valued in recruitment and career advancement processes?

Final Considerations

- Do you have any additional recommendations, suggestions, or comments regarding this topic?

Presentation and Analysis of Focus Group Results

1. **Key questions and ideas discussed during the discussion:**
Highlight the most significant themes according to stakeholder categories.

Education Sector

Industry Sector

Public Sector

Civil Society Sector

Environmental Sector

2. Unexpected Findings

- Include contrasting opinions and new perspectives across sectors.

- Key Insights

3. Identify insights specific to particular stakeholder categories that may contribute to policy-making or the development of programmes.

- Most Important Competencies

4. Present the competencies for integrating ESG principles into project management and group them according to their relevance for specific stakeholder categories (education, industry, the public sector, civil society, and the environment).

Education Sector

Industry Sector

Public Sector

Civil Society Sector

Environmental Sector

5. Concluding Remarks

Докторска дисертација - Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
a) Универзитет за информационе технологије и менаџмент у Жешову, Пољска b) Универзитет у Болоњи (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna), Италија c) Универзитет у Новом Саду, Србија d) Универзитет у Сплиту, Хрватска e) Универзитет у Тесалији, Волос, Грчка
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање се реализује у оквиру израде докторске дисертације на студијском програму Индустијско инжењерство и инжењерски менаџмент
1. Опис података
○ Врста студије <i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i> <u>Подаци су прикупљени у оквиру квалитативне експлоративне студије применом метода фокус група, са циљем анализе ставова и искустава релевантних актера о интеграцији <i>ESG</i> принципа у управљање пројектима.</u> 1.2 Врсте података a) квантитативни б) квалитативни 1.3. Начин прикупљања података a) анкете, упитници, тестови б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту _____

г) административни подаци: навести врсту _____

д) узорци ткива: навести врсту _____

ђ) снимци, фотографије: навести врсту: аудио снимци фокус група (коришћени искључиво за потребе транскрипције)

е) текст, навести врсту: транскрипти фокус група и текстуални подаци добијени из дискусија учесника

ж) мапа, навести врсту _____

з) остало: описати: Подаци прикупљени методом фокус група од релевантних актера из различитих сектора у складу са логиком модела петоструке спирале иновација (академија, привреда, јавни сектор, цивилно друштво и сектор животне средине), у циљу анализе ставова и искустава у вези са интеграцијом ESG принципа у управљање пројектима.

1.3 Формат података, употребљене скале, количина података

1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:

а) Excel фајл, датотека: матрице за framework анализу и систематизацију кодираних података

б) SPSS фајл, датотека _____

в) PDF фајл, датотека: документација истраживања и водич за фокус групу

г) Текст фајл, датотека: транскрипти фокус група и текстуални подаци за анализу

д) JPG фајл, датотека _____

е) Остало, датотека аудио датотеке (.mp3 / .wav) – снимци фокус група коришћени за транскрипцију

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број варијабли _____

б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) 5 фокус група са укупно 44 учесника из различитих сектора у складу са моделом петоструке спирале иновација; 5 аудио снимака фокус група.

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) временски размак између поновљених мера је _____

б) варијабле које се више пута мере односе се на _____

в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) Да

б) Не

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) корелационо истраживање, навести тип _____

ц) **анализа текста, навести тип** квалитативна анализа текста, применом тематске анализе и framework анализе на транскриптима фокус група и релевантним документима

д) **остало, навести шта:** квалитативно истраживање засновано на методи фокус група и компаративној међудржавној и међусекторској анализи ставова релевантних актера из академског, привредног и образовног сектора.

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

- водич за фокус групу (semi-structured focus group guide) развијен за потребе истраживања;
- транскрипти фокус група као примарни извор података;
- кодна књига (codebook) развијена на основу теоријског оквира ESG компетенција, управљања пројектима и изградње капацитета;
- матрице за framework анализу коришћене за систематизацију и поређење података између земаља и сектора.

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да Не
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података
-

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Квалитет података обезбеђен је применом више поступака контроле током свих фаза истраживања – од прикупљања до анализе података. У фази прикупљања података коришћен је структурисан водич за фокус групу, развијен на основу релевантног теоријског оквира који обухвата ESG принципе, концепт изградње капацитета и одрживо управљање пројектима. На овај начин обезбеђена је конзистентност у вођењу дискусија и упоредивост добијених података. Све фокус групе су аудио-снимљене уз сагласност учесника, након чега су извршене прецизне транскрипције дискусија, што је омогућило поуздану анализу садржаја. Транскрипти су затим анализирани применом codebook тематске анализе и framework методе, што је омогућило систематично кодирање и категоризацију података. Да би се обезбедила аналитичка поузданост, развијена је кодна књига (codebook) заснована на теоријским концептима и истраживачким питањима, а анализа је спроведена кроз матрице framework анализе, што је омогућило структурисано поређење налаза између различитих земаља и сектора. Додатно, квалитет података подржан је применом триангулације извора, јер су у истраживању учествовали представници више сектора (академија, привреда, образовне институције, невладин и јавни сектор), као и компаративном cross-country анализом, што је омогућило проверу конзистентности уочених образаца.

Оваквим приступом обезбеђена је поузданост, валидност и аналитичка транспарентност добијених података, што је омогућило формирање емпиријски заснованих закључака и развој предложеног модела изградње ESG капацитета.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Контрола уноса података у матрицу извршена је кроз поступак вишеструке провере и систематског прегледа унетих података. Након иницијалног уноса, подаци су поново прегледани и упоређени са оригиналним изворима како би се обезбедила тачност, доследност и потпуност информација. Додатно, примењена је логичка и садржајна провера унетих категорија и кодова у оквиру матрице, чиме је осигурана поузданост и валидност даље анализе подата

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у репозиторијум докторских дисертација на Универзитету у Новом Саду.

3.1.2. URL адреса <https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.jsf>

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- а) Да
- б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
- в) Не

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен? Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду.

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? Неограничено

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
 - б) Подаци су анонимизирани
 - ц) Остало, навести шта
-
-

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) јавно доступни

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

Ауторство – некомерцијално

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Маријана Топо. topomarijana@gmail.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Маријана Топо. topomarijana@gmail.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Маријана Топо. topomarijana@gmail.com