

**Институт економских наука**

Змај Јовина 12, 11000 Београд



**ПРОГРАМ РАДА И РАЗВОЈА  
ИНСТИТУТА ЕКОНОМСКИХ НАУКА  
ЗА ПЕРИОД 2021-2025. ГОДИНА  
СТРАТЕГИЈА'25**

**Београд, 2021. године**

## Садржај

1. УВОДНЕ НАПОМЕНЕ .....	4
2. ОКВИР ЗА ДОНОШЕЊЕ СТРАТЕГИЈЕ .....	6
3. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИНСТИТУТУ .....	8
4. АНАЛИЗА СТАЊА .....	9
4.1 Екстерна стратешка анализа .....	9
4.2 Важни актери .....	10
4.3 Конкурентска позиција ИЕН .....	11
4.4 Кључни фактори успеха .....	11
4.5 Анализа интерног окружења .....	12
4.5.1 Организациона структура и људски ресурси .....	12
4.5.2. Резултати научноистраживачког рада.....	14
4.5.3. Научно-издавачка делатност .....	17
4.5.4 Финансијски индикатори успеха.....	17
4.5.5. Материјална опремљеност .....	18
4.5.5 Самовредновање .....	19
4.5.6 SWOT анализа .....	23
5. Кључни елементи Стратегије'25 .....	25
5.1 Стратешко усмерење Института .....	25
5.2 Прилагођавање организационе структуре и људских ресурса .....	27
5.3. Очекивани резултати у периоду до 2025. године .....	29
Прилог 1 – Екстерна анализа.....	32
Политичко окружење.....	32
Економско окружење .....	33
Социо-културолошко окружење.....	34
Технолошко окружење .....	34
Правно окружење .....	35
Животна средина .....	36
Прилог 2 - Приходи и расходи .....	37
Прилог 3 – Анкете истраживача .....	40
Прилог 4 – <i>Ex-post</i> евалуација Стратегије ИЕН2020 .....	42

Степен реализације постављених циљева.....	42
Упоредна анализа организационе структуре и људских ресурса.....	44
Ремапирање актера и поређење са мапирањем спроведеним у Стратегији ИЕН2020.....	44
Идентификовање фактора који су утицали на остварење резултата .....	45
Прилог 5 – SWOT анализе оперативних центара са циљевима, активностима и индикаторима.....	46
Основна истраживања .....	46
Међународна сарадња .....	47
Стратешка сарадња .....	48
Сарадња са привредом .....	50
Дигитални ресурси .....	51
Прилог 6 – Стратегија медијске комуникације ИЕН .....	53
Уводне напомене .....	53
Анализа стања .....	53
Циљеви медијске комуникације ИЕН.....	57
Дефинисање циљних аудиторијума ИЕН .....	58
Планиране активности и анализа учинка .....	60

## 1. УВОДНЕ НАПОМЕНЕ

Програм рада и развоја Института економских наука за период 2021-2025. (Стратегија'25) је развојни документ који је настао са намером да се идентификују дугорочни циљеви Института економских наука (ИЕН) и дефинишу начини за њихову реализацију. Програм се заснива на националном стратешком документу „Стратегије научног и технолошког развоја за период од 2021. до 2025. године – Моћ знања“. У складу са Стратегијом предвиђена је обавеза свих акредитованих института у Републици Србији (РС) да у року од годину дана ускладе своје стратешке документе. Смер развоја ИЕН за период до 2025. године је постављен у Стратегији'25, уз претпоставку да ће се неке активности реализовати и у наредном стратешком периоду - 2026-2030. година. Стратегија'25 се у значајној мери надовезује и наслања на Стратегију ИЕН2020, уз додатно прилагођавање новонасталим условима окружења.

Припрема Стратегије'25 трајала је 18 месеци:

- У првој фази је спроведена ситуациона анализа у неколико корака.
- У другој фази су дате стратешке смернице развоја ИЕН за наредни период.
- У трећој фази су сви истраживачи Института имали прилику да дају коментаре на Стратегију
- У завршној фази је усаглашен коначан облик Стратегије.

Стратегија'25 је припремљена тако да сви актери имају јасну визију будућег правца развоја ИЕН, да је разумеју и прихвате у потпуности. Истовремено се водило рачуна о континуитету рада ИЕН из стратешког периода 2017-2020. године, као и усаглашености са Законом о науци и истраживањима и Стратегијом научног и технолошког развоја Србије. Изради Стратегије'25 се приступило темељно, са циљем да се узму у обзир сви значајни фактори који могу да утичу на рад ИЕН. Документ је припремљен са намером да се дефинишу основни правци развоја и извори конкурентске предности, уз задржавање одређеног нивоа флексибилности којом се не омета примена и актуелност Програма.

Стратегија'25 треба да обезбеди да се ИЕН проактивно суочи са свим изазовима окружења и да пружи решење за будући развој у условима увођења институционалног финансирања, функционисања Фонда за науку и интензивирања конкуренције за партиципацију на ЕУ и осталим програмима. Посебно се водило рачуна о очекиваном реструктурирању мреже института у Србији, која би требало да се спроведе у периоду 2021-2027. године, као и о намери ИЕН да се акредитује као Институт од националног значаја.

У изради документа Стратегија'25 учествовали су:

- др Исидора Бераха,
- др Михајло Ђукић,
- др Славица Стевановић,
- др Александра Брадић-Мартиновић,
- др Соња Ђуричин,
- Др Марија Лазаревић,
- др Исидора Љумовић,
- др Петар Митић,
- др Аида Ханић,
- др Милена Којић,
- др Душко Бодрожа,
- Валентина Вукмировић, Ма
- Ђина Ивановић, Ма

У писању завршне верзије Стратегије'25 су били укључени сви истраживачи ИЕН.

## 2. ОКВИР ЗА ДОНОШЕЊЕ ПРОГРАМА

Законодавни оквир за доношење Стратегије'25 успостављен је Законом о науци и истраживањима („Службени гласник РС”, број 49/19), Законом о Фонду за науку Републике Србије („Службени гласник РС”, број 95/18) и Стратегијом научног и технолошког развоја „Моћ знања“ из 2021. године („Службени гласник РС“ број 10/21).

Закон о науци и истраживањима поставља законски оквир за финансирање акредитованих института и института од националног значаја. Чланом 9 је предвиђена обавеза института да сачине петогодишњи Програм рада и развоја. Законом се предлажу програми од општег интереса за Републику Србију који укључују низ програма за научноистраживачку, инфраструктурну, издавачку и друге облике подршке. Успостављен је механизам за евалуацију рада института на пет година на основу следећих општих критеријума:

- изврсност – оцена унапређења квалитета научноистраживачког рада у односу на претходни период и у односу на сличне водеће институције у региону и свету.
- утицај – видљивост и препознатљивост институције у друштву.
- проширење капацитета – побољшање истраживачке и помоћне инфраструктуре, способност институције да конкурише и привлачи средства истраживачких фондова, способност да успоставља и реализује међународну сарадњу, способност да привлачи и задржава истраживаче повратнике као и стране истраживаче.

Закон о Фонду за науку Републике Србије прецизира да се научноистраживачке и развојне активности реализују преко научних, технолошких и развојних програма у оквиру којих се реализују пројекти, ради остваривања циљева садржаних у Стратегији научног и технолошког развоја Републике Србије. Овај закон доприноси реализацији једног од стратешких циљева у подстицају изврсности и релевантности научних истраживања у Републици Србији, кроз пројектно финансирање.

Стратегија научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2021. до 2025. године поставља општи циљ којим: „Научно-технолошки и иновациони систем доприноси убрзаном развоју Републике Србије кроз унапређење квалитета и ефикасности науке, технолошког развоја и иновација и даље интеграције у Европски истраживачки простор, чиме помаже достизање стандарда развијених економија“. Стратегијом је обухваћен и међународни оквир у коме се очекује да научноистраживачке организације из Србије учествују и потврђују међународну препознатљивост.

Посебни циљеви Стратегије научног и технолошког развоја за период до 2025. године су следећи:

- Обезбедити неопходне услове за динамичан развој науке, технолошког развоја и иновација.
- Повећање ефикасности коришћења ресурса научноистраживачког система.
- Неговање врхунског квалитета науке и технолошког развоја и јачање конкурентности привреде.
- Фокусирање истраживања на друштвене изазове и приоритете.
- Јачање међународне сарадње.

Стратегија'25 је постављена на такав начин да допринесе реализацији свих горе наведених националних планских докумената.

### 3. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ИНСТИТУТУ

Институт економских науке је основан 1958. године као „Одељење за економска истраживања и методологију планирања“ при Савезном заводу за привредно планирање. Од 1962. године Уредбом СИВ-а прераста у „Југословенски институт за економска истраживања“ (Службени гласник, бр. 52/62), а од 1969. године делује под садашњим називом - Институт економских наука. Одлуком Скупштине СР Србије РС бр. 92 од 15.12.1977. године (Службени гласник СР Србије, бр. 51/77) Република Србија је преузела вршења оснивачких права према Институту од СФРЈ.

Одлуком Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије број: 660-01-0003/8 од 15.10.2019. године, Институт економских наука у Београду акредитован је као научни институт - установа у области друштвених наука – економија – за обављање научноистраживачке делатности од општег интереса. ИЕН је уписан у Регистар научноистраживачких организација у складу са чланом 62. став 3. Закона о научноистраживачкој делатности.

ИЕН је регистрован код Привредног суда у Београду, према Решењу број 1. Фи-323/2011, од 02.06.2011. године и уписан у регистарски уложак број 1-577-00. Оснивач Института економских наука је Република Србија. ИЕН послује средствима у државној својини, користи непокретности и друга средства у складу са законом којим се уређују средства у својини Републике.

Пун назив:	Институт економских наука
Адреса	Змај Јована 12, 11 000 Београд
Облик организовања:	Установа
Облик својине:	Државна
Број запослених:	43
Матични број:	07041144
Порески број:	100039204
Шифра делатности:	73201
Електронска адреса:	<a href="mailto:office@ien.bg.ac.rs">office@ien.bg.ac.rs</a>
Веб страница:	<a href="http://www.ien.bg.ac.rs">www.ien.bg.ac.rs</a>
Телефон:	+381 11 26 23 055
Директор:	др Јован Зубовић
Година оснивања:	1958.



## 4. АНАЛИЗА СТАЊА

Као научноистраживачка институција, ИЕН се бави истраживањима из области макроекономије, микроекономије, пословне економије, економске историје и теорије, регионалног развоја, економије благостања, економије животне средине, као и другим граничним областима економије. У дугој и богатој историји ИЕН је посебну пажњу посвећивао подстицању и унапређењу научноистраживачког рада кроз размену информација и идеја међу научним, пословним, невладиним и владиним експертима широм света, као и научно-издавачкој делатности. Посебно место у научноистраживачком раду ИЕН припада реализацији програма Министарства задуженог за питања науке, где ИЕН у континуитету остварује значајно учешће.

Дуга традиција успешног пословања, бројне референце и висока професионалност у извођењу научноистраживачких и стручних пројеката и студија допринеле су да ИЕН буде ангажован у реализацији програма ЕУ, УН, GIZ, SDC, Светске банке, USAID и других реномираних међународних организација и институција. ИЕН је члан међународне асоцијације развојних института (ЕАДИ), асоцијације економских института југоисточне Европе (SEEА), хексалатерале економских института централне и источне Европе, као и других међународних, регионалних и националних научних организација и удружења.

### 4.1. Екстерна стратешка анализа

Екстерна стратешка анализа спроведена је применом *PESTLE* модела. Политичко окружење представља битан фактор који утиче на развојне планове ИЕН чија се делатност налази у надлежности институције извршне власти, пре свега преко Управног одбора који именује Влада Републике Србије. Ефекти економских промена у значајној мери утичу на пословне планове и активности како са аспекта расположивости средстава која ће се у будућем периоду издавати за научноистраживачку делатност, тако и из угла друштвеног феномена чијим проучавањем се ИЕН бави. Бежична комуникација и оспособљавање свих запослених за коришћење исте утицали су на снижавање трошкова и унапређење пословне активности, што је додатно интензивирано током 2020. године као последица епидемиолошких мера. Интензитет утицаја социо-културолошких елемената на рад огледа се у структури запослених истраживача у којој жене учествују са 69%. Са аспекта елемената правног окружења који утичу на рад ИЕН најважнију улогу има актуелна законска регулатива која регулише научноистраживачку делатност, квалитет рада и видљивост научних радова. Институт економских наука послује у оквиру начела на којима се заснивају наука и истраживање, а то је брига за одрживи развој и заштиту животне средине.

Детаљна екстерна анализа се налази у *Прилогу 1*.

## 4.2. Важни актери

Актери који утичу на рад Института могу се поделити на актере у државном власништву и остале актере. Државни актери разврстани су на оне који имају директан или индиректан утицај. Министарство просвете, науке и технолошког развоја и Фонд за науку имају директан утицај, док институције од стратешког значаја, научна заједница и остали државни органи имају индиректан утицај. Остали актери који утичу на рад Института разврстани су на научну заједницу која је у приватном сектору, међународне и националне актере. У међународне актере укључени су различити донатори и институције, док су национални актери разврстани на привредне и ван-привредне. Актери су дати у следећем приказу:

Државни актери		
Директан утицај на рад Института		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије</li><li>• Фонд за Науку Републике Србије</li></ul>		
Индиректан утицај на рад Института		
Институције од стратешког значаја	Научна заједница	Остали државни органи
<ul style="list-style-type: none"><li>• Владине агенције</li><li>• Скупштина Србије</li><li>• Министарство за рад</li><li>• Министарство привреде</li><li>• Министарство финансија</li><li>• Народна банка Србије</li><li>• Републички секретаријат за јавне политике</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Државни универзитети</li><li>• Акредитовани институти</li><li>• САНУ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Независна тела</li></ul>
Остали актери		
Научна заједница - приватни сектор		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Универзитети и факултети у приватном власништву</li><li>• Институти у приватном власништву</li></ul>		
Међународни актери		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Иностране институти и факултети</li><li>• Финансијске институције</li><li>• ЕУ институције</li><li>• УН институције</li><li>• Амбасаде</li><li>• Остали донатори</li></ul>		

### Национални актери

- Велика привреда
- Мала и средња предузећа
- Консултантске куће
- Цивилни сектор

### 4.3. Конкурентска позиција ИЕН

Директни конкуренти Институту су државни и приватни институти из области економских и сродних наука, као и велики број државних и приватних факултета економске оријентације. Поред тога, конкуренција је изражена и у односу на бројне приватне компаније, невладине организације и државне агенције које пружају услуге истраживања, анализе, консалтинга, неформалне едукације и тренинга у различитим областима економских наука.

### Кључни конкуренти

Основни	Потенцијални
<ul style="list-style-type: none"><li>• Национални институти из области друштвених наука</li><li>• Национални факултети и универзитети економске оријентације</li><li>• Међународни институти и факултети</li><li>• Остале акредитоване институције за обављање научноистраживачке делатности (иновациони центри и центри изузетних вредности)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Међународне и домаће консалтинг компаније</li><li>• Невладине организације</li><li>• Привредне коморе</li><li>• Државне агенције</li></ul>

### 4.4. Кључни фактори успеха

Кључни фактори успеха представљају подручја на које је потребно усмерити ограничене ресурсе ради што бољег планирања пословања и успешне реализације дефинисаних циљева. На основу спроведене анализе идентификовани су следећи кључни фактори успеха који су неопходни за креирање конкурентске предности у научноистраживачком раду:

- повећан број научних резултата у врхунским часописима
- растућа цитираност у кључним индексним базама
- компетентност за реализацију пројеката на конкурентним програмима
- широка дисеминација резултата
- привлачење и задржавање квалитетних кадрова
- динамична међународна сарадња
- развијени односи са стратешким партнерима у земљи
- сарадња са привредом

## **4.5. Анализа интерног окружења**

У наредном делу приказани су резултати анализе интерног окружења Института. У анализи су обухваћени кључни елементи интерне средине: организациона структура, људски потенцијали, научно-издавачка делатност, резултати научноистраживачког рада, финансијски индикатори успеха и материјални ресурси. Анализа је спроведена у више фаза и са циљем да се у кључним сегментима пословања идентификују основне снаге и слабости. Резултати спроведене анализе послужили су као смерница за унапређење пословања у наредном периоду, односно као база за креирање Стратегије<sup>25</sup>.

### **4.5.1. Организациона структура и људски ресурси**

У складу са Законом о научноистраживачкој делатности из 2019. године, Статутом из 2015. године, као и Изменама и допунама Статута Института економских наука из 2019. године, органе Института чине Управни одбор и Директор. Научни орган Института је Научно веће.

Управни одбор Института има седам чланова које именује Влада, од којих председника и три члана предлаже Влада, а три члана предлаже Научно веће Института из редова истраживача у научним звањима запослених у Институту.

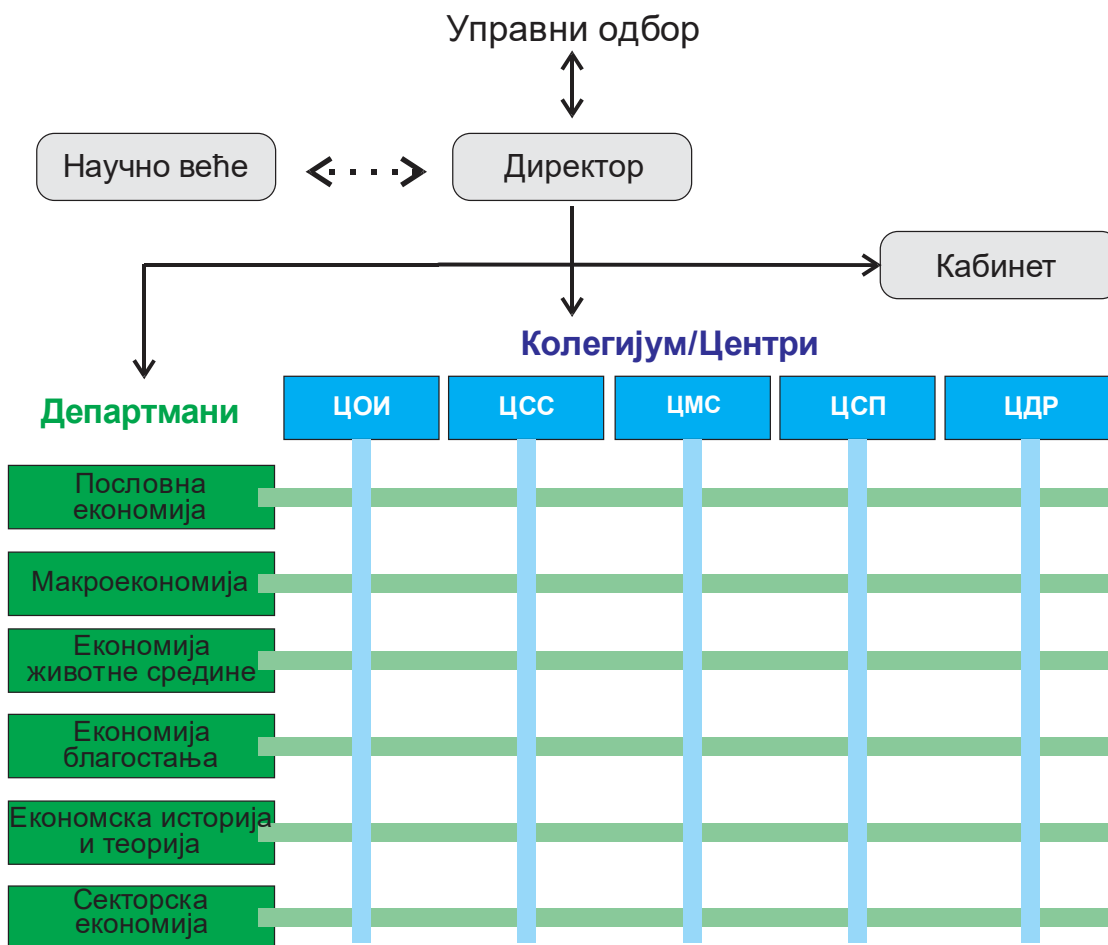
Директор Института организује и руководи процесом рада, самостално доноси одлуке везане за пословну сарадњу, заступа Институт и одговоран је за законитост рада Института.

Научно веће је научни орган Института који обавља послове и задатке из делатности Института у складу са Законом, Статутом и Пословником о раду. У складу са Статутом ИЕН научно веће броји петнаест чланова. Преко Научног већа истраживачи у научном звању учествују у планирању активности из области истраживања и усавршавања; утврђивању поступака и доношењу одлука о додели научноистраживачких звања.

Организациона структура ИЕН је матрична и дефинисана је Стратегијом ИЕН2020. Научноистраживачки рад, као и стручни послови обављају се преко флексибилних организационих јединица и то:

- Оперативних центара
- Научноистраживачких департмана

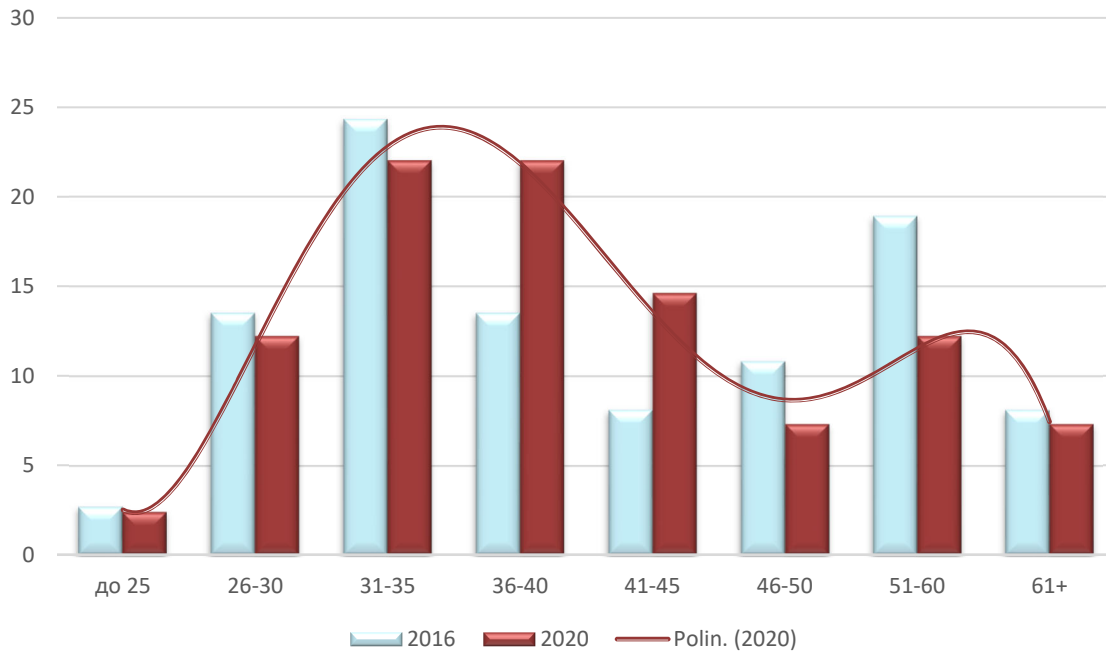
У оквиру истраживачких департмана и оперативних центара је могуће применити и друге облике груписања радних активности (нпр. Центар за економску историју, Центар за професионалне вештине и сл.).



Запослени представљају основне ресурсе ИЕН. Број запослених крајем 2020. године је износио 43, од чега 38 истраживача. У односу на 2016. годину број истраживача је повећан за 7 особа.

- Од укупно 38 истраживача, број доктора наука је 27, а мастера 11.
- У научним звањима запослено је 25 истраживача и то:
  - Научни саветници - 3
  - Виши научни сарадници - 6
  - Научни сарадници - 16
- У истраживачком звању запослено је 13 истраживача.
- Старосна структура запослених 2020. године показује да Институт има највише запослених (по 22%) старости између 31-35 и 36-40 година. Учешће запослених старијих од 51 године је испод 20%, што је значајно смањење у односу на 2016. годину.

### Структура запослених 2016/2020 (у %)



Просечна старост запослених износи 41,0 годину, што је за годину мање него 2016. године. Посебно је повољна старосна структура истраживача од 39,1 године, што је велика шанса за дугорочно стратешко планирање.

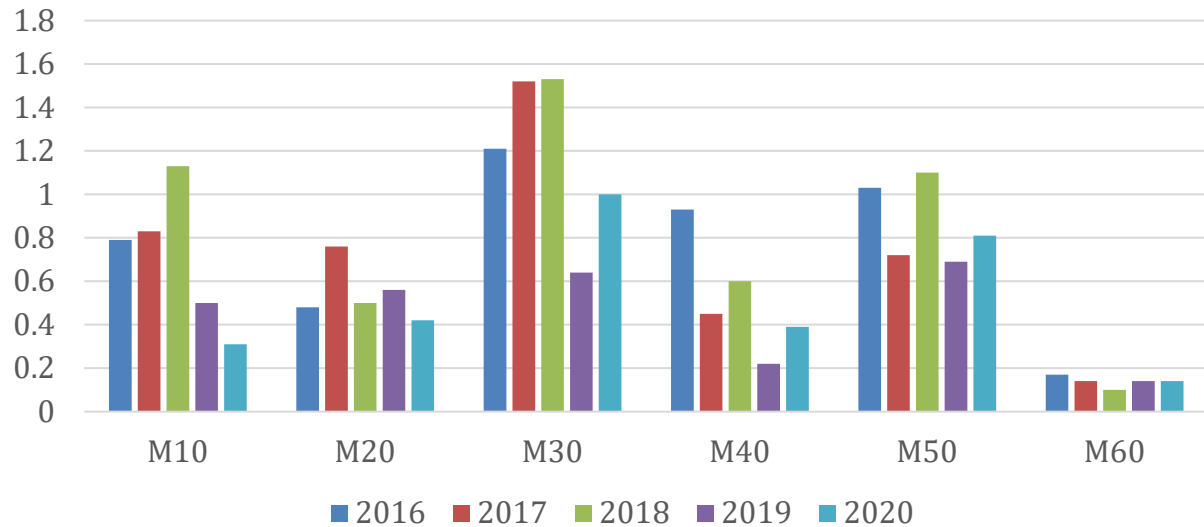
#### 4.5.2. Резултати научноистраживачког рада

Анализа и оцена резултата научноистраживачког рада се врши на основу скупа индикатора успешности. Анализа и оцена резултата научноистраживачког рада се врши на основу три групе показатеља.

Прва група показатеља прати број објављених радова у категоријама научних резултата (М10-М60). Индикатори успешности из ове групе показатеља стављају у однос броја објављених радова у одређеној категорији и броја истраживача ИЕН у посматраној години.

Вредности индикатора М10-М60 у периоду важења претходне Стратегије, односно у периоду 2016-2020. година су приказане на графикону.

### Број радова по истраживачу годишње



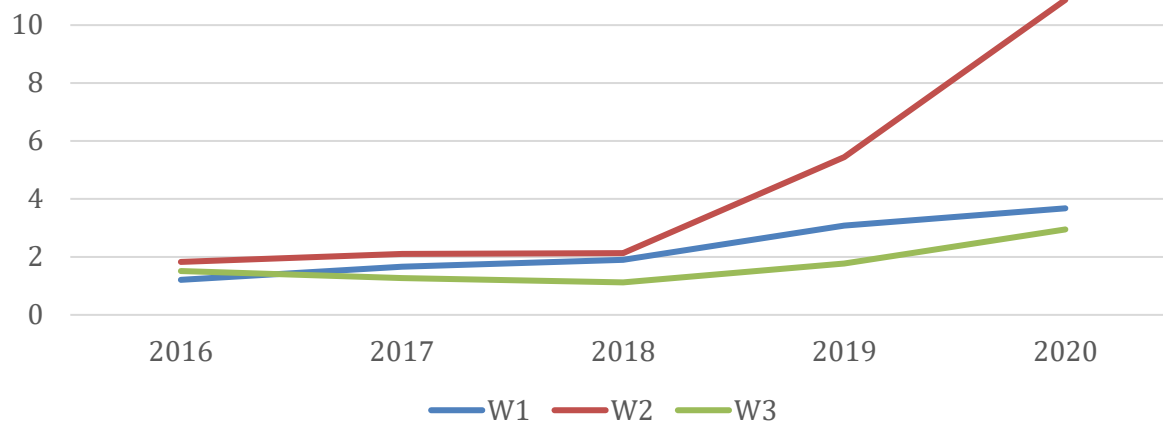
Друга група показатеља прати видљивост резултата истраживача ИЕН у различитим индексним базама и њихову релевантност мерену бројем цитата.

1. Индикатор броја и цитираности радова индексираних у Web of Science (WoS) – посматра број и цитираност радова објављених у часописима који су индексирани у бази WoS:

- Однос броја радова објављених у часописима индексираним у WoS бази и броја истраживача - **индикатор W1**
- Однос броја цитата радова објављених у часописима индексираним у WoS бази и броја истраживача - **индикатор W2**
- Однос броја цитата и броја радова објављених у часописима индексираним у WoS бази - **индикатор W3**

Вредности индикатора W1-W3 у периоду 2016-2020. година су приказане на графику.

### Вредности индикатора W1-W3

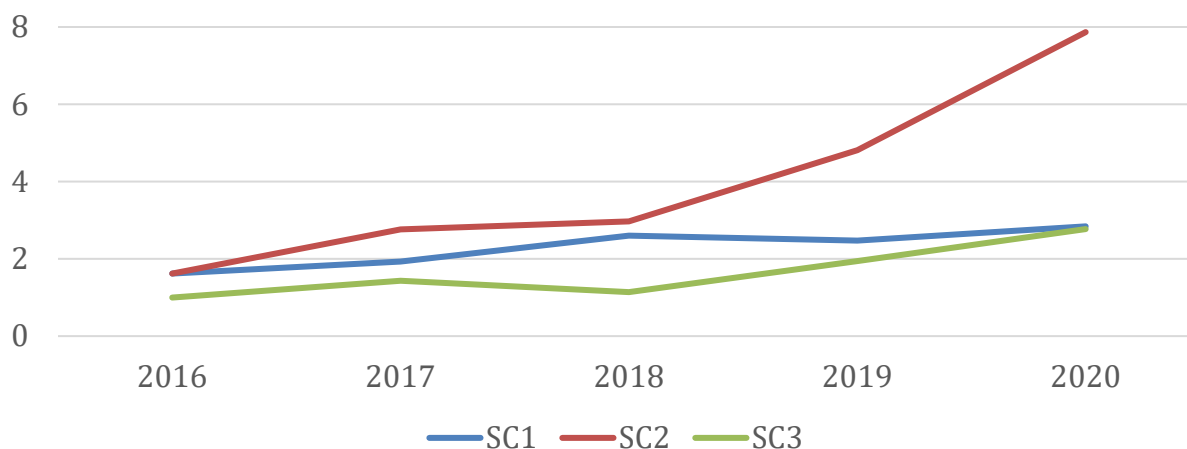


2. Индикатор броја и цитираности радова индексираних у Scopus бази – посматра број и цитираност радова објављених у часописима који су индексирани у Scopus бази по следећим димензијама:

- Однос броја радова објављених у часописима индексираним у Scopus бази и броја истраживача – **индикатор SC1**
- Однос броја цитата радова објављених у часописима индексираним у Scopus бази и броја истраживача -**индикатор SC2**
- Однос броја цитата и броја радова објављених у часописима индексираним у Scopus бази - **индикатор SC3**

Вредности индикатора SC1-SC3 у периоду 2016-2020. година су приказане у наредној табели.

### Вредности индикатора SC1-SC3





3. Вредности индикатора броја и цитираности радова индексираних у Google Scholar бази – посматра број и цитираност радова објављених у часописима који су индексирани у Google Scholar бази по следећим димензијама:

- Просечна вредност Н индекса у последњих 5 година по истраживачу са регистрованим налогом на Google Scholar - **индикатор GH5**
- Просечна вредност укупног Н индекса по истраживачу са регистрованим налогом на Google Scholar – **индикатор GH**

Вредности индикатора GH5 и GH у периоду 2016-2019. година су приказане у наредној табели.

Индикатор	Година					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>GH5</b>	2,73	3,17	3,62	4,00	3,70	4,24
<b>GH</b>	2,81	3,55	4,21	4,63	4,30	4,92

Развојем репозиторијума научноистраживачких резултата ИЕН ([ebooks.ien.bg.ac.rs](http://ebooks.ien.bg.ac.rs)) је обезбеђено индексирање великог броја научних резултата у бази Google Scholar, чиме се додатно повећава видљивост и цитираност резултата научноистраживачког рада истраживача Института.

#### 4.5.3. Научно-издавачка делатност

У институту се уређују два научна часописа - *Economic Analysis* и *Journal of Women Entrepreneurship and Education*, као и два стручна часописа *SEE Outlook* и *НМСП Национална мрежа средњих предузећа*.

Часопис и *Journal of Women Entrepreneurship and Education* је током 2020. године добио потврду да је прихваћен за укључење у SCOPUS индексну базу, док је часопис *Economic Analysis* сврстан у категорију M51

Институт сваке године објави две или више монографија, чији су аутори у највећем броју случајева истраживачи запослени на ИЕН.

#### 4.5.4 Финансијски индикатори успеха

Финансијски индикатори успеха, који су дефинисани Стратегијом развоја Института економских наука за период 2017-2020. година, прате раст и структуру прихода, број пројеката и структуру зарада запослених. Реализоване вредности финансијских индикатора су анализиране на основу годишњих финансијских извештаја Института и друге интерне документације.

Финансијски индикатори успеха

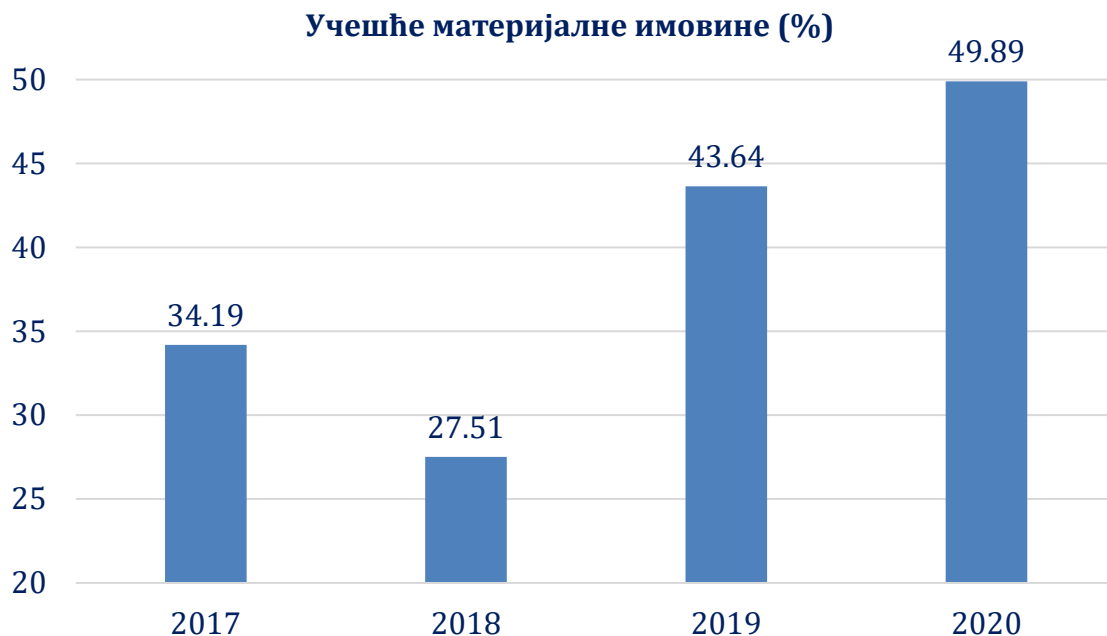
Показатељи/године	2017	2018	2019	2020
Раст прихода (%)	9	42,9	-0,3	3,5
Број пројеката са Министарством (ком.)	4	6	8	1
Број домаћих пројеката (ком.)	15	13	9	9
Број међународних и стратешких пројеката (ком.)	6	7	9	13
Основне зараде (%)	68,5	61,9	65,1	75,4
Зараде из осталих извора (%)	27,2	29,2	15,3	14,8
Накнаде и јубиларне награде (%)	4,3	8,8	6,8	4,5
Накнаде спољних сарадника ИЕН (%)			12,8	5,3

Структура прихода ИЕН у 2017. и 2020. години

Позиције/године	2017		2020	
	000 РСД	%	000 РСД	%
Приходи од Министарства	59.667	70,5	89.733	71,9
Сарадња са привредом	9.297	11,0	1.474	1,2
Међународни и стратешки пројекти	13.718	16,2	31.923	25,6
Остали пословни приходи (научна звања, обуке, летња школа, платформа)	0	0	355	0,3
Остали непоменути приходи	1.908	2,3	1.320	1,1
Укупни приходи	84.591	100,0	124.806	100,0

#### 4.5.5. Материјална опрема

Материјалну имовину Института чине опрема и књиге трајне вредности које се налазе у институтској библиотеци. Вредност укупне материјалне имовине постепено расте у периоду 2017-2020. година, тако да је и њено процентуално учешће у пословној имовини у 2020. години веће у односу на претходне године. Промена вредности материјалне имовине се доминантно односи на опрему, с обзиром да је вредност књига скоро непромењена у посматраном периоду.



Институт је од 2017. до 2020. године набавио нову опрему у вредности од 1,77 милиона, 1,44 милиона, 2,97 милиона и 2,55 милиона динара респективно. Новонабављена опрема се односи на рачунарску и канцеларијски опрему.

Институт располаже савременом дигиталном опремом, серверима, персоналним и лаптоп рачунарима, видео и аудио опремом, као и неопходним оперативним системима и софтверским пакетима. Стратешки део опреме, који је намењен свим истраживачима, на пример сервер за електронску пошту, институционални репозиторијум ИРИЕС, база радова истраживача смештени су у сервер сали у згради, а део ресурса (интернет презентација) се изнајмљује (аутсорсинг). Посебан сервер намењен је потребама Дата центра Србија за друштвене науке, чија је мисија да обезбеди подршку истраживачима у процесу управљања подацима, на националном нивоу.

Више информација у финансијском пословању се налази у **Прилогу 2.**

#### **4.5.6. Самовредновање**

Процес самовредновања Института је обављен у четири корака. Први корак је годишња анонимна анкета која се спроводи од 2015. године. Наредни корак је био евалуација текуће Стратегије за период 2017-2018. године. На основу евалуације, организовани су дубински интервјуи свих запослених. Конкретизована питања из интервјуа су продубљена кроз две фокус групе на којима је учествовало укупно 16 истраживача.

#### **Анкетирање истраживача**

На основу истраживања из ранијих година реализоване су одређене корекције у раду кабинета и осталих органа института. Организационе промене које су спроведене

почетком 2019. године, проузроковале су одређене проблеме у комуникацији и међуљудским односима, односно условиле су ситуацију која је карактеристична за радно окружење у коме се од запослених очекује прихватање нових вредности и начина понашања. Радно окружење и међуљудски односи значајно су унапређени током 2020. године. Исто тако је индикативно да истраживачи сматрају да је дошло до слабог напретка у међународној сарадњи. Може се закључити да је оцена значајно изнад 4 за сва наведена питања, што је показатељ да развој института иде у добром смеру. Највећи изазов у наредном периоду ће бити да се одржи овако висок ниво задовољства запослених истраживача по највећем броју питања.

Детаљи анкете се могу наћи у **Прилогу 3**.

### **Ex-post евалуација Стратегије ИЕН 2020**

Детаљна евалуација Стратегије ИЕН2020 се може наћи у Прилогу 3. Кључне препоруке по областима су следеће:

Квалитет научноистраживачког рада:

- Наставак и даље јачање подршке објављивању у часописима из виших категорија.

Видљивост и релевантност истраживачких резултата:

- Даље јачање међународне, стратешке и сарадње са привредом у складу са расположивим ресурсима.
- Подстицање истраживача да аплицирају за чланство у међународним истраживачким мрежама и одлазе на квалитетне међународне конференције.

Организација и управљање:

- Редизајнирање истраживачких департмана применом „bottom-up” приступа организационог дизајна.
- Јачање истраживачких капацитета и дефинисање конкретних мера у том правцу.

Индикатори успеха:

- Увођење индикатора који прати процентуално учешће истраживача који су ангажовани на пројектима, и то по четири врсте пројеката: пројекти Фонда за науку, међународни, стратешки и пројекти сарадње са привредом.

Више о *ex-post* евалуацији се може пронаћи у **Прилогу 4**.

### **Дубински интервју**

Дубински интервју у коме су учествовали сви запослени спроведен је током новембра и децембра 2019. године. Примењена су два упитника, један за истраживаче, а други за администрацију.

На мотивацију истраживача за рад највише утичу однос према истраживању и научном раду, при чему је веома важна слобода истраживања. Препоруке за побољшање мотивације укључују: бољи радни простор (мање људи у кабинету); већи број пројеката; више сарадње и интеракције међу колегама; као и постдокторске студије.

По питању видљивости научноистраживачког рада, мали број истраживача наводи да су активни у научним и стручним асоцијацијама. Општи је консензус да су друштвене мреже веома корисне за промоцију, повећање видљивости и праћење резултата рада, док већина истраживача користи друштвене мреже, али искључиво у приватне сврхе. Мали број запослених је учествовао на реномираним међународним конференцијама, али су свесни да је учешће важно за умрежавање, стицање искуства, упознавање људи и праћење тренутних трендова у науци. Разлози који спречавају истраживаче да више посећују релевантне научне конференције су: недостатак финансија (трошкови котиације, пута и смештаја су изразито високи); неактуелност истраживачких тема; слабо вредновање учешћа на конференцијама. Већина истраживача је упозната да постоје средства ИЕН-а и МПНТР-а намењена за финансирање трошкова одласка на научне конференције.

Комуникација међу запосленима је један од кључева успеха у раду. Већина истраживача су спремни да искажу своје ставове и осећања, међутим, избегавају то да чине осим у одређеним приликама. Односи би могли бити бољи побољшањем комуникације, транспарентности и узајамним поштовањем. Неформална дружења могу да побољшају односе, али не доприносе суштинском хомогенизовању запослених. Што се тиче организационе структуре Института, готово сви истраживачи су упознати са структуром. Неки истраживачи су истакли проблем претеране бирократије.

По питању система награђивања мишљења су подељена да ли је неопходно увести формализован систем награђивања, изнад нивоа основне зараде.

Већина истраживача гледа позитивно на обуке које ИЕН омогућава и сагласни су да додатна обука значајна и да је свако усавршавање добро за њихов рад.

Квалитет научноистраживачког рада је најкомпликованије питање. Већина истраживача исказује амбицију да руководи домаћим или европским пројектима (ЕРАСМУС и COST), као и пројектима Фонда за науку, али истовремено нема претходно искуство. Конкретну истраживачку идеју имају готово сви учесници, и могли би да оформе пројектни тим, посебно уз укључивање спољних људских ресурса. За квалитетне резултате, на првом месту неопходан је фокус, континуитет и повећање квалитета научних радова.

Везано за стратешке циљеве, истраживачи сматрају да се на првом месту треба фокусирати на међународну сарадњу. На другом месту наводе стратешку сарадњу, а на трећем сарадњу са привредом.

## Фокус групе

Фокус групе истраживача ИЕН су одржане током фебруара 2020. године у циљу прикупљања додатних информација за потребе израде Програма рада и развоја. На основу анализе и систематизовања појединачних одговора према дефинисаним питањима, изнети су закључци и предлози учесника фокус група.

*Мотивација истраживача.* Проблем мотивисаности у односу на научноистраживачки рад се посматра као системски проблем и као ствар личне мотивације истраживача. Научноистраживачки рад није адекватно вреднован од стране надлежног Министарства као послодавца, нити друштва у целини. Посебан проблем је изостанак признавања напора појединих истраживача у претходних десет година. Истраживачи виде могућност побољшања мотивисаности кроз реализацију пројеката и осталих активности ИЕН у којима постоји могућност усавршавања, организован пренос знања и искуства, тимски рад, адекватну примену концепта „ментор у кући“, равномерну поделу послова, итд.. Услови рада на ИЕН су у институционалном смислу адекватни.

*Стратешке циљеве ИЕН* би требало дефинисати у односу на систем финансирања у наредном периоду и у односу на то шта се од истраживача очекује за основну плату. Учесници фокус група не виде стратешке циљеве као квантификоване вредности, нити категорије резултата научноистраживачког рада као стратешки циљ већ као индикатор. Након осврта на постојеће стратешке циљеве ИЕН, изнети су предлози стратешких циљева који се односе на извршност (радови на СЦИ листи, квантитативне и квалитативне мере које успоставља Министарство); релевантност (утицај на јавне политике и привреду); ангажовање истраживача на пројектима Фонда за науку и пројектима финансираним из међународних фондова; унапређење научне продукције и компетентности рада истраживача; сарадњу са привредом и стратешку сарадњу; унапређење компетентности за креирање препорука јавних политика. Предложен је и стратешки циљ који се односи на регионалну сарадњу, односно сарадњу са институцијама у региону, која се остварује не само кроз пројекте, већ и кроз друге облике сарадње.

*Формирање пројектних тимова.* Став је да пројекте треба да доносе сви истраживачи у сегменту научноистраживачког рада, те је неопходно присуство на тржишту и препознатљивост у области. За пројекте са привредом користити личне контакте; на пројекте за које постоје конкурси аплицирати и уколико више тимова/истраживача жели да конкурише на исти пројекат, потребан је договор или одлука директора. У реализацији пројекта учествује истраживач који доноси пројекат и бира сараднике према компетенцијама и са ким може да сарађује, али не мора нужно да води пројекат. Избор истраживача који учествују у изради пријаве и реализацији пројекта који стижу на ИЕН *mail*, може бити ствар договора или одлуке директора.

*Сарадња са партнерима у иностранству* подразумева постојање конкретног предмета сарадње који се партнерима може понудити (догађај, тема, публикација и сл.). Предлози за јачање сарадње: интензивирање сарадње са институтима у иностранству; лична иницијатива, индивидуално ангажовање и посвећеност; умрежавање истраживача; институционална сарадња у договору са руководством (округли столови, семинари, неформална сарадња и сл.); међународни пројекти са партнерима из иностранства; ЕРАСМУС, SEE Outlook публикација и сл. Bitно је одржавати контакте који су успостављени.

*Интерне обуке.* Досадашње интерне обуке су биле значајне, али нису у довољној мери ефикасне (неуједначен ниво предзнања полазника, различите области, брзо и често обрађивање комплексне материје, недовољно лично ангажовање полазника и сл.). Предлог је да се промени концепт обуке (мање групе, тематски фокусиране, радионице са конкретним истраживањем, консултације „отворено време“) или да се користи *outsourcing*, коауторство, екстерни курсеви и сл. Одрживост интерних обука се може постићи кроз екстерну понуду у виду комерцијалних пројеката.

*Скупови истраживача.* Општи став је да је окупљање истраживача неопходно, јер је то прилика да се истраживачи повежу (јачање сарадње и тимски рад), информишу и побољшају међуљудски односи у ИЕН. Скупови истраживача могу бити формални (минимално четири пута годишње, а теме се дефинишу у зависности од актуелних дешавања на ИЕН) и неформални (месечно). Предлаже се и месечни билтен као начин информисања.

*Чланство у научним и стручним удружењима.* Став учесника је да је највећа корист од чланства у уско стручним удружењима. Потребно је радити на индивидуалном, а не само институционалном чланству у удружењима, пратити постојећа удружења или се евентуално организовати за оснивање нових удружења. Ефекти учешћа у удружењима су релаксирани *networking*, размена информација, заједничко писање радова, јачање специјализације, учешће на пројектима и сл. Потребно је подстицати коришћење међународних стипендија због умрежавања пре свега младих истраживача.

*Промоција и медијска стратегија ИЕН.* Став учесника је да медијска стратегија треба да буде део Стратегије развоја ИЕН, што треба препустити професионалцима. Потребно је да ИЕН буде видљивији у медијима. Истраживачи могу да нуде теме медијима и да шаљу за колумне, извештаје са пројеката и сл. Фокус медијске стратегије треба да буде на дигиталним медијима.

#### **4.5.7. SWOT анализа**

У циљу идентификовања снага и слабости са којима се суочава ИЕН, током 2020. године спроведена је детаљна анализа интерног окружења. Анализа је реализована у две фазе и преваходно се базирала на примени SWOT технике. У првој фази



спроведена је анализа снага и слабости на нивоу центара. У другој фази радни тим колегијума спровео је обједињавање и повезивање резултата са налазима SWOT анализе из претходног стратешког циклуса.

*SWOT матрица*

Јаке стране	Слабе стране
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компетентни истраживачи</li> <li>• Дуга традиција и добра репутација</li> <li>• Ефикасна и ефективна организациона структура</li> <li>• Лидерство у ДХ пољу у Србији</li> <li>• Богата листа референци научних и стручних, међународних и домаћих пројеката</li> <li>• Развијена мрежа партнерских институција</li> <li>• Лидерство у отвореном приступу радова и података у друштвеним наукама</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Преширока дисперзија истраживачких тема</li> <li>• Недовољан број референци у врхунским часописима</li> <li>• Слаба видљивост истраживача у националним и међународним оквирима</li> <li>• Мали број активних научних и стручних пројеката који би омогућили развој и јачање компетенција истраживача</li> <li>• Неразвијена медијска стратегија</li> <li>• Недовољна препознатљивост оперативних центара изван ИЕН и недостатак средстава за финансирање њиховог рада</li> <li>• Мали број истраживача са искуством</li> </ul>
Шансе окружења	Опасности окружења
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Веће учешће на научним конференцијама и међународним пројектима</li> <li>• Раст тражње привреде и државе за научно заснованим пројектима</li> <li>• Препоруке ранијих корисника услуга у циљу привлачења нових</li> <li>• Истраживачки програми ЕУ</li> <li>• Велики број недовољно истражених тема у Србији</li> <li>• Повећање потребе дељења података у друштвеним наукама, кроз захтеве Министарства и Фонда за науку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оштра конкуренција у ДХ пољу за средства Фонда за науку</li> <li>• Високе баријере приликом уласка на тржиште велике привреде</li> <li>• Недостатак финансијских средстава у малој привреди (сектор МСП)</li> <li>• Удаљавање од основног фокуса рада ИЕН због захтева пројектних позива</li> <li>• Повећана конкуренција из невладиног сектора и сектора високог образовања</li> <li>• Смањено финансирање дата центра Србија од стране Министарства и CESSDA</li> </ul>

У *прилогу 5* се налазе SWOT анализе оперативних центара.



## 5. КЉУЧНИ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГИЈЕ'25

Стратегија'25 се наслања на Закон о науци и истраживањима и Стратегију „Моћ знања“. Основни елементи, односно вредности на којима се заснива су:

- Изврсност
- Утицај
- Проширење капацитета
- Услови за динамичан развој науке, технолошког развоја и иновација
- Повећање ефикасности коришћења ресурса научноистраживачког система
- Неговање врхунског квалитета науке и технолошког развоја и јачање конкурентности привреде
- Фокусирање истраживања на друштвене изазове и приоритете
- Јачање међународне сарадње

### 5.1. Стратешко усмерење Института

Стратешко усмерење Института дефинисано је на основу смерница које су постављене у Стратегији научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2021. до 2025. године, као и уз уважавање резултата до којих се дошло анализом интерног окружења. У складу са тим се формулишу:

#### Визија

Институт тежи да буде водећа научноистраживачка институција из области економије у региону југоисточне Европе интегрисана у европски истраживачки простор.

#### Мисија

Институт спроводи изврсна истраживања и остварује утицај у свим областима друштва, пре свега из макроекономије, пословне економије, економије благостања, економије животне средине, економске историје и теорије, као и секторске економије.

- Интерно - да буде привлачно место за научноистраживачки рад
- Екстерно - да спроводи врхунска научна истраживања за подршку конкурентности привреде и међународној сарадњи

**Вредности** којима Институт у свом раду тежи су:

- Поштовање највиших научних стандарда и етике у истраживању.
- Усаглашеност са националним приоритетима у развоју научно-истраживачког рада.
- Успостављање система награђивања према резултатима рада.

- Партнерски однос са матичним Министарством и Фондом за науку.
- Поштовање свих запослених.
- Пријатна радна атмосфера која подстиче радно стваралаштво.
- Слобода у истраживању и подстицање креативности и иновативности.

**Стратешки циљеви** успостављени у Стратегији ИЕН2020 су основ за обезбеђење континуитета рада Института. На основу анализе стања, одређени циљеви из претходног стратешког периода су реализовани, док је за неке било неопходно кориговати правац развоја. Стратешки циљеви који се успостављају за период до 2025. године су следећи:

1. Унапређење изврности
2. Проширење капацитета
3. Јачање утицаја и унапређење организације рада

**Специфични циљеви** који ће се остваривати у реализацији стратешких циљева су следећи:

- 1.1. Повећање броја радова у врхунским часописима
- 1.2. Унапређење капацитета за реализацију пројеката Фонда за науку
- 1.3. Подизање компетенција истраживача
- 1.4. Дисеминација резултата научноистраживачког рада
- 1.5. Повећање цитираности у кључним индексним базама
  
- 2.1. Повећање обима међународне сарадње
- 2.2. Јачање стратешке сарадње
- 2.3. Унапређење сарадње са привредом
- 2.4. Развој дигиталних ресурса ИЕН
  
- 3.1. Повећање препознатљивости
- 3.2. Успостављање медијске стратегије
- 3.3. Унапређење организације рада

Активности везане за остварење стратешког циља 1 реализоваће се кроз рад Сектора (Центра) за основна истраживања (**Прилог 5**).

Активности везане за постизање стратешког циља 2 реализоваће се кроз рад других оперативних Центара, односно Сектора за усмерена истраживања. У **Прилогу 5** се налазе специфични циљеви оперативних центара са активностима и кључним показатељима успеха.

Активности везане за реализацију стратешког циља 3 су следеће:

- 3.1. Повећање препознатљивости
  - Унапређење партнерских односа у земљи и иностранству.

- Повећање интереса научне и стручне јавности као и надлежних органа Србије за коришћење резултата научног рада ИЕН-а.
- Повећање интересовања привредних асоцијација и удружења (привредне коморе, пословна удружења, кластери) владиних и невладиних организација за учешће у заједничким пројектима.
- Повећање интересовања привредних субјеката за ангажовање ИЕН-а у изради студија, пројеката, стратегија.
- Промоција ИЕН међу студентима.

### 3.2. Успостављање медијске стратегије

- Изградња и одржавање ефикасне и ефективне комуникације са Министарством просвете, науке и технолошког развоја, као и другим државним институцијама.
- Повећање интереса доносилаца одлука и привредних друштава за примену резултата истраживања ИЕН.
- Информисање припадника академске заједнице у Србији и иностранству о резултатима научних истраживања.
- Унапређење визуелног идентитета ИЕН-а кроз његову унификацију.
- Изазивање интересовања медија за резултате научних истраживања ИЕН.

### 3.3. Унапређење организације рада

- Јачање улоге истраживачких департмана.
- Реорганизација рада оперативних центара.
- Побољшање административне и техничке подршке истраживачима.

У *прилогу 6* се налази Медијска стратегија ИЕН.

## 5.2. Прилагођавање организационе структуре и људских ресурса

Стратешки циљеви који се постављају Стратегијом '25 су у значајној мери повезани са циљевима успостављеним у Стратегији ИЕН2020. Имајући у виду да је дошло до одређених корекција услед усаглашавања са националном Стратегијом „Моћ знања“, неопходно је спровести одређене промене, али уз задржавање матричног модела организационе структуре уведене 2015. године.

У периоду 2021-2022. године потребно је спровести све неопходне активности како би се део надлежности оперативних центара пренео на истраживачке департмане. Остале активности оперативних центара за међународну сарадњу, сарадњу са привредом и стратешку сарадњу се преносе на Сектор за примењена истраживања, док се центар за основна истраживања трансформише у Сектор за основна истраживања.

Истраживачки департмани у структури остају непромењени. Департмани у своју надлежност преузимају додатне активности на реализацији пројеката Сектора за основна и примењена истраживања. Од 2021. године департмани започињу са припремом сопствених годишњих планова рада, док од 2022. године ти планови постају

саставни део годишњег плана рада ИЕН. Оперативни центри за 2022. годину припремају план рада који треба да предвиди интеграцију центара током године. Новонастали Сектори ће припремити трогодишњи План рада за период 2023-2025.

Остале научно-стручне активности настављају да се спроводе непромењено, пре свега кроз рад Дата центра Србије (ДЦС), Центра за економску историју (ЦЕИ) и Центра за професионалне вештине (ЦПВ).

У организацији рада се током 2021. године уводи радно место Помоћника директора за оперативне и организационе послове. Административна и техничка подршка ће објединити све активности кабинета директора и Центра за дигиталне ресурсе.

Почев од 2023. године успоставља се нова организациона структура, што се може видети на следећем графикону, која се по потреби може одложити за 2024. или 2025. годину:



### 5.3. Очекивани резултати у периоду до 2025. године

У складу са успостављеним показатељима успеха могуће је направити пројекције кретања индикатора који су успостављени у току трајања претходне Стратегије.

#### *План броја запослених до 2025. године*

Индикатор	2016	2021	2023	2025
Истраживачи	29	38	40	42
Административно-техничка подршка	8	5	6	8
Укупно	37	43	46	50

#### *Квантитативни индикатори научноистраживачког рада*

Индикатор	2016	2020	2023	2025
M10	0,79	0,31	0,30	0,30
M20	0,48	0,42	0,90	1,20
M30	1,21	1,00	1,20	1,20
M40	0,93	0,39	0,40	0,40
M50	1,03	0,81	0,70	0,50
M60	0,17	0,14	0,15	0,10

#### *Квалитативни индикатори научноистраживачког рада*

Индикатор	2017	2020	2023	2025
W1	1,21	3,68	4,70	6,00
W2	1,83	10,87	15,00	25,00
W3	1,51	2,95	3,50	4,50
SC1	1,62	2,84	4,30	5,00
SC2	1,62	7,87	12,00	18,00

SC3	1,00	2,77	3,20	4,00
GSH5	3,17	4,24	4,70	5,50
GSH	3,55	4,92	6,00	7,50

*Финансијски индикатори успеха*

Индикатор	2020	2021	2023	2025
Стопа раста прихода (%)	3,5	4,0	4,0	4,0
Број конкурентних пројеката (бр.)	3	4	4	5
Број осталих пројеката (бр.)*	8	8	9	10
Зараде из институционалног финансирања (%)	75,4	75,0	74,0	73,0

\* ангажовање на COST акцијама није укључено у укупан број пројеката

У наставку следи листа осталих индикатора које је неопходно пратити од 2021. године. Имајући у виду да се наведени индикатори тек уводе у систем рада, није могуће успоставити динамику плана за период до 2025. године, али се очекује да ће до 2023. године, на основу резултата остварених у периоду 2021-2023. године бити могуће дати пројекције.

*Индикатори за стратешки циљ 1:*

- Број научних резултата по ужим истраживачким областима
- Број реализованих интерних обука; број истраживача који су похађали интерне обуке; број истраживача који су похађали екстерне обуке
- Број објављених радова у референтним часописима по истраживачу по години
- Вредности индикатора развоја научноистраживачког подмлатка
- Број истраживача укључених у пројектне пријаве
- Број партнерских институција у пројектним пријавама
- Број организованих научних и осталих скупова годишње
- Број интерних презентација резултата истраживања по години
- Индикатор цитираности часописа
- Број посећених домаћих конференција
- Број посећених међународних конференција
- Број истраживача укључених у оперативни рад Центра

*Индикатори за стратешки циљ 2:*

- Број партнера из иностранства са којима се одржава редован контакт
- Број истраживача који су учествовали на примењеним истраживањима
- Број пријава на међународне пројекте

- Број добијених међународних пројеката
- Број остварених контаката/одржаних састанака/потписаних меморандума о сарадњи са стратешким партнерима
- Број пријава за пројекте стратешке сарадње
- Број добијених стратешких пројеката
- Број истраживача ИЕН који су учествовали у активностима креирања јавних политика
- Број докумената јавних политика који су припремљени уз подршку ИЕН/истраживача ИЕН
- Број пријава пројеката сарадње са привредом
- Број добијених пројеката са привредом
- Број одржаних програма у оквиру Центра за професионалне вештине и број реализованих летњих школа
- Број научних и стручних радова из области примене дигитализације у науци

*Индикатори за стратешки циљ 3:*

- Број објава на друштвеним мрежама
- Досег (*reach*) на друштвеним мрежама
- Спровођење унификације визуелног идентитета
- Број одржаних састанака са привредним друштвима
- Број објављених студија за креаторе политика/сажетака/колумни/текстова у медијима
- Број прилога на веб сајту Дата центра Србија за друштвене науке, као и *Facebook* и *Twitter* налозима
- Број објављених кварталних билтена
- Учешће департамента у реализацији конкурентних пројеката
- Стопа реализације трансформације Оперативних центара у Секторе
- Повећање броја запослених у административно-техничкој подршци

## ПРИЛОГ 1 – ЕКСТЕРНА АНАЛИЗА

Екстерна анализе пружа могућност за идентификовање утицаја политичких, економских, социо-културолошких, технолошких, правних и еколошких фактора из окружења у којем ИЕН обавља своју делатност. Резултати екстерне стратешке анализе су омогућили мапирање најважнијих актера из окружења који имају утицај на рад ИЕН. Идентификовање фактора из екстерног окружења и мапирање најважнијих актера је омогућило дефинисање конкурентске позиције ИЕН. Утврђивање конкурентске позиције пружило је могућност дефинисања подручја пословања, односно, кључних фактора успеха на које је потребно усмерити трошење ограничених ресурса ради што бољег планирања пословања, успешне реализације дефинисаних циљева и стицања конкурентске предности.

<b>П</b>	<b>Е</b>	<b>С</b>	<b>Т</b>	<b>Л</b>	<b>Е</b>
<b>Политички</b> (П – Political)	<b>Економски</b> (E - Economic)	<b>Социјални</b> (C - Social)	<b>Технолошки</b> (T - Technological)	<b>Правни</b> (L - Legal)	<b>Животна средина</b> (E - Environmental)
Инфраструктура	БДП	Социо-културолошке промене	Технолошка решења	Закон о науци и истраживањима	Еколошка стабилност
Политичка стабилност	Инфлација	Жене у науци	Иновациони систем	Стратегија научног и технолошког развоја	Брига за одрживи развој и заштиту животне средине
Спољнотрговинска политика	Инвестиције		Иновације	Програми од општег интереса за Републику Србију	
Надлежне институције	Спољнотрговинска размена				
	Тржиште рада				
	Јавни дуг				
	Улагање у ИР				

## А Н А Л И З А

### Политичко окружење

Политички систем Републике Србије дефинисан је Уставом РС и функционише у оквиру парламентарне демократије. Власт је уређена поделом на законодавну, извршну и судску. Судска власт је независна и припада судовима опште и посебне надлежности. Народна скупштина Републике Србије је највише представничко тело и носилац уставотворне и законодавне власти. Носиоци извршне власти су Председник РС и Влада РС на чијем челу се налази премијер. Извршна власт спроводи законе и интерпретира судску власт.

У циљу јачања политичке стабилности и успешне реализације активности које су у функцији европских интеграција, Република Србија настоји да своје законодавство прилагоди и хармонизује са нормативно институционалним оквиром и праксом социјалног дијалога у земљама Европске уније (ЕУ). Ступањем на снагу Споразума о



стабилизацији и придруживању (ССП) Србија је постала придружена чланица ЕУ, а временом се секторска сарадња проширила и сада обухвата сва поглавља из *acquis communautaire*. Потписивањем Оквирног споразума о општим принципима учешћа у програмима заједница, Република Србија је стекла право да учествује и у тзв. комуни-тарним програмима. У исто време Република Србија спроводи активности које воде унапређењу односа и јачању сарадње са земљама Југоисточне Европе, Сједињеним Америчким Државама, Руском федерацијом, Народном републиком Кином и другим значајним политичким актерима. Република Србија је чланица Уједињених нација, Савета Европе, ОЕБС-а и других међународних организација, а такође се воде и преговори о приступању Светској трговинској организацији где се очекују промене у акцизној политици на алкохол и производњи и промету ГМО.

Политичко окружење представља битан фактор развоја научноистраживачке делатности, јер се иста налази у надлежности институције извршне власти. Научноистраживачка делатност је од 2016. године у надлежности Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (МПНТР). Пословима научноистраживачке делатности бави се Сектор за науку. У складу са Законом о државној управи, МПНТР руководи министар. Помоћници министра задужени су за основна истраживања, технолошки развој и међународну сарадњу, док је Државни секретар задужен за науку.

### **Економско окружење**

Макроекономско окружење се значајно одражава на дефинисање стратешких циљева ИЕН чиме утиче на перспективу његовог будућег развоја. Макроекономско окружење Републике Србије до почетка 2021. године одликује уравнотежена фискална позиција са забележеним благим падом привредне активности, ниском стопом инфлације и смањеном екстерном неравнотежом.

Бруто домаћи производ (БДП) – Подаци Народне банке Србије (НБС) указују да у последње две године 80% економског раста потиче из фиксних инвестиција и у просеку доприноси 3,5 процентних поена годишњем расту БДП-а. Током 2020. године је дошло до успоравања економске активности, услед пандемије вируса COVID-19.

Инфлација – Према подацима НБС инфлација се креће око 2% у просеку за последњих шест година. Ценовна стабилност потврђена је базном инфлацијом која је у последњих шест година износила 1,4%. Укупни ризици у погледу утицаја на инфлацију оцењују се као асиметрични наниже због ниже тражње и ниже цене нафте, повезаних са пандемијом вируса COVID-19.

Инвестиције – Фиксне инвестиције су према подацима НБС у периоду 2015-2019. година расле по просечној годишњој стопи од око 10%, док је њихов кумулативни раст износио око 63%. Република Србија је рангирана на првом месту листе *Greenfield FDI*

*Performance Index* за 2019. годину (*Financial Times*), која посматра прилива инвестиција у односу на величину економије.

Спољнотрговинска размена – Према подацима НБС, у 2019. години извоз робе и услуга је порастао за 10,5% и у највећој мери генерисао је услуге и производе из прерађивачке индустрије и пољопривреде. У 2020. години је због последица пандемије дошло до смањења обима спољне трговине.

Тржиште рада – Стопа незапослености се у 2019. години, у односу на 2018. годину смањила за 2,3 процентна поена и износила је 10,4%. У односу на 2019. годину у 2020. години просечна реална нето зарада забележила је раст од 7,8%.

Улагање у истраживање и развој (ИР) – У 2018. години у Републици Србији за потребе финансирања ИР утрошено је 18,7 милијарди РСД буџетских средстава што чини 0,37% БДП-а, док је просек ЕУ 2% са циљем да достигне 3%. Приметна су одступања у односу на структуру извора финансирања истраживања и развоја која је дефинисана Лисабонском стратегијом, а сходно којој 1/3 треба да буде финансирана јавним средствима, а 2/3 приватним. У Републици Србији, на нивоу петогодишњег просека, у структури бруто домаће потрошње из које се финансирају истраживање и развој у највећој мери учествују јавна средства.

Овакви економски показатељи јасно указују да постоји позитиван импулс са стране привреде, те да је неопходно појачати напоре за повезивање науке и привреде.

### **Социо-културолошко окружење**

Култура као сет вредности, идеја, ставова и уверења хомогене групе људи који се преносе са генерације на генерацију има изразито снажан утицај на интензитет и смер развоја друштва. Социо-културолошке промене утичу на приступ стратегијском управљању. Промене у примарним уверењима припадника одређене културе представљају дуг и комплексан процес. У Републици Србији расте број жена које се потенцијално могу бавити научноистраживачком делатношћу. Језгро људских ресурса у науци и технологији чине лица која имају стечено високо образовање и раде у областима науке и технологије у одређеним звањима. У 2018. години према подацима Републичког завода за статистику (РЗС) било их је 491.600, од тога је 57% жена.

### **Технолошко окружење**

Развој нових технологија и имплементација иновативних решења имају најдалекосежније последице на развој организација, њихових стратегија, привреде и друштва у целини. Респектовање нових технолошких решења представља елементарни предуслов опстанка компанија на националном и међународном тржишту.

Технолошка решења – Експанзија технолошких решења је утицала на реалокацију ограничених ресурса у најпрофитабилнија привредна подручја од којих се

информационе технологије налазе на завидном, првом месту. Бежична комуникација и експанзија интернета су условиле значајно снижавање трошкова прикупљања и дистрибуције информација и утицале на унапређење пословних активности.

Национални иновациони систем – У складу са Законом о иновационој делатности (Сл. гласник РС, бр. 110/05, 18/10 и 55/13) национални иновациони систем чини скуп организација, институција и њихових веза у функцији генерисања, дифузије и примене научних и технолошких знања у Републици Србији. Издаци предузећа за научноистраживачке активности износе преко 27%, било да су спроведене интерно или у сарадњи с неким другим привредним субјектом.

### **Правно окружење**

Систем науке и истраживања у Републици Србији уређује се Законом о науци и истраживањима (Сл. гласник РС, бр. 49/19). Овим Законом се уређују планирање и остваривање општег интереса у науци и истраживању, обезбеђивање квалитета и развоја научноистраживачког рада, правни положај института, оснивање и управљање институтима, стицање звања истраживача, институционално финансирање и финансирање других програма од општег друштвеног интереса, вођење евиденције, као и друга питања од значаја за систем науке и истраживања.

Сходно Закону, у циљу повећања квалитета и видљивости научног рада, истраживања се спровode у складу са принципима Отворене науке, уз оптимално коришћење научноистраживачке инфраструктуре. Принцип Отворене науке и отворени приступ научним публикацијама и примарним подацима заснива се на препорукама Европске комисије и међународне добре праксе. Овим Законом се уређује планирање и остваривање општег интереса у научноистраживачкој делатности предвиђањем доношења Стратегије научног и технолошког развоја Републике Србије и Програма од општег интереса за Републику Србију. Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије донело је, у децембру 2020. године, Стратегију научног и технолошког развоја од 2021. до 2025. године - „Моћ знања“. Општи интерес у научноистраживачкој делатности, остварује се путем програма институционалног финансирања и других програма од општег интереса у складу са овим законом, као и путем пројектног финансирања преко Фонда за науку Републике Србије, у складу са законом којим се уређује рад тог фонда.

Квалитет научноистраживачког рада и развој научноистраживачке делатности у Републици Србији поверен је Националном савету за научни и технолошки развој, Одбору за акредитацију научноистраживачких организација, Комисији за стицање научних звања, Матичним научним одборима, Заједници института Србије (ЗИС), Конференцији универзитета Србије, Одбору за међународну сарадњу и дијаспору и ресорном Министарству.

У складу са актуелном Стратегијом за бржи друштвени и привредни развој земље потребно је обезбедити значајнији утицај науке, унапређујући изврсност и релевантност научних истраживања. Једна од мера која је предвиђена за реализацију овог циља односи се на увођење усмерених основних истраживања. У друштвеним и хуманистичким наукама истраживања овог типа, између осталог, треба усмерити на истраживања у области јавних политика, образовања, националне безбедности, екологије, одрживог развоја, људских и мањинских права, здравствене заштите, права коришћења воде, енергије и др.

### **Животна средина**

Једно од основних начела на којима се заснивају наука и истраживање односи се на бригу за одрживи развој и заштиту животне средине. По другим аспектима, животна средина нема значајног утицаја на рад ИЕН.

## ПРИЛОГ 2 - ПРИХОДИ И РАСХОДИ

Пословни приходи су доминантни у структури ИЕН прихода у периоду 2017-2020. година. Забележен је значајан раст укупних прихода, што је великим делом резултат реализације међународног пројекта високе вредности, али и повећања прихода из буџета.

*Структура прихода ИЕН у 2017. и 2020. години (у РСД)*

Позиције/године	2017	2020
Приходи од Министарства	59.667.444	89.732.878
Приходи од сарадње са привредом	7.309.400	1.779.320
Приходи од вештачења	1.781.405	/
Приходи од стратешких и међународних пројеката	13.718.078	31.923.414
Приходи по основу домаћих донација	206.500	/
Приходи од избора у научна звања	0	50.000
Приходи од учешћа у добити – ББА	1.501.124	700.000
Приходи од учешћа у добити – РАРЕИ	0	241.259
Приходи по основу камата	16.987	/
Приходи по основу позитивних курсних разлика	8.287	296.882
Приходи из судских спорова	34.811	35.333
Остали непоменути приходи	345.304	46.460
Укупни приходи	84.589.342	124.805.550

Напомена: ББА - Београдска банкарска академија Факултет за банкарство, осигурање и финансије; РАРЕИ - Регионална агенција за развој и европске интеграције.

Приходи ИЕН у посматраном периоду бележе следеће трендове:

- Приходи од Министарства су у порасту у посматраном периоду захваљујући повећању зарада у јавном сектору и запошљавању истраживача који су већ ангажовани на пројектима које финансира Министарство;
- Приходи од сарадње са привредом су приходи од комерцијалних пројеката у које су од 2018. године укључени и приходи од обука које се реализују у оквиру Центра за професионалне вештине, приходи од Летње школе економетрије и приходи од услуга које ИЕН пружа институтима из области друштвених наука. У питању је услужно креирање и одржавање репозиторијума научних радова у склопу програма успостављања платформе за отворену науку матичног Министарства. Упркос остваривању прихода по основу нових услуга, у 2020. години је забележено смањење вредности ове групе прихода због преусмеравања истраживача на пријаве пројеката Фонда за науку РС, као и због немогућности уговарања нових пројеката у условима епидемије и немогућности реализације Летње школе економетрије и обука у просторијама ИЕН;
- Приходи од међународних и стратешких пројеката су реализовани у значајно већој вредности захваљујући реализацији пројекта међународне сарадње. Део

прихода који је остварен у међународној сарадњи је трансферисан подизвођачима из других земаља;

- Приходи од вештачења и приходи од домаћих донација су након смањења у 2018. години изостали у 2019. и 2020. години;
- Приходи од избора у научна звања су након повећаног броја захтева истраживача из других институција у 2018. и 2019. години, смањени 2020. године;
- ИЕН остварује приходе од учешћа у добити по основу оснивачких права која има у два повезана правна лица. Приходи од учешћа у добити ББА су реализовани у 2017., 2018. и 2020. години, док су приходи од учешћа у добити РАРЕИ реализовани у 2019. и 2020. години;
- Остали финансијски приходи се односе на приходе од камата и позитивних курсних разлика и чине релативно мали удео укупних ИЕН прихода.

Тренд расхода ИЕН током посматраног периода прати тренд прихода, тако да је забележено значајно повећање расхода у 2020. години. Пословни расходи су доминантни у структури расхода.

*Структура расхода ИЕН у 2017. и 2020. години (у РСД)*

<b>Позиција</b>	<b>2017</b>	<b>2020</b>
Материјал и одржавање	436.549	1.133.523
Енергија	636.680	620.448
Зараде	45.665.691	78.073.326
Ауторски и уговори о делу	18.165.432	15.629.968
Превоз, службена путовања и остале накнаде	3.618.656	4.148.003
Закуп пословног простора	1.046.335	1.015.634
Подизвођачи	0	12.511.433
Остали трошкови производних услуга	1.660.808	1.122.819
Амортизација	585.904	1.928.163
Адвокатске и књиговодствене услуге	1.502.500	722.812
Репрезентација	218.219	35.868
Премије осигурања	0	1.572.862
Чланарине	393.541	351.957
Умањење зарада (10% или 5%)	4.793.360	0
Остали непроизводни и нематеријални трошкови	4.968.155	5.002.692
Остали непоменути расходи	378.518	878.275
<b>Укупно</b>	<b>84.070.348</b>	<b>124.747.782</b>

Расходи ИЕН у посматраном периоду бележе следеће трендове:

- Трошкови зарада и накнада зарада чине највећи део ИЕН расхода и бележе значајно повећање у посматраном периоду. Разлог је повећање зарада у јавном

сектору, али и повећање броја истраживача који су ангажовани на пројектима других научноистраживачких организација;

- Трошкови накнада на име ауторских уговора запослених и сарадника ИЕН и уговора о делу чине значајан део ИЕН расхода и највећи су забележени у 2018. години;
- Трошкови материјала и одржавања су значајно повећани у 2018. години. На релативно истом нивоу су забележени и 2019. године, након чега следи смањење 2020. године, пре свега због смањења трошкова одржавања;
- Трошкови енергије који се односе на електричну енергију и грејање су релативно стабилни у посматраном периоду, као и трошкови закупа пословног простора и трошкови чланарина;
- Иако већи у односу на 2017. годину, трошкови накнада на име службених путовања и осталих накнада запосленима су знатно мањи у 2020. години у односу на претходне две године, док су трошкови накнада на име превоза релативно стабилни у посматраном периоду;
- Трошкови који се односе на подизвођаче ангажоване у реализацији међународног пројекта чине релативно значајан део ИЕН расхода, нарочито у 2018. години;
- Остали трошкови производних услуга бележе приметно повећање у 2018. и 2019. години, и у највећој мери укључују трошкове анкетног истраживања;
- Трошкови амортизације су из године у годину већи због набавке нове опреме, а делом и због промене рачуноводствене политике ИЕН која се односи на стопе амортизације;
- Трошкови на име премије осигурања су резултат уговора о додатном здравственом осигурању запослених који се односе на 2019. и 2020. годину;
- Трошкови на име умањења зарада за 10% у 2017. и 2018. години и за 5% у 2019. години су резултат примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава који је важио закључно са новембром 2019. године;
- Трошкови осталих непроизводних услуга и остали нематеријални трошкови се односе на стручно усавршавање, котизације, накнаде за лиценце и софтвере, штампање ИЕН публикација, одржавање локалне мреже и сервера и сл.;
- Остали непоменути расходи се односе на финансијске расходе и остале расходе.



### ПРИЛОГ 3 – АНКЕТЕ ИСТРАЖИВАЧА

Од 2015. године спроводи се редовна годишња анонимна анкета међу запосленим истраживачима са циљем праћења кључних елемената рада. У табели су приказана питања обухваћена анкетом и резултати за прву и последњу анкетирану годину. Просечна вредност добијених резултата је са 4,44 у 2015. години повећана на 5,38 у 2020. години од максималних 7, уз резултате по категоријама који су најмање исти као 2015. године.

Питање	2015	2020
Услови рада у ИЕН (инфраструктура) су добри	4,6	6,2
Услови рада (међуљудски односи) су добри	4,8	5,0
Капацитет истраживачког особља је висок	4,1	5,1
Квалитет радних тимова је добар	4,4	5,1
Административно особље квалитетно обавља свој посао	4,5	6,2
Обим посла није превелик	4,8	4,8
Висина зараде одговара обиму посла	4,0	5,5
Зарада се исплаћује редовно и благовремено	6,3	7,0
Финансијска подршка за истраживање је довољна за квалитетан рад	2,6	4,9
Обезбеђен је рад на изазовним активностима	3,3	5,4
Дисперзија пословних активности је довољно широка	4,4	5,4
Могућност умрежавања ( <i>Networking</i> ) је добра	4,8	5,0
Фирма подржава креативност, иновације и стално унапређење	4,6	5,8
Стална обука запослених је задовољавајућа	4,0	4,8
Сарадња са партнерима у земљи је добра и корисна	4,0	4,5
Сарадња са партнерима у иностранству је добра и корисна	4,6	4,7
Сарадња са ББА је добра и корисна	4,2	4,2
Сарадња са Министарством за науку је квалитетна	3,7	5,0
Сарадња са осталим државним органима је задовољавајућа	3,3	4,8
Конкуренција нема велики утицај на рад ИЕН	4,3	4,9
Процедуре и политике на ИЕН су јасне и свеобухватне	4,6	5,3
Запосленима су јасно представљани стратешка оријентација и циљеви	4,8	5,7
Комуникација међу запосленима у ИЕН је добра	5,0	5,1
Фирма је флексибилна према личним и породичним обавезама	5,8	6,6
Запослени су поносни на запослењу у ИЕН	4,9	6,2
Мотивисаност запослених је на високом нивоу	3,8	5,3
Задовољан/задовољна сам својим статусом у фирми	4,8	6,1
Верујем да ћу радити на ИЕН за 5 година	5,3	6,2





## ПРИЛОГ 4 – *EX-POST* ЕВАЛУАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ ИЕН2020

Анализа степена реализације стратешких циљева је спроведена на основу следећих шест критеријума које релевантне међународне институције користе приликом евалуације научно-истраживачких организација:

- квалитет научноистраживачког рада;
- видљивост и релевантност научних резултата;
- утицај рада на националну економију и друштво у целини;
- организација и менаџмент;
- развој научног подмлатка;
- и финансијски индикатори успеха.

Закључна разматрања и препоруке које треба да допринесу изради будућих стратешких докумената ИЕН су изведени на основу спроведене анализе и описаних критеријума, при чему је фокус на испуњености постављених стратешких циљева чија је реализација оцењена на бази следећих пет евалуативних критеријума (ОЕЦД): релевантност; делотворност; ефикасност; утицај; и одрживост.

### **Степен реализације постављених циљева**

Са аспекта релевантности, Стратегија ИЕН-2020 је по својој структури и постављеним развојним приоритетима усклађена са Стратегијом научног и технолошког развоја Републике Србије и као таква препознаје изврсност и релевантност научних истраживања као базичне принципе развоја ИЕН. Постављена визија је амбициозна, али представља добар оријентир у контексту дугорочних развојних циљева и она треба да остане парадигма деловања и у наредним стратешким документима. У контексту капацитета за имплементацију стратегије и промена у окружењу, у процесу доношења наредне Стратегије потребно је учинити одређене модификације, преваходно у делу стратешких циљева, те активности неопходних за њихову реализацију.

Стратешки циљ 1. који се односи на успешну реализацију пројеката Министарства и припреме за нови циклус ће бити потребно модификовати на начин да се усклади са увођењем институционалног финансирања и почетком рада Фонда за науку у смеру редефинисања повезаних специфичних циљева уз увођење активности неопходних за њихову реализацију, као и индикатора којима би се мерило остварење резултата.

Стратешки циљ 2. који се односи на подизање изврсности, унапређење видљивости и доступности резултата рада истраживача треба да остане високо на листи приоритета ИЕН, али је у наредном периоду потребно дефинисати специфичне и мерљиве циљеве, као и активности и индикаторе којима би се пратила њихова реализација.

Стратешки циљ 3. који се односи на повећање прихода истраживача ИЕН представља значајан индикатор квалитета рада и у том смислу је неопходно наставити праћење

прихода по истраживачу, али и размотрити његово инкорпорирање у индикаторе успешности рада у сегментима који се тичу истраживачких, стратешких и пројеката сарадње са привредом.

Стратешки циљ 4. који се односи на унапређење компетентности за креирање препорука јавних политика треба да остане високо на листи приоритета ИЕН с тим што је у наредном периоду потребно дефинисати специфичне и мерљиве циљеве, као и активности и индикаторе којима би се пратила њихова реализација.

Стратешки циљ 5. који се односи на јачање сарадње са привредом треба редефинисати имајући у виду расположиве ресурсе ИЕН, као и праксу из претходног периода која говори у прилог чињеници да су пројекти уговорани *ad hoc*, односно да не постоји континуитет ни могућност системског јачања ове сарадње.

Стратешки циљ 6. који се односи на број заједничких пројеката са иностраним партнерима треба размотрити имајући у виду расположивост ресурса и промене у условима финансирања, односно оријентацију истраживача на припреме пројектних предлога за Фонд за науку и последично фокусирање на унапређење резултата научноистраживачког рада.

Са аспекта делотворности, први стратешки циљ је успешно реализован, односно све активности предвиђене пројектним предлозима су реализоване уз незнатна углавном позитивна одступања остварених резултата. У погледу изврности научног рада уочено је побољшање вредности постављених индикатора изврности и то посебно у индикаторима W1, SC1-3 и индикаторима који мере квалитет по *Google Scholar* показатељима. Стратешки циљ који се односи на повећање прихода истраживача и веће учешће прихода од тржишних пројеката у укупним приходима истраживача је успешно реализован. Приходи по основу пословних активности значајно су порасли, мада је ова слика делимично искривљена услед реализације великог међународног пројекта у којем ИЕН има улогу водећег партнера. У погледу повећања компетентности истраживача ИЕН у припреми препорука за потребе креирања јавних политика, у посматраном периоду је припремљен значајно већи број сажетака за јавне политике који могу послужити као помоћ у процесима креирања политика, а повећан је и број бодова у категорији M120. Сарадња ИЕН са привредом није се значајно побољшала будући да се број реализованих пројеката није повећао у складу са планом. Истраживачи ИЕН су учествовали у 7 међународних пројеката што указује да су се активности на унапређењу међународне сарадње и повећања броја међународних пројеката углавном реализовале *ad hoc*.

Са аспекта ефикасности, Стратегија ИЕН-2020 је дефинисала рокове остварења циљева у погледу првог стратешког циља који се тиче научноистраживачког рада у ужем смислу.

Са аспекта утицаја, реализација постављених циљева и релевантност рада у значајној мери су допринели друштвеним реформама, али је потребно наставити са спровођењем примењених истраживања, и јачањем капацитета ИЕН за њихову реализацију. Потребно је обезбедити финансирање како би се радила теренска истраживања без којих је тешко радити озбиљнија примењена истраживања.

Са аспекта одрживости, финансијска одрживост ИЕН у великој мери је условљена буџетским финансирањем посредством МПНТР, премда су у посматраном периоду остварени значајни помаци у смислу смањена удела финансирања из буџета.

### **Упоредна анализа организационе структуре и људских ресурса**

Увођење матричне организационе структуре спроведено је са доста успеха. Редизајнирање организације је спроведено у правцу стварања органске спроведено је са намером да се креира органска структура коју ће карактерисати висок ниво флексибилности, ефикасно коришћење расположивих ресурса, ефикасна вертикална и хоризонтална комуникација, специјализација и низак ниво формализације и стандардизације. Највећа промена извршена је у процесу креирања истраживачких организационих јединица. Департаментализација је спроведена уз могућност да се истраживачи сами одреде за припадности организационим јединицама - департаментима. Део послова који нису кључни за пословање ИЕН су дислоцирани, односно примењена је стратегија *outsourcing-a*. Највећа промена у области управљања људским ресурсима односи се на систем награђивања, односно увођење стимулација за изузетно ангажовање на реализацији специфичних радних задатака и стимулација за објављивање радова на SSCI листи.

### **Ремапирање актера и поређење са мапирањем спроведеним у Стратегији ИЕН2020**

Позиција битних „стејкхолдера“ није се значајније променила. Груписање актера у 7 најзначајнијих скупина које имају утицај на рад ИЕН може се и даље сматрати релевантним у контексту даљих напора за остварење стратешких циљева. У правцу унапређења позиције ИЕН у односу на кључне актере, посебно је значајно имати у виду измене у групи државних актера који имају директан утицај у рад ИЕН (оснивање Фонда за науку), а у контексту измена научне политике. Проактиван приступ и постепено позиционирање када је у питању могућност утицаја на политику Фонда треба да буду препознати као приоритети. Уз то, у циљу унапређења конкурентске позиције у односу на кључне конкуренте, потребно је додатно анализирати могућности остварења сарадње са најзначајнијим конкурентским институцијама где је примећен процес окрупњавања по појединим областима. У том циљу је неопходно даље радити на фокусирању на одређене истраживачке теме и унапређењу истраживачких капацитета како не би дошло до заостајања за конкуренцијом.

## **Идентификовање фактора који су утицали на остварење резултата**

Када су у питању ометајући фактори, посебно се истиче неизвесност политике МПНТР у смислу сталних најава системских промена начина финансирања што је у значајној мери отежало планирање и постављање приоритета и на индивидуалном и на институционалном нивоу. Такође, активности конкурентских организација, примарно оних из цивилног сектора, али и консултантских кућа, те академских институција, делимично је утицала на могућност ИЕН да добије неке од комерцијалних пројеката. Фактори који су ометали остварење резултата, а потичу из интерног окружења, односе се на још увек недовољну фокусираност истраживача у погледу научноистраживачког рада што је делом последица чињенице да уведени истраживачки департмани нису функционисали услед чега су остварени резултати по својој тематици у великој мери хетерогени. Такође, недовољна методолошка знања у значајној мери су отежавала реализацију дефинисаних циљева научноистраживачког рада. У позитивном смислу, мада је у одређеним тренуцима отежавала могућност подношења захтева за избор у научна звања, измена Правилника МПНТР истовремено је подстицала истраживаче у правцу објављивања радова у часописима. Када је у питању интерно окружење, ИЕН је у претходном периоду почео да делује као организација која учи имајући у виду да је почела пракса преношења знања међу запосленима. На то су свакако утицали интерни семинари и обуке из економетрије чији ће пуни ефекат бити видљив у наредним годинама. Овакве активности усмерене на јачање капацитета је потребно предвидети у будућем периоду и пратити њихове ефекте како би се максимизирао њихов утицај.

## ПРИЛОГ 5 – SWOT АНАЛИЗЕ ОПЕРАТИВНИХ ЦЕНТРА СА ЦИЉЕВИМА, АКТИВНОСТИМА И ИНДИКАТОРИМА

### Основна истраживања

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Свест о неопходности фокусирања на уже дефинисану истраживачку тему и објављивање радова у часописима</li> <li>- Значајан број младих истраживача који брже и лакше могу да прихвате примену квантитативних метода у истраживању</li> <li>- Систем подстицаја за објављивање радова у врхунским часописима и повећан број радова објављених у WoS</li> <li>- Усмеравање научно истраживачког рада кроз Програм научно истраживачког рада и Програм развоја подмлатка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Преширока дисперзија истраживачких тема</li> <li>- Недовољно познавање и примена квантитативних метода у истраживању</li> <li>- Недовољно учешће истраживача на међународним научним конференцијама</li> <li>- Недовољан интензитет сарадње са колегама из земље и иностранства</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повећана пролазност на конкурентним позивима Фонда за науку</li> <li>- Унапређење компетенција истраживача кроз веће учешће на научним конференцијама и реализацију научних пројеката</li> <li>- Повезивање са истраживачима из других институција кроз реализацију мултидисциплинарних истраживања</li> <li>- Већа видљивост истраживача у националним и међународним оквирима као резултат повећања броја објављених радова у часописима</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Неизвесност последица имплементације институционалног финансирања</li> <li>- Недобијање међународних научних пројеката</li> <li>- Оштра конкуренција на ДХ пољу за средства Фонда за науку</li> <li>- Неизвесност у погледу новог Правилника о вредновању научноистраживачких резултата</li> </ul>

**Стратешки циљ:** Унапређење квалитета научноистраживачког рада

**Специфични циљеви и активности:**

- 1 Повећање броја радова у референтним часописима**
  - 1.1 Подстицање истраживања у оквиру ужих истраживачких области
  - 1.2 Интерно и екстерно усавршавање истраживача
  - 1.3 Подршка објављивању у референтним часописима
  - 1.4 Развој подмлатка ИЕН кроз реализацију истоименог Програма
- 2 Унапређење компетентности за реализацију пројеката Фонда за науку**

- 2.1 Подстицање истраживача да припремају пројектне пријаве у областима у којима имају врхунске референце и аплицирају на јавне позиве Фонда за науку
- 2.2 Подршка унапређењу пројектних пријава кроз размену искустава из претходних јавних позива Фонда за науку
- 2.3 Подршка изналажењу партнерских институција за заједничко аплицирање на јавне позиве Фонда за науку

### 3 Дисеминација резултата научноистраживачког рада

- 3.1 Организација научних и осталих скупови
- 3.2 Интерна презентација резултата истраживања
- 3.3 Јачање и афирмација научних часописа ИЕН
- 3.4 Подстицање учешћа истраживача на реномираним конференцијама у земљи и иностранству

### 4 Унапређење рада Центра/Сектора

- 4.1 Извештавање о оствареним научним резултатима и степену реализације годишњег плана ИЕН
- 4.2 Припрема материјала и вођење Научног већа
- 4.3 Укључивање већег броја истраживача у рад Центра/Сектора

### Међународна сарадња

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дугогодишње искуство у реализацији међународних пројеката већег броја донатора,</li> <li>- Учешће у раду хексалатерале економских института из Европе,</li> <li>- Добра репутација и традиција,</li> <li>- Добра репутација годишње конференције и летње школе ИЕН</li> <li>- Развијен систем рада ЦМС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовољно искуство дела запослених у раду на међународним пројектима</li> <li>- Расутост обавеза запослених на остале активности</li> <li>- Недостатак ресурса и средстава за финансирање рада центра</li> <li>- Недостатак руководиоца пројеката са искуством</li> <li>- Недостатак пројект менаџера</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програм Horizon Europe</li> <li>- ЕРАЗМУС ПЛУС програми,</li> <li>- Стварање нових партнерских мрежа</li> <li>- Подршка партнера у објављивању радова на СЦИ листи</li> <li>- Препоруке задовољних партнера за друге пројекте</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предуго чекање на одлуке о резултатима међународних позива</li> <li>- удаљавање од основног фокуса рада ИЕН због захтева пројектних позива,</li> <li>- Велики број конкурената из НВО сектора са већ успостављеним дугогодишњом сарадњом са одређеним донаторима</li> </ul>

**Стратешки циљ :** Унапређење међународне сарадње

Специфични циљеви и активности:

**1. Повећање броја пријава на међународне позиве**

1.1 Систематско праћење позива за међународне пројекте

1.2 Пружање подршке за тражење партнера из иностранства

**2. Подизање капацитета запослених на ИЕН за међународну сарадњу**

2.1 Одржавање радионица за писање пријава пројеката

2.2 Учешће на екстерним радионицама (позиви кроз newsletter-a)

**3. Ширење мреже контаката из иностранства**

3.1 Припрема базе институција и појединаца са којима је остваривана или је сарадња у току

3.2 Одржавање редовне кореспонденције са контактима

3.3 Учешће на годишњем скупу хексалатерале

**4. Редовно публикување часописа SEE Outlook и повећање броја укључених земаља**

4.4 Објављивање 2 броја годишње

4.5 Повећање броја укључених земаља за 1 у две године

**5. Унапређење квалитета рада центра**

4.6 Припрема годишњег извештаја о раду

**Стратешка сарадња**

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Државна институција са дугом традицијом</li> <li>- Репутација независне научно-истраживачке институције није „оштећена“ током претходних 30 година</li> <li>- Постоје капацитети за реализацију примењених истраживања</li> <li>- Успостављени институционални и индивидуални контакти са државним институцијама</li> <li>- Широки спектар истраживачких тема и интересовања истраживача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовољна препознатљивост у јавности и од стране најзначајнијих креатора политика у области економије</li> <li>- Не постоје развијени канали комуникације са медијима/истраживачком заједницом/ јавношћу</li> <li>- Недовољан број дугорочних партнерстава са државним институцијама</li> <li>- Не постоји пракса стављања у функцију резултата истраживања за потребе решавања проблема у друштву</li> <li>- Недовољно развијен Центар за стратешку сарадњу</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велики број недовољно истражених области у Србији (мали број емпиријских истраживања)</li> <li>- Пројектни позиви међународних донатора на тему друштвених реформи (са истраживачком компонентом)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренција из невладиног сектора и сектора високог образовања</li> <li>- Одлив квалитетних истраживача</li> <li>- Превелики утицај политике на рад и слободу истраживања</li> <li>- Губљење интереса државе за рад института</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Укључивање у примењена истраживања компетентних истраживача ван института</li> <li>- Успостављање партнерстава са појединцима/институцијама који имају развијене канале сарадње са државним институцијама</li> <li>- Стицање знања и искуства од партнерских институција из региона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пооштравање услова за пројектне позиве државних институција</li> </ul>
---	---

**Стратешки циљ:** Јачање сарадње са државним институцијама и осталим креаторима јавних политика и унапређење компетентности истраживача ИЕН за креирање препорука за јавне политике

Специфични циљеви и активности:

**1. Јачање сарадње са државним институцијама и осталим креаторима јавних политика и јачање видљивости ИЕН**

- 1.1 Успостављање директних контаката са државним институцијама са циљем представљања активности и резултата, као и планова за наредни период
- 1.2 Успостављање директних контаката и остваривање неформалне и формалне сарадње са државним институцијама (потписивање меморандума о сарадњи) са циљем информисања истраживача о приоритетима креатора политика и прикупљања података
- 1.3 Промовисање активности ИЕН као професионалне и независне научне институције која доприноси развоју друштва путем слања публикација, представљања резултата истраживања и писања студија/сажетака за јавне политике/колумни у медијима на бази реализованих истраживања

**2. Добијање пројеката које расписују државне институције и други креатори јавних политика**

- 2.1 Систематско праћење јавних позива и активности државних институција (праћење интернет страна, позива, конкурса, вести, итд.)
- 2.2 Аплицирање на пројектне позиве у области примењених истраживања
- 2.3 Припрема билтена Центра за стратешку сарадњу
- 2.4 Одласци на конференције, округле столове, јавне расправе, инфо дане и друге догађаје који у фокусу имају јавне политике у области интересовања истраживача

**3. Изградња капацитета истраживача за потребе анализе ефеката и креирања препорука за документе јавних политика**

- 4.7 Учесће на тренинзима, семинарима и конференцијама на тему јавних политика и у вези са реализацијом примењених истраживања
- 4.8 Размена знања унутар колектива (састанци, презентације, интерни семинари, итд.)
- 4.9 Учесће истраживача на јавним расправама и у радним групама

## Сарадња са привредом

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Добра репутација и компетентни људски ресурси ИЕН</li> <li>- Вишедеценијско искуство у реализацији пројеката са привредом</li> <li>- Успостављање стратешког приступа у развијању сарадње са привредом – дефинисан каталог услуга за потребе различитих корисника</li> <li>- Примена научноистраживачких метода за потребе реализације пројеката</li> <li>- Архива реализованих пројеката и еминентни корисници услуга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Одсуство изграђеног система за преношење знања и искуства на млађе генерације</li> <li>- Недовољан број активних пројеката</li> <li>- Недостатак проактивности запослених у ИЕН</li> <li>- Потребно време да успостављен стратешки приступ донесе ефекте</li> <li>- ЦСП још увек није препознат у привреди</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повећање видљивости ЦСП</li> <li>- Успостављање и развијање сарадње са значајним институцијама привредног система РС (министарства, коморе, агенције, остали државни органи и ЈЛС)</li> <li>- Унапређење сарадње са ПКС и заједнички наступ на тржишту</li> <li>- Препоруке ранијих корисника услуга у циљу привлачења нових корисника услуга</li> <li>- Раст тражње привреде за реализацијом пројеката применом научноистраживачких метода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовољно развијен систем јавних набавки у Републици Србији</li> <li>- Интензивна конкуренција</li> <li>- Одвлачење ресурса на активности које нису у функцији НИО</li> <li>- Високе баријере приликом уласка на тржиште велике привреде</li> <li>- Недостатак финансијских средстава у малој привреди (сектор МСП)</li> </ul>

**Стратешки циљ:** Унапређење сарадње са привредом

Специфични циљеви и активности:

### 1. Повећање видљивости ЦСП кроз сарадњу са ПКС

1.1 Реализација истраживања и објављивање добијених резултата у публикацијама ПКС

1.2 Објављивање и промоција публикације НМСП у сарадњи са ПКС

### 2. Успостављање и унапређење сарадње са потенцијалним корисницима услуга ЦСП

- 2.1 Успостављање нових и одржавање постојећих контакта са институцијама које се могу јавити као потенцијални корисници и/или партнери приликом пласмана услуга ЦСП и реализације научноистраживачког рада
- 2.2 Успостављање контакта са привредним друштвима (велика привреда и МСП) ради пласмана услуга ЦСП
- 3. Повећање броја пријављених и реализованих пројеката**
- 3.1 Системско праћење и пријављивање на јавне позиве за пројекте сарадње са привредом
- 3.2 Иницирање и реализација пројеката сарадње са привредом
- 4. Увођење системског приступа развоју ЦСП**
- 4.1 Праћење и извештавање о раду Центра за професионалне вештине
- 4.2 Праћење и извештавање о раду Летње школе економетрије
- 4.3 Припрема годишњег извештаја о раду и плана активности

### Дигитални ресурси

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Национални пружалац услуга и члан конзорцијума CESSDA ERIC</li> <li>- Лидер у земљи у области креирања и одржавања институционалних репозиторијума радова</li> <li>- Креиране детаљне процедуре рада Центра</li> <li>- Приходи који се остварују у сегменту пружања услуга у области институционалних репозиторијума</li> <li>- Стално унапређење знања и know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висок ризик квара због опреме која је у зрелој фази употребе</li> <li>- Висока флукуација ИТ подршке</li> <li>- Непоштовање процедура од стране дела истраживача</li> <li>- Недостатак средстава за набавку најновијих техничких решења</li> <li>- Централна интернет презентација је компликована за одржавање и не постоји могућност унапређења</li> </ul>
ШАНСЕ	ОПАСНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Све веће ослањање на дигиталне ресурсе у раду и комуникацији и постављање нових стандарда у овој области</li> <li>- Средства за опрему обезбеђена кроз пројекте Фонда за науку РС</li> <li>- Средства за опрему обезбеђена кроз међународне пројекте</li> <li>- Ригорозније спровођење одредница Платформе за отворену науку од стране Министарства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовољно средстава за обнову основне опреме из буџета за институционално финансирање ИЕН</li> <li>- Даљи раст цена услуга фирми које пружају <i>outsourcing</i> у области ИТ-а</li> <li>- Компликоване процедуре одржавања и унапређења система због нехомогене инфраструктуре (локална и академска мрежа, екстерно хостовање интернет презентација, подешавања у АМРЕС-у и сл.)</li> </ul>

- Повећање потребе дељења података у друштвеним наукама, кроз захтеве Фонда за науку РС	- Висок отпор истраживача у друштвеним наукама за дељење података - Министарство престаје да финансира рад центра
---	--

**Стратешки циљ:** Ефективно и ефикасно одржавање и унапређење дигиталних ресурса ИЕН и одржавање позиције лидера у ДХ пољу у области управљања подацима

Специфични циљеви и активности:

**1. Ефективно и ефикасно одржавање дигиталних ресурса ИЕН**

- 1.1 Праћење статуса ИЕН сервера и апликација које се налазе на серверима (Exchange, ePrints, OJS) и отклањање недостатака
- 1.2 Праћење статуса мреже (Интранет и Интернет) и отклањање недостатака
- 1.3 Праћење статуса опреме и софтвера истраживача и отклањање недостатака

**2. Унапређење дигиталних ресурса ИЕН**

- 2.1 Континуирано праћење трендова у области дигитализације науке и друштва
- 2.2 Набавка савременијег хардвера и софтвера
- 2.3 Подизање капацитета истраживача ИЕН у области дигиталних вештина

**3. Одржавање позиције лидера у области примене дигиталне технологије у друштвеним наукама РС**

- 3.1 Сарадња са Министарством
- 3.2 Сарадња са CESSDA ERIC
- 3.3 Одржавање промотивних предавања и радионица
- 3.4 Писање стручних радова из области примене дигиталне технологије у друштвеним наукама

## **Прилог 6 – Стратегија медијске комуникације ИЕН**

### **Уводне напомене**

Стратегија медијске комуникације ИЕН је развојни документ чији је циљ да дефинише комуникацијске активности које треба спровести са циљем успостављања и одржавања међусобног разумевања између ИЕН-а и окружења. Стратегија је сачињена на начин да креира оквир успешне комуникације са актерима који су значајни за рад ИЕН-а, као и да обезбеди адекватну дисеминацију научних резултата истраживача ИЕН-а међу научном, стручном и широм јавношћу.

Стратегија треба да одговори на потребе за већом афирмацијом ИЕН-а, као и економских наука међу дефинисаним циљним аудиторијумима, односно препознатљивошћу и доступношћу научних резултата из области економских наука. Такође, стратегијом се указује на потребу за промоцијом друштвених наука у Србији, као и унапређењем позиције института из области друштвених наука како у академској заједници, тако и у широј јавности. Наведено је у складу са циљевима Стратегије научног и технолошког развоја Републике Србије за период од 2021. до 2025. године - Моћ знања, која истиче потребу за подизањем опште друштвене свести о значају науке кроз реализацију промотивних активности.

Стратегија обезбеђује смернице за проактиван приступ медијској комуникацији ИЕН-а у онлајн и офлајн окружењу. Она обухвата анализу тренутног стања у погледу медијске комуникације ИЕН-а, циљеве медијске комуникације и дефинисане циљне аудиторијуме, планиране активности потребне за реализацију постављених циљева, инструменте маркетиншке комуникације, као и кључне индикаторе који треба да обезбеде увид у степен и успешност реализације постављених циљева.

### **Анализа стања**

Анализа постојећег стања спроведена је са циљем сагледавања тренутне позиције ИЕН-а у контексту медијске комуникације и дисеминације научних резултата. У анализи је примењен SWOT модел.

Применом SWOT модела указано је на јаке стране ИЕН-а, што упућује на елементе који треба да буду окосница креирања стратегије медијске комуникације. Шансе окружења упућују на чињенично стање и догађаје у окружењу који погодују ИЕН-у у погледу реализације дефинисаних циљева. Слабе стране указују на недостатке у контексту медијске комуникације ИЕН-а и дисеминације научних резултата. Уочене слабе стране у одређеној мери излажу ИЕН и опасностима окружења, стога их је потребно отклонити како би се унапредила позиција ИЕН-а у научној, стручној и широј јавности.

SWOT анализа медијске комуникације и дисеминације научних резултата ИЕН-а

Јакe стране	Слабе стране
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дугогодишња традиција ИЕН-а;</li> <li>- Добра репутација годишње конференције и летње школе ИЕН-а;</li> <li>- Респектабилан број пратилаца (с обзиром на делатност) на профилима друштвених мрежа ИЕН-а;</li> <li>- Добра посећеност Репозиторијума ИЕН-а и значајан број преузимања научних радова;</li> <li>- Пројекти од регионалног и националног значаја и издавачка делатност ИЕН-а као повод за извештавање медија и наступе у јавности.</li> <li>- Активно учешће у иницијативама за популаризацију друштвених наука.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Несистематски приступ креирању медијске стратегије и визуелног идентитета ИЕН-а;</li> <li>- Није креирана база релевантних медија;</li> <li>- Нису изграђени односи са представницима релевантних медија;</li> <li>- Није формиран тим који би био задужен за имплементацију медијске стратегије ИЕН-а.</li> </ul>
Шансе окружења	Опасности окружења
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Интересовање и стратешка опредељеност надлежних државних органа за унапређење позиције науке у друштву;</li> <li>- Новонастала друштвено-економска ситуација као шанса за истраживања и афирмисање ИЕН-а у научним и привредним круговима;</li> <li>- Скромније референце других института/истраживачких центара из области економских наука у Србији;</li> <li>- Мањак агилности других државних института за појављивање у јавности – више медијског простора за ИЕН;</li> <li>- Могућност креирања научног блога/њулетера (<i>Newsletter</i>).</li> <li>- Могућност сарадње са другим институтима из области друштвених наука у Србији у циљу промоције друштвених наука и унапређења позиције института у академској и широј јавности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недовољно интересовање стручне јавности за резултате научних истраживања;</li> <li>- Неадекватна перцепција стручне и научне јавности о раду и активностима ИЕН-а услед недовољне заступљености у медијима и недостатка информација;</li> <li>- Недовољно разумевање шире јавности о значају научно-истраживачког рада;</li> <li>- Смањена видљивост научних резултата услед немогућности приступа мањем проценту научних радова у Репозиторијуму ИЕН-а.</li> </ul>

**Активности медијске комуникације и дисеминације резултата ИЕН-а**

Активности ИЕН-а усмерене на медијску комуникацију и дисеминацију научних резултата, у наредном периоду требало би да буду фокусиране на онлајн окружење са

нагласком на друштвене мреже. Оне омогућавају непосредну и интерактивну комуникацију, као и прецизну сегментацију циљних аудиторијума за које се садржај креира. Интернет страница ИЕН-а бележи значајан број посета и прегледа доступног садржаја. Међу најпосећенијим страницама сајта су секција *О нама*, те *Скупови* и *Пројекти* (пре свега Међународни пројекти и Сарадња са привредом). Сајт обезбеђује приступ научним и стручним публикацијама ИЕН-а, информацијама о реализованим пројектима, организованим научним скуповима, као и увид у стратешке документе, акте и извештаје о раду ИЕН-а.

Поред сајта, дисеминација научних резултата истраживача ИЕН-а реализује се путем Репозиторијума ИЕН-а (*IRIES*), који бележи значајан број посета и преузимања научних радова у протеклих пет година. Од јуна 2015. године до данас, у Репозиторијум је похрањено 1.340 научних резултата, те је укупно извршено 216.230 преузимања доступних докумената. Како би се унапредила видљивост научних резултата садржаних у Репозиторијуму, потребно је повећати проценат научних радова доступних за преузимање који тренутно износи 68%.

Графички приказ броја преузимања научних публикација из Репозиторијума ИЕН-а на месечном нивоу



Медијску комуникацију у онлајн окружењу ИЕН данас остварује кроз активно присуство на друштвеним мрежама. ИЕН поседује налоге на друштвеним мрежама *Facebook* и *LinkedIn* путем којих обавештава своје пратиоце о актуелним дешавањима и специјалним догађајима, оствареним научним резултатима, реализованим пројектним активностима као и наступима истраживача ИЕН-а у традиционалним медијима.

*Facebook* налог ИЕН-а окупља нешто више од 1.300 пратилаца, при чему доминантну већину аудиторијума чине жене (67%). Доминантна већина пратилаца је са територије Републике Србије (77%), док остатак аудиторијума чине пратиоци из земаља у окружењу - БиХ, Црне Горе, Северне Македоније и Хрватске, те Немачке, САД-а и Аустрије. У претходних 12 месеци, на *Facebook* страници ИЕН-а публикована је 41 објава.

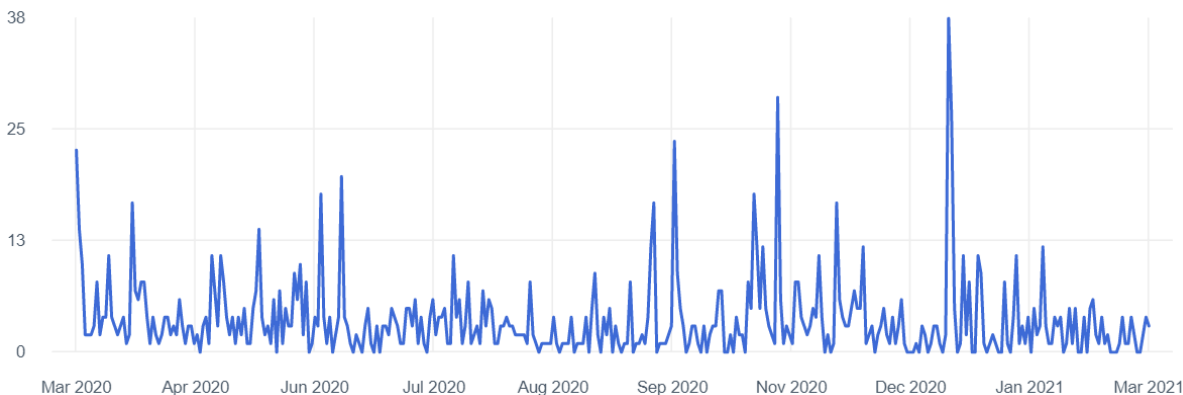


Објављени садржај имао је за циљ да промовише научне радове истраживача, пружи информације о учешћу истраживача ИЕН-а у међународним и домаћим научним и стручним пројектима, те скрене пажњу аудиторијума на публикације, међународну годишњу конференцију ИЕН-а и организоване округле столове.

Дата центар Србија за друштвене науке, организациона јединица ИЕН-а, поседује сопствени налог на друштвеној мрежи *Facebook*. Овим путем, Дата центар информише окупљени аудиторијум о свом раду и дели вредне ресурсе, попут Приручника о принципима управљања научним подацима.

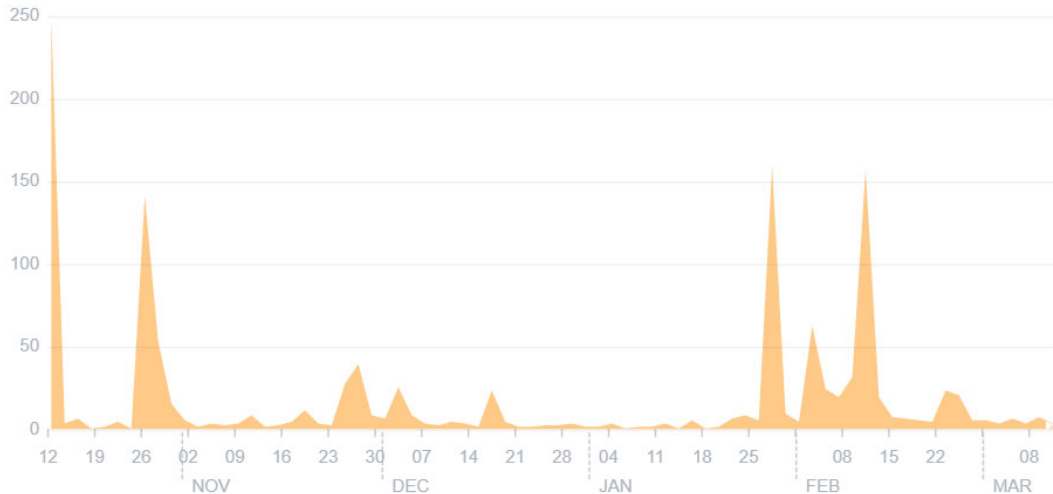
*LinkedIn* налог ИЕН-а окупља готово 770 пратилаца, при чему објаве у вези са пројектним активностима и објављеним научним радовима истраживача ИЕН-а бележе по 700-1000 прегледа. У претходних 12 месеци, на *LinkedIn* страници ИЕН-а публиковано је 40 објава које су информисале окупљену професионалну заједницу о научно-истраживачким резултатима ИЕН-а, раду Дата центра Србија за друштвене науке, издавачкој делатности ИЕН-а, као и специјалним догађајима у организацији ИЕН-а.

Графички приказ укупног броја прегледа *Facebook* странице ИЕН-а у току претходних 12 месеци



Слика 3. Графички приказ органског домета објава на *Facebook* страници ИЕН-а у току претходних шест месеци





У периоду од 2017. до 2020. године, медијска комуникација ИЕН-а реализована је и на следеће начине:

- Учешће у иницијативама за популаризацију науке (Европска ноћ истраживача).
- Медијска промоција пројеката и медијско извештавање.
- Индивидуални наступи истраживача ИЕН-а у средствима јавног информисања.
- Информисање медија о специјалним догађајима у организацији ИЕН-а путем саопштења за медије.

### **Циљеви медијске комуникације ИЕН**

Циљеви медијске комуникације ИЕН-а обухватају општи циљ у складу са којим су дефинисани и посебни циљеви. Општи циљ је дефинисан на следећи начин:

"Унапређење видљивости и доступности резултата рада истраживача међу научном и стручном јавношћу, те повећање интересовања за њихову практичну примену кроз креирање препорука јавних политика и студија из области економије."

У складу са општим циљем, дефинисани су и посебни циљеви:

1. Изградња и одржавање ефикасне и ефективне комуникације са Министарством просвете, науке и технолошког развоја, као и другим државним институцијама које би могле да буду заинтересоване за рад ИЕН-а.
2. Информисање припадника академске заједнице у Србији и иностранству о резултатима научних истраживања спроведених на ИЕН-у и подстицање научне дискусије у циљу добијања вредних повратних реакција од других истраживача.

3. Повећање интересовања привредних асоцијација и удружења (Привредна комора Србије, пословна удружења, кластери) те владиних агенција и невладиних организација за рад ИЕН-а са циљем успостављања међусобне сарадње.
4. Изазивање интересовања релевантних медија за резултате научних истраживања спроведених на ИЕН-у и њихову имплементацију у пракси.

### **Дефинисање циљних аудиторијума ИЕН**

Стратегија медијске комуникације ИЕН-а треба да дефинише циљне аудиторијуме, односно групе институција, организација, појединаца и других заинтересованих субјеката за које ће бити креиран комуникацијски садржај. Реч је о групама организација и појединаца на које је потребно деловати како би претходно дефинисани циљеви медијске комуникације били реализовани. Циљни аудиторијуми треба да буду прецизно дефинисани како би се осигурало да ће кључни комуникацијски циљеви бити успешно реализовани. Циљни аудиторијуми су дефинисани узимајући у обзир најважније актере који утичу на рад ИЕН-а, а који су препознати у Стратегији развоја ИЕН-а за период 2017-2020. Поменути актери су систематизовани у две групе: примарни и секундарни циљни аудиторијум.

Примарни циљни аудиторијум чине:

- Министарство просвете, науке и технолошког развоја;
- Фонд за науку Републике Србије;
- Привреда и стратешки партнери

Секундарни циљни аудиторијум чине:

- Међународне научно-истраживачке институције (из области релевантних за истраживања ИЕН-а).
- Релевантна министарства и владине агенције задужене за питања економије и привреде.
- Удружења, асоцијације, кластери и слично.
- Ванпривреда и међународне агенције.
- Традиционални медији специјализовани за теме из области економије и привреде и популаризацију науке.

У циљу промоције друштвених наука и унапређења позиције института из области друштвених наука у Србији, као партерске институције дефинисани су:

- Институт из области друштвених наука у Србији;
- Центар за промоцију науке.

## Канали и инструменти медијске комуникације и дисеминације научних резултата ИЕН-а

У складу са дефинисаним циљевима медијске комуникације као и циљним аудиторијумима, врши се одабир канала и инструмената путем којих ће се комуникација реализовати. За потребе комуникације са одабраним циљним аудиторијумима, те дисеминације и промовисања научних резултата истраживача ИЕН-а, у примени су следећи канали комуникације:

- Годишња научна конференција ИЕН-а;
- Округли столови, семинари, едукације и радионице у организацији ИЕН-а;
- Веб-сајт ИЕН-а;
- Репозиторијум ИЕН-а (*IRIES*);
- Налози ИЕН-а и Дата центра Србија за друштвене науке на друштвеним мрежама *Facebook, LinkedIn* и *YouTube*;
- Налози пројеката Фонда за науку и осталих донатора на којима учествују истраживачи ИЕН на друштвеним мрежама *Facebook, LinkedIn* и *Twitter*;
- Лични налози истраживача ИЕН-а на академским мрежама као што су *Google Scholar, ResearchGate, Academia Research, SSRN, ORCID*;
- Учешће истраживача ИЕН-а на научним и стручним скуповима међународног и националног значаја уз презентацију резултата истраживања;
- Сервис електронске поште.

За потребе медијске комуникације и дисеминације научних резултата истраживача ИЕН-а, у примени су следећи инструменти комуникације:

- Извештаји о раду ИЕН-а упућени Министарству просвете, науке и технолошког развоја.
- Извештаји о раду на пројекту упућени Фонду за науку Републике Србије.
- Објаве о резултатима научно-истраживачког рада, издавачкој делатности ИЕН-а, као и организованим специјалним догађајима на веб-сајту и налозима друштвених мрежа ИЕН-а.
- Билтен ИЕН.
- Саопштења за медије.
- Интервјуи за релевантне медије.
- Стратешка документа ИЕН-а.

## Планиране активности и анализа учинка

У циљу унапређења медијске комуникације и дисеминације резултата ИЕН-а, у наредном периоду планирана је реализација следећих активности:

- Конституисање тима за интегрисање маркетинг комуникација, који ће координисати свим активностима у вези са медијском промоцијом ИЕН-а;
- Успостављање системског приступа у односу на све облике медијске комуникације - подршка и координација Тима у креирању медијског наступа истраживача ИЕН-а;
- Успостављање формалне комуникације између Тима и координатора департмана ИЕН-а;
- Израда новог сајта ИЕН-а (рад на редијању од септембра 2021./израда новог сајта у току 2022.);
- Израда профила ИЕН-а са свим релевантним информацијама за потенцијалне међународне и домаће партнере и представнике медија (израда материјала од септембра 2021.);
- Успостављање системског приступа у односу на иницијативе за популаризацију науке са посебним фокусом на манифестацију Европска ноћ истраживача која захтева унапређење наступа;
- Учешће на Београдском сајму књига у сарадњи са Центром за промоцију науке (представљање публикација ИЕН-а, *networking*);
- Покретање медијске кампање о значају друштвених наука у сарадњи са комплементарним институтима.
- Промотивне активности у вези са реферисањем научне публикације ИЕН-а *Journal of Women's Entrepreneurship and Education* у индексној бази *Scopus*.
- Мапирање медија и новинара који воде економске рубрике и креирање базе медија у Србији.
- Успостављање сарадње са представницима медија како би публикације ИЕН-а и научни резултати истраживача ИЕН-а били заступљенији у њиховом извештавању о економским и привредним темама.
- Позивање представника медија да присуствују конференцијама и округлим столовима у организацији ИЕН-а.
- Креирање промотивног и материјала за пословну кореспонденцију (меморандум и изглед *PPT* презентације) у саставу нове књиге графичких стандарда;
- Објављивање и промовисање радова истраживача на академским/истраживачким и друштвеним мрежама;
- Организовање панел дискусија и округлих столова са стратешким партнерима (нпр. Привредна комора Србије);

- Организовање округлих столова за представљање резултата научно-истраживачких пројеката;

Анализа учинка примене стратегије медијске комуникације и дисеминације научних резултата истраживача ИЕН-а вршиће се применом следећих квантитативних и квалитативних индикатора:

- Број јединствених посета веб-сајту ИЕН-а (базна 2020. година, очекивани раст од 3-5%);
- Број пратилаца на профилима друштвених мрежа ИЕН-а (базна 2020. година, очекивани раст од 5-10%);
- Број медијских објава о ИЕН-у (базна 2020. година);
- Гостовања у медијима истраживача ИЕН-а (базна 2020. година).

Вршиће се и праћење и следећих индиректних показатеља:

- Број цитата у *WOS*-у, *Scopus*-у и *Google Scholar*-у (базна 2020. година);
- Број преузетих публикација из репозиторијума ИЕН-а (базна 2020. година).