



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ**  
**Факултет организационих наука**

## **НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ**

**Предмет:** Реферат о завршеној докторској дисертацији кандидаткиње Данијеле Тољага-Николић

На седници Наставно-научног већа Факултета организационих наука, одржаној 01.12.2021. године, одлуком 05-01 бр. 3/146-4, именовани смо за чланове Комисије за оцену докторске дисертације, кандидаткиње Данијеле Тољага-Николић, под насловом:

### **„ИНТЕГРИСАНИ МОДЕЛ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ УСПЕШНОСТИ ПРОЈЕКТА БАЗИРАН НА ПРИНЦИПИМА ОДРЖИВОСТИ“**

После прегледа достављене Дисертације и других пратећих материјала и разговора са Кандидаткињом, Комисија је сачинила следећи

## **РЕФЕРАТ**

### **1. УВОД**

#### 1.1. Хронологија одобравања и израде дисертације

Кандидаткиња Данијела Тољага-Николић је школске 2008/2009 године први пут уписала Докторске академске студије на Факултету организационих наука Универзитета у Београду, студијски програм Информациони системи и квантитативни менаџмент, изборно подручје Квантитативни менаџмент. Положила је све испите предвиђене планом и програмом докторских академских студија, са просечном оценом 9,78 (девет и 78/100), и то:

- |   |            |
|---|------------|
| 1. Одлучивање – одабрана поглавља                   | 10 (десет) |
| 2. Стратешко управљање пројектима                   | 10 (десет) |
| 3. Електронско пословање – одабрана поглавља        | 10 (десет) |
| 4. Стандардизација – одабрана поглавља              | 9 (девет)  |
| 5. Систем менаџмента животном средином              | 10 (десет) |
| 6. Систем квалитета – одабрана поглавља             | 10 (десет) |
| 7. Акредитација и сертификација – одабрана поглавља | 10 (десет) |
| 8. Наука о менаџменту                               | 9 (девет)  |
| 9. Стратешко управљање пројектима                   | 10 (десет) |
| 10. Статистика у менаџменту                         | 10 (десет) |
| 11. Мултимедијалне комуникације – одабрана поглавља | 10 (десет) |

и на тај начин стекла право на израду приступног рада. Одлуком Наставно-научног већа Факултета организационих наука 05-01 бр. 3/17-3, на седници одржаној 26.02.2020. године, је одређена Комисија за преглед и одбрану приступног рада и оцену научне заснованости пријављене докторске дисертације. Кандидаткиња Данијела Тољага-Николић је 09.07.2020. године одбранила приступни рад под називом „Унапређење успешности пројеката интеграцијом принципа одрживости у приступе за управљање пројектима у функцији стварања додатне вредности и дугорочно одрживог пословања”, под менторством др Марије Тодоровић, ванредног професора Факултета организационих наука, Универзитета у Београду. Извештај Комисије за оцену научне заснованости теме докторске дисертације усвојен је на седници Наставно-научног већа Факултета организационих наука одржаној 15.07.2020. године, одлуком 05-01 бр. 59-20. Веће научних области техничких наука Универзитета у Београду, на седници одржаној 24.08.2020. године, одлуком 02 број 61206-2536/2-20, дало је сагласност на одлуку Наставно-научног већа Факултета организационих наука о прихватању теме докторске дисертације под називом: „Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости“, и одређивању проф. др Марије Тодоровић за ментора.

## 1.2. Научна област дисертације

Докторска дисертација „Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости“, по предмету истраживања припада научном пољу Техничко-технолошких наука, научној области Организационе науке, и ужој научној области Управљање пројектима.

У оквиру докторске дисертације истражене су могућности интеграције принципа одрживости у фазе управљања пројектом, применом пракси, алата и техника за управљање пројектима, те развојем и применом одговарајућих компетенција пројектног менаџера и чланова пројектног тима, што би требало да допринесе успеху пројекта, те стварању вредности за организацију и друштво. Резултати дисертације и најважнији закључци генерисани су на основу емпиријског истраживања, тестирања интегрисаног модела и критичке анализе савремене литературе из предметних области.

Ментор при изради докторске дисертације је др Марија Тодоровић, ванредни професор на Факултету организационих наука. Списак радова који је чине компетентном, односно, квалификују је за менторство при изради ове дисертације, обухвата:

1. **Todorović, M., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Bushyev, S.** (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management, *International Journal of Project Management*, Elsevier, 33(4), 772-783, 0263-7863, IF(2015)=4.386 <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009> **M21a**
2. Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & **Todorović, M.** (2020). The integration of social capital and knowledge management - The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations, *International Journal of Project Management*, 38(8), 515-533, ISSN 0263-7863, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006> **M21a**
3. Mihić, M., **Todorović, M.**, & Obradović, V. (2014). Economic analysis of social services for the elderly in Serbia: two sides of the same coin. *Evaluation and Program Planning*, 45, 9–21, ISSN: 0149-7189, DOI: [10.1016/j.evalprogplan.2014.03.004](https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.03.004) **M21**

4. Montenegro, A., Dobrota, M., **Todorović, M.**, Slavinski, T., & Obradović, V. (2021). Impact of Construction Project Managers' Emotional Intelligence on Project Success. *Sustainability*, 13(19), 10804, DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910804> **M22**
5. Cvijović, J., Obradović, V., & **Todorović, M.** (2021). Stakeholder Management and Project Sustainability - A Throw of the Dice, *Sustainability*, 13(17), 9513, DOI: <https://doi.org/10.3390/su13179513> **M22**
6. Toljaga-Nikolić, D., **Todorović, M.**, Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project Management and Sustainability: Playing Trick or Treat with the Planet. *Sustainability*, 12, 8619. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208619> **M22**
7. Mihić, M., Dodevska, Z., **Todorović, M.**, Obradović, V., & Petrović, D. (2018). Reducing Risks in Energy Innovation Projects: Complexity Theory Perspective, *Sustainability*, 10(9), IF (2017)=2.075, DOI: <https://doi.org/10.3390/su10092968> **M22**
8. Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & **Todorović, M.** (2019). Examining The Relationship Between Social Capital And Knowledge Usage In The Nonprofit Industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(3), 328-339, IF(2016)=1.013, DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1638740> **M22**
9. Mihić, M., **Todorović, M.**, Obradović, V., & Mitrović, Z. (2016). Can we do better? Economic analysis of human resource investment to improve home care service for the elderly in Serbia. *Clinical Interventions in Aging*, Dove Medical Press, 11, 85-96, ISSN 1178-1998, IF(2016)=1.056, DOI: <https://doi.org/10.2147/CIA.S96778> **M23**
10. Obradović, V., **Todorović M.**, Mihić M., Obradović T., & Toljaga-Nikolić D. (2017). Application of FEAHP method in noise protection projects selection: The case of Serbian public roads. *Environmental Engineering and Management Journal*, Technical University of Iasi, Romania, 16(12), 1173-1185, 1843-3707, IF(2017)=1.334 **M23**
11. **Todorović M.**, & Obradović V. (2018). Sustainability in project management: A project manager perspective, published in *Sustainable growth and development in small open economies*, Editors Isidora Ljumović, Andrea Élтетő, Institute of World Economics, Centre for Economic and Regional Studies of the Hungarian Academy of Sciences, ISBN 978-963-301-664-0 (e-book), ISBN 978-963-301-663-3 (paperback), pp. 88-106. **M14**
12. Obradović V., **Todorović M.**, & Bushuyev S. (2019). "Sustainability and Agility in Project Management: Contradictory or Complementary?" Chapter in book: *Advances in Intelligent Systems and Computing III*, Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-01069-0\_37 pp. 522-532. **M33**

### 1.3. Биографски подаци о кандидату

Данијела Тољага-Николић је рођена 23. маја 1980. године у Бихаћу, БиХ. Основну школу и прву годину Гимназије је завршила у Босанском Петровцу. Другу годину средње школе је завршила у Првој београдској гимназији, а трећу и четврту годину у Гимназији у Приједору. Основне студије на Вишој политехничкој школи у Београду је уписала у школској 1998/99 години, на Смеру за управљање квалитетом, а дипломирала 2001. године, као студент генерације, са просечном оценом 9,25. Након тога је у школској 2001/02 години уписала прву

годину Основних академских студија на Факултету организационих наука. Дипломирала је 2006. године, на Модулу за управљање пројектима, са просечном оценом 9,29. Дипломски рад под насловом „Нови приступ управљању програмом“ је одбранила са оценом 10. Исте године је уписала Мастер академске студије на Факултету организационих наука, студијско подручје Управљање пројектима. Завршни рад на Мастер академским студијама, под насловом „Упоредна анализа савремених приступа програм менаџменту“, одбранила је 2007. године са оценом 10. У школској 2008/09 години је први пут уписала Докторске академске студије на Факултету организационих наука, на студијском програму Информациони системи и квантитативни менаџмент, изборно подручје Квантитативни менаџмент. Током студија је положила све планом и програмом предвиђене испите. Приступни рад под насловом „Унапређење успешности пројеката интеграцијом принципа одрживости у приступе за управљање пројектима у функцији стварања додатне вредности и дугорочно одрживог пословања“, одбранила је 2020. године.

Од јула 2006. године је била ангажована као сарадник у Центру за управљање инвестицијама на Факултету организационих наука. У звање сарадника у настави за ужу научну област Менаџмент и специјализоване менаџмент дисциплине на Факултету организационих наука је изабрана 2008. године, а 2009. године је изабрана у звање асистента за исту научну област. Током рада на Факултету је била ангажована на извођењу наставе (вежби) на предметима Катедре за менаџмент и специјализоване менаџмент дисциплине на Основним и Мастер академским студијама. У периоду 2014-2017. година била је ангажована као предавач на предмету “*Strategic Management and Global Market*”, на Мастер студијама, на Факултету организационих наука. Од марта 2021. године члан је Катедре за интердисциплинарна истраживања у менаџменту на Факултету организационих наука. Учествовала је као истраживач у научно-истраживачким пројектима финансираним од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије. Објавила је преко 60 научних радова у међународним и домаћим часописима и на међународним и домаћим конференцијама.

## **2. ОПИС ДИСЕРТАЦИЈЕ**

### **2.1. Садржај дисертације**

Докторска дисертација „Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости“ је написана на 224 стране, садржи 58 табела и 26 слика. Наведено је 238 референтних јединица које је кандидаткиња користила приликом израде дисертације.

Дисертација се састоји из 10 поглавља, поред којих су укључени додаци у виду листе слика, листе табела, биографије и библиографије кандидаткиње. Такође, у прилогу дисертације се налази и упитник који је коришћен у спровођењу емпиријског истраживања.

На крају, у складу са *Упутством о облику и садржају докторске дисертације која се брани на Универзитету у Београду*, а све у циљу адекватног похрањивања докторске дисертације у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду, дисертација као обавезне елементе садржи и: Изјаву о ауторству, Изјаву о истовестности штампане и електронске верзије докторског рада и Изјаву о коришћењу.

Дисертација садржи следећа поглавља:

Листа слика

Листа табела

1. УВОД

2. ОДРЖИВИ РАЗВОЈ И ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ

2.1 Одрживи развој

2.2 Циљеви одрживог развоја

2.3 Принципи одрживог развоја

2.4 Одрживо управљање пројектима

2.5 Димензије одрживог управљања пројектом

2.5.1 Људи – друштвена димензија одрживог управљања пројектом

2.5.2 Планета – еколошка димензија одрживог управљања пројектом

2.5.3 Профит – економска димензија одрживог управљања пројектом

2.5.4 Производ и процес као димензије одрживог управљања пројектом

3. ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА И УСПЕХ ПРОЈЕКТА

3.1 Фактори успеха пројекта

3.2 Критеријуми успеха пројекта

3.3 Кључни индикатори перформанси у оквиру димензија одрживости

3.4 Вредности за организацију и друштво креиране кроз одрживо пословање и одрживо управљање пројектима

4. МЕТОДОЛОГИЈЕ, ПРИСТУПИ И ПРОЦЕСИ ЗА УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА И ОДРЖИВОСТ

4.1 Традиционални „водопад“ приступ за управљање пројектима

4.1.1 ПМИ Процесно оријентисан приступ за управљање пројектима (ПМБОК)

4.1.2 Методологија PRINCE2

4.1.3 PM<sup>2</sup> методологија

4.2 Агилне методологије за управљање пројектом

4.3 Фазе управљања пројектом

4.4 Стандарди за управљање пројектом

4.4.1 ИПМА ПЕБ – модел за оцену пројектне изврности

4.4.2 ИСО 21500:2012 – Водич за управљање пројектима

5. ИНТЕГРАЦИЈА ПРИНЦИПА ОДРЖИВОСТИ У ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА ПРОЈЕКТОМ ПРИМЕНОМ ПРАКСИ, АЛАТА И ТЕХНИКА

6. КОМПЕТЕНЦИЈЕ ПРОЈЕКТНОГ МЕНАџЕРА ЗА ОДРЖИВО УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТОМ

7. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

7.1 Опис истраживања

7.2 Демографске карактеристике узорка у истраживању

7.3 Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости

7.3.1 Анализа утицаја интеграције принципа одрживости у управљање пројектима на успех пројекта, вредности за организацију и вредности за друштво

7.3.2 Анализа приступа за управљање пројектима у функцији подршке интеграцији принципа одрживости у управљање пројектима

7.3.3 Анализа примене пракси, алата и техника за управљање пројектима у функцији интеграције принципа одрживости у управљање пројектима

7.3.4Анализа утицаја развоја и примене компетенција на интеграцију принципа одрживости у управљање пројектима

7.3.5Закључак испитивања хипотеза

7.4 Индекс одрживог управљања пројектом

7.4.1Развој индекса одрживог управљања пројектом применом технике структурног моделовања

7.4.2Резултат развоја индекса одрживог управљања пројектом применом технике структурног моделовања

8. ЗАКЉУЧАК

9. ЛИТЕРАТУРА

10. ПРИЛОЗИ

Биографија аутора

Библиографија аутора

Изјава о ауторству

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Изјава о коришћењу

## 2.2.Кратак приказ појединачних поглавља

Докторска дисертација „Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости“, је структурирана у десет поглавља, од којих се осам односи на предмет истраживања, док се преостале две односе на списак коришћене литературе и прилоге у виду упитника који је коришћен у истраживању, биографије и библиографије кандидаткиње. У уводном делу је представљен предмет истраживања и постојећи услови у окружењу у коме организације послују, а који указују на значај истраживања области одрживог управљања пројектима. Ова област је изазвала велику пажњу на глобалном нивоу, због све израженије потребе да организације својим пословањем допринесу напретку и очувању људских и природних ресурса за генерације које долазе, а при том испуне очекивања интересних страна и задовоље њихове потребе.

Након уводних разматрања, друго поглавље дисертације је посвећено дефинисању и анализи концепта одрживог развоја, те циљева и принципа одрживог развоја, као основе за увођење појма одрживог управљања пројектом, који подразумева интеграцију концепта одрживог развоја и концепта управљања пројектом. У наставку другог поглавља је детаљним прегледом релевантне литературе дефинисано одрживо управљање пројектом, где кандидаткиња наводи дефиниције доступне у литератури и даје критички осврт на досадашње дефинисање овог појма. Значајан део другог поглавља дисертације је и детаљан приказ димензија одрживог управљања пројектом, будући да управљање пројектним иницијативама на одржив начин неизоставно интегрише и друштвену, еколошку и економску димензију, као и процесе и њихов резултат, јер се једино кроз такав свеобухватан приступ могу у исто време генерисати дугорочне добробити за организацију, друштво и животну средину. Наведени холистички приступ концептима одрживог развоја и управљања пројектом је био од кључног значаја за даље структурирање докторске дисертације.

У трећем поглављу дисертације кандидаткиња уз помоћ детаљног прегледа релевантне литературе једнозначно дефинише успех пројекта, који у оквиру предмета истраживања

представља непосредан исход одрживог управљања пројектом, при чему је посебну пажњу посветила анализи фактора успеха пројекта, критеријума успеха пројекта и кључних индикатора перформанси у оквиру димензија одрживости. На овај начин је сагледана сложеност управљања пројектом на одржив начин у погледу достизања успеха пројекта, јер интеграција одрживости у управљање пројектима подразумева већи број кључних индикатора перформанси које је потребно планирати и управљати њиховом реализацијом. Поред успеха пројекта, као непосредног исхода одрживог управљања пројектом, у оквиру овог поглавља дисертације је посебна пажња посвећена и дефинисању и анализи вредности за организацију и друштво, које се у оквиру предмета истраживања налазе као посредни исходи одрживог управљања пројектом. Холистички приказ успеха пројекта и вредности за организацију и друштво, у овом поглављу дисертације, је допринео усмеравању истраживачког рада кандидаткиње и формулисању истраживачких хипотеза, будући да интегрисани модел треба да допринесе унапређењу успешности пројектата и развоју вредности за организацију и друштво.

У четвртном поглављу су, за потребе дефинисања предмета истраживања, анализирани специфичности методологија, приступа и процеса за управљање пројектима, у погледу њихове спремности и отворености да подрже интеграцију одрживости. У оквиру поглавља су посебно анализирани традиционални приступи за управљање пројектима и агилне методологије за управљање пројектима, како би се прегледом постојећих истраживања и закључака аутора дефинисале области у оквиру приступа и методологија које пружају могућности за интеграцију одрживости и усмерило дефинисање истраживачке хипотезе. Посебан део овог поглавља се односи на класификацију фаза управљања пројектом, где је кандидаткиња на основу прегледа и анализе постојећих процеса и фаза управљања пројектима, презентovala посебну класификацију, која представља значајан допринос дисертације у научном смислу. Ову класификацију је користила у оквиру предмета истраживања, како би се испитала могућност интеграције принципа одрживости кроз фазе управљања пројектом. Један део четвртог поглавља је посвећен стандардима за управљање пројектима, јер представљају подршку и потврду интеграције ових концепата.

Пето поглавље дисертације је посвећено анализи постојећих пракси, алата и техника за управљање пројектима, за које су у већем броју радова аутори испитивали могућност повезивања са концептом и димензијама одрживости. У оквиру поглавља кандидаткиња анализира претходна истраживања и закључке аутора и усмерава позиционирање истраживачке хипотезе, како би се испитало да ли одрживо управљање пројектима захтева примену пракси, алата и техника, зарад интеграције одрживости. Све праксе, алати и технике које су анализирани у оквиру овог поглавља су широко заступљене у пракси управљања пројектима и као такве изабране да буду укључене у предмет истраживања.

У шестом поглављу су анализирани различите класификације и тумачења компетенција у раду и понашању пројектног менаџера и чланова пројектног тима, како би се усмерио истраживачки рад у дисертацији и издвојиле компетенције значајне за одрживо управљање пројектима. Анализирано је да ли и у којој мери одрживо управљање пројектима мења степен одговорности и скуп захтеваних компетенција учесника у управљању пројектима. Посебна пажња је посвећена довођењу у везу анализираних компетенција и принципа

одрживости, будући да се одрживо управљање пројектима заснива на разумевању и интеграцији принципа одрживости у управљање пројектима.

Седмо поглавље представља једно од кључних поглавља дисертације, у коме је представљен интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости и, на основу релевантне литературе, сви конструкти који су део модела. Посебна пажња је посвећена претпостављеним везама између конструката, који представљају истраживачке хипотезе, такође приказане у оквиру овог поглавља. Дат је опис емпиријског истраживања, а након што су описане демографске карактеристике узорка у истраживању, приступило се испитивању и дискутовању посебних хипотеза, применом одговарајућих статистичких метода. Након што су у оквиру посебне тачке овог поглавља сумирани закључци испитивања истраживачких хипотеза, кандидаткиња је приказала како је применом технике структурног моделовања, развијен Индекс одрживог управљања пројектом, као непосредан, практичан допринос дисертације пракси одрживог управљања пројектима.

У осмом поглављу дисертације су изложена закључна разматрања о потврђивању дефинисаних хипотеза на основу резултата емпиријског истраживања, тестираног интегрисаног модела, те критичке анализе литературних извора. У овом поглављу дисертације се резултати истраживања преиспитују и истиче се валидност добијених резултата. Поред тога, изложени су доприноси дисертације у научном, стручном и друштвеном смислу. Са друге стране, пажња је посвећена и ограничењима која су уочена током истраживања и тумачења добијених резултата. Такође, закључује се и о томе да је истраживање отворило нова истраживачка питања и створило одређене правце будућих истраживања у области одрживог управљања пројектима.

У деветом поглављу је дат преглед домаће и стране литературе која је коришћена приликом израде ове докторске дисертације, а десето поглавље обухвата као прилог упитник, који је коришћен у оквиру емпиријског истраживања.

### **3. ОЦЕНА ДИСЕРТАЦИЈЕ**

#### **3.1. Савременост и оригиналност**

У дисертацији „Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости“, кандидаткиња се бави актуелном проблематиком испитивања могућности интеграције концепата одрживог развоја и управљања пројектима. Тренд раста конкуренције на глобалном нивоу, интензивне технолошке промене и глобална економска нестабилност, условили су организације да трагају за начинима пословања којима ће осигурати дугорочну стабилност, уз истовремену бригу о добробити друштвене заједнице и заштити животне средине. Посвећеност концепту одрживог развоја види се као кључ успеха организација у будућности. Реализација пројеката, који су усклађени са стратегијама одрживог развоја организације, односно, примена одрживог управљања, како комерцијалним, тако и пројектима од ширег друштвеног значаја, директно доприноси одрживом развоју организације, али и добробити друштвене заједнице и заштити животне средине. Кандидаткиња је на бази детаљне анализе досадашњих сазнања из предметне области уочила да постоји неопходност даљег проучавања развоја одрживог управљања



пројектима и налажења начина за мерење одрживости заступљене у пројекту. Стога су у дисертацији детаљно анализирани концепт одрживог развоја, приступи и методологије за управљање пројектима, концепт успеха пројекта, праксе, алати и технике за управљање пројектима, компетенције пројектног менаџера и чланова пројектног тима.

Синтезом закључака генерисаних на бази анализе литературних извора и резултата емпиријског истраживања, у дисертацији је предложен и валидиран интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости, у коме су интегрисани сви елементи од значаја за развој одрживог управљања пројектима, из чега произилази успех пројекта, што даље води ка стварању вредности за организацију и друштво, постизању веће пословне агилности, пословне и пројектне изврности и дугорочно одрживог пословања. Тиме ова дисертација обезбеђује оригинални научни допринос који се огледа у обједињавању и компаративној анализи досадашњих научних сазнања и резултата емпиријских истраживања у области одрживог управљања пројектима. Такође, закључује се да су резултати истраживања, изложени у овој дисертацији, обезбедили темељан увид у могућности интеграције принципа одрживости у управљање пројектом, те представљају оригиналан научни допринос постојећем корпусу знања, при чему је кандидаткиња указала и на могућности за даља истраживања у области. Тема дисертације је значајна, како са аспекта научних истраживања, тако и са аспекта примене у пракси, јер у посебном делу дисертације кандидаткиња презентује поступак формирања Индекса одрживог управљања пројектом, који даје могућност мерења одрживости заступљене у пројекту, а на основу података о интеграцији принципа одрживости кроз фазе управљања пројектом.

Имајући у виду претходно наведено, закључује се да тема дисертације и предмет истраживања у потпуности одговарају времену у којем су настали, те да је тема подједнако значајна у научним, али и у менаџерским круговима.

### 3.2. Осврт на референтну и коришћену литературу

У дисертацији је садржан упоредни приказ релевантне литературе страних и домаћих аутора, као и резултата референтних емпиријских истраживања из области управљања пројектима, приступа и методологија за управљање пројектима, одрживог развоја, одрживог управљања пројектима, успеха пројеката, кључних индикатора перформанси, пракси, алата и техника за управљање пројектима, компетенција пројектног менаџера, као и других области карактеристичних за посматрану проблематику истраживања. Приликом израде дисертације, кандидаткиња је користила 238 различитих извора, међу којима су заступљени радови из међународних монографија, међународних часописа, националних часописа, као и књиге из предметних области, те студије референтних међународних истраживачких центара и организација. Стога се закључује да је приликом израде докторске дисертације кандидаткиња користила референтне и савремене литературне изворе. Такође, већина научних радова који су обрађени садржи емпиријско истраживање, те се у дисертацији наводе добијени резултати и преиспитују у контексту резултата других истраживања, што представља значајан квалитет дисертације. Битна карактеристика дисертације јесте коришћење стручне литературе у свим кључним сегментима истраживања, као што су:

формирање конструктора, формирање упитника, одабир статистичких метода за тестирање истраживачког модела, као и у тумачењу добијених резултата истраживања.

Најзначајнији литературни извори обухватају публикације аутора који се сматрају водећим стручњацима из области сагледаних у дисертацији, међу којима се истичу: *Aarseth, W.; Agarwal, R. S.; Kalmar, T.; Armenia, S.; Baccharini, D.; Banihashemi, S.; Brent, A.; Labuschagne, C.; Carboni, J.; Chofreh, A. G.; Cleland, D.I.; Gareis, R.; Daneshpour, H.; Takala, J.; Elkington, J.; Eskerod, P.; Huemann, M.; Goedknecht, D.; Silvius, A.J.G.; Kerzner, H.; Schipper, R.; Slevin, D.P.; Pinto, J.K.*

У наставку су изложени примери коришћене литературе:

1. 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), pp. 1071–1083, doi: 10.1016/j.ijproman.2016.11.006.
2. Abubakr, M., Abbas, A.T., Tomaz, I., Soliman, M.S., Luqman, M., & Hegab, H. (2020). Sustainable and Smart Manufacturing: An Integrated Approach. *Sustainability*. 12, 2280, doi:10.3390/su12062280
3. Armenia, S., Dangelico, R. M., Nonino, F., & Pompei, A. (2019). Sustainable Project Management: A Conceptualization-Oriented Review and a Framework Proposal for Future Studies. *Sustainability*. 11, 2664, doi:10.3390/su11092664
4. Atencio, M. (2013). A critical success factors framework that includes leadership competencies for successful delivery of projects. Salford University, UK.
5. Azcárate, F., Carrasco, F., & Fernández, M. (2011). The role of integrated indicators in exhibiting business contribution to sustainable development: A survey of sustainability reporting initiatives. *Spanish Accounting Review*. 14, pp. 213-240.
6. Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H. & Sankaran, S. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.01.014
7. Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2016). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. 140, 81-92, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.04.146.
8. Bilal Shaukat, M., Fawad Latif, K., Sajjad, A., & Eweje, G. (2021). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 1–18, doi: 10.1002/sd.2228
9. Camilleri, M. A. (2017). Corporate Sustainability and Responsibility: Creating Value for Business, Society and the Environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59-74.
10. Chawla, V., Chanda, A., Angra, S., & Chawla, G. (2018). The sustainable project management: A review and future possibilities. *Journal of Project Management*. 3(3), pp. 157-170, doi: 10.5267/j.jpm.2018.2.001
11. Cheng, M-I., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager?. *Human Resource Management Journal*. 15(1), 25-37, doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x
12. Chofreh, A. G., Goni, F., Shaharoun, A. M., & Ismail, S. (2015). A Review on Sustainability Transformation Roadmaps Using Project Management Methodology. *Advanced Science Letters*. 21(2), doi: 10.1166/asl.2015.5841
13. Chofreh, A. G., Goni, F. A., Malik, M. N., Khan, H. H., & Klemeš, J. J. (2019). The imperative and research directions of sustainable project management. *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.117810
14. Crawford, L. (2013). Leading Sustainability through Projects. In A.J.G. Silvius & J. Tharp, (Eds.), *Sustainability Integration for Effective Project Management* (Chapter 14, pp. 235-244). Hershey, PA: IGI Global Publishing.

15. Daneshpour, H. & Takala, J. (2017). Decision Making Towards Integration of Sustainability into Project Management: A Multilevel Theory Building Approach. *Management and Production Engineering Review*. 8(3), 13-21, doi: 10.1515/mper-2017-0024
16. Daneshpour, H. (2015). Integrating Sustainability into Management of Project. *International Journal of Environmental Science and Development*. 6(4), 321-325, doi: 10.7763/IJESD.2015.V6.611
17. De Witt, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*. 6(3), 164-170. doi:0263-7863/88/030164-07
18. Dumrak, J., Baroudi, B., & Hadjinicolaou, N. (2017). Exploring the Association between Project Management Knowledge Areas and Sustainable Outcomes. 7th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, *Procedia Engineering*. 182, 157-164, doi: 10.1016/j.proeng.2017.03.152
19. Eid, M. (2009), *Sustainable Development & Project Management*, Lambert Academic Publishing, Cologne.
20. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Ltd., Oxford.
21. Eskerod, P. & Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management: what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*. 6(1), 36-50, doi: 10.1108/17538371311291017
22. European Commission. (2018). *The Open PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide of the European Commission - Guide 3.0*, Publications Office of the European Union
23. Fangel, M. (2018). *Proactive Project Management*. Van Haren
24. Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), pp. 53–65. doi.org:10.1016/j.ijproman.2005.07.004
25. Gareis, R., (2013). Re-Thinking Project Initiation and Project Management by Considering Principles of Sustainable Development. In: Silvius, A.J.G. & Tharp J., eds. *Sustainability Integration for Effective Project Management*, Hershey: IGI Global. pp. 129-143.
26. Gareis, R., Huemann, M., & Martinuzzi, A. (2011). What can project management learn from considering sustainability principles?, in *Project Perspectives 2011*, The Project Management Association Finland (PMAF) in co-operation with International Project Management Association (IPMA), Finland
27. Gareis, R., Huemann, M., & Martinuzzi, A. (2009). Relating sustainable development and project management”, In: *IRNOP IX*, Berlin, Germany
28. Goedknecht, D., & Silvius, A. J. G. (2012). The implementation of sustainability principles in project management. *Proceedings of the 26th IPMA World Congress*, Crete, 875-882.
29. GPM Green Project Management. (2019). *P5 Standard for Sustainability in Project Management*, USA, Homepage <https://greenprojectmanagement.org/>
30. Helne, T., & Hirvilammi, T. (2015). Wellbeing and Sustainability: A Relational Approach. *Sustainable Development*, 23(3), 167–175, doi: 10.1002/sd.1581
31. Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability*, 11(20), 1-19.
32. Huemann, M., & Silvius, A. J. G. (2017). Projects to create the future: Managing projects meets sustainable development. *International Journal of Project Management*. 35(6), 1066-1070, doi: 10.1016/j.ijproman.2017.04.014
33. IPMA ICB4. (2015). *Individual Competence Baseline for Project Management*. International Project Management Association
34. Isik, Z., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2009). Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies. *International Journal of Project Management*, 27(69), 629–637, doi: 10.1016/j.ijproman.2008.10.002.
35. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Control* (12th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

36. Labuschagne, C. and Brent, A.C. (2006). Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry. *International Journal of Life Cycle Assessment*. 11(1), 3-15.
37. Larsson, J., & Larsson, L. (2020). Integration, Application and Importance of Collaboration in Sustainable Project Management. *Sustainability*. 12, 585, doi:10.3390/su12020585
38. Magano, J., Silvius, A. G. J., Sousa e Silva, C., & Leite, A. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Project Leadership and Society*. 2, doi: 10.1016/j.plas.2021.100020.
39. Maltzman, R., & Shirley, D. (2010). *Green project management*. New York: CRC Press.
40. Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., & González-Jaen, L. F. (2015). Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *Journal of Cleaner Production*. 99, 1–16, doi: 10.1016/j.jclepro.2015.03.020
41. Mir, F. A., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32, 202–217, doi: 10.1016/j.ijproman.2013.05.012
42. Moldan, B., Janousková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13, doi:10.1016/j.ecolind.2011.04.033
43. Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*. 14(2), pp. 81-87. doi: 0263-7863(95)00057-7
44. Obradović, V., Todorović, M., & Bushuyev, S. (2018). Sustainability and Agility in Project Management: Contradictory or Complementary? Chapter in book: *Advances in Intelligent Systems and Computing III*, Springer, Cham. pp. 522-532, doi: 10.1007/978-3-030-01069-0\_37
45. Økland, A. (2015). Gap analysis for incorporating sustainability in project management. *Procedia Computer Science*. 64, 103 – 109, doi: 10.1016/j.procs.2015.08.469
46. PMBOK. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (6th ed.)*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.
47. PRINCE2. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 (6th ed.)*. Office of Government Commerce, Axelos.
48. Sánchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, 319-330.
49. Shenhar, A., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), pp. 5-13.
50. Silvius, A. J. G. (2019). Making Sense of Sustainable Project Management. *Annals of Social Science & Management Studies*, 2(4), 106-109, doi: 10.19080/ASM.2019.02.555594,
51. Silvius, A. J. G. (2015). Considering Sustainability in Project Management Processes. in Thomas, K. (Ed.) *Handbook of Research on Sustainable Development and Economics*, 311-334, IGI Global.
52. Silvius, A.J.G., Schipper, R., Planko, J., Brink, J. van der & Köhler, A. (2012) *Sustainability in Project Management*, Farnham: Gower Publishing.
53. Tiron Tudor, A., & Dragu, I-M. (2013). Project Success by Integrating Sustainability in Project Management. In book: *Sustainability Integration for Effective Project Management*, Chapter: 7, Publisher: IGI Global, Editors: Gilbert Silvius and Jennifer Tharp, pp.106-128, doi: 10.4018/978-1-4666-4177-8.ch007.
54. Todorović M., & Obradović V. (2018). Sustainability in project management: A project manager perspective. Published in "Sustainable growth and development in small open economies", Ed. Isidora Ljumović, Andrea Éltető, Institute of World Economics, Centre for Economic and Regional Studies of the Hungarian Academy of Sciences, ISBN 978-963-301-664-0 (e-book), ISBN 978-963-301-663-3 (paperback), 88-106.
55. Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project Management and Sustainability: Playing Trick or Treat with the Planet. *Sustainability*, 12(20), 8619, doi: 10.3390/su12208619
56. Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., & Bjelica, D. (2016). Sustainability and project management – where is the linkage?. XV International Symposium - Symorg 2016, Symposium proceedings

"Reshaping the Future through Sustainable Business Development and Entrepreneurship", 1088-1093.

57. Wang, N., Wei, K., & Sun, H. (2014). Whole life project management approach to sustainability. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 246-255.

### **3.3. Опис и адекватност примењених научних метода**

Кандидаткиња је током израде докторске дисертације користила већи број научних метода, које су одабране у складу са дефинисаним предметом истраживања, задатим циљевима истраживања, као и постављеним истраживачким питањима и општој и посебним хипотезама.

- У дисертацији је примењена критичка и компаративна анализа релевантне литературе, која је систематизована према кључним елементима предмета истраживања. Прикупљена литература је послужила као основ за истраживање елемената значајних за повезивање и развој интегрисаног модела за унапређење успеха пројеката.
- Методе индукције и дедукције су коришћене за дефинисање проблема истраживања. Метода индукције је коришћена код проучавања различитих појмова, утврђивања њихових заједничких својстава и повезивања у општи суд, док је метода дедукције коришћена код извођења посебних из општих појмова и појава битних за објашњење теме истраживања.
- Примена научних метода анализе и синтезе представља саму суштину конкретног истраживања. Са једне стране, применом методе анализе се од општег истраживачког питања, да одрживо управљање пројектом доприноси успеху пројекта и стварању вредности за организацију и друштво, дошло до четири посебне хипотезе, односно до претпостављених односа између различитих конструката у концептуалном моделу истраживања. У супротном смеру, након тестирања појединачних хипотеза, методом синтезе се долазило до закључака у вези са посебним и са општом истраживачком хипотезом.
- У дисертацији су методом апстракције разматране одабране особине посматраних појава, док је методом конкретизације указано на њихове посебности и карактеристике.
- Метода дескрипције је коришћена приликом описивања теоријских концепата у прегледном делу дисертације, као и у каснијим поглављима за презентовање резултата емпиријског истраживања, док је метода моделовања коришћена за давање предлога повезивања елемената значајних за одрживо управљање пројектом, како би се испитао допринос успеху пројекта и развоју вредности за организацију и друштво.
- Кандидаткиња је у дисертацији применила метод класификације и предложила сопствену класификацију фаза управљања пројектима, формирану на основу карактеристика фаза у различитим приступима и методологијама за управљање пројектима, где се јасно види владање овом научном методом и њена употреба.
- У циљу доказивања хипотеза, спроведено је научно испитивање коришћењем упитника, као алата за прикупљање података у истраживању. Упитник се састојао из 27 питања, међу којима су већину чинила питања затвореног типа. Поступак истраживања у дисертацији је имао следеће фазе:

- развој концептуалног модела истраживања, који укључује констукте и претпостављене односе међу њима (хипотезе);
  - развој нацрта упитника за прикупљање података који је коришћен у пилот истраживању;
  - спровођење пилот истраживања;
  - модификација нацрта упитника и израда финалног упитника;
  - прикупљање података - спровођење главног истраживања;
  - статистичка обрада података и анализа;
  - извештавање о добијеним резултатима.
- У циљу тестирања опште и посебних хипотеза и целог истраживачког модела, као и формирање Индекса одрживог управљања пројектом, коришћене су различите статистичке методе. Поред дескриптивне статистике коришћени су статистички тестови и корелације: *Mann–Whitney* тест, *Kruskal–Wallis* тест, *Kolmogorov-Smirnov* тест, Кромбахов алфа коефицијент (*Chrombach's Alpha Coefficient*), *Spearman*-ов коефицијент корелације, *Chi-square* статистика, метрике *Comparative Fit Index*, *Tuker Luis Index* и *Root Mean Square Error Of Approximation*. За евалуацију модела је коришћена статистичка мултиваријациона метода за моделовање структурних једначина (*SEM - Structural Equation Modeling*), која омогућава верификацију концептуалног модела процењивањем слагања прикупљених података са одређеним предложеним моделом.

Подаци и информације прикупљени и систематизовани наведеним научним методама, представљају основу за реализацију процеса доношења закључака и доказивања опште и посебних хипотеза у дисертацији. На основу анализе примењених научних метода у докторској дисертацији, може се закључити да исте одговарају проблему, предмету и циљевима истраживања, те да су адекватне за испитивање постављених истраживачких хипотеза.

### **3.4. Применљивост остварених резултата**

Садржај дисертације и резултати проистекли из емпиријског истраживања, могу бити примењени у неколико праваца. На конципираном моделу су примењене статистичке анализе и доказани статистички значајни каузални односи између посматраних елемената модела, што је практичан допринос менаџерској пракси. Примењивости резултата истраживања доприноси чињеница да је истраживањем потврђено да резултат пројекта, који је добијен управљањем на одржив начин, односно интеграцијом принципа одрживости у управљање пројектом, у већој мери задовољава очекивања корисника и других интересних страна, испуњава профитне интересе организације, доприноси добробити и благостању друштвене заједнице, и заштити животне средине. Због наведених вишеструких користи, резултати проистекли из истраживања могу да се користе као смернице за развој одрживог управљања пројектима, у приватном, јавном и цивилном сектору.

Резултате истраживања презентоване у дисертацији могу да користе доносиоци одлука, за одлуке које се тичу будућег пословања организације на начин који ће да буде у складу са постулатима одрживости и допринесе испуњењу циљева одрживог развоја, што подразумева

сагласност да концепт одрживог развоја прожима цео пословни систем и све управљачке нивое, од стратешког до оперативног. Ова врста промене захтева интеграцију концепта одрживог развоја са другим управљачким концептима, а један од њих је и концепт управљања пројектима, тако да се у најбољем интересу спровођења стратегије одрживог развоја и пословања и реализације одрживих пословних циљева развија и спроводи одрживо управљање пројектима, па се закључци истраживања, презентовани у дисертацији, могу применити у овом сегменту савременог пословања организације.

Истраживање је тако конципирано, да резултати могу бити директно примењени у пракси управљања пројектима. Кандидаткиња у потпуности операционализује добијене резултате истраживања кроз предлагање интегрисаног модела за унапређење успешности пројеката базираног на принципима одрживости и формуле Индекса одрживог управљања пројектом, и тиме даје могућност менаџерима да интеграцијом принципа одрживости кроз фазе управљања пројектом, остварују и мере одрживост заступљену у пројекту.

### **3.5. Оцена достигнутих способности кандидата за самостални научни рад**

Узимајући у обзир број и квалитет научних радова које је кандидаткиња Данијела Толјага-Николић објавила у професионалној каријери и пре израде докторске дисертације, оцењује се да постоји воља и способност за бављење научно-истраживачким радом. Кандидаткиња је показала способност за критичко сагледавање проблема и предмета истраживања, уочавање кључних трендова и феномена који се односе на област одрживог управљања пројектима, те кроз закључке дисертације дала сугестије за могућа унапређења у области. Кандидаткиња је исказала научно-истраживачке компетенције приликом израде докторске дисертације, креирања емпиријског истраживања, интерпретације резултата и њихове примене за унапређење постојећих концепата, као и у давању препорука за правце будућих истраживања.

На бази претходно наведеног, као и сагледаног радног искуства и професионалних достигнућа, Комисија оцењује да кандидаткиња Данијела Тољага-Николић поседује одговарајуће способности, знања и вештине које је квалификују за самостални научно-истраживачки рад.

## **4. ОСТВАРЕНИ НАУЧНИ ДОПРИНОС**

### **4.1. Приказ остварених научних доприноса**

Доприноси ове докторске дисертације су вишеструки. У научном смислу, допринос дисертације је систематизован преглед и анализа концепта одрживог развоја и принципа одрживости, приступа и методологија за управљање пројектима који су отворени за интеграцију концепта одрживог развоја, досадашњих разматрања могућности интеграције одрживог развоја у процес управљања пројектом и ефеката примене одрживог управљања пројектима на успех пројекта, организацију у којој се пројекат спроводи и друштво. Допринос дисертације у научном смислу је и идентификација пракси, алата и техника које омогућавају да се принципи одрживости интегришу у фазе управљање пројектима, уз

примену компетенција за одрживо управљање пројектима, које су такође систематизоване и испитане. Сви наведени елементи су кроз систематизован преглед и анализу литературе били издвојени као довољно значајни да буду обухваћени интегрисаним моделом за унапређење успешности пројеката базираним на принципима одрживости, који приказује њихове релације и међусобне утицаје и чија је валидност испитивана и потврђена кроз емпиријско истраживање у оквиру дисертације. Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости представља кључни допринос дисертације у научном смислу, јер обогаћује научна сазнања у области одрживог управљања пројектима, и креира заматан научног правца који има потенцијал да буде доминантно опредељење у управљању пројектима сутрашњице, услед све већег нагласка на одрживој свести у управљачким парадигмама будућности.

Поред тога, дисертација је пружила и бројне доприносе у стручном смислу. Дисертација је омогућила увид у специфичности различитих приступа и методологија за управљање пројектима, када је у питању њихова спремност да подрже интеграцију одрживог развоја, што може да буде од практичне користи менаџерима који се интересују за област управљања пројектима на одржив начин. Такође, допринос у стручном смислу је и увид у кључне елементе за одрживо управљање пројектима, пре свега фазе управљања пројектом, приступе и методологије, праксе, алате и технике управљања пројектима, као и компетенције пројектног менаџера и чланова пројектног тима. У окружењу где идеја о одрживом управљању прожима све области пословања, од животне средине, преко економије, до друштва, сматра се корисним за стручну, менаџерску праксу да буде упозната са користима и предностима одрживог управљања бројним иницијативама, којима се данас спроводи већина пословних активности организација. Резултати добијени емпиријским истраживањем су коришћени за испитивање валидности модела одрживог управљања пројектима, где је испитивана могућност генерисања формуле за мерење одрживости у управљању пројектима. Предложен је Индекс одрживог управљања пројектима и дефинисана одговарајућа формула Индекса, као и формуле за израчунавање вредности одрживости фаза у управљању пројектима, а на основу података о броју интегрисаних принципа одрживости кроз фазе управљања пројектима. Индекс одрживог управљања пројектима представља кључни допринос дисертације у стручном смислу.

Поред наведених доприноса дисертације, закључује се и да је тема одрживог управљања пројектима изузетно актуелна и са аспекта целог друштва, јер се одрживи развој односи на дугорочну стабилност друштва, економије и животне средине, што је могуће достићи кроз интеграцију друштвених, еколошких и економских питања током процеса одлучивања у свим сферама друштва. Применом одрживог управљања пројектима, стиче се могућност да се добију одрживи резултати пројеката и унапреди успешност пројеката, како комерцијалних, тако и пројеката од ширег друштвеног значаја. Имајући у виду да су пројекти основ развоја и пут ка остварењу развојних циљева, одрживо управљање пројектима директно доприноси одрживом развоју, односно циљеви пројекта којим се управља на одржив начин директно доприносе стратешким циљевима одрживог развоја организације и друштва. Познато је да су пројектне иницијативе присутне у свим сферама живота, како у привредним гранама, тако и у приватном животу, кроз различите пројекте у сфери културе, забаве, и другог, а то све креира тренд тзв. пројектификације друштва.



Знајући да су пројекти основа развоја и пут ка остварењу развојних циљева, допринос дисертације у друштвеном смислу јесте и закључак да се интеграцијом друштвених, еколошких и економских питања кроз одрживо управљање пројектима директно доприноси одрживом развоју друштва.

Конкретни научни доприноси које Комисија сматра нарочито значајним се огледају у:

- Детаљном прегледу развоја области и јасном дефинисању одрживог управљања пројектима, где су кроз сагледавање ставова и мишљења више аутора јасно издвојени и анализирани елементи који су значајни и који омогућавају интеграцију концепта одрживог развоја и концепта управљања пројектом, а све у циљу доприноса успеху пројекта и стварања вредности за организацију и друштво.
- Систематичном приказу и анализи приступа и методологија управљања пројектима са аспекта њихове отворености да подрже интеграцију принципа одрживости, и на основу тога, идентификацији, анализи и дефинисању фаза управљања пројектима, као основе за интеграцију принципа одрживости.
- Идентификацији и дефинисању пракси, алата и техника за управљање пројектима, чија примена ствара могућност за интеграцију принципа одрживости кроз фазе управљања пројектима.
- Идентификацији и дефинисању компетенција пројектног менаџера и чланова пројектног тима, које је потребно развијати и примењивати, како би се на одговарајући начин суочили са изазовима управљања пројектом на одржив начин.
- Систематичном приказу и анализи кључних индикатора перформанси у оквиру димензија одрживости, чиме се доприноси разумевању њиховог обухвата и сложености у ситуацији када је потребно извршити избор, планирање и управљање.
- Дефинисању и концептуализацији интегрисаног модела за унапређење успешности пројекта, у који су укључени претходно идентификовани и анализирани елементи, а који је валидиран кроз емпиријско истраживање.
- Пружању основе другим истраживачима за будућа истраживања у оквиру области одрживог управљања пројектима, како би се стекли нови увиди и проширио корпус научног сазнања у предметној области.

#### **4.2. Критичка анализа резултата истраживања**

Узимајући у обзир дефинисани интегрисани модел за унапређење успешности пројекта базиран на принципима одрживости, постављене хипотезе, као и квалитет резултата добијених критичком анализом савремених литературних извора, те оригиналним емпиријским истраживањем и тестирањем хипотеза и интегрисаног модела, констатује се да је кандидаткиња успешно одговорила на сва питања релеватна за решавање проблема истраживања. Интегрисани модел је постављен на основу детаљног прегледа литературе и обухватио је све елементе значајне за одрживо управљање пројектом, чији су каузални односи испитивани кроз емпиријско истраживање. Моделом су испитани односи између интеграције принципа одрживости у управљање пројектима и успеха пројекта, те вредности за организацију и друштво. Такође су испитани и односи између принципа одрживости и

практи, алата и техника за управљање пројектима, као и односи са компетенцијама за одрживо управљање пројектима. Посебно је испитано у којој мери постојећи приступи и методологије за управљање пројектима подржавају интеграцију принципа одрживости кроз фазе управљања пројектом.

Постављена истраживачка питања и хипотезе верификоване су резултатима емпиријског истраживања, као и критичком анализом релеватне литературе. С обзиром да је општа хипотеза разложена на четири посебне хипотезе, где је у оквиру сваке хипотезе испитиван однос и утицај појединих елемената на интеграцију принципа одрживости, закључак да су све посебне хипотезе прихваћене, а тиме и општа хипотеза, упућује на то да је кандидаткиња свеобухватно приступила анализи предмета истраживања и разматрању и повезивању елемената значајних за модел, те се детаљност и аналитичност ове дисертације може сматрати њеним додатним научним доприносом.

#### **4.3. Верификација научних доприноса**

Као резултат истраживачког рада кандидаткиње Данијеле Тољага-Николић, проистекао је значајан број радова међу којима се истиче (категоризација је извршена у складу са Правилником о вредновању научно-истраживачког рада):

##### ***Категорија M22 - Рад у истакнутом међународном часопису:***

- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project Management and Sustainability: Playing Trick or Treat with the Planet. *Sustainability*. 12(20), pp. 8619, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208619> (IF= 3.251)

Комплетан преглед библиографије кандидаткиње је дат у наставку, у складу са поменутом категоризацијом према Правилнику о вредновању научно-истраживачког рада:

##### ***Категорија M23 - Рад у међународном часопису:***

- Alkher, M., Radošević, M., Beker, I., Čabarkapa, V., **Toljaga-Nikolić, D.**, Carić, M., & Morača, S. (2019). Case Study of Healthcare Organization Improvement with Lean Concept, *Technical Gazette*, Faculty of Mechanical Engineering, Slavonski Brod, Croatia, 26(3), pp. 845-851, ISSN: 1848-6339 (Online), ISSN: 1330-3651 (Print)
- Obradović, V., Todorović, M., Mihić, M., Obradović, T., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2014). Application of FEANP method in noise protection projects selection: The case of Serbian public roads, *Environmental Engineering and Management Journal*, Technical University of Iasi, Romania, 16(12), ISSN: 1843-3707, pp. 2767-2779, doi: 10.30638/eemj.2017.286

##### ***Категорија M44 – Поглавље у истакнутом тематском зборнику водећег националног значаја:***

- **Toljaga-Nikolić, D.**, & Mitrović, Z. (2017). Uloga analize i izbora upravljačkog pristupa u uspehu projekta i upravljanja projektom, Tematski zbornik “Primena specijalizovanih menadžment disciplina u unapređenju konkurentnosti srpske privrede”, redaktor prof. dr Dejan Petrović, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 175-191.
- Petrović, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2017). Analiza indikatora konkurentnosti privrede Republike Srbije i mogućnosti za unapređenje, Tematski zbornik “Primena specijalizovanih menadžment disciplina u unapređenju konkurentnosti srpske privrede”, redaktor prof. dr Dejan Petrović, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, str. 9-26.

- Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2013). Istraživanje i analiza povezanosti primene specijalizovanih menadžment disciplina i konkurentnosti srpske privrede, poglavlje u monografiji “Kontrola i upravljanje performansama projektnog portfolia sa osvrtom na srpsku privredu”, str. 175-190, redaktor prof. dr Dejan Petrović, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, ISBN 978-86-7680-269-2

**Kategorija M51 – Rad u vodećem časopisu nacionalnog značaja:**

- **Toljaga-Nikolić, D.**, Obradović, V., & Mihić, M. (2011). *Sertifikacija projektnih menadžera po modelima IPMA i PMI kroz usaglašavanje sa zahtevima ISO 17024:2003, MANAGEMENT*, 59, ISSN: 0354-8635, 45-53.

**Kategorija M52 – Rad u časopisu nacionalnog značaja:**

- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2018). Application of the FMEA Technique in a Project Risk Analysis. *European Project Management Journal*, Serbian Project Management Association – IPMA Serbia, 8(2), 36-42, ISSN 2560-4961, doi: 10.18485/epmj.2018.8.2.5
- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Bjelica, D. (2018). People-Oriented Principles and Values of Agile Project Management. *European Project Management Journal*, Serbian Project Management Association – IPMA Serbia, 8(2), 3-8, ISSN 2560-4961
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Petrović, D., Suknović, M., & Mihić, M. (2014). *Primena fuzzy PERT metode u projektnom planiranju*, Tehnika, Savez inženjera i tehničara Srbije, Beograd, 4, 679-686, ISSN 1450-9911

**Kategorija M33 – Saopštenje sa međunarodnog skupa štampano u celini:**

- Obradović, V., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Todorović, M. (2021). Project manager’s challenges in sustainable project management: can digital environment empower the action?. IPMA World Congress “Project Management in the Digital Transformation Era”, St. Petersburg, Russia
- Bjelica, D., Mihić, M., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2019). IT competences in the agile project management environment. 4th SENET – IPMA Regional Conference on Project Management – Central & South – East Europe “Project Management for Society Development”. Croatian Association for Project Management. Brijuni, Croatia
- Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2018). IT Project Management Maturity and Project Management Knowledge, In N. Žarkić-Joksimović, S. Marinković (Ed.), XVI International Symposium Symorg 2018 - Doing Business in the Digital Age: Challenges, Approaches and Solutions (pp. 123-128), Zlatibor, Serbia, 7-10 June 2018: University of Belgrade, Faculty of organizational sciences, ISBN 978-86-7680-361-3
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Petrović, D., & Mihić, M. (2017). How to choose the appropriate project management approach?, Proceedings of the 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT), Ukraine, 5-8. sept. 2017, 197-201.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2016). Sustainability and project management – where is the linkage?, XV International Symposium - Symorg 2016 “Reshaping the Future through Sustainable Business Development and Entrepreneurship”, Symposium proceedings, ISBN: 978-86-7680-326-2, Faculty of organizational sciences, Zlatibor, Serbia, June 10-13.2016, 1088-1093.
- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Mitrović, Z. (2016). Knowledge sharing in project environment, XV International Symposium - Symorg 2016 “Reshaping the Future through Sustainable Business Development and Entrepreneurship”, Symposium proceedings, ISBN: 978-86-7680-326-2, Faculty of organizational sciences, Zlatibor, Serbia, June 10-13.2016, 1074-1080.
- Mitrović, Z., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2016). Strategic performance management system in public sector: The role of knowledge management, XV International Symposium - Symorg 2016

“Reshaping the Future through Sustainable Business Development and Entrepreneurship”, Symposium proceedings, ISBN: 978-86-7680-326-2, Faculty of organizational sciences, Zlatibor, Serbia, June 10-13.2016, 1331-1338.

- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2014). Risk management methods: How to deal with risks in a project?, XIV International Symposium - Symorg 2014 “New business models and sustainable competitiveness”, ISBN: 978-86-7680-295-1, Zlatibor, Serbia, June 6-10.2014.
- Mitrović, Z., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2014). Evaluation of capacity development in strategic planning – A case of central government institutions in Serbia, XIV International Symposium “New business models and sustainable competitiveness”, ISBN: 978-86-7680-295-1, Symorg 2014, Zlatibor, Serbia, June 6 -10. 2014.
- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Mitrović, Z. (2014). Project success analysis: Evidence from Serbia, XIV International Symposium “New business models and sustainable competitiveness”, ISBN: 978-86-7680-295-1, Symorg 2014, Zlatibor, Serbia, June 6-10. 2014.
- Bjelica, D., Mitrović, Z., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2012). Key dimensions in project portfolio management using a web-based approach, XIII International Symposium – Symorg 2012 “Innovative management and business performance”, Faculty of Organizational Sciences, Book of abstracts, ISBN: 978-86-7680-254-8, Book of papers - CD edition, Zlatibor, 2012, Serbia
- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Bjelica, D. (2012). Different perspectives of project success, XIII International Symposium - Symorg 2012 „Innovative management and business performance“, Proceedings, ISBN: 978-86-7680-255-5, Faculty of Organizational sciences, Zlatibor, June 5-9, 2012, 1557-1562.
- Bjelica, D., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Todorović, M. (2011). Portfolio selection framework for selecting R&D projects using MS Project Server 2010 Tools, V International Conference on Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration - GEBA 2011, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Faculty of Economics and Business Administration, Book of papers, ISBN: 978-973-703-697-1, Iasi, Romania, 2011, 339-345.
- Bjelica, D., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Todorović, M. (2011). Uspostavljanje kulture visokih performansi kroz strateško liderstvo, I hrvatski interkatedarski znanstveni skup iz organizacije i menadžmenta, Zbornik radova, Split, Hrvatska, 29-30. septembar 2011.
- **Toljaga, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2010). Karakteristike projektnog menadžera kao vođe virtuelnog projektnog tima, XII Internacionalni simpozijum „Menadžment znanja i organizacione nauke “ – Symorg 2010, Zbornik apstrakata, ISBN: 978-86-86385-07-9, Zbornik radova – CD izdanje, Fakultet organizacionih nauka, Zlatibor, 9-12. jun 2010.
- Todorović, M., Bjelica, D., & **Toljaga, D.** (2010). Primena Fuzzy AHP metode u procesu izbora dobavljača za projekat, XII Internacionalni simpozijum „Menadžment znanja i organizacione nauke “ – SYMORG 2010, Zbornik apstrakata, Zlatibor, 9-12. jun 2010.
- Bjelica, D., **Toljaga, D.**, & Todorović, M. (2010). Promene na vrhu – posledice promene rukovodilaca i njihovog nasleđa, XII Internacionalni simpozijum „Menadžment znanja i organizacione nauke “ – SYMORG 2010, Zbornik apstrakata, Zlatibor, 9-12. jun 2010.
- Obradović, V., Todorović, M., & **Toljaga, D.** (2009). Project procurement management in public sector, 12th International QMOD and Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences (ICQSS), Verona, Italy, 27-29. avgust 2009.
- **Toljaga, D.**, & Todorović, M. (2008). Primena program menadžmenta u realizaciji strateških ciljeva organizacije, XI internacionalni simpozijum SYMORG 2008 "Menadžment i društvena odgovornost" , Zbornik apstrakata, str. 307, ISBN: 978-86-7680-160-2, Zbornik radova na CD-u, FON, Beograd, 10-13. septembar 2008.

- Todorović, M., & **Toljaga, D.** (2008). Savremene metode projektnog menadžmenta, XI internacionalni simpozijum SYMORG 2008 “Menadžment i društvena odgovornost”, Zbornik apstrakata, str. 306, ISBN: 978-86-7680-160-2, Zbornik radova na CD-u, FON, Beograd, 10-13. septembar 2008.

**Kategorija M63 – Saopštenje sa skupa nacionalnog značaja štampano u celini:**

- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Petrović, N. (2021). Uvođenje principa održivosti kroz faze upravljanja projektom. XXV međunarodni kongres iz upravljanja projektima “Odgovorno i fleksibilno upravljanje projektima”, IPMA Srbija, Beograd
- Todorović, M, & **Toljaga-Nikolić, D.** (2021). Resilient Project Leadership, XXV međunarodni kongres iz upravljanja projektima “Odgovorno i fleksibilno upravljanje projektima”, IPMA Srbija, Beograd
- Miković, R., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2021). Strateška mrežna saradnja: ključni preduslov za odgovorno upravljanje kroz unapređenje znanja u organizacijama. XXV međunarodni kongres iz upravljanja projektima “Odgovorno i fleksibilno upravljanje projektima”, IPMA Srbija, Beograd
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M, & Obradović, V. (2021). Kritični faktori održivog upravljanja projektima. XIII Skup privrednika i naučnika SPIN21, FON, Beograd
- Bjelica D., **Toljaga-Nikolić D.**, Todorović M. (2018). Management of value as a agile project management driver, XXII International Congress on Project Management, Conference Proceedings, Serbian Project Management Association – IPMA Serbia, Belgrade, September 28-30.
- Todorović, M., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2018). Human aspect of agile project management, XXII International Congress on Project Management, Conference Proceedings, Serbian Project Management Association – IPMA Serbia, Belgrade, September 28-30. 2018.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović M., & Bjelica D. (2018). Project manager`s challenges in agile project management. XXII International Congress on Project Management, *Conference Proceedings „Business Agility and Agile Project Management“*, Serbian Project Management Association – IPMA Serbia, Belgrade, September 28-30.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Bjelica, D., & Pavićević, M. (2017). Izbor pristupa za upravljanje projektom kroz prilagođavanje karakteristikama faza životnog ciklusa projekta, Zbornik radova „Razvoj projektnog menadžmenta – savremene tendencije i metodologije“, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Zlatibor, 2-4- jun, 2017, str. 160-165.
- Todorović, M., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2017). Održivost u projektnom menadžmentu, Zbornik radova „Razvoj projektnog menadžmenta – savremene tendencije i metodologije“, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Zlatibor, 2-4. jun, 2017, str. 183-187.
- Bjelica, D., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Mitrović, Z. (2017). Okviri i pristupi u upravljanju IT projektima, Zbornik radova „Razvoj projektnog menadžmenta – savremene tendencije i metodologije“, XXI Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Zlatibor, 2-4- jun, 2017, str. 216-220.
- Petrović, D., Mihić, M., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2017). Primena lean principa u upravljanju projektima, XI Skup privrednika i naučnika – SPIN’17, Zbornik apstrakata “Štedljivo (Lean) upravljanje resursima u privredi Republike Srbije”, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 9-10. novembar 2017, str. 57.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Ikonov, N., & Radošević, M. (2016). *Reinženjering procesa primenom „short-term“ projekta*, XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2016, Zbornik radova „Značaj projektnog menadžmenta - Prvih 30 godina YUPMA i 50 godina IPMA“,

ISBN 978-86-86385-13-0, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Beograd, 18-19. maj 2016, str. 99-103.

- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić D.**, & Mitrović, Z. (2016). *Mere u projektnom menadžmentu: način za praćenje i kontrolu projektnih performansi*, XX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2016, Zbornik radova „Značaj projektnog menadžmenta - Prvih 30 godina YUPMA i 50 godina IPMA“, ISBN 978-86-86385-13-0, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Beograd, 18-19. maj 2016, str. 193-197.
- Obradović, V., **Toljaga-Nikolić D.**, & Micić, M. (2015). *Komparativna analiza emocionalne inteligencije menadžera: Primeri iz Srbije*, Regionalna naučnostručna i biznis konferencija LIMEN 2015, Zbornik radova „Liderstvo i menadžment: država, preduzeće, preduzetnik“, Beograd, 10.12.2015, str. 265-273.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2015). *Uloga mekih menadžerskih veština projektnog menadžera u vođenju virtuelnog projektnog tima*, XIX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2015, Zbornik radova „Projektni menadžment u Srbiji – novi izazovi“, ISBN 978-86-86385-11-6, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Zlatibor, 12-14. jun 2015, str. 114-118.
- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić D.**, & Mitrović, Z. (2015). *Uticao formalne moći u organizaciji na upravljanje projektima*, XIX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2015, Zbornik radova „Projektni menadžment u Srbiji – novi izazovi“, ISBN 978-86-86385-11-6, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Zlatibor, 12-14. jun 2015, str. 64-68.
- Mitrović, Z., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2015). *Integracija projektnog marketinga i projektnog menadžmenta*, XIX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2015, Zbornik radova „Projektni menadžment u Srbiji – novi izazovi“, ISBN 978-86-86385-11-6, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Zlatibor, 12-14. jun 2015, str. 119-123.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Barišić, J., & Micić, M. (2015). *Upravljanje promenama u preduzećima u procesu restrukturiranja*, X Skup privrednika i naučnika SPIN`15, Zbornik radova „Inovativna rešenja operacionog menadžmenta za revitalizaciju privrede Srbije“, ISBN: 978-86-7680-320-0, Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, Privredna komora Srbije, Beograd, 5-6. novembar 2015, str. 469-475.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2014). *Uloga društvenih mreža preduzeća u uspešnom upravljanju projektima*, XVIII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2014, Zbornik radova „Upravljanje projektima u IT okruženju“, ISBN 978-86-86385-11-6, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Beograd, 12-13. maj 2014.
- Mitrović, Z., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2014). *Analiza softvera za upravljanje znanjem u projektnom okruženju*, XVIII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2014, Zbornik radova „Upravljanje projektima u IT okruženju“, ISBN 978-86-86385-11-6, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Beograd, 12-13. maj 2014.
- Todorović, M., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Mitrović, Z. (2014). *Proces integracije znanja u okruženju IT projekta*, XVIII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2014, Zbornik radova „Upravljanje projektima u IT okruženju“, ISBN 978-86-86385-11-6, Udruženje za upravljanje projektima Srbije - YUPMA, Beograd, 12-13. maj 2014.
- Mitrović, Z., Todorović, M., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2013). *Strateško upravljanje performansama u projektno orijentisanim organizacijama*, YUPMA 2013 - Savremene tendencije u savremenom projektnom i inovacionom menadžmentu, Zbornik radova “Savremene tendencije u savremenom projektnom i inovacionom menadžmentu”, ISBN: ISBN: 978-86-86385-10-9, Zlatibor, 7-9. Jun 2013, str. 54-58.

- Bjelica, D., Todorović, M., & **Toljaga-Nikolić, D.** (2013). *Korišćenje metoda odlučivanja u proceni kompleksnosti projekata*, YUPMA 2013 - Savremene tendencije u savremenom projektnom i inovacionom menadžmentu, Zbornik radova "Savremene tendencije u savremenom projektnom i inovacionom menadžmentu", ISBN: 978-86-86385-10-9, Zlatibor, 7-9. Jun 2013, str. 364-368.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Mitrović, Z., & Bjelica, D. (2012). *Metodologija mekih sistema u rešavanju upravljačkih problema*, YUPMA 2012 - U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja, Zbornik radova „U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja", ISBN: 978-86-86385-09-3, Zlatibor, 18-20. maj 2012, str. 338-342.
- Bjelica, D., Todorović, M., & **Toljaga-Nikolić D.** (2012). *Od znanja ka akciji u selekciji projektnog portfolia*, YUPMA 2012 - U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja, Zbornik radova „U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja", ISBN: 978-86-86385-09-3, Zlatibor, 18-20. maj 2012, str. 496-500.
- Mitrović, Z., **Toljaga-Nikolić D.**, & Todorović, M. (2012). *Analiza zdravstvenih efekata javno finansiranih projekata*, YUPMA 2012 - U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja, Zbornik radova „U susret ekonomiji znanja - upravljanje projektima znanja", ISBN: 978-86-86385-09-3, Zlatibor, 18-20. maj 2012, str. 348-352.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Čolić, V., Tomić, M., & Dragomanović, N. (2011). *Menadžer i poboljšanje efikasnosti tima*, VIII skup privrednika i naučnika SPIN'11, Zbornik radova "Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020", ISBN: 978-86-7680-244-9, Beograd, 01-02. novembar 2011, str. 197-203.
- **Toljaga-Nikolić, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2011). *Uloga ISO 17024:2003 u uspostavljanju IPMA programa sertifikacije*, YUPMA 2011 - Projektni menadžment u Srbiji - uspesi i mogućnosti, Zbornik radova "Projektni menadžment u Srbiji - uspesi i mogućnosti", ISBN: 978-86-86385-08-6, Zlatibor, 10-12. jun 2011, str. 572-576.
- Bjelica, D., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Todorović, M. (2011). *Usklađivanje portfolia istraživačko razvojnih projekata na nivou preduzeća*, YUPMA 2011 - Projektni menadžment u Srbiji - uspesi i mogućnosti, Zbornik radova "Projektni menadžment u Srbiji - uspesi i mogućnosti", ISBN: 978-86-86385-08-6, Zlatibor, 10-12. jun 2011, str. 562-566.
- Todorović, M., Bjelica, D., & **Toljaga-Nikolić D.** (2011). *Analiza indirektnih efekata projekata u javnom sektoru*, YUPMA 2011 - Projektni menadžment u Srbiji - uspesi i mogućnosti, Zbornik radova "Projektni menadžment u Srbiji - uspesi i mogućnosti", ISBN: 978-86-86385-08-6, Zlatibor, 10-12. jun 2011, str.120-124.
- Bjelica, D., **Toljaga-Nikolić, D.**, & Todorović, M. (2011). *Model celobrojnog programiranja u selekciji IR projekata*, VIII skup privrednika i naučnika SPIN'11, Zbornik radova "Operacioni menadžment u funkciji održivog ekonomskog rasta i razvoja Srbije 2011-2020", ISBN: 978-86-7680-244-9, Beograd, 01-02. novembar 2011, str. 266-273.
- **Toljaga, D.**, Todorović, M., & Bjelica, D. (2010). *Uloga projektnog menadžera u postizanju strateških ciljeva pomoću virtuelnih projektnih timova*, XIV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2010, "Strategijski projektni menadžment i projektno liderstvo", Zbornik radova, ISBN: 978-86-86385-07-9, Zlatibor, 14-16. maj 2010, str. 201-205.
- Todorović, M., Bjelica, D., & **Toljaga, D.** (2010). *Proizvesti ili kupiti: Od strateške odluke do realizacije*, XIV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2010, "Strategijski projektni menadžment i projektno liderstvo", Zbornik radova, ISBN: 978-86-86385-07-9, Zlatibor, 14-16. maj 2010, str. 136-140.
- Bjelica, D., **Toljaga, D.**, & Todorović, M. (2010). *Upravljanje rizikom projektnog portfolia*, XIV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2010, "Strategijski projektni

menadžment i projektno liderstvo", Zbornik radova, ISBN: 978-86-86385-07-9, Zlatibor, 14-16. maj 2010, str. 258-262.

- **Toljaga, D., & Todorović, M.** (2009). *Primena "modela usklađenosti projekta" u ispunjenju ciljeva organizacije*, XIII Internacionalni simpozijum iz upravljanja projektima – YUPMA 2009, "Projektni menadžment – vizija i strateški ciljevi", Zbornik radova, ISBN 978-86-86385-04-8, Zlatibor, 6-8. jun 2009, str. 163-167.
- Todorović, M., & **Toljaga, D.** (2009). *Značaj strateškog planiranja za upravljanje projektima*, XIII Internacionalni simpozijum iz upravljanja projektima – YUPMA 2009, "Projektni menadžment – vizija i strateški ciljevi", Zbornik radova, ISBN 978-86-86385-04-8, Zlatibor, 6-8. jun 2009, str. 126-130.
- **Toljaga D., Živković D., & Todorović M.** (2008). *Ovlašćenja i izbor projektnog menadžera*, VI Skup privrednika i naučnika – SPIN'08, "Operacioni menadžment i evropske integracije", Fakultet organizacionih nauka (FON)/Centar za operacioni menadžment (COM) i Privredna komora Srbije, Zbornik radova, ISBN: 978-86-7680-164-0, Beograd, 06-07. novembar 2008, str. 113-117.
- **Toljaga, D., & Todorović, M.** (2008). *Projektni sponzor – ključ uspeha projekta*, XII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2008, Zbornik radova, ISBN: 978-86-86385-03-1, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Zlatibor, 16-18. maj 2008, str. 154-158.
- Todorović, M., & **Toljaga, D.** (2008). *Upravljanje nabavkom za projekat*, XII Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2008, Zbornik radova, ISBN: 978-86-86385-03-1, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Zlatibor, 16-18. maj 2008, str. 323-327.
- **Toljaga, D.** (2005). *Upravljanje promenama u projektu*, IX Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta – YUPMA 2005, Zbornik radova, Udruženje za upravljanje projektima SCG, Zlatibor, 13-15. jun 2005, str. 428-432.

## 5. ЗАКЉУЧАК И ПРЕДЛОГ

На основу прегледа докторске дисертације, под називом „Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости“, кандидаткиње Данијеле Тољага-Николић, Комисија за преглед, оцену и одбрану докторске дисертације констатује да је дисертација написана у складу са свим захтевима стандарда научно-истраживачког рада, и да испуњава све услове предвиђене Законом о високом образовању, стандардима, правилницима и Статутом Факултета организационих наука, Универзитета у Београду. Узимајући у обзир актуелност теме докторске дисертације, квалитет добијених резултата, изнете закључке, као и утврђени научни допринос, Комисија констатује да је кандидаткиња Данијела Тољага-Николић успешно завршила докторску дисертацију, у складу са дефинисаним предметом и циљевима истраживања.

Кандидаткиња је за потребе израде ове дисертације успешно реализовала истраживање, које је довело до оригиналних научних закључака. Део презентованих закључака је валидиран кроз публикавање у истакнутом међународном часопису, као и часописима националног значаја, те на међународним и националним конференцијама. Имајући у виду актуелност теме дисертације, њену комплексност и обухватност, оригиналност презентованих резултата истраживања, као и чињеницу да је истраживање реализовано коришћењем адекватне научне методологије, те да су као крајњи резултат добијени значајни закључци који имају и теоријску и практичну примену, констатује се да



ова дисертација у потпуности испуњава све потребне научне критеријуме и квалификује кандидаткињу Данијелу Тољага-Николић за самосталан научно-истраживачки рад.

На основу претходно наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука, да се докторска дисертација под називом „**Интегрисани модел за унапређење успешности пројеката базиран на принципима одрживости**“ кандидаткиње **Данијеле Тољага-Николић** прихвати, изложи на увид јавности и упути на усвајање Већу научних области техничких наука Универзитета у Београду на коначно одобравање.

У Београду, 28.12.2021. године

#### ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ

.....  
Проф. др Владимир Обрадовић, редовни професор  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

.....  
Проф. др Јован Филиповић, редовни професор  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

.....  
Проф. др Наташа Петровић, редовни професор  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

.....  
Проф. др Марија Кузмановић, редовни професор  
Универзитет у Београду, Факултет организационих наука

.....  
Проф. др Иван Михајловић, редовни професор  
Универзитет у Београду, Технички факултет у Бору