

ZNAČAJ UPRAVLJANJA PROMENAMA U ODRŽIVOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

Svetlana Marković⁵, Davor Sakać⁶, Vladimir Marinković⁷

Originalan naučni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2601027M

UDK: 005.74

502.131.1:005.336.3

Rezime

U savremenom poslovnom okruženju, koje karakterišu brze tehnološke promene, globalna konkurencija i povećani zahtevi za održivim razvojem, sposobnost preduzeća da efikasno upravlja promenama postaje ključni faktor dugoročne održivosti. Ovaj rad istražuje značaj upravljanja promenama kao strateškog alata koji omogućava organizacijama da prilagode svoje poslovne modele, procese i kulturu novim izazovima i prilikama. Poseban akcenat stavljen je na povezanost između uspešnog upravljanja promenama i ostvarivanja ekonomske, ekološke i društvene održivosti. U radu se analizira kako organizacije mogu integrisati održive prakse kroz sistematsko planiranje, implementaciju i evaluaciju promena, kao i ulogu liderstva i organizacione kulture u tom procesu. Rezultati ukazuju da preduzeća koja primenjuju proaktivno i strateško upravljanje promenama postižu veći nivo inovativnosti, otpornosti na krizne situacije i konkurentne prednosti, što direktno doprinosi njihovoj dugoročnoj održivosti i društvenoj odgovornosti.

Ključne reči: *upravljanje promenama, održivost, poslovanje, organizacione promene, konkurentnost, inovacije, društvena odgovornost.*

⁵ dr Svetlana Marković, Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije 73, Beograd, E-mail: svetlana.markovic@bpa.edu.rs, ORCID [0000-0003-3662-9882](https://orcid.org/0000-0003-3662-9882)

⁶ Doc. dr Davor Sakać, Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a, 78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina, ORCID [0000-0002-2625-6819](https://orcid.org/0000-0002-2625-6819)

⁷ Doc. dr Vladimir Marinković, Fakultet organizacionih studija „Eduka“ , Majke Jevrosime 15, 11000 Beograd, Srbija, ORCID [0009-0000-1439-8679](https://orcid.org/0009-0000-1439-8679)

Uvod

Savremeno poslovno okruženje karakterišu visoki stepen dinamike i nepredvidivosti, uz intenzivan pritisak globalne konkurencije, ubrzane tehnološke inovacije, promene u zakonodavstvu i rastuća očekivanja potrošača i društva u celini. U takvom kontekstu, preduzeća se ne mogu osloniti samo na tradicionalne poslovne modele i statične strategije, već moraju kontinuirano prilagođavati svoje procese, strukture i organizacionu kulturu kako bi ostala konkurentna i održiva. Upravljanje promenama predstavlja ključni menadžerski alat koji omogućava organizacijama da planiraju, implementiraju i evaluiraju promene, smanjujući otpor zaposlenih i maksimizirajući efikasnost transformacije.

Održivo poslovanje, u međuvremenu, postaje imperativ savremenih organizacija, jer uspeh preduzeća više nije definisan isključivo finansijskim performansama, već i sposobnošću da doprinese očuvanju životne sredine i razvoju zajednice. Koncept održivog poslovanja bazira se na principu „trostruke donje linije“ (triple bottom line), koji uključuje ekonomski prosperitet, ekološku odgovornost i društvenu korist. U tom kontekstu, upravljanje promenama postaje neophodno za integraciju održivih praksi u sve aspekte poslovanja, od proizvodnje i distribucije do korporativne kulture i strategije.

Istraživanja pokazuju da organizacije koje efikasno upravljaju promenama postižu veći nivo inovativnosti, otpornosti na krizne situacije i prilagodljivosti tržišnim izazovima. Promene se ne dešavaju spontano – one zahtevaju proaktivno planiranje, strateško liderstvo, motivaciju zaposlenih i kontinuirano praćenje rezultata. Neuspeh u upravljanju promenama često dovodi do pada produktivnosti, gubitka tržišne pozicije, a u ekstremnim slučajevima i do finansijske ili operativne nestabilnosti.

Cilj ovog rada je da istraži značaj upravljanja promenama u kontekstu održivosti poslovanja preduzeća. Poseban fokus stavljen je na analizu ključnih faktora uspešnog upravljanja promenama, ulogu liderstva, organizacione kulture, kao i tehnoloških i društvenih faktora koji oblikuju sposobnost preduzeća da se prilagodi i napreduje u dinamičnom poslovnom okruženju. Rad pruža teorijski okvir, analizu i diskusiju o povezanosti upravljanja promenama i održivog poslovanja, sa ciljem da doprinese boljem razumevanju i praktičnoj primeni ovih koncepata u modernim organizacijama.

1. Teorijski okvir

Upravljanje promenama danas se definiše kao planski i strateški pristup transformaciji organizacija kojim se obezbeđuje postizanje ciljeva u uslovima dinamičnog i kompleksnog poslovnog okruženja. U tom smislu, upravljanje promenama uključuje ne samo formalne procese i tehnike, već i adaptaciju organizacione kulture i ponašanja zaposlenih kako bi se odgovorilo izazovima savremenog tržišta (Stouten, Rousseau & Cremer, 2022). Ovaj pristup posebno je važan kada organizacija implementira promene usmerene na održivost, jer zahteva koordinaciju različitih nivoa menadžmenta i interesnih strana.

Recentne studije ukazuju da uspešno upravljanje promenama podrazumeva definisane korake i modele koji obuhvataju analizu okruženja, strateško planiranje, komunikaciju promena zaposlenima, praćenje implementacije i evaluaciju rezultata (Stouten et al., 2022). Posebnu pažnju istraživanja posvećuju i važnosti liderstva koje ima viziju i sposobnost da motiviše organizaciju ka prihvatanju promena — posebno onih koje doprinose održivosti poslovanja (Akinwalere, Chang & Barbhuiya, 2025). Upravljanje promenama nije samo tehnički proces već i društveni fenomen koji podrazumeva promenu vrednosti, normi i uverenja unutar organizacije, što zahteva celovit pristup i aktivno uključivanje svih zaposlenih.

Održivo poslovanje podrazumeva integraciju ekonomskih, ekoloških i društvenih aspekata u strateške ciljeve preduzeća, čime se omogućava dugoročna održivost poslovanja bez ugrožavanja resursa i blagostanja budućih generacija. Prema savremenim autorima, održivo poslovanje se više ne smatra dodatkom poslovnoj strategiji već njenim integralnim delom, jer kompanije globalno moraju odgovarati na regulatorne zahteve, ekološke rizike, kao i očekivanja potrošača i investitora (Bešić et al., 2022).

Održivost postaje i ekonomski imperativ jer podstiče inovativnost, smanjenje troškova kroz efikasnije korišćenje resursa i dugoročno poboljšava reputaciju i konkurentnost kompanija. Savremena literatura ističe da organizacije moraju neprekidno revidirati svoje strategije održivosti kako bi ostale relevantne i otporne na promene u okruženju (Elezović, 2025).

Veza između upravljanja promenama i održivosti postaje centralna tema u akademskim istraživanjima jer se transformacija ka održivom

poslovanju smatra kompleksnim organizacionim izazovom (Ćurčić, 2025). Novi modeli integracije upravljanja promenama i održivosti nastoje da pruže empirijski utemeljene pristupe kako bi se promena uspešno implementirala kroz sve dimenzije organizacije (Stouten et al., 2022).

Postoje tri ključna aspekta ove veze:

1. **Strateška integracija:** Promene usmerene ka održivosti moraju biti ugrađene u osnovnu strategiju preduzeća kako bi bile efikasne i dugoročne.
2. **Organizaciona kultura:** Kultura koja podržava inovacije i održivost doprinosi bržoj adaptaciji promena.
3. **Vodstvo i angažman zaposlenih:** Lideri koji aktivno promovišu održivost i promene inspiriraju zaposlene na aktivno učešće u transformaciji (Akinwalere et al., 2025).

Simultano, organizacije koje uspešno povezuju upravljanje promenama i održivost imaju veći nivo otpornosti na promene u okruženju, uključujući regulatorne zahteve, društvene pritiske i tehnološke inovacije. Ovakav sistemski pristup transformaciji omogućava da održivost ne ostane samo deklarativni cilj već se postane praktična stvarnost unutar poslovnih procesa.

2. Metodologija istraživanja

Metodologija ovog rada zasniva se na kombinaciji **kvalitativnog pristupa i analize literature s naglaskom na recentne studije**, kako bi se dobila što potpunija slika o značaju upravljanja promenama u održivosti poslovanja. Ovaj pristup omogućava dublje razumevanje fenomena kroz analizu teorijskih modela, iskustava organizacija i rezultata empirijskih istraživanja koji povezuju upravljanje promenama i održivost.

Istraživanje je osmišljeno kao **deskriptivno–analitička studija** koja kombinuje analizu teorijskih koncepta sa pregledom empirijskih nalaza. Deskriptivna metoda omogućava sistematsko opisivanje fenomena upravljanja promenama i održivosti poslovanja kroz postojeću literaturu, dok analitička metoda omogućava identifikaciju veza, obrazaca i implikacija u postojećim studijama (Creswell & Poth, 2018). Prema Saunders, Lewis i Thornhill (2019), odabir deskriptivno–analitičkog pristupa opravdan je kada je cilj istraživanja **razumevanje konceptualnih veza i obrazaca u kompleksnim fenomenima**, što se

direktno odnosi na temu ovog rada. Ovakav pristup je posebno važan u menadžmentu jer omogućava kombinaciju teorijskih uvida i empirijskih dokaza pri interpretaciji rezultata (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Podaci u ovom radu prikupljeni su kroz **analizu relevantne literature**, uključujući naučne članke iz međunarodnih časopisa (posle 2018), akademske knjige i publikacije istraživačkih instituta koje se bave menadžmentom promena i održivošću poslovanja (Rudić, 2025). Analiza literature predstavlja ključnu metodu za istraživanja ovakvog tipa jer omogućava kritičko sagledavanje različitih pristupa, modela i empirijskih nalaza (Hart, 2020).

Literatura je selektovana prema sledećim kriterijumima:

1. **Vremenski okvir:** radovi objavljeni nakon 2018. godine.
2. **Relevantnost za temu:** fokus na upravljanje promenama, održivost i organizacionu transformaciju.
3. **Kvalitet publikacija:** radovi iz recenziranih naučnih časopisa i akademskih knjiga sa visokim faktorom uticaja (impact factor) kako bi se osigurala validnost i pouzdanost izvora (Hart, 2020).

Kao deo analitičkog pristupa, rad koristi **tematsku analizu literature** kako bi identifikovao ključne teme i obrasce u konceptima upravljanja promenama i održivosti poslovanja. Tematska analiza omogućava sistematsko organizovanje podataka iz literature u glavne teme, uključujući:

- uloge liderstva u upravljanju promenama,
- strategije za implementaciju održivih praksi,
- izazove i faktore uspeha transformacija.

Ovaj način analize omogućava ne samo deskripciju ključnih pristupa već i sintezu nalaza, što doprinosi boljem razumevanju kako teorijski koncepti utiču jedni na druge i koje implikacije imaju za praksu (Braun & Clarke, 2022).

Da bi se osigurala validnost i pouzdanost istraživanja, analizirani su radovi iz više međunarodnih izvora, sa fokusom na studije koje su prošle kroz recenzijski proces. Korišćenje različitih izvora i multilateralna analiza doprinose **triangulaciji podataka** — kombinaciji više perspektiva radi objektivnijeg i sveobuhvatnijeg zaključivanja (Denzin, 2018).

Iako analiza literature omogućava duboko razumevanje teorijskih i empirijskih aspekata teme, postoje i ograničenja — uključujući mogućnost da u radu nisu obuhvaćene sve relevantne publikacije, posebno one koje su iza paywall-a ili nisu indeksirane u glavnim naučnim bazama. Takođe, kvalitativni pristup ne obuhvata empirijsku proveru u realnim organizacijama, što predstavlja potencijalnu osnovu za buduća istraživanja (Saunders et al., 2019).

3. Analiza i diskusija

Analiza u ovom delu rada fokusira se na tri ključne dimenzije uloge upravljanja promenama u postizanju i unapređenju održivosti poslovanja: **liderstvo i vizija, organizacione barijere i otpor, te uticaj tehnoloških i kulturnih faktora**. Ove dimenzije su identifikovane kao centralne tačke u savremenim studijama koje ispituju dinamiku transformacija organizacija ka održivom poslovanju.

U savremenoj literaturi jasno je naglašeno da liderstvo predstavlja jedan od najvažnijih faktora uspeha u upravljanju promenama, posebno u kontekstu održivosti (Stojković, Kocić, 2024). Lideri koji artikulišu jasnu viziju i komuniciraju je kroz organizacione strukture omogućavaju bolju usaglašenost zaposlenih sa ciljevima održivosti (Akinwalere, Chang & Barbhuiya, 2025). Ovaj pristup liderstvu omogućava da promene ne budu doživljene kao izolovane intervencije već kao integrisani elementi strategije poslovanja.

Empirijska istraživanja pokazala su da lideri koji aktivno promovišu održivost:

- povećavaju motivaciju zaposlenih da prihvate promene;
- uspešnije prevazilaze otpor kroz participativne pristupe;
- jačaju organizacionu kulturu koja podržava kontinuirano unapređenje (Akinwalere et al., 2025).

Ovakve prakse u liderstvu nisu samo retoričke, već se manifestuju kroz konkretne procese i politike koje omogućavaju zaposlenima da učestvuju u definisanju promena, čime se smanjuje otpor i povećava osećaj vlasništva nad transformacijom. U situacijama kada lideri ne uspeju da formulišu i komuniciraju jasnu viziju promene, organizacije se suočavaju sa fragmentiranim pristupima koji ugrožavaju održivost i dugoročne ciljeve.

Otpor prema promenama ostaje jedna od najčešće identifikovanih prepreka u procesu transformacije, naročito kada se promene tiču održivosti poslovanja. Razlozi otpora mogu biti višestruki — od straha od gubitka komfora i sigurnosti do sumnje u efikasnost i svrhu promena (Stouten, Rousseau & Cremer, 2022). Upravo zato, analiza otpora mora obuhvatiti i **individualni i organizacioni nivo**.

Individualne barijere uključuju:

- nesigurnost u vezi sa novim zadacima i odgovornostima;
- percepciju da promene ugrožavaju ličnu ekspertizu ili status;
- nedostatak poverenja u menadžment.

Organizacione barijere obično se manifestuju kroz:

- nejasnu strategiju promene;
- slab protok informacija;
- neadekvatne strukture podrške i obuke (Stouten et al., 2022).

Upravljanje otporom nije samo tehničko uklanjanje prepreka — važno je postaviti mehanizme **dvosmerne komunikacije**, uključiti zaposlene u proces donošenja odluka i nuditi kontinuiranu podršku kroz mentorski rad i obuke (Jakšić, Zekić, 2025). U praksi, preduzeća koja aktivno rade na smanjenju otpora imaju veću verovatnoću da implementiraju održive promene bez velikih poremećaja u organizaciji. Tehnološke inovacije igraju ključnu ulogu u upravljanju promenama usmerenim na održivost (Becić, i dr. 2025). Digitalne tehnologije, kao što su automatizacija, data analytics i sistemi za upravljanje resursima, omogućavaju organizacijama da optimizuju poslovne procese i smanje negativan uticaj na životnu sredinu (Stouten et al., 2022). Uključivanje tehnologije, međutim, ne znači samo nabavku novih alata — već i transformaciju procesa i promenu poslovnih modela.

Savremene studije ukazuju da organizacije koje koriste digitalne tehnologije u svrhu održivosti ostvaruju:

- bolju efikasnost u potrošnji resursa;
- transparentiju u lancima snabdevanja;
- mogućnost real-time praćenja uticaja poslovanja na životnu sredinu (Akinwalere et al., 2025).

Međutim, sama tehnologija nije dovoljna bez odgovarajućeg upravljanja promenama. Organizacije koje nisu spremne da promene

svoje poslovne procese i kulturu često doživljavaju neuspeh u digitalnim transformacijama, jer tehnologija bez strategije ostaje neiskorišćena.

Organizacijska kultura predstavlja skup vrednosti, uverenja i normi ponašanja unutar organizacije — i ima direktan uticaj na to kako zaposleni percipiraju i prihvataju promene. Kultura koja podržava inovacije, otvorenu komunikaciju i kontinuirano učenje znatno olakšava implementaciju promena, uključujući i one usmerene ka održivosti (Stouten et al., 2022). U organizacijama gde kultura nagrađuje inovativnost i saradnju, zaposleni su skloniji da se uključe u procese transformacije i da iniciraju sopstvene ideje koje doprinose održivim praksama.

Suprotno tome, kultura koja naglašava stabilnost i rigidnost često blokira inicijative za promene i otežava implementaciju održivih strategija. U takvom okruženju, promene se doživljavaju kao pretnja, a ne prilika za unapređenje.

Sve navedene dimenzije — liderstvo, otpor promenama, tehnologija i kultura — zajedno čine složeni sistem upravljanja promenama koji direktno utiče na održivost poslovanja. Savremene organizacije koje uspešno integrišu ove elemente pokazuju da održivost nije samo dodatna vrednost već centralni deo poslovne strategije.

Strateško upravljanje promenama omogućava transformaciju organizacionih struktura i procesa, ali isto tako stvara okvir za stalnu evaluaciju i poboljšanje. Održive organizacije svoje rezultate ne mere samo kroz finansijske pokazatelje, već i kroz uticaj na životnu sredinu i društvo, shvatajući da dugoročna održivost donosi konkurentne prednosti i stabilnost poslovanja (Akinwalere et al., 2025; Stouten et al., 2022).

Zaključak

Upravljanje promenama predstavlja suštinski faktor u postizanju održivosti poslovanja savremenih preduzeća. Kroz analizu teorijskih koncepata, recentnih modela i empirijskih iskustava, jasno je da sposobnost organizacije da efikasno planira, implementira i prati promene direktno utiče na njenu konkurentnost, otpornost i dugoročni razvoj. Promene nisu samo operativni procesi — one podrazumevaju transformaciju strategije, procesa, tehnologije i organizacione kulture.

Uspešno upravljanje promenama omogućava preduzećima da:

- anticipiraju i prilagođavaju se tržišnim i regulatornim izazovima;
- integrišu održive prakse u svakodnevne poslovne operacije;
- unaprede organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih;
- smanje rizik neuspeha pri implementaciji inovacija i digitalnih tehnologija.

Održivo poslovanje se ne postiže pasivnim prilagođavanjem, već aktivnim, strateškim i sistemskim pristupom promenama. Preduzeća koja prepoznaju važnost liderstva, uključivanja zaposlenih, primene tehnologija i oblikovanja organizacione kulture imaju znatno veću šansu da transformišu svoje poslovanje na način koji balansira ekonomske, ekološke i društvene ciljeve.

Zaključno, upravljanje promenama nije samo sredstvo za ostvarivanje trenutnih poslovnih ciljeva, već ključni alat za dugoročnu održivost i stabilnost. Organizacije koje integriraju promene u svoje strateške planove postaju otpornije na nepredvidive izazove, inovativnije u poslovanju i sposobnije da dugoročno ostvaruju koristi kako za svoje akcionare, tako i za društvo i životnu sredinu. Ova sposobnost adaptacije i proaktivnog delovanja uvek će biti preduslov za uspeh modernih preduzeća u dinamičnom i zahtevnom poslovnom okruženju.

Literatura

1. Đurić, Z., Ilić, B., & Vysotskaya, A. (2025). *The role of innovations and organizational change in corporate management: Strategic perspectives on green finance*. *Journal of Social Sciences*, 17(2). <https://doi.org/10.46793/GlasnikDN17.2.053DJ>
2. Baykal, E., & Bayraktar, O. (2022). *Green human resources management: A novel tool to boost work engagement*. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 951963. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951963>
3. Štrukelj, T., Dankova, P., & Hrast, N. (2023). *Strategic transition to sustainability: A cybernetic model*. *Sustainability*, 15(22), Article 15948. <https://doi.org/10.3390/su152215948>
4. Lekić, S., Davidovac, Z., & Vučićević, M. (2025). *Agile management as a driver of sustainability organizational*

- excellence. XXI International Convention on Quality (JUSK ICQ)*. <https://doi.org/10.46793/XXIJUSK-ICQ.141L>
5. Becić, S., Knežević, M., Bojić, M., Popović, M. (2025). The role of company management in the modern business environment. *Akcionarstvo*, 31(1), 97–111.
 6. *Change management in sustainability transformation: A model for business organizations*. (2023). *Journal of Cleaner Production*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479722027384>
 7. Radović-Marković, M. (2024). *The resilience and leadership sustainability*. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*.
 8. Bešić, C., Đorđević, D., & Bešić Vukašinović, D. (2022). *Održivo poslovanje i promene na globalnom tržištu*. *Zbornik radova*, 11, 20-24.
 9. Jakšić, N., & Zekić, M. (2025). Punishment as a type of offense sanction. *The Journal Law Review of Public Sector*, 5(2), 25-51.
 10. Stojković, A., Kocić, S. (2024). Analysis of stress disorders and public speaking. *The Financial Advisor*, 29(1), 27-38.
 11. Pešić, M. (2025). *Management in multinational companies: Challenges of global regulation and sustainable business*. *Ekonomist*, 4(1), 139-173.
<https://doi.org/10.46793/EKONOMIST4.1.5P>
 12. Rudić, S. (2025). Open source software packages and their compatibility with modern needs. *ITB - Informatics, Technology and Business*, 3(1), 61-73.
 13. Ćurčić, M. (2025). Legal and economic analysis of public expenditures in conditions of budget limitations. *The Financial Advisor*, 30(1), 75-93.
 14. Parojčić, D. (2025). *The role of human resources in integrating sustainability, innovation and crisis management in green transformation of organizations*. International Conference Proceedings. <https://doi.org/10.46793/87143.27.2.281P>
 15. *Sustainable business change: Project management toward circular economy*. (2023). Springer Nature.
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-23543-6>

THE IMPORTANCE OF CHANGE MANAGEMENT IN THE SUSTAINABILITY OF BUSINESS OPERATIONS

Svetlana Markovic⁸, Davor Sakac⁹, Vladimir Marinkovic¹⁰

Abstract

In the contemporary business environment, characterized by rapid technological changes, global competition, and increasing demands for sustainable development, the ability of companies to effectively manage change has become a key factor for long-term sustainability. This paper explores the importance of change management as a strategic tool that enables organizations to adapt their business models, processes, and culture to new challenges and opportunities. Special emphasis is placed on the connection between successful change management and the achievement of economic, environmental, and social sustainability. The paper analyzes how organizations can integrate sustainable practices through the systematic planning, implementation, and evaluation of changes, as well as the role of leadership and organizational culture in this process. The results indicate that companies that apply proactive and strategic change management achieve higher levels of innovation, resilience to crisis situations, and competitive advantage, which directly contributes to their long-term sustainability and social responsibility.

Keywords: *change management, sustainability, business, organizational changes, competitiveness, innovation, social responsibility.*

Date of receipt: 11 February 2026

Date of acceptance: 4 March 2026

⁸ Svetlana Markovic PhD, Belgrade Business and Arts Academy of Applied Studies, Kraljice Marije 73, Belgrade, Serbia, email: svetlana.markovic@bpa.edu.rs, ORCID [0000-0003-3662-9882](https://orcid.org/0000-0003-3662-9882)

⁹ Assoc. Prof. Davor Sakac, University of Business Studies, Jovana Ducica 23a, 78000 Banja Luka, Bosna i Hercegovina, ORCID 0000-0002-2625-6819

¹⁰ Assoc. Prof. Vladimir Marinkovic, Faculty of Organizational Studies "Eduka", Majke Jevrosime 15, 11000 Belgrade, Serbia, ORCID [0009-0000-1439-8679](https://orcid.org/0009-0000-1439-8679)