

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ		
1. Датум и орган који је именовео комисију:		
26.03.2026. године; решење бр: 021-199/39-2023; Декан Факултета техничких наука у Новом Саду на предлог Наставно-научног већа.		
2. Састав комисије у складу са <i>Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду</i> :		
1.	<b>Др Данијела Грачанин</b>	Редовни професор
	Производни и услужни системи, организација и менаџмент Датум: 01.05.2025.	
	презиме и име Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду установа у којој је запослен-а	звање уџа научна област и датум избора Председник комисије функција у комисији
2.	<b>Др Угљеша Марјановић</b>	Редовни професор
	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, Датум: 25.09.2025.	
	презиме и име Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду установа у којој је запослен-а	звање уџа научна област и датум избора Члан функција у комисији
3.	<b>Др Бојан Лалић</b>	Редовни професор
	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, Датум: 07.10.2021.	
	презиме и име Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду установа у којој је запослен-а	звање уџа научна област и датум избора Члан функција у комисији
4.	<b>Др Марко Михаић</b>	Редовни професор
	Менаџмент и управљање пројектима, Датум: 19.01.2019.	
	презиме и име Факултет организационих наука Универзитет у Београду установа у којој је запослен-а	звање уџа научна област и датум избора Члан функција у комисији
5.	<b>др Мирослав Вујичић</b>	Редовни професор
	Туризам, Датум: 01.10.2025.	
	презиме и име Природно-математички факултет Универзитет у Новом Саду установа у којој је запослен-а	звање уџа научна област и датум избора Члан функција у комисији
6.	<b>др Данијела Ћирић Лалић</b>	Доцент
	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, Датум: 30.06.2022.	
	презиме и име Факултет техничких наука Универзитет у Новом Саду установа у којој је запослен-а	звање уџа научна област и датум избора Ментор функција у комисији

<b>II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ</b>
1. Име, име једног родитеља, презиме: <b>Милена Дејан Савковић</b>
2. Датум рођења, општина, држава: <b>28.12.1997, Смедерево, Република Србија</b>
3. Назив факултета, назив претходно завршеног нивоа студија и стечени стручни/академски назив: <b>Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, мастер академске студије, мастер инжењер менаџмента</b>
4. Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија: <b>2021, Индустрijско инжењерство / Инжењерски менаџмент</b>
<b>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>
Интегрисани модел за утврђивање утицаја организационе агилности и пројектне резилијентности на успех пројекта
<b>IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</b>
Докторска дисертација Милене Савковић под насловом „Интегрисани модел за утврђивање утицаја организационе агилности и пројектне резилијентности на успех пројекта“ изложена је у девет поглавља на 173 стране. Списак коришћене литературе са 168 референци приложен је у VII поглављу. Докторска дисертација садржи 4 слике и 40 табела. На крају дисертације налазе се два прилога - истраживачки инструмент у оригиналној форми и план третмана података. Садржај дисертације организован је у следећих девет поглавља:
<b>I ПОГЛАВЉЕ</b>
<b>УВОД</b>
1. Уводна разматрања
1.1 Упориште тезе у проблему истраживања
1.2 Предмет истраживања
1.3 Циљ истраживања
1.4 Истраживачка питања и очекивани резултати
1.5 Приказ тока истраживања
1.6 Структура докторске дисертације
<b>II ПОГЛАВЉЕ</b>
<b>ТЕОРИЈСКЕ ПОДЛОГЕ</b>
2. Савремено управљање пројектима
3. Концепт успеха пројекта
3.1. Теоријско утемељење појма успеха пројекта
3.2. Традиционално посматрање успеха пројекта
3.3. Димензије успеха пројекта
3.4. Компонента вредности у успеху пројекта
4. Концепт организационе агилности
4.1. Теоријско утемељење појма организационе агилности
4.2. Димензије организационе агилности
4.3. Организациона агилност у различитим контекстима примене
5. Концепт пројектне резилијентности
5.1. Теоријско утемељење појма пројектне резилијентности
5.2. Димензије пројектне резилијентности
5.3. Кључни фактори изградње пројектне резилијентности
6. Концепт високо ефикасних радних пракси
6.1. Теоријско утемељење појма високо ефикасних радних пракси
6.2. Улога високо ефикасних радних пракси у организационим и пројектним перформансама
6.3. Димензије високо ефикасних радних пракси
<b>III ПОГЛАВЉЕ</b>
<b>ИСТРАЖИВАЧКИ ДЕО</b>
7. Истраживачки модел и хипотезе
8. Развој истраживачког инструмента
9. Циљна популација
10. Метод прикупљања података
11. Коришћене статистичке методе

#### **IV ПОГЛАВЉЕ**

##### **РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА**

12. Опис узорка и подручја истраживања
  - 12.1. Профил испитаника
  - 12.2. Карактеристике организација
  - 12.3. Карактеристике пројеката
13. Дескриптивна статистика ставки првог нивоа хијерархије конструката
14. Анализа поузданости и конвергентне валидности мерног модела
  - 14.1. Почетна процена поузданости и конвергентне валидности
  - 14.2. Анализа спољних коефицијената оптерећења
  - 14.3. Коначна процена поузданости и конвергентне валидности
15. Дискриминантна валидност мерног модела
16. Анализа унутрашњег (структурног) модела
  - 16.1. Анализа структурног модела - први ниво хијерархије конструката
  - 16.2. Анализа унутрашњег структурног модела путем *bootstrap* методе
    - 16.2.1. Анализа медијације и модерације другог нивоа хијерархије конструката
17. Конфигурациона анализа применом *fsQCA* методе
  - 17.1. Калибрација података
  - 17.2. Анализа неопходних услова
  - 17.3. Табела истинитости
  - 17.4. Анализа довољних услова
  - 17.5. Тестирање хипотеза на основу *fsQCA*

#### **V ПОГЛАВЉЕ**

##### **ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА И НАУЧНИ ДОПРИНОС**

19. Научни и методолошки допринос
20. Предлог теоријског модела

#### **VI ПОГЛАВЉЕ**

##### **ЗАКЉУЧЦИ И ПРАВЦИ БУДУЋИХ ИСТРАЖИВАЊА**

21. Закључна разматрања
  - 21.1. Ограничења и правци будућих истраживања

#### **VII ЛИТЕРАТУРА**

#### **VIII ПРИЛОГ 1**

#### **IX ПРИЛОГ 2**

#### **V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

Докторска дисертација кандидаткиње Милене Савковић представља резултат вишегодишњег истраживачког рада у области управљања пројектима, са фокусом на испитивање односа између организационе агилности, пројектне резилијентности, високо ефикасних радних пракси, са једне стране и успеха пројекта са друге стране. Теоријска и методолошка основа дисертације изграђена је на релевантним научним изворима (укупно 168 референци) из области управљања пројектима, организационе агилности, пројектне резилијентности и управљања људским ресурсима, уз идентификацију постојећих истраживачких празнина које су усмериле дефинисање предмета и циљева истраживања, као и формулисање истраживачких питања и хипотеза..

Предмет истраживања и централна тема докторске дисертације усмерени су на *проучавање веза између организационе агилности, пројектне резилијентности и високо ефикасних радних пракси, са једне стране, и успеха пројекта, са друге стране, у контексту савременог управљања пројектима.*

Организациона агилност и успех пројекта посматрани су као вишедимензионални конструкти, при чему је у истраживању испитивана и улога пројектне резилијентности као медијатора, као и улога високо ефикасних радних пракси као модератора у односу између организационе агилности и успеха пројекта.

У **првом поглављу (увод)** кандидаткиња је пружила анализу проблема и контекста истраживања, дефинисала предмет и циљ истраживања, поставила истраживачка питања, приказала ток истраживања и структуру докторске дисертације. Полазиште рада засновано је на становишту да успех пројекта није само питање квалитета формалног управљања, већ и питање организационих капацитета и способности прилагођавања.

У том контексту, формулисана су следећа истраживачка питања:

- **ИП1:** *Како се концепт успеха пројекта дефинише у литератури и на који начин се током времена развијао од једнодимензионалног ка вишедимензионалним моделима који*

обухватају шири спектар организационих и пројектних исхода?

- **ИП2:** *Како се концепти организациона агилност, пројектна резилијентност и високо ефикасне радне праксе дефинишу у литератури и које су њихове главне димензије у контексту управљања пројектима?*
- **ИП3:** *Какав је однос између организационе агилности и успеха пројекта у пројектно оријентисаним организацијама?*
- **ИП4:** *Какву улогу има пројектна резилијентност у односу између организационе агилности и успеха пројекта?*
- **ИП5:** *Да ли високо ефикасне радне праксе утичу на однос између организационе агилности и успеха пројекта?*

У другом поглављу (теоријске подлоге) извршен је преглед релевантне научне литературе. Детаљно су разматрани концепти савременог управљања пројектима, успеха пројекта, организационе агилности, пројектне резилијентности и високо ефикасних радних пракси. У оквиру овог поглавља анализиране су теоријске основе наведених концепата, њихове димензије, као и њихова релевантност у контексту управљања пројектима. Посебна вредност овог поглавља огледа се у томе што јасно показује да до сада није понуђен јединствен истраживачки оквир који повезује наведене концепте са успехом пројекта са успехом пројекта.

У трећем поглављу (истраживачки део) представљен је истраживачки модел, развој истраживачког инструмента, дефинисана је циљна популација, описан је метод прикупљања података и образложене су коришћене статистичке методе - структурно моделирање парцијалним најмањим квадратима (енгл. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM*), као и квалитативна компаративна анализа заснована на фази скуповима (енгл. *fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis - fsQCA*).

На основу претпостављених релација између организационе агилности, успеха пројекта, пројектне резилијентности и високо ефикасних радних пракси, формулисане су следеће хипотезе:

- **X1:** *Постоји позитивна корелација између организационе агилности и успеха пројекта.*
- **X2:** *Постоји позитивна корелација између организационе агилности и пројектне резилијентности.*
- **X3:** *Постоји позитивна корелација између пројектне резилијентности и успеха пројекта.*
- **X4:** *Постоји делимичан медијаторски ефекат пројектне резилијентности у вези између организационе агилности и успеха пројекта.*
- **X5:** *Постоји модерирајући ефекат високо ефикасних радних пракси на везу организационе агилности и успеха пројекта.*

У четвртом поглављу (резултати истраживања) приказани су резултати емпиријског истраживања. Узорак обухвата 240 испитаника из укупно 50 различитих земаља, што указује на изражен међународни карактер истраживања. Поглавље обухвата опис узорка и подручја истраживања, дескриптивну статистику ставки првог нивоа хијерархије конструката, анализу поузданости и конвергентне валидности мерног модела, дискриминантну валидност мерног модела, анализу унутрашњег структурног модела, анализу медијације и модерације, као и конфигурациону анализу применом *fsQCA* методе. Резултати су показали да организациона агилност остварује позитиван утицај на пројектну резилијентност, да пројектна резилијентност позитивно утиче на успех пројекта, као и да високо ефикасне радне праксе имају самосталан директан утицај на успех пројекта. Истовремено, директан утицај организационе агилности на успех пројекта није потврђен, што чини један од најзанимљивијих налаза истраживања, док је пројектна резилијентност потврђена као кључни посреднички механизам у том односу. *fsQCA* анализа показала је да је пројектна резилијентност кључан елемент и у анализи неопходности и у анализи довољности, док организациона агилност и високо ефикасне радне праксе у комбинацији са њом значајно доприносе успеху пројекта. Резултати тестирања хипотеза показали су да *хипотеза X1 није потврђена*, да су *хипотезе X2 и X3 потврђене*, да је *хипотеза X4 потврђена*, при чему је уместо претпостављене делимичне добијена потпуна медијација, док *хипотеза X5 није потврђена у статистичком смислу*, иако високо ефикасне радне праксе делују као важан допунски услов у конфигурационом смислу.

У петом поглављу (дискусија резултата и научни допринос) приказана је интерпретација добијених резултата у односу на постављена истраживачка питања и хипотезе, а налази су повезани са постојећом литературом. Посебан допринос овог поглавља огледа се у предлогу новог теоријског модела, а који проистиче из теоријског и истраживачког дела рада. Предложен је *Модел премोшћавања организационо-пројектног јаза* (енгл. *Organizational-Project Gap Bridging Model - OPG*), који полази од становишта да између организационог и пројектног нивоа постоји јаз који не може бити премошћен самим постојањем организационих капацитета, већ захтева развијене

пројектне капацитете и одговарајуће праксе управљања људским ресурсима. У том смислу, предложени модел показује да успех пројекта није искључиво последица доброг управљања пројектом у ужем смислу, нити само одраз квалитета организационог окружења, већ резултат њиховог међусобног прожимања. Методолошки допринос дисертације огледа се и у развоју и валидацији мерног инструмента, као и у примени комбинованог *PLS-SEM* и *fsQCA* приступа.

У шестом поглављу (закључци и правци будућих истраживања) сажети су кључни налази, размотрена су ограничења истраживања и предложени су правци будућих истраживања. Централни налаз дисертације јесте да организациона агилност добија значај за успех пројекта тек када се испољи кроз пројектну резилјентност, а да успех пројекта настаје као резултат међусобног прожимања организационих капацитета и пројектних способности, а не искључиво као последица квалитета управљања у ужем смислу. Као ограничења рада наведени су самоизвештајни упитник, пресечни истраживачки дизајн и хетерогеност узорка, док су као правци будућих истраживања предложени укључивање додатних контекстуалних фактора, примена фокусираних секторских студија, комбиновање квантитативних и квалитативних метода и даља разрада модела на нивоу конструката првог реда.

На крају докторске дисертације, дати су прилози. У Прилогу 1 дат је приказ истраживачког инструмента у оригиналној форми на енглеском језику, са припадајућим ознакама и кодовима варијабли и ставки који су коришћени у поступку статистичке обраде и анализе података, док је у Прилогу 2 дат План третмана података (обавезан саставни део прописан правилима Универзитета у Новом Саду).

*Чланови комисије закључују да је текст докторске дисертације кандидаткиње Милене Савковић, својом структуром, садржајем, применом методологије, тумачењем резултата истраживања и изведеним закључцима, у потпуности одговорио на дефинисани истраживачки проблем. Примењена је савремена и методолошки захтевна комбинација истраживачких приступа, остварени су постављени циљеви истраживања и развијен је оригиналан, научно утемељен и практично релевантан Модел премошћавања организационо-пројектног јаза. На основу свега изложеног, Комисија позитивно оцењује све делове докторске дисертације кандидаткиње Милене Савковић.*

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

Рад који је проистекао на основу резултата истраживања у оквиру рада на докторској дисертацији, објављен у складу са Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду:

- **Savković, M., Ćirić Lalić, D., Lalić, B., Marjanović, U., Vuković, T., & Petrović, M.** (2024). A glance into holistic project success with organisational agility and project resilience. *Tehnički vjesnik - Technical Gazette*, 31(4), 1030–1039. <https://doi.org/10.17559/TV-20230411000523> ISSN: 1330-3651 (Engineering, Multidisciplinary (90/179); IF 2024 = 1.0) [M22]

Остали објављени радови повезан са истраживањем у оквиру докторске дисертације:

- Milenković, M., Ćirić Lalić, D., Vujičić, M., Peško, I., **Savković, M.**, & Gračanin, D. (2023). Project portfolio management in telecommunication company: A stage-gate approach for effective portfolio governance. *Advances in Production Engineering and Management*, 18(3), 357–370. <https://doi.org/10.14743/apem2023.3.478> ISSN: 1854-6250 (Engineering, Manufacturing (41/64); IF 2023 = 2.3) [M22]
- Grebić, B., Ćirić Lalić, D., Mitrović Veljković, S., 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> ISSN: 2217-2661 (Engineering, Industrial (31/69); IF 2024 = 3.2) [M22]
- Ćirić Lalić, D., Marjanović, U., **Savković, M.**, Lalić, B., & Ivanišević, A. (2024). Integrating multilayered agility into production planning and control: A conceptual model for enhanced manufacturing efficiency. In M. Thüerer, R. Riedel, G. von Cieminski, & D. Romero (Eds.), *Advances in Production Management Systems. Production Management Systems for Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous Environments* (pp. 17–30). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71629-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71629-4_2)
- Grebić, B., Ćirić Lalić, D., Marjanović, U., Lalić, B., & **Savković, M.** (2024). Analyzing the interplay of agile and digital transformation in modern management theory: A systematic literature review. In M. Thüerer et al. (Eds.), *Advances in Production Management Systems. APMS 2024* (pp.

89–100). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71629-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71629-4_10)

- **Savković, M., Ćirić Lalić, D., Vučković, T., Gračanin, D., & Vujičić, M.** (2023). Organisational agility, project resilience, and high-performance work practices: A recipe for project success. In *Proceedings of the 27th International Congress on Project Management and Engineering* (pp. 227–239). <https://doi.org/10.61547/3359>
- **Jokanović Đajić, M., Ćirić Lalić, D., Đurić, Ž., & Savković, M.** (2023). The influence of the project team members' performances on the project success. In *Proceedings of the 19th International Scientific Conference on Industrial Systems (IS 2023)* (pp. 338–343). University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences. [https://doi.org/10.24867/IS-2023-T6.1-15\\_03941](https://doi.org/10.24867/IS-2023-T6.1-15_03941)
- **Savković, M., Ćirić Lalić, D., Lalić, B., Miloradov, M., Ćurčić, J., & Simeunović, N.** (2022). Agile and digital transformation in manufacturing: A bibliometric review, current research trends and future avenue. *Advances in Production Management Systems*

## **VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА:**

Докторска дисертација кандидаткиње Милене Савковић представља целовит и методолошки доследан научни рад, у којем су релевантне теоријске подлоге, критички осврт на њих, иновативан истраживачки инструмент и двострано тестирање хипотеза омогућили извођење поузданих закључака.

Конкретни резултати истраживања су општег и посебног карактера.

**Општи резултати** ове докторске дисертације су следећи:

- (1) Израђен је нови теоријски модел који истовремено обухвата организациону агилност, пројектну резилијентност и високо ефикасне радне праксе у непосредној вези са успехом пројекта, чиме је попуњена значајна теоријска празнина у постојећој литератури из области управљања пројектима.
- (2) Развијен је и емпиријски верификован структурни модел односа изабраних конструката применом методе структурног моделовања заснованог на парцијалним најмањим квадратима и квалитативне компаративне анализе засноване на фази скуповима, чиме је омогућено свеобухватно тестирање постављених хипотеза истраживања из две комплементарне аналитичке перспективе.
- (3) На основу интеграције теоријских и емпиријских налаза предложен је оригинални Модел премошћавања организационо-пројектног јаза, који теоријски уобличава простор између организационог и пројектног нивоа и објашњава услове под којима организациони капацитети постају функционални на нивоу пројектних исхода.

**Појединачни резултати** ове докторске дисертације односе се на следећа практична решења:

Појединачни резултати ове докторске дисертације односе се на следећа практична решења:

- (1) Хипотеза Х1, која је претпостављала позитивну корелацију између организационе агилности и успеха пројекта, није потврђена, будући да директна путања није достигла статистичку значајност. Овај налаз указује да организациона агилност не доводи аутоматски до бољих пројектних исхода, већ да њен ефекат зависи од механизма посредовања на нивоу самог пројекта.
- (2) Хипотеза Х2, која је претпостављала позитивну корелацију између организационе агилности и пројектне резилијентности, потврђена је, чиме је показано да агилне организације стварају предуслове за развој способности пројектног тима да предвиди поремећаје, суочи се са њима и прилагоди им се.
- (3) Хипотеза Х3, која је претпостављала позитивну корелацију између пројектне резилијентности и успеха пројекта, такође је потврђена, при чему се пројектна резилијентност издваја као кључни и најстабилнији предиктор успешних пројектних исхода у оквиру предложеног модела.
- (4) Хипотеза Х4, која је претпостављала делимичан медијаторски ефекат пројектне резилијентности у вези између организационе агилности и успеха пројекта, није потврђена у облику у ком је постављена. Резултати су показали потпуну медијацију, при чему директан утицај организационе агилности на успех пројекта није статистички значајан, а индиректни ефекат преко пројектне резилијентности јесте потврђен. Реч је о снажнијем налазу од очекиваног, који показује да пројектна резилијентност представља неопходан канал кроз који организациона агилност уопште може деловати на пројектне исходе.
- (5) Хипотеза Х5, која је претпостављала модерирајући ефекат високо ефикасних радних пракси на везу организационе агилности и успеха пројекта, није потврђена, будући да интеракциони ефекат није достигао статистичку значајност. Ипак, резултати истраживања показују да високо ефикасне радне праксе остварују самосталан директан позитиван утицај на успех пројекта, делујући као независан механизам кроз непосредно обликовање способности, мотивације и прилика за деловање чланова пројектног тима.

*Увидом у целокупан рад и напред наведене резултате, Комисија констатује да је кандидаткиња*

*Милена Савковић успешно реализовала планирана истраживања, остварила постављене циљеве и дала оригиналан научни допринос развоју теорије и праксе Индустијског инжењерства и инжењерског менаџмента из угла управљања пројектима.*

#### **VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА:**

Резултати добијени истраживањем приказани су, анализирани и тумачени у тексту докторске дисертације на јасан, систематичан и методолошки доследан начин, у потпуној сагласности са квантитативном природом студије и примењеним истраживачким приступом.

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

- Резултати су приказани поступно и логички, почев од описа узорка и подручја истраживања, преко дескриптивне статистике ставки првог нивоа хијерархије конструката, анализе поузданости, конвергентне и дискриминантне валидности мерног модела, анализе унутрашњег структурног модела применом *PLS-SEM* приступа, *bootstrap* анализе, анализе медијације и модерације, као и конфигурационе анализе применом *fsQCA* методе;
- Коришћена је обимна и критички одабрана научна литература, која обухвата 168 извора, а емпиријско истраживање спроведено је на узорку од 240 испитаника из 50 земаља, што је обезбедило ширину и релевантност емпиријске основе за приказ и тумачење резултата;
- Резултати су структурирани и представљени кроз 40 табела и 4 слике, при чему су у раду приказане кључне карактеристике узорка, вредности мерног модела, резултати анализе путања, *bootstrap* анализе медијационог и модерационог ефекта, неопходни и довољни услови за остварење успеха пројекта, тестирање хипотеза на основу *fsQCA* анализе, као и визуелизација потпуне медијације и предлог теоријског модела;
- Тумачење резултата извршено је у петом поглављу кроз критичку интерпретацију теоријских и емпиријских налаза, уз разматрање одговора на постављена истраживачка питања, пренспитивање потврђености хипотеза, повезивање налаза са постојећом литературом, тумачење неочекиваних резултата и интеграцију увида добијених применом статистичких метода коришћених у дисертацији;
- Посебна вредност начина тумачења резултата огледа се у томе што добијени налази нису задржани на нивоу појединачних статистичких односа, већ су синтетизовани у шири теоријски оквир, кроз формулисање *Модела премошћавања организационо-пројектног јаза*, чиме је обезбеђена јасна веза између емпиријских резултата и научног доприноса рада;
- Комбинована примена *PLS-SEM* и *fsQCA* анализа омогућила је да се резултати сагледају и из перспективе линеарних односа и из перспективе конфигурационих образаца, чиме је додатно ојачана аналитичка дубина, уверљивост тумачења и поузданост закључака.

***Комисија закључује да је избор начина приказа и тумачења резултата у потпуности прилагођен карактеру истраживачког проблема, постављеним циљевима истраживања и примењеном квантитативном истраживачком дизајну, чиме је постигнута висока прегледност, аналитичка доследност и научна уверљивост целокупног истраживања.***

#### **IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСKE ДИСЕРТАЦИЈЕ:**

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 Милене Савковић, Комисија је утврдила да она представља оригиналан научни допринос у области управљања пројектима, кроз развој нових теоријских увида и емпиријски верификованог модела који објашњава услове под којима организациони капацитети постају функционални на нивоу пројектних исхода.

- Оригиналност доприноса огледа се, пре свега, у развоју *Модела премошћавања организационо-пројектног јаза (OPG модел)*, који представља прво експлицитно теоријско уобличавање структурног јаза између организационог и пројектног нивоа у литератури о управљању пројектима. Модел показује да организациона агилност не делује на пројектне исходе директно, већ искључиво преко пројектне резилентности као конститутивног механизма трансформације организационог потенцијала.
- Посебна вредност рада огледа се у развоју јединственог истраживачког оквира који

интегрише организациону агилност, пројектну резилијентност и високо ефикасне радне праксе у контексту испитивања успеха пројекта. Досадашња литература ове конструкте готово по правилу посматра одвојено, а ниједно претходно истраживање није испитало механизме и односе међу њима у пројектном контексту на начин на који је то учињено у овој дисертацији.

- Посебно вредни пажње су теоријски значајни налази који нису иницијално претпостављени а до којих је истраживање довело. Потпуна медијација пројектне резилијентности, уместо претпостављене делимичне, показује да организациона агилност без развијене пројектне резилијентности остаје латентни потенцијал без мерљивог ефекта на пројектне резултате, што представља *суштински другачији закључак од онога што постојећа литература сугерише*.
- Посебан методолошки допринос представља развој и валидација мерног инструмента за организациону агилност прилагођеног пројектном контексту, као и примена комбинованог *PLS-SEM* и *fsQCA* приступа, чија је заједничка употреба у области управљања пројектима и даље релативно ретка. Поред тога, дисертација је један од ретких радова у којима се пројектна резилијентност емпиријски испитује на узорку који обухвата различите секторе и 50 земаља, уместо да се посматра само у оквиру једне индустрије или једног националног контекста. Тиме је омогућена шира применљивост добијених налаза у поређењу са већином постојећих истраживања.
- Добијени резултати су теоријски утемељени, методолошки ригорозни и практично релевантни, јер пројектно оријентисаним организацијама пружају конкретне смернице о томе које капацитете и праксе треба развијати ради повећања вероватноће успешне реализације пројеката у условима неизвесности и честих промена.

**На основу наведеног, Комисија закључује да докторска дисертација кандидаткиње Милене Савковић 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 ове докторске дисертације је службено проверен на подударност применом софтвера *iThenticate*. Провера је извршена 6. априла 2026. године, при чему је установљен степен подударности (енгл. *Similarity Index*) од 4 % у тексту обима 31.530 речи, уз поклапања са 54 извора. Комисија је детаљно размотрила резултате провере оригиналности. Утврђено је да се идентификоване подударности претежно односе на:

- примену стандардних научних термина, фраза и методолошких формулација карактеристичних за докторске дисертације;
- подударања са другим докторским дисертацијама одбрањеним на универзитетима у Републици Србији из различитих научних области, која произлазе из употребе уобичајене академске терминологије и стандардних формулација у научном писању, а не из преузимања садржаја;
- примену уобичајених научних термина, стандардних формулација и општеприхваћених дефиниција из области управљања пројектима и успеха пројекта;
- називе институција, методологија, стандарда и појмова који се у овом научном подручју нужно појављују у стандардизованом облику, као што су *PMI*, *PMBOK*, *PRINCE2*, *IPMA* и сл.;

Комисија констатује да се уочене подударности не односе на некоректно преузете ауторске целине, већ претежно на стандардизоване делове научног текста и правилно наведене изворе. Утврђени степен подударности од 4 % је низак, очекиван и у потпуности прихватљив за докторску дисертацију овог обима и сложености. Такав ниво сличности потврђује да је реч о оригиналном научном раду кандидаткиње. Извештај о провери оригиналности доступан је на Факултету техничких наука, Универзитету у Новом Саду.

**На основу изнетог, Комисија закључује да је ова докторска дисертација оригинално научно дело кандидаткиње Милене Савковић.**

<b>X ПРЕДЛОГ:</b>
На основу наведеног, комисија предлаже:
<b>а) да се докторска дисертација прихвати, а кандидаткињи Милени Савковић одобри одбрана.</b>
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 Данијела Грачанин, редовни  
професор, председник

Др Угљеша Марјановић, редовни  
професор, члан

др Бојан Лалић, редовни професор,  
члан

Др Марко Михаић, редовни професор,  
члан

др Мирослав Вујичић, редовни  
професор, члан

др Данијела Ћирић Лалић, доцент,  
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.