

Міжнародний центр перспективних досліджень

Стратегічний план на 2013–2015 роки

Плануємо реформи

Київ 2012

ЗМІСТ

Вступ	3
Наша візія	5
Наша місія	5
Наша бізнес-концепція	6
Шлях уперед: наші стратегічні пріоритети на 2012–2015 роки	9
Стратегічний пріоритет 1. Розбудова спроможності МЦПД до реалізації своїх місії, візії та цілей	10
Ціль 1. Підвищення організаційної спроможності	10
Ціль 2. Удосконалення управління кадрами та внутрішніх комунікацій	11
Ціль 3. Посилення нашої інституційної сталості	11
Стратегічний пріоритет 2. Внесок у становлення середовища, сприятливого для виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС	12
Ціль 1. Підтримка реформ у сферах відповідно до зобов'язань у рамках УА	12
Ціль 2. Розробка посібника з реформ та організація Школи реформ	13
Підсумок	15
Додатки	
Логіко-структурна матриця 1.1: Підвищення організаційної спроможності: внутрішнє та фінансове управління	18
Логіко-структурна матриця 1.2: Удосконалення управління кадрами та внутрішніх комунікацій	21
Логіко-структурна матриця 1.3.1: Посилення нашої інституційної сталості: залучення коштів	24
Логіко-структурна матриця 1.3.2: Посилення нашої інституційної сталості: зовнішні комунікації та маркетинг	28
Логіко-структурна матриця 2.1.1/2.1.2: Підтримка реформ у ключових сферах відповідно до зобов'язань у рамках УА: енергетика та технічне регулювання	31
Логіко-структурна матриця 2.1.3: Підтримка реформ у ключових сферах відповідно до зобов'язань у рамках УА: демократичне врядування – публічні консультації	34
Логіко-структурна матриця 2.2: Розробка посібника з реформ та організація Школи реформ	38

Вступ

Міжнародний центр перспективних досліджень створено 1994 року як незалежний центр аналізу політики – новий тип організації, який годі було уявити в Радянському Союзі, де урядові рішення обговоренню не підлягали. Ідея ініціаторів створення центру полягала в забезпеченні України одним з інструментів, необхідних для трансформації країни і запровадження – вперше в її історії – відкритого суспільства.

Упродовж цих 18 років центр пройшов шлях від вивчення підходів і методик провідних аналітичних центрів і урядів Заходу через практичне застосування принципів та інструментів публічної політики в Україні до навчання інших. Постійно привносячи ключові елементи, що визначають успішність реформ, МЦПД сприяв розумінню того, чому реформи не відбуваються і як уможливити їх в Україні.

Тепер ми твердо переконані в тому, що необхідно консолідувати наші знання і досвід щодо кожного складника розробки та імплементації політичних рішень у єдиний ефективний цикл реформ. Обмежені часовими чи змістовними рамками конкретних проектів, ми раніше не мали можливості реалізувати весь цикл тієї чи іншої реформи та продемонструвати його переваги перед застарілим підходом, досі поширеним в Україні. Нова перспектива фінансової підтримки дасть нам змогу довести цю роботу до кінця, що суттєво сприятиме подоланню тривалих проблем нашої країни, успішному просуванню України до інтеграції з Європейським Союзом, а також удосконаленню трансформаційних процесів у всьому регіоні.

У цьому «Стратегічному плані» викладено концепцію діяльності та розвитку МЦПД на наступні три роки. Ми маємо на меті зробити вагомий внесок у створення умов для виконання Україною майбутньої Угоди про асоціацію з ЄС. Ми забезпечимо здійснення повного циклу реформ у різних галузях згідно з умовами Угоди:

- ✦ Енергетика – виконання Угоди про Енергетичне співтовариство.
- ✦ Технічне регулювання – побудова нової системи згідно з нормами *Acquis Communautaire* та європейською практикою.
- ✦ Демократичне врядування – забезпечення участі громадян у прийнятті рішень через інституційне запровадження європейських стандартів публічних консультацій, зафіксованих у документах Європейської комісії.

Ми будемо поширювати й просувати цей підхід, методологію і досвід через розробку вичерпного посібника з реформ і забезпечення навчання щодо реформ.

Задля досягнення цих цілей ми маємо намір зміцнити свою організацію – її управлінську структуру, кадрові ресурси та фінансовий менеджмент, внутрішню та зовнішню комунікацію, залучення коштів (фандрейзинг) і співробітництво з іншими організаціями.

Це співробітництво потребуватиме від МЦПД розбудувати активні партнерські зв'язки, які дадуть змогу суттєво посилити наш вплив на державну політику в Україні. Одним із пріоритетних напрямів для МЦПД буде синергія з провідними групами з впливу (адвокації) в Україні.

Ще одним важливим напрямом партнерства для МЦПД буде тісна співпраця з Київською школою економіки – українським лідером у галузі економічної освіти та економічної теорії західного зразка. Партнерські зв'язки з цим закладом дадуть змогу МЦПД розвинути свої можливості в галузі аналізу та формування політики до рівня найвищих західних стандартів.

Усі деталі майбутньої діяльності МЦПД сформульовано у вигляді логіко-структурних матриць і трирічного календарного плану (див. Додатки), що дасть змогу оцінювати результати нашої праці й відстежувати наш поступ у досягненні викладених у цьому плані цілей.

НАША ВІЗІЯ

До 2015 року МЦПД стане провідним ресурсним центром і визнаною рушійною силою реформ в Україні.

НАША МІСІЯ

Наша місія полягає у просуванні реформ і суспільних перетворень в Україні та пропагуванні європейських принципів управління через наші високоякісні продукти. МЦПД прагне досягати сталого впливу завдяки створенню ефективних партнерств, застосуванню міжнародної практики та виробленню інноваційних рішень.

НАША БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЯ

МЦПД як ресурсний центр

Ми розуміємо нашу роль ресурсного центру реформ як спроможність поєднувати всі основні форми діяльності:

- + здійснення проектів і заходів на запити наших партнерів і клієнтів;
- + здійснення проектів і заходів разом з нашими партнерами і клієнтами;
- + надання доступу до знань, експертних можливостей і розбудови спроможності для наших партнерів і клієнтів.

Що ми пропонуємо

Сутність нашої діяльності ґрунтуватиметься на консолідації нашого різноманітного досвіду та формуванні ефективного циклу реформ, який міститиме повний набір обов'язкових компонентів:

Аналіз питання державної політики	Ми аналізуємо всі аспекти питання державної політики для формування політики
Залучення зацікавлених сторін	Ми визначаємо та аналізуємо позиції всіх сторін, яких цікавить або торкається певне питання, та залучаємо їх для розбудови суспільної підтримки державної політики
Публічні консультації	Ми надаємо всім групам інтересів можливість у структурований спосіб висловити їхні думки щодо відповідної політики, аналізуємо та враховуємо їхні позиції під час розробки рішення
Законодавчий та інституційний аудит	Ми визначаємо та плануємо конкретні законодавчі та інституційні зміни, які потрібно здійснити для ефективного запровадження нової політики
Моніторинг і контроль	Ми відстежуємо поступ виконання політики для забезпечення досягнення очікуваних результатів, підзвітності та прозорості
Навчання та розбудова спроможності	Ми забезпечуємо розвиток знань і можливостей, а також надаємо консультаційну підтримку для запровадження реформ

Серед наших продуктів і видів діяльності:

- + публічні аналітичні документи з державної політики;
- + експертні оцінки й аналіз наслідків законодавчих та адміністративних актів, а також проектів і програм;
- + пропозиції щодо законодавчих та інституційних змін, проекти нормативно-правових документів;
- + коротко- та довгострокові прогнози, аналіз тенденцій в економіці України та її різноманітних компонентів;
- + постійна аналітична підтримка процесів прийняття рішень;
- + базові та поглиблені семінари з основ публічної політики та її аналізу;
- + коментарі експертів, презентації, брифінги та консультації із соціальних, політичних та економічних питань.

МЦПД був і залишається першим у запровадженні та використанні багатьох зазначених концепцій та інструментів в Україні, здобувши унікальний досвід успішного застосування цих підходів і методів у різноманітних сферах політики на різних рівнях.

Завдяки нашій діяльності та продуктам ті, хто приймає рішення, отримують чітке бачення того, які зміни потрібно здійснити й чому, а також дізнаються про конкретний спосіб здійснення таких змін. Зацікавлені сторони та громадськість загалом зможуть зрозуміти, у чому полягає певна реформа та як вона впливає на них. Вперше вони отримують можливість зробити свій внесок і бути почутими.

Ми посилюватимемо наш вплив через синергію з групами лобювання та адвокації, які представляють зацікавлених сторін щодо конкретних питань державної політики, використовуючи і традиційні, і нові засоби масової інформації та комунікації. Ми будемо поширювати наші продукти, принципи та методи реформи, готуючи та розповсюджуючи посібники, документи з питань політики та регулярні публікації, а також організовуючи практичні поглиблені навчання з усіх аспектів процесу реформ.

Наші партнери та клієнти

Нашими партнерами й клієнтами ми вважаємо організації та приватних осіб, чий інтерес до реформ лежить у діапазоні від розуміння й концептуального визначення до реалізації та моніторингу. Ми відповідаємо за якість наших продуктів перед цими зацікавленими сторонами. Вони представляють усі сектори, зокрема:

- ✦ уряд на всіх рівнях;
- ✦ бізнес і громадянське суспільство;
- ✦ політичні партії, наукову та експертну спільноту;
- ✦ українських та іноземних донорів та організацій розвитку.

Ми будемо підтримувати наше велике коло партнерів і клієнтів і залучати нових завдяки високій якості продуктів, що відповідають їхнім потребам, а також постійному підвищенню ефективності комунікацій і форм співпраці.

Наш операційний план

Функціонування МЦПД тримається на трьох стовпах:

- ✦ обмежене коло ключових співробітників, які працюють на постійній основі, зокрема аналітичний, адміністративний і допоміжний персонал, а також Наглядова Рада;
- ✦ зовнішні експерти – і національні, і міжнародні, які надаватимуть необхідну інформацію та знання в різних форматах співпраці;
- ✦ внесок наших партнерів і клієнтів.

Ми застосовуватимемо найбільш передові та економічні ІКТ-рішення, наявні в Україні, для максимальної ефективності та стійкості нашої діяльності.

Ми будемо постійно забезпечувати високу якість і актуальність наших продуктів за рахунок внутрішньої та зовнішньої ефективної комунікації та взаємного оцінювання.

Імовірні ризики

МЦПД бачить ризики для нашої діяльності, що можуть походити з чотирьох джерел:

1. Ворожість та/або байдужість уряду. Український уряд відіграє ключову роль у здійсненні реформ, однак влада не в змозі трансформувати політичні рішення в адміністративні процедури. Навіть більше, багато органів влади не зацікавлені або відкрито опираються здійсненню реформ, які змінюють статус-кво.

2. Втома донорів і постійна зміна пріоритетів. Донорські організації забезпечують не тільки фінансування, а й, найголовніше, основні принципи створення та керування демократичними інституціями. З урахуванням тих чи інших обмежень ці принципи не завжди максимально сприяють успішним перетворенням в Україні.
3. Інституційна нестабільність і невизначеність щодо ресурсів. Не маючи широкого кола джерел фінансування, ми не завжди можемо залучити та втримати найкращі кадри, що не дає нам стабільно працювати або суттєво розширювати діапазон нашої діяльності.
4. Конкуренція. З часу заснування МЦПД конкурентне середовище змінилося; замість кількох НУО з'явилося безліч приватних корпоративних аналітичних центрів.

Серед цих викликів є ті, які ми спроможні змінити, і ті, які здатні змінити нас. Зміст наших стратегічних пріоритетів розроблено таким чином, щоб мати широкий вплив, водночас даючи відповіді на ці виклики.

Моніторинг виконання

МЦПД щокварталу звітуватиме Наглядовій Раді про виконання Стратегічного плану, зокрема про виконання запланованих у календарному плані дій і досягнення описаних у логіко-структурних матрицях результатів.

МЦПД готуватиме Річні звіти про виконання Стратегічного плану та плану на рік, що описуватимуть досягнення результатів, завдань і цілей, так само як виконання відповідного річного бюджету. Річні звіти будуть основою для оцінки діяльності МЦПД і можливого уточнення Стратегічного плану Наглядовою Радою та Загальними зборами.

Конкретні процедури моніторингу та контролю буде розроблено та описано відповідно до Стратегічного плану.

Шлях УПЕРЕД: НАШІ СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ НА 2012–2015 РОКИ

Ми визначили два стратегічні пріоритети, які допоможуть нам працювати в напрямі побудови прогресивної, демократичної України, а також розширити можливості, аби триматися в авангарді українських реформ.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ 1.

РОЗБУДОВА СПРОМОЖНОСТІ МЦПД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ СВОЇХ МІСІЇ, ВІЗІЇ ТА ЦІЛЕЙ

Ми розуміємо, що повинні бути сильнішою організацією, щоб втілити візію, місію та цілі, які поставили перед собою. З огляду на це МЦПД активно займеться власним інституційним розвитком, вдосконалюючи наші внутрішні правила, структуру, процедури, персонал і ресурси, щоб бути здатними пристосуватися та процвітати.

2011 року Шведська агенція міжнародного розвитку (SIDA) здійснила системний аудит нашої організації, надавши рекомендації для поліпшення нашої роботи, багато з яких ми вже втілили. Упродовж наступних 12 місяців ми здійснимо решту отриманих рекомендацій, а також інших інституційних змін, які ми визначили для себе.

Реалізація інституційних змін дасть нам змогу підвищити ефективність нашої роботи, збільшити стабільність нашої організації, а також освоювати й ефективно використовувати великі обсяги фінансування.

МЦПД, як передбачається цим планом, буде водночас і гнучким, і стабільним – достатньо гнучким, щоб реагувати на зміну ситуації, і достатньо стабільним, щоб вижити в цьому мінливому світі.

Цей стратегічний пріоритет передбачає три цілі.

Ціль 1.

Підвищення організаційної спроможності

1. *Внутрішнє управління*

Ми модернізуємо структуру управління і правила, щоб наблизитися до західних стандартів управління. Суть цих змін передбачає встановлення чітко визначених обов'язків і повноважень президента, виконавчого директора, програмного директора, директора досліджень, фінансового директора та Наглядової Ради з одночасним оновленням процесів внутрішнього планування, моніторингу та оцінки на основі нашого Стратегічного плану.

У результаті МЦПД матиме активні та відповідальні Наглядову Раду та президента, виконавчого директора, програмного директора, директора досліджень, фінансового директора, які ефективно працюватимуть у тандемі, очолюючи організацію та керуючи її повсякденною діяльністю.

2. *Фінансове управління*

У МЦПД уже є дієві внутрішні фінансові процедури, проте щоб гарантувати якнайвищу ефективність і підзвітність, ми:

- + вдосконалимо наші методи роботи з усіма фінансовими транзакціями;
- + встановимо річний цикл бюджетного планування, звітування та аудиту, які відповідають міжнародним стандартам бухгалтерського обліку.

Запровадивши ці зміни, МЦПД працюватиме за найвищими міжнародними стандартами фінансового управління.

Ціль 2.

Удосконалення управління кадрами та внутрішніх комунікацій

Наш успіх цілком залежить від наших працівників. А отже, щоб мати й утримувати найкращі кадри, ми повинні пропонувати їм найкращі умови роботи. Це означає, що ми мусимо розробити та застосовувати плани професійного зростання, а також здійснювати атестацію працівників і програми преміювання та підвищення. Ми також оновимо наші кадрові протоколи, долучивши до них чіткі описи посад, процедур найму та звільнення, внутрішньої комунікації. Крім того, ми розробимо програму міжнародних стипендій і стажування, щоб і надалі приваблювати висококваліфікованих дослідників, які прагнуть здобувати знання в МЦПД і робити свій внесок у розвиток нашої організації.

Таким чином наші працівники не тільки зможуть ефективніше допомагати МЦПД у досягненні наших стратегічних пріоритетів, а й зростати професійно та особисто.

Ціль 3.

Посилення нашої інституційної сталості

1. Залучення коштів

Ми реалізуємо ретельно розроблену ініціативу із залучення коштів і проведемо навчання для наших працівників і членів Наглядової Ради зі здійснення інтенсивних кампаній з маркетингу та залучення коштів. Загалом ми переорієнтуємо офісні процедури таким чином, щоб вони відповідали потребам донорів, що може передбачати наймання працівників і волонтерів, які займатимуться залученням коштів.

Активно та успішно залучаючи кошти, ми розширюватимемо коло наших донорів. Як наслідок, МЦПД стане фінансово стабільною організацією.

2. Зовнішні комунікації та маркетинг

Ми не зможемо досягти наших стратегічних пріоритетів, якщо громадськість не знатиме про нашу роботу, продукти та заходи. Щоб інформувати громадськість, ми активніше співпрацюватимемо зі ЗМІ, надаватимемо інформацію, яка щонайповніше відповідатиме потребам та інтересам нашої цільової аудиторії, створимо новий зручний у користуванні веб-сайт і вживатимемо інших заходів, спрямованих на поглиблення зовнішньої комунікації.

Завдяки цим діям МЦПД здобуде визнання як один з найбільш впливових українських аналітичних центрів у сфері аналізу державної політики.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ 2.

ВНЕСОК У СТАНОВЛЕННЯ СЕРЕДОВИЩА, СПРИЯТЛИВОГО ДЛЯ ВИКОНАННЯ УГОДИ ПРО АСОЦІАЦІЮ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ЄС

Ми впевнені, що Європейський Союз, особливо його нові держави-члени, дають Україні гарний практичний приклад успішної трансформації. Тому МЦПД уже давно пропагує європейську інтеграцію та допомагає Україні рухатися в цьому напрямі.

ЄС і Україна завершили переговори щодо дуже амбітної Угоди про асоціацію (УА), але політичні чинники гальмують набрання нею чинності. Попри це Україна отримала абсолютно чіткі завдання щодо здійснення реформ відповідно до її зобов'язань за Угодою. Сутність і масштаб цих завдань становлять дуже великий виклик для України, але успішне виконання їх зробить її набагато демократичнішою та прогресивнішою країною.

Упродовж наступного трирічного циклу МЦПД застосує свої знання та досвід у сфері реформ, необхідних для європейської інтеграції, щоб надати зацікавленим сторонам інформацію та інструменти, що уможливають реформування, а також переконати їх, що тільки повний цикл публічної політики зробить реформи можливими.

Ми зосередимося на двох цілях.

Ціль 1.

Підтримка реформ у сферах відповідно до зобов'язань у рамках УА

Ми зосередимося на запровадженні повного циклу політики в трьох сферах Угоди:

- + енергетика;
- + технічне регулювання;
- + участь громадянського суспільства у виробленні політики (публічні консультації).

1. *Енергетика*

2011 року Україна підписала Договір про заснування Енергетичного співтовариства – документа, в якому міститься велика частина реформ енергетичного сектора, передбачених Угодою про асоціацію. Завдяки цим двом угодам наша країна має змогу конкурувати на європейському енергетичному ринку, залучати інвестиції для модернізації та підвищення енергозбереження і, як наслідок, зменшити імпорту газу. Однак поступ реформ такий повільний, що вони ризикують стати суто декларативними.

МЦПД і наші партнери запланують та скоординовано виконають дії для підтримки здійснення реформ в енергетичній сфері та, за потреби, для здійснення тиску для забезпечення підзвітності уряду.

2. *Технічне регулювання*

ЄС – це другий за величиною регіональний торговельний партнер України. Тому Україна може сприяти налагодженню активнішої торгівлі та створенню кращого інвестиційного середовища, реформувавши свою систему технічного регулювання відповідно до європейських норм і стандартів. Ми вважаємо цей сектор пріоритетним, оскільки він безпосередньо стосується забезпе-

чення якості, інновацій і ринкової ефективності – важливих складників здорового підприємницького середовища.

Для підтримки цього процесу МЦПД використає свої попередні здобутки у цій сфері та здійснить аналіз варіантів політики, вивчить європейський досвід, визначить позиції зацікавлених сторін в Україні та забезпечить активний публічний діалог з ними. Ми також супроводжуватимемо створення та подальше функціонування відповідної нової системи.

3. Демократичне врядування – публічні консультації

Вступаючи у третє десятиліття свого демократичного розвитку, Україна досі не має ключового елемента належного врядування, а саме участі громадянського суспільства та груп інтересів у виробленні політики. Уряд не має уявлення про позиції зацікавлених сторін чи про те, як підвищити підтримку певної реформи суспільством. Державні органи замовляють дослідження лише науковим закладам і консультуються здебільшого з державними установами. Урядові процедури не передбачають консультацій з неурядовими групами інтересів. Нормативно-правові документи, розроблені за підтримки МЦПД, що передбачають проведення публічних консультацій, постійно ігноруються незалежно від політичних кольорів влади.

З іншого боку, співпраця всередині громадянського суспільства, зокрема між аналітичними центрами та ініціативними групами, досить несуттєва. Замість єдиного голосу, який би привертав увагу, ми маємо багатоголосся, що перетворюється на фоновий гамір.

Ми об'єднаємо зусилля з ініціативними групами та іншими активними організаціями, які хочуть бути рівними учасниками процесів вироблення політики, щоб започаткувати діалог із владою, спрямований на запровадження в Україні європейських принципів і стандартів публічних консультацій з питань вироблення політики. Ці стандарти детально викладено в документах Європейської комісії:

- ✦ Білій книзі щодо європейського урядування від 2001 року;
- ✦ Комунікації щодо загальних принципів і мінімальних стандартів консультацій Комісії із зацікавленими сторонами від 2002 року;
- ✦ Білій книзі щодо європейської політики комунікацій від 2006 року.

МЦПД надасть усім учасникам діалогу знання про найкращий європейський досвід і аргументи на користь його застосування в Україні, визначить і спланує необхідні законодавчі та інституційні зміни, а також розробить рекомендації щодо співпраці між аналітичними організаціями та ініціативними групами. Таким чином ми допоможемо зробити громадянське суспільство в Україні більш зрілим і впливовим.

У кожному із цих циклів вироблення політики ми забезпечуватимемо уряд аналітичними матеріалами, необхідними законодавчим і виконавчим органам для організації, планування та застосування систем, змодельованих за європейськими стандартами.

Ми працюватимемо над цими питаннями, використовуючи універсальні методи, які можна пристосувати і до інших секторів. Наша бізнес-концепція містить шість таких ключових напрямів діяльності: аналіз проблем, залучення зацікавлених сторін, громадські консультації, законодавчий та інституційний аудит, контроль і моніторинг, навчання та розбудова спроможності.

Як наслідок, МЦПД і його партнери постійно чинитимуть тиск на уряд, спонукаючи його здійснювати реформи, за допомогою ЗМІ, громадського діалогу, спільної інформаційно-пропагандистської діяльності та документів з аналізу політики, звітів і прогнозів.

Ціль 2.

Розробка посібника з реформ та організація Школи реформ

1. *Посібник з реформ*

Ми викладемо наші знання та досвід здійснення реформ у вигляді практичного документа. Він міститиме наші принципи, методології та практичні приклади щодо кожного аспекту процесу реформ. Посібник буде випробувано під час роботи МЦПД над циклом вироблення політики щодо зобов'язань, взятих у рамках Угоди про асоціацію, і проаналізовано за результатами випробування.

2. *Школа реформ*

МЦПД підтримуватиме осіб, які здійснюватимуть реформи зараз або в майбутньому. Ми систематизуємо наш досвід у такій формі, щоб його можна було передавати, пропонуючи цілий спектр критично необхідних навичок державним чиновникам, НУО, керівникам підприємств і громадським активістам. Навчання складатиметься з модулів, які відображатимуть основи процесу здійснення реформ, поєднуючи навчання в групах з індивідуальною практичною роботою над конкретними питаннями політики.

Упродовж трьох років ми проведемо навчання для кількох груп людей з повного процесу стратегічних реформ, використовуючи наш посібник, шаблони та стандарти. Після закінчення навчання випускники матимуть навички, необхідні для успішного здійснення та моніторингу реформ.

Підсумок

І МЦПД, і Україна здійснили з 1994 року великий поступ. Однак і Наглядова Рада, і всі працівники МЦПД розуміють, що організації ще не час спочивати на лаврах. Як і для всієї України, реформи мають стати для МЦПД ключовим питанням, яке буде мотивувати наші рішення та організовувати наші дії. Ми впевнені, що визначені нами конкретні та реалістичні пріоритети дадуть змогу здійснити позитивні реформи в Україні. Це буде нашим завданням і впродовж наступних трьох років, і надалі.