

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-66>

УДК 338.242

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ІННОВАЦІЙ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ЧАС

WAYS TO IMPROVE LEADERSHIP AND INNOVATION DEVELOPMENT DURING THE WAR AND IN THE POST-WAR PERIOD

Яценко Ганна Юріївна

кандидат економічних наук, науковий співробітник,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4117-1781>

Yatsenko Hanna

SO "Institute for Economics and Forecasting,
National Academy of Sciences of Ukraine"

Зважаючи на вагому роль лідерів-управлінців у відновленні економічного зростання країни (як завдяки умінню генерувати та втілювати в життя інноваційні ідеї, так і здатності, навіть, в кризових умовах успішно адаптувати підлеглих до швидко змінюваних ситуацій), у статті розглядаються шляхи стимулювання лідерства, а відповідно і активізації інноваційного розвитку в Україні у воєнний та повоєнний час. Серед запропонованого: *по-перше*, підтримка і подальший розвиток існуючого в країні бізнесу (в т.ч. через розширення доступу українських МСП до капіталу та до програм навчальної та консультативної підтримки); *по-друге*, розбудова потенціалу місцевого бізнесу через формування та реалізацію підприємницького потенціалу молоді, яка генеруватиме інноваційні ідеї в найближчому майбутньому. Встановлено, що вагоме значення у реалізації останнього відіграватиме підвищення якості та практичної спрямованості української освіти.

Ключові слова: лідерство, інновації, освіта; підприємництво; відновлення економічного зростання.

The growing importance of innovations for the economic recovery as well as the low innovativeness level of the Ukrainian economy, actualize the need for managers-leaders, as individuals who are the drivers of innovative activity in the country, because they are able to generate innovative ideas and, even in crisis conditions, successfully adapt subordinates to rapidly changing situations. In this regard, the purpose of the article is to determine ways to stimulate leadership and innovation in Ukraine during the war and post-war times. Based on a logical analysis and generalization of world experience, this study proposes: *firstly*, to support and further develop the existing business in the country; *secondly*, to build the potential of local businesses through the formation and realization of the entrepreneurial potential of young people, who will generate innovative ideas in the near future. According to the analysis of international experience, small and medium-sized enterprises (SMEs) plays a key role in the growth of the economy on post-conflict territories. Moreover, an important element of effective support and reconstruction of business in the country in conditions of force majeure (war, pandemic, etc.) is the expansion of access for SMEs to capital and to educational and consulting support programs. In order to increase the number of managers-leaders in Ukraine during the war and post-war times, it is proposed to promote the formation and realization of the entrepreneurial potential of young people, in particular by improving the quality and practical orientation of Ukrainian education. This requires, among other things, improvement of curricula and programs taking into account new business challenges; establishment of partnership relations between universities and businesses; increasing personnel mobility between universities and enterprises, etc. The obtained results may be useful to civil servants of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Education, Science and Innovation and the Ministry of Education and Science of Ukraine.

Keywords: leadership, innovation, education; entrepreneurship; economic recovery.

Постановка проблеми. В період серйозних потрясінь (в т.ч. пандемія, війна) зростає роль інноваційного чинника у відновленні економіки, підвищенні її конкурентоспромож-

ності, виведенні країни на новий рівень розвитку. Ще всесвітньовідомий економіст Йозеф Шумпетер в сформульованій теорії економічного розвитку доводив, що «...саме науково-

технологічні інновації є головним фактором економічного розвитку країни: їх відсутність обумовлює системні економічні кризи, а розвиток інноваційної активності, навпаки, є чинником подолання кризових явищ».

Огляд емпіричних і теоретичних досліджень свідчить, що між витратами на інноваційну діяльність та зростанням ВВП країни існує додатний взаємозв'язок. За нашими оцінками, зростання витрат на інновації в Україні на 1% має наслідком прискорення зростання реального ВВП на 0.05-0.1 в.п. (за інших рівних умов). Зазначений позитивний вплив інновацій на економіку країни актуалізує потребу в лідерах та управлінцях як особистостях, які є рушіями інноваційної активності в країні, адже здатні генерувати інноваційні ідеї та, навіть, в кризових умовах успішно адаптувати підлеглих до швидко змінюваних ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання взаємозв'язку між лідерством, інноваціями та економічним зростанням (в т.ч. у повоєнний час) активно обговорюються як вітчизняними вченими-економістами, так і закордонними. Так, наприклад, у дослідженні «Японське диво. Як це було?» [1] проаналізовані фактори, які відіграли важливу роль у повоєнній відбудові японської економіки з середини 1950-х років. Серед них: взаємна довіра між державою та бізнесом; активне придбання патентів, інвестиції в нові технології, розвиток науково-дослідної сфери. За наведеними в дослідженні даними, «... тільки за період з 1950 по 1960 рік японські компанії придбали понад 30 тисяч патентів на суму близько \$ 1 млрд. На науково-технічні розробки витрачалось понад 3% ВВП ...».

Емпіричне підтвердження позитивного впливу інновацій і технологічного розвитку на економічне зростання представлено в дослідженні «Інновації та економічне зростання» [2]. А в роботі «Зростання та ідеї» (Growth and Ideas, 2005) [3] американського економіста, професора економіки у Стенфордському університеті Чарльза Ірвінга Джонса (Charles Irving Jones) наголошується на зв'язку між генерацією інноваційних ідей та кількістю винахідників.

Роль лідера в стимулюванні інновацій розглянуто в працях закордонних вчених [4; 5]. За результатами досліджень встановлено, що важлива функція управлінця-лідера полягає в мотивації креативної діяльності працівників та активізації їх інноваційної поведінки (зокрема шляхом справедливих винагород).

На цьогорічному травневому Весняному діловому форумі у Львові «Українська мрія: як відбудувати державу після війни?», серед іншого, обговорювались якості, необхідні управлінцю-лідеру для післявоєнної відбудови економіки України. Серед нагальних якостей в умовах війни учасники бізнес-форуму окреслили зокрема наступні: холодний розум і впевненість у своїх діях, відсутність жалю про втрачені можливості, відсутність схильності впадати в крайнощі, уникнення спроб прийняття всіх рішень одночасно, створення передумов для правильних рішень. Не менш важливими є: комунікабельність, увага до підлеглих, зорієнтованість на нововведення, перетворення знань в інновації [6].

Для України потреба в підприємцях з лідерсько-інноваторськими якостями нині є особливо значною, адже після великих утрат внаслідок війни доведеться відновлювати економіку, яка вже раніше постраждала від пандемічних збитків. У цьому зв'язку доцільно розуміти, як краще стимулювати і підтримувати розвиток підприємництва, сприяти збільшенню в країні кількості лідерів-інноваторів. Зазначене обумовило **мету і завдання даної статті**, що полягають у визначенні шляхів стимулювання лідерства та інновацій в Україні у воєнний та повоєнний час.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі логічного аналізу та узагальнення світового досвіду, у даному дослідженні запропоновано наступні шляхи стимулювання лідерства та інновацій в Україні у воєнний та повоєнний час:

- по-перше, підтримка і подальший розвиток існуючого в країні бізнесу;
- по-друге, розбудова потенціалу місцевого бізнесу через формування та реалізацію підприємницького потенціалу молоді, яка генеруватиме інноваційні ідеї в найближчому майбутньому.

I. Підтримка і подальший розвиток існуючого в країні бізнесу.

Для підтримки бізнесу в Україні під час війни, Уряд запустив кілька програм, в т.ч.: податкові пільги (звільнення від сплати ЄСВ в разі неотримання підприємцями доходу; звільнення від сплати екологічного та земельного податків на період воєнного стану та рік після нього для підприємств, які розташовані у місцях ведення бойових дій); скасування податкових перевірок для бізнесу тощо.

Додатково до вже запроваджених заходів, важливим елементом ефективної підтримки

та відбудови бізнесу в Україні є і запозичення світового досвіду країн в умовах форс-мажорних обставин (війни, пандемії тощо), зокрема:

– розширити доступ до капіталу для МСП, в т.ч. шляхом:

– взаємодії між урядом країни та міжнародними кредитними агентствами і організаціями, які допомагають підприємцям розширити приватний бізнес в країні (наприклад, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); недержавна некомерційна організація Оксфам; Шведська агенція міжнародного розвитку та співробітництва (SIDA) тощо);

– конструктивної співпраці приватних підприємств країни, інституційних інвесторів, комерційних банків, банків розвитку, експортно-кредитних агентств із Міжнародною фінансовою корпорацією¹ (МФК), яка входить до Групи Світового Банку. Серед прикладів такої співпраці: підписання в серпні 2020 року угоди між банком *Diamond Trust Bank Kenya Limited* та МФК про надання кредиту у розмірі 50 млн. доларів США малим та середнім підприємствам, які постраждали від пандемії COVID-19. Відомо також і те, що МФК підтримує бізнес-можливості в сільському господарстві країн з економіками, що розвиваються. Так, наприклад, у 2021 році МФК та Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) запустили Програму розвитку продовольчої системи (*Food Systems Development Program*), спрямовану на залучення інвестицій від приватного сектора для підтримки ланцюга доданої вартості виробництва харчової продукції по всій Африці та розширення доступу до фінансування сільських фермерів, дрібних фермерських господарств; малого та середнього агробізнесу;

– розробки фінансово-технологічними компаніями психометричних інструментів для оцінки здібностей заявників/позичальників до підприємництва. Такий інструмент оцінки в поєднанні із кредитною історією заявника, інформацією про існування застави, даними про досвід ведення бізнесу, використовується у світовій практиці для заохочення приватних банків кредитувати досвідчених підприємців. Для прикладу, інноваційна фінансово-техно-

логічна компанія «Лабораторія фінансового підприємництва»² (м. Салінас, Каліфорнія) використовує психометричні дані заявника для розрахунку кредитного скорингу (бальна система оцінки позичальника). Результати кредитного скорингу застосовуються клієнтами «Лабораторії фінансового підприємництва» (комерційними банками, іншими фінансовими установами) для зниження кредитних ризиків, безпечного збільшення розміру кредитного портфеля та зменшення витрат часу на адміністрування кредитів.

– розширити доступ МСП до програм навчальної та консультаційної підтримки в т.ч. шляхом:

– запуску програм розвитку навичок підприємництва, а також програм підтримки МСП. Наприклад, спільні ініціативи урядів країн з організацією Оксфам, діяльність якої в т.ч. пов'язана із підвищенням стійкості дрібних фермерських господарств до зовнішніх впливів;

– розширення доступу підприємців до спеціалізованих консультаційних сесій з міжнародними бізнес-експертами. Вагомі кроки у цьому напрямку зроблені Україною ще до війни. Так, на початку 2020 року Міністерство цифрової трансформації України запустило онлайн-платформу для підприємців «Дія. Бізнес».

II. Розбудова потенціалу місцевого бізнесу.

До факторів, які впливають на формування та реалізацію підприємницького потенціалу особистості, зокрема відносять: існуючі регуляторні бар'єри, наявність стартового капіталу, родинне оточення, вмотивованість особистості до досягнення результатів. Розглянемо ці фактори детальніше.

Слабка позиція України в рейтингу легкості ведення бізнесу свідчить про чималу кількість перешкод для вільного ведення бізнесу. Так, у 2020 році Україна посіла 64 місце серед 190 країн. При цьому низькими залишаються в т.ч. значення показників: «оподаткування» (65 місце) та «реєстрація бізнесу» (61 місце).

Заможні батьки та родинний бізнес значно підвищують шанси дітей стати успішними підприємцями. Таку думку можна зустріти в працях відомих вчених-економістів (Арум та Мюллер (2004) [7], Коломб'є та Маскле (2008)

¹ Міжнародна фінансова корпорація входить до групи Світового Банку, в т.ч. сприяє стійкому економічному зростанню в країнах, що розвиваються, шляхом підтримки розвитку приватного сектора, мобілізації приватного капіталу та надання бізнесу та уряду консультаційних послуг та послуг, що направлені на зменшення ризиків.

² Лабораторія фінансового підприємництва (Entrepreneurial Finance Lab) була створена у 2006 році як дослідницька ініціатива при Гарвардському центрі урядових та міжнародних досліджень.

[8], Данн та Хольц-Ейкен (2000) [9], Метью Ліндквіст (2014) [10], Соренсен (2007) [11]), а також в дослідженнях центральних органів виконавчої влади (зокрема Міністерства фінансів Ізраїлю [12]).

Вмотивованість, абсолютно необхідна для досягнення успіху в підприємницькій діяльності, не є найголовнішою рисою, притаманною населенню України. Так, за Глобальним індексом підприємництва (*The Global Entrepreneurship Index, GEI*), який оцінює стан підприємницької екосистеми, у 2018 році Україна посіла лише 73-є місце з 137. При чому один з найслабших показників підприємницької екосистеми України в рейтингу – «Сприйняття можливостей» підприємцями.

Позитивно на підвищення мотивації до підприємництва впливає якість освіти. У той же час, реалії сьогодення свідчать, що українська освіта не орієнтована на стимулювання розвитку підприємництва. Так, Статистичний аналіз агрегованих даних Європейського дослідження цінностей та Світового дослідження цінностей (EVS/WVS) засвідчив, що у період 2017–2021 років 65,4% респондентів в Україні повідомили, що мають вищу освіту.

Втім, попри високий рівень освіченості населення, лише 34,9% опитаних українців задіяна в приватному секторі економіки (порівняно, наприклад, із Туреччиною: 62,5%, Сінгапуром: 70,2%, Португалією: 70,8%).

Чому так відбувається? Тому що в Україні освіта й досі працює за старою системою. Знання, отримані учнями та студентами під час навчання не знаходять практичне застосування і з часом забуваються. Наведемо кілька рекомендацій для підвищення якості та практичної спрямованості української освіти:

- удосконалення навчальних планів та програм з урахуванням нових бізнес-викликів; використання ігрових інтерактивних методів навчання; запрошення представників бізнесу прочитати гостьові лекції для студентів та поділитися власним досвідом створення успішних стартапів;

- стимулювання студентської активності, в т.ч. шляхом: створення можливостей для участі студентів в конкурсах для соціальних підприємців-початківців; допомоги у створенні власного бізнесу; сприяння участі студентів у міжнародних програмах обміну;

- налагодження партнерських відносин університетів із бізнесом (в т.ч. підписання договорів на виконання дослідницьких проєктів, надання університетом консалтингових послуг бізнесу та проведення курсів підвищення кваліфікації для співробітників компаній);

- підвищення мобільності персоналу між університетами та підприємствами:

- можливість співробітників університету протягом кількох років попрацювати в реальному секторі економіки зі збереженням основного місця роботи (посади);

- залучення спеціалістів з бізнесу до дослідницької діяльності в університетах. За приклад можна взяти Школу економіки в Турку (Фінляндія), де восени 2020 року стартувала програма «Підприємець-резидент» (*Entrepreneurship-in-Residence*), спрямована на розширення участі активних підприємців в діяльності Школи. Підприємці-резиденти, обрані для участі у програмі: виступають в якості доповідачів, експертів, суддів на наукових заходах (презентаціях, конкурсах бізнес-ідей); відіграють роль наставників для студен-

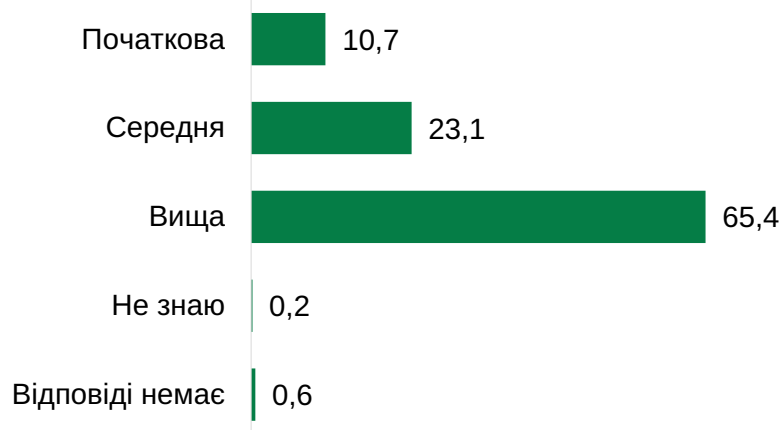


Рис. 1. Рівень освіти населення України

Джерело: складено за даними [13]



Рис. 2. Рід занять (професія) населення України

Джерело: складено за даними [14]

тів у виявленні можливостей бізнесу, оцінці та виборі бізнес-ідей; сприяють зміцненню Школи економіки в Турку як бізнес-партнера тощо. Серед переваг: підприємці-резиденти стають почесними членами наукової спільноти; отримують доступ до найновіших наукових розробок і знань; дістають можливість залучати студентів до виконання завдань і спільних проєктів, відбирати талановитих студентів тощо.

Можна передбачати, що посилення практичної спрямованості української освіти сприятиме формуванню та реалізації підприємницького потенціалу молоді, що закладає підґрунтя відновлення та розвитку економіки України у постпандемічному світі в повоєнних умовах.

З наведеного аналітичного огляду шляхів стимулювання лідерства та інновацій в Україні у воєнний та повоєнний час впливають такі висновки й рекомендації:

1. З огляду на міжнародний досвід ефективної підтримки та відбудови бізнесу у воєнний та повоєнний час, запропоновано:

а) розширити доступ українських МСП до капіталу, в т.ч. шляхом: отримання кредитної підтримки від міжнародних кредитних агентств і організацій; недержавних некомерційних організацій;

б) розширити доступ МСП до програм навчальної та консультаційної підтримки, в т.ч. шляхом: запуску програм розвитку навичок підприємництва, а також програм підтримки МСП.

2. Лідери та керівники різних рівнів за визначенням мають більше інших працівників можливості стимулювати інновації, необхідні для забезпечення економічного зростання країн, яке загальмувалося останніми роками через пандемію коронавірусу, і це особливо актуальне для України, якій потрібно відновлювати економіку не тільки після пандемічних втрат, а ще й у повоєнних умовах.

3. У стимулюванні інноваційного розвитку і, відповідно, відновленні економіки ключова роль належить підприємцям-керівникам, які, згідно постулатів теорії менеджменту, є творцями інновацій та економічними лідерами, але в Україні їхня діяльність поки ускладнена регуляторними бар'єрами.

4. Ступінь реалізації підприємницького потенціалу особистості серед інших умов значною мірою визначає її вмотивованість, на що позитивно впливає якість освіти, але не в сенсі нагромадження формальних знань, а, як доводить досвід найбільш інноваційних країн, в напрямках забезпечення достатньої свободи учнів/студентів у навчанні й цілеспрямованого впливу на формування цінностей підприємницько-новаторського світогляду.

5. Тимчасом українська освіта відстає від кращих закордонних зразків передовсім саме в аспектах практичної орієнтації, формування вмотивованості до генерації інновацій та підготовки до реалізації підприємницького потенціалу користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Череповський К. Японське диво. Як це було? *НВ*. URL: <https://nv.ua/opinion/japonskoe-chudo-kak-eto-bylo-502710.html>.

2. Cameron, G. (1996). Innovation and economic growth. Centre for economic performance. Discussion paper No. 277. URL: https://eprints.lse.ac.uk/20685/1/Innovation_and_Economic_Growth.pdf.
3. Jones, C. (2005). Growth and Ideas. Chapter 16 in Aghion P and S Durlauf (eds.) *Handbook of Economic Growth* 1B, Elsevier BV.
4. Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>.
5. Koziol-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. URL: https://www.researchgate.net/publication/343779240_The_Role_of_a_Leader_in_Stimulating_Innovation_in_an_Organization.
6. Українська мрія: як відбудувати державу після війни? (2022). Ключові тези з Весняного ділового форуму у Львові. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/news/ukrainska-mriya-yak-vidbudovuvati-derzhavu-pislya-viyni-klyuchovi-tezi-z-vesnyanogo-dilovogo-forumu-u-lvovi-25052022-6207>.
7. Arum, R. and W. Mueller (eds.) (2004). The Reemergence of Self-employment: A Comparative Study of Self-employment Dynamics and Social Inequality, Princeton NJ, Princeton University Press.
8. Colombier, N. and D. Masclat (2008). Intergenerational correlation in self-employment: some further evidence from French ECHP data, *Small Business Economics*, Vol. 30: 423–437.
9. Dunn, T. and D. Holtz-Eakin (2000). Financial capital, human capital and the transition to selfemployment: evidence from intergenerational links, *Journal of Labor Economics*, Vol. 18: 282–305.
10. Lindquist, M. J., Sol, J., & Van Praag, M. (2015). Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children? *Journal of Labor Economics*, 33(2), 269–296. DOI: <https://doi.org/10.1086/678493>.
11. Sørensen, J. B. (2007). Closure and Exposure: Mechanisms in the Intergenerational Transmission of Self-employment. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 25: 83–124.
12. Aflalo E. (2021) Study confirms growing up with a silver spoon increases entrepreneurial tendencies. *CTech h*. Available at: <https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3889995,00.html>.
13. Variable Report – Tables. Joint EVS/WVS 2017–2021. Dataset. Updated tables as of July 2021 (v. 2) Related to the Joint EVS/WVS, Version 2.0.0GESIS: doi: 10.4232/1.13737 WWSA: doi: 10.14281/18241.14. 551 p. P. 455–456.
14. Variable Report – Tables. Joint EVS/WVS 2017–2021. Dataset. Updated tables as of July 2021 (v.2) Related to the Joint EVS/WVS, Version 2.0.0GESIS: doi: 10.4232/1.13737 WWSA: doi: 10.14281/18241.14. 551 p. P. 473–474.

REFERENCES:

1. Cherepovskiy, K. (2017). Yaponske dyvo. Yak tse bulo? NV. Available at: <https://nv.ua/opinion/japonskoe-chudo-kak-eto-bylo-502710.html> [in Ukrainian].
2. Cameron, G. (1996). Innovation and economic growth. Centre for economic performance. Discussion paper No. 277. Available at: https://eprints.lse.ac.uk/20685/1/Innovation_and_Economic_Growth.pdf.
3. Jones, C (2005). Growth and Ideas. Chapter 16 in Aghion P and S Durlauf (eds.) *Handbook of Economic Growth* 1B, Elsevier BV.
4. Amabile, T.M. & Khaire, M. (2008). Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader>.
5. Koziol-Nadolna, K. (2020). The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization. Available at: https://www.researchgate.net/publication/343779240_The_Role_of_a_Leader_in_Stimulating_Innovation_in_an_Organization.
6. Українська мрія: як відбудувати державу після війни? (2022). Ключові тези з Весняного ділового форуму у Львові. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/news/ukrainska-mriya-yak-vidbudovuvati-derzhavu-pislya-viyni-klyuchovi-tezi-z-vesnyanogo-dilovogo-forumu-u-lvovi-25052022-6207> [in Ukrainian].
7. Arum, R. and W. Mueller (eds.) (2004). The Reemergence of Self-employment: A Comparative Study of Self-employment Dynamics and Social Inequality, Princeton NJ, Princeton University Press.
8. Colombier, N. and D. Masclat (2008). Intergenerational correlation in self-employment: some further evidence from French ECHP data, *Small Business Economics*, Vol. 30: 423–437.
9. Dunn, T. and D. Holtz-Eakin (2000). Financial capital, human capital and the transition to selfemployment: evidence from intergenerational links, *Journal of Labor Economics*, Vol. 18: 282–305.
10. Lindquist, M. J., Sol, J., & Van Praag, M. (2015). Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children? *Journal of Labor Economics*, 33(2), 269–296. DOI: <https://doi.org/10.1086/678493>.

11. Sørensen, J. B. (2007). Closure and Exposure: Mechanisms in the Intergenerational Transmission of Self-employment. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 25: 83–124.
12. Aflalo E. (2021) Study confirms growing up with a silver spoon increases entrepreneurial tendencies. *CTech*. Available at: <https://www.calcalistech.com/ctech/articles/0,7340,L-3889995,00.html>
13. Variable Report – Tables. Joint EVS/WVS 2017–2021. Dataset. Updated tables as of July 2021 (v. 2) Related to the Joint EVS/WVS, Version 2.0.0GESIS: doi: 10.4232/1.13737 WWSA: doi: 10.14281/18241.14. 551 p. P. 455–456.
14. Variable Report – Tables. Joint EVS/WVS 2017–2021. Dataset. Updated tables as of July 2021 (v. 2) Related to the Joint EVS/WVS, Version 2.0.0GESIS: doi: 10.4232/1.13737 WWSA: doi: 10.14281/18241.14. 551 p. P. 473–474.