

Яременко Олександр В'ячеславович

ТДВ Альянс Україна,
директор департаменту
м. Київ, Україна
al.yaremenko@gmail.com

СТРАХОВІ ЕКОСИСТЕМИ ЯК НОВА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ДЛЯ КЛІЄНТА

Yaremenko Oleksandr

Allianz Ukraine SLC,
Head of Department
Kyiv, Ukraine
al.yaremenko@gmail.com

INSURANCE ECOSYSTEMS AS A NEW MODEL FOR MANAGING CUSTOMER VALUE

Анотація. У статті досліджено сутність страхових екосистем як нової моделі управління цінністю для клієнта в умовах цифрової трансформації фінансових ринків. Обґрунтовано, що традиційна модель страхування, орієнтована переважно на продаж окремого страхового продукту та компенсацію збитків після настання страхових випадків, поступово втрачає конкурентні переваги під впливом змін поведінки споживачів, підвищення їхніх очікувань щодо якості сервісу та стрімкого розвитку цифрових технологій. Встановлено, що сучасний клієнт орієнтується не лише на фінансовий захист, а й на отримання комплексних сервісів, персоналізованих рішень та безперервної взаємодії зі страховою компанією. Визначено, що страхові екосистеми передбачають інтеграцію страхових компаній із фінансовими, медичними, технологічними та іншими партнерами в межах єдиної цифрової платформи, що забезпечує синергію ресурсів і розширення спектра послуг. Доведено, що така модель дозволяє здійснити перехід від продуктово-орієнтованого підходу до клієнтоцентричної моделі управління, в якій створення цінності ґрунтується на глибокому розумінні потреб клієнта, використанні даних та аналітики для персоналізації пропозицій, а також формуванні довгострокових відносин зі споживачами. Проаналізовано ключові переваги екосистемного підходу для страхових компаній, серед яких: підвищення рівня лояльності клієнтів, диверсифікація джерел доходів, оптимізація бізнес-процесів, зниження транзакційних витрат та підвищення інноваційної спроможності. Окрему увагу приділено ролі цифрових платформ, великих даних та штучного інтелекту як технологічної основи функціонування страхових екосистем. Зроблено висновок, що страхові екосистеми слід розглядати як нову стратегічну парадигму розвитку страхового ринку, яка забезпечує підвищення ефективності діяльності страховиків, їх адаптивності до динамічного середовища та формує передумови для довгострокової конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: страхові екосистеми, управління цінністю, страховий ринок, цифровізація, клієнтоорієнтованість, управління ризиками, страхові послуги, цифрова трансформація, екосистемний підхід.

Abstract. The article explores the essence of insurance ecosystems as a new model of customer value management in the context of digital transformation of financial markets. It is substantiated that the traditional insurance model, focused mainly on the sale of a separate insurance product and compensation for losses after the occurrence of insured events, is gradually losing its competitive advantages under the influence of changes in consumer behavior, increasing their expectations for the quality of service and the rapid development of digital technologies. It is established that the modern client is focused not only on financial protection, but also on receiving comprehensive services, personalized solutions and continuous interaction with the insurance company. It is determined that insurance ecosystems involve the integration of insurance companies with financial, medical, technological and other partners within a single digital platform, which provides synergy of resources and expansion of the range of services. It is proven that such a model allows for a transition from a product-oriented approach to a customer-centric management model, in which value creation is based on a deep understanding of customer needs, the use of data and analytics to personalize offers, as well as the formation of long-term relationships with consumers. The key advantages of the ecosystem approach for insurance companies are analyzed, including: increasing customer loyalty, diversifying sources of income, optimizing business processes, reducing transaction costs, and increasing innovation capacity. Special attention is paid to the role of digital platforms, big data, and artificial intelligence as the technological basis for the functioning of insurance ecosystems. The conclusion is made that insurance ecosystems should be considered as a new strategic paradigm for the development of the insurance market, which ensures increased efficiency of insurers, their adaptability to a dynamic environment, and creates the prerequisites for long-term competitiveness in the digital economy.

Keywords: insurance ecosystems, value management, insurance market, digitalization, customer-centricity, risk management, insurance services, digital transformation, ecosystem approach.

Постановка проблеми. Сучасний страховий ринок перебуває в умовах трансформації, зумовленої цифровізацією економіки, розвитком технологій штучного інтелекту, Big Data, інтернету речей (IoT), платформених бізнес-моделей та зміною поведінки споживачів. Традиційна модель страхування, яка історично базувалася на продажу окремих страхових продуктів, дедалі частіше втрачає свою конкурентоспроможність через зростання вимог клієнтів до швидкості, персоналізації, комплексності та безперервності сервісу.

Споживач очікує не лише страхового захисту як такого, а комплексного вирішення своїх потреб у межах єдиного цифрового середовища. Саме тому на світовому страховому ринку активно формується нова модель ведення бізнесу — страхові екосистеми, які поєднують страхові компанії, банки, медичні установи, автомобільні сервіси, маркетплейси, державні сервіси та інші суб'єкти в єдину клієнтоорієнтовану платформу.

Страхова екосистема являє собою не просто сукупність партнерських зв'язків, а нову логіку створення цінності, де страхова компанія переходить від ролі постачальника договору страхування до ролі управління комплексним клієнтським досвідом. У такій моделі цінність формується не лише через виплату страхового відшкодування, а через попередження страхових випадків, сервісне супроводження, персоналізовані пропозиції, гнучкі комплексні продукти та інтеграцію страхових послуг.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика трансформації страхового ринку під впливом цифровізації, розвитку InsurTech та екосистемного підходу активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями.

Широке коло досліджень присвячене цифровій економіці та ESG-стратегіям страхового ринку. Зокрема, сучасні автори наголошують, що сталий розвиток страхування неможливий без інтеграції цифрових сервісів, партнерських платформ та нових моделей взаємодії з клієнтом.

У міжнародних дослідженнях поняття страхова екосистема трактується як система інтегрованих сервісів, що поєднує страхування з іншими секторами економіки через цифрові платформи. Особлива увага приділяється використанню IoT, телематики для превентивного управління ризиками, а не лише компенсації збитків [1].

Вагомий внесок у розвиток теорії бізнес-екосистем зробили М. Якобідес, К. Ценнамо та А. Гауер, які обґрунтовують екосистему як нову форму організації економічної діяльності, що базується на взаємодії незалежних, але взаємопов'язаних учасників у межах спільної платформи [2]. Дослідження М. Янсїті та Р. Лев'єна акцентують увагу на стратегічних аспектах функціонування екосистем та ролі ключових гравців у створенні та підтриманні їх стійкості [3].

Т. Ріасанов, М. Бьом та Х. Крцмар розглядають трансформацію страхового бізнесу через призму платформених екосистем і визначають їх як основу майбутньої конкурентоспроможності страховиків [4].

Сучасні дослідження безпосередньо у сфері страхових екосистем представлені роботами І. Соси та С. Соси, які визначають InsurTech-екосистему як мережу взаємозалежних акторів, що спільно створюють клієнтську цінність через інноваційні технології та цифрові сервіси [5]. У свою чергу, Дж. Ян та С. Бонет-Жошко підкреслюють трансформацію страхових компаній у сервісні платформи, орієнтовані на довгострокову взаємодію з клієнтом у межах екосистеми [6].

Разом із тим потребують подальшого вивчення питання організаційної структури страхових екосистем, механізмів монетизації, ризиків інтеграції партнерів та впливу екосистем на лояльність клієнтів.

Методика дослідження. У статті використано методи узагальнення, порівняння та систематизації. Здійснено аналіз досліджень та публікацій трансформації страхового ринку під впливом цифровізації, зокрема проаналізовано аналітичні звіти McKinsey, Pricewaterhouse Coopers і Deloitte, а також презентаційні матеріали World Economic Forum. На основі проведеного аналізу виокремлено чотири взаємопов'язані фактори формування екосистем: перехід від продуктового підходу до клієнтоцентричної моделі, превентивне управління ризиками замість постфактум-компенсації, розширення джерел доходу страхової компанії, відповідність глобальним тенденціям розвитку фінансових ринків та змінам конкурентного середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. При дослідженні питання екосистем можна виділити наступні невирішені проблеми:

1. У сучасній науковій літературі відсутнє єдине узгоджене визначення поняття «страхова екосистема». Різні автори трактують її як платформу, мережу партнерств або цифрове середовище взаємодії.

2. Потребують подальшого дослідження ролі ключових учасників (страховиків, технологічних компаній, сервісних провайдерів), механізми координації їх взаємодії, а також моделі управління екосистемами.

3. Потребують додаткового дослідження механізми створення та розподілу цінності між учасниками екосистеми, монетизації, оцінка ефективності та вплив екосистем на фінансові результати страховиків.

Таким чином, залишаються відкритими низка теоретичних і прикладних питань, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є дослідження страхових екосистем як нової моделі створення цінності для клієнта в умовах цифрової трансформації економіки та розвитку платформених бізнес-моделей. Для досягнення поставленої мети необхідно визначити сутність поняття «страхова екосистема», проаналізувати передумови її формування на сучасному страховому ринку, дослідити вплив цифровізації, InsurTech-рішень і клієнтоорієнтованого підходу на трансформацію управління традиційною страховою діяльністю. Особлива увага приділяється обґрунтуванню переваг екосистемної моделі для страхових компаній і споживачів страхових послуг, зокрема в частині превентивного управління ризиками, персоналізації послуг, розширення джерел доходу страховиків.

Виклад основного матеріалу. Глобальна конкуренція змушує страхові компанії шукати нові джерела доходів. Традиційна модель заробітку лише на страхових преміях поступово поступається місцем мультисервісним моделям, де прибуток формується також через партнерські продажі, підписки та управління клієнтськими потоками. Цифровізація та розвиток екосистем призводять до стандартизації продуктів та суттєвих змін каналів їх продажу.

Дослідження страхових екосистем зумовлені кількома наступними фундаментальними тенденціями розвитку страхового ринку:

Відбувається поступова зміна споживчої поведінки відповідно до споживчого досвіду в інших галузях. Клієнти отримують пропозиції щодо страхування не як самостійної послуги, а як частину більш широкого сценарію, наприклад, купівлі автомобіля, подорожі, житла чи забезпечення кібербезпеки. Це вимагає від страховиків переходу від управління продуктами до управління послугами. При цьому на сьогодні сфера страхування характеризується найменшою швидкістю впровадження інновацій у всьому фінансовому секторі [9]. Наприклад, на страховому ринку України сьогодні не існує аналогів компанії «Нова пошта», яка пропонує екосистему пов'язану з інтернет-торгівлею та доставкою товарів.

Розвиток InsurTech, відкритих API, хмарних технологій, автоматизованого андеррайтингу (наприклад, *Lemonade: An Insurance Company Built for the 21st Century*) та цифрових каналів продажів, який створює технічну основу для формування екосистемних платформ. Як зазначається у дослідженнях сучасних тенденцій страхового ринку, цифровізація стає не просто інструментом оптимізації витрат, а стратегічним фактором конкурентоспроможності страховиків, в тому числі в нових страхових продуктах, які потребують інтеграції з сторонніми провайдерами даних. Прикладом таких продуктів на страховому ринку України є індексне страхування сільськогосподарських ризиків. Таке індексне страхування передбачає залучення зовнішнього провайдера для підтвердження виникнення страхового випадку та оцінки розміру збитку, страховий випадок настає за низького рівня (який попередньо погоджений та зазначений в договорі) врожайності в адміністративному районі який оцінюється за допомогою супутникових даних зовнішнім провайдером або за несприятливого рівня вологості ґрунту, який також визначений в договорі оцінюється за допомогою супутникових даних зовнішнім провайдером. Сума страхового відшкодування розраховується за заздалегідь погодженими умовами відповідно до фактичних даних провайдера і може бути виплачена максимально швидко страховиком.

Таким чином, страхові екосистеми перестають бути лише інноваційною концепцією та стають необхідною умовою адаптації страховиків до нових економічних реалій [9].

Основна ідея статті полягає в обґрунтуванні того, що страхові екосистеми є новою стратегічною моделлю створення цінності для клієнта, яка забезпечує перехід від продажу окремого страхового продукту до комплексного управління клієнтським досвідом.

У традиційній моделі страхова компанія створює цінність переважно через укладення договору страхування та здійснення страхових виплат у разі настання страхового випадку. Взаємодія з клієнтом часто має епізодичний характер: момент укладання договору страхування та під час врегулювання збитків (момент повідомлення про випадок клієнтом, взаємодія під час врегулювання та виплата відшкодування).

Екосистемна модель принципово змінює цю логіку. Страховик стає постійним партнером клієнта в управлінні його життєвими потребами та ризиками. Наприклад, у сфері автострахування це може включати не лише договір страхування КАСКО, а й сервіс регулярного технічного обслуговування, евакуацію, юридичну підтримку та мобільний застосунок для управління всіма послугами або моделі розрахунку, які потребують великі обсяги інформації про клієнта, яку страховик може отримувати від зовнішніх провайдерів маючи лише реєстраційний номер автомобіля.

У медичному страхуванні екосистема може охоплювати страхування, телемедицину, аптечні сервіси, профілактичну діагностику та персональні медичні рекомендації.

У сфері кіберстрахування — моніторинг кіберзагроз, консалтинг, технічний аудит та реагування на інциденти. Отже, цінність формується не після настання страхового випадку, а до нього — через профілактику, супровід, сервіс і зниження ймовірності збитків. Саме це є головною конкурентною перевагою страхових екосистем у сучасних умовах.

Формування страхових екосистем як нової моделі створення цінності для клієнта ґрунтується на низці економічних, технологічних та поведінкових факторів, які визначають сучасний розвиток страхового ринку (рис. 1).

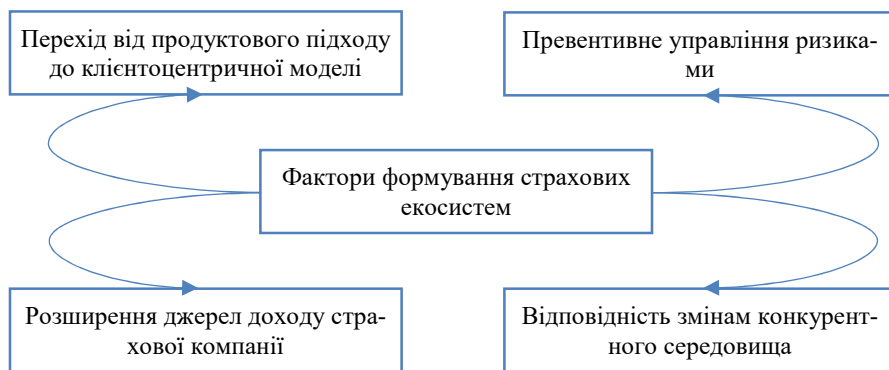


Рисунок 1 — Фактори формування страхових екосистем

Джерело: побудовано автором на основі [1].

1. *Перехід від продуктового підходу до клієнтоцентричної моделі.* У традиційній страховій моделі взаємодія між страховиком і клієнтом має переважно транзакційний характер. Однак сучасний споживач оцінює не сам договір страхування (багато споживачів навіть не читають його умови), а комплексне вирішення власної проблеми. Наприклад, при купівлі автомобіля клієнту потрібні не лише страхові послуги, а й кредитування, технічне обслуговування, сервісне супроводження, юридична підтримка, assistance-сервіси та мобільне управління всіма послугами [10].

Саме екосистемний підхід дозволяє об'єднати ці послуги в єдину платформу. У такій моделі страхова компанія може стати центром управління клієнтським досвідом, а не лише постачальником договору страхування [10].

Дослідження сучасних бізнес-моделей підтверджують, що клієнтоцентричність стає ключовим фактором конкурентоспроможності страховиків, а рівень лояльності дедалі більше залежить від зручності, швидкості та комплексності сервісу, а не лише від вартості страхового продукту, відбувається трансформація від підходу, який орієнтований на страхові продукти, до підходу, який орієнтований на споживача.

2. *Превентивне управління ризиками замість постфактум-компенсації.*

Класичне страхування історично функціонує за принципом компенсації збитків після настання страхового випадку. Проте сучасні технології дозволяють перейти до моделі превентивного управління ризиками.

Використання інтернету речей (IoT), телематики, систем моніторингу здоров'я та поведінкової аналітики дає можливість страховикам не лише оцінювати ризики, а й активно впливати на їх зниження.

Наприклад:

- телематичне автострахування дозволяє аналізувати стиль водіння;
- медичне страхування інтегрується з фітнес-трекерами;
- страхування майна використовує датчики розумного будинку;
- страхування врожаю базується на супутниковому моніторингу.

У результаті страховик отримує можливість зменшувати частоту страхових випадків та суму збитків, а клієнт — знижувати витрати та отримувати персоналізовані рекомендації.

Таким чином, цінність створюється не лише через виплату компенсації, а через зниження самого ризику, що значно підвищує ефективність страхування.

3. *Розширення джерел доходу страхової компанії.*

Екосистемна модель дозволяє страховикам диверсифікувати джерела доходу.

У традиційній моделі джерелами доходу є страхові премії та інвестиційні доходи. Проте високий рівень конкуренції, регуляторні обмеження та зростання витрат знижують прибутковість цього підходу [1].

У межах екосистеми страховик отримує додаткові джерела доходу через:

- комісії від партнерів;
- сервіси, що продаються за підпискою;
- крос-продажі;
- продукти, що керовані даними;
- фінансові та нефінансові супутні послуги.

Наприклад, медична страхова екосистема може генерувати прибуток не лише від договору страхування, а й від партнерства з медичними закладами та лабораторіями, аптеками.

4. Відповідність глобальним тенденціям розвитку фінансових ринків та змінам конкурентного середовища.

Світова фінансова система демонструє чіткий перехід від окремих компаній до платформених екосистем. Банківські, страхові, медичні, логістичні та компанії, які займаються інтернет-торгівлею дедалі частіше об'єднуються в мульти-сервісні цифрові середовища [1]. Страхові компанії, які не інтегруються в ці процеси, ризикують втратити доступ до клієнта, оскільки контакт із клієнтом переходить до цифрових платформ і продовжити роботу виключно в межах нішевих продуктів та крупного корпоративного бізнесу. Увесь сегмент продуктів для фізичних осіб та більшість продуктів для юридичних осіб через посилення конкуренції буде консолідованим у невеликої кількості учасників ринку, які стануть невід'ємними частинами екосистем.

У перспективі страховик, який не є частиною екосистеми, може втратити стратегічну конкурентоспроможність навіть за наявності сильного страхового продукту на користь комплексних продуктів, які будуть включати багато класів страхування та надзвичайно широкую варіативність страхового покриття яке може швидко змінюватися відповідно до вимог клієнта [1]. Саме тому розвиток страхових екосистем є не просто інновацією, а необхідною умовою довгострокового виживання страховика на ринку.

Дискусія. У межах дослідження страхових екосистем як нової моделі створення цінності для клієнта порушено низку дискусійних аспектів, які потребують подальшого наукового осмислення та практичної перевірки.

По-перше, дискусійним залишається питання, чи є страхові екосистеми еволюційним продовженням розвитку страхового бізнесу, чи радикально новою парадигмою його функціонування. З одного боку, екосистемний підхід логічно випливає з процесів цифровізації та розвитку партнерських моделей. З іншого — він змінює роль страховика настільки суттєво (від постачальника продукту до координатора сервісного середовища), що може розглядатися як якісно новий етап розвитку галузі.

По-друге, викликає наукову дискусію питання меж страхового бізнесу в екосистемній моделі. Розширення функцій страховика за рахунок інтеграції нефінансових сервісів (медицина, технічне обслуговування, консалтинг тощо) може призводити до розмивання його спеціалізації. Виникає питання: чи повинна страхова компанія залишатися фінансовим інститутом, чи трансформуватися у мультисервісну платформу з відповідними особливостями управління

По-третє, залишається відкритим питання впливу страхових екосистем на конкуренцію на ринку. З одного боку, екосистеми можуть сприяти інноваціям та підвищувати якість послуг. З іншого — існує ризик монополізації ринку великими платформами, які контролюють доступ до клієнта.

Отже, страхові екосистеми, попри значний потенціал, залишаються складним і багатовимірним явищем, що потребує подальших наукових досліджень і практичного тестування.

Висновки. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору страхові екосистеми виступають однією з найбільш перспективних моделей розвитку

страхового бізнесу. Вони забезпечують перехід від традиційного продажу страхового продукту до комплексного управління клієнтським досвідом, де основною метою стає не лише компенсація збитків, а створення довгострокової цінності для споживача.

Дослідження показало, що екосистемний підхід дозволяє страховим компаніям реалізувати кілька стратегічно важливих завдань одночасно:

- підвищити рівень клієнтоорієнтованості;
- забезпечити персоналізацію послуг;
- перейти до превентивного управління ризиками;
- розширити джерела доходів.

Водночас впровадження екосистемної моделі потребує вирішення низки проблем: цифрової готовності компаній, розвитку партнерської інфраструктури, вдосконалення нормативного регулювання, кібербезпеки, захисту персональних даних та формування нової корпоративної культури управління.

Отже, страхові екосистеми слід розглядати як нову парадигму розвитку страхового ринку, що визначатиме конкурентоспроможність страховиків у найближчому майбутньому.

Література

1. World Economic Forum. The Future of Financial Services. 2015. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf (дата звернення: 25.04.2026).
2. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2019. Vol. 40, № 8. P. 2255–2276. doi: 10.1002/smj.2904.
3. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.
4. Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. The digital transformation of insurance: A platform ecosystem perspective // Electronic Markets. 2020. Vol. 30. P. 585–602. doi: 10.1007/s12525-020-00407-6.
5. Sosa I., Sosa S. Building an InsurTech ecosystem within the insurance industry // Risks. 2025. Vol. 13, № 6. P. 108. doi: 10.3390/risks13060108.
6. Jahn J., Bohnet-Joschko S. Digital transformation of the insurance industry: Ecosystems and platform-based business models // Journal of Business Research. 2022. Vol. 146. P. 572–584.
7. Deloitte. Insurance of the future — what will it look like in 2025? 2019. URL: <https://www.the-digital-insurer.com/library/insurance-of-the-future-what-will-it-look-like-in-2025/> (дата звернення: 25.04.2026).
8. McKinsey & Company. Insurance 2030: The impact of AI and ecosystems on the future of insurance. 2022. URL: <https://www.the-digital-insurer.com/library/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance/> (дата звернення: 25.04.2026).
9. Accenture. Insurers: Go all-in on ecosystems. 2021. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-164/accenture-strategy-insurers-go-all-in-ecosystems-pov.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).
10. PwC. Insurance ecosystems and platform strategies. 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/insurance-ecosystems-partnerships.html> (дата звернення: 25.04.2026).

References

1. World Economic Forum. (2015). The future of financial services. Retrieved April 25, 2026, from https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future_of_financial_services.pdf
2. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2019). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 40(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
3. Iansiti, M., & Levien, R. (2020). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business Review Press.
4. Riasanow, T., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). The digital transformation of insurance: A platform ecosystem perspective. *Electronic Markets*, 30, 585–602. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00407-6>
5. Sosa, I., & Sosa, S. (2025). Building an InsurTech ecosystem within the insurance industry. *Risks*, 13(6), 108. <https://doi.org/10.3390/risks13060108>
6. Jahn, J., & Bohnet-Joschko, S. (2022). Digital transformation of the insurance industry: Ecosystems and platform-based business models. *Journal of Business Research*, 146, 572–584.
7. Deloitte. (2019). Insurance of the future: What will it look like in 2025? Retrieved April 25, 2026, from <https://www.the-digital-insurer.com/library/insurance-of-the-future-what-will-it-look-like-in-2025/>
8. McKinsey & Company. (2022). Insurance 2030: The impact of AI and ecosystems on the future of insurance. Retrieved April 25, 2026, from <https://www.the-digital-insurer.com/library/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance/>
9. Accenture. (2021). Insurers: Go all-in on ecosystems. Retrieved April 25, 2026, from <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-3/pdf/pdf-164/accenture-strategy-insurers-go-all-in-ecosystems-pov.pdf>
10. PwC. (2025). Insurance ecosystems and platform strategies. Retrieved April 25, 2026, from <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/insurance-ecosystems-partnerships.html>

Стаття надійшла 10.01.2026; прийнята до друку 25.03.2026.