



**СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН
ПОСЛОВАЊА „ПОШТА СРБИЈЕ”
ДРУШТВО С ОГРАНИЧЕНОМ
ОДГОВОРНОШЋУ, БЕОГРАД
ЗА ПЕРИОД 2026-2028. ГОДИНЕ**

Београд, 2026. године

САДРЖАЈ

Списак табела.....	4
Списак слика.....	4
Списак илустрација.....	4
Списак графикана.....	4
Скраћенице и изрази.....	5
1. УВОД.....	6
1.1. Сврха и значај документа.....	6
1.2. Правни оквир.....	7
1.3. Стратешки оквир планирања.....	8
1.3.1. Плански документи од значаја за израду Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године.....	8
1.3.2. Међународна стратешка документа.....	10
1.3.3. Национални стратешки оквир.....	11
1.3.4. Приоритетне области стратешког развоја.....	11
1.3.5. Методологија израде плана.....	12
1.3.6. Методологија и организација рада.....	13
1.3.7. Интегрисани приступ и контролни механизам.....	13
2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНОГ СТАЊА.....	14
2.1. Основни подаци - „Пошта Србије” д.о.о.....	14
2.2. Реформа „Пошта Србије” д.о.о.....	15
2.3. Реализација стратешких циљева и мера за оцену перформанси за пословање Поште Србије (2023–2025).....	16
2.4. Примена међународних стандарда.....	18
2.4.1. Систем менаџмента квалитетом – ISO 9001.....	18
2.4.2. Примена међународних стандарда у РЈ „Хибридна пошта”.....	19
2.4.3. Планови и активности за наредни период.....	20
2.4.3.1. Систем менаџмента квалитетом - ISO 9001.....	20
2.4.3.2. Активности Комисије KS A331- Поштански саобраћај у контексту зелене транзиције и унапређења терминологије.....	20
2.4.3.3. Национални стандарди и адресни систем.....	21
2.5. Организациона структура.....	22
2.6. Анализа постојећих капацитета.....	23
2.6.1. Организација сортирања и превоза.....	24
2.6.2. Модернизација аутоматизованог усмерења пошљака.....	26
2.6.3. Модернизација аутоматизованог уручења пошљака.....	27
2.6.4. Подршка зеленој иницијативи.....	28
2.6.4.1. Имплементација соларних панела.....	28
2.6.4.2. Еколошки одржива достава.....	29
2.7. Глобални поштански сектор на прекретници - изазови и потреба за стратешком трансформацијом.....	29
2.7.1. Сценарији развоја међународних писмоносних услуга.....	31
2.7.2. Сценарији развоја међународних пакетских услуга.....	31
2.7.3. Излазак из кризе и изградња боље будућности.....	32
2.7.4. Будућност међународних поштанских услуга - три могућа пута.....	32
2.7.5. Упоредна анализа – искуства и стратегије пошта у свету.....	33
2.8. Домаће пословно окружење - поштански сектор на прекретници - изазови и потреба за стратешком трансформацијом.....	34
2.8.1. Тржиште поштанских услуга у Србији – стање и перспективе (2024).....	34
2.8.2. bPEST анализа.....	36

2.8.2.1. „Пошта Србије” д.о.о. – Стратешка трансформација за одрживу будућност	36
2.9. Анализа пословних могућности.....	37
2.9.1. Нове услуге и тржишта.....	37
2.9.2. SWOT анализа.....	38
2.9.3. Заинтересоване стране	39
3. НАША ВИЗИЈА, МИСИЈА И СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ	40
3.1. Значај „Пошта Србије”, д.о.о	40
3.2. Наша мисија, Визија развоја и Стратешки циљеви.....	41
3.3. Политика квалитета Поште Србије	42
3.4. Имплементација стратегије	43
4. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА ПОШТЕ СРБИЈЕ	45
4.1. Дигитална трансформација – стратешки правац Поште Србије.....	46
4.2. Универзална поштанска услуга – темељ поверења и доступности.....	46
4.3. Развој инфраструктуре и логистике.....	47
4.4. Еколошка одрживост и друштвена одговорност.....	48
4.5. Јачање људских ресурса и организационе културе.....	49
4.6. Корпоративно управљање у Пошти Србије.....	49
4.7. Вредности којима се руководи Пошта Србије	50
5. МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈНИ ПРИОРИТЕТИ ПОШТЕ СРБИЈЕ У ПЕРИОДУ 2026-2028. ГОДИНЕ.....	50
5.1. Структура и број запослених – пројекција.....	50
5.2. Зелена трансформација	51
5.3. Сарадња са кључним партнерима и привредни развој.....	51
5.4. Преглед тржишта поштанских услуга и тарифне политике	51
5.5. Унапређење и модернизација логистичке инфраструктуре	51
5.6. Развој поштанских и финансијских услуга.....	52
5.7. Кључне иницијативе дигитализације и иновација у поштанској делатности	53
5.8. Модернизација поштанске мреже и управљање непокретностима.....	54
5.9. Унапређење квалитета услуга и праћење задовољства корисника	54
5.10. Стратешке развојне активности Поште Србије.....	54
5.11. Унапређење безбедности објеката и очување културно-историјског амбијента.....	55
5.12. ПТТ музеј – чувар традиције и културе.....	55
6. ИНВЕСТИЦИОНИ ПЛАН.....	57
6.1. Инвестиције по годинама.....	57
6.2. Увод и структура пројектног портфолија Поште Србије.....	58
6.2.1. Пројектни портфолио „Пошта Србије” д.о.о., за период 2026-2028. године	60
6.2.2. Буџетски оквир и план активности пројеката Поште Србије за 2026–2028.....	61
6.3. Управљање пројектним Портфолиом	64
7. РЕСУРСИ И ФИНАНСИЈЕ	65
7.1. Укупан буџет Поште Србије	65
7.2. Извори финансирања и партнерства.....	66
7.3. Очекивани ефекти финансирања	66
8. ПЛАН УПРАВЉАЊА ПОСЛОВНИМ РИЗИЦИМА	67
9. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И УПРАВЉАЊЕ РЕАЛИЗАЦИЈОМ СРЕДЊОРОЧНОГ ПЛАНА ПОСЛОВАЊА „ПОШТА СРБИЈЕ” Д.О.О.У ПЕРИОДУ 2026-2028. ГОДИНЕ.....	69
10. ЗАВРШНЕ НАПОМЕНЕ	70
10.1. Временски оквир за реализацију Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године	70
10.2. Одлука о усвајању Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године.....	70

Списак табела

Табела број 1: Упоредни преглед броја пошта у 2023. и 2024. години.....	23
Табела број 2: Упоредни преглед броја издвојених шалтера у 2023. и 2024. години	23
Табела број 3: Приказ шалтерских капацитета у поштама.....	24
Табела број 4: Приказ шалтерских капацитета у поштама у односу на број домаћинстава.....	24
Табела број 5: Организациона структура мреже за превоз и сортирање поштанских пошиљака	25
Табела број 6: Број линија Општег реда превоза и Реда превоза	25
Табела број 7: Капацитети роботизованог усмеравања пошиљака у Пошти Србије.....	26
Табела број 8: Главни извори по бруто добити по пословним услугама у 2023. години.....	33
Табела број 9: Стратегије иностраних ПУ	34
Табела број 10: Заинтересоване стране	39
Табела број 11: Матрица балансираних мерила перформанси Поште Србије за период 2026-2028. године	44
Табела број 12: Развојни портфолио Поште Србије за период 2026-2028. године.....	56
Табела број 13: План инвестиција за 2026. годину.....	57
Табела број 14: Пројекција плана инвестиција за 2027. и 2028. годину	58
Табела број 15: Пројектни портфолио Поште Србије за период 2026-2028. године.....	60
Табела број 16: Структура планираних расхода Поште Србије за период 2026-2028. године	65
Табела број 17: Пројекција финансијских резултата за период 2026–2028. године	66
Табела број 18: СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВАЊА „ПОШТА СРБИЈЕ” Д.О.О ЗА ПЕРИОД 2026-2028. ГОДИНЕ - ТАБЕЛА АКЦИОНОГ ПЛАНА – Прилог 1.....	71

Списак слика

Слика 1: Сертификат ISO 9001: 2015.....	18
Слика 2: EN 17837:2023 – Еколошки отисак доставе.....	20
Слика 3: Организациона шема „Пошта Србије” д.о.о	22
Слика 4: Роботи у поштанској делатности – фото: В. Б.....	26
Слика 5: Усмеравање пошиљака – фото: В. Б.....	26
Слика 6: Аутоматизовано усмеравање пошиљака – фото: В. Б.....	26
Слика 7: Пакетомати Поште Србије – фото: В. Б.....	27
Слика 8: Задовољни корисник – фото: В. Б.....	27
Слика 9: Соларни панели на поштанским објектима – фото: В. Б.....	28
Слика 10: Електрична доставна возила – фото: В. Б.....	29
Слика 11: Поштанско раздвајање на светском нивоу	29
Слика 12: Кретање међународних писмоносних пошиљака.....	30
Слика 13: Међународне пакетске пошиљке (укључујући мале пакете)	31
Слика 14: ISO 9001- Систем менаџмента квалитета.....	42
Слика 15: Аутоматизовани систем за усмеравање - фото: В. Б.....	47
Слика 16: Електрификован возни парк - фото: В. Б.	54

Списак илустрација

Илустрација број 1: Стратегијска мапа Поште Србије за период 2026-2028. године.....	43
---	----

Списак графикана

Графикон број 1: Број ризика у „Пошта Србије” д.о.о.....	68
Графикон број 2: Тренд просечног нивоа ризика Поште Србије од 2016. до 2025. године.....	68

Скраћенице и изрази

БДП	Бруто домаћи производ
БМП	Матрица балансираних мерила перформанси
в.д.	Вршилац дужности
ГИС	Географско-информациони систем
ДОП	Друштвено-одговорно пословање
ЕУ	Европска унија
ИС	Информациони систем
ИТ	Информационе технологије
ЈП	Јавно предузеће
ЈПМ	Јединица поштанске мреже
KS A331	Комисија за стандарде, у чијем раду учествује „Пошта Србије” д.о.о.
ЛПЈЦ	Локални поштанско-логистички центар
LSM машина	Машине за сортирање стандардних (до 100 грама и В5 формата) писама
MMS машина	Mixed Mail Sorter - Машина за сортирање нестандардизованих пошиљака
МУП	Министарство унутрашњих послова
НБС	Народна банка Србије
ОСИ	Особа са инвалидитетом
ПЕ	Пост-експрес
ПЈЦ	Поштанско-логистички центар
ПО	Поштански оператор
ПостГИС	Технолошко-информациони систем Поште Србије
Пошта Србије	„Пошта Србије” друштво с ограниченом одговорношћу, Београд (скраћено пословно име „Пошта Србије” д.о.о.)
ППП	Паритет куповне моћи (енгл. Purchasing Power Parity – PPP)
ПТТ	Пошта, Телеграф, Телефон
ПУ	Поштанска управа
РАТЕЛ	Регулаторно тело за електронске комуникације и поштанске услуге
РЈ	Радна јединица
РПЈЦ	Регионални поштанско-логистички центар
РС	Република Србија
УПУ	Универзална поштанска услуга
AI	(енгл. Artificial intelligence) - Вештачка интелигенција
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes - зарада пре камате и пореза, оперативни профит, оперативна добит
ESG	Environmental, Social, Governance – акроним за стандарде који обухватају еколошке, друштвене и управљачке факторе
BPEST	(енгл. Business, Political-legal, Economic, Socio-cultural, Technological) - Анализа која укључује пословне, политичко-правне, економске, социо-културолошке, технолошке факторе.
CEN	Скраћеница од „European Committee for Standardization“ (Европска организација за стандардизацију)
CRM	(енгл. Customer Relationship Management) - Управљање односима са купцима
iOS	(енгл. Iphone operating System) - Оперативни систем за „ајфон“
IoT	(енгл. Internet of Things) - Интернет ствари
ISO	(енгл. International Organization for Standardization) - Међународна организација за стандардизацију
ISO 14001	Систем управљања заштитом животне средине
ISO 22301	Систем менаџмента континуитетом пословања
ISO 27001	Систем менаџмента безбедношћу информација
ISO 31000	Систем управљање ризицима
ISO 45001	Систем менаџмента безбедношћу и здрављем на раду
ISO 9001	Систем менаџмента квалитетом
JUQS	Друштво за сертификацију и надзор система квалитета
„Last mile“ испорука	Испорука у последњем километру
OSCAR	Online Solution for Carbon Analysis and Reporting - званични механизам за мерење и извештавање о емисији CO ₂ у поштанском сектору
QSF	Quality of Service Fund - Фонд за квалитет Светског поштанског савеза
SDR	(енгл. Special Drawing Rights) - Специјална права вучења (СПВ) имају улогу новца Међународног монетарног фонда, креираног као средство плаћања у међународним финансијским трансакцијама
SRPSA.L.3. 001	Национални стандард – Адресни систем - Модел за размену података
SRPSA.L.3. 002	Национални стандард – Поштански саобраћај - Терминологија
UPU	(енгл. Universal Postal Union) - Светски поштански савез

1. УВОД

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године (у даљем тексту: Пошта Србије) представља основни стратешки документ којим се постављају јасни циљеви, приоритети и конкретне активности у правцу развоја и трансформације Поште Србије за наредне три године.

1.1. Сврха и значај документа

Сврха овог документа је да обезбеди структуриран и реалан оквир за усмеравање пословних процеса, инвестиција и иновација, с намером да Пошта Србије, одговори на изазове савременог поштанског тржишта и задовољи потребе својих корисника.

Пошта Србије као традиционални јавни сервис пролази кроз значајне промене, које су подстакнуте бројним глобалним трендовима, који укључују све већу дигитализацију комуникација и услуга, растући значај логистике и е-трговине, промене у навикама корисника и потреби за одрживим и еколошки прихватљивим моделима пословања. Упоредо са тим, поштански сектор се суочава са изазовима као што су смањење традиционалних поштанских пошљики, потреба за повећањем ефикасности и поузданости услуга, те увођење нових технологија и дигиталних платформи.

У овом контексту, посебно значајну улогу има Светски поштански савез (UPU), који као специјализована агенција Уједињених нација представља глобалног координатора и регулатора поштанског сектора. UPU поставља универзалне стандарде, развија стратешке смернице и пружа техничку и стратешку подршку државама - чланицама, укључујући и Републику Србију, у процесима модернизације и иновација.

У изради овог Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године узети су у обзир глобални процеси трансформације поштанске индустрије, с посебним освртом на:

- **стратешке документе UPU-а**, као што су **Istanbul Strategy**, **Abidjan Business Plan** и најновија **Dubai Strategy 2026–2029**, који наглашавају потребу за дигиталном трансформацијом, одрживим пословањем, јачањем логистичких капацитета и интеграцијом поштанских оператора у глобалну е-трговину;
- **глобалне трендове у поштанском сектору**, који обухватају трансформацију услуга у правцу бржих, сигурнијих и персонализованих понуда, као и развој нових дигиталних и финансијских производа;
- потребу за **усклађивањем са европским и светским регулаторним оквирима**, као и применом најбољих пракси у области квалитета услуга, транспарентности и друштвене одговорности.

Циљ овог документа је да дефинише путоказ за развој Поште Србије као стабилног и иновативног националног оператора, који ће својом делатношћу обезбедити:

- Пружање универзалне поштанске услуге на целој територији државе, у складу са законским овлашћењима и јавним интересом;
- Подршку дигиталној економији и развоју е-трговине, кроз модерне логистичке и технолошке платформе;
- Јачање одрживости и еколошке одговорности пословања, кроз примену зелених технологија и оптимизацију ресурса;

- Повећање задовољства корисника кроз унапређење квалитета и проширење асортимана услуга;
- Усаглашеност са међународним стандардима и активан допринос глобалним поштанским иницијативама.

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године представља основу за одрживи развој Поште Србије, као кључног инфраструктурног и сервисног оператора, који својим пословним активностима доприноси економском развоју, социјалној кохезији и модернизацији Републике Србије. Израда Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године заснована је на систематичном и свеобухватном приступу који интегрише анализу унутрашњих капацитета, спољашњег окружења, као и активно учешће свих релевантних страна. Основни циљ је креирање реалистичног и спроводивог плана који ће омогућити одржив развој, унапређење квалитета услуга и повећање конкурентности Поште Србије.

1.2. Правни оквир

Израда Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године заснива се на важећем законодавству Републике Србије, стратешким националним документима, као и на међународним правилима и конвенцијама којима је Република Србија преузела обавезе у области поштанских услуга и развоја националног поштанског оператора.

Кључни законски и стратешки акти који дефинишу правни и стратешки оквир за израду овог плана обухватају:

1. Закон о поштанским услугама („Службени гласник РС“, број 19/2025), који регулише услове и начин пружања поштанских услуга у Републици Србији, укључујући и обавезу Поште Србије да као овлашћени национални оператор обезбеђује универзалну поштанску услугу;
2. Закона о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 76/23);
3. Програм развоја поштанских услуга у Републици Србији за период 2026–2030, као кључни национални стратешки документ који дефинише дугорочне циљеве, приоритете и активности у области модернизације, дигитализације и проширења поштанских услуга, усклађен са стратешким смерницама UPU и европским стандардима;
4. Закон о потврђивању аката Светског поштанског савеза (UPU), („Службени гласник РС“- Међународни уговори број 12/2019. године), којим се потврђују акти Светског поштанског савеза, и то:
 - Десети додатни протокол у Уставу Светског поштанског савеза;
 - Други додатни протокол Општем правилнику Светског поштанског савеза;
 - Додатни протокол Светске поштанске конвенције која представља основни међународни споразум којим се уређује организација и функционисање глобалног поштанског система, укључујући слободан проток поштанских пошиљки између држава-чланица и заштиту корисника;
 - Завршни протокол Додатног протокола Светске поштанске конвенције, усвојен у Адис Абеби, 7. септембра 2018. године, у оригиналу на француском, енглеском, шпанском и арапском језику, а који је Република Србија ратификовала и којим су обавезујући унутрашњи правни оквири регулисани међународни стандарди, препоруке и стандардне процедуре у поштанском сектору;

- Препоруке и стратешки документи Светског поштанског савеза (UPU), укључујући Istanbul Strategy, Abidjan Business Plan и Dubai Strategy 2026–2029, који постављају смернице за иновације, одрживост и дигиталну трансформацију поштанског сектора у свету;
- Дугорочни план пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“ Београд за период 2017-2026. године („Службени гласник Републике Србије“ број 39/2017);
- Други релевантни прописи и стандарди који регулишу заштиту потрошача, безбедност пошљици, заштиту података о личности, као и еколошке стандарде и одрживи развој, као и другу регулативу која се односи на пословање Поште Србије.

1.3. Стратешки оквир планирања

Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ д.о.о. за период 2026–2028. године осмишљен је у оквиру свеобухватног стратешког оквира који интегрише националне, регионалне и међународне аспекте развоја поштанског сектора. Овај оквир обезбеђује усаглашеност са законодавним захтевима, економским трендовима и технолошким иновацијама, постављајући основу за одржив и конкурентан развој Поште Србије у условима све динамичнијег тржишта и променљивих корисничких потреба.

1.3.1. Плански документи од значаја за израду Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Планска документа од значаја за израду Средњорочног плана пословања „Пошта Србије“ д.о.о. за период 2026-2028. године представљају основу за израду плана, важећим документима као и о документима који су у процесу доношења и чекају формалну објаву у „Службеном гласнику РС“. На овај начин обезбеђена је свеобухватна и законски усклађена основа за дефинисање циљева, приоритета и активности Поште Србије у посматраном планском периоду. Документа смо селектовали у две категорије:

Документи који представљају основу за израду Предлога средњорочног плана пословања „Пошта Србије“ д.о.о. за период 2026-2028. године:

- Стратегија развоја поштанских услуга у Републици Србији за период 2021–2025. године са Акционим планом – важећа у оквиру периода трајања, са праћењем спровођења;
- Стратегија развоја вештачке интелигенције у Републици Србији 2019–2025. године („Службени гласник РС“, број 96/2025);
- Програм развоја електронске управе у Републици Србији за период 2023–2025. године са Акционим планом за његово спровођење („Службени гласник РС“, број 33/2023);

На снази / важећа документа – она која су тренутно правно важећа, тј. која су и даље на снази и представљају основу за израду планског документа:

- Стратегија развоја система електронских комуникација у Републици Србији до 2027. године са Акционим планом;
- Закон о поштанским услугама („Службени гласник РС“, број 19/2025) – ступио на снагу 14. марта 2025;
- Програм развоја поштанских услуга и Акциони план за период 2026. – 2030. године („Службеном гласнику РС” број 16/2026);
- Стратегија запошљавања за период 2021–2026. године („Службени гласник РС”, број 18/21 и 36/21 – исправка);
- Стратегија паметне специјализације у Републици Србији за период 2020–

2027. године (Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије);

- Стратегија државног власништва и управљања привредним субјектима у власништву Републике Србије за период од 2021. до 2027. године („Службени гласник РС“, број 30/2018);
- Стратегија развоја информационог друштва и информационе безбедности 2021–2026 . године („Службени гласник РС“, број 86/2021);
- Ревидирана фискална стратегија за 2025. годину са пројекцијама за 2026 и 2027. годину Србије („Службени гласник РС“, број 88/2024);
- Смернице за укључивање зелених аспеката у документе јавних политика (Министарство за заштиту животне средине, јун 2024. године);
- Стратегија развоја вештачке интелигенције у Републици Србији 2025–2030. године („Службени гласник РС“, број 5/2025);
- Уредба о садржини, изради, роковима и начину достављања планова и периодичних извештаја друштава капитала у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 59/2025);

Законски и регулаторни акти:

1. Закон о поштанским услугама („Службени гласник РС“, број 19/2025),
2. Закона о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије „Службени гласник РС“, број 76/23),
3. Закон о потврђивању аката Светског поштанског савеза (UPU), („Службени гласник РС“, Међународни уговори број 12/2019), којим се потврђују:
 - Десети додатни протокол у Уставу Светског поштанског савеза;
 - Други додатни протокол Општем правилнику Светског поштанског савеза
 - Додатни протокол Светске поштанске конвенције;
 - Завршни протокол Додатног протокола Светске поштанске конвенције (усвојен у Адис Абеби, 7. септембар 2018. године).

Стратешки документи Светског поштанског савеза (UPU):

1. Istanbul World Postal Strategy (2017–2020),
2. Abidjan Postal Strategy (2021–2025) и Abidjan Business Plan,
3. Dubai Postal Strategy (2026–2029).

1.3.2. Међународна стратешка документа

Усаглашеност са стратешким документима и иницијативама Светског поштанског савеза (UPU) представља темељ овог Плана, а заснива се на следећем:

- **Istanbul Strategy¹** — Ова стратегија истиче важност дигиталне трансформације и иновација у поштанском сектору као предуслова за задовољење савремених потреба корисника. Стратегија такође наглашава неопходност јачања глобалне повезаности и развоја квалитетних услуга, уз очување приступачности и универзалности поштанских услуга.
- **Abidjan Business Plan²** — Посебан фокус ставља на унапређење финансијске инклузије и ширење поштанских услуга у области е-трговине, као и на одржив развој и подршку развоју дигиталне економије у земљама-чланицама.
- **Dubai Strategy 2026–2029³** — Ова најновија стратегија дефинише кључне приоритете у области дигитализације, еколошке одрживости и модернизације логистичких капацитета. Она истиче значај примене напредних технологија као што су вештачка интелигенција, Интернет ствари (IoT)⁴ и одржива енергетска решења, како би се побољшала ефикасност и квалитет поштанских услуга.

Активно праћење и интеграција ових глобалних смерница омогућава Пошти Србије да се позиционира као конкурентан и иновативан национални оператор који прати највише стандарде и трендове у светском поштанском сектору.

¹ Од 20. септембра до 7. октобра 2016. године, одржан је 26. Конгрес Светског поштанског савеза, на ком је усвојена **Istanbul Strategy**

² Од 09. до 27. септембра 2021. године одржан је 27. Конгрес Светског поштанског савеза у Абиджану који је донео **Abidjan Business Plan**

³ Од 8. до 19. септембра 2025. године биће одржан 28. Конгрес Светског поштанског савеза на ком ће бити усвојена **Dubai Strategy 2026–2029**

⁴ **Интернет ствари (Internet of Things – IoT)** је концепт који описује мрежу физичких уређаја – „ствари“ – који су опремљени сензорима, софтвером и другим технологијама ради повезивања и размене података са другим уређајима и системима путем интернета.

1.3.3. Национални стратешки оквир

Овај План је усклађен са стратешким документима Републике Србије, укључујући:

- Програм развоја поштанских услуга у Републици Србији за период 2026–2030, који дефинише дугорочне визије и приоритете модернизације поштанског система. Програм наглашава важност развоја дигиталних услуга, проширења спектра услуга и јачања инфраструктуре, уз фокус на квалитет и приступачност за све грађане.
- Стратешке документе Владе Републике Србије у области дигиталне трансформације и развоја дигиталне економије, као и националне стратегије за заштиту животне средине и унапређење енергетске ефикасности.
- Законодавне оквире и регулаторне стандарде, укључујући Закон о поштанским услугама и Закон о привредним друштвима, који прописује овлашћења, одговорности и обавезе Поште Србије као националног оператора универзалне поштанске услуге.

1.3.4. Приоритетне области стратешког развоја

Средњорочни план пословања „Поште Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године идентификује пет кључних приоритетних области значајних за развој и одрживост Поште Србије:

1. Дигитализација и технолошка иновација

Увођење напредних ИТ решења и дигиталних платформи, аутоматизација пословних процеса, развој електронских услуга и интегрисаних логистичких система представљају кључне мере за повећање ефикасности и квалитета услуга. План обухвата и развој мобилних апликација, дигиталних канала комуникације и напредних алата за управљање пошлицама и корисничким захтевима.

2. Одрживост и еколошка одговорност

Имплементација зелених технологија, оптимизација енергетске потрошње и смањење угљеничног отиска постају саставни део пословне политике. Ово укључује коришћење еколошких возила, развој програма рециклаже и примену еколошких стандарда у свим сегментима пословања.

3. Унапређење квалитета и приступачности услуга

Проширење покривености мреже, унапређење брзине и поузданости испоруке, као и развој нових услуга прилагођених потребама различитим групама корисника услуга, кроз увођење програма обуке запослених, побољшање комуникације и развој система подршке корисницима. Успостављањем и применом националних и међународних стандарда, Пошта Србије се активно прилагођава најбољим европским праксама, подижући ниво ефикасности, поузданости и транспарентности у пружању услуга.

4. Јачање организационих и кадровских капацитета

Развој кадрова и пословне етике унапређење система управљања и финансијске одрживости, као и подстицање иновација и интерне културе усмерене ка квалитету. План предвиђа и увођење савремених алата за управљање перформансама и контролу квалитета.

5. Развој инфраструктуре и логистике

Модернизација и проширење логистичке мреже представљају кључни ослонац стратешког развоја. Унапређење физичке и дигиталне инфраструктуре – сортирних центара, доставних капацитета, пакетомата и система за праћење – има за циљ већу ефикасност, брзину и поузданост услуга. Савремена логистичка решења подржавају раст е-трговине, смањују трошкове и унапређују корисничко искуство. Инвестиције у паметну, зелену инфраструктуру и бољу повезаност са глобалним ланцима снабдевања јачају отпорност и конкурентност поштанског система.

1.3.5. Методологија израде плана

Израда Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026–2028. године заснива се на темељном, систематском и мултидимензионалном приступу који интегрише дубинску анализу тренутних капацитета, спољашњег окружења, као и сарадњу са свим релевантним актерима. Циљ овог процеса је да се креира квалитетан, реалистичан документ који ће служити као смерница за стабилан развој и унапређење пословања Поште Србије у наредном периоду.

Први корак подразумева прикупљање обимних и прецизних података из свих пословних области Поште Србије. Овај процес укључује анализу финансијских извештаја, података о пословним перформансама, кадровских и технолошких ресурса, као и других важних показатеља који одређују тренутни статус Поште Србије. Истовремено, пажљиво се приступа детаљној процени спољашњег окружења применом признатих аналитичких оквира као што су PESTEL и SWOT анализа. Ове методе омогућавају увид у утицај глобалних и локалних трендова, укључујући смернице и препоруке Светског поштанског савеза.

Суштински, део методолошког приступа представља активна и континуирана укљученост свих релевантних заинтересованих страна што обухвата радне састанке са директорима надлежним за појединачне пословне области, именованим координаторима и члановима радних тимова, као и тематске консултације и састанке. Оваква вишесмерна комуникација омогућава размену стручних увида, искустава и предлога, чиме се обезбеђује да процес планирања обухвати различите перспективе и потребе. Такав приступ доприноси већој интегрисаности Поште Србије као пословног система, подиже квалитет планираних активности и јача подршку за њихову ефикасну реализацију.

На основу прикупљених података и сугестија, приступа се јасном и мерљивом дефинисању стратешких циљева и приоритета, усклађених са националним и међународним развојним политикама.

Након дефинисања стратешких смерница, саставни део плана чини и детаљна разрада оперативних активности, пројеката, рокова и алокација ресурса — финансијских, људских и технолошких. У том циљу примењују се савремени алати за управљање пројектима и процену ризика, што омогућава ефикасну реализацију и контролу предвиђених активности.

Коначно, системски је успостављен механизам за праћење и контролу реализације плана, кроз дефинисање индикатора учинка (KPI)⁵¹, који пружају могућност редовног мониторинга и благовремене интервенције уколико је потребно. Редовна извештавања и ревизије осигуравају прилагодљивост стратегије у динамичним условима пословног окружења.

⁵¹ KPI (Key Performance Indicator) је инструмент управљања перформансама који служи за праћење напретка у односу на дефинисане стратешке, оперативне или пројектне циљеве.

1.3.6. Методологија и организација рада

Процес израде Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године, започео је формирањем тематских радних група и именовањем координатора који су окупили експерте из различитих организационих делова Поште Србије. Кроз структурирану и интерактивну сарадњу, радне групе су спровеле детаљну анализу постојећег стања, формулисале стратешке циљеве и дефинисале кључне показатеље перформанси (KPI) као основу за праћење напретка.

Акциони план креиран је као оперативни инструмент који осигурава повезаност између стратешких циљева и конкретних активности, укључујући дефинисане рокове, одговорности и очекиване резултате. Овим је успостављена функционална веза између стратешког и оперативног управљања, чиме се обезбеђује доследна и ефикасна реализација развојних приоритета.

1.3.7. Интегрисани приступ и контролни механизам

Средњорочни план пословања „Поште Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године предвиђа успостављање систематских механизма праћења, мерења и евалуације резултата, који ће омогућити редовну анализу имплементације стратешких активности и прилагођавање плана у складу са новонасталим потребама и изазовима. Осим унутрашњих извештаја, планирана је и сарадња са државним органима, регулаторним телима, пословним партнерима и међународним организацијама како би се осигурала транспарентност и ефективност реализације плана.

Овај стратешки оквир пружа јасан и доследан правац развоја Поште Србије, који комбинује традиционалне вредности универзалне поштанске услуге, услуге хибридне поште са модерним приступима, иновацијама и одрживошћу, стварајући основе за њен успех и у времену које долази.

2. ПРЕГЛЕД ТРЕНУТНОГ СТАЊА

Преглед тренутног стања пружа свеобухватан увид у нормативни, организациони и пословни оквир у којем Пошта Србије, обавља своју делатност и представља основу за даље стратешко планирање и унапређење перформанси.

2.1. Основни подаци – „Пошта Србије” друштво с ограниченом одговорношћу, Београд

На основу чл. 478. и 481. Закона о привредним друштвима („Службени гласник РС“, бр. 36/11, 99/11, 83/14 – др. закон, 5/15, 44/18, 95/18, 91/19, 109/21 и 19/25), а у вези са чланом 46. став 1. Закона о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 76/23) и члана 43. став 1. Закона о Влади („Службени гласник РС“, бр. 55/05, 71/05 – исправка, 101/07, 65/08, 16/11, 68/12 – УС, 72/12, 7/14 – УС, 44/14 и 30/18 – др. закон), Влада Републике Србије је донела Одлуку о промени правне форме Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, којом се мења правна форма Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, матични број 07461429 (у даљем тексту: Јавно предузеће), из правне форме јавног предузећа у правну форму друштва с ограниченом одговорношћу под пуним пословним именом: „ПОШТА СРБИЈЕ” ДРУШТВО С ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ, БЕОГРАД. Скраћено пословно име гласи: „Пошта Србије” д.о.о. Седиште: Београд, улица Таковска број 2. Основни капитал Јавног предузећа конвертује се у уделе у друштву с ограниченом одговорношћу. Удео Републике Србије као оснивача у основном капиталу износи 100%.

Одлуком која је објављена у „Службеном гласнику Републике Србије“ број 15/2025 од 19. децембра 2025. године утврђује се:

- да укупан основни капитал Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, износи 34.214.120.225,22 динара (словима: тридесетчетири милијарде двестачетрнаест милиона сто двадесет хиљада двеста двадесет пет и 22/100);
- да после промене правне форме укупан капитал „ПОШТА СРБИЈЕ” ДРУШТВА С ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ, БЕОГРАД остаје непромењен.

Агенција за привредне регистре је дана 13. јануара 2026. године донела Решење број БД 114722/2025 о упису у Регистар привредних субјеката, којим је „Пошта Србије“ уписана као „Пошта Србије“, друштво с ограниченом одговорношћу, Београд (скраћено: Пошта Србије д.о.о.).

„Пошта Србије” д.о.о. обавља поштанске услуге у складу са Законом о поштанским услугама и прописима РАТЕЛ-а. Универзалну поштанску услугу Пошта Србије пружа на основу лиценце издате 2010. године на период од 20 година, док остале услуге обавља по одобрењу РАТЕЛ-а, из 2020. године, са роком важења 10 година.

Новим Законом о поштанским услугама („Службени гласник РС“, број 19/2025) утврђен је нови нормативни оквир за обављање поштанске делатности, којим су прецизније дефинисани поштански процеси – од пријема, усмерења и преноса до уручења пошиљака, као и пратеће активности везане за квалитет, безбедност и ефикасност услуга.

2.2. Реформа „Пошта Србије” д.о.о.

Процес реформисања јавних предузећа у Републици Србији започет је доношењем Стратегије државног власништва и управљања привредним субјектима у власништву Републике Србије за период 2021–2027. године („Службени гласник РС“, број 36/2021), а настављен је усвајањем Закона о управљању привредним друштвима у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, бр. 76/2023), као и припадајућих подзаконских аката, произашлих из тог закона.

Циљ реформе је трансформација јавних предузећа у ефикасна, одговорна и тржишно оријентисана друштва капитала, у форми акционарског друштва или друштва с ограниченом одговорношћу, у складу са законом и стратешким опредељењима државе.

Према члану 42. Закона о управљању привредним друштвима у власништву Републике Србије, јавно предузеће чији је оснивач Република Србија дужно је да изврши промену правне форме у друштво капитала, сагласно критеријумима које утврђује Влада. Након регистрације промене, предузеће је обавезно да у року од годину дана усклади своју организацију и општа акта са одредбама тог закона (члан 46. став 2.).

Реформа Поште Србије реализује се кроз две фазе:

1. Реорганизација пословања – обухвата увођење нове организационе структуре и оптимизацију радних процеса;
2. Корпоративизација – подразумева промену правне форме Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, у друштво капитала (предложено: друштво са ограниченом одговорношћу - д.о.о.), у складу са законом и одговарајућом уредбом.

Активности усмерене ка процесу реформе одвијале су се током 2024. и 2025. године, по основу донетог Решења о формирању Радне групе за израду предлога организације и оптимизације радних процеса у Јавном предузећу „Пошта Србије“, Београд, бр. 2024-128364/2 од 10. септембра 2024. године, 2024-128364/6 од 5. новембра 2024. године, 2024-128364/8 од 17. децембра 2024. године, 2024-128364/14 од 28. априла 2025. године, 2024-128364/17 од 6. маја 2025. године и 2024-128364/19 од 21. маја 2025. године са задацима да:

- изради предлог нове макро и микро организационе структуре;
- оптимизује радне и технолошке процесе;
- изврши процену финансијских могућности за преквалификацију и доквалификацију запослених;
- утврди могућност докупа стажа осигурања у складу са прописима;
- утврди и сагледа могућност трансформације радног односа одређеног броја запослених у уговорним поштама у статус заступника уговорних пошта, уз стимулативну провизију.

Рад поменуте Радне групе формално је окончан 8. августа 2025. године, а у склопу даљих активности у Јавном предузећу „Пошта Србије“, Београд донето је Решење о формирању Радне групе за израду предлога макро и микро организације Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, број 2025-130623/2 од 25. септембра 2025. године, а у вези са законском обавезом о промени правне форме у правну форму друштва с ограниченом одговорношћу.

Влада Републике Србије је донела Одлуку о промени правне форме Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд и Одлуку о изменама и допунама Оснивачког акта (оба акта објављена у „Службеном гласнику РС“, број 115/2025). На основу ових одлука, Јавно предузеће „Пошта Србије“, Београд (Палилула) је 31. децембра 2025. године поднело регистрациону пријаву о промени података о правној форми Агенцији за привредне регистре.

2.3. Реализација стратешких циљева и мера за оцену перформанси за пословање Поште Србије за период 2023–2025. године

Средњорочним планом пословне стратегије и развоја Јавно предузеће „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године, који је усвојен одлуком Надзорног одбора Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, 01/8 број 2023-56209/1 од 26. априла 2023. године, дефинисана су 4 стратешка циља, 10 стратегија и 74 мере за оцену перформанси. Ове мере представљају конкретне оперативне активности са прецизираном динамиком извршења, чијом реализацијом се обезбеђује остварење постављених стратешких циљева применом одговарајућих стратегија.

Током 2023. године, планирано је спровођење укупно 74 мера за оцену перформанси пословања, односно конкретних активности које су стратешки значајне за пословање и развој Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд. Имплементацијом ових мера остварују се постављени стратешки циљеви. Анализа резултата, мерених индикаторима, показује да су циљане вредности у потпуности достигнуте код 33 мере, што чини око 44% укупног броја планираних мера. Делимично су остварене вредности код 11 мера, што указује на одређени напредак уз потребу за додатним унапређењима. Код 26 мера индикатори нису достигли планиране циљеве, што представља значајан изазов и указује на области које захтевају бољу контролу и корекцију.

Укупни степен реализације Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавно предузеће „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године, за 2023. годину износио је 47%, што указује да је остварен мањи део планираних циљева и да је постигнуто делимично остварење пословних перформанси у посматраном периоду. С обзиром на значај мера као део стратешких активности од кључног значаја за дугорочни развој Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, неопходно је дубље анализирати разлоге ниске стопе потпуне реализације.

Кључни изазови у процесу реализације су били последица недовољних ресурса, административних препрека или непредвиђених околности у пословању. Висок број мера чији индикатори нису постигнути указује на могућу непотпуну или неефикасну примену планираних активности. Иако је Средњорочни план пословне стратегије и развоја Јавно предузеће „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године поставио јасне стратешке циљеве и конкретне мере за њихову реализацију, резултати из 2023. године показују да је имплементација била делимична и да постоји простор за унапређење процеса управљања и праћења активности. Само око половина мера је у потпуности реализована, што отвара могућности за оптимизацију рада и ефикасније остварење стратешких приоритета у наредним планским периодима.

У периоду јануар–децембар 2024. године, у оквиру Средњорочног плана, пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године, предвиђена је реализација 65 мера за оцену перформанси. Подаци достављени од стране организационих делова Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, које су носиоци одговорности за спровођење активности, показују да су током извештајног периода две мере у потпуности реализоване, док је спровођење осталих 65 мера у току. Реализација осам мера је пролонгирана, а једна мера је обустављена.

Степен реализације Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године утврђен је

на основу остварених годишњих вредности индикатора, којима се мери успешност планираних активности усмерених ка постизању дефинисаних стратешких циљева. У извештајном периоду, циљане вредности потпуно су остварене код 34 мере, делимично код 10 мера, док планиране вредности нису постигнуте код 21 мере. Примењени критеријум, који степен извршења Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године дефинише као однос броја мера са потпуно оствареним циљевима и укупног броја мера, показао је да је степен реализације плана у 2024. години износио 52,3%. Овај резултат указује на делимичан, али значајан напредак у укупним пословним перформансама Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд.

Анализа реализације Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године показује постепено побољшање у имплементацији стратешких мера и укупних пословних перформанси. Док је у 2023. години степен реализације планираних активности износио 47,0%, у 2024. години је забележен пораст на 52,3%, што представља раст од приближно 7,6%. Ово повећање указује на позитиван тренд у примени стратегије, као резултат боље организације, унапређених процеса управљања, јачања финансијске дисциплине и ефикасније координације између релевантних организационих делова.

Ипак, упркос напретку, велики број мера се и даље налази у фази реализације, док код дела мера индикатори нису достигли планиране вредности, што указује на потребу за даљим унапређењем праћења, контроле и управљања ризицима у спровођењу активности.

За наставак позитивног тренда неопходно је увести још ефикасније механизме праћења и контроле, унапредити комуникацију између тимова и наставити са рационализацијом расположивих ресурса. Посебан квалитативни помак направљен је у новом циклусу планирања, кроз дефинисање јаснијих и мерљивијих индикатора (квантитативни/квалитативни), што ће омогућити прецизније праћење напретка и утицаја мера на стратешке циљеве.

Са таквим приступом, очекује се да ће у наредним годинама бити остварени значајно бољи резултати и да ће постављени стратешки циљеви бити реализовани у доброј мери.

Коначно, с обзиром на то да је у току прикупљање података за 2025. годину, њихова анализа ће бити од кључног значаја за свеобухватну процену успеха реализације Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2023–2025. године у целини и финалну оцену степена испуњености стратешких приоритета Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, а период 2023-2025. године.

2.4. Примена међународних стандарда

2.4.1. Систем менаџмента квалитетом – ISO 9001

Пошта Србије је 2015. године успешно имплементирала систем менаџмента квалитетом и добила сертификат који представља потврду његове усаглашености са захтевима стандарда ISO 9001. Систем менаџмента се успешно одржава и стално унапређује, што је и потврђено кроз успешне ресертификационе и надзорне провере, у којима је одржан континуитет сертификата ISO 9001. Континуитет сертификата представља потврду посвећености Поште Србије одржавању и унапређењу постигнутог нивоа квалитета пословања, које као резултат даје високи степен задовољства корисника.

Такође, континуитет сертификата показује да је успостављени систем менаџмента квалитетом ефикасан и ефективан и да Пошта Србије управља квалитетом кроз примену процесног приступа, што подразумева да се кроз управљање свим процесима и активностима на свим нивоима утиче како на квалитет услуга, тако и на квалитет пословања.

Континуирано се спроводе следеће активности управљања системом менаџмента квалитетом:

- управљање документованим информацијама;
- дефинисање и праћење реализације циљева квалитета и перформанси процеса;
- управљање неусаглашеном услугом;
- уочавање пословних прилика, планирање мера које ће бити предузете како би оне биле искоришћене и праћење ефеката спроведених мера;
- разматрање ефективности планираних и предузетих мера које се односе на управљање ризицима;
- спровођење мерења задовољства корисника;
- спровођење интерних провера према годишњим плановима;
- спровођење корективних мера и препорука за побољшање процеса након спроведених интерних и екстерних провера;
- преиспитивања система менаџмента квалитетом;
- припрема за ресертификациону проверу и надзорне провере.

Након три успешно реализована трогодишња сертификациона циклуса, четврти сертификациони циклус је започет 2024. године, када је спроведена ресертификација од стране независног сертификационог тела JUQS - Друштво за сертификацију и надзор система квалитета. Током провере нису утврђене неусаглашености и у извештају са провере дата је позитивна оцена усаглашености система менаџмента квалитетом у Пошти Србије са захтевима стандарда ISO 9001:2015.



Слика 1: Сертификат ISO 9001: 2015

Као резултат тога, Пошти Србије је издат сертификат ISO 9001 за период од три године (период од 2024. до 2027. године) уз надзорне провере које се спроводе једном годишње. Прва надзорна провера успешно је спроведена у мају 2025. године, након чега је Пошти Србије продужено важење сертификата ISO 9001:2015.

2.4.2. Примена међународних стандарда у РЈ „Хибридна пошта”

РЈ „Хибридна пошта“ посвећена је обезбеђивању највишег нивоа квалитета, безбедности и поузданости у својим услугама. За то је успешно имплементирала и сертифицивала своје процесе према најзначајнијим међународним стандардима, који представљају темељ најбољих светских пракси у области штампе, персонализације, паковања и управљања пословањем.

- **ISO 9001:2015 – за графичку припрему, штампање, персонализацију и паковање документације**

Стандард ISO 9001:2015 омогућава РЈ „Хибридна пошта“ да континуирано одржава и унапређује квалитет својих услуга. Почев од графичке припреме, преко штампања и персонализације, па све до финалног паковања документације – сваки корак се обавља прецизно, по јасно дефинисаним процедурама. Оваквим приступом обезбеђује се да свако појединачно решење задовољи и најзахтевније стандарде и очекивања корисника.

- **ISO 22301:2019 – за управљање континуитетом пословања у оквиру штампарских услуга**

У свету у којем су непредвиђене ситуације и изазови неизбежни, РЈ „Хибридна пошта“ се ослања на ISO 22301:2019 како би обезбедила непрекидност пословања. Систем управљања континуитетом пословања омогућава брзу и ефикасну реакцију у случају било каквих прекида, било да су изазвани техничким проблемима, ванредним догађајима или безбедносним инцидентима. Овај стандард гарантује да ће корисници увек добити своје услуге на време и у пуном обиму, без обзира на околности.

- **ISO/IEC 27001:2013 – за безбедност информација у поштанским, издавачким и штампарским делатностима.**

Безбедност информација у оквиру поштанских, издавачких и штампарских процеса је од изузетне важности. Зато је РЈ „Хибридна пошта“ усвојила ISO/IEC 27001:2013 – најпризнатији стандард за управљање безбедношћу информација. Кроз строго контролисане процесе приступа, заштиту података и континуирану процену ризика, обезбеђена је потпуна поверљивост, интегритет и доступност свих информација, што значајно штити како пословне интересе, тако и податке корисника.

Савремена примена ових међународних стандарда у РЈ „Хибридна пошта“ представља темељ високог нивоа квалитета, сигурности и поузданости. Она омогућава не само постизање и одржавање одличних резултата у свакодневном раду, већ и стални развој и унапређење услуга у складу са светским тенденцијама и захтевима корисника.

2.4.3. Планови и активности за наредни период

2.4.3.1. Систем менаџмента квалитетом - ISO 9001

У наредном трогодишњем периоду, од 2026. до 2028. године, планира се континуирано спровођење активности управљања успостављеним системом менаџмента квалитетом, у складу са захтевима стандарда ISO 9001:2015.

У мају 2026. године биће реализована друга надзорна провера од стране независног сертификационог тела, у оквиру текућег сертификационог циклуса. У току 2026. године спровешће се поступак јавне набавке ради избора новог сертификационог тела за наредни трогодишњи циклус који обухвата период од 2027. до 2029. године.

Током 2027. године предвиђена је припрема за ресертификацију система менаџмента квалитетом, а током 2028. године и спровођење прве надзорне провере у оквиру новог сертификационог циклуса.

Током целог планског периода биће планиране и спроведене измене у систему менаџмента квалитетом, у циљу његове припреме за транзицију на нову верзију стандарда ISO 9001:2026, чији обим није могуће предвидети до момента објављивања нове верзије стандарда.

Управљање квалитетом у Пошти Србије темељи се на процесном приступу, у складу са међународним стандардом ISO 9001:2015, који представља основу за континуирано унапређење услуга и подизање нивоа задовољства корисника у динамичном поштанском сектору. У наставку су детаљније изложени национални и међународни стандарди, систем сертификације, актуелне активности и планови за наредни период.

2.4.3.2. Активности Комисије KS A331- Поштански саобраћај у контексту зелене транзиције и унапређења терминологије

Комисија KS A331 – Поштански саобраћај је децембра 2024. године усвојила превод техничког извештаја CEN/TR 17536:2020 – „Захтеви за напредне електронске податке (EDA) у поштанским процесима, посебно у складу са безбедносним и царинским захтевима“. Овај документ представља важан корак ка унапређењу интероперабилности поштанских система и њиховој усклађености са међународним прописима у области безбедности и царинског надзора. Истовремено, Програмом рада Институт за стандардизацију Србије за 2025. годину број 1362/24-20/01/2024 дефинисани су приоритети рада Комисије KS A331 - Поштански саобраћај:

- Ревизија и унапређење стандардне терминологије у области поштанских услуга,
- Превод и адаптација европских стандарда у складу са захтевима зелене транзиције, одрживог развоја и нових регулаторних оквира.



Слика 2: EN 17837:2023 – Еколошки отисак доставе: Слика преузета са сајта: <https://www.cencenelec.eu/newsevents/news/2023/eninthespotlight/2023-10-17-green-postal-services/>

Посебно значајан у овом контексту је нови стандард EN 17837:2023 – Поштанске услуге – Еколошки отисак испоруке пакета, који дефинише методологију за израчунавање и извештавање о емисијама гасова са ефектом стаклене баште (GHG) и загађујућих материја у ваздуху у оквиру логистике испоруке пакета. Циљ је идентификација жаришта емисија и подршка мерама за њихово смањење, чиме се доприноси декарбонизацији логистике и побољшању еколошких перформанси поштанског сектора. Стандард омогућава и детаљније извештавање према корисницима, јер пружа податке појединачно по пакету, што подржава испуњење захтева из **ESG политика** корисника.

2.4.3.3. Национални стандарди и адресни систем

Пошта Србије кроз примену националних, европских и међународних стандарда, доследно гради систем управљања квалитетом који одговара највишим захтевима модерног тржишта. Овим приступом, Пошта Србије показује способност да у сваком тренутку обезбеди поузданост процеса, заштиту података и континуитет у пружању услуга – што представља једну од кључних вредности у савременом пословном окружењу.

У циљу унапређења техничке усаглашености и професионалне терминологије у поштанском сектору, Пошта Србије учествује у раду Комисије за стандарде KS A331 – Поштански саобраћај, у оквиру које су усвојена два важна национална стандарда:

- SRPS A.L.3.001 – Адресни систем - Модел за размену података
- SRPS A.L.3.002 – Поштански саобраћај – Терминологија

Примена ових стандарда омогућава уједначено коришћење адресних података и стручне терминологије у поштанском систему Републике Србије, уз директну подршку техничкој и законској хармонизацији са европским регулативама.

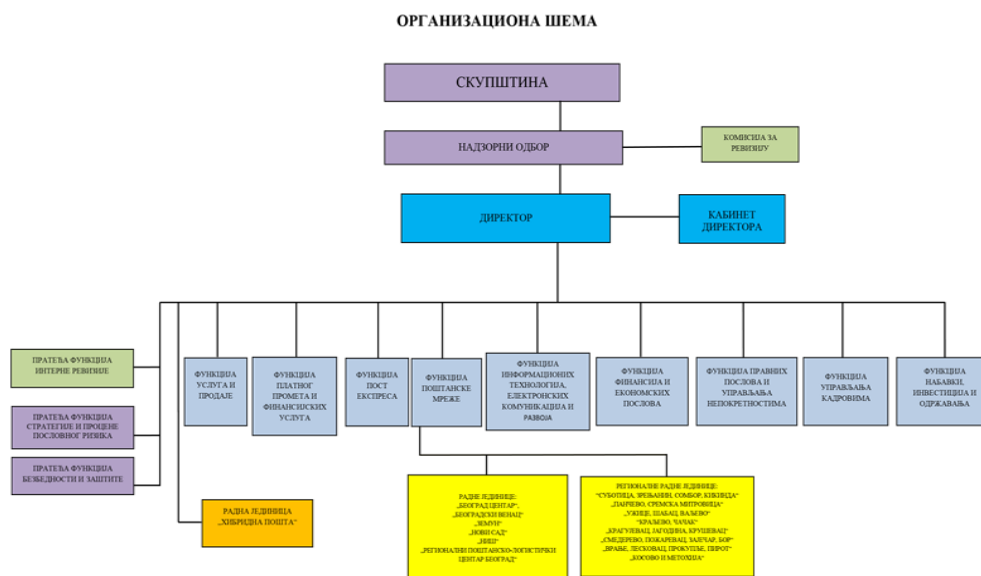
Такође, у оквиру система праћења и унапређења квалитета, Пошта Србије своје активности усклађује и са релевантним европским стандардима: SRPS EN 13850:2014, SRPS EN 14508:2014 и SRPS EN 14012:2014. Примена ових стандарда омогућава објективно праћење, контролу и континуирано унапређење квалитета услуга, у складу са прописаним техничким захтевима и очекивањима корисника.

У Пошти Србије, планирана је имплементација стандарда ISO 45001 – Систем менаџмента безбедношћу и здрављем на раду, са циљем унапређења радних услова, смањења ризика по здравље и безбедност запослених, као и успостављања одрживе и одговорне радне средине у складу са међународним принципима.

Процес управљања пословним ризицима у Пошти Србије представља целовит и континуиран циклус, који обухвата фазе од постављања и категоризације циљева, процене ризика, дефинисања стратегија за управљање ризицима, до документовања података у Регистру ризика Поште Србије, као и сталног праћења и извештавања о ризицима. Овај процес је усклађен са принципима међународног стандарда ISO 31000.

Оваквим приступом, Пошта Србије обезбеђује поузданост процеса, заштиту података и континуитет у пружању услуга, што представља кључну вредност у савременом, динамичном пословном окружењу.

Управљачку хијерархију Поште Србије чине: Скупштина, Надзорни одбор и Директор. Подршку у стратешком и оперативном деловању пружају Кабинет директора и Комисија за ревизију.



Пошта Србије је организована по функционалном принципу и обухвата територијално распоређене радне јединице. Укупно је образовано 15 огранака – радних и регионалних радних јединица – које у правном промету наступају у име и за рачун Поште Србије. Ови организациони делови немају својство правног лица и представљају техничко-технолошке и радне целине за обављање делатности Поште Србије.

Поред ових огранака, образована је и РЈ „Хибридна пошта”, намењена пословима од заједничког интереса и подршци функционисању система.

Својим деловањем на читавој територији Републике Србије, организациона структура Поште Србије обезбеђује доследну примену пословне политике, стандардизованих процеса и стратешких смерница. На тај начин омогућени су континуитет услуга, унапређење локалног пословања и ефикасно спровођење централно дефинисаних задатака.

22

2.6. Анализа постојећих капацитета

Пошта Србије остварује неопходан квалитет доступности услуга обезбеђивањем функционисања јединица поштанске мреже (у даљем тексту: пошта) на целој територији Републике Србије у складу са Законом о поштанским услугама, критеријумима РАТЕЛ-а и поштанске услуге, као и Општим планом поштанске мреже.

Пошта Србије планира локације за отварање нових пошта и издвојених шалтера, у складу са критеријумима за планирање локације и отварање поште, а основни критеријуми су просторни, економски и функционални.

На крају извештајног периода, закључно са 31. децембром 2024. године, у оперативној функцији је било 1.560 пошта, од тога 1.344 корпоративних и 216 уговорних пошта. У наредној Табели 1 дат је упоредни преглед броја пошта у 2023. и 2024. години, према броју корпоративних и уговорних пошта:

ПОШТЕ			КОРПОРАТИВНЕ ПОШТЕ			УГОВОРНЕ ПОШТЕ		
2023.	2024.	ИНДЕКС	2023.	2024.	ИНДЕКС	2023.	2024.	ИНДЕКС
1	2	3=2/1	4	5	6=5/4	7	8	9=8/7
1.558	1.560	100	1.350	1.344	100	208	216	104

Табела број 1: Упоредни преглед броја пошта у 2023. и 2024. години

Од 1.560 пошта, 1.208 пошта су доставне поште, 201 пошта је пријемна пошта, а 151 пошта је испоручна пошта. Од укупног броја уговорних пошта, 175 уговорних пошта је у руралним срединама, а 41 уговорна пошта је у урбаним срединама (франшизе). Поштанску мрежу чине и посебни организациони делови пошта и то: 122 издвојена корпоративна шалтера, 66 издвојених уговорних шалтера и 7 покретних поштанских шалтера.

У наредној Табели 2 дат је упоредни преглед броја издвојених шалтера у 2023. и 2024. години, према броју издвојених корпоративних и издвојених уговорних шалтера:

ИЗДВОЈЕНИ ШАЛТЕРИ			ИЗДВОЈЕНИ КОРПОРАТИВНИ ШАЛТЕРИ			ИЗДВОЈЕНИ УГОВОРНИ ШАЛТЕРИ		
2023.	2024.	ИНДЕКС	2023.	2024.	ИНДЕКС	2023.	2024.	ИНДЕКС
1	2	3=2/1	4	5	6=5/4	7	8	9=8/7
214	188	88	127	122	96	87	66	76

Табела број 2: Упоредни преглед броја издвојених шалтера у 2023. и 2024. години

Временска доступност, као један од принципа организовања рада пошта, подразумева дефинисање радних времена пошта уз узимање у обзир потреба корисника, продуктивности запослених и трошкова пословања. У децембру 2024. године, суботом је радило 565 пошта, а недељом 37 пошта. Непрекидан рад организован је у 7 пошта на граничним и административним прелазима. За рад пошта у дане државних или верских празника одређује се различит број дежурних пошта у складу са бројем и распоредом празничних дана, анализом продуктивности дежурних пошта у претходним периодима.

Доступност поштанских капацитета:

- Просечан број становника по пошти износи 4.261;
- Просечан број становника по шалтеру (у поштама) износи 1.689;
- Просечан број домаћинстава по шалтеру износи 658;
- Број доставних рејона је 3.438, што значи да је број становника по рејону 1.933;
- Број поштанских сандучића је 1.859.

У наредној Табели 3, дат је приказ шалтерских капацитета у поштама: укупно, стално запоседнуто, привремено запоседнуто и незапоседнуто, као и просечан број становника по шалтеру и пошти:

Табела број 3: Приказ шалтерских капацитета у поштама

БРОЈ ШАЛТЕРА				БРОЈ СТАНОВНИКА			ПРОСЕЧАН БРОЈ ШАЛТЕРА ПО ПОШТИ
УКУПНО	СТАЛНО ЗАПОСЕДНУТИ	ПОВРЕМЕНО ЗАПОСЕДНУТИ	НЕЗАПОСЕДНУТИ	УКУПНО	ПО ПОШТИ	ПО ШАЛТЕРУ	
1	2	3	4	5	6	7	8
3.935	2.830	344	761	6.647.003	4.261	1.689	3

У наредној Табели број 4, дат је приказ шалтерских капацитета у поштама: укупно, стално запоседнуто, привремено запоседнуто и незапоседнуто, као и просечан број домаћинстава по шалтеру и пошти:

Табела број 4: Приказ шалтерских капацитета у поштама у односу на број домаћинстава

БРОЈ ШАЛТЕРА				БРОЈ ДОМАЋИНСТАВА			ПРОСЕЧАН БРОЈ ЛИЦА ПО ДОМАЋИНСТВУ
УКУПНО	СТАЛНО ЗАПОСЕДНУТИ	ПОВРЕМЕНО ЗАПОСЕДНУТИ	НЕЗАПОСЕДНУТИ	УКУПНО	ПО ПОШТИ	ПО ШАЛТЕРУ	
1	2	3	4	5	6	7	8
3.935	2.830	344	761	2.589.344	1.661	658	2.6

2.6.1 Организација сортирања и превоза

Организација процеса сортирања и превоза поштанских поштиљака представља један од кључних сегмената у функционисању Поште Србије. Ефикасност и усклађеност ових процеса директно утичу на брзину и поузданост испоруке, као и на укупно задовољство корисника поштанских услуга.

Мрежу за сортирање и превоз чине специјализоване организационе јединице које обављају послове:

- Сортирања поштанских поштиљака, што подразумева аутоматизовану и/или мануалну обраду поштиљака према одредиштима и врстама услуга;
- Отпреме, односно припреме поштиљака за транспорт;
- Превоза, који обухвата логистичку организацију и реализацију транспорта поштиљака између јединица у систему;
- Приспећа, што подразумева пријем поштиљака у одредишне јединице ради даље доставе.

Свака од ових јединица има јасно дефинисане надлежности, ресурсе и одговорности, у складу са унутрашњим актима и процедурама Поште Србије. Узајамна координација између јединица за сортирање, отпрему, превоз и приспеће је од суштинске важности за несметано и правовремено функционисање поштанског система у целини.

Организациона структура мреже за превоз и сортирање поштанских поштиљака детаљно је приказана у Табели број 5, која илуструје распоред, надлежности и међусобне релације свих релевантних јединица у овом процесу.

У наредној Табели 6 приказан је број линија Општег реда превоза и Реда превоза, укупна носивост возила и пређени пут на линијама Општег реда превоза, односно пређени пут на линијама Реда превоза:

Табела број 5: Организациона структура мреже за превоз и сортирање поштанских поштиљака

ЈЕДИНИЦЕ ЗА СОРТИРАЊЕ ПОШТАНСКИХ ПОШТИЛЈАКА	стање на дан 31.12.2024.
РЕГИОНАЛНИ ПОШТАНСКО-ЛОГИСТИЧКИ ЦЕНТАР	3
ПОШТАНСКО-ЛОГИСТИЧКИ ЦЕНТАР	15
ИЗМЕНИЧНА ПОШТА	1
ПОШТА ЦАРИЊЕВА	3

Табела број 6: Број линија Општег реда превоза и Реда превоза

ПРЕВОЗ	ОРП (радни дан)		РП (радни дан)	
	2023.	2024.	2023.	2024.
БРОЈ ЛИНИЈА	112	104	820	610
НОСИВОСТ (t)	800	559	1.616	733
ДНЕВНО (km)	19.802	14.272	64.566	29.589

2.6.2. Модернизација аутоматизованог усмеравања пошиљака

Пошта Србије је почетком 2025. године у циљу проширења капацитета постојећег система за аутоматизовано усмеравања поштанских пошиљака набавило нову опрему за коју је, по првобитном плану, потребно извршити монтажу на две локације и то у регионално поштанско-логистичком центру Београд и поштанско-логистичком центру у Крагујевцу.

У поштанско-логистичким центрима у Новом Саду, Нишу и Краљеву набављена је опрема, у сарадњи са кћерком фирмом Мобтел ПТТ д.о.о. ради ефикасније обраде Тети пошиљака, пошиљака из е-трговине, као и других пошиљака до 5 kg, чији број експанзивно расте.



Слика 5: Усмеравање пошиљака – фото: В. Б

У току 2024. године реализоване су јавне набавке Одржавање система за аутоматизовано усмеравање поштанских пошиљака и Одржавање система ваљкастих (тракастих) транспортера, чиме се омогућава несметано одвијање технолошких процеса аутоматизованог сортирања пошиљака у РПЛЦ Београд, РПЛЦ Нови Сад и РПЛЦ Ниш (на MMS и LSM машинама) као и мануелног усмеравања пошиљака у РПЛЦ Београд, на систему ваљкастих (тракастих) транспортера набављеног у току 2022. године.



Слика 4: Роботи у поштанској делатности – фото: В. Б.

Техничке карактеристике оваквих система зависе од просторних могућности објекта, потребног броја робота у односу на обим пошиљака које је потребно прерадити, као и на број излаза којима је потребно отпремити поштански материјал приказано у Табели број 7.

Поштанско-логистички центри	Броја излаза	Број робота	Капацитет сортирања (пошиљака/h)
Београд	216	153	7.000
Нови Сад	78	43	2.500
Ниш	72	43	2.500
Крагујевац	62	44	2.500
Краљево	62	42	2.500
Укупно	490	325	17.000

Табела број 7: Капацитети роботизованог усмеравања пошиљака у Пошти Србије



Слика 6: Аутоматизовано усмеравање у Пошти Србије – фото: В.Б

2.6.3. Модернизација аутоматизованог уручења поштиљака

Унапређење процеса уручења поштиљака кроз примену савремених технолошких решења представља један од кључних корака ка подизању квалитета услуга и испуњавању све већих очекивања корисника.

Од 2022. године, Пошта Србије је набавила 684 пакетомата намењених испоруци поштиљака примаоцима који нису присутни на адреси, омогућавајући приступ поштиљкама 24 сата дневно, свих 365 дана у години. Ипак, пакетомати без могућности плаћања при преузимању нису у потпуности задовољили потребе корисника, који све чешће очекују и ову услугу као стандард.

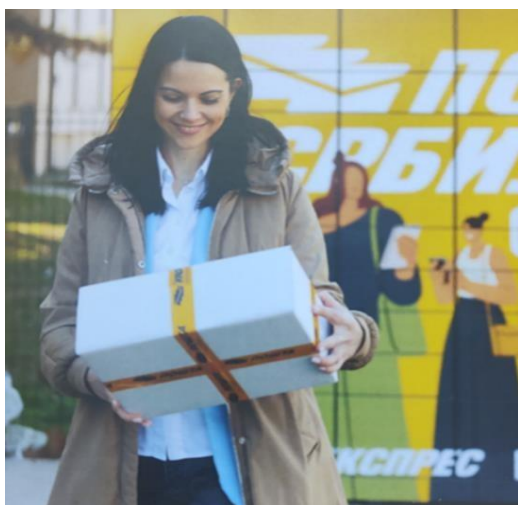


Слика 7: Пакетомати Поште Србије – фото: В. Б.

У наредном периоду донета је одлука о даљем развоју и проширењу мреже пакетомата, са фокусом на уређаје који подржавају и опцију плаћања приликом испоруке.

Проширењем мреже, као и функционалности пакетомата, Пошта Србије подржава глобалне развојне трендове у области електронске трговине инициране измењеним навикама куповине, које одликује растућа онлајн продаја робе, што за последицу има даљи раст броја поштиљака. У том смислу Пошта Србије предузима активну улогу да континуирано прати и адекватно одговори на све захтевнија очекивања корисника у погледу временске и просторне доступности услуге испоруке поштиљака. Пошта Србије располаже највећом мрежом пакетомата и то 682 пакетомата на батерије на 541 локацији са функцијом испоруке поштиљака без новчаног оптерећења и 194 пакетомата на струју на 194 локације са функцијом испоруке поштиљака са новчаним оптерећењем.

У оквиру трогодишњег планског периода, предвиђено је постављање још 300 пакетомата, чиме се наставља континуирана реализација стратегије ширења и модернизације мреже за аутоматизовано уручење поштиљака. Циљ је да се корисницима омогући бржа, доступнија и флексибилнија испорука, у складу са савременим очекивањима и све већим обимом е-трговине.



Слика 8: Задовољни корисник – фото: В. Б.

Стратешким ширењем мреже пакетомата унапређује се ефикасност и доступност поштанских услуга, смањују се трошкови доставе, оптимизују логистички процеси и повећава укупно задовољство корисника. Поред брже испоруке, корисницима се пружа већи степен флексибилности — могућност преузимања поштиљака у време које њима одговара, без чекања у редовима и ограничења у радном времену. Ово је нарочито значајно у контексту експанзије е-трговине, која намеће потребу за модерним, поузданим и аутоматизованим решењима у достави. Улагањем у пакетомате који подржавају и опцију плаћања приликом испоруке, Пошта Србије додатно унапређује корисничко искуство и одговара на савремене трендове на тржишту.

2.6.4. Подршка зеленој иницијативи

У складу са опредељењем ка одрживом развоју и смањењу негативног утицаја на животну средину, спроводи се низ активности у оквиру подршке зеленој иницијативи, које обухватају унапређење енергетске ефикасности и увођење еколошки прихватљивих возила у поштански систем.

2.6.4.1. Имплементација соларних панела

У циљу повећања енергетске ефикасности и смањења угљеничног отиска, током 2023. године започета је имплементација соларних панела на логистичким објектима у оквиру поштанске мреже.

У 2023. години спроведене су активности на:

- Изради пројеката за све локације,
- Уградњи соларних панела у објектима РПЛЦ Ниш и ЛПЦ Крагујевац,
- Пуштању у рад наведених система.



Слика 9: Соларни панели на поштанским објектима – фото: В.Б.

У 2024. години настављена је реализација активности на:

- Уградњи соларних панела у објектима РПЛЦ Београд, РПЛЦ Нови Сад и ЛПЦ Краљево,
- Пуштању у рад наведених система.

Остварено смањење емисије угљен-диоксида еквивалентно је ефекту **сађења 4.000 стабала**, чиме се директно доприноси очувању животне средине и испуњењу стратешких циљева у области одрживог пословања.

У периоду **2026-2028. године предвиђене су активности** на међународном пројекту **RECAST**, који се припрема за пријаву у оквиру програма **Horizon Europe (позив D3-20)**, у сарадњи са Институтом „Михајло Пупин“, чија је укупна вредност **873.000 евра**.

2.6.4.2. Еколошки одржива достава

У оквиру опредељења за смањење негативног утицаја на животну средину, предузете су мере унапређења доставне мреже путем увођења електричних возила као одрживе алтернативе конвенционалним средствима транспорта.



Слика 10: Електрична доставна возила - фото: В. Б.

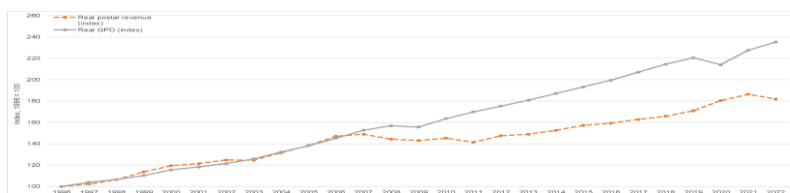
У оквиру подршке Зеленој агенди и транзиције ка еколошки прихватљивом транспорту у употреби је 126 електричних доставних возила. Набављено 216 нових електромопеда намењених достави свих врста поштанских пошиљака претежно у руралним подручјима.

Планирана је набавка још 230 нових електричних возила у наредном периоду. Овим корацима поштански систем активно учествује у глобалним напорима за смањење емисије гасова са ефектом стаклене баште и унапређењу урбане мобилности.

2.7. Глобални поштански сектор на прекретници - изазови и потреба за стратешком трансформацијом

У години када Светски поштански савез (UPU) обележава 150 година постојања, поштански сектор се налази на прекретници. Иако је деценијама имао кључну улогу у развоју глобалне комуникационе и логистичке инфраструктуре, данас се суочава са озбиљним изазовима — дигитализацијом, експанзијом е-трговине и технолошким иновацијама које мењају традиционални начин рада.

Од 2000. до 2024. године обим писмоносних пошиљака на светском нивоу опао је за 55%, док је промет пакета порастао више од 500%. Ове промене темељно су преобликовале пословање и наметнуле нове приоритете. Ипак, феномен „поштанског раздвајања“ (растући јаз између доприноса поштанског сектора и глобалног БДП-а) указује на хитну потребу реформи како би поштанске службе остале релевантне, одрживе и конкурентне у савременом свету (подаци преузети са сајта Светског поштанско савеза)⁸



Слика 11: Поштанско раздвајање на светском нивоу¹⁰

Глобално кретање реалних поштанских прихода у односу на реални БДП изражен у ППП⁹ (индекс, полазна година 1996), је јасно илустрован на Слици број 11. Од 1996. године, реални глобални бруто домаћи производ (БДП), мерен по паритету куповне моћи (ППП)⁹, бележи континуиран раст до 2022. године, а имао је индексну вредност од скоро 240. Насупрот томе, реални приходи поштанског сектора у истом периоду значајно заостају (пратили су раст БДП-а све до око 2007. године), након чега је дошло до осетног успоравања. До 2022. године индекс поштанских прихода био је скоро око 180.

⁸ Извор: презето са сајта: <https://www.upu.int/en/home>

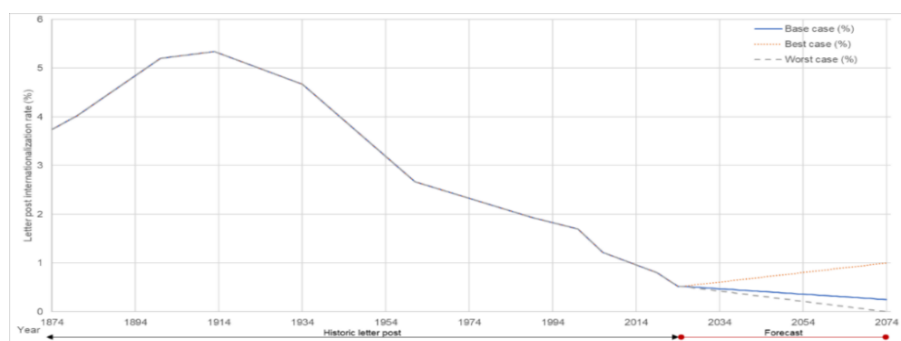
⁹ Напомена: ППП је скраћеница за паритет куповне моћи (енгл. *Purchasing Power Parity – PPP*). То је економски показатељ који узима у обзир разлике у ценама и трошковима живота различитих земаља. Уместо да се користе само девизни курсеви, ППП приказује колико роба и услуга се стварно може купити у некој земљи за одређени износ новца, што омогућава прецизније и реалније поређење стандарда живота и економске снаге.

¹⁰ Извор: преузето са сајта: <https://www.upu.int/en/home>

Ово раздвајање је подстакнуто дигиталном трансформацијом, променама у понашању корисника, као и појавом модела брзих градских испорука (нпр. појавом курирских служби), јасно указује на хитну потребу да се поштански сектор усклади са растом дигиталне економије (е-писмо, е-достава и др).

Упркос експанзији е-трговине и пораста броја пакета, поштански оператори нису у довољној мери искористили нове могућности.

Премошћавање све већег јаза између поштанског сектора и глобалне економије захтева вишеслојни приступ — увођење иновација, прилагођавање тржишним потребама и дубљу интеграцију у глобални поштански екосистем. Изазов није само прилагођавање, већ и потпуна реинвенција сектора како би постао носилац инклузивне и одрживе дигиталне економије, повезујући физички и дигитални свет. Посебно забрињава стање међународних поштанских услуга, чији значај у глобалном систему убрзано опада. Подаци Светског поштанског савеза преузети 150 година уназад из светске поштанске статистике указују да, без дубоке трансформације, ове услуге — укључујући подршку е-трговини — могу у потпуности нестати у наредних неколико деценија. Ова узнемирујућа тенденција огледа се у драстичном паду стопе **међународног писмоносног саобраћаја** — односно удела међународних писмоносних поштиљака у укупном међународном поштанском саобраћају.



Слика 12: Кретање међународних писмоносних поштиљака¹¹

На Слици 12. посебно је илустрован драматичан пад међународних писмоносних поштиљака (без малих пакета до 2 kg). Са историјског максимума од **5,3% у 1913. години**, који је обележио врхунац првог таласа глобализације, удео међународних писама у укупном поштанском саобраћају се до **2024. године драстично смањио на свега 0,5%**. Овај поразни тренд не представља само последицу експанзије дигиталних комуникационих канала, већ указује и на дуготрајну неспособност поштанских оператера да се адекватно прилагоде променљивим глобалним обрасцима комуникације и очекивањима корисника.

Закључак UPU: Структурална инерција, застарели модели услуга и ограничено улагање у иновације допринели су оваквом паду међународних писмоносних услуга.

¹¹ Извор: преузето са сајта: <https://www.upu.int/en/home>

2.7.1. Сценарији развоја међународних писмоносних услуга

На основу пројекција приказаних у Слици број 12, развијена су три сценарија који илуструју могући развој међународне писмонасне услуге у наредних 50 година, у зависности од системског одговора поштанских оператора на глобалне изазове:

1. Најнеповољнији сценарио – Задржавање постојећег стања (status quo)

Уколико Светски поштански савез и национални оператори остану при моделима из 2024. године, без значајнијих иновација у регулативи и асортимана услуга, очекује се континуирани пад међународног писмонасног саобраћаја. До 2074. године, раст обима међународних писмоносних услуга практично престаје, што значи нестанак ове услуге и изостанак адаптације на дигиталне и тржишне промене.

2. Основни сценарио – Умерени напредак

У случају увођења одређених побољшања и ограничених иновација, темпо опадања би се могао ублажити. Пројектује се стабилизација обима међународних писмоносних услуга од око 0,25% до 2074. године, што је свакако боље од нестанка исте.

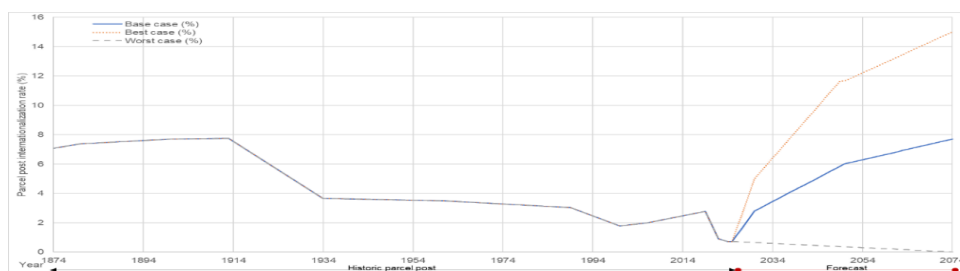
3. Најповољнији сценарио – Трансформација и иновације

Ако UPU и национални оператори примене проактиван приступ и ургентно изврше спроведену дигиталну трансформацију и развој интегрисаних услуга, онда је могућ преокрет негативног тренда. У том случају, предвиђа се раст до 1% до 2074. године што указује на могући потенцијал за обнову улоге међународних поштанских пошиљака у дигиталном добу.

Закључак UPU: Ова три сценарија показују да је глобални поштански сектор на прекретници. Будућност међународне поште зависи од спремности система да се трансформише, иновира и одговори на изазове дигитализације, глобалне конкуренције и променљивих потреба корисника.

2.7.2. Сценарији развоја међународних пакетских услуга

Док је код међународних писмоносних услуга евидентан континуиран и драматичан пад, кретање у области међународног пакетског саобраћаја обележено је флукуацијама, уз повремене периоде интензивног раста, али и стагнације. Након врхунца од 7,7% у 1913. години, током првог таласа глобализације, удео **међународних пакета** и малих пакета у укупном обиму пошиљка на светском нивоу драстично је опао до средине 20. века. После периода релативне стабилности, наставио је да пада до 1,8% у 2000. години, уз краткотрајан пораст на 2,7% у 2019. години. А за 2024. годину забележио је нагли пад на 0,7%, што је илустровано на Слици 13.



Слика 13: Међународне пакетске пошиљке (укључујући мале пакете)¹²

¹² Извор: преузето са сајта: <https://www.upu.int/en/home>

У будућности се могу остварити три главна сценарија према Стратегији **Dubai Strategy 2026–2029**, за развој поштанског сектора: **Најгори сценарио** предвиђа да, без адекватног прилагођавања тржишним променама, пад обима међународних пакетских пошиљака наставља се до готово потпуног нестајања до 2074. године, а простор на тржишту заузимају приватне логистичке компаније. **Основни сценарио** рачуна са успешним прилагођавањем поштанских оператора, што доводи до раста интернационалне размене пакета на око 7,5% до исте године.

Најбољи сценарио подразумева спровођење радикалних реформи, дубоку интеграцију са е-трговином, као и примену нових технологија као што су блокчејн и вештачка интелигенција. Ово би резултирало значајним скоком удела поштанских услуга на међународном тржишту, до 15%, премашујући историјске нивое.

Ова три сценарија јасно показују колико је овај плански период за међународне пакетске услуге критичан за будућност поштанског сектора, истичући и велике могућности, али и значајне ризике који предстоје.

2.7.3. Излазак из кризе и изградња боље будућности

Међународне поштанске услуге данас се суочавају са сложеним изазовима — технолошким, регулаторним и конкурентским. Дигиталне комуникације и глобалне курирске компаније смањиле су традиционална тржишта, док неусклађени прописи и слаба интеграција са логистичким мрежама отежавају ефикасну конкуренцију у е-трговини. Да би опстали, поштански оператори морају проћи кроз радикалну трансформацију: технолошке иновације, ревизију међународне сарадње и регулаторних оквира, као и прилагођавање услуга дигиталној економији.

Јаз између брзог раста глобалне трговине (преко 20% светског БДП-а) и пада међународних пошиљки нарочито погађа мала и средња предузећа и земље у развоју.

Период од 2019. до 2024. године открио је рањивост сектора — пандемија COVID-19, геополитички сукоби и поремећај у ланцима снабдевања смањили су обим међународних пошиљки за скоро 60%. Ова криза је показала да су неопходна темељна преиспитивања и усвајање динамичнијег, отпорнијег и технолошки напреднијег модела за опстанак и развој међународних поштанских услуга у дигиталној ери.

2.7.4. Будућност међународних поштанских услуга - три могућа пута

UPU је дефинисао три могућа правца развоја међународних поштанских услуга у наредних 50 година:

1. Регресија – неуспех прилагођавања

Поштански оператор не прати технолошке и тржишне промене, користећи застареле прописе и не спроводе модернизацију. Приватне компаније преузимају доминацију, а држава мала предузећа, као и региони (нпр. Балкан) остају изоловани, што увећава дигитални и економски јаз.

2. Отпорност – прилагођавање и трансформација

Поштанске службе уводе савремене технологије као што су вештачка интелигенција и блокчејн, а владе креирају подстицајне и хармонизоване мере на светском нивоу. UPU и јавни и приватни сектор улазе у партнерства, што омогућава раст и укључивање земаља у развоју, уз постојање одређених изазова.

3. Ренесанса – револуција и лидерство

Поштански сектор постаје центар глобалне дигиталне економије, интегрисан у физичке и дигиталне мреже, где уз јединствен регулаторни оквир и снажну сарадњу јавног и приватног сектора користи аутоматизовану доставу и напредне технологије, подстицајући иновације, смањујући неједнакости и доприносећи одрживом развоју.

Закључак UPU: Поштански сектор захтева брзу и одлучну трансформацију. Само кроз иновације и посвећеност одрживом развоју, међународне поштанске услуге могу не само опстати, већ и значајно напредовати у изазовном 21. веку.

2.7.5. Упоредна анализа – искуства и стратегије пошта у свету

У наставку су представљени кључни извори бруто добити (ЕБИТ)¹³ за поштанске операторе из нашег узорка који су из 2023. године. Проценти наведени за сваког оператора одражавају удео појединачних пословних услуга који су поштански оператори остварили у посматраном периоду¹⁴.

Табела број 8: Главни извори по бруто добити по пословним услугама у 2023. години

Поштански оператор	Правни статус	Према пословној области				
Италијанска пошта	Затворено акционарско друштво, у већинско државном власништву	Писма пакети	и Финансијске услуге	Услуге осигурања	Платне и мобилне услуге	
		0%	32%	51%	17%	
Португалска пошта СТТ	Затворено акционарско друштво, без државног власништва	Писма	Express и пакети	Банкарство (Banco CTT)	Финансијске услуге и услуге са становништвом	
		7%	23%	29%	42%	
DHL Група	Затворено акционарско друштво, у мањинском власништву државе	Писма пакети, Немачка	Express	Е-трговина	Превоз терета	Ланац снабдевања
		13%	48%	4%	21%	14%
Група Пошта Француске (La Poste)	Затворено акционарско друштво, у потпуном власништву државе	Писма пакети	и Geopost (међународна логистика)	La Banque Postale	Са становништвом и дигиталне	
		0%	11%	84%	2%	4%
Аустријска пошта	Затворено акционарско друштво, у већинском државном власништву	Писма	Пакети логистика	и Услуге са становништвом и банка		
		63%	37%	0%		
Група Поште Јапана	Статус затвореног акционарског друштва, у мањинском власништву државе	Поштанска и унутрашња логистика	Међународна логистика	Поште	Јапанска поштанска банка	Животно осигурање
		5%	2%	7%	68%	18%
Швајцарска пошта	Предузеће у државном власништву	Логистичке услуге	Поштанска мрежа (услуге за становништво)	PostFinance	Комуникационе услуге (дигиталне услуге)	Мобилне услуге (поштански аутобуси)
		52%	7%	25%	2%	14%
Пошта Кине	Предузеће у државном власништву	За главне изворе добити (ЕБИТ) по пословним јединицама нису доступни подаци.				

Анализа истиче кључне сегменте поштанског пословања који највише доприносе финансијским резултатима, што је важно за доношење стратешких одлука, у инвестицијама и оптимизацији трошкова у условима тржишних промена. Писмоносне услуге су означене плавом, а финансијске, као банкарство и осигурање, зеленом бојом.

Анализиране су стратегије водећих поштанских оператора из Европе, Азије и других региона, с фокусом на дигитализацију, е-трговину, одрживу логистику и проширење услуга. Искуства горенаведених оператора могу послужити као поуздан оријентир Пошти Србије за усклађивање јавне мисије, иновација и финансијске одрживости.

¹³ **ЕБИТ** (енгл. *Earnings Before Interest and Taxes*) или **бруто добит** представља показатељ профитабилности који приказује колики је оперативни профит предузећа пре обрачуна камата и пореза.

¹⁴ Report „RISC-WP-20-003“, - “Maintaining Rural Retail Networks: Best Practices Abroad and their Implications for the U.S. Postal Service ”

Табела број 9: Стратегије иностраних ПУ

Поште изван Европе и Азије				
Пошта Аустралије		Пошта Бразила	Канадска Пошта	
Стратешки приоритети „Post 26 Strategy“ и FY 2024		Стратешки план 2024/2028	„Јача Канада – остварена“ Стратегија 2021. и 2024.	
За боље сутра: одржива будућност се гради задржавајући релевантност и испуњавајући очекивања корисника, кроз усредсређивање на дигитални развој и прилагођавање опсега услуга.		Постати референтни провајдер у глобалном логистичком екосистему, пружати пословна решења и промовисати јавне политике на одржив начин. Обезбедити економску, финансијску и еколошку одрживост. Раст на конкурентним тржиштима. Оптимизовати пружање универзалне услуге.	Корпоративни план 2024-2028 још није одобрила влада (закључно са новембром 2024). У кратком року, као одговор на финансијске изазове, Пошта успорава улагања, фокусира се на смањење трошкова и повећава приходе где год је то могуће.	
Европа				
Ирска Пошта		Белгијска пошта (BPost)	Шпанска пошта (Correos)	
„Зелено светло 2028“		„Повежи 2026“ (2020) и „Нова визија“ (2024)	Стратешки план 2024/2028	
Постати компанија вредна 1 милијарду евра са 100 милиона евра добити пре камата, пореза, депресијације и амортизације (EBITDA) до 2028. године. Иновирати у поштанским услугама, постати експерт за међународну трговину за ирске компаније; фокусирати се на иницијативе циркуларне економије; трансформисати финансијске услуге из старт-уп фазе у истакнутог конкурента кроз партнерства, технологију и најбоље производе. Лансирати нове дигиталне производе и користити „дигитално повезану радну снагу“ у свакој заједници. Постати експерт за дизајн и организацију радне снаге и остварити циљ нулте нето емисије угљен-диоксида до 2030. године. Даља улагања у електрична возила.		Трансформисати се у регионалног лидера у флексибилној логистици високе вредности; обезбедити и развијати домаће услуге за грађане, предузећа и државне органе; бити предводник у друштвеној и еколошкој одрживости.	Репозиционирати Пошту и променити пословни модел како би се обновила профитабилност. Диверзификовати приходе са нагласком на пакете и малопродајне услуге за државне органе, повећавајући приходе и рационализујући трошкове.	
Пошта Португалије (CTT)		DHL Група	Група Поште Француске (Groups La Poste)	
Актуелна стратегија		„Убрзати одрживи раст“ (Стратегија 2030)	„La Poste 2030 - посвећен теби“	
Бити најпожељнији пословни партнер предузећа кроз промоцију понуде е-трговине и оптимизацију физичког и дигиталног присуства Поште. Бити најближа тачка приступа за кориснике у смислу приступа физичким комуникацијама и кључним финансијским услугама.		Четири кључна подручја: најпожељнији провајдер, најпожељније инвестиције, најпожељнији послодавац. DHL тежи расту прихода од 50 одсто до 2030. године кроз стратегије раста за сваку дирекцију (Express – експресне услуге, eCommerce – електронска трговина, Global Forwarding and Freight – глобални транспорт и шпедиција, Supply Chain – ланац снабдевања), укључујући иницијативе ради фокусирања на нове сегменте као што су биофармација, и најбржег повећања броја корисника широм света.	Надограђујући своје четири пословне линије (Пошиљке/пакети, Геопост, Поштанска банка и Становништво и дигиталне услуге), наставити са комбиновањем мисије јавних услуга и финансијских резултата: - Консолидовати и прилагодити основне историјске делатности групе, мрежу поштанских пословница, радну снагу и мисију јавних услуга; - У потпуности искористити процват е-трговине у Француској и глобално, а такође и бити значајан актер у банкарству и осигурању; - Усредсредити се на нова подручја раста: поверење у дигиталне технологије и социјалне услуге; - Подићи стандард када је реч о профитабилности и критичној маси.	
Аустријска Пошта		Пошта Пољске (Почта Польске)	Италијанска пошта (Poste Italiane)	Холандска пошта (Post NL)
Актуелна стратегија		План трансформације	Платформа за повезивање (2024-2028)	Актуелна стратегија
Одбрана лидерске позиције на тржишту и профитабилности у основном пословању (пошиљке, пакети и логистика, услуге за становништво и банкарске услуге). Остваривање профитабилног раста у суседним земљама. Развој понуде услуга за становништво и дигиталних услуга за потрошаче и МСП. Одрживост, разноврсност и усредсређеност на кориснике морају да усмеравају све активности.		Преображај Поште у „савремену курирско-малопродајно-финансијско-дигиталну компанију“. Преобликовање и осавремењивање курирских и финансијских услуга, ИТ система, логистичких процеса и продајне мреже Поште Пољске.	Фокус је на трансформацији у логистичког оператора са комплетном услугом, уз прелазак поштанске мреже на пакетску оријентацију. Стратегија обухвата дигиталну модернизацију, унапређење корисничког искуства, раст финансијских и осигуравајућих услуга, као и друштвену улогу у оквиру пројекта „Polis“. Циљ је и достизање угљеничне неутралности до 2030.	Три кључна подручја Холандске поште су: управљање пакетским услугама ради одрживог раста, развој домаћег тржишта писмоносних услуга ради стварања вредности и убрзање дигиталне трансформације. Циљ је пружити препознатљиво корисничко искуство и постати најиновативнија и најефикаснија логистичка платформа у земљама Бенелукса.

Краљевска пошта и GLS (Велика Британија – IDS групација)	Руска пошта	Швајцарска пошта
<i>Актуелна стратегија</i>	<i>Стратешки план 2020-2030</i>	<i>„Швајцарска пошта сутрашњице“ (2020-2030, ажурирано 2024)</i>
Потребна је велика трансформација, али ће захтевати време и улагања. Кључне области су: унапређење квалитета услуге и реорганизација транспортне мреже (мање домаћих летова и више коришћења комерцијалних железничких услуга), смањење броја дана боловања, ширење мреже ван домаћинства (Out-of-home/OOH) и планирано повећање броја локација за остављање пакета за преко 50%, на укупно 21.000. GLS (међународна дивизија IDS-а) спроводи улагања у аутоматизацију ради смањења трошкова, унапређење мреже и повећање капацитета. Стратешки приоритети су: трансформација завршне фазе испоруке (last mile), ширење OOH мреже кроз раст међународног пословања и истраживање могућности за преузимања и аквизиције	Акцента на преобликовању компаније, развоју кључних пословних области и унапређењу инфраструктуре. Конкретно: развој хибридних услуга. Раст интегрисаних услуга за трговце у области е-трговине (комплетан процес извршавања наруџбина, магацини под царинским надзором, услуге превоза терета) и олакшавање међународне трговине (нпр. са Кином). Развој финансијских услуга које подржавају електронску трговину, као што су услуге осигурања. Развој нових „социјалних и административних услуга“ у поштанским пословницама како би се компензовао пад традиционалних услуга као што су исплата пензија на шалтерима.	Ојачати позиционирање у области „поузданог транспорта робе, информација и људи“ (пакетске услуге, писмоносне услуге и услуге превоза путника). Развити и проширити спектар услуга, уз раст заснован на сопствених ресурса Поште, и, где год је потребно, преузимања и партнерства. Остварити нулту нето емисију до 2040. Следи седам „стратешких амбиција“: - Усмереност ка корисницима; - Усмерени и одрживи раст; - Финансијска самосталност; - Значај за грађане; - Материјалне и дигиталне повезаности; - Атрактивност за запослене; - На правцу ка нултим нето емисијама.
Европа (Скандинавија)		
Финска пошта (Post!)	Норвешка пошта (Posten Bring)	Шведска пошта (PostNord)
<i>Актуелна стратегија</i>	<i>Актуелна стратегија</i>	<i>Актуелна стратегија</i>
Раст у три стратешке кључне области пословања: испоруци пакета, логистичке услуге по уговору и комплетног процеса извршавања услуга електронске трговине, уз помоћ сопствене логистике, транспортних решења преко API-ја, индустријске логистике, услуга превоза терета, обезбеђивања кадра за логистику и поштанских услуга (писмоносних и пакетских).	Као водећи логистички актер у Скандинавији, Пошта Норвешке стреми да буде први избор корисника кроз поуздане, иновативне и одрживе услуге. Стратешки циљеви обухватају дигиталну трансформацију, смањење емисије гасова, максимализацију финансијских резултата и изградњу инклузивног и атрактивног радног окружења.	Доминирати у области пакетских услуга и остварити финансијску одрживост у области непакетских пошиљака. Пет покретача: култура, бренд, „управљање готовином и смелост у улагањима“, „вођени дигиталним технологијама“ и еколошка одрживост (напомена: ова стратегија се примењује на две поште у власништву PostNord: шведске и данске).
Азија		
Група Пошта Кине	Пошта Тајвана (Āngva) Chunghwa Post	Пошта Индије (India Post)
<i>„Четрнаести развојни план Кине“ (2021-2025)</i>	<i>Актуелна стратегија</i>	<i>Будућа визија</i>
Јачање конкурентске способности, осавремењивање пословања и усклађивање са ширим националним стратегијама.	Понуда свеобухватних и квалитетних поштанских услуга, услуга штедње, пружања животног осигурања и дознака. Активно убрзавање преображаја поштанских услуга и усредсређивање на „интелигентну“ логистику, дигиталне финансијске услуге и здравствене услуге у поштанским објектима.	У септембру 2024. године влада је представила намеру да пошту претвори у „логистичку компанију“ и повећа приходе „за 50-60 одсто“ у наредне 3-4 године. Пошта такође намерава да пружа услуге оријентисане на грађане и да искористи предности јавно-приватног партнерства.
Група Поште Јапана	Пошта Кореје	Пошта Вијетнама
<i>Јапанска пошта „2025 Плус“</i>	<i>Актуелна стратегија</i>	<i>„Национална стратегија поштанског развоја“</i>
- Ојачати рентабилност; - Инвестирати у кадрове, корисничко искуство и дигитални преображај; - Ревидирати и оптимизовати операције путем дигиталног преображаја и повећаних улагања у логистику; - Проширење пословања са некретностима; - Учинити поштанске пословнице практичнијим (премештања, нове услуге); - Изградити прилагодљиву структуру продаје.	- Пружати услуге за свакодневне потребе које су лако доступне грађанима; - Побољшати услове рада запослених и реформисати структуру добити за поштанске пошиљке; - Побољшати способности у области дигиталних финансија; - Помагати у развоју екосистема који подржава иновативни раст.	Недовољно података.

2.8. Домаће пословно окружење - поштански сектор на прекретници - изазови и потреба за стратешком трансформацијом

2.8.1. Тржиште поштанских услуга у Републици Србији – стање и перспективе (2024. године)

Тржиште поштанских услуга у Републици Србији током 2024. године карактеришу значајне и динамичне промене, које се огледају у смањењу укупног обима традиционалних услуга, али истовремено и у расту прихода захваљујући новим дигиталним решењима и развоју е- трговине. Укупно је реализовано преко 265 милиона поштанских услуга, што представља пад од 4,6% у односу на претходну годину, док је укупни приход порастао за 11,5%, достижући 37,4 милијарди динара. Ови подаци указују на позитиван тренд повећања вредности по јединици услуге, односно на унапређење ефикасности и профитабилности пословања у условима пада обима.

Обим универзалних поштанских услуга смањен је за 8%, уз учешће од 78,6% у укупном обиму поштанских услуга, што показује да традиционалне услуге и даље чине већину пословања, али са тенденцијом опадања. Резервисане услуге чине значајних 64,4% укупног обима услуга које пружа Пошта Србије, при чему доминирају писмоносне услуге са уделом од 97,8%, што је показатељ стабилности овог сегмента, али и потребе за иновацијама у смислу модернизације и дигитализације¹⁵.

Пакетске услуге бележе значајан раст од 5,3%, са око 2 милиона испоручених пакета, што је последица повољне тарифне политике, доступности услуга и брзог развоја е- трговине како на домаћем тржишту, тако и у међународном саобраћају. Овај сегмент представља један од најбрже растућих делова поштанског тржишта, у складу са глобалним трендовима и променом навика корисника који све више купују онлајн. За поређење, процењује се да је у периоду од 2020. до 2024. године број испоручених пакета у Републици Србији порастао за преко 40%, док је вредност е-трговине достигла преко 4,5 милијарди евра у 2024. години, уз годишњи раст од око 20%.

Пошта Србије све више се позиционира као иновативан партнер у развоју електронских и интегрисаних поштанских услуга, укључујући нове дигиталне сервисе као што је услуга пријема и преноса електронских порука путем портала eUrgava. Овај развој доприноси унапређењу корисничког искуства и повећава капацитете за брзу и ефикасну комуникацију са грађанима и привредом. Поред тога, Пошта Србије је увела и услуге као што су дигитална пошта (ePosta), електронски сертификат као и интеграцију са системима финансијских и јавних служби, што доприноси побољшању доступности и брзине услуга.

Према подацима Републичког завода за статистику,¹⁶ обим е-трговине у Републици Србији расте годишње око 20%, што директно утиче на повећање потражње за пакетским услугама и логистичким решењима. Поред тога, све већа употреба мобилних апликација и дигиталних платформи омогућава ширење услуга као што су праћење пошиљки у реалном времену, електронска уплата, као и коришћење интегрисаних логистичких ланаца.

Овај тренд ствара прилике, али и изазове за постојећи поштански систем, захтевајући свеобухватну стратешку трансформацију – не само у технолошком смислу, већ и у организационом и културном аспекту. Прелазак са класичних на дигиталне моделе пословања постаје предуслов за опстанак и дугорочни развој Поште Србије. У овом контексту, развијају се и програми обуке запослених ради унапређења дигиталних компетенција и увођења иновација у радне процесе.

¹⁵ ЈП „Јавно предузеће“ Пошта Србије“ Београд“, *Годишњи извештај о раду и финансијски извештаји, 2024*, интерни документ, доступан на: www.posta.rs (преузето: август 2025).

¹⁶ Републички завод за статистику Србије (РЗС), *Годишњи извештај о поштанским услугама и е-трговини у Србији, 2024*, доступно на: www.stat.gov.rs (преузето: август 2025)

С обзиром на ове изазове и прилике, Пошта Србије наставља са унапређењем и модернизацијом својих услуга, развојем нових дигиталних платформи и проширењем мреже сарадње, уз стално прилагођавање тарифне политике која ће одражавати тржишне услове и потребе корисника. Такође, планирају се и додатна улагања у логистичку инфраструктуру, као и унапређење система за контролу квалитета и корисничку подршку, са циљем подизања укупног нивоа услуга и задовољства корисника.

Тарифна политика Поште Србије темељи се на принципу покривања трошкова и прилагођавању тржишним условима, уз планиране корекције цена које имају за циљ обезбеђење финансијске одрживости и конкурентности. Посебна пажња посвећена је тарифама у међународном саобраћају, где раст трошкова транспорта и услуга захтева адаптацију цена како би се очувао баланс између квалитета услуге и економске оправданости. У 2024. години уведене су мере усклађивања цена у складу са глобалним трендовима раста трошкова енергије и транспорта, посебно у сектору курирских услуга.¹⁷

Поштански сектор у Републици Србији налази се на прекретници, суочен са дубоким и неминовним променама које доноси глобална дигитализација, експанзија е-трговине и технолошки развој. Традиционални модели пословања, засновани на физичким поштанским услугама, све мање одговарају савременим корисницима који траже брзе, приступачне и дигитално подржане сервисе. Уз то, растућа конкуренција приватних курирских и логистичких компанија додатно повећава притисак на Пошту Србије да брзо и систематски унапреди своје пословање.¹⁸

¹⁷ Европска унија, *Регулатива и стандарди у поштанском сектору – документ о усклађивању поштанских услуга и тарифној политици са стандардима ЕУ, 2023*, доступно на: www.euroopa.eu (преузето: август 2025).

¹⁸ Светски поштански савез (UPU), *Годишњи глобални извештај о трендовима у поштанским услугама, 2023*, доступно на: www.upu.int (преузето: август 2025)

2.8.2. bPEST анализа

Како би се стратешки одговорило на изазове савременог тржишта и благовремено препознале развојне прилике, спроведена је bPEST анализа – свеобухватан увид у кључне спољашње факторе који обликују пословно окружење Поште Србије.

ПОСЛОВНИ фактори – Промене тржишта и нови пословни модели - Убрзан раст е-трговине отвара могућности за развој логистике - Пад потражње за класичним услугама захтева прилагођавање понуде - Јача конкуренција тражи већу флексибилност и иновације - Потреба за интеграцијом различитих услуга на једној дигиталној платформи	
ПОЛИТИЧКИ фактори – Подршка државе и регулаторно окружење - Државна стратегија дигитализације као шанса за развој - Усклађивање са прописима ЕУ – предуслов за интеграцију - Могућности кроз јавно-приватна партнерства - Инклузивност услуга као део јавног интереса	ЕКОНОМСКИ фактори – Трошкови, куповна моћ и зелена транзиција - Инфлација утиче на оперативне трошкове - Промене у куповној моћи обликују потражњу - Раст логистичких и платних услуга као нови извор прихода - Потреба за зеленом транзицијом и еколошким иновацијама
ДРУШТВЕНИ фактори – Очекивања корисника и људски ресурси - Дигитални канали постају доминантни - Пораст очекивања у погледу брзине и персонализације - Потреба за дигиталним обукама и развојем компетенција запослених	ТЕХНОЛОШКИ фактори – Иновације као кључ конкурентности - Аутоматизација и мобилне апликације мењају тржиште - Улагања у cloud, сајбер безбедност и ИТ инфраструктуру су неопходна - Улагања у логистику као кључ конкурентности са акцентом на „last-mile“

2.8.2.1. „Пошта Србије” д.о.о. – Стратешка трансформација за одрживу будућност

Са развијеном инфраструктуром, снажном националном мрежом и високим поверењем грађана, Пошта Србије има потенцијал да се позиционира као водећи интегрисани провајдер поштанских, логистичких и дигиталних услуга у региону.

Међутим, поштански сектор пролази кроз суштинске промене, вођене убрзаном дигитализацијом, растом е-трговине и технолошким напретком. Савремени корисници очекују брзину, доступност и флексибилност, док истовремено јача конкуренција приватних логистичких и курирских компанија. У таквом окружењу, модел статичног пословања више није одржив.

Кључни изазови:

- Смањење обима традиционалних услуга;
- Недовољна дигитална интеграција;
- Ограничена флексибилност система;
- Недовољно развијена савремена логистичка и финансијска инфраструктура;
- Потреба за унапређењем вештина и компетенција запослених.

Ово је преломни тренутак – између одржавања постојећег и избора пута иновација, одговорности и одрживог раста. Стратешка трансформација више није питање избора, већ је нужност.

Пошта Србије има све предуслове да преузме лидерску улогу у новом, дигиталном поштанском екосистему¹⁹ – као поуздан партнер грађанима, привреди и држави. Пред њом је прилика да поново дефинише своју улогу у друштву 21. века.

2.9. Анализа пословних могућности

Анализа пословних могућности Поште Србије има за циљ да препозна стратешке правце развоја, ослони се на постојеће потенцијале и открије нове могућности за раст и иновације у складу са савременим потребама тржишта и изазовима дигиталног доба.

2.9.1. Нове услуге и тржишта

У оквиру дигиталне трансформације и актуелних тржишних трендова, Пошта Србије има могућност да развије низ иновативних услуга и прошири пословање на нова тржишта. Међу потенцијалним правцима раста издвајају се:

- **Дигиталне финансијске услуге** – проширење постојећег портфолија на мобилна плаћања, микрокредите и е-новчанике, било у сарадњи са финтек²⁰ компанијама или као независни провајдер.
- **Интеграција са е-трговинским платформама** – стратешка партнерства са домаћим и међународним е-commerce операторима ради убрзања испоруке, нудећи и „fulfillment“²¹ услуге као и преузимање повратне робе.
- **Регионално ширење логистике** – развој логистичких капацитета изван граница Србије, са посебним фокусом на земље Западног Балкана, користећи географску предност.
- **Електронски сервиси јавне управе** – пружање услуга државним институцијама као што су: е-новац, е-рецепт, е-достава, е-гласање, дигитални идентитет и електронска достава докумената преко портала eUprava.
- **Зелене и еколошке доставе** – успостављање зелених логистичких зона у градским срединама, увођење електричних возила и коришћење одрживе амбалаже као део стратегије одрживог развоја.

¹⁹ **Поштански екосистем** је израз који се користи да обухвати све учеснике, процесе, услуге, технологије и регулативу који заједно чине целокупно окружење у коме поштанске услуге настају, функционишу и развијају се. (*State of the Postal Sector 2024* - Извештај Светског поштанског савеза)

²⁰ **Финтек компаније** (од енгл. *financial technology*) су фирме које користе нове технологије да би побољшале или убрзале пружање финансијских услуга, као што су дигитална плаћања, кредити, управљање новцем и друге иновације у области финансија.

²¹ **„Fulfillment“ услуге** подразумевају комплетан ланац активности који обухвата пријем и складиштење робе, паковање поруџбина, као и њихову ефикасну и правовремену доставу до крајњег корисника.

2.9.2. SWOT анализа

SWOT анализа представља кључни алат за систематску процену унутрашњих снага и слабости, као и спољашњих могућности и претњи, који омогућавају Пошти Србије да идентификује своје конкурентске предности и изазове, те да на основу тога усмери своје стратешко планирање и развој.

SWOT профил „Пошта Србије“ д.о.о.

S	W	ВРСТА ФАКТОРА	
O	T	ПОВОЉНИ	НЕПОВОЉНИ
ЛОКАЦИЈА ФАКТОРА	ИНТЕРНИ	СНАГЕ (Strengths) - Дуга традиција и високо поверење корисника, јасан и позитиван бренд - Лидерска позиција на домаћем тржишту - Стратешки значај у пружању универзалне поштенске услуге - Разграната мрежа и добра доступност услуга - Разноврстан портфолио услуга - Финансијска стабилност и државна подршка - Развијени информационо комуникациони системи - Висок ниво стручности и оријентација ка кориснику - Јака организациона култура	СЛАБОСТИ (Weaknesses) - Амортизована инфраструктура и застарела технологија - Спора адаптација на нове технологије - Ниска оперативна флексибилност услед бирократије - Ограничени инвестициони пројекти - Неповољна старосна структура и одлив стручних кадрова - Недовољна конкурентност у фази last-mile логистике - Недовољно развијен CRM систем - Високи оперативни трошкови
	ЕКСТЕРНИ	МОГУЋНОСТИ (Opportunities) - Раст е-трговине и повећана потражња за брзим пакетским услугама - Убрзана дигитализација и увођење е-услуга - Развој аутоматизације, cloud решења и самоуслужних уређаја - Географски положај као логистички чвор - Поједностављене царинске процедуре - Подмлађивање кадрова кроз дуално образовање - Проширење услуга у руралним подручјима - Усвајање еколошких технологија као конкурентска предност (електрична возила, одржива амбалажа, зелена логистика) - Успостављање зелених логистичких зона и смањење угљеничног отиска	ПРЕТЊЕ (Threats) - Смањење традиционалних писмоносних услуга услед дигитализације - Јака конкуренција приватних курирских служби - Нестабилно економско и политичко окружење - Глобалне кризе које повећавају трошкове и изазове - Компликовани поступци јавних набавки - Ограничена куповна моћ становништва - Ризик од нелојалне конкуренције

2.9.3. Заинтересоване стране

Пошта Србије препознаје значај свих заинтересованих страна које имају утицај на његово пословање или су под његовим утицајем. У том контексту, извршена је свеобухватна анализа кључних екстерних и интерних заинтересованих страна, њихових очекивања и захтева, као и одговора Поште Србије на идентификоване потребе и интересе.

Табела број 10: Заинтересоване стране

Заинтересоване стране		Захтеви заинтересованих страна	Одговор Поште Србије на захтеве заинтересованих страна
ЕКСТЕРНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЕ СТРАНЕ	Друштвена заједница	• Учествовање у реализацији активности од значаја за локалну заједницу; • Подршка хуманитарним активностима; • Унапређење животне средине.	• Подршка хуманитарним активностима; • Стална брига за животну средину; • Укључивање руралних средина и стварање прилика за развој економија и трговина.
	Република Србија (оснивач)	• Поштовање и измирење законских и других уговорних обавеза; • Инфраструктурни развој; • Испуњавање сврхе оснивања Поште Србије; • Дугорочно одрживо увећање капитала и учешће у расподели добити; • Уважавање смерница развоја привредних друштава и праћење њиховог рада; • Унапређење међународних односа.	• Професионално и профитабилно руковођење; • Брига о запосленима, преузимање пуне одговорности за преузете обавезе, развијање дугорочних партнерских односа и обавезна брига за друштвену средину; • Развој инфраструктурних пројеката; • Обављање УПУ као услуге од општег интереса у континуитету на целокупној РС, прописаног квалитета, по приступачним ценама и под једнаким условима за све корисника; • Израда дугорочних и средњорочних планова, годишњих програма пословања, као и квартално извештавање о реализацији годишњих програма пословања; • Сарадња са другим ПУ и међународним организацијама, кроз преузимање добре међународне праксе, учешће у раду различитих тела и реализацији међународних пројеката.
	Надлежно Министарство (Министарство привреде)	• Развој тржишта поштанских услуга	• Усаглашавање пословања са усвојеном стратегијом развоја поштанских услуга; • Укључивање руралних средина и стварање прилика за развој економије и трговине.
	Корисници	• Обезбеђивање услуга високог квалитета, поштовање рокова, прихватљиве цене, адекватно поступање са рекламацијама.	• Прилагођавање потребама корисника, пружање услуга додатне вредности, континуирано унапређење квалитета услуга.
	Добављачи, испоручиоци	• Успостављање дугорочне сарадње, јасно дефинисање спецификација за испоруку, плаћање у договореним роковима, партнерски однос на решавању питања од обостраног интереса (снижавање трошкова и др.).	• Поступање у складу са дописима који регулишу јавне набавке, плаћање у уговореним роковима.
	Конкурвенција	• Фер однос без дампинг цена, могућност стварања партнерских односа и заједничких наступа.	• Омогућавање другим ПО да приступе поштанској мрежи, формирање цена у складу са тржишним кретањима и уз сагласност оснивача.
	Сертификационо тело	• Испуњење захтева стандарда ISO 9001	• Усклађеност система менаџмента квалитетом у Пошти Србије у са захтевима стандарда ISO 9001
ИНТЕРНЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЕ СТРАНЕ	Надзорни одбор	• Поштовање и измирење законских обавеза; • Законитост пословања Поште Србије рада пословодства, као и економски одрживо пословање.	• Израда дугорочних и средњорочних докумената и праћење реализације истих; • Примена позитивних прописа у свим сегментима пословања, редовно измиривање фискалних обавеза, стварање услова за профитабилно пословање, редовно планирање и извештавање.
	Скупштина	• Поштовање и измирење законских обавеза; • Развој постојећих и нових поштанских услуга - пројекти Поште Србије; • Законитост пословања Поште Србије и рада пословодства, као и економски одрживо пословање.	• Професионално и профитабилно вођење пословања Поште Србије; • Одржавање оптималне ликвидности, солвентности и рентабилности пословања; • Примена позитивних прописа у свим сегментима пословања, редовно измиривање фискалних обавеза, стварање услова за профитабилно пословање, редовно планирање и извештавање.
	Запослени	• Обезбеђивање редовних приход, као и свих других обавеза дефинисаних Колективним уговором, као и појединачним уговорима са другим правним лицима, односно Законом преузетим обавезама; • Обезбеђивање одоварајућих услова у погледу здравог и безбедног рада; • Обезбеђивање одоварајућих услова у погледу стреса, међуљудских односа, социолошко-културолошких разлика и др.	• Перманентно вођење бриге о запосленима у свим сегментима од редовности исплате зарада, преко унапређивања услова рада до континуиране едукације.
	Синдикати	• Поштовање права запослених и обавеза дефинисаних Колективним уговором.	• Спровођење социјалног дијалога и перманентно унапређење услова рада.

3. НАША ВИЗИЈА, МИСИЈА И СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

3.1. Значај Поште Србије

Као компанија чије пословање има значајан утицај на привредне, финансијске, социјалне и друге друштвено-економске токове, „Пошта Србије” д.о.о. негује јасну корпоративну сврху.

Глобалне промене показују да традиционални модели поштанског саобраћаја губе значај, док раст е-трговине и дигиталних услуга отвара нове могућности, али и захтевају преиспитивање улоге поштанских оператора у савременом друштву. У том процесу, **дигитална трансформација²²** је кључни стратешки и културолошки корак ка будућности Поште Србије.

Фокус су људи – запослени као носиоци промена, корисници чије се потребе стално мењају, пословни партнери као извор иновација и целокупно друштво које очекује поуздан, ефикасан и одговоран јавни сервис.

Савремене друштвене промене, укључујући и нове трендове на тржишту рада, захтевају одговорнији приступ организацији, развој људских ресурса и изградњу партнерстава заснованих на поверењу и заједничким вредностима.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГИЈА ПОШТЕ СРБИЈЕ представља свеобухватан план развоја Поште Србије у средњорочном и дугорочном периоду. Она дефинише *визију, мисију, стратешке правце и циљеве* којима се настоји обезбедити да „Пошта Србије” д.о.о. остане стабилан, поуздан и модеран национални оператор у услужном, логистичком и дигиталном сектору. Укратко речено – **корпоративна стратегија је путоказ којим правцем „Пошта Србије” д.о.о. иде, како би одговорила на потребе грађана, тржишта и државе.**

Вредности Поште Србије²³

- ✓ Усмереност на кориснике, квалитет и високи стандарди у пружању услуга;
- ✓ Посвећеност циљевима;
- ✓ Поверење које дајемо и које добијамо;
- ✓ Етика у пословању и пракса доброг управљања;
- ✓ Мотивација, признавање знања и вештина запослених;
- ✓ Одговорност према заједници и животној средини.

²² Извор: преузето са сајта: <https://www.posta.rs/cir/o-nama/posta-danas.aspx>

²³ Исто

3.2. Наша мисија, Визија развоја и Стратешки циљеви

Основу корпоративног идентитета и развојног пута Поште Србије чине јасно дефинисани **Наша мисија, Визија развоја и Стратешки циљеви**. Ови елементи представљају полазну основу за креирање свих пословних активности и развојних политика „Пошта Србије” д.о.о. у краткорочном и дугорочном периоду.



У циљу стабилног, иновативног и одрживог развоја, Пошта Србије је дефинисала општи циљ, седам пословних стратегија и десет стратешких циљева који ће бити смерница у наредном трогодишњем периоду. Ови циљеви заснивају се на анализи тренутног стања, тржишних трендова, очекивања корисника и технолошких потенцијала, представљајући основу за дугорочну трансформацију Поште Србије.

ОПШТИ ЦИЉ²³ - Остварити успешну дигиталну трансформацију пословања како би се прилагодили савременим технолошким трендовима и обезбедили конкурентност у условима све веће примене дигиталних технологија.

ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ

1. Дигитална трансформација и иновације
2. Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства
3. Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања
4. Развој кадровских потенцијала и организационе културе
5. Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета
6. Диверзификација портфолија услуга и нови извори прихода
7. Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност

²³ Извор: преузето са сајта: <https://www.posta.rs/cir/o-nama/posta-danas.aspx>

СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ

1. Повећање прихода од поштанских услуга
2. Развој пост експрес, пакетских и логистичких услуга
3. Ширење дигиталних и платних услуга
4. Ефикасно управљање непокретностима
5. Стандарди квалитета и управљање ризицима
6. Унапређење корисничког искуства и повећање лојалности
7. Подршка е-трговини и међународна сарадња
8. Енергетска ефикасност и зелена транзиција
9. Јачање дигиталних капацитета и информационе безбедности
10. Развој кадрова и трансформација организационе културе

3.3. Политика квалитета Поште Србије

Политика квалитета у Пошти Србије представља скуп општих начела и усмерења којима се дефинише однос према квалитету пружених услуга. Она одражава опредељење највишег руководства да се корисницима обезбеде поуздане, доступне и квалитетне поштанске и логистичке услуге, уз поштовање важећих законских и регулаторних захтева. Политика квалитета није статичан документ, већ се периодично преиспитује и прилагођава променама у окружењу, потребама корисника и стратешким циљевима.

У Пошти Србије политика квалитета служи као основа за дефинисање циљева квалитета и за успостављање и одржавање система менаџмента квалитетом. Посебан значај даје се оријентацији ка корисницима, унапређењу пословних процеса, развоју компетенција запослених и континуираном побољшавању перформанси. На тај начин политика квалитета доприноси повећању ефикасности, смањењу грешака у раду и јачању поверења корисника.

ISO 9001



Концепт политике квалитета у Пошти Србије усклађен је са принципима менаџмента квалитетом дефинисаним стандардима серије ISO 9001, који наглашавају фокус на корисника, лидерску улогу руководства и стално унапређење. Примена ових принципа омогућава организацији да систематски управља квалитетом и да одговори на захтеве савременог тржишта и друштва.

Слика 14: ISO 9001- Систем менаџментом квалитета

Систем управљања квалитетом заснива се на принципима одговорног и превентивног деловања, омогућавајући правовремено препознавање ризика и прилика за унапређење. Континуирано праћење резултата и транспарентна комуникација са корисницима, запосленима и партнерима омогућавају „Пошти Србије“ д.о.о. да усмери све активности ка највишим стандардима квалитета и одрживом развоју. Политика квалитета представља кључни инструмент за стабилност и дугорочни развој, са фокусом на кориснике и друштвену одговорност.

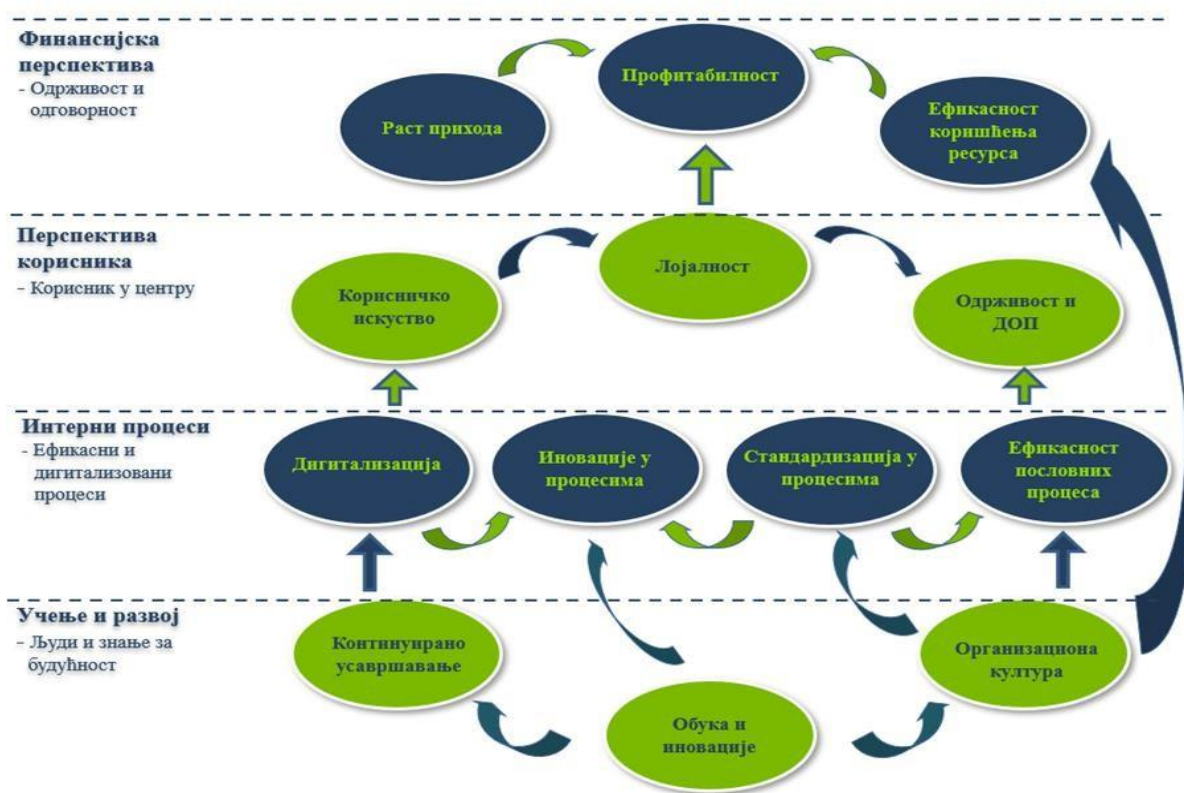
²⁶ Извор: преузето са сајта: <https://www.kvalitet.org.rs/infrastruktura/standardi/iso-9001>

3.4. Имплементација стратегије

У сложенем и стално промењивом пословном амбијенту, успех стратешких циљева захтева доследан и интегрисан приступ. Balanced Scorecard (BSC) методологија представља проверени оквир који омогућава организацијама да на систематичан начин планирају, мере и управљају својим перформансама, истичући кључне аспекте пословања кроз четири међусобно повезане перспективе. Стратегијски циљеви (Ц1–Ц10) Поште Србије усмерени су кроз ова четири стуба:

1. Финансијска перспектива – Одрживост и одговорност као темељ стабилног раста
2. Перспектива корисника – Корисник као централна вредност и инспирација
3. Перспектива интерних процеса – Иновативност, ефикасност и дигитализација у служби квалитета
4. Перспектива учења и развоја – Људски капитал и знање као покретачи будућих успеха.

Илустрација број 1: Стратегијска мапа Поште Србије за период 2026-2028. године



Матрица балансираних мерила перформанси (БМП) представља кључни стратешки инструмент који интегрише активности из Акционог плана, систематски класификоване према задацима у оквиру сваке перспективе. Овај оквир омогућава прецизно и континуирано праћење реализације стратегије, кроз јасно дефинисане индикаторе и мерљиве циљеве, који се изражавају како квалитативно, тако и квантитативно. Истовремено праћење перформанси у свим димензијама пословања обезбеђује свеобухватан увид, омогућавајући правовремене интервенције и доследно усмеравање ка дугорочном и одрживом успеху.

Табела број 11: Матрица балансираних мерила перформанси Поште Србије за период 2026-2028. године

Перспективе	Задатак / Активност	Индикатор	Циљане величине до краја 2026. године	Активност у СППСиР
Финансије	Остварење нето добити	Износ нето добити (000 динара)		Фин. план
	Раст пословних прихода	Стопа раста пословних прихода		Фин. план
	Оптимизација пословних расхода	Стопа раста пословних расхода		Фин. план
	Повећање обима услуга	Остварени обим услуга у ЈПМ (000 ст.јед.)		Фин. план
	Продаја и изнајмљивање непокретности Поште Србије	Остварени приход од продаје и изнајмљивања непокретности		М -18
Корисници	Обезбеђење услова за одрживу Универзалну поштанску услугу по дефинисаним стандардима квалитета, приступачним ценама	Задовољство корисника		М - 2
	Унапређење квалитета пост експрес услуга за кључне кориснике	Број анализа рокова		М - 4
	Развој корисничких апликација за пријем пошиљака (WEB, Android, iOS, Desktop)	Број нових/унапређених апликација		М -10
	Примена коришћења вештачке интелигенције (AI Chatbot) у раду Позивног центра и Корисничког сервиса Поште Србије	Унапређење процеса		М -25
	Спровођење циљаних истраживања тржишта	Позитивни ставови корисника		М -26
	Интеграција и модернизација канала комуникације са корисницима	Унапређење канала комуникације		М -44
	Развој услуга за корпоративне клијенте и специјализоване услуге	Праћење обима услуга		М -47
	Испуњење прописаних стандарда квалитета времена преноса нерегистрованих писмоносних пошиљака	Усклађеност са стандардима		М -22
	Испуњење прописаних стандарда квалитета времена преноса за регистроване писмоносне пошиљке и пакете	Усклађеност са стандардима		М -23
Интерни процеси	Унапређење профитабилности услуга	Резултати имплементирање Методологије обрачуна по трошковном принципу (MOT)		М - 1
	Дигитализација пословања са великим корисницима, е-Рецепт, Поддршка маркетиншким активностима надлежних организационих делова Поште Србије и Консолидација хардверско-комуникационе и софтверске инфраструктуре	Обим услуга, постигнута алокација трошкова, формирање система и увођења услуге у приватном и државном систему		М - 3, 30, 32, 43
	Оптимизација капацитета доставе пост експрес пошиљака	Број анализа		М - 5
	Повећање прихода од пост експрес и логистичких услуга	Раст прихода у односу на претходну годину		М - 6
	Развој курирских услуга пријема и доставе пошиљака на подручју истог града	Степен реализације		М - 7
	Развој услуга које подржавају уручење пошиљака на алтернативним локацијама	Проширење асортимана услуга Друштва		М - 8
	Исплата ПостНет упутнице на банкомату	Степен имплементације		М -9
	„Пошта Србије“ д.о.о. као учесник у платном промету	Испуњеност регулаторних захтева		М -11
	Управљање квалитетом	Позитивна оцена усаглашености СМК са захтевима стандарда ИСО 9001 од стране сертификационог тела		М -20
	Праћење и унапређење система управљања ризицима	Анализа и смањење ризика		М -24
	Увођење новог модела доставе „Уручење на сигурном месту“ и Сарадња са партнерима по моделу „Click & Collect“	Израда упутства и број пошиљака		М -27, 28
	Модернизација поштанске инфраструктуре	Број модернизованих објеката		М -36
	Уградња соларних електрана	Број објеката		М -37
	Уградња енергетски ефикаснијих уређаја за климатизацију и замена система грејања која користе чврста горива и лож-уље	Број уграђених и број замењених		М -38, 39
	Замена возила на на конвенционални погон возилима на електро-погон	Број возила		М -40
Учење и развој	Праћење и унапређење нивоа корпоративног управљања	Индикатори корпоративног управљања		М -57
	Унапређење платформе за учење на даљину (еОбразовање)	Број обука и запослених		М -49
	Унапређење структуре запослених кроз планско и рационално прилагођавање броја запослених у складу са потребама пословања и Стручно усавршавање запослених	Број уговора и број усавршавања		М - 48, 50
	Мапирање компетенција и анализа посла	Проценат испуњења		М -51
	Истраживање организационе климе и задовољства послом	Испуњеност		М -52
	Израда програма увођења система праћења и процене понашајних компетенција запослених	Израђен програм		М -53
	Културне манифестације	Број манифестација		М -54
	Музеј – развој и посета	Повећање посетилаца		М -55

4. СТРАТЕШКИ ПРАВЦИ РАЗВОЈА ПОШТЕ СРБИЈЕ

У савременом окружењу убрзаних промена, дигитализације и све већих захтева корисника, Пошта Србије је дефинисала јасне стратешке приоритете који обезбеђују дугорочну одрживост, већу ефикасност, иновативност и јачање друштвене одговорности. Ови правци служе као основа трансформације Поште Србије у модеран, поуздан и друштвено одговоран сервис — доступан свима, у сваком тренутку.

1. Дигитална трансформација и иновације

- Модернизација информационих система и унапређење дигиталне инфраструктуре;
- Примена вештачке интелигенције у обради података и корисничкој подршци;
- Развој иновативних дигиталних услуга и мобилних апликација прилагођених потребама корисника.

2. Унапређење универзалне поштанске услуге

- Обезбеђивање једнаког приступа услугама на читавој територији Србије;
- Подршка руралним срединама и осетљивим друштвеним групама;
- Очување друштвене улоге поште као сервиса од јавног значаја;

3. Развој инфраструктуре и логистике

- Изградња поштанско-логистичких центара (ПЛЦ);
- Увођење пакетомата и концепта „Поште без посаде” за већу доступност и ефикасност;
- Унапређење „last-mile“ испоруке као кључног сегмента логистике.

4. Еколошка одрживост и друштвена одговорност

- Примена зелених технологија (електрична возила, соларни панели) у свакодневном пословању;
- Употреба алата OSCAR Светског поштанског савеза за праћење еколошког и социјалног утицаја;
- Спровођење програма подршке за старије, угрожене и маргинализоване групе.

5. Развој људских ресурса и организационе културе

- Унапређење система едукације, мотивације и задржавања запослених;
- Изградња радне културе и пословне етике;
- Подизање нивоа радне културе усмерене ка резултатима, сарадњи и континуираном учењу.

Овим свеобухватним стратешким правцима развоја Пошта Србије поставља чврсте темеље за одрживи раст и конкурентност у дигиталном добу, остајући истовремено доследна својој јавној мисији и улози у заједници.

4.1. Дигитална трансформација – стратешки правац Поште Србије

Дигитална трансформација је један од најважнијих стратешких приоритета Поште Србије, усмерен ка унапређењу услуга и оптимизацији интерних процеса кроз примену савремених технологија и иновативних решења. У времену брзог технолошког напретка, способност брзе адаптације и ефикасног коришћења дигиталних алата постаје кључни услов за одрживост, конкурентност и квалитет пословања.

Пошта Србије препознаје ову трансформацију као шансу да се позиционира као лидер у региону у области савремених поштанских и логистичких услуга.

Кључни сегменти дигиталне трансформације:

1. **Модернизација ИТ инфраструктуре** - улагања у савремене ИТ системе, cloud технологије и напредне базе података омогућиће стабилну и брзу подршку сложеним пословним процесима, уз већу флексибилност и ефикасност.
2. **Примена вештачке интелигенције (AI)** - интеграција AI решења ће допринети оптимизацији логистичких рута, бољем управљању ресурсима и унапређењу корисничког искуства кроз аутоматизацију и предиктивне анализе.
3. **Развој дигиталних сервиса и комуникационих канала** - Пошта Србије унапређује електронске услуге – од е-докумената и праћења пошиљки до мобилних апликација, уз посебан акценат на дигиталну комуникацију са корисницима преко портала eUprava и подршку е-трговини.
4. **Интеграција са платформама е-трговине** - унапређење логистичких система ради ефикасније сарадње са онлајн продавницама, уз могућност праћења пошиљки у реалном времену и брзу обраду наруџбина.

Предуслови за успешну дигиталну трансформацију:

- Константна улагања у развој ИТ инфраструктуре;
- Стручна обука и развој кадрова;
- Заштита података и приватности корисника;
- Усклађеност са дигиталним регулативама и безбедносним стандардима.

Очекивани резултати:

- Повећан квалитет услуга – брже, прецизније и персонализоване;
- Виша оперативна ефикасност – смањење трошкова и убрзање процеса;
- Јачање позиције Поште Србије на тржишту поштанских и логистичких услуга;
- Развој иновативних услуга прилагођених савременим потребама корисника;
- Веће задовољство корисника кроз једноставне и приступачне дигиталне интерфејсе.

4.2. Универзална поштанска услуга – темељ поверења и доступности

Универзална поштанска услуга представља основу националног поштанског система, гарантујући да сви грађани и привредни субјекти, без обзира на место или статус, имају приступ поузданим, приступачним и квалитетним поштанским услугама. Овај сегмент пословања има кључну улогу у одржавању поверења корисника и испуњавању друштвене одговорности Поште Србије.

Тарифна политика заснована је на трошковном принципу, у складу са важећом законском регулативом и методологијом РАТЕЛ-а, при чему је приоритет да цене буду приступачне свим корисницима. Корекције цена биће пажљиво усаглашене са економским условима, трошковима и регулаторним захтевима, са циљем очувања финансијске одрживости пословања.

Кључни правци унапређења укључују обезбеђивање равноправног приступа услугама, посебно у руралним и удаљеним подручјима, кроз развој и оптимизацију мреже поштанских јединица. Пошта Србије континуирано унапређује квалитет испоруке, унапређујући тачност, брзину и поузданост уз примену савремених система за праћење пошиљки.

Истовремено, услуге се прилагођавају савременим потребама корисника, развијајући дигиталне сервисе и иновативна решења, а истовремено одржавајући традиционалне опције за оне који их и даље захтевају. Посебна пажња посвећује се друштвеној инклузивности, пружајући подршку старијим особама, особама са инвалидитетом и социјално угроженим групама кроз посебне сервисе и програме.

Усклађеност са регулативом и континуирано праћење квалитета гарантују високе стандарде услуга и стабилност националног поштанског система.

Тако унапређена универзална поштанска услуга остаје поуздана, приступачна и релевантна свим корисницима, чинећи Пошту Србије стабилним партнером у свакодневном животу и пословању широм земље.

4.3. Развој инфраструктуре и логистике

Развој модерне и ефикасне инфраструктуре представља темељну претпоставку за унапређење поштанских услуга у оквиру савременог пословног амбијента. Пошта Србије усмерава своје активности ка увођењу напредних технолошких решења и иновативних приступа који ће значајно подићи квалитет, брзину и поузданост испоруке, истовремено оптимизујући трошкове и бољи приступ повратним информацијама код корисника услуга. Један од кључних стубова овог развоја јесте имплементација Роботизованих поштанских логистичких центара (РПЛЦ), који аутоматизују и убрзавају процес усмеравања и обраде пошиљака (Слика 15). Ова технологија не само да минимизира могућност грешке, већ и значајно убрзава проток пошиљака кроз систем, омогућавајући Пошти Србије да одговори на растуће захтеве тржишта са високом прецизношћу и ефикасношћу.



Унапређење приступа корисницима огледа се и у ширењу мреже пакетомата — самосталних уређаја који омогућавају преузимање пошиљки у било које време, без обзира на радно време пошта. Овај савремени модел доставе доноси већу флексибилност корисницима, смањује оптерећење доставних тимова и унапређује логистичке процесе, посебно у густо насељеним и приградским областима.

Слика 15: Аутоматизовани систем за усмеравање за пакета - фото: В.Б.

Концепт „Пошта без посаде” представља значајан корак ка дигиталној будућности, где аутоматизовани системи омогућавају корисницима самосталан и брз приступ услугама. Ова иновација повећава доступност, прилагођава се савременим захтевима и истовремено смањује оперативне трошкове.

Пошта Србије истовремено улаже у модернизацију објеката са фокусом на безбедност и енергетску ефикасност, примењујући одржива и еколошка решења у складу са највишим европским и светским стандардима заштите животне средине.

4.4. Еколошка одрживост и друштвена одговорност

У ери глобалних климатских изазова и све израженије потребе за социјалном одговорношћу, Пошта Србије доследно гради свој корпоративни идентитет као институција која, осим економске ефикасности, вреднује и одрживост, инклузивност и бригу о заједници. Еколошка транзиција и друштвено одговорно пословање више нису пратећи сегменти стратегије већ су део њеног језгра.

У области заштите животне средине, Пошта Србије спроводи активности усмерене на праћење и смањење утицаја своје делатности, кроз контролу емисија из котларница, анализу отпадних вода и отпада, управљање насталим отпадом, као и дозиметријски надзор и безбедно складиштење радиоактивних извора. Пошта Србије је активно укључена у међународне напоре за смањење емисије штетних гасова и унапређење одрживог пословања. Као чланица Светског поштанског савеза, користи софтвер OSCAR (*Online Solution for Carbon Analysis and Reporting*) — званични механизам за мерење и извештавање о емисији CO₂ у поштанском сектору.

Овај софтвер омогућава свеобухватну анализу угљеничног отиска, од транспорта и потрошње енергије, до утицаја логистичких процеса и поштанске инфраструктуре. На основу добијених података, креирају се мере за унапређење енергетске ефикасности и смањење утицаја на животну средину, чиме Пошта Србије активно учествује у остваривању глобалних климатских циљева. Као национални поштански оператор, Пошта Србије не само да обавља своју примарну делатност, већ и доследно испуњава једну од својих најважнијих улога – бити ослонац грађанима, посебно тамо где су потребе највеће, а доступност услуга најмања.

Управо са том мисијом је осмишљен пројекат „Пакет услуга за рањиве категорије становништва у руралним подручјима”, креиран са циљем да се поштанске и финансијске услуге учине доступним, лако употребљивим и сигурним за грађане који живе у удаљеним, мање развијеним и демографски осетљивим срединама. На овај начин, Пошта Србије постаје више од пружаоца услуга — она постаје животна веза, облик сигурности и поуздан партнер у свакодневици оних којима је подршка најпотребнија. За многе кориснике, посебно у селима без основне инфраструктуре, поштар који долази није само службеник, већ и симбол пажње, поштовања и припадности заједници. Овај пројекат у пуном смислу речи осликава вредности на којима Пошта Србије гради свој идентитет – доступност, солидарност, поузданост и хуманост. У времену технолошких промена и изазова, остаје доследна свом позиву да буде више од пружаоца услуга – да буде партнер, ослонац и веза између људи.

Пратећи овај друштвено ангажовани модел деловања, и унутар саме Поште Србије се истовремено јачају политике социјалне одговорности – кроз системску подршку запосленима, унапређење радног окружења, подстицање равноправности и неговање организационе културе засноване на емпатији, поштовању и узајамној подршци.

На тај начин, Пошта Србије показује да је могуће ускладити модерно, ефикасно пословање са дубоком друштвеном посвећеношћу – у којој технологија и хуманост делују заједно, а сваки грађанин, без обзира на године, положај или место боравка, остаје виђен, укључен и поштован. У складу са циљем постизања енергетске независности и смањења зависности од фосилних горива, започета је уградња соларних панела на кровове поштанских објеката широм земље. Ови системи омогућавају производњу чисте енергије за сопствене потребе, чиме се истовремено унапређује еколошки биланс и снижавају оперативни трошкови. Поред обновљивих извора енергије, Пошта Србије улаже и у мере унапређења енергетске ефикасности – модернизацију расвете, унапређење термоизолације, увођење паметних система грејања и хлађења – што доводи до значајног смањења потрошње ресурса у свакодневном пословању.

4.5. Јачање људских ресурса и организационе културе

Запослени су највреднији ресурс сваке организације – носиоци знања, искуства и вредности. Као јавни поштански оператор, Пошта Србије препознаје да од квалитета људског капитала зависи успешност свих стратешких праваца. Зато улагање у развој кадрова и неговање позитивне организационе културе представљају темељ будућег раста и трансформације. Овај стратешки правац обухвата три међусобно повезана сегмента:

1. **Развој знања и вештина** - континуирана едукација кроз савремене програме усмерене на стручни и лични развој, који припремају запослене за изазове дигиталне ере и унапређују њихову професионалну компетентност.
2. **Неговање организационе културе и пословне етике** - стварање радног окружења заснованог на поверењу, сарадњи и међусобном поштовању, где се подстиичу иницијатива, иновације и тимски дух.
3. **Модернизација кадровских процеса** - увођење дигиталних платформи за обуке, праћење напретка и развој лидерства, како би се унапредила ефикасност и мотивација запослених.

Планира се увођење платформе за електронску едукацију у области безбедности и заштите, која ће омогућити дигитализацију обука, онлајн сертификацију и праћење напретка, чиме се јача интерни потенцијал Поште Србије.

Организациона култура и пословна етика Поште Србије темељи се на поверењу, поштовању и сарадњи, уз подстицање иновација и отворене комуникације. Јачање културе подразумева развој одговорности, емпатије и инклузивности, као и лидерство које мотивише и подржава тим.

4.6. Корпоративно управљање у Пошти Србије

Пошта Србије континуирано унапређује систем корпоративног управљања усклађујући га са домаћим и међународним стандардима, уз јачање етичке културе и превентивних механизма у пословању. Према оснивачком акту, Пошта Србије је обавезна да припрема и објављује извештај о имплементацији Кодекса корпоративног управљања, којим се документује примена принципа управљања, транспарентност рада органа, права оснивача и етичко пословање. Стање система редовно се евалуира путем Scorecard упитника, што омогућава идентификацију области код којих постоји потреба за унапређење.

У фокусу су и будући изазови: примена вештачке интелигенције, дигитална трансформација и одрживост универзалне услуге, уз планиране едукације, кампање, анализе и извештавање.

Истовремено, као правно лице од националног и стратешког интереса за државу, Пошта Србије се суочава са бројним безбедносним изазовима – од заштите личних података и ИТ система, до телекомуникација, контроле приступа и управљања ресурсима. У овом тренутку не постоји интегрисан систем корпоративне безбедности, што отежава управљање ризицима и повећава потенцијалне финансијске и репутационе губитке.

Савремено корпоративно управљање подразумева повезаност стратешког, пројектног и безбедносног планирања, чиме се постиже боља координација активности и умањују ризици у пословању. Пошта Србије тежи моделу управљања који integriше све функционалне области — од планирања и развоја до контроле и заштите — у јединствен систем који омогућава праћење резултата и ефикасну реализацију циљева“.

Корпоративна безбедност у Пошти Србије има задатак да обезбеди континуитет пословања и заштити све елементе који омогућавају успешан рад система. То обухвата физичку, информациону, економску и персоналну безбедност, као и заштиту корпоративног угледа. Ове активности су интегрисане у систем управљања, чиме се обезбеђује свеобухватна и одржива заштита Поште Србије.

4.7. Вредности којима се руководи Пошта Србије

Пошта Србије доследно спроводи друштвено одговорно пословање. Са више од 300 услуга и мрежом од 1.570 пошта широм земље, има снажан утицај на живот грађана, развој привреде и културе, доприносећи економском и друштвеном напретку.

Друштвена одговорност дубоко је уграђена у стратегију компаније и заснована на дугогодишњој пракси, поверењу корисника и успешној сарадњи са заједницом. Више од два века Пошта Србије унапређује своје услуге, водећи рачуна о корисницима, животној средини и држави.

Посебан фокус ставља се на подршку рањивим групама – кроз донације, хуманитарне акције, новогодишње пакетиће за децу без родитељског старања, као и едукативне радионице у ПТТ музеју. Пошта такође подржава културу, уметност и науку, укључујући књижевност, позориште, филм и развој ИТ вештина, нарочито код младих. Активно учествује у стручним скуповима и иницијативама усмереним на унапређење поштанског и телекомуникационог сектора.

Кроз одговорну пословну политику, Пошта Србије балансира интересе корисника, заједнице и запослених, унапређујући квалитет, стабилност и одрживост свог пословања. Модернизација и дигитализација услуга остају кључни правци развоја, уз континуирану бригу о људима, технологији и животној средини.

5. МОДЕРНИЗАЦИЈА И РАЗВОЈНИ ПРИОРИТЕТИ ПОШТЕ СРБИЈЕ У ПЕРИОДУ 2026-2028. ГОДИНЕ

У наредном трогодишњем периоду, Пошта Србије усмериће своје активности на усклађивање организационе структуре и пословних процеса са променама на нивоу Поште Србије, са циљем подизања укупне ефикасности и боље прилагођености савременим потребама тржишта.

5.1. Структура и број запослених – пројекција

Према подацима, број запослених у Пошти Србије смањен је са 13.954 (31. децембар 2024. године) на 12.835 (31. децембар 2025. године), што представља пад од 8 %. Смањење је најизраженије у административно-техничким и оперативно-технолошким пословима, док је истовремено забележен раст броја запослених на техничким позицијама, што указује на јачање технолошке компоненте у пословању. Ове промене сведоче о стратешком приступу у правцу оптимизације кадровске структуре и унапређења кључних пословних функција.

Пројекција за период 2026–2028. године предвиђа даљи тренд смањења броја запослених током 2026. године у односу на базну 2025. годину за 1,91%, док је током 2027. и 2028. године планирана стабилност укупног броја запослених узимајући у обзир потребу континуираног унапређења кадровског потенцијала Поште Србије.

Укупан ефекат пројектованих промена током трогодишњег периода предвиђа смањење броја запослених за 234 запослена, односно 1,71% кумулативно у односу на пројектовани број запослених на дан 31. децембар 2025. године.

Пошта Србије посвећено испуњава законску обавезу запошљавања особа са инвалидитетом, имајући број запослених ОСИ изнад прописаног минимума. Ова пракса се допуњује сарадњом са партнерским организацијама, а план за наредни период подразумева континуирано праћење и унапређење овог важног аспекта друштвене одговорности.

5.2. Зелена трансформација

- Паралелно са кадровским реформама, Пошта Србије се снажно усмерава ка зеленој транзицији и енергетској ефикасности, уз искоришћавање доступних ЕУ фондова и домаћих субвенција. Међу приоритетним активностима издвајају се:
- замена 25 котларница које користе лож уље и угаљ еколошки прихватљивим изворима енергије,
- енергетска санација објеката (прозори, фасаде, кровови, ЛЕД расвета, модерни системи климатизације).

5.3. Сарадња са кључним партнерима и привредни развој

Пошта Србије у наредном периоду посвећује посебну пажњу дигиталном развоју и унапређењу сарадње са кључним партнерима. Циљ је побољшање ефикасности, смањење трошкова и подизање квалитета услуга применом савремених технологија и оптимизованих модела управљања.

У плану су следећи приоритети:

- ревизија уговора са Предузећем за телекомуникације „Телеком Србије” а.д. Београд ради правичне расподеле комуналних трошкова,
- разматрање преласка на екстерно вођење Контролног тела за оверавање вага са неаутоматским функционисањем²⁷ ради веће ефикасности и транспарентности.

Овим активностима Пошта Србије гради темеље за одржив дигитални развој и унапређење ефикасности пословања.

5.4. Преглед тржишта поштанских услуга и тарифне политике

На тржишту поштанских услуга у Републици Србији посматра се пад броја услуга у 2024. години, али раст прихода због повећања цена и већег удела пакетских услуга. Пошта Србије доминира у резервисаним поштанским услугама (64,4%), са падом обима универзалне поштанске услуге.

Пакетске услуге бележе раст (5,3% у 2024. години), нарочито захваљујући приступачним ценама и побољшаним услугама у унутрашњем и међународном саобраћају, уз раст електронске трговине.

Тарифна политика заснива се на трошковном принципу и тржишним условима, са планираним корекцијама цена како би се обезбедила одрживост и конкурентност, уз посебан акценат на корекцију цена у међународном саобраћају због раста трошкова.²⁸

5.5. Унапређење и модернизација логистичке инфраструктуре

У наредне три године планира се свеобухватна модернизација поштанске инфраструктуре. Предвиђена је изградња и реконструкција поштанско-логистичких центара у индустријским зонама, где ће од 2026. до 2028. године бити опремљено десет објеката, уз укупне трошкове од око 1,98 милијарди динара.

Такође, реконструисаће се 22 дотрајала поштанска објекта површине око 29.000 m², у периоду 2025–2028. године, са трошковима од 1,23 милијарде динара.

Уводи се пројекат „Пошта без посаде“ – 24 самостална поштанска киоска са самоуслужним услугама, који ће радити 24/7, са улагањем од 155 милиона динара. За већу флексибилност планира се постављање 23 модуларна поштанска објекта од блок контејнера (2026–2027. године) и набавка мобилних пошта у виду возила са шалтерима (по пет годишње до 2028. године), уз трошкове од 54 милиона динара (блок контејнери),

односно 115 милиона динара (возила са шалтером).

Прошириће се и мрежа збирних поштанских сандучића – годишње ће бити постављено по 300 нових, са укупним трошковима од 54 милиона динара.

У оквиру рационализације мреже, нерентабилне корпоративне поште трансформишу се у уговорне поште уз сарадњу са локалним самоуправама, чиме се постижу уштеде и побољшања у раду.

5.6. Развој поштанских и финансијских услуга

У складу са савременим тенденцијама дигитализације и растућим потребама корисника, Пошта Србије посвећује посебну пажњу развоју и унапређењу поштанско-финансијских услуга. Фокус је на интеграцији нових технологија и иновативних решења која ће омогућити већу доступност, једноставност и квалитет услуга, али и јачање пословне позиције Поште Србије као поузданог и савременог партнера у области финансијских трансакција и финансијских услуга. Пошта Србије ће реализовати низ кључних активности:

- Исплату упутница на банкоматима, омогућавајући корисницима подизање новца без потребе за доласком на шалтер, уз ангажовање интерних и екстерних ресурса;
- Исплату међународних упутница у еврима, кроз увођење нових технолошких процеса за ефикасније управљање девизним трансакцијама и сарадњу са банкама;
- Диверзификацију финансијских услуга кроз развој кредита, платних картица и отварање рачуна у партнерству са банкама, уз посебан фокус на идентификацију корисника;
- Ширење мреже банкомата ради побољшања доступности услуга и повећања броја трансакција;
- Унапређење е-доставе и логистичких сервиса путем интегрисане е-commerce платформе за наручивање, плаћање и испоруку;
- Развој „кобрендинг“ платних картица у сарадњи са банком, као средство плаћања и део програма лојалности;
- Дигитализацију платног промета кроз измену регулативе која ће омогућити Пошти Србије директно учешће у платном систему Народне банке, увођење е-новчаника са пуном функционалношћу и развој веб и мобилних апликација за електронску уплату и праћење упутница.

Ове активности представљају темеље модернизације Поште Србије и постављају је као иновативног лидера у области поштанско-финансијских услуга, спремног да одговори на изазове савременог дигиталног доба.

²⁷ Контролно тело за оверавање вага са неаутоматским функционисањем је 21.04.2021.године добило Сертификат о акредитацији бр. 06-366, који је представљао неопходан услов за добијање Овлашћења за рад. Решењем Министарства привреде бр. 393-4/1-02-2646/1 од 26.11.2024. године Контролном телу је додељено овлашћење за рад.

²⁸ <https://www.danas.rs/vesti/ekonomija/od-6-septembra-skuplje-postanske-usl>

5.7. Кључне иницијативе дигитализације и иновација у поштанској делатности

Пошта Србије у наредном трогодишњем периоду усмерава активности ка дигиталној трансформацији и унапређењу логистике, са циљем побољшања корисничког искуства, ширења доступности услуга, повећања ефикасности и обезбеђења дугорочне конкурентности и одрживог развоја.

Кључне иницијативе обухватају развој савремених Web, Android и iOS апликација, које омогућавају праћење пошиљака, безготовинско плаћање, штампање адресница, подношење захтева за преузимање пошиљака, као и интеграцију нових функционалности попут е-новчаника за лакше и брже трансакције, плаћање поштару и управљање финансијским услугама.

Апликација „Poštar Map“ биће надограђена ради бољег планирања рута, док ће ГИС систем бити унапређен за прецизнију организацију и оптимизацију поштанске мреже.

У сарадњи са државним институцијама планира се увођење електронске доставе докумената (е-доставе) и системско повезивање са националним порталима и регистрима.

Поред тога, предвиђена је и подршка за реализацију услуга као што је е-рецепт, који би омогућио доставу лекова на кућну адресу, у складу са прописима здравственог система.

Дигитализација управљања непокретностима и архивом има за циљ ефикасније коришћење интерних ресурса, већу транспарентност и убрзано доношење одлука. У оквиру бриге о запосленима, планира се проширење услуга осигурања, укључујући допунско здравствено осигурање и редовне превентивне прегледе.

У области логистике, предвиђено је проширење мреже пакетомата постављањем 300 нових уређаја на територији Србије, као и увођење модерних сервиса као што су бесконтактна плаћања, електронске потврде, услуга „уручења на сигурном месту”, као и дигитализација свих процеса у испоруци ради смањења оперативних трошкова.

Планирана је и анализа тржишта у циљу потенцијалне аквизиције логистике, што би додатно оснажило логистичке капацитете и позицију Поште Србије у сегменту брзих и е-commerce услуга.

Све активности биће реализоване у складу са стратешким циљевима, важећом регулативом и системом управљања ризицима, са планираним роком завршетка до краја планског периода.

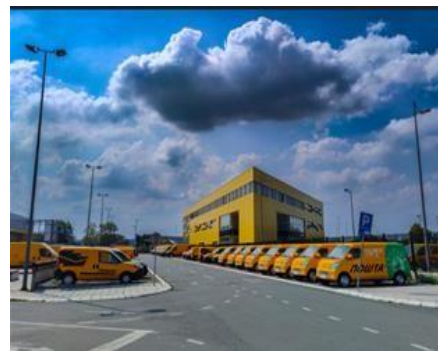
5.8. Модернизација поштанске мреже и управљање непокретностима

У оквиру свеобухватне стратегије модернизације и унапређења поштанске инфраструктуре, планира се реконструкција и доградња 22 дотрајала објекта у власништву Поште Србије, укупне површине око 28.900 m². Циљ је обезбедити несметан и ефикасан рад уз примену савремене опреме. Израда пројектно-техничке документације и почетни радови на око 3.280 m² предвиђени су за 2025. годину, док ће преостали радови на више од 25.600 m² бити реализовани у периоду од 2026. до 2028. године. Планирана динамика обухвата реконструкцију 6 објеката 2026. године, 7 објеката 2027. године и 7 објеката 2028. године.

Укупна вредност радова и стручног надзора износи око 1,24 милијарде динара. Ова активност ће значајно допринети развоју и унапређењу поштанске инфраструктуре.

Управљање непокретностима подразумева оптимизацију искоришћености простора, продају непотребних објеката ради повећања прихода и прибављање нових непокретности неопходних за редовно обављање делатности.

Посебна пажња посвећена је одрживом развоју, са наставком електрификације возног парка и увођењем система за праћење потрошње горива, што ће допринети значајном смањењу емисије CO₂.



Слика 16: Електрификован возни парк – фото: В. Б.

5.9. Унапређење квалитета услуга и праћење задовољства корисника

У складу са савременим потребама корисника и динамичним променама на тржишту, редовно се спроводе истраживања тржишта фокусирана на задовољство корисника. Сваке године се реализују истраживања задовољства корисника писмоносних, пакетских и маркетиншких услуга, као и корисника физичких лица. Поред тога, по потреби се спроводе додатна истраживања ради развоја нових или унапређења постојећих услуга. У периоду од 2026. до 2028. године планирају се следеће активности:

- праћење задовољства корисника у складу са системом квалитета ISO 9001:2015, с циљем сагледавања ставова и индекса сатисфакције;
- спровођење истраживања „Тајни купац” најмање једном годишње ради процене квалитета услуга и технолошких процеса;
- анализа фактора потражње за услугама како би се унапредиле постојеће и развиле нове услуге, уз јачање позиције и пласмана на тржишту.

Резултати и предлози мера редовно се представљају у извештајима, што доприноси сталном унапређењу квалитета услуга и бољем прилагођавању потребама корисника.

5.10. Стратешке развојне активности Поште Србије

Кључне развојне активности Поште Србије у наредном средњорочном периоду биће усмерене на модернизацију постојећих и тржишни пласман нових услуга, као и на унапређење постојећих и развој нових пословних и/или техничко-технолошких решења, а приказ ових активности дат је у оквиру Развојног портфолија Поште Србије за период 2026-2028. године.

5.11. Унапређење безбедности објеката и очување културно-историјског амбијента

У складу са законским изменама (Закон о планирању и изградњи), предвиђено је и уклањање спољних клима-јединица са фасада у зонама културно-историјског значаја, како би се очувао амбијентални изглед градских целина. У циљу унапређења безбедности, у 2026. години планирана је замена застарелих система дојаве пожара у пет објеката, у складу са мерама МУП-а. За објекат у Београду, улица Таковска 2, у периоду 2027–2028. године предвиђена је уградња савременог система за гашење пожара. Истовремено, током целог планског периода биће обезбеђено стално противпожарно дежурство у објектима друге категорије ризика, уз спровођење свих превентивних мера ради заштите људи и имовине.

5.12. ПТТ музеј – чувар традиције и културе

ПТТ музеј, као чувар богате традиције српске поштанске службе, представља важан стуб друштвене одговорности Поште Србије. У наредном трогодишњем периоду музеј ће реализовати низ значајних културних и образовних програма. У 2026. години биће приређена изложба посвећена поштанском и телекомуникационом саобраћају у ратовима 20. века, уз пратеће филателистичке изложбе. За 2027. годину планирана је изложба о уметничким нацртима за поштанске марке, а 2028. година биће обележена свечаном поставком поводом 145 година од првог телефонског разговора у Републици Србији, уз наставак филателистичких манифестација. Поред изложби, ПТТ музеј ће интензивирати сарадњу са културним и образовним институцијама кроз организовање радионица за децу, гостовања у школама, библиотекама и другим установама, као и учешће у значајним културним манифестацијама. Ове активности имају за циљ да приближе културно наслеђе широј публици и омогуће интерактивно и инспиративно искуство.

Табела број 12: Развојни портфолио Поште Србије за период 2026-2028. године

Р. бр.	Назив	Носилац активности	Опис активности	Статус	Период реализације
1	Рационализација поштанске мреже	Функција поштанске мреже	Трансформација корпоративних пошта у уговорне поште	Планирано	2026-2028
2	Даљи развој апликације „Poštar Map“	Функција поштанске мреже	Унапређење комуникације са корисницима кроз апликације и други дигитални канал - % кумулативног извршења уговорних обавеза консултантске куће	Планирано	2026-2028
3	Даљи развој ГИС апликације	Функција поштанске мреже	Проценат кумулативног извршења уговорних обавеза консултантске куће	Планирано	2026-2028
4	Повећање капацитета за доставу међународних пакета	Функција поштанске мреже	Проширење капацитета за међународну доставу и побољшање логистичке мреже	Планирано	2026-2027
5	Рedefинисање постојећих и развој нових писмоносних и пакетских услуга	Функција услуга и продаје	Развој нових и рedefинисање писмоносних и пакетских услуга	У току	2026-2028
6	Унапређење апликативне подршке међународним поштанским услугама	Функција услуга и продаје	Прилагођавање, надоградња и оптимизација апликација за међународне поштанске услуге ради усклађивања са EAD стандардима Светског поштанског савеза, регулативом ЕУ и захтевима Светске царинске организације, укључујући развој нових функционалности, тестирање система и обуку корисника.	У току	2026-2028
7	Развој нове услуге Е – писмо	Функција услуга и продаје	Израде технолошких прицедура за пружање услуге и закључење уговора са корисницима	Планирано	2026-2028
8	Развој курирских услуга пријема и доставе пошиљака на подручју истог града	Функција услуга и продаје и Функција пост експреса	Реализација развојних активности увођења услуге: израда технолошких процедура и имплементација услуге у оперативном раду	Планирано	2026-2028
9	Набавка софтвера за примену методологије обрачуна цене коштања услуга по трошковном принципу	Функција финансија и економских послова	Потпуна алокација трошкова на носиоца трошка - услугу	Планирано	2026-2028
10	Израда студије токова пошиљака – RMS	Функција услуга и продаје	Унапређење мерења времена преноса поштанских пошиљака у унутрашњем и међународном саобраћају у складу са RMS	Планирано	2026-2028
11	е - Достава	Функција ИТЕКиР	Пријем и пренос електронске поруке у јединствено електронско сандуче	(18 месеци од склапања споразума)	2026-2028
12	Развој корисничких апликација за пријем пошиљака (WEB, android, iOS, desktop)	Функција услуга и продаје, Функција пост експреса, Функција платног промета и финансијских услуга	Унапређење постојећих/развој нових корисничких апликација сходно захтевима на тржишту, пре свега у области е-трговине	Пролонгирана мера из 2023-2025	2026-2028
13	Дуално образовање	Функција управљања кадровима	Број закључених уговора о дуалном образовању - ученици; Број закључених уговора о дуалном образовању - студенти	Планирано	2026-2028
14	Унапређење и проширење пакетомата на новим локацијама	Функција пост експреса	Монтажа нових пакетомата у урбаним и руралним подручјима ради боље доступности	У току	2026-2028
15	Развој услуга које подржавају уручење пошиљака на алтернативним локацијама	Функција пост експреса	Реализација развојних активности увођења услуге: развој софтвера и организација мреже	Планирано	2026-2028
16	Алокација трошкова по профитним центрима	Функција финансија и економских послова	Учешће неалоцираних трошкова у укупним трошковима	Планирано	2026-2028
17	Самостални финансијски обрачун уговора према МСФИ 16	Функција финансија и економских послова	Удео обрачунатих уговора	Планирано	2026-2028
18	Успостављање нових и стандардизација постојећих пословних процеса	Функција финансија и економских послова	Повећање ефикасности и функционалности у пословању	Планирано	2026-2028
19	Преиспитивање исплативости постојања Контролног тела за оверавање мерила масе и прелазак на екстерно вођење послова	Функција НИО	економска исплативост	Планирано	2026
20	Развој безбедносне инфраструктуре Поште Србије - система техничке заштите у објекте Поште Србије и њихову интеграцију у ЦАС	Пратећа функција безбедности и заштите	Планира се наставак реализације постојећег пројекта Централизованог алармних систем-ЦАС	Пројекта у току	2026-2028
21	Развој и имплементација стратегије и софтверског решења CRM	Функција услуга и продаје и Функција пост експреса	Унапређење дуготрајних пословних односа са корисницима	У току	2026-2028

Напомене:

- Активности су усмерене на дигитализацију, логистику, повећање ефикасности и конкурентности, као и на унапређење сигурности и усавршавање услуга.
- Рокови реализације су оцењени према актуелним приоритетима и ресурсима који су на располагању у наредним година

6. ИНВЕСТИЦИОНИ ПЛАН

План инвестиција представља кључни документ који дефинише стратегију улагања и развоја у наредном периоду. Он осликава приоритете, ресурсе и циљеве неопходне за одрживи раст и унапређење пословања, са посебним освртом на технолошке иновације, инфраструктурне пројекте и побољшање услуга.

Правилно планирање и рационално усмеравање инвестиционих средстава омогућавају Пошти Србије да одржи конкурентност на тржишту, подигне квалитет услуга и одговори на све изазове савременог дигиталног доба. Овај план такође истиче важност оптималног коришћења људских, финансијских и технолошких ресурса, као и континуираног прилагођавања тржишним условима и захтевима корисника. У Табели број 13. приказан је детаљан план инвестиција за 2026. годину, који пружа увид у конкретне активности и износе предвиђене за улагања у наредној години.

Табела број 13: План инвестиција за 2026. годину

ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА (у динарима)						
Ред. бр.	Назив инвестиције	Година почетка финансирања пројекта	Година завршетка финансирања пројекта	Реализовано закључно са 31.12.2025.*	План реализације током 2026.** (01.01-31.12.)	План реализације закључно са 31.12.2026.**
Капитална улагања 2026. године				6.946.846.000		
1	Систем техничке заштите (ЦАС, АПВ)	2025	2028	59.915.000	197.362.000	257.277.000
2	Набавка, увођење и легализација софтвера	2025	2028	249.359.000	1.097.294.000	1.346.653.000
3	Рачунарска опрема	2025	2028	0	374.881.000	374.881.000
4	Штампачи	2025	2028	0	62.420.000	62.420.000
5	Комуникациона опрема	2025	2028	0	71.400.000	71.400.000
6	Корпоративна телефонија	2025	2028	0	104.640.000	104.640.000
7	Изградња и адаптација објеката	2025	2028	32.712.000	652.974.000	685.686.000
8	Остала опрема	2025	2028	6.059.000	78.168.000	84.227.000
9	Канцеларијски намештај	2025	2028	5.858.000	47.212.000	53.070.000
10	Улагање у непокретности, пословни простор и земљиште	2025	2028	0	725.868.000	725.868.000
11	Легализација објеката	2025	2028	0	5.500.000	5.500.000
12	ГПЦ	2025	2028	166.384.000	339.999.000	506.383.000
13	Пројекат Пакет услуга за рурална подручја	2025	2028	0	67.864.000	67.864.000
14	Поштанска опрема	2025	2028	0	202.277.000	202.277.000
15	Транспортно-логистичка опрема и машине	2025	2028	0	6.600.000	6.600.000
16	Транспортна средства	2025	2028	0	2.507.987.000	2.507.987.000
17	Поштански објекти - доградња и реконструкција ЈПМ	2025	2028	0	404.400.000	404.400.000
Капитална улагања - имовина са правом коришћења (оперативни лизинг) 2026. године				562.343.000		
18	Имовина са правом коришћења - непокретности	2025	2028	0	202.343.000	202.343.000
19	Имовина са правом коришћења - транспортна средства	2025	2028	0	360.000.000	360.000.000
УКУПНО:				520.287.000	7.509.189.000	8.029.476.000

6.1. Инвестиције по годинама

Правилно планирање и рационално усмеравање инвестиционих средстава омогућавају Пошти Србије да одржи конкурентност на тржишту, подигне квалитет услуга и одговори на све изазове савременог дигиталног доба. План такође наглашава значај оптималног коришћења људских, финансијских и технолошких ресурса, као и континуираног прилагођавања тржишним условима и потребама корисника.

У Табели број 13. приказан је детаљан план инвестиција за 2026. годину, са конкретним активностима и износима предвиђеним за улагања, док Табела број 14. садржи пројекцију инвестиција за 2027. и 2028. годину.

Табела број 14: Пројекција плана инвестиција за 2027. и 2028. годину

ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА (у динарима)							ПРОЈЕКЦИЈА ПЛАНА ИНВЕСТИЦИЈА (у динарима)	
Ред. бр.	Назив инвестиције	Година почетка финансирања пројекта	Година завршетка финансирања пројекта	Реализовано закључно са 31.12.2025.*	План реализације током 2026.** (01.01-31.12.)	План реализације закључно са 31.12.2026.**	Пројекција плана реализације	
							закључно са 31.12.2027.**	закључно са 31.12.2028.**
Капитална улагања 2026. године					6.946.846.000		7.293.188.000	7.657.847.000
1	Систем техничке заштите (ЦАС, АПВ)	2025	2028	59.915.000	197.362.000	257.277.000	270.141.000	283.648.000
2	Набавка,увођење и легализација софтвера	2025	2028	249.359.000	1.097.294.000	1.346.653.000	1.413.986.000	1.484.685.000
3	Рачунарска опрема	2025	2028	0	374.881.000	374.881.000	393.625.000	413.306.000
4	Штампачи	2025	2028	0	62.420.000	62.420.000	65.514.000	68.818.000
5	Комуникациона опрема	2025	2028	0	71.400.000	71.400.000	74.970.000	78.719.000
6	Корпоративна телефонија	2025	2028	0	104.640.000	104.640.000	109.872.000	115.416.000
7	Изградња и адаптација објеката	2025	2028	32.712.000	652.974.000	685.686.000	720.970.000	757.019.000
8	Остала опрема	2025	2028	6.059.000	78.168.000	84.227.000	88.438.000	92.860.000
9	Канцеларијски намештај	2025	2028	5.858.000	47.212.000	53.070.000	55.724.000	58.510.000
10	Улагање у непокретности, пословни простор и земљиште	2025	2028	0	725.868.000	725.868.000	762.161.000	800.269.000
11	Легализација објеката	2025	2028	0	5.500.000	5.500.000	5.775.000	6.064.000
12	ГПЦ	2025	2028	166.384.000	339.999.000	506.383.000	531.707.000	558.287.000
13	Пројекат Пакет услуга за рурална подручја	2025	2028	0	67.864.000	67.864.000	71.257.000	74.820.000
14	Поштанска опрема	2025	2028	0	202.277.000	202.277.000	212.391.000	223.011.000
15	Транспортно-логистичка опрема и машине	2025	2028	0	6.600.000	6.600.000	6.930.000	7.277.000
16	Транспортна средства	2025	2028	0	2.507.987.000	2.507.987.000	2.633.387.000	2.765.056.000
17	Поштански објекти - доградња и реконструкција ЈПМ	2025	2028	0	404.400.000	404.400.000	424.620.000	445.851.000
Капитална улагања - имовина са правом коришћења (оперативни лизинг) 2026. године					562.343.000		590.460.000	620.983.000
18	Имовина са правом коришћења - непокретности	2025	2028	0	202.343.000	202.343.000	212.460.000	223.083.000
19	Имовина са правом коришћења - транспортна средства	2025	2028	0	360.000.000	360.000.000	378.000.000	397.900.000
УКУПНО:				520.287.000	7.509.189.000	8.029.476.000	8.430.648.000	8.859.830.000

Пројекција за 2027. и 2028. годину заснива се на процентуалном расту инвестиција од 5% до 10% годишње, узимајући у обзир динамику реализације пројеката, очекивану инфлацију, раст трошкова материјала и услуга, као и потребу за континуитетом финансирања у оквиру инвестиционог циклуса 2026–2028. године. Такође, одражава очекивани раст улагања у складу са динамиком финансирања и континуитетом реализације инвестиционих активности.

6.2. Увод и структура пројектног портфолија Поште Србије

Пројектни портфолио представља кључни инструмент за планирање, управљање и контролу свих пројеката који се реализују у оквиру Поште Србије. Он омогућава систематски приступ усклађивању пројектних активности са стратешким циљевима, обезбеђујући оптималну расподелу ресурса и максимализацију ефеката сваког појединачног пројекта. Ефикасно управљање портфолијом омогућава Пошти Србије да брзо идентификује приоритетне пројекте, смањи ризике, прати динамику реализације и обезбеди стабилност и одрживост својих инвестиција. Портфолио такође представља алат за транспарентно извештавање према акционарима и другим заинтересованим странама, показујући како се ресурси користе и какви су резултати постигнути.

Портфолио је структуриран у три основне категорије, које заједно покривају све кључне аспекте развоја и унапређења пословања:

1. **Трансформациони пројекти** – Ови пројекти имају за циљ унапређење и дигитализацију услуга, увођење иновативних решења и прилагођавање савременим тржишним трендовима. Иако чине мањи део укупних инвестиција, они представљају покретачке снаге будућег раста и конкурентности Поште Србије. Трансформациони пројекти омогућавају експериментисање са новим технологијама, унапређење корисничког искуства, као и брзу адаптацију на промене у законској и регулаторној средини. Успешна реализација ових пројеката обезбеђује дугорочну вредност и конкурентску предност на тржишту.
2. **Пројекти инфраструктурног развоја** – Ова категорија обухвата изградњу, реновирање и модернизацију материјалне и техничке инфраструктуре, која је основа за ефикасан и континуирани рад Поште Србије. Улагања у ову област омогућавају оптимално коришћење ресурса, повећање капацитета услуга и обезбеђују стабилност и квалитет у свим сегментима пословања. Инфраструктурни пројекти често захтевају дужи период реализације и веће финансијске инвестиције, али њихов утицај на дугорочну одрживост и функционалност Поште Србије је значајан.
3. **Пројекти оперативне ефикасности** – Ова категорија укључује активности усмерене ка оптимизацији унутрашњих процеса, повећању продуктивности, побољшању квалитета и увођењу савремених ИТ решења. Пројекти оперативне ефикасности представљају највећи удео у укупном портфолију и директно доприносе задовољству корисника и конкурентности на тржишту. Ови пројекти омогућавају смањење трошкова, бољу координацију тимова, ефикасније управљање ризицима и брже доношење одлука. Успешна имплементација пројеката оперативне ефикасности резултира побољшаним финансијским перформансама, већом флексибилношћу и способношћу Друштва да се прилагоди динамичним тржишним условима.

Све три категорије пројеката су међусобно повезане и доприносе стратешком развоју Поште Србије. Прецизна и систематска реализација портфолија омогућава да се остваре планирани циљеви, да се ресурси користе рационално и да се обезбеди одрживи раст и развој у дугом року. Поред тога, интегрисани приступ управљању пројектним портфолијом омогућава идентификацију синергија између различитих пројеката, смањење дуплирања активности и повећање укупне вредности инвестиција за Пошту Србије и њене кориснике.

6.2.1. Пројектни портфолио Поште Србије за период 2026-2028. године**Табела број 15. Пројектни портфолио Поште Србије за период 2026-2028. године**

Р.бр.	Категорија/Назив пројекта	Носилац пројекта	Статус пројекта	Извори финансирања	Назив извора	Планирана финансијска средства по годинама (изражена у еврима)				
						План 2026.	План 2027.	План 2028.	Укупно план (у EUR)	Учешће у укуп. средств. (у %)
I	Трансформациони пројекти			Σ		0	3.158.974	0	3.158.974	5,10%
1	Пријем и пренос електронске поруке у Јединствено електронско сандуче на Порталу еУправе	Функција ИТЕКиР	нови	И	Пошта	0	2.358.974	0	2.358.974	74,68%
2	Примена вештачке интелигенције (AI Chatbot) у Позивном центру и Корисничком сервису Поште	Функција ИТЕКиР	нови	И	Пошта	0	800.000	0	800.000	25,32%
II	Пројекти инфраструктурног развоја			Σ		2.551.759	8.499.579	6.589.332	17.640.670	28,50%
3	Пошта без посаде	Функција поштанске мреже	нови	И	Пошта	510.325	533.364	556.405	1.600.094	9,07%
4	Зелена транзиција и енергетска ефикасност – Инфраструктурни развој Поште Србије	Функција НИО	нови	И	Пошта	818.024	1.261.121	950.000	3.029.145	17,17%
5	ЦАС-Централизовани алармни систем	ПФ безбедности и заштите	постојећи	И	Пошта	838.795	696.547	42.205	1.577.547	8,9%
6	Модернизација и проширење инфраструктуре и изградња и опремање поштанско-логистичких центара на територији РС	Функција пост експрес	постојећи	И	Пошта	384.615	6.008.547	5.040.722	11.433.884	64,82%
III	Пројекти оперативне ефикасности			Σ		16.623.044	11.374.399	13.109.306	41.106.749	66,40%
7	Соларна енергија, климатизација и инфраструктурно одржавање Поште Србије	Функција НИО	нови	И	Пошта	5.223.427	4.017.693	4.200.000	13.441.120	32,70%
8	Аутоматизација уручења пошиљака применом савремених техничко-технолошких решења	Функција пост експрес	постојећи	И	Пошта	1.873.594	2.119.306	2.119.306	6.112.206	14,87%
9	Консолидација хардверско-комуникационе и софтверске инфраструктуре	Функција ИТЕКиР	постојећи	И	Пошта	5.229.500	5.047.400	6.500.000	16.776.900	40,81%
10	Редизајн и модернизација пословних апликација система Поште	Функција ИТЕКиР	постојећи	И	Пошта	306.516	0	0	306.516	0,75%
11	Унапређење ПостТИС-а	Функција ИТЕКиР	постојећи	И	Пошта	2.353.912	0	0	2.353.912	5,73%
12	Унапређење апликативне подршке међународним поштанским услугама	Функција услуга и продаје	нови	И	Пошта	40.000	0	0	40.000	0,10%
13	Модернизација RFID опреме у РПЦЦ	Функција услуга и продаје	нови	И	Пошта	0	190.000	40.000	230.000	0,56%
14	Повећање доступности услуга Поште Србије у руралним срединама кроз увођење покретних пошта	Функција услуга и продаје	нови	И	Пошта	0	0	250.000	250.000	0,61%
15	Пакет услуга за рањиве категорије становништва у руралним подручјима	Функција услуга и продаје	постојећи	И	Пошта	576.095	0	0	576.095	1,40%
16	Унапређење информационе безбедности	Функција ИТЕКиР	постојећи	И	Пошта	1.020.000	0	0	1.020.000	2,48%
УКУПНО I+II+III				Σ		19.174.803	23.032.952	19.698.638	61.906.393	100,00%

6.2.2. Буџетски оквир и план активности пројекта Поште Србије за 2026–2028

Укупан износ планираних инвестиција пројектног портфолија Поште Србије износи око **62 милиона евра** при чему највећи део припада пројектима оперативне ефикасности 66,40%, затим пројектима инфраструктурног развоја 28,50%, док трансформациони пројекти учествују са 5,10%.

I Трансформациони пројекти

За трансформационе пројекте предвиђен је буџет у износу од **3.168.974 евра**.

Активности:

- Имплементација нових дигиталних технологија за унапређење пословних процеса;
- Ревизија и оптимизација интерних процедура и система управљања;
- Обука запослених за рад са новим системима и алатима;
- Интеграција иновативних решења у области логистике, корисничког сервиса и управљања ресурсима;
- Активно управљање ризицима кроз идентификацију, процену и ублажавање потенцијалних изазова током свих фаза пројекта.

Ефекти:

- Повећање оперативне ефикасности и смањење трошкова;
- Побољшано корисничко искуство и задовољство;
- Јачање конкурентске позиције на тржишту;
- Унапређење интерне организације и спровођења пројекта;
- Минимизирање негативних утицаја и ризика који могу угрозити успешност пројекта.

Повраћај инвестиција:

- Очекиван раст прихода услед већег броја пружених услуга и квалитета;
- Смањење оперативних трошкова кроз дигитализацију и аутоматизацију;
- Одржив пословни модел на дужи рок, који омогућава лакше прилагођавање тржишним променама;
- Побољшана стабилност и предвидивост пројектних резултата захваљујући ефикасном управљању ризицима.

Потенцијални ризици:

- **Технолошки ризици** - проблеми са интеграцијом нових система или софтвера;
- **Кадровски ризици** — недостатак знања и вештина код запослених за рад са новим алатима;
- **Финансијски ризици** — могући непредвиђени трошкови услед сложености имплементације;
- **Безбедоносни ризици** — потенцијални проблеми са заштитом података и сајбер безбедност.

II Пројекти инфраструктурног развоја

За инфраструктурне пројекте предвиђен је буџет у износу од **17.640.670 евра**.

Активности:

- Модернизација поштанске и логистичке инфраструктуре кроз изградњу и опремање савременим системима;
- Повећање капацитета и побољшање технолошких процеса за обраду и испоруку пошиљки;
- Унапређење транспортне мреже и оптимизација ланаца снабдевања;
- Инсталација соларних панела и унапређење електрификације као део одрживих енергетских решења;
- Активно управљање ризицима кроз идентификацију потенцијалних препрека, процену утицаја и примену мера за њихово ублажавање током свих фаза пројекта.

Очекивани ефекти:

- Смањење времена обраде и испоруке пошиљака;
- Побољшана поузданост и прецизност услуга;
- Прилагођавање капацитета растућим тржишним захтевима;
- Повећање енергетске ефикасности и смањење оперативних трошкова кроз коришћење обновљивих извора енергије;
- Минимизирање ризика који могу утицати на изградњу и имплементацију инфраструктуре.

Повраћај инвестиције:

- Побољшање оперативних перформанси и смањење трошкова транспортних и логистичких услуга;
- Јачање позиције Поште Србије на конкурентном тржишту;
- Омогућавање пружања нових, квалитетнијих услуга уз већу флексибилност;
- Смањење трошкова енергије и угљеничног отиска захваљујући соларним панелима и електрификацији возног парка;
- Смањење потенцијалних финансијских губитака и кашњења захваљујући ефикасном управљању ризицима.

Потенцијални ризици:

- **Ризици прекида континуитета пословања** - потенцијални проблеми са изградњом, одлагање услед непредвиђених техничких препрека, елементарних непогода и сл.;
- **Регулаторни ризици** - као последица кашњења због неопходних дозвола, регулаторних услова и усаглашености са законодавством;
- **Финансијски ризици** - ризик од растућих трошкова грађевинских радова и материјала;
- **Управљачки ризици** - неефикасно планирање и координација радова.

III Пројекти оперативне ефикасности

Укупни буџет за пројекте оперативне ефикасности износи **41.106.749 евра**.

Активности:

Пројекти обухватају различите активности које имају за циљ унапређење радних процеса, технолошку модернизацију и повећање енергетске ефикасности, као и бољу организацију услуга и подршку међународним поштанским операцијама. Кључне активности су:

- Инсталација соларних панела и мере за климатску заштиту, што доприноси унапређењу инфраструктуре и смањењу трошкова енергије;
- Аутоматизација уређаја за обраду пошиљака уз коришћење савремених техничких решења;
- Модернизација ИТ инфраструктуре, развој нових пословних апликација и унапређење система за праћење пошиљака;
- Унапређење амбалаже и услуга међународних пошиљки;
- Примена RFID технологије за прецизније праћење пошиљки;
- Повећање приступачности поштанских услуга кроз опремање и модернизацију поштанских јединица;
- Развој нових услуга прилагођених урбаном становању.

Очекивани ефекти:

- Значајно смањење оперативних трошкова, нарочито у делу енергетике и транспорта;
- Повећање брзине и квалитета обраде пошиљака и укупне услуге;
- Побољшање еколошког отиска и унапређење одрживости пословања;
- Јачање конкурентске позиције Поште Србије на тржишту кроз иновације и бољу организацију;
- Већа доступност и боље корисничко искуство за крајње кориснике.

Повраћај инвестиција:

- Очекује се дугорочно смањење трошкова кроз аутоматизацију и дигитализацију процеса;
- Побољшање ефикасности и смањење губитака у логистици и праћењу пошиљака;
- Диверзификација услуга и повећање прихода захваљујући новим услугама и бољој приступачности;
- Јачање стабилности Поште Србије и одрживи пословни модел у условима динамичних тржишних промена.

Потенцијални ризици:

- **Техничко - технолошки ризици** - ризик од кашњења у имплементацији и интеграцији нових система, могући кварови опреме;
- **Кадровски ризици** - неопходност континуиране обуке запослених;
- **Безбедносни ризици** - ризици у области ИТ инфраструктуре и RFID технологије;
- **Ризици делатности и тржишта** - могући проблеми са прихватањем нових услуга на тржишту и инфраструктурна ограничења у појединим регионима.

6.3. Управљање пројектним Портфолиом

Управљање пројектним портфолијом Поште Србије представља један од кључних елемената ефикасне реализације стратешких опредељења Поште Србије. Као велика и комплексна организација, Пошта Србије спроводи бројне пројекте различитог обима, садржаја и значаја – од интерних развојних иницијатива до капиталних инвестиционих подухвата, са посебним фокусом на дигиталну трансформацију, оптимизацију процеса и унапређење корисничког искуства.

Управљање пројектима се реализује у оквиру дефинисаних пројектних структура и процедура, у складу са међународним стандардима (PMI, PRINCE2) и интерно усвојеним методологијама. Институционални оквир за управљање пројектима подразумева јасно дефинисане улоге и одговорности свих актера – од иницирања пројекта, преко формирања тимова и управљања ресурсима, до мониторинга, евалуације и затварања пројектног циклуса.

Пројекти се воде у оквиру Регистра пројектног портфолија, који омогућава бољу видљивост, усклађеност са стратешким приоритетима и рационално управљање временским, финансијским и кадровским ресурсима. Истовремено, развојне активности повезаних пројеката, имају за циљ да у синергији допринесу повећању ефеката који увећавају вредност Поште Србије.

У наредном средњорочном периоду, кључне активности у области управљања пројектима биће усмерене на:

- Унапређење капацитета за управљање пројектима кроз стандардизацију процедура и примену дигиталних алата за планирање, праћење и извештавање;
- Развој и примена интегрисаног система управљања пројектним Портфолијом који обезбеђује транспарентност, контролу приоритета и бољу повезаност пројеката са стратешким циљевима Поште Србије;
- Континуирано јачање компетенција запослених кроз обуке и сертификације из области пројектног и програмског менаџмента, ради професионализације улога у пројектним тимовима;
- Ажурирање пројектног Портфолија на Порталу Пошта као део процеса праћења и контроле;
- Управљање пословним ризицима кроз идентификацију, анализу и ублажавање ризика у свим фазама животног циклуса пројеката;
- Јачање сарадње са Управљачким тимом пројекта и руководиоцима пројеката, као и координација са Координатором пројектних активности у Пошти Србије, као предуслов за ефикасну имплементацију и правовремено доношење одлука.

Посебан акценат биће стављен на праћење вредновања ефеката, односно на мерење дугорочних резултата и ефеката који се постижу након формалног завршетка пројекта. На тај начин, управљање пројектима неће бити само оперативна функција, већ важан елемент стратешког управљања и развоја Поште Србије.

7. РЕСУРСИ И ФИНАНСИЈЕ

7.1. Укупан буџет Поште Србије

Буџет за реализацију Средњорочног плана пословања „Поште Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године укључује све предвиђене инвестиције, оперативне трошкове, као капитална улагања - имовина са правом коришћења (лизинг), као облик подршке који су предвиђени за успешну имплементацију стратешких циљева.

Средства у буџету Поште Србије пројектована су на основу потреба свих организационих делова, односно функционалних буџета: Кабинета директора, Функције поштанске мреже, Функције пост експреса, Функције информационих технологија, електронских комуникација и развоја, Функције финансија и економских послова, Функције правних послова и управљања непокретностима, Функције управљања кадровима, Функције набавки, инвестиција и одржавања, Функције услуга и продаје, као и Пратеће функције безбедности и заштите.

Планирање је извршено по позицијама оперативних трошкова и капиталних улагања, као и на основу потреба РЈ „Хибридна пошта”, радних јединица ван регија, регионалних и подручних јединица.

Пројекција буџета заснована је на уговореним, а нереализованим обавезама из претходног периода, као и на потребама за новим набавкама добара, радова и услуга.

Сви организациони делови одговорни су за наменско коришћење додељених средстава и за реализацију буџета у оквиру својих надлежности. Средства планирана за радне јединице ван регије, регионалне и подручне јединице намењена су несметаном обављању технолошког процеса рада.

Табела 16. приказује структуру планираних расхода Поште Србије за период 2026 - 2028. године, подељених на оперативне трошкове, капитална улагања и трошкове лизинга.

Табела број 16: Структура планираних расхода Поште Србије за период 2026-2028. године

Позиција	Базна година (2026.)	Учешће у % (2026.)	Пројекција за 2027. и 2028. годину			
			2027.	Учешће у % (2027.)	2028.	Учешће у % (2028.)
Оперативни трошкови	36.101.425	82,8	38.117.415	82,1	40.023.286	81,6
Капитална улагања	6.946.846	15,9	7.719.998	16,6	8.405.988	17,1
Капитална улагања – имовина са правом коришћења (Лизинг)	562.343	1,3	595.083	1,3	624.837	1,3
УКУПНО	43.610.614	100	46.432.496	100	49.054.111	100

Оперативни трошкови чине највећи део укупних расхода, око 82–83%, и обухватају трошкове свакодневног пословања који су неопходни за функционисање Поште Србије. Пројекција за 2027. и 2028. годину показује благи раст, али са мањим учешћем у укупним расходима због повећања капиталних улагања.

Капитална улагања расту из године у годину (од 15,98% у 2026. на 17,1% у 2028.) што одражава континуирану модернизацију инфраструктуре, опреме и технологије, у складу са стратешким циљевима Поште Србије.

Лизинг задржава стабилно учешће око 1,3%, што показује да су трошкови оперативног лизинга релативно стабилни у планираном периоду.

Укупно представља све три категорије, са постепеним растом расхода са 43.469 милиона динара у 2026. на 49.054 милиона динара у 2028. години, што одражава свеукупно планирано повећање активности и инвестиција Поште Србије. Ова структура и динамика расхода омогућавају Пошти Србије да истовремено одржи свакодневно пословање, настави са улагањима у модернизацију и задржи флексибилност у управљању финансијским обавезама.

Табела број 17: Пројекција финансијских резултата за период 2026–2028. године

ПОЗИЦИЈА		План 01.01-31.12.2026.	Пројекција	
			2027.	2028.
1.	УКУПНИ ПРИХОДИ	41.972,49	42.811,94	43.668,18
	ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	38.773,32	39.548,79	40.339,77
	ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	352,17	359,21	366,40
	ОСТАЛИ ПРИХОДИ	2.847,00	2.903,94	2.962,01
2.	УКУПНИ РАСХОДИ	39.444,50	39.247,28	39.051,04
	ПОСЛОВНИ РАСХОДИ	38.685,35	38.491,92	38.299,46
	ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	105,23	104,70	104,18
	ОСТАЛИ РАСХОДИ	653,92	650,66	647,40
3.	ДОБИТ ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1-2)	2.527,99	3.564,66	4.617,14
4.	ПОРЕЗ НА ДОБИТАК	379,20	534,70	692,57
НЕТО ДОБИТАК (3-4)		2.148,79	3.029,96	3.924,57

Пројекција финансијских резултата за период 2026–2028. године заснована је на планираним показатељима из базе 2026. године. Предвиђен је стабилан раст укупних прихода од око 2% годишње, уз постепену дигитализацију, модернизацију, оптимизацију и измене у технолошким процесима пружања услуга, док се расходи очекују са врло благим смањењем од око 0,5% годишње, што одражава постепено унапређење ефикасности и рационалније управљање ресурсима. Комбиновањем стабилног раста прихода и оптимизације расхода остварује се постепен и одржив раст добити, без наглих осцилација, а нето добит израчуната је применом стопе пореза на добит од 15%, у складу са важећим прописима.

7.2. Извори финансирања и партнерства

За обезбеђивање финансијских ресурса, Пошта Србије разматра различите изворе финансирања који укључују:

- **ЕУ фондови:** прилике за добијање финансијских средстава из Европске уније, посебно у области дигитализације и одрживог развоја;
- **Партнерства са приватним сектором:** укључивање стратешких партнера из приватног сектора, који могу обезбедити додатне ресурсе и експертизу за реализацију одређених пројеката;

7.3. Очекивани ефекти финансирања

Планирано финансирање ће омогућити бржу реализацију стратешких циљева, као што су:

- Унапређење инфраструктуре, посебно у областима дигитализације и модернизације постојећих услуга;
- Повећање оперативне ефикасности и конкурентности на тржишту;
- Развој нових услуга и производа који ће допринети повећању прихода и диверсификацији пословања;
- Дугорочне користи огледају се у већем задовољству корисника.

8. ПЛАН УПРАВЉАЊА ПОСЛОВНИМ РИЗИЦИМА

Основни задатак управљања ризицима у Пошти Србије представља успостављање оптималног односа ризика и остварене добити, дефинисане Средњорочним планом пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године на начин који омогућава заштиту јавног интереса на дугорочној основи, као и остваривање циљева који су њиме утврђени. У Пошти Србије је успостављен систем управљања ризицима, који се базира на постулатима стандарда ISO 31000 (овај стандард се не сертифициује), који подразумева: идентификацију, процену, решавање и извештавање о ризицима.

Систем управљања ризицима у Пошти Србије представља скуп нормативних аката, успостављених пословних процедура, контролних механизма и пословних алата, а чине га следећи елементи: Стратегија управљања ризицима у Пошти Србије, Правилник о систему управљања ризицима, Политике управљања ризицима у Пошти Србије и Регистар ризика.

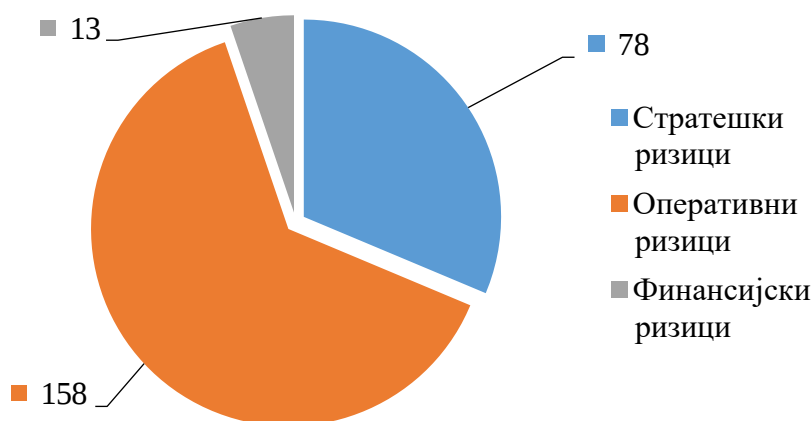
Током наредног трогодишњег периода биће реализоване активности усмерене ка даљем развоју система управљања ризицима у Пошти Србије: реализацијом Стратегије управљања ризицима у Јавном предузећу „Пошта Србије“, Београд за период 2026-2028. године, донете Одлуком Надзорног одбора Јавног предузећа „Пошта Србије”, Београд, 01/8 број: 2025-170311/1 од 18. децембра 2025. године („Службени ПТТ гласник“ број 1823/2025) са Планом активности за реализацију Стратегије; реализација постојећих и припрема нових годишњих политика, које се односе на систем управљања пословним ризицима у Пошти Србије; тестирање примене појединачних Планава континуитета пословања; израда годишњих и ванредних извештаја о систему управљања пословним ризицима; интензивирање активности на ублажавању ризика са екстремним и високим значајем и њихово довођење на ниво који је прихватљив за Пошту Србије; праћење активности екстерних субјеката од значаја за сегмент управљања пословним ризицима (Влада РС, НБС, РАТЕЛ, итд.); правовремена идентификација, процена и делегирање нових ризика, који угрожавају пословање Поште Србије и дефинисање мера за ублажавање њиховог значаја; константно ажурирање Регистра ризика и његова функционална, безбедносна, визуелна и техничка унапређења; перманентни мониторинг над целокупним системом управљања пословним ризицима Поште Србије; наставак интензивне интерне комуникације о значају управљања пословним ризицима и упознавање запослених са начином функционисања успостављеног система управљања пословним ризицима и обавезама и одговорностима које из њега произилазе.

На нивоу Поште Србије, из године у годину, повећава се број пословних ризика, којима је Пошта Србије изложена или може бити изложена у свом пословању, а идентификују се и нове врсте ризика. Један ризик на нивоу Поште Србије може да има више носилаца, са различитим проценама тог ризика и различитим мерама за његово ублажавање.

Регистар ризика Поште Србије се редовно ажурира и тренутно има 249 ризика. Ризици којима је Пошта Србије изложена или може бити изложена, класификовани су у следеће три категорије: стратешки, оперативни и финансијски ризици. У структури ризика највише је оперативних ризика (158), затим стратешких (78) и најмањи број финансијских ризика (13). Поште Србије има укупно 10 неактивних ризика (Графикон број 1).

²⁹ Сваки ризик који више није актуелан, у Регистру ризика се и даље чува у евиденцији, да би се унапредило будуће искуство (статус „неактиван“)

Графикон број 1: Број ризика Поште Србије



Ризични профил Поште Србије одређен је врстом ризика које је Пошта Србије спремно да преузме, у складу са дефинисаним циљевима и принципима управљања ризицима. Ниво појединачних ризика који се толерише у Пошти Србије је средњи ниво, што се односи и на просечан ниво свих ризика (до нивоа 10). Узимајући свеобухватно у обзир идентификацију нових пословних ризика Поште Србије, ризике високог и екстремног значаја и неактивне ризике, просечан ниво ризика Поште Србије је 6,41³⁰, што Пошту Србије чини компанијом средњег ризичног профила (Графикон број 2).

Графикон број 2: Тренд просечног нивоа ризика Поште Србије од 2016. до 2025. године³¹

Као приоритетни ризици Поште Србије издвајају се кадровски ризици (ризик одласка кључних запослених и ризик неусклађености броја запослених са потребама процеса рада), као и ризици информационих технологија. Укупна средња вредност тренутног значаја ових ризика је на високом нивоу, што имплицира хитно спровођење корективних мера за смањење ових ризика на ниво који је прихватљив за Пошту Србије (средњи ниво ризика).

³⁰ Податак на дан 29. август 2025. године.

³¹ Податак за 2025. годину је на дан 29. август 2025. године.

Област управљања ризицима у овако великим корпорацијама подразумева константно подстицање подизања нивоа разумевања система управљања ризицима код свих запослених. Органи Поште Србије управљање ризицима користи као алат којим континуирано штити пословање Поште Србије.

Кључни генератори ризичног профила Поште Србије у наредном периоду су: процес корпоративизације Поште Србије, промена захтева корисника услуга Поште Србије, даље јачање конкуренције у свим аспектима пословања, наставак процеса либерализације тржишта поштанских услуга, као и поштравање регулаторних захтева. Све групе набројаних потенцијалних ризика захтевају пажњу носилаца свих активности Поште Србије.

9. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И УПРАВЉАЊЕ РЕАЛИЗАЦИЈОМ СРЕДЊОРОЧНОГ ПЛАНА ПОСЛОВАЊА „ПОШТА СРБИЈЕ“ Д.О.О. ЗА ПЕРИОД 2026-2028. ГОДИНЕ

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026–2028. године представља стратешки оквир усмерен на унапређење пословања, повећање ефикасности и одрживи развој у складу са савременим тржишним условима и технолошким токовима.

Активности планиране у овом периоду детаљно су разрађене у Табели 18–Акционом плану за период 2026–2028. године (Прилог 1), који представља саставни део Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026–2028. године. Акциони план је израђен у складу са Уредбом о садржини, изради, роковима и начину достављања планова и периодичних извештаја друштава капитала у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 59/2025), што обезбеђује да су активности, рокови, носиоци и показатељи учинка дефинисани у формату који прописује Министарство финансија. На овај начин омогућено је ефикасно праћење напретка, усклађивање ресурса и координација свих активности у оквиру Поште Србије, као и редовно извештавање у прописаним роковима.

Оваквим приступом обезбеђује се континуирано унапређење пословних процеса, увођење иновација и подизање нивоа квалитета услуга. Имплементација плана, усклађена са захтевима Уредбе о садржини, изради, роковима и начину достављања планова и периодичних извештаја друштава капитала у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 59/2025), има за циљ да ојача позицију Поште Србије као поузданог, ефикасног и друштвено одговорног система.

10. ЗАВРШНЕ НАПОМЕНЕ

Ово поглавље представља закључни оквир Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026 – 2028. године. У њему се дефинишу смернице за ефикасну реализацију планираних активности, као и механизми за праћење напретка и правовремено прилагођавање у случају промена у пословном окружењу или стратешким приоритетима.

Садржај овог поглавља обухвата временски оквир спровођења плана, поступке његовог ажурирања и ревизије, као и процедуру формалног усвајања. Овим се обезбеђује доследност у реализацији, транспарентност процеса и дугорочна одрживост постављених циљева.

Циљ је да се стратешком документу обезбеди институционална подршка и постави јасна структура за праћење резултата, у складу са најбољим праксама и потребама Поште Србије, привреде и корисника поштанских услуга.

10.1. Временски оквир за реализацију Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године, обухвата наведени период, са могућношћу продужења. На основу преиспитивања, које се врши најмање једаном годишње могуће су корекције, у складу са динамиком тржишта, технолошким иновацијама и променама у регулаторном оквиру. Планирана реализација спроводиће се фазно, по приоритетним областима, у складу са годишњим плановима и уз редовно праћење индикатора напретка.

Такав приступ обезбеђује флексибилност, ефикасно коришћење ресурса и могућност благовременог прилагођавања у случају уочених изазова или нових пословних прилика.

10.2. Одлука о усвајању Средњорочног плана пословања „ПОШТА СРБИЈЕ” Д.О.О. за период 2026-2028. године

Овај документ званично усваја Надзорни одбор Поште Србије на предлог директора Поште Србије у складу са Одлуком о изменама и допунама оснивачког акта Јавног предузећа „Пошта Србије”, Београд („Службени гласник РС”, број 115/2025).

Усвајањем Средњорочног плана пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године, Пошта Србије добија јасну и свеобухватну мапу развоја која обједињује све сегменте пословања – од дигиталне трансформације и логистике, до друштвене одговорности, корпоративног управљања и развоја људских ресурса.

Овај документ не представља само формални оквир, већ и конкретну обавезу свих нивоа управљања и запослених да делују усаглашено, одговорно и проактивно у правцу модернизације, одрживости и унапређења поштанских услуга у Републици Србији.

Табела 18: СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВАЊА „ПОШТА СРБИЈЕ” Д.О.О. ЗА ПЕРИОД 2026-2028. ГОДИНЕ ТАБЕЛА АКЦИОНОГ ПЛАНА - Прилог 1.

Назив Документа		СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВАЊА „ПОШТА СРБИЈЕ” Д.О.О. ЗА ПЕРИОД 2026-2028. ГОДИНЕ					
Стратешки циљ: Ц – 1 Повећање прихода од поштанских услуга							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Дигитална трансформација и иновације - Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства - Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.
Мера 1.1: Унапређење профитабилности услуга							
Период спровођења: 2026-2028							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Степен примене Методологије обрачуна по трошковном принципу (МОТ)	/	Функција услуга и продаје	/	2025.	потпуна примена методологије	потпуна примена методологије	потпуна примена методологије
Извор финансирања мере		Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.					
		У 2026. години*		У 2027. години		У 2028. години**	
Интерни							
Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.				
			2026 * година		2027. година		2028. година**
Дигитална трансформација и иновације	Цео плански период		/		/		/
Мера 1.2: Обезбеђење услова за константно пружање одрживе Универзалне поштанске услуге по дефинисаним стандардима квалитета, приступачним ценама							
Период спровођења: 2026- 2028							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Обезбеђена доступност УПУ свим грађанима и привреди под једнаким условима, прописаног квалитета и по приступачним ценама	/	Функција услуга и продаје	/	2025.	потпуно обезбеђена доступност	потпуно обезбеђена доступност	потпуно обезбеђена доступност

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. година*	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 1.3: Дигитализација пословања са великим корисницима					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Остварени обим од услуга масовне персонализоване штампе	физичка јединица	PJ „Хибридна пошта”	/	2025.	21.000.000 физичких јединица	44.000.000 физичких јединица	69.000.000 физичких јединица

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. година*	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц - 2 Развој експрес, курирских и логистичких услуга							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства - Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања - Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	број	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 2.4: Унапређење квалитета Пост експрес услуга за кључне кориснике							
Период спровођења: 2026- 2028.							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број анализа рокова и статуса уручења пост експрес пошиљака за кључне кориснике	број	Функција пост експреса	/	2025.	20	40	60

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026.* година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 2.5: Оптимизација капацитета доставе пост експрес пошиљака					
Период спровођења: 2026- 2028.					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број анализа за ревизију броја достављача и возила на пословима доставе	број	Функција пост експреса	/	2025.	5	10	15

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026.* година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 2.6: Повећање прихода од пост експрес услуга и логистичких услуга					
Период спровођења: 2026- 2028.					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Раст оствареног прихода од пост еспрес услуга и логистичких услуга, у односу на претходну годину	%	Функција пост експреса	/	2025.	15%	30%	45%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.
-------------------	------------------	-------------------	--

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

	активности		2026.*година	2027.година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 2.7: Развој курирских услуга пријема и доставе поштиљака на подручју истог града

Период спровођења: 2026- 2028.

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Реализација развојних активности увођења услуге: -израда технолошких процедура (прати се број израђених технолошких процедура) -имплементација услуге у оперативном раду (број градова)	број	Функција услуга и продаје и Функција пост експреса	/	2025.		1	2

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. *година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 2.8: Развој услуга које подржавају уручење поштиљака на алтернативним локацијама

Период спровођења: 2026- 2028.

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Реализација развојних активности увођења услуге: -припрема технолошких процедура и увођење у асортиман услуга (прати се број технолошких процедура)	број	Функција услуга и продаје	/	2025.	1	2	3

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. *година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц – 3 Ширење дигиталних и платних услуга

Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Дигитална трансформација и иновације - Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета - Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	број	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 3.9: Исплата ПостНет упутнице на банкомату

Период спровођења: 2026- 2028

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
* број исплаћених упутница на банкоматима Предуслови: реализација апликативног решења за исплату Постнет упутнице на банкомату	број	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	500	2.000	5.000

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Дигитална трансформација и иновације	Цео плански период		/	/	/

Мера 3.10: Развој корисничких апликација за пријем пошиљака (WEB, android, iOS, desktop)

Период спровођења: 2026- 2028

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Унапређење постојећих/развој нових корисничких апликација сходно захтевима на тржишту, пре свега у области е-трговине-прати се број реализованих измена	број	Функција услуга и продаје и Функција пост експреса	/	2025.	2	4	7

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 20__ . години*	У 20__ . години	У 20__ . години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Дигитална трансформација и иновације	Цео плански период		/	/	/

Мера 3.11: „Пошта Србије“ д.о.о. као директни учесник у платном промету	
Период спровођења: 2026- 2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Измена регулативе из области платних услуга - инстант платни систем НБС, развој апликативног решења за директно учешће Поште Србије у платним системима НБС, развој интерфејса за плаћање преко ИПС система	/	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета	Цео плански период		/	/	/

Мера 3.12: е-Новац	
Период спровођења: 2026- 2028.	

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Квалификовање и регистрација за издавање е Новца	%	Функција ИТЕКиР	/	2025.	10%	40%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолија услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 3.13: Исплата међународних поштанских упутница (МПУ) и међународних новчаних дознака (МНД) у еврима	
Период спровођења: 2026- 2028.	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
* учешће Поште Србије на тржишту међ.трансфера новца Предуслови: успостављање пословне сарадње са пословном банком, израда апликативног решења , организација снабдевања пошта ефективном	%	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	16%	20%	24%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолија услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 3.14: Услуге за банке-идентификација корисника и пријем захтева корисника за производима банака (захтеви за кредите, платне картице, отварање рачуна, и сл.)	
Период спровођења: 2026- 2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
---	---------------	---------------	------------------	--------------	--------------------------	-------------------------	---------------------------

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

*број извршених услуга на шалтерима пошта Предуслови: Успостављање пословне сарадње у домену обављања поверених активности банке	број	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	500	1.000	2.000
---	------	--	---	-------	-----	-------	-------

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 3.15: Унапређење мреже банкомата, кроз проширење мреже и повећање доступности	
Период спровођења: 2026- 2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
% увећање промета на банкоматима	%	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	6%	10%	10%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц - 4 Ефикасно управљање непокретностима							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања - Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета	број	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 4.16: Спровођење политике инвестиционог одржавања	
Период спровођења: 2026- 2028	

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
% реализација плана инвестиција	%	Функција набавки, инвестиција и оджавања, Функција ИТЕКиР, ПФ безбедности и заштите	/	2025.	100%	100%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 4.17: Успостављање система за управљање непокретностима					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Оптимизација и рационализација управљања непокретностима у Пошти Србије	%	Функција правних послова и управљања непокретностима	/	2025.	91,77%	91,93%	92,13%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 4.18: Продаја и изнајмљивање непокретности Поште Србије					
Период спровођења: 2026- 2028					

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Остварени приход од продаје и измајмљивања непокретности	број	Функција правних послова и управљања непокретностима	/	2025.	3.749.591.000	3.753.340.591	3.757.090.182

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Континуирано		/	/	/

Мера 4.19: Спровођење политике капиталних улагања	
Период спровођења: 2026- 2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
% реализација плана инвестиција	%	Функција набавки, инвестиција и оджавања, Функција ИТЕКиР, ПФ безбедности и заштите	/	2025.	100%	100%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета	Цео плански период		/	/	/

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Стратешки циљ: Ц – 5 Стандарди квалитета и управљања ризицима							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства - Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 5.20: Управљање квалитетом							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Позитивна оцена усаглашености СМК са захтевима стандарда ISO 9001 од стране независног сертификационог тела	/	Пратећа функција стратегије и процене пословног ризика	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 5.21: Континуирано спровођење активности управљања, одржавање и унапређење стандарда							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Оцењивање од стране независног сертификационог екстерног проверивача стандарда ISO 9001:2015	/	РЈ „Хибридна пошта”	/	2025.	ДА		
Оцењивање од стране независног	/	РЈ „Хибридна	/	2025.		ДА	

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

сертификационог екстерног проверивача стандарда ISO 22301:2019		пошта”					
Оцењивање од стране независног сертификационог екстерног проверивача стандарда ISO 27001:2013	/	RJ „Хибридна пошта”	/	2025.			ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Континуирано		/	/	/

Мера 5.22: Испуњење прописаних стандарда квалитета времена преноса нерегистрованих писмоносних пошљака	
Период спровођења: 2026- 2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Остварење прописаних стандарда квалитета преноса нерегистрованих писмоносних пошљака од стране РАТЕЛ-а	/	Функција услуга и продаје	/	2025.	Д+2≥50 Д+3≥70 Д+5≥97	Д+2≥50 Д+3≥70 Д+5≥97	Д+2≥50 Д+3≥70 Д+5≥97

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 5.23: Испуњење прописаних стандарда квалитета времена преноса за регистроване писмоносне пошљке и пакете	
Период спровођења: 2026- 2028	

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Остварење прописаних стандарда квалитета преноса регистрованих писмоносних пошиљака и пакета од стране РАТЕЛ-а	/	Функција услуга и продаје	/	2025.	Д+2≥70 Д+3≥90 Д+5≥97	Д+2≥70 Д+3≥90 Д+5≥97	Д+2≥70 Д+3≥90 Д+5≥97

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026.* година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 5.24: Праћење система управљања ризицима у Пошти Србије, реализација мера и активности на његовом унапређењу, као и техничко побољшање и континуирано ажурирање Регистра ризика	
Период спровођења: 2026- 2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Достигнут просечан ниво значаја пословних ризика у складу са Стратегијом управљања пословним ризицима у Пошти Србије	/	Пратећа функција стратегије и процен пословног ризика	/	2025.	Средњи ниво ризика	Средњи ниво ризика	Средњи ниво ризика

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026.* година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Стратешки циљ: Ц - 6 Диверзификација портфолија услуга и нови извори прихода							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Дигитална трансформација и иновације - Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства - Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања - Диверзификација портфолија услуга и нови извори прихода - Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.
Мера 6.25: Примена коришћења вештачке интелигенције (AI Chatbot) у раду Позивног центра и Корисничког сервиса Поште Србије							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Реализација развојних активности увођења услуге:-припрема технолошких процедура за примену вештачке интелигенције у оперативном раду (прати се број процедура)	број	Функција услуга и продаје	/	2025.	1	2	3

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026.* година	2027. година	2028. година**
Дигитална трансформација и иновације	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.26: Спровођење циљаних истраживања тржишта					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Повећање тржишног учешћа за услуге ван опсега УПУ за 3%	%	Функција услуга и продаје	/	2025.	1%	2%	3%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Мера 6.27: Увођење новог модеалитета доставе „Уручење на сигурном месту“							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Израда и имплементација Упутства за реализацију новог модела доставе са описом технолошког поступка за доставу пост експрес пошиљака на алтернативном месту (у дворишту, испред врата, испред гараже и сл.) уз претходно прибављање сагласности корисника	%	Функција пост експреса	/	2025.	0%	0%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.28: Сарадња са пословним партнерима који својим купцима желе да омогуће комфоран начин испоруке и доступност на унапред одређеним локацијама и по моделу „Click & Collect” из домена сервиса пакетомата							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број пошиљака које се испоруче преко пакетомата по моделу „Click & Collect” сарадње са пословним партнерима	број	Функција пост експреса	/	2025.	2.500	2.700	3.000

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.29: „Кобрендинг“ платна картица Поште Србије							
Период спровођења: 2026- 2028							

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Дефинисање пословног модела и картичног прихода, успостављање пословне сарадње са банком издаваоцем, имплементација и продукција	/	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.30: е-Рецепт					
Период спровођења: 2026-2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број реализованих уговора за коришћење услуге Е-рецепт ≥ 15	број/ %	Функција услуга и продаје, Функција ИТЕКиР	/	2025.	5	10	15
					30%	70%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.31: Пакет за пружање услуга рањивим категоријама становништва у руралним подручјима					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број градова са имплементираним Пакетом за пружање услуга рањивим категоријама становништва ≥ 3	број	Функција услуга и продаје	/	2025.	1	2	3

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.
------------------------	--

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Диверзификација портфолиа услуга и нови извори прихода	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.32: Подршка маркетиншким активностима надлежних организационих делова Поште Србије

Период спровођења: 2026- 2028

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Реализација промоција услуга за институционалне и функционалне потребе Поште Србије	/	Кабинет директора	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

Мера 6.33: Јачање бренда Поште Србије

Период спровођења: 2026- 2028

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Реализација активности на јачању бренда (активности на друштвеним мрежама, корпоративном обележавању пошта и остало)	/	Кабинет директора	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц – 7 Подршка е-трговини и међународна сарадња

Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Дигитална трансформација и иновације - Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 7.34: еУпутница - уплата Постнет упутнице и међународне поштанске упутнице путем интернета и мобилне апликације Поште Србије

Период спровођења: 2026- 2028

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
учешће еУпутница у укупном промету Предуслови: израда апликативног решења за уплате постнет и међународних упутница путем интернета и мобилне апликације Поште Србије, имплементација модела безготовинског плаћања (плаћање платним картицама, IPS-ом), обезбеђивање организационо -кадровских ресурса	/	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	2%	5%	7%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Дигитална трансформација и иновације	Цео плански период		/	/	/

Мера 7.35: Подршка плаћању за услуге е - доставе и е-commerce Поште Србије

Период спровођења: 2026- 2028

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Успостављање пословне сарадње са банком провајдером плаћања (ИПС, платне картице), имплементација и продукција	/	Функција платног промета и финансијских услуга	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Дигитална трансформација и иновације	Цео плански период		/	/	/

Мера 7.36: Модернизација поштанске инфраструктуре					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број модернизованих објектата поштанске мреже	број	Функција поштанске мреже	/	2025.	24	51	66

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Јачање инфраструктуре и логистичких капацитета	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц – 8 Енергетска ефикасност и зелена транзиција							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања - Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 8.37: Уградња соларних електрана							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Удео у смањењу трошкова за електричну енергију на нивоу „Пошта Србије” д.о.о.	%	Функција набавки, инвестиција и оджавања, Функција ИТЕКиР ПФ безбедности и заштите	/	2025.	1,28%	1,57%	1,72%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 8.38: Уградња енергетски ефикаснијих уређаја за климатизацију							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број клима уређаја	број	Функција набавки, инвестиција и оджавања, Функција ИТЕКиР ПФ безбедности и заштите	/	2025.	385	450	450

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Мера 8.39: Замена система грејања која користе чврста горива и лож-уље							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број замењених котларница	број	Функција набавки, инвестиција и оджавања, Функција ИТЕКиР, ПФ безбедности и заштите	/	2025.	8	17	25

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

Мера 8.40: Замена возила на конвенционални погон возилима на електро-погон							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број возила на електро-погон	број	Функција пост експреса	/	2025.	100	200	300

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц - 9 Јачање дигиталних капацитета и информационе безбедности							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства - Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Мера 9.41: Унапређење ПостТИС-а							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Развој ИКТ пројеката	%	Функција ИТЕКиР	/	2025.	30%	60%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 9.42: Редизајн и модернизација пословних апликација							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Развој ИКТ пројеката	%	Функција ИТЕКиР	/	2025.	20%	60%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 9.43: Консолидација хардверско-комуникационе и софтверске инфраструктуре							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Развој ИКТ пројеката	%	Функција ИТЕКиР	/	2025.	30%	65%	100%

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 9.44: Интегрисање и модернизација канала комуникације са корисницима					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Унапређење постојећих и развој нових канала комуникације тако да број нових канала комуникације ≥1	број	Функција услуга и продаје	/	2025.	1	2	3

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Унапређење квалитета услуга и корисничког искуства	Цео плански период		/	/	/

Мера 9.45: Унапређење методологије обрачуна трошкова путем увођења апликативног софтвера					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Потпуна алокација трошкова на носиоце трошкова - услуга	%	Функција финансија и економских послова	/	2025.	100%	100%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 9.46: Унапређење брзине, сигурности и поузданости у свим фазама преноса пошиљака							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Унапређење технолошких процеса пружања услуга тако да број реализованих измена технологије ≥ 7	број	Функција услуга и продаје	/	2025.	3	5	7

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 9.47: Развој услуга за корпоративне клијенте и специјализоване услуге							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Одстварен обим услуга од производње коверата	милион физичких јединица	РЈ „Хибридна пошта”	/	2025.	75 милиона физичких јединица	150 милиона физичких јединица	225 милиона физичких јединица
Одстварен обим услуга од производње етикета (налепница)	милион физичких јединица	РЈ „Хибридна пошта”	/	2025.	40 милиона физичких јединица	80 милиона физичких јединица	120 милиона физичких јединица
Одстварен обим услуга од производње полиетиленских врећа	милион физичких јединица	РЈ „Хибридна пошта”	/	2025.	7 милиона физичких јединица	14 милиона физичких јединица	21 милиона физичких јединица
Одстварен обим услуга од производње термо траке	физичка јединица	РЈ „Хибридна пошта”	/	2025.	200.000 физичких јединица	400.000 физичких јединица	600.000 физичких јединица

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Стратешки циљ: Ц - 10 Развој кадрова и трансформација организационе културе							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.	Циљана вредност у 2027.	Последња година важења
- Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања - Развој кадровских потенцијала и организационе културе - Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	/	Годишњи извештај о пословању	/	2025.			2028.

Мера 10.48: Унапређење структуре запослених кроз планско и рационално прилагођавање броја запослених у складу са потребама пословања							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Рационализација броја запослених у циљу повећања ефикасности и смањења трошкова	/	Функција управљања кадровима	/	2025.	≥1,91%	≥1,81%	≥1,71%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Оптимизација интерних процеса и ефикасност пословања	Цео плански период		/	/	/

Мера 10.49: Унапређење платформе за учење на даљину еОбразовање							
Период спровођења: 2026- 2028							

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број интерних обука реализованих на платформи еОбразовање/број запослених	/	Функција управљања кадровима	/	2025.	8/5.000	9/5.500	10/6.000

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Развој кадровских потенцијала и организационе културе	Цео плански период		/	/	/

Мера 10.50: Стручно усавршавање запослених					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број стручних усавршавања (обуке, курсеви, семинари);	број	Функција управљања кадровима	/	2025.	85	95	100
Број запослених који поседују одговарајуће стручне испите/лиценце,	/		/	2025.	40/70	45/75	50/80

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Развој кадровских потенцијала и организационе културе	Цео плански период		/	/	/

Мера 10.51: Мапирање компетенција и анализа посла					
Период спровођења: 2026- 2028					

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Резултати истраживања о ненормираним (квалитативним) аспектима и фазама процеса рада	%	Функција управљања кадровима	/	2025.	30%	60%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Развој кадровских потенцијала и организационе културе	Цео плански период		/	/	/

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Мера 10.52: Унапређење организационе климе и задовољства послом							
Период спровођења: 2026- 2028							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Коначан извештај о ставовима запослених о елементима организационе климе и задовољства послом у Пошти Србије	%	Функција управљања кадровима	/	2025.	-	-	100%
Извор финансирања мере		Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.					
		У 2026. години*		У 2027. години		У 2028. години**	
Интерни							
Назив активности:		Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.			
				2026. * година		2027. година	
Развој кадровских потенцијала и организационе културе		Крај 2028.		/		/	/
Мера 10.53: Израда програма увођења система праћења и процене понашајних компетенција запослених							
Период спровођења: 2026- 2028							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Израђен програм увођења система праћења и процене понашајних компетенција запослених	%	Функција управљања кадровима	/	2025.	-	-	100%
Извор финансирања мере		Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.					
		У 2026. години*		У 2027. години		У 2028. години**	
Интерни							
Назив активности:		Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.			
				2026. * година		2027. година	
Развој кадровских потенцијала и организационе културе		Цео плански период		/		/	/
Мера 10.54: Културне манифестације							
Период спровођења: 2026- 2028							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Број реализованих манифестација у којима је Пошта Србије узело учешће	/	Функција управљања кадровима	/	2025.	≥3	≥4	≥5

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

Мера 10.55: Музеј – развој и посета

Период спровођења: 2026- 2028

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Повећање броја посетилаца ПТТ музеја	%	Функција управљања кадровима	/	2025.	1%	2%	3%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

Мера 10.56: Имплементација система за управљање документима, електронска архива и имплементација ISO стандарда

Период спровођења: 2026-2028

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Израда система за управљање документима	%	Функција правних послова и управљања непокретностима	/	2025.	20%	60%	100%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Средњорочни план пословања „Пошта Србије” д.о.о. за период 2026-2028. године

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Континуирано		/	/	/

Мера 10.57: Праћење и унапређење нивоа корпоративног управљања	
Период спровођења: 2026-2028	

Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2026.*	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.**
Спровођење праксе корпоративног управљања	/	Пратећа функција стратегије и процене пословног ризика	/	2025.	ДА	ДА	ДА

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		
	У 2026. години*	У 2027. години	У 2028. години**
Интерни			

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		
			2026. * година	2027. година	2028. година**
Одрживи развој и корпоративна друштвена одговорност	Цео плански период		/	/	/

*Прва година важења

**Последња година важења



Пошта Србије д.о.о.
01/8 Број: 2026-32128/1
Београд, 12. март 2026. године

На основу члана 23. став 1. тачка 2) Одлуке о изменама и допунама оснивачког акта Јавног предузећа „Пошта Србије”, Београд („Службени гласник РС”, број 115/25- у даљем тексту: Оснивачки акт), Надзорни одбор Поште Србије д.о.о., на **3. седници, одржаној дана 12. марта 2026. године**, донео је

О Д Л У К У
О УСВАЈАЊУ СРЕДЊОРОЧНОГ ПЛАНА ПОСЛОВАЊА
„ПОШТА СРБИЈЕ“
ДРУШТВО С ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ, БЕОГРАД
ЗА ПЕРИОД 2026 – 2028. ГОДИНЕ

Тачка 1.

Усваја се Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ друштво с ограниченом одговорношћу, Београд за период 2026 -2028. године, који је дат у прилогу ове одлуке и чини њен саставни део (у даљем тексту: Средњорочни план пословања).

Тачка 2.

Средњорочни план пословања доставити министарству надлежном за послове привреде ради давања сагласности.

Тачка 3.

Достављањем Средњорочног плана пословања на сагласност министарству надлежном за послове привреде, повлачи се из процедуре прибављања те сагласности Средњорочни план пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2026-2028. године, усвојен Одлуком о усвајању Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2026-2028. године, 01/8 број 2025-170306/1, коју је Надзорни одбор Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, донео на 82. седници, одржаној дана 18. децембра 2025. године, а која је достављена Министарству привреде, у прилогу дописа 2025-170306/3 од 19. децембра 2025. године.

Тачка 4.

Средњорочни план пословања сматра се донетим даном давања сагласности министарства надлежног за послове привреде, у складу са чланом 23. став 6. Оснивачког акта.

О б р а з л о ж е њ е

Надзорни одбор Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд је на 82. седници одржаној дана 18. децембра 2025. године, донео Одлуку о усвајању Средњорочног плана пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, за период 2026-2028. године, 01/8 број 2025-170306/1, а која је достављена Министарству привреде, у прилогу дописа 2025-170306/3 од 19. децембра 2025. године.

Након тога, Влада Републике Србије донела је Одлуку о промени правне форме Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, 05 Број: 023-14113/2025 од 18. децембра 2025. године и Одлуку о изменама и допунама оснивачког акта Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, 05 Број: 023-14131/2025 од 18. децембра 2025. године, оба објављена у „Службеном гласнику Републике Србије“, број 115 од 19. децембра 2025. године. С тим у вези, Решењем Регистра привредних субјеката, који се води код Агенције за привредне регистре БД 114722/2025 од 13. јануара 2026. године, регистрована промена правне форме Јавног предузећа „Пошта Србије“, Београд, из правне форме јавног предузећа у правну форму друштво с ограниченом одговорношћу.

С тим у вези, Министарство привреде је дана 24. децембра 2025. године, доставило допис број 005122903 2025 10810 009 000 023 038, у ком је, између осталог, наведено да Законом о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 76/23), прописано да друштво капитала доноси средњорочни план пословања (а не средњорочни план пословне стратегије и развоја) ради прибављања сагласности министарства надлежног за послове привреде, а не Владе, на начин и у роковима предвиђеним Уредбом о садржини, изради, роковима и начину достављања планова и периодичних извештаја друштава капитала у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 59/25), као и да је достављену и одлуку и план потребно кориговати.

Чланом 23. став 1. тачка 2) Оснивачког акта прописано је да Надзорни одбор усваја средњорочни и годишњи план пословања и одговоран је за њихово спровођење, док је ставом 6. истог члана утврђено да на предметне акте сагласност даје министарство надлежно за послове привреде.

Предлог одлуке о усвајању Средњорочног плана пословања „Пошта Србије“ друштво с ограниченом одговорношћу, Београд за период 2026 -2028. године, сачинила је Функција правних послова и управљања непокретностима, а Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ друштво с ограниченом одговорношћу, Београд за период 2026 -2028. године, као њен саставни део, сачинила је Пратећа функција стратегије и процене пословног ризика.

ПОШТА СРБИЈЕ д.о.о.
ПРЕДСЕДНИК НАДЗОРНОГ ОДБОРА



Бориша Шаренац



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ
Број: 005122903 2025 10810 009 000 023 038
20. април 2026. године
Кнеза Милоша 20
Београд



„ПОШТА СРБИЈЕ“ Д.О.О.

Таковска 2
11000 Београд

Дописом број: 2026-32128/3 од 17. марта 2026. године доставили сте нам, ради прибављања сагласности, Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ друштво с ограниченом одговорношћу, Београд за период 2026. – 2028. године, који је донет одлуком Надзорног одбора Друштва на седници одржаној 12. марта 2026. године.

Имајући у виду да су, сходно члану 15. Закона о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 76/2023), Министарство информисања и телекомуникација, Министарство финансија и Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања доставили сагласност на наведени план, обавештавамо вас да је Министарство привреде **сагласно** са Средњорочним планом пословања „Пошта Србије“ друштво с ограниченом одговорношћу, Београд за период 2026. – 2028. године од 12. марта 2026. године.

ДРЖАВНИ СЕКРЕТАР
Андрејана Јовановић
Андрејана Јовановић

Прилог:

- сагласности надлежних органа



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ЗА РАД,
ЗАПОШЉАВАЊЕ, БОРАЧКА
И СОЦИЈАЛНА ПИТАЊА

Број: 002046963 2026 13400 009 001 011 001

Датум: 17. април 2026. године

Нсмањина 22-26

Београд

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ

Поводом вашег дописа Број: 005122903 2025 10810 009 000 023 038 од 23. марта 2026. године, којим сте затражили мишљење на Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ д.о.о. Београд за период 2026-2028. године, који је донет одлуком Надзорног одбора тог друштва на седници одржаној 12. марта 2026. године, обавештавамо вас да Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, са аспекта делокруга свог рада, нема примедба на достављени материјал.

МИНИСТАР



Милица Ђурђевић Стаменковски



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ИНФОРМИСАЊА
И ТЕЛЕКОМУНИКАЦИЈА
Број: 001949051 2026 13460 004 007 012 001
Датум: 16. април 2026. године
Немањина 22-26
Београд

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ

БЕОГРАД
Кнеза Милоша 20

Предмет: Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ д.о.о., Београд за период 2026-2028. године

Поштовани,

Вашим дописом Број: 005122903 2025 10810 009 000 023 038 од 23. марта 2026. године, Министарству информисања и телекомуникација достављен је Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ д.о.о., Београд за период 2026-2028. године, који је донет одлуком Надзорног одбора тог друштва на седници одржаној 12. марта 2026. године, ради прибављања сагласности.

С тим у вези, обавештавамо вас да је ово министарство, са аспекта свог делокруга рада, размотрило достављени материјал, и са истим је сагласно.

С поштовањем,

МИНИСТАР

Проф. др Борис Братина



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
Број: 001916401 2026 10520 003 000 427 015
15. април 2026. године
Ул. Кнеза Милоша 20
Београд

МИНИСТАРСТВО ПРИВРЕДЕ

Кнеза Милоша 20
Београд

Дописом број: 005122903 2025 10810 009 000 023 038 од 23. марта 2026. године, доставили сте Министарству финансија на мишљење Средњорочни план пословања „Пошта Србије“ д.о.о. Београд за период 2026 – 2028. године, који је донет одлуком Надзорног одбора тог друштва на седници одржаној 12. марта 2026. године.

Размотрили смо достављени материјал и обавештавамо вас да са аспекта надлежности Министарства финансија немамо примедаба.

Међутим, указујемо на питање сврсисходности доношења Средњорочног плана за наведени период, имајући у виду рокове и прописану садржину планова дефинисаних Уредбом о садржини, изради, роковима и начину достављања планова и периодичних извештаја друштава капитала у власништву Републике Србије („Службени гласник РС”, број 59/25, у даљем тексту: Уредба).

Посебно истичемо да је Уредбом прописана обавеза друштва капитала да Министарству привреде достави Средњорочни план за наредне три године до 1. јуна текуће године.

П.О. МИНИСТРА
ДРЖАВНИ СЕКРЕТАР
Саша Стевановић

