

DIGITALNA TRANSFORMACIJA KAO STRATEŠKI PRAVAC POŠTE SRBIJE U SVETLU STRATEGIJE UPU IZ DUBAJA

Jovanka Šević¹, Biljana Grgurović², Slavica Radosavljević², Jelena Milutinović²

¹JP “Pošta Srbije”, Beograd, jovanka.sevic@posta.rs

²Akademija tehničko-umetničkih strukovnih studija u Beogradu-Odsek Visoka škola za
informacione i komunikacione tehnologije,
biljana.grgurovic@ict.edu.rs, slavica.radosavljevic@ict.edu.rs,
jelena.milutinovic@ict.edu.rs

Rezime: *Digitalna transformacija, standardizacija i usklađenost sa evropskom regulativom predstavljaju ključne osnove modernizacije poštanskog sektora. Pošta Srbije, u uslovima globalizacije, tehnološkog napretka i rastućih zahteva korisnika, kontinuirano ulaže u inovacije i digitalna rešenja s ciljem povećanja efikasnosti, održivosti i konkurentnosti na tržištu. U skladu sa Strategijom Svetskog poštanskog saveza za period 2026–2029, poznatom kao Dubai ciklus, Pošta Srbije postavlja digitalnu transformaciju kao jedan od strateških prioriteta, sa posebnim akcentom na integraciju sa e-trgovinom i primenu naprednih tehnologija.*

Ključne reči: *digitalna transformacija, strategija, UPU*

1. Uvod

Svetski poštanski savez (UPU) se suočava sa izazovima digitalizacije i rasta e-trgovine koji menjaju tradicionalne modele poslovanja. Od 2000. do 2024. obim pismonosnih pošiljaka opao je za 55%, dok je promet paketa porastao više od 500%. Ovaj fenomen „poštanskog razdvajanja“, gde prihodi poštanskog sektora ne prate rast globalnog BDP-a, pokazuje potrebu za reformama. Dok je BDP porastao 2,4 puta od 1996. do 2022, prihodi poštanskog sektora su u istom periodu porasli samo 1,8 puta, usled digitalne transformacije i promena u korisničkom ponašanju. [1]

Zabrinjavajući je i pad obima međunarodnih poštanskih usluga, posebno u oblasti pismonosnog saobraćaja, koji nagoveštava njegov potpun nestanak u narednim decenijama u slučaju da se ne sprovedu temeljne transformacije.

Uprkos rastu e-trgovine i broja paketa, poštanski operatori nisu u dovoljnoj meri iskoristili nove mogućnosti. Uspešno povezivanje poštanskog sektora sa globalnom ekonomijom zahteva inovacije, tržišnu prilagodljivost i dublju integraciju u međunarodni sistem. Izazov nije samo adaptacija, već i temeljna promena modela poslovanja sektora kako bi postao oslonac inkluzivne i održive digitalne ekonomije, koja povezuje fizički i digitalni svet.

Evropska regulativa se stalno unapređuje u skladu sa tehnološkim inovacijama i zahtevima tržišta, posebno u kontekstu e-trgovine, što dodatno naglašava potrebu za digitalnom i standardizovanom poštanskom infrastrukturom.

Digitalna transformacija, standardizacija i usklađenost sa evropskom regulativom predstavljaju tri ključna stuba razvoja poštanskog sektora.

2. Strateški pravci razvoja Pošte Srbije u kontekstu globalne digitalizacije i smernica UPU-a

U okruženju koje oblikuju globalizacija, brzi tehnološki napredak i sve zahtevnije potrebe korisnika, Pošta Srbije sistematski ulaže u inovacije, digitalna rešenja i modernizaciju usluga sa ciljem povećanja efikasnosti, održivosti i konkurentnosti na regionalnom i globalnom tržištu.

Postavljanjem digitalne transformacije kao strateškog prioriteta, Pošta Srbije gradi temelje za moderan i tehnološki napredan poštanski sistem, sposoban da odgovori na savremene izazove i istovremeno očuva univerzalnu poštansku uslugu kao društvenu vrednost. Primena naprednih IKT rešenja – kao što su veštačka inteligencija, blokčejn, Big Data analitika i praćenje pošiljaka u realnom vremenu – omogućava veću efikasnost, transparentnost i personalizaciju usluga.

Prateći Strategiju Svetskog poštanskog saveza (UPU) za period 2026–2029 [2] – tzv. Dubai ciklus – Pošta Srbije usmerava svoje poslovanje ka digitalnoj transformaciji i modernizaciji usluga. Strategija predviđa reforme, povezivanje sa e-trgovinom i napredne logističke procese. Usvajanje ovog progresivnog okvira omogućava Pošti Srbije, osim što će ponuditi savremenu, digitalnu i korisnički prilagođenu poštansku uslugu, da se istovremeno pozicionira i kao odgovoran inovativan akter u međunarodnoj poštanskoj mreži.

Ubrzana digitalna transformacija nije više samo tehnološki trend, već ključni preduslov za održivost i konkurentnost poštanskog sektora, kako u Srbiji, tako i u globalnim okvirima.

Na intenzivne promene u poštanskom sektoru utiču brojni globalni trendovi, među kojima se posebno izdvajaju:

- sveobuhvatna digitalizacija komunikacija i usluga,
- rastući značaj logistike i e-trgovine,
- promene u korisničkim navikama,
- potrebu za održivim i ekološki prihvatljivim modelima poslovanja.

Paralelno s tim, sektor se suočava sa kontinuiranim padom obima tradicionalnih pošiljaka, pritiskom da poveća efikasnost i pouzdanost usluga, kao i potrebom za bržim prihvatanjem novih tehnologija i digitalnih platformi.

U tom kontekstu, posebnu ulogu ima Svetski poštanski savez (UPU) koji, kao specijalizovana agencija Ujedinjenih nacija, služi kao globalni koordinator i regulator poštanskog sektora. UPU kreira univerzalne standarde, razvija strateške smernice i pruža tehničku i savetodavnu podršku državama članicama, uključujući i Republiku Srbiju, u procesima modernizacije, digitalizacije, standardizacije i inovacija.

U procesu prilagođavanja savremenim transformacijama poštanske industrije, Pošta Srbije se oslanja na tri ključna osnova:

- strateške dokumente UPU-a, poput *Istanbul Strategy*, *Abidjan Business Plan* i *Dubai Strategy 2026–2029*, koji naglašavaju digitalnu transformaciju, jačanje logističkih kapaciteta, održivo poslovanje i integraciju poštanskih operatera u globalnu e-trgovinu;
- globalne trendove koji usmeravaju razvoj bržih, sigurnijih i personalizovanih usluga, kao i uvođenje novih digitalnih i finansijskih proizvoda;

- potrebu za usklađivanjem sa evropskim i međunarodnim regulatornim okvirima i standardima, kao i primenu najboljih praksi u oblastima kvaliteta usluga, transparentnosti i društvene odgovornosti.
- Ovim pristupom definiše se jasan putokaz za razvoj Pošte Srbije kao stabilnog, inovativnog i društveno odgovornog nacionalnog operatora. Fokus je na:
- obezbeđivanju univerzalne poštanske usluge širom Republike Srbije, u skladu sa zakonom i javnim interesom;
 - podršci razvoju digitalne ekonomije i e-trgovine kroz napredne logističke i tehnološke platforme;
 - unapređenju održivosti i ekološke odgovornosti kroz zelene tehnologije i racionalno upravljanje resursima;
 - jačanju zadovoljstva korisnika putem podizanja kvaliteta i širenja portfolija usluga;
 - doslednoj primeni međunarodnih standarda i aktivnom učešću u globalnim poštanskim inicijativama.
- Konačan cilj jeste kreiranje strateškog pravca koji je ostvariv, inkluzivan i prilagođen budućim izazovima, čime Pošta Srbije ostaje relevantan i konkurentan akter u digitalizovanom poštanskom ekosistemu.

3. Zakonski i strateški okvir

Strateški razvoj Pošte Srbije zasniva se na važećim domaćim propisima i međunarodnim aktima koji uređuju funkcionisanje poštanskog sektora. Najznačajniji među njima su:

1. **Zakon o poštanskim uslugama** – uređuje pružanje poštanskih usluga u Republici Srbiji, uključujući univerzalnu uslugu, tržišnu konkurenciju i nadzor nad operatorima [3].
2. **Zakon o javnim preduzećima** – definiše status, upravljanje i poslovanje javnih preduzeća, među kojima je i JP „Pošta Srbije“, u skladu sa principima efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti [4].
3. **Zakon o potvrđivanju akata Svetskog poštanskog saveza (UPU)** [5] – potvrđuje sledeće međunarodne dokumente:
 - Deseti dodatni protokol uz Ustav UPU,
 - Drugi dodatni protokol uz Opšti pravilnik UPU-a,
 - Dodatni protokol Svetske poštanske konvencije,
 - Završni protokol Dodatnog protokola Svetske poštanske konvencije, usvojen u Adis Abebi 7. septembra 2018. godine.

Ovi propisi i međunarodni akti stvaraju pravni okvir koji omogućava usklađivanje nacionalne poštanske politike sa globalnim standardima i praksama koje postavlja UPU.

3.1. Međunarodna strateška dokumenta u oblasti poštanskog saobraćaja

Usklađenost sa strateškim dokumentima i inicijativama Svetskog poštanskog saveza predstavlja osnovu za planiranje i sprovođenje razvojnih aktivnosti Pošte Srbije. Posebno su relevantni sledeći dokumenti:

- **Istanbul World Postal Strategy (2017–2020)**¹

¹ Od 20. septembra do 7. oktobra 2016. godine, održan je 26. Kongres Svetskog poštanskog saveza, na kom je usvojena Istanbul Strategy.

Fokusira se na digitalnu transformaciju i inovacije kao ključne preduslove za prilagođavanje savremenim potrebama korisnika. Strategija takođe naglašava značaj jačanja globalne povezanosti, unapređenja kvaliteta usluga i očuvanja univerzalnosti poštanskog sistema.

- **Abidjan Postal Strategy (2021–2025) i Abidjan Business Plan²**
Ovi dokumenti stavljaju akcenat na unapređenje finansijske inkluzije, razvoj poštanskih usluga u oblasti e-trgovine i podršku digitalnoj ekonomiji. Istaknuta je i uloga poštanskog sektora u održivom razvoju, naročito u zemljama u razvoju.

- **Dubai Postal Strategy (2026–2029)³**

Najnovija strategija UPU definiše ključne prioritete u oblasti digitalizacije, ekološke održivosti i modernizacije logističkih kapaciteta. Posebna pažnja posvećena je primeni naprednih tehnologija, uključujući:

- veštačku inteligenciju (Artificial Intelligence, AI),
- Internet stvari (Internet of Things, IoT),
- održiva energetska i tehnološka rešenja, sa ciljem povećanja efikasnosti, kvaliteta i odgovornosti u pružanju poštanskih usluga.

- **Strategy 2030 [6]**

Zajednički strateški dokument evropskih tela za standardizaciju (CEN - European Committee for Standardization i CENELEC - European Committee for Electrotechnical Standardization) koji obuhvata period do 2030. godine. Njegov cilj je da usmeri razvoj evropske standardizacije u uslovima dvostruke tranzicije – digitalne transformacije i zelenog razvoja.

Aktivno praćenje, razumevanje i integracija ovih globalnih smernica omogućavaju Pošti Srbije da se pozicionira kao moderan, konkurentan i inovativan nacionalni operator, u potpunosti usklađen sa savremenim međunarodnim standardima i trendovima.

3.2. Nacionalni strateški okvir - Program razvoja poštanskih usluga u Republici Srbiji za period 2026–2030. godine

Program razvoja poštanskih usluga u Republici Srbiji za period 2026–2030. godine predstavlja ključni strateški dokument kojim se definiše dugoročna vizija i prioriteti modernizacije nacionalnog poštanskog sistema. Njegov osnovni cilj jeste unapređenje kvaliteta i dostupnosti poštanskih usluga za sve građane, uz kontinuirano praćenje savremenih tehnoloških i društvenih trendova.

Program posebno naglašava razvoj digitalnih usluga i širenje portfolija poštanskih i logističkih rešenja, jačanje tehničke i organizacione infrastrukture. Usmerenje razvoja poštanskih usluga usklađeno je sa strateškim dokumentima Vlade Republike Srbije u oblastima digitalne transformacije i razvoja digitalne ekonomije, kao i sa nacionalnim strategijama u oblasti zaštite životne sredine i unapređenja energetske efikasnosti.

Sprovođenje Programa zasniva se na odgovarajućem pravnom i regulatornom okviru, koji obuhvata relevantne zakone i podzakonske akte, čime se obezbeđuje dosledna i održiva realizacija planiranih mera.

² Od 09. do 27. septembra 2021. godine održan je 27. Kongres Svetskog poštanskog saveza u Abidžanu koji je doneo Abidjan Business Plan.

³ Od 8. do 19. septembra 2025. godine održan je 28. Kongres Svetskog poštanskog saveza na kom je usvojena Dubai Strategy 2026–2029.

4. Prioritetne oblasti strateškog razvoja Pošte Srbije

Strateške oblasti razvoja Pošte Srbije usmerene su na jačanje konkurentnosti, efikasnosti i održivosti poslovanja. Njihova realizacija obezbediće modernizaciju usluga, unapređenje korisničkog iskustva i očuvanje visokih standarda u radu Preduzeća. Poseban akcenat stavljen je na primenu savremenih tehnologija, zaštitu životne sredine, razvoj ljudskih resursa i infrastrukture, kao i podizanje kvaliteta i dostupnosti usluga.

Cilj Strategije je integrisan i održiv razvoj, kojim će se Pošta Srbije pozicionirati kao pouzdan i inovativan partner u nacionalnom i međunarodnom poštanskom sistemu.

Ključne prioritetne oblasti strateškog razvoja:

- 1. Digitalna transformacija i tehnološka inovacija**

Uvođenje naprednih IT rešenja i digitalnih platformi, automatizacija poslovnih procesa, razvoj elektronskih usluga i integrisanih logističkih sistema predstavljaju ključne mere za povećanje efikasnosti i kvaliteta usluga. Plan obuhvata i razvoj mobilnih aplikacija, digitalnih kanala komunikacije i naprednih alata za upravljanje pošiljkama i korisničkim zahtevima.

- 2. Održivost i ekološka odgovornost**

Primena zelenih tehnologija, optimizacija energetske potrošnje i smanjenje ugljeničnog otiska postaju sastavni deo poslovne politike. Ovo uključuje korišćenje ekoloških vozila, razvoj programa reciklaže i primenu ekoloških standarda u svim segmentima poslovanja.

- 3. Unapređenje kvaliteta i pristupačnosti usluga**

Proširenje pokrivenosti mreže, unapređenje brzine i pouzdanosti isporuke, kao i razvoj novih usluga prilagođenih potrebama različitih grupa korisnika usluga, kroz uvođenje programa obuke zaposlenih, poboljšanje komunikacije i razvoj sistema podrške korisnicima. Uspostavljanjem i primenom nacionalnih i međunarodnih standarda, Preduzeće se aktivno prilagođava najboljim evropskim praksama, podižući nivo efikasnosti, pouzdanosti i transparentnosti u pružanju usluga.

- 4. Jačanje organizacionih i kadrovskih kapaciteta**

Razvoj kadrova i poslovne etike, unapređenje sistema upravljanja i finansijske održivosti, kao i podsticanje inovacija i interne kulture usmerene ka kvalitetu. Plan predviđa i uvođenje savremenih alata za upravljanje performansama i kontrolu kvaliteta.

- 5. Razvoj infrastrukture i logistike**

Modernizacija i proširenje logističke mreže predstavljaju ključni oslonac strateškog razvoja. Unapređenje fizičke i digitalne infrastrukture – sortiranih centara, dostavnih kapaciteta, paketomata i sistema za praćenje – ima za cilj veću efikasnost, brzinu i pouzdanost usluga. Savremena logistička rešenja podržavaju rast e-trgovine, smanjuju troškove i unapređuju korisničko iskustvo. Investicije u pametnu, zelenu infrastrukturu i bolju povezanost sa globalnim lancima snabdevanja jačaju otpornost i konkurentnost poštanskog sistema.

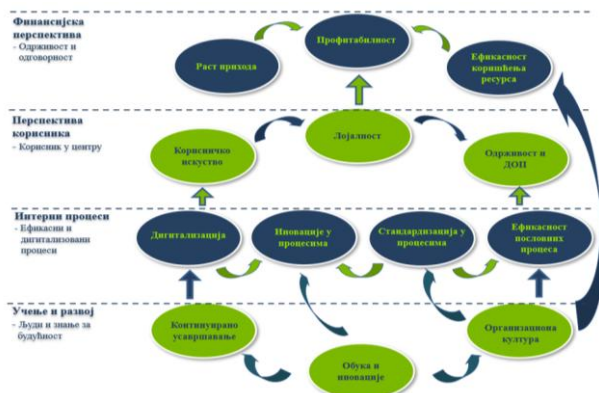
4.1. Implementacija strategije u Pošti Srbije

Pošta Srbije je postavila jasnu korporativnu svrhu i definisala opšti cilj, sedam poslovnih strategija i deset strateških ciljeva koji će voditi razvoj i transformaciju u

naredne tri godine, oslanjajući se na analizu tržišnih trendova, potreba korisnika i tehnoloških mogućnosti. U složenom i stalno promenljivom poslovnom okruženju, uspešno sprovođenje strateških ciljeva zahteva dosledan i integrisan pristup. Balanced Scorecard (BSC) metodologija predstavlja pouzdan okvir koji omogućava organizacijama da na sistematičan način planiraju, mere i upravljaju svojim performansama. Strateški ciljevi Pošte Srbije razvijeni su kroz ova četiri stuba:

1. Finansijska perspektiva – održivost i odgovornost kao temelj stabilnog rasta,
2. Perspektiva korisnika – korisnik kao centralna vrednost i inspiracija,
3. Perspektiva internih procesa – inovativnost, efikasnost i digitalizacija u službi kvaliteta,
4. Perspektiva učenja i razvoja – ljudski kapital i znanje kao pokretači budućih uspeha.

Matrica balansiranih merila performansi (BMP) integriše sve aktivnosti definisane Akcionim planom, sistematski klasifikovane prema zadacima u okviru svake perspektive. Ovaj okvir omogućava precizno i kontinuirano praćenje realizacije strategije, kroz jasno definisane indikatore i merljive ciljeve, koji se izražavaju kako kvalitativno, tako i kvantitativno.



Slika 1. Strateška mapa Preduzeća za period 2026-2028. godine

Praćenje performansi u svim oblastima poslovanja obezbeđuje sveobuhvatan uvid, omogućavajući pravovremene intervencije i dosledno usmeravanje ka dugoročnom i održivom uspehu.

5. Digitalna transformacija – strateški pravac Pošte Srbije

Digitalna transformacija u uslovima ubrzanog tehnološkog razvoja, predstavlja sposobnost brze adaptacije i efikasnog korišćenja digitalnih alata i postaje osnovni preduslov za dugoročnu održivost, konkurentnost i kvalitet poslovanja.

Pošta Srbije prepoznaje digitalnu transformaciju kao priliku da se pozicionira kao lider u regionu u oblasti savremenih poštanskih i logističkih usluga.

Ključni segmenti digitalne transformacije:

1. Modernizacija IT infrastrukture – ulaganja u napredne IT sisteme, cloud tehnologije i moderne baze podataka omogućiće stabilnu i brzu podršku

složenim poslovnim procesima, uz povećanje fleksibilnosti, bezbednosti i efikasnosti.

2. Primena veštačke inteligencije (AI) – integracija AI rešenja omogućice optimizaciju logističkih ruta, preciznije upravljanje resursima i unapređenje korisničkog iskustva kroz automatizovane procese i prediktivne analize.
3. Razvoj digitalnih servisa i komunikacionih kanala – dalje unapređenje elektronskih usluga, od e-dokumenata i praćenja pošiljki do mobilnih aplikacija, sa posebnim akcentom na digitalnu komunikaciju sa korisnicima preko platformi kao što je eUprava, kao i snažnu podršku razvoju e-trgovine.
4. Integracija sa platformama e-trgovine – razvoj i optimizacija logističkih sistema za efikasniju saradnju sa onlajn prodavnicama, uključujući praćenje pošiljki u realnom vremenu i bržu obradu narudžbina.

Uspesna digitalna transformacija Pošte Srbije zasniva se na kontinuiranim ulaganjima u IT infrastrukturu, stručnom usavršavanju zaposlenih, zaštiti podataka i usklađenosti sa savremenim digitalnim standardima.

Očekuje se unapređenje kvaliteta usluga kroz brže, preciznije i personalizovane sisteme, veća efikasnost, smanjenje troškova i razvoj inovativnih rešenja. Ovim pristupom Pošta jača svoju tržišnu poziciju i podiže nivo zadovoljstva korisnika, nudeći jednostavne i dostupne digitalne usluge. [7]

5.1. Nove usluge i tržišta

Digitalna transformacija i savremeni tržišni trendovi izdvajaju potencijalne pravce rasta inovativnih usluga i širenja poslovanja Pošte Srbije na nova tržišta kroz:

- Digitalne finansijske usluge – proširenje postojećeg portfolija na mobilna plaćanja, mikrokredite i e-novčanike, bilo u saradnji sa fintech⁴ kompanijama ili kao samostalni provajder.
- Integracija sa e-trgovinskim platformama – strateška partnerstva sa domaćim i međunarodnim e-commerce operatorima radi ubrzanja isporuke, uključujući i „fulfillment“⁵ usluge kao i preuzimanje povratne robe.
- Regionalno širenje logistike – razvoj logističkih kapaciteta van granica Srbije, posebno na tržištima Zapadnog Balkana, uz korišćenje geografske prednosti.
- Elektronski servisi javne uprave – pružanje digitalnih usluga institucijama i građanima kao što su: e-novac, e-recept, e-dostava, e-glasanje, digitalni identitet i elektronska dostava dokumenata putem portala eUprava.
- Zelene i ekološke dostave – razvoj zelenih logističkih zona u gradskim sredinama, upotreba električnih vozila i korišćenje održive ambalaže kao deo strategije održivog razvoja.

U centru digitalne transformacije kao odgovor na smanjenje obima tradicionalnog poštanskog saobraćaja i intenzivan rast e-trgovine i digitalnih usluga, nalaze se ljudi – zaposleni, korisnici i partneri, uz naglasak na odgovornost, inovacije i poverenje.

⁴ Fintek kompanije (od angl. financial technology) su firme koje koriste nove tehnologije da bi poboljšale ili ubrzale pružanje finansijskih usluga, kao što su digitalna plaćanja, krediti, upravljanje novcem i druge inovacije u oblasti finansija

⁵ „Fulfillment“ usluge podrazumevaju kompletan lanac aktivnosti koji obuhvata prijem i skladištenje robe, pakovanje porudžbina, kao i njihovu efikasnu i pravovremenu dostavu do krajnjeg korisnika.

6. Odgovorno poslovanje Pošte Srbije u službi održivog razvoja

U eri klimatskih izazova i potrebe za socijalnom odgovornošću, Pošta Srbije dosledno gradi svoj korporativni identitet kao institucija koja spaja ekonomsku efikasnost sa održivošću, inkluzivnošću i brigom o zajednici. Ekološka tranzicija i društveno odgovorno poslovanje više nisu prateći, već centralni segmenti strategije razvoja.

6.1. Zaštita životne sredine

Pošta Srbije sprovodi mere za praćenje i smanjenje uticaja svog poslovanja na životnu sredinu: kontrolu emisija iz kotlarnica, upravljanje otpadom i otpadnim vodama, dozimetrijski nadzor i bezbedno skladištenje radioaktivnih izvora.

Kao članica Svetskog poštanskog saveza, Pošta koristi alatu OSCAR (Online Solution for Carbon Analysis and Reporting) – zvanični mehanizam za merenje i izveštavanje o emisiji CO₂. Na osnovu dobijenih podataka definišu se mere za unapređenje energetske efikasnosti i smanjenje uticaja na životnu sredinu. Paralelno, započeta je ugradnja solarnih panela na poštanskim objektima širom zemlje, kao i uvođenje mera za energetske efikasnost – modernizacija rasvete, bolja termoizolacija, pametni sistemi grejanja i hlađenja. Ovim merama se istovremeno doprinosi smanjenju potrošnje energije i operativnih troškova.

6.2. Socijalna odgovornost i inkluzivnost

Pošta Srbije ostaje oslonac građanima, naročito u ruralnim i demografski osetljivim područjima. Projekat „Paket usluga za ranjive kategorije stanovništva u ruralnim sredinama“ obezbeđuje dostupnost poštanskih i finansijskih usluga za građane u udaljenim i infrastrukturno nerazvijenim mestima.

Za mnoge korisnike, posebno u selima bez osnovne infrastrukture, poštari nisu samo službenici, već i simbol pažnje, sigurnosti i pripadnosti zajednici. Ovaj projekat oslikava ključne vrednosti Pošte Srbije – dostupnost, solidarnost, pouzdanost i humanost.

6.3. Podrška zaposlenima

Unutar Preduzeća, kontinuirano se jačaju politike društvene odgovornosti – kroz podršku zaposlenima, unapređenje radnog okruženja, podsticanje ravnopravnosti i negovanje organizacione kulture zasnovane na empatiji, poštovanju i uzajamnoj saradnji. Sve aktivnosti realizuju se u skladu sa strateškim ciljevima, važećom regulativom i sistemom upravljanja rizicima, sa planiranim rokom završetka do kraja tekućeg planskog perioda.

7. Modernizacija automatizovanog sortiranja pošiljaka

Razvoj moderne i efikasne infrastrukture predstavlja osnovni preduslov za unapređenje poštanskih usluga u savremenom poslovnom okruženju. Pošta Srbije usmerava svoje aktivnosti ka uvođenju naprednih tehnoloških rešenja i inovativnih pristupa koji će značajno podići kvalitet, brzinu i pouzdanost isporuke, istovremeno optimizujući troškove i bolji pristup povratnim informacijama kod korisnika usluga. Jedan od ključnih stubova ovog razvoja jeste uvođenje Robotizovanih poštanskih logističkih centara (RPLC), koji automatizuju i ubrzavaju proces sortiranja i obrade pošiljaka. Ova tehnologija ne samo da smanjuje mogućnost greške, već i značajno

ubrzavaju protok pošiljaka kroz sistem, omogućavajući Pošti Srbije da blagovremeno i precizno odgovori na rastuće zahteve tržišta. Unapređenje pristupa korisnicima ogleda se i u širenju mreže paketomata — samouslužnih uređaja koji omogućavaju preuzimanje pošiljki u bilo koje vreme, bez obzira na radno vreme odredišnih pošta. Ovaj savremeni model dostave donosi veću fleksibilnost korisnicima, smanjuje opterećenje dostavnih timova i unapređuje logističke procese, posebno u gusto naseljenim i prigradskim oblastima.

Pošta Srbije istovremeno ulaže u modernizaciju objekata sa fokusom na bezbednost i energetska efikasnost, primenjujući održiva i ekološka rešenja u skladu sa najvišim evropskim i svetskim standardima zaštite životne sredine. U decembru 2024. godine izvršena je primopredaja instalirane opreme za robotizovano sortiranje poštanskih pošiljaka u RPLC Novi Sad. Instalirana oprema poseduje 43 robota za sortiranje, 4 ulazne pozicije i 78 izlaza za sortiranje pošiljaka. Nakon izvršene primopredaje instalirane opreme, započete su aktivnosti na integraciji Sistema za robotizovano sortiranje u postojeći Sistem za automatizovano sortiranje poštanskih pošiljaka koji je povezan sa poštanskim informacionim sistemom (PostTIS-om).

7.1. Modernizacija automatizovanog uručjenja pošiljaka

Unapređenje procesa uručjenja pošiljaka kroz primenu savremenih tehnoloških rešenja predstavlja jedan od ključnih koraka ka podizanju kvaliteta usluga i ispunjavanju sve većih očekivanja korisnika. Od 2022. godine, Pošta Srbije je nabavila 684 paketomata namenjenih isporuci pošiljaka primaocima koji nisu bili na adresi prilikom pokušaja dostave, ili ne žele da im se pošiljka uruči na taj način, omogućivši pristup pošiljkama 24 sata dnevno, svih 365 dana u godini. Međutim, pokazalo se da paketomati bez opcije plaćanja pri preuzimanju ne zadovoljavaju u potpunosti potrebe korisnika, koji sve češće očekuju i ovu funkcionalnost kao standardnu uslugu.

Imajući to u vidu, Poslovodstvo Preduzeća donelo je odluku o daljem razvoju i proširenju mreže paketomata, sa fokusom na uređaje koji podržavaju i opciju plaćanja prilikom isporuke.

U okviru trogodišnjeg planskog perioda, predviđeno je postavljanje još 300 paketomata, čime se nastavlja kontinuirana realizacija strategije širenja i modernizacije mreže za automatizovano uručjenje pošiljaka. Cilj je da se korisnicima omogući brža, dostupnija i fleksibilnija isporuka, u skladu sa savremenim očekivanjima i sve većim obimom e-trgovine.

Strateškim širenjem mreže paketomata unapređuje se efikasnost i dostupnost poštanskih usluga, smanjuju se troškovi dostave, optimizuju logistički procesi i povećava ukupno zadovoljstvo korisnika. Pored brže isporuke, korisnicima se pruža veći stepen fleksibilnosti — mogućnost preuzimanja pošiljaka u vreme koje njima odgovara, bez čekanja u redovima i ograničenja u radnom vremenu. Ovo je naročito značajno u kontekstu ekspanzije e-trgovine, koja nameće potrebu za modernim, pouzdanim i automatizovanim rešenjima u dostavi. Ulaganjem u paketomate koji podržavaju i opciju plaćanja prilikom isporuke, Pošta Srbije dodatno unapređuje korisničko iskustvo i odgovara na savremene trendove na tržištu.

8. Zaključak

Program razvoja poštanskih usluga u Republici Srbiji za period 2026–2030. godine jasno postavlja temelje transformacije Pošte Srbije u savremenu, održivu i digitalno orijentisanu instituciju. Strateška opredeljenja usmerena su ka unapređenju

kvaliteta i dostupnosti usluga, modernizaciji tehnološke i logističke infrastrukture, razvoju novih tržišta i usluga, kao i jačanju društvene odgovornosti i održivog poslovanja.

Kroz doslednu primenu Balanced Scorecard metodologije, Pošta Srbije obezbeđuje okvir za praćenje realizacije strateških ciljeva, balansirajući finansijske rezultate, zadovoljstvo korisnika, inovacije u internim procesima i razvoj ljudskog kapitala. Na ovaj način, ostvaruje se ne samo stabilnost i konkurentnost na domaćem i regionalnom tržištu, već i otpornost na globalne promene u oblasti poštanskih i logističkih usluga.

Poseban značaj ima digitalna transformacija, koja se ogleda u razvoju e-usluga, mreže paketomata i robotizovanih logističkih centara, dok se paralelno gradi identitet Pošte Srbije kao društveno odgovornog i ekološki svesnog preduzeća. Inicijative u oblasti zaštite životne sredine, socijalne inkluzije i podrške zaposlenima potvrđuju stratešku orijentaciju ka održivom razvoju i vrednostima zajednice.

Sveobuhvatnim pristupom – od inovacija u poslovnim modelima i digitalnim uslugama, do modernizacije infrastrukture i jačanja društvene odgovornosti – Pošta Srbije potvrđuje svoju ulogu pouzdanog partnera građanima, privredi i državi. Predstojeći period donosi izazove, ali i značajne prilike za unapređenje poslovanja i kreiranje nove vrednosti, kako za korisnike, tako i za društvo u celini.

Literatura

- [1] UPU Strategy 2026–2029, Dubai cycle, Congress-Doc 13. Annex 1, Dubai 2025
- [2] <https://www.upu.int/en/universal-postal-union/about-upu/strategy>
- [3] Zakon o poštanskim uslugama, Sl.glasnik Republike Srbije, br 19/2025
- [4] Zakon o javnim preduzećima, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 15/2016 i 88/2019.
- [5] Zakon o potvrđivanju akata Svetskog poštanskog saveza, Službeni glasnik Republike Srbije – Međunarodni ugovori, br. 12/2019.
- [6] https://www.cencenelec.eu/Publications/cen-clc_strategy2030.pdf
- [7] <https://www.posta.rs/cir/o-nama/posta-danas.aspx>

Abstract: *Digital transformation, standardization, and alignment with European regulations are fundamental pillars in the modernization of the postal sector. In an era marked by globalization, rapid technological progress, and evolving customer expectations, Post of Serbia is continuously investing in innovation and digital solutions to enhance efficiency, sustainability, and competitiveness in the marketplace. Aligned with the Universal Postal Union's Strategy for 2026–2029, known as the Dubai Cycle Post of Serbia has placed digitalization among its top strategic priorities—particularly emphasizing integration with e-commerce and the adoption of cutting-edge technologies such as blockchain and artificial intelligence.*

Keywords: *digital transformation, strategy, UPU*

DIGITAL TRANSFORMATION AS STRATEGIC PILLARS OF POST OF SERBIA IN THE CONTEXT OF THE UPU DUBAI STRATEGY

Jovanka Šević, Biljana Grgurović, Slavica Radosavljević, Jelena Milutinović