

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ			
1. Датум и орган који је именовео комисију: 26.03.2026. године; решење бр. 012-40/1273-2025; Декан Факултета техничких наука у Новом Саду на основу одлуке Наставно-научног већа Факултета техничких наука.			
2. Састав комисије у складу са <i>Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду</i> :			
1.	Др Угљеша Марјановић	Редовни професор	Производни и услужни системи, организација и менаџмент Датум: 25.09.2025.
	презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
	Факултет техничких наука у Новом Саду Универзитет у Новом Саду		Председник комисије
	установа у којој је запослен-а		функција у комисији
2.	Др Данијела Грачанин	Редовни професор	Производни и услужни системи, организација и менаџмент Датум: 01.05.2025.
	презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
	Факултет техничких наука у Новом Саду Универзитет у Новом Саду		Члан
	установа у којој је запослен-а		функција у комисији
3.	Др Бојан Батинић	Редовни професор	Инжењерство заштите животне средине Датум: 23.10.2025.
	презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
	Факултет техничких наука у Новом Саду Универзитет у Новом Саду		Члан
	установа у којој је запослен-а		функција у комисији
4.	Др Драган Бјелица	Ванредни професор	Менаџмент и управљање пројектима Датум: 12.09.2022.
	презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
	Факултет организационих наука Универзитет у Београду		Члан
	установа у којој је запослен-а		функција у комисији
5.	др Данијела Ћирић Лалић	доцент	Производни и услужни системи, организација и менаџмент Датум: 30.06.2022.
	презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
	Факултет техничких наука у Новом Саду Универзитет у Новом Саду		Ментор
	установа у којој је запослен-а		функција у комисији
6.	др Маја Петровић	Ванредни професор	Инжењерство заштите животне

		средине Датум: 01.02.2023.
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука у Новом Саду Универзитет у Новом Саду		Ментор
установа у којој је запослен-а		функција у комисији

II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

- Име, име једног родитеља, презиме:
Маријана Ненад Топо
- Датум рођења, општина, држава:
18.05.1987, Нови Сад, Република Србија
- Назив факултета, назив претходно завршеног нивоа студија и стечени стручни/академски назив:
Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, мастер академске студије, мастер инжењер менаџмента
- Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија:
2019, Индустрijско инжењерство / Инжењерски менаџмент

III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ: МОДЕЛ ИЗГРАДЊЕ КАПАЦИТЕТА ЗА ИНТЕГРАЦИЈУ ЕКОЛОШКИХ, ДРУШТВЕНИХ И УПРАВЉАЧКИХ ПРИНЦИПА У УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА

IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Навести кратак садржај са назнаком броја страница, поглавља, слика, схема, графикона и сл. Докторска дисертација Маријане Топо под насловом „Модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима“ је изложена у **8 поглавља** на **246 страна**. Попис коришћене литературе са **153 референци** наведен је у VII поглављу. Докторска дисертација садржи **5 слика** и **30 табела**. На крају дисертације је приказан **Прилог 1**.

Истраживање и добијени резултати приказани су у следећим поглављима:

I ПОГЛАВЉЕ

УВОД: 1. Уводна разматрања; 1.1 Проблем и предмет истраживања; 1.2 Циљ истраживања; 1.3 Истраживачка питања и очекивани резултати; 1.4 Приказ тока истраживања; 1.5 Структура докторске дисертације

II ПОГЛАВЉЕ

ТЕОРИЈСКЕ ПОДЛОГЕ: 2. *ESG* као институционални и развојни оквир; 2.1 Институционализација *ESG* концепта; 2.2 Глобални регулаторни и политички оквири; 2.3 *ESG* стандарди и метрике; 3. *ESG* и управљање пројектима; 3.1 Развој дисциплине управљања пројектима; 3.2 Одрживост и управљање пројектима; 3.3 Интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима; 3.4 Компетенције као механизам интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима; 3.5 Изазови и ограничења имплементације *ESG* принципа у управљање пројектима; 4. Теоријски оквир истраживања; 4.1 Институционална теорија; 4.2 Социо-технички системски приступ; 4.3 Модел петоструке спирале иновација; 4.4 Теорије управљања променама; 4.5 Теорије образовања одраслих и искуственог учења; 4.6 Интеграција теоријских оквира у истраживачки модел; 5. Изградња капацитета као системски одговор на изазове интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима; 5.1 Теорије изградње капацитета; 5.2 Компетенцијски оквири; 5.3 *ESG* компетенције у образовању; 5.4 Улога формалног, неформалног и искуственог учења; 5.5 Образовање, професионална пракса и међусекторска сарадња; 6. Критичка синтеза и истраживачка празнина; 6.1 Ограничења постојеће литературе; 6.2 Идентификација истраживачких празнина; 6.3 Позиционирање истраживања; 6.4 Увод у истраживачки модел

III ПОГЛАВЉЕ

ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО: 7. Истраживачки модели и аналитичке претпоставке; 7.1 Први истраживачки модел и аналитичке претпоставке; 7.2 Други истраживачки модел и аналитичке претпоставке; 8. Методолошки приступ истраживању; 8.1 Методологија истраживања и прикупљања података; 8.2 Истраживачки дизајн; 8.3 Прикупљање података; 8.4 Обрада и анализа података; 8.5 Осигурање валидности; 8.6 Развој истраживачког инструмента; 8.7 Метод

прикупљања података; 8.8 Кодна књига и аналитички оквир тематске анализе; 8.9 Аналитичка матрица и организација података; 8.10 Осигурање методолошке ригорозности и валидности истраживања; 8.11 Структура узорка; 8.12 Професионалне карактеристике учесника; 8.13 Аналитичка адекватност узорка; 8.14 Процедура рекрутовања учесника и етички аспекти; 8.15 Ограничења узорка; 8.16 Повезаност узорка са истраживачким моделом; 8.17 Кључна методолошка напомена о аналитичком приступу

IV ПОГЛАВЉЕ

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА: 9. Резултати истраживања за први истраживачки модел; 9.1 Национални и секторски обрасци *ESG* интеграције; 9.2 Секторски обрасци на нивоу свих земаља; 9.3 Националне разлике у интеграцији *ESG*; 9.4 Доминантни национални обрасци интеграције *ESG* принципа; 9.5 Препреке интеграцији *ESG* принципа; 9.6 Покретачи интеграције *ESG* принципа; 9.7 Контекстуални фактори интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима; 9.8 Компаративна анализа по државама и секторима; 9.9 Синтеза резултата првог истраживачког модела; 10. Резултати истраживања за други истраживачки модел; 10.1 Улога формалног образовања у развоју *ESG* компетенција; 10.2 Неформално и искуствено учење у развоју *ESG* компетенција; 10.3 Развој *ESG* компетенција као основ изградње капацитета; 10.4 Међусекторска сарадња као механизам изградње *ESG* капацитета; 10.5 Интеракције модела петоструке спирале иновација у изградњи *ESG* капацитета; 10.6 Синтеза налаза другог истраживачког модела; 11. Интегрисана синтеза налаза истраживања

V ПОГЛАВЉЕ

ДИСКУСИЈА: 12. Анализа резултата истраживања; 12.1 Увод у анализу резултата; 12.2 Анализа резултата првог истраживачког модела; 12.3 Анализа резултата другог истраживачког модела; 13. Интегрисана анализа резултата два истраживачка модела; 14. Валидација истраживачких питања и аналитичких претпоставки; 14.1 Осврт на главно истраживачко питање; 14.2 Осврт на помоћна истраживачка питања; 14.3 Валидација аналитичких претпоставки; 14.4 Интегрисана синтеза и теоријска импликација резултата; 15. Концептуализација модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа; 15.1 Структура и аналитичка логика модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима; 15.2 Интегрална логика модела; 15.3 Аналитичка интерпретација модела у односу на истраживачка питања; 15.4 Динамика и међусобни односи компоненти; 15.5 Теоријски и практични допринос модела; 15.6 Импликације за будућа истраживања

VI ПОГЛАВЉЕ

ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА: 16. Закључна синтеза; 16.1 Одговор на главно и помоћна истраживачка питања; 16.2 Научни допринос дисертације; 16.3 Практичне импликације истраживања; 16.4 Препоруке за будућа истраживања; 16.5 Завршно разматрање

VII ПОГЛАВЉЕ

ЛИТЕРАТУРА

VIII ПОГЛАВЉЕ

ПРИЛОГ 1

V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Докторска дисертација кандидаткиње Маријане Топо представља резултат систематског истраживања интеграције еколошких, друштвених и управљачких принципа (енг. *Environmental, Social and Governance, ESG*) у управљање пројектима у условима савремених глобалних трансформација, укључујући климатске промене, енергетску транзицију и дигитализацију.

Рад је заснован на обимној и релевантној научној литератури (153 референце), као и на савременим регулаторним оквирима и емпиријској пракси, при чему су обухваћени кључни теоријски приступи, укључујући институционални и социо-технички системски приступ, модел петоструке спирале иновација (енг. *Quintuple Helix*), као и теорије управљања променама, изградње капацитета и образовања одраслих.

Предмет истраживања усмерен је на развој оригиналног концептуалног модела изградње капацитета за *ESG* интеграцију у управљање пројектима, кроз компаративну, мултисекторску и мултинационалну анализу актера из пет сектора и пет националних контекста (Србија, Италија, Хрватска, Пољска и Грчка), са фокусом на институционалне услове, организационе механизме, образовање и међусекторску сарадњу.

У првом поглављу (Увод) дата је свеобухватна и критичка анализа постојећег стања у области еколошких, друштвених и управљачких принципа и одрживог управљања пројектима, кроз јасно

структурисана подглавља (1.1–1.5). Посебно су приказани глобални и европски регулаторни оквири, укључујући Агенду УН 2030, Париски споразум, Европски зелени договор, Уредбу о таксономији Европске уније, као и Директиву о корпоративном извештавању о одрживости (енг. *Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*). Представљени су и релевантни стандарди 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*), као и еволуција *ESG* концепта од корпоративне друштвене одговорности ка стратешком инструменту одрживе трансформације.

Поглавље јасно указује на кључне структурне изазове, пре свега фрагментарну и контекстуално условљену примену *ESG* принципа у пројектном окружењу, као и недостатак интегрисаних приступа изградњи капацитета. На тој основи прецизно су дефинисани проблем и предмет истраживања, циљеви, очекивани резултати, као и логички приказ тока истраживања и структуре дисертације.

Истраживачки оквир је формулисан кроз главно и помоћна истраживачка питања. Главно истраживачко питање гласи: „Како се принципи еколошке, друштвене и управљачке одговорности 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?

Уводно поглавље је садржајно свеобухватно, теоријски утемељено и методолошки јасно постављено, са прецизно дефинисаним истраживачким проблемом, циљевима и истраживачким питањима, чиме обезбеђује чврсту и логички конзистентну основу за даље спровођење истраживања.

У другом поглављу (Теоријске подлоге) дата је систематична и критичка анализа релевантне научне литературе (поглавља 2–6), са циљем теоријског утемељења истраживања и развоја концептуалног оквира. Разматрани су *ESG* принципи као институционални и развојни оквир, њихова еволуција и процес институционализације у савременим регулаторним и пословним контекстима.

Поглавље обухвата и анализу развоја дисциплине управљања пројектима и њеног преласка са традиционалних, технички оријентисаних приступа ка интеграцији одрживости и *ESG* принципа у пројектне процесе. Посебно су разматрани релевантни методолошки оквири и стандарди, као и изазови њихове примене у контексту одрживе трансформације.

Централни део поглавља чини интеграција теоријских приступа, укључујући институционалну теорију, социо-технички системски приступ, модел петоструке спирале (енг. *Quintuple Helix*), теорије управљања променама и теорије образовања одраслих и искуственог учења. Ови оквири омогућавају свеобухватно разумевање *ESG* интеграције као комплексног, вишенивоског процеса.

Посебно се истиче улога компетенција и изградње капацитета као кључног механизма примене *ESG* принципа, чиме се успоставља веза између институционалних захтева, организационих пракси и образовних система.

Критичка синтеза литературе омогућила је јасну идентификацију истраживачких празнина, пре свега у недостатку интегрисаних приступа који повезују *ESG* принципе, управљање пројектима и изградњу компетенција, чиме је истраживање позиционирано као значајан допринос системском и вишенивоском разумевању овог процеса.

Друго поглавље представља теоријски утемељен и концептуално кохерентан оквир истраживања, у којем су интегрисани кључни појмови, теоријски приступи и истраживачке празнине, чиме се обезбеђује чврста основа за развој модела и емпиријску проверу.

У трећем поглављу (Истраживачки део) обухвата концептуализацију два комплементарна истраживачка модела и одговарајућих аналитичких претпоставки, заснованих на теоријском оквиру развијеном у претходним поглављима. Истраживање је усмерено на испитивање процеса изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима, у различитим институционалним, секторским и националним контекстима (подглавља 7-8).

Истраживачки оквир је структуриран кроз четири опште аналитичке претпоставке:

- ОП1: Постоје значајне варијације у разумевању и приступима интеграцији *ESG* принципа у управљање пројектима између различитих секторских и националних контекста;
- ОП2: Однос између секторског и националног контекста и интеграције *ESG* принципа посредован је присуством препрека и покретача процеса изградње капацитета;
- ОП3: Начин образовања и учења обликује развој *ESG* компетенција неопходних за интеграцију *ESG* принципа у управљање пројектима;
- ОП4: Међусекторска сарадња доприноси процесу изградње капацитета за интеграцију *ESG* принципа у управљању пројектима.

Први истраживачки модел обухвата ОП1 и ОП2 и усмерен је на анализу варијација у перцепцијама и приступима *ESG* интеграцији, као и на улогу контекстуалних фактора, препрека и покретача у овом процесу.

Други истраживачки модел обухвата ОП3 и ОП4 и фокусиран је на механизме развоја *ESG* компетенција и процес изградње капацитета, са посебним нагласком на улогу образовних приступа и међусекторске сарадње.

У наставку поглавља представљен је методолошки оквир истраживања, заснован на квалитативном, компаративном и мултисекторском истраживачком дизајну. Описани су поступци прикупљања података путем фокус групних дискусија у више националних контекста, развој истраживачког инструмента, структура узорка, као и поступци обраде и анализе података, укључујући тематску анализу, кодну књигу и аналитичку матрицу.

Посебна пажња посвећена је обезбеђивању методолошке ригорозности, валидности и поузданости истраживања, применом приступа као што су триангулација, вишеструко кодирање и систематско документовање аналитичког процеса.

Треће поглавље је методолошки доследно, концептуално јасно и аналитички добро утемељено, са прецизно дефинисаним истраживачким моделима и експлицитно формулисаним аналитичким претпоставкама, чиме обезбеђује поуздану основу за емпиријску анализу и интерпретацију резултата.

У четвртном поглављу (Резултати истраживања) У четвртном поглављу приказани су резултати квалитативне анализе емпиријских података прикупљених путем фокус групних дискусија, структурисани у складу са два истраживачка модела и дефинисаним аналитичким оквиром . Анализа је организована кроз више целина (подглавља 9–11), које обухватају националне, секторске и компаративне перспективе интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима.

Резултати првог истраживачког модела указују на постојање значајних варијација у приступима *ESG* интеграцији између различитих националних и секторских контекста, као и на доминантну улогу контекстуалних фактора, препрека и покретача у обликовању ових процеса. Кроз компаративну анализу идентификовани су различити модели интеграције *ESG* принципа (институционално вођени, организационо вођени, мрежни и образовно посредовани), што указује на контекстуалну и мултидимензионалну природу овог процеса.

Резултати другог истраживачког модела показују да развој *ESG* компетенција представља централни механизам интеграције, при чему различити облици учења (формално, неформално и искуствено) и међусекторска сарадња имају кључну улогу у изградњи капацитета. Посебно се истиче значај интеракције образовних, институционалних и организационих механизма у процесу превођења *ESG* принципа у практичну примену.

Анализа препрека и покретача интеграције *ESG* принципа указује да се овај процес одвија у условима структурних ограничења, пре свега у виду недостатка компетенција, институционалних баријера и ограничених ресурса, али и да његова успешност зависи од степена развијености системских капацитета и нивоа координације између актера.

*Четврто поглавље представља свеобухватну и аналитички утемељену презентацију емпиријских налаза, који јасно потврђују комплексну, контекстуално условљену и мултиивоиску природу *ESG* интеграције, чиме обезбеђују поуздану основу за даљу синтезу резултата и развој интегрисаног концептуалног модела.*

У петом поглављу (Дискусија) извршена је свеобухватна анализа и интерпретација резултата истраживања у односу на постављени теоријски оквир, истраживачка питања и аналитичке претпоставке. Поглавље је структурисано кроз више целина које обухватају анализу резултата оба истраживачка модела, њихову интеграцију, као и валидацију истраживачког оквира.

У оквиру анализе првог истраживачког модела разматрани су контекстуални фактори интеграције *ESG* принципа, укључујући институционални оквир, лидерство, регулаторне механизме и организациону културу, при чему је показано да *ESG* интеграција представља контекстуално условљен и системски процес.

Анализа другог истраживачког модела усмерена је на механизме изградње капацитета, при чему је утврђено да развој *ESG* компетенција, кроз комбинацију формалног, неформалног и искуственог учења, као и међусекторску сарадњу, представља кључни предуслов ефективне интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима.

Интегрисана анализа резултата оба модела омогућила је концептуализацију *ESG* интеграције као процеса коеволуције контекстуалних фактора и развоја компетенција, при чему институционални услови одређују оквир деловања, а компетенције омогућавају његову практичну реализацију.

Посебан допринос поглавља огледа се у валидацији главног и помоћних истраживачких питања, као и аналитичких претпоставки, чиме је потврђена њихова усклађеност са емпиријским налазима и теоријским оквиром истраживања.

На основу синтезе резултата развијен је интегрисани концептуални модел изградње капацитета за *ESG* интеграцију у управљању пројектима, који обухвата кључне димензије: институционални контекст, лидерство, организациону културу, развој компетенција и међусекторску сарадњу, као и њихове међусобне односе и динамику деловања.

*Пето поглавље представља аналитички најзначајнији део дисертације, у којем је остварена интеграција теоријских и емпиријских налаза, извршена валидација истраживачког оквира и развијен оригиналан концептуални модел, чиме се даје значајан научни допринос разумевању *ESG* интеграције као системског процеса изградње капацитета у управљању пројектима.*

У шестом поглављу (Закључци и правци будућих истраживања) дата је завршна синтеза теоријских и емпиријских налаза истраживања, кроз интеграцију резултата оба истраживачка модела и њихову интерпретацију у односу на постављена истраживачка питања и аналитичке претпоставке.

Резултати указују да интеграција *ESG* принципа у управљање пројектима представља системски, динамичан и вишенивоски процес изградње капацитета, који настаје кроз интеракцију институционалног контекста, организационих механизма, развоја компетенција и међусекторске сарадње.

У поглављу је дат јасан одговор на главно и помоћна истраживачка питања, чиме је потврђена њихова усклађеност са добијеним емпиријским налазима и развијеним концептуалним оквиром. Посебно је истакнуто да *ESG* интеграција не произилази искључиво из регулаторних захтева, већ из способности организација и актера да те захтеве преведу у оперативну пројектну праксу кроз развој релевантних компетенција.

Поглавље систематизује научне доприносе дисертације кроз теоријску, концептуалну, емпиријску и методолошку димензију, при чему се као кључни допринос издваја развој интегрисаног концептуалног модела изградње *ESG* капацитета у управљању пројектима.

Такође су идентификоване практичне импликације истраживања за образовне институције, организације, јавни сектор и професионалне заједнице, као и ограничења студије и правци будућих истраживања, посебно у домену даље емпиријске верификације модела и развоја инструмената за мерење *ESG* компетенција.

*Шесто поглавље представља логички заокружену и научно утемељену синтезу резултата истраживања, у којој су јасно формулисани научни и практични доприноси, чиме се потврђује да дисертација даје значајан допринос развоју области одрживог управљања пројектима и интеграције *ESG* принципа.*

Седмо поглавље (Литература) садржи преглед коришћене литературе, која обухвата савремене и релевантне научне изворе. Коришћена литература укључује радове објављене у међународним научним часописима, монографије, извештаје релевантних међународних организација и институција, као и важеће регулаторне и стандардизационе оквире. Посебно се истиче да су извори актуелни, тематски усклађени са предметом истраживања и адекватно коришћени у функцији теоријског утемељења и интерпретације резултата.

Начин цитирања и навођења литературе је у складу са академским стандардима, чиме је обезбеђена транспарентност и проверљивост коришћених извора.

Коришћена литература је релевантна, савремена и адекватно одабрана, те представља поуздану основу за теоријско утемељење и научну валидност спроведеног истраживања.

Осмо поглавље садржи прилоге који представљају саставни део дисертације и обухватају пратећу методолошку документацију коришћену у спроведеном истраживању. У оквиру Прилога 1 дати су сви релевантни истраживачки инструменти и материјали, укључујући водич за фокус групе, кодну књигу, обрасце информисаног пристанка, као и другу пратећу документацију коришћену у процесу прикупљања и анализе података.

Наведени прилози омогућавају транспарентност истраживачког поступка, као и проверљивост и репродуцибилност резултата.

Прилози су адекватно структурирани и садрже све неопходне елементе за потпуну методолошку транспарентност, чиме додатно доприносе научној поузданости и валидности спроведеног истраживања.

Чланови Комисије констатују да докторска дисертација кандидаткиње Маријане Топо, својом јасном и логички конзистентном структуром, садржајном свеобухватношћу, високим степеном методолошке ригорозности, аргументованом интерпретацијом резултата и научно утемељеним закључцима, у потпуности одговара на постављени истраживачки проблем.

У раду је примењен адекватан и савремен квалитативни истраживачки приступ, заснован на компаративној, мултисекторској и мултинационалној тематској анализи, чиме је обезбеђена валидност, поузданост и релевантност добијених резултата. Сви постављени циљеви истраживања су успешно остварени, а посебан научни допринос огледа се у развоју оригиналног, теоријски утемељеног и практично применљивог интегрисаног модела изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима.

На основу свега изложеног, Комисија позитивно оцењује докторску дисертацију у целини, као и све њене појединачне сегменте.

VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ:

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у складу са Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду који је повезан са садржајем докторске дисертације. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду уредника часописа о томе.

Рад проистекао на основу резултата истраживања у оквиру рада на докторској дисертацији, **прихваћен за објављивање** у складу са Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду:

- **Торо, М.,** Ćirić Lalić, D., Petrović, M., Lalić, B., & Gračanin, D. (2026). ESG competencies and quality of project management education: A qualitative cross-sectoral analysis in the European context. *International Journal for Quality Research*, 20(4), 10.24874/IJQR20.04-08. ISSN: 1800-6450. (Engineering, Industrial 59/69; IF 2024 = 1.0) [M23]

Рад је **прихваћен за објављивање** у издању 20, бр. 4. Потврда о прихватању рада (енг. *Certificate of Acceptance*) приложена је у Прилогу.

Остали објављени радови повезани са истраживањем у оквиру докторске дисертације:

- Ćirić, D., **Торо, М.,** Gračanin, D., Fajsi, A., & Vujičić, M. (2020). Project management skillset challenges in Industry 4.0. In *Industrial Innovation in Digital Age* (pp. 489–495). Cham: Springer International Publishing.
- Ćirić, D., Savković, M., **Торо, М.,** Gračanin, D., & Ćurčić, J. (2021). Uticaj digitalne transformacije i novih tehnologija na redefinisane kompetencije potrebnih budućim projektnim menadžerima. In XXVII Skup Trendovi razvoja: „On-line nastava na univerzitetima” (Novi Sad, 15–18.02.2021, Paper No. T2.2-10). Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
- **Торо, М.** (2024). TRANSFORMING ORGANIZATIONAL DESIGN: INTEGRATING KNOWLEDGE MANAGEMENT, SUPPORT UNITS, AND FLEXIBLE STRUCTURES FOR SUSTAINABLE GROWTH IN KNOWLEDGE-BASED COMPANIES. *Journal on Emerging Topics in Industrial Engineering*, ISSN: 2960-5407 (Online). <https://doi.org/10.21428/92f19a8b.d748cc0f>

- **Торо, М., & Ćirić, D. (2020).** Industry 4.0 and MCP: Interrelation among consumers, producers, and new technological concepts. In Proceedings of the 9th International Conference on Mass Customization and Personalization – Community of Europe (MCP-CE 2020): Re-Innovating Business in the Digital Era (pp. 223–226). University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences.

VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА:

Прегледом докторске дисертације утврђује се да она садржи систематизовану, методолошки ригорозну и теоријски утемељену истраживачку грађу, што је омогућило извођење релевантних појединачних и општих закључака на основу примене адекватних научноистраживачких метода, теоријских оквира и емпиријских података прикупљених путем фокус група у пет националних контекста и више сектора.

Резултати истраживања имају општи и појединачни карактер.

Општи резултати докторске дисертације су:

(1) Развијен је оригинални интегрисани концептуални модел изградње капацитета за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа у управљање пројектима, који системски повезује институционалне услове, организационе механизме, образовне приступе и међусекторску сарадњу са развојем релевантних *ESG* компетенција;

(2) Обезбеђено је системско и вишенивоско разумевање интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима као процеса изградње капацитета, чиме је остварен значајан теоријски допринос развоју области одрживог управљања пројектима.

Појединачни резултати односе се на емпиријске налазе и практичне импликације:

(1) Идентификовани су национални и секторски обрасци, доминантне препреке и кључни покретачи интеграције *ESG* принципа у управљање пројектима у пет посматраних земаља (Србија, Италија, Хрватска, Пољска и Грчка);

(2) Утврђена је значајна улога формалног, неформалног и искуственог учења, као и међусекторске сарадње актера модела петоструке спирале у развоју *ESG* компетенција неопходних за ефективну примену *ESG* принципа у управљању пројектима;

(3) Емпиријски су идентификоване кључне димензије *ESG* компетенција и формулисане препоруке за унапређење образовних програма, организационих пракси и јавних политика у области одрживог управљања пројектима.

Добијени резултати додатно потврђују да интеграција *ESG* принципа представља динамичан, системски и вишенивоски процес, заснован на континуираној интеракцији институционалних услова и развоја компетенција, при чему управо компетенције имају кључну улогу у преводу нормативних захтева у практичну примену. Истовремено, резултати истраживања потврђују валидност постављених истраживачких питања и аналитичких претпоставки.

*На основу увида у целокупан рад и наведене резултате, Комисија констатује да је кандидаткиња Маријана Торо успешно реализовала планирана истраживања, у потпуности остварила постављене циљеве и дала оригиналан и значајан научни допринос развоју теорије и праксе Индустрijског инжењерства и инжењерског менаџмента, посебно у области одрживог управљања пројектима и интеграције *ESG* принципа.*

VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА:

Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.

Резултати добијени истраживањем приказани су, анализирани и интерпретирани на јасан, систематичан и методолошки утемељен начин, у потпуној сагласности са квалитативном природом студије.

Комисија позитивно оцењује начин приказа и тумачења резултата истраживања, и то из следећих разлога:

(1) Истраживање је засновано на обимној и критички одабраној научној литератури (153 референце), као и на емпиријским подацима прикупљеним у пет националних контекста (Србија, Италија, Хрватска, Пољска и Грчка) и пет сектора (академски, привреда, јавни сектор, цивилно друштво и сектор заштите животне средине), чиме је обезбеђена свеобухватност и компаративност анализе.

(2) Резултати су структурирани кроз тематску анализу података прикупљених путем фокус група, уз доследну примену кодне књиге и аналитичке матрице, што је обезбедило висок степен аналитичке конзистентности и транспарентности. Истраживање је засновано на релевантној и обимној научној

литератури, као и на емпиријским подацима прикупљеним у више националних контекста (Србија, Италија, Хрватска, Пољска и Грчка) и различитим секторима, чиме је обезбеђена свеобухватност и компаративност анализе.

(3) Приказ резултата је додатно унапређен употребом табеларних (30 табела) и графичких приказа (пет слика), који омогућавају јасно сагледавање кључних налаза, укључујући доминантне *ESG* кодове, препреке и покретаче интеграције, као и компаративне секторске и националне обрасце.

(4) Тумачење резултата извршено је на аналитички продубљен и критички заснован начин, уз њихово повезивање са теоријским оквиром и валидацију у односу на постављена истраживачка питања и аналитичке претпоставке.

(5) Применом индуктивног и дедуктивног приступа омогућено је извођење поузданих и научно утемељених закључака.

(6) Добијени резултати потврђују интегративни карактер примењених истраживачких модела, указујући да *ESG* интеграција настаје као резултат интеракције контекстуалних фактора и развоја компетенција, при чему компетенције имају кључну улогу у превођењу нормативних захтева у оперативну праксу.

Комисија констатује да је начин приказа и тумачења резултата у потпуности прилагођен карактеру истраживачког проблема и квалитативном истраживачком дизајну, чиме је постигнут висок степен транспарентности, методолошке доследности и научне уверљивости спроведеног истраживања.

IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање. Навести нумеричке податке о резултатима провере оригиналности рада и дати текстуално образложење.

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме?

Да, докторска дисертација је написана у складу са образложењем које је наведено у пријави теме.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе?

Да, докторска дисертација својим насловом, садржајем, резултатима истраживања и начином тумачења тих резултата садржи све битне елементе који се захтевају за радове овакве врсте.

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци?

Разматрајући докторску дисертацију кандидаткиње Маријане Топо, **Комисија је утврдила да она представља оригиналан научни допринос у области одрживог управљања пројектима**, кроз развој нових теоријских увида и емпиријски заснованог концептуалног оквира за интеграцију еколошких, друштвених и управљачких принципа.

Оригиналност рада огледа се, пре свега, у развоју интегрисаног концептуалног модела изградње капацитета за *ESG* интеграцију у управљање пројектима, који системски повезује институционалне услове, организационе механизме, образовне приступе и међусекторску сарадњу са развојем релевантних *ESG* компетенција. На тај начин, дисертација превазилази парцијалне приступе у постојећој литератури и уводи системску перспективу у проучавање *ESG* интеграције.

Додатна вредност рада огледа се у спроведеном квалитативном истраживању на мултисекторском и мултинационалном узорку, кроз идентификацију кључних покретача, препрека и контекстуалних фактора у више националних оквира и различитим секторима.

Значајан допринос представља анализа улоге различитих облика учења (формалног, неформалног и искуственог), као и међусекторске сарадње у оквиру модела петоструке спирале, у развоју *ESG* компетенција.

Добијени резултати су теоријски утемељени, методолошки ригорозни и практично релевантни, јер омогућавају примену у различитим организационим и институционалним контекстима.

Посебан научни допринос огледа се у концептуализацији механизма превођења *ESG* принципа у оперативну пројектну праксу, при чему су компетенције и контекстуални фактори идентификовани као кључни елементи. Оригиналност рада додатно се огледа у интеграцији и емпиријској валидацији два комплементарна истраживачка модела.

На основу наведеног, Комисија закључује да докторска дисертација кандидаткиње Маријане Топо представља значајан и оригиналан допринос научној области.

4. Који су недостаци дисертације и какав је њихов утицај на резултат истраживања?
Докторска дисертација нема недостатака који би битно утицали на коначан резултат истраживања.
5. Образложење резултата провере оригиналности рада (нумерички и наративно):
Текст докторске дисертације је службено проверен на подударност применом софтвера <i>iThenticate</i> . Провера је извршена 3. априла 2026. године, при чему је установљен степен подударности (енг. <i>Similarity Index</i>) од свега 1% (43 подударања у 49.567 речи, из 23 извора). Комисија је детаљно размотрила резултате провере оригиналности. Утврђено је да се идентификоване подударности готово у потпуности односе на: <ul style="list-style-type: none"> • примену стандардних научних термина, фраза и дефиниција из области <i>ESG</i> принципа, одрживог управљања пројектима и сродних дисциплина; • цитате и референце на регулаторне оквире, стандарде и званичне документе (<i>CSRD, EU Taxonomy Regulation, GRI, SASB</i> и др.). Сви идентификовани извори су коректно цитирани у тексту и наведени у попису литературе. Комисија закључује да је утврђени степен подударности од 1% веома низак, очекиван и у потпуности прихватљив за докторску дисертацију овог обима и комплексности. Низак ниво сличности потврђује високу оригиналност рада. Извештај о провери оригиналности доступан је на Факултету техничких наука Универзитета у Новом Саду. <i>На основу изнетог, Комисија закључује да је докторска дисертација оригинално научно дело кандидаткиње Маријане Топо.</i>
X ПРЕДЛОГ:
На основу наведеног, комисија предлаже:
а) да се докторска дисертација прихвати, а кандидаткињи Маријани Топо одобри одбрана. б) да се докторска дисертација врати кандидату на дораду (да се допуни односно измени); в) да се докторска дисертација одбије.

Место и датум: Нови Сад, 06.04.2026.

Др Угљеша Марјановић, редовни професор, председник

Др Данијела Грачанин, редовни професор, члан

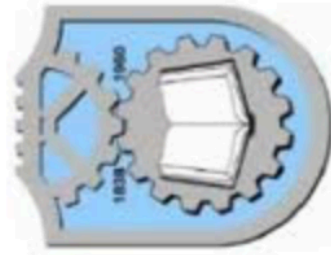
др Бојан Батинић, редовни професор, члан

Др Драган Бјелица, ванредни професор, члан

др Данијела Ћирић Лалић, доцент, ментор

Др Маја Петровић, ванредни професор, ментор

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај и да исти потпише.



International Journal for Quality Research

ISSN: 1800-6450 (print version); 1800-7473 (online version)

www.ijqr.net, ijqr@kg.ac.rs



Certificate

Awarded February, 2026 to

Marijana Topo, Danijela Ćirić Lalić, Maja Petrović, Bojan Lalić, Danijela Gračanin
in recognition of the publication of manuscript

**ESG COMPETENCIES AND QUALITY OF PROJECT MANAGEMENT EDUCATION: A
QUALITATIVE CROSS-SECTORAL ANALYSIS IN THE EUROPEAN CONTEXT**

Manuscript will be published in

International Journal for Quality Research v20, n4, 10.24874/IJQR20.04-08

Miladin Stefanovic
Executive Editor

Slavko Arsovski
Editor in chief