

УДК 378.4.013.73:338.22
DOI: 10.17223/22220836/22/3

И.В. Брылина, А.А. Корниенко

СТАНОВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОВ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР. АПОЛОГИЯ КУЛЬТУРНОЙ МИССИИ УНИВЕРСИТЕТА

В статье анализируется процесс становления университетов как предпринимательских структур, что интерпретируется авторами как угроза культурной миссии университета. Проанализирована специфика модели предпринимательского типа менеджмента университета XXI в. Исследована трансформация университетских структур в процессе капитализации знаний. Знание представлено в качестве источника инноваций, сам же университет анализируется в контексте коммерческой конкуренции. Делается вывод, что в контексте «капитализма знаний» университеты превращаются в средство конкуренции за глобальное лидерство в производстве высоких технологий.

Ключевые слова: современный университет, предпринимательство, открытый рынок знаний, символический капитал, мультиуниверситет.

XXI век привнес в развивающееся пространство университетского образования идею превращения образования в товар, что отражено в генеральном соглашении по торговле услугами, принятом в рамках ВТО. Возникли такие специальные сферы, как экономика знания, менеджмент знания. Контекстом этих модернизированных процессов явилась не только глобализация, но и становление знаниевой индустрии как тенденция развития постиндустриального общества. Это та существенная предпосылка, которая лежит в основе формирования рынка образовательных услуг, открытого рынка знания. Действительно, переход к постиндустриальной формации изменил статус производимого знания.

Осевым принципом постиндустриального общества является возросшее социальное значение теоретического знания и его новый статус как направляющей силы социального изменения. Об этом говорил П. Тейяр де Шарден, отмечая «возрастающее воздействие на нынешнее мышление деятельной страсти к открытию; последовательное замещение фабрики лабораторией, производства исследованием, стремления больше иметь стремлением больше быть... Научное исследование, только лишь вчера бывшее каким-то аристократически благородным времяпрепровождением, становится важным, в сущности, основным делом человечества... Человечество обзаводится колоссальным по своему масштабу общим «церебральным органом» [1].

И если доминирующими структурными элементами индустриального общества являются капитал и труд, то для постиндустриального общества – информация и знание.

Знание – это социальный продукт, и вопрос о его стоимости, цене или ценности в значительной степени решается по-иному, чем в индустриальном

обществе. И в ситуации, когда знание в своей систематической форме вовлекается в практическую переработку ресурсов (в виде изобретения или организационного усовершенствования), именно знание, а не труд выступает источником стоимости. Экономисты в своих концепциях, объясняющих производство и обмен, используют в качестве основных переменных «землю, капитал и труд». Более проникательные исследователи, например В. Зомбарт [2] и И. Шумпетер [3], дополняют эту триаду такими важными понятиями, как «деловая инициатива» и «предприимчивость». Но несмотря на это, доминирует все же такой аналитический подход, который акцентирует те или иные комбинации капитала и труда в духе трудовой теории стоимости, почти полностью игнорируя при этом роль знания или организационных новшеств и управления.

Так же как труд и капитал были центральными переменными, определяющими цену в индустриальном обществе, так и информация и знания становятся решающими переменными информационного общества.

Переворот в способе создания богатства и коренные сдвиги в общественных потребностях привели к тому, что формируется знаниевая индустрия, «знаниевое» производство. Именно знание обретает стоимость и превращено в доминирующую форму богатства, в товар. В 80-е гг. XX в. быстрый экономический рост наблюдался в ряде развивающихся стран, где прочно укоренились новые технологии и был достигнут существенный прогресс в уровне квалификации населения. Благодаря этому возникла ситуация, когда большая часть производства обрабатывающей промышленности, прежде целиком сосредоточенного в развитых странах, была перенесена в развивающиеся страны, где дешевые трудовые ресурсы позволяют изготавливать продукцию при гораздо более низких издержках на заработную плату. Из-за этого в развитых странах Запада стало намного труднее найти работу в обрабатывающей промышленности, да и в других секторах экономики.

По мере развития богатство утрачивает материальное воплощение, которое придавали ему в аграрной цивилизации земля, а в индустриальной, хотя и в трансформированной форме – капитал. Возникновение в постиндустриальной цивилизации новой – «символической» – формы капитала подтверждает идеи Маркса и классической политэкономии, предсказавших конец традиционного капитала. «Символический капитал» – знания – имеет принципиально иную природу: он неисчерпаем и одновременно доступен бесконечному числу пользователей без ограничений. Соответственно изменяется природа денег: бумажные деньги отживают свой век, их место занимают кредитные карточки. Во второй половине XX в. произошло слияние науки и инженерии, изобретательство перестало носить эмпирический характер, стало сугубо научным. Научное исследование стало важнейшим делом человеческого общества.

Применение знания в производстве привело к тому, что определение стоимости товара, вычислявшейся раньше в зависимости от вложенного труда, изменилось. Теперь стоимость товара зависит также и от вложенного в производство этого товара знания. В то же время применение знания позволяет приносить большую прибыль, знание становится ресурсом богатства. Истинную власть приобретает знание в различных формах – информации,

науки, искусства. В информационном обществе знания становятся основой, а образование – средством достижения власти. Элитная часть общества представлена исследователями и учеными, появляется страт управленцев, владеющих информацией (оверстрат).

Университет в XXI в. формирует и будет формировать специфические отношения с предпринимательскими структурами, создавая новые технологии образования, «бизнес-инкубаторы», с разнообразными организационными и договорными формами деятельности. Значимость научных и технологических изменений ставит проблему взаимосвязи современного университета и технологического трансферта [4]. Эти взаимосвязи будут, вероятно, реализовываться через такие формы, как научные парки, совместные фирмы, центры технологического трансферта и бизнес-инновационные центры. Эти структуры включаются в университет, что отражает своеобразное «разделение труда»: университеты производят технологии завтрашнего дня, мелкие предпринимательские структуры действуют как окна в будущие технологии, большие компании снижают производственный риск и действуют уже с хорошим знанием рынка. В итоге университет рассматривается сегодня как дорогостоящий бизнес. Соответственно, над университетами нависла угроза превращения их в предпринимательские структуры по производству знаний. Тенденции сциентизации, индустриализации и глобализации современной жизни усиливают позиции утилитаристов и противостоят классической либеральной традиции.

И если поставить вопрос следующим образом: социальные услуги или рынок, университет – центр обучения высокого качества, предоставляющий обществу услуги, или предприятие сферы услуг, – возможны следующие вариации ответов.

Если предпочтение отдано второму, то дискуссия об ответственности университета перед правительством бессмысленна. В этом случае правильнее ставить другие вопросы: обеспечивает ли рынок эффективное распределение ресурсов? Является ли рынок высшего образования конкурентным или олигополистическим? Каким образом положение монополиста влияет на результаты деятельности университета? Должны ли бесприбыльные предприятия (университеты) закрыть свои двери? Отвечая на подобное вопросы, отрицать, что деятельность университетов постепенно вводится в контекст коммерческой конкуренции, значило бы отрицать явное. Именно рынок (со всеми присущими ему издержками) поглощает большую часть университетских выпускников. Рынок определяет колебания в предложении различных специальностей. Конкуренция в сфере прикладных исследований регулируется рынком. Существует реальная конкуренция между университетами в сферах подготовки профессионалов и проведении исследований. Поэтому сегодня университеты «разрывают» мир правительств и мир рынка. Но и сами правительства настаивают на усилении роли рынка и ослаблении влияния общественного сектора.

Однако вероятно, что в этом отношении произойдут радикальные изменения. Нам представляется, что действия некоторых правительств в этом направлении скорее мотивированы стремлением гарантировать поступление средств из общественных фондов, чем тем, чтобы университеты приспособи-

лись к требованиям общества. Но здесь радикальных краткосрочных изменений недостаточно. Количественные и качественные улучшения, следующие из дискуссии между университетами и представителями власти, позволят совместно определить цели и соответствующую систему контроля. Это может стать позитивным, реалистическим путем решения задачи, гарантирующим выполнение обязанностей, свойственных университету в изменяющемся обществе. Это также будет определять постоянство статуса университета как общественного института, гарантировать решение вопроса о его неизменности, идентичности университетского образования.

Сегодня знаниям в постиндустриальном обществе отводится то же значение, какое имели «капитальные фонды» в индустриальном. Обучение – это инструмент, дающий человеку возможность накопить «фонд знаний» подобно тому, как бизнес позволяет ему аккумулировать «капитальные фонды». Чем больше человек учится, тем больший «фонд знаний» он приобретает. Как отмечает В.И. Красиков [5], скрытый подтекст обучения, таким образом, задает новую социальную структуру общества, в которой основные потребители знаний (те, кто больше накопил знаний) получают особые привилегии, имеют высокий доход и доступ к более эффективным средствам производства. Этот вид «капитализма знаний» определяет логику распределения рабочих мест и доходов. И если в предыдущем столетии господствующими фигурами были предприниматели, бизнесмены и промышленные руководители, то сегодня ими оказываются ученые, математики, экономисты и создатели новых интеллектуальных технологий. Традиционное обучение дает квалификацию; новое образование – метаквалификацию, т.е. методологическую и мировоззренческую систему навыков как основу усвоения и генерирования новых знаний.

Для информационного общества характерно явление становления элитных университетов, финансируемых высокотехническими корпорациями и проявляющих себя в пределах индустрии знаний. По сути, современный университет оказался в проблемной ситуации: с одной стороны, он должен отстаивать свою научную автономию, а с другой – усиливать взаимодействие с общественностью и экономической жизнью. Другое знаменательное явление эволюции университетов – «индустриализация науки», когда само промышленное производство становится сферой производства знаний. Это объясняется тем, считает В.И. Красиков [5], что фундаментальная наука становится областью, связанной со значительными инвестициями, которые могут идти либо от государства, либо от транснациональных корпораций. Университеты строят свои программы как структуры, перед которыми стоит задача компенсировать огромные инвестиции, лежащие в основе контактов с промышленностью. Поскольку знание становится все более короткоживущим, инвестиционные вложения должны амортизироваться до начала нового цикла обновления. Краткосрочность порождает необходимость преодоления трудностей и, как следствие, необходимость сотрудничества исследовательских коллективов. В этих условиях университет может утратить качества института для общества и превратиться в средство конкурентной борьбы за глобальное лидерство в сфере высоких технологий.

Будет ли сохранена и приумножена та роль, которую всегда играл университет в интеллектуальной эволюции общества? Наконец, каковы возможности и потери технологического трансферта? Авторы, исследующие проблемы, связанные с развивающимся университетским образованием, говорят сегодня об опасностях, с которыми сталкивается современный университет [6]. Сможет ли он противостоять всему тому, что размывает его границы и специфику? Сможет ли современный университет, увеличивая масштаб связи с экономическим контекстом, уберечь всегда присущую ему автономию? В ситуации происходящей «индустриализации науки» университеты создают такие программы, реализуя которые только и возможно «отработать» сверхзначительные вложения, вытекающие из контактов с высокотехнологическими корпорациями, подчас и с транснациональными. Кроме того, превращение университетов в предпринимательские структуры по производству знаний может явиться фактором, способствующим уничтожению классической либеральной традиции университетского образования. Этот процесс проявит свою очевидность по мере нарастания тенденций глобализации и сциентизации современной жизни. Ранее можно было говорить о стабильности университетов. Предпосылкой этой стабильности было то, что университет всегда имел дело со знанием. В ситуации «капитализма знаний» университетские структуры могут превратиться в агентства по выдаче лицензий, а академические институты обретут статус рыночных единиц. Университету, столкнувшемуся с трансформациями в собственной парадигме, предстоит действовать как предприятиям (не являясь ими на самом деле). Автономия университета, которая исторически приравнивается к корпоративной свободе, будет включена в отношение борьбы с неверной интерпретацией университета как разновидности дорогостоящего бизнеса [6].

Кроме того, движение в направлении научных инноваций потребует радикальной трансформации программ, их специализации и моделирования в условиях сокращения объема канонического общеобразовательного знания, что происходит в условиях формирования междисциплинарной траектории образования. А между тем знание, получаемое студентом, и знание, приобретаемое в ходе исследования, различны. И как возможно совместить такую потребность человека, как экзистенциальное стремление к истине, со стремлением приобрести знание, которому уготован статус товара?

Это лишь немногие из проблем, связанных со становлением университета предпринимательского типа. Говоря о них, отметим, что футурологами, делающими акцент на организационно-структурных основаниях университета будущего, предлагается идея «мультиверситета» [7], – в структуре последнего будут сосуществовать сообщества студентов и аспирантов, администраторов и преподавателей, гуманитариев и естественников, хранящих вечные истины и создающих истины новые.

К. Керр в работах «Индустриализм и индустриальный «человек»» [7], «Задачи университета», «Маршалл, Маркс и современный период. Одномерное общество», описывая академический монастырь кардинала Дж. Ньюмена и развивая «Идеи современного университета» А. Флекснера, доказал, что динамизм европейской культуры опережает прогнозы футурологов. Академический мир сталкивается с задачами, которые ставит перед ним общество.

Университет новой эпохи, полагает К. Керр, – это социокультурное явление – серия сообществ, переживших глобальную трансформацию, с богатым историческим прошлым, где уже встречались элементы множественности: «Мультиверситет – это несовместимый институт. Это не одно, а несколько сообществ – сообщество студентов и сообщество аспирантов, сообщество гуманистов, сообщество социальных исследователей и сообщество ученых, сообщество администраторов... Как институт, он смотрит далеко в прошлое и далеко в будущее и часто не согласен с настоящим. Он служит обществу почти рабски – общество он также критикует, иногда безжалостно. Внутренняя несовместимость вовсе не мешает мультиверситету быть совместимым с окружающим его обществом. Напротив, постоянная внутренняя борьба является залогом «стабильной свободы», ибо хотя у мультиверситета нет общей «души», у него есть единый руководящий его действиями идеал – все, что он делает, должно быть направлено на поиск истины. Цели уже определены: сохранение вечных истин, создание нового знания, улучшение обслуживания там, где истина и знание высшего порядка могут служить потребностям человека. Цели имеются, средства необходимо постоянно совершенствовать в конкурентном динамическом окружении» [7]. Но, становясь меритократическим, общество вынуждено ориентироваться на «новую интеллектуальную касту». Сегодня, в условиях «неклассического» времени, крупнейшие университеты мира переживают эпоху глобальных трансформаций, предпринимая попытку совместить выдающийся интеллектуальный потенциал с идеями конкурентоспособности, продуктивности и предпринимательства. Ч.-М. Вест в работе «В поисках неограниченных возможностей: Эссе о МИТ и роли научно-исследовательских университетов» [8] пишет об университетах, совмещающих высокий уровень образования и научно-исследовательской работы. Он называет в числе последних независимые исследовательские институты Макса Планка и университеты Германии, вступившие в отношения интеграции, совместные инновационные проекты исследовательских центров Кембриджа и Массачусетского технологического института. Научно-исследовательские центры мирового уровня создают Китай, Мексика, Сингапур. Речь идет о создании «метауниверситетов», в основу которых будут положены глобальная исследовательская кооперация, совместное использование знаний. При этом преподавание и производство знаний осуществлено на основе развития программного обеспечения с открытым кодом Linux [9]. Метауниверситет в полной мере и степени продемонстрирует новое измерение глобального сотрудничества преподавателей, студентов, исследователей.

Очевидна ли угроза «растворения» университета? Знание всегда считалось общественным благом. Сегодня оно стало предметом потребления, подчиняющимся законам и правилам, общим для рынка. Когда знание становится частью рыночного механизма, оно перестает быть общественным, университет утрачивает качества социального блага, качества института для всего общества: «Он становится частью инструментария в конкурентной борьбе за глобальное лидерство в сфере высоких технологий, средством развития современной науки и современной экономики. Он становится эффективным инструментом власти, которой пользуются примерно 700 млн людей, проживающих в развитых регионах мира: в США, Японии и Западной Евро-

пе. Это означает конец универсальной функции университета: верно, что он все еще переживает период экспансии, но в процессе развития своего огромного потенциала как средства для конкуренции его горизонт будет сужен рамками корпорационного мышления – громадная революция в спокойной форме уже происходит» [9]. Однако знание должно остаться общественным достоянием человеческого разума. Как результат творческой активности человека знание должно быть управляемо едиными механизмами. Доступ к знанию должен оставаться одним и тем же. Знание должно рассматриваться как элемент всеобщей истории человечества, так как оно воплощает целостность творчества человека. Если мы окажемся в русле изложенной модели, доминирующая модель приведет к двум культурам: высокотехнологичной (естественно-научной) и слаботехнологичной (гуманитарной). Различия возрастут уже потому, что люди не будут связаны друг с другом, считает Р. Ретрелла [10].

Данная тенденция является потенциально опасной, так как дефицит человеческого или социального понимания станет критическим. Если мы встанем на путь развития науки для технологии, то в самом скором времени достигнем предела традиционного человеческого самопонимания – искусства и история исчезнут. Ученые заявляют, что история человечества вышла на новый уровень, этап своего конца. По их мнению, сначала был безжизненный мир, затем мир живой, затем наступила эра человека, а сейчас очередь за следующим этапом развития – искусственным интеллектом. В этом контексте человеческое общество как таковое не играет роли, оно вторично, служебно. И в случае, если знание остается глобальным, оно должно быть обращено к 7 млрд людей, живущих ныне на планете, а не к 700 млн, принимаемым в расчет, когда обсуждают проблемы глобализации науки и технологии. Наука и технологии не должны быть привилегией только развитых рынков.

Широта и горизонты видения должны защищаться и расширяться университетами. Это их традиционная миссия. И она останется за ними, если университеты поймут глобальность как подлинно универсальное, объемлющее все человечество в его поиске общего будущего, если, несмотря на усиление технологического соблазна, академический мир останется лояльным к широкой концепции человека и человеческой судьбы.

Литература

1. *Тейяр де Шарден П.* Феномен человека : сб. очерков и эссе / пер. с фр. М. : ООО «Издательство АСТ», 2002. 553 с.
2. *Sombart W.* Sozialismus und soziale Bewegung. Jena : Verlag von Gustav Fischer. English translation: Socialism and the Social Movement in the 19th Century, New York : G.P. Putnam's Sons. 1898. 220 pp.
3. *Schumpeter J.A.* Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Row. 1942. 381 pp.
4. *Марков К.А.* Коммерциализация научных исследований в университетах США // Вестн. Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. 2009. № 5. С. 22–30.
5. *Красиков В.И.* Университетское образование в контексте традиций и реалий современного информационного общества // Классический университет в неклассическое время. Труды Томского государственного университета. 2008. Т. 269. С. 13–15.
6. *Petrova G.I., Brylina I.V., Kulizhskaya E.G., Bogoryad N.V.* Corporate Culture of Contemporary Research University in Search of Complementarity of Humanitarian and Commercial Principles in Education (Russian Context) [Electronic resource] // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 166 : Proceedings of The International Conference on Research Paradigms Transformation in

Social Sciences 2014 (RPTSS-2014), 16–18 October 2014, Tomsk, Russia. [P. 505–510]. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814067007> (дата обращения: 15.04.2016).

7. Clark Kerr, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison, and Charles A. Myers. *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press. 1960. 331 p.

8. Vest Charles M. *Pursuing the Endless Frontier Essays on MIT and the Role of Research Universities (Overview & sample chapter) (Hardcover ed.)*. Cambridge, MA : MIT Press. 2004. 318 p.

9. Мартынов К. Дистанционная Coursera // Отечественные записки. 2013. № 4 (55). С. 123–125.

10. Ретрелла Р. Университет как место производства знаний // Alma mater (Вестник высшей школы). 1994. № 3. С. 16–25.

Brylina Irina V., Kornienko Alla A. National Research Tomsk Polytechnic University (Tomsk, Russian Federation).

E-mail: ibrylina@yandex.ru, allaphil@mail.ru

Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History, 2016, (2) 22, p. 28–36.

DOI: 10.17223/22220836/22/3

THE PROCESS OF FORMATION OF ENTERPRISE UNIVERSITY. APOLOGY OF CULTURAL MISSION OF THE UNIVERSITY

Key words: *modern university, enterprise, open knowledge market, symbolic capital, multiuniversity.*

The article analyzes the process of universities formation as an enterprise. That is interpreted as a threat to cultural mission of university. The article analyzes the enterprise model of University management in 21st century. University and Science have more value if they produce more “economically viable wealth”. Knowledge becomes more valuable and is turned into the dominant form of wealth, into goods.

The authors compare modern university model with classic one. Following the hermeneutical method, the modern epoch is presented as a period of economic mercantilism, while knowledge is interpreted as ‘symbolic capital’. This capital is inexhaustible and accessible for users without limitations. In addition to that, the formation backgrounds of education market and open knowledge market are analyzed.

The transformation of university structures is explored in the context of knowledge capitalization process. Knowledge is presented as innovative source. The university is analyzed in the context of commercial competition. Society has always functioned on the basis of knowledge but only in the second half of the 20th century, a merger of science and engineering appeared. It changed the main gist of technology. The interconnection between the modern university and technological transfer is realized with help of new organizational structures-contractual forms of activity. The complex of these structures is defined by the term «innovation zone», which means the final phase of the innovation cycle.

The only and real long-term strategy of economic development should include major investment in university education and professional advancement. This will increase access to knowledge and absolute and relative supply level of skilled and educated workforce.

Traditional training provides qualifications. A new education provides metaqualification, i.e. methodological and ideological system of skills as the basis for learning and generating new knowledge.

Today universities generate and will continue to generate new industrial sectors (such as Silicon Valley or our domestic science cities). Therefore university education belongs to the most influential branches of modern industry. Thus education in cultural and methodological content expresses a sort of “industry knowledge”. On the basis of analysis of the given sources, as well as the practical experience of renewal of modern university it’s possible to conclude that in the context of “knowledge capitalism” universities become the means of competition for global leadership in high technologies.

We conclude that intellectual horizons must be protected and expanded by universities. This is their traditional mission, which academic society will save, if it remains loyal to the great concept of human and human destiny under the conditions of technological progress domination over humanity.

References

1. Teilhard de Chardin, P. (2002) *Fenomen cheloveka* [The phenomenon of Man]. Translated from French by N.A. Sadovskiy. Moscow: AST.
2. Sombart, W. (1898) *Sozialismus und soziale Bewegung* [Socialism and Socialist Movement]. Jena: Verlag von Gustav Fischer.
3. Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
4. Markov, K.A. (2009) Kommertsializatsiya nauchnykh issledovaniy v universitetakh SShA [Commercialization of scientific research in US universities]. *Vestn. Nizhegorod. un-ta im N.I. Lobachevskogo – Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*. 5. pp. 22–30.
5. Krasikov, V.I. (2008) Universitetskoe obrazovanie v kontekste traditsiy i realiy sovremennoy informatsionnoy obshchestva [University education in the context of traditions and realities of the modern information society]. In: Balandin, M.N. (ed.) *Klassicheskiy universitet v neklassicheskoe vremya. Trudy Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Classical University in Nonclassical Time. Proceedings of Tomsk State University]. Vol. 269. pp. 13–15.
6. Petrova, G.I., Brylina, I.V., Kulizhskaya, E.G. & Bogoryad, N.V. (2015) Corporate Culture of Contemporary Research University in Search of Complementarity of Humanitarian and Commercial Principles in Education (Russian Context). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.12.562. (Accessed: 15th April 2016).
7. Kerr, C., Dunlop, J.T., Harbison, F.H. & Myers, C.A. (1960) *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press.
8. Vest, C.M. (2004) *Pursuing the Endless Frontier Essays on MIT and the Role of Research Universities*. Cambridge, MA: MIT Press.
9. Martynov, K. (2013) Distantionnaya Coursera [The Remote Coursera]. *Otechestvennye zapiski*. 4(55). pp. 123–125.
10. Retrella, R. (1994) Universitet kak mesto proizvodstva znanii [University as a place of knowledge production]. *Alma mater (Vestnik vysshey shkoly) – High School Herald*. 3. pp. 16–25.