

Житомирський національний агроекологічний університет

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО Й ВНУРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПОРЯДОК ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Визначено особливості функціонування суб'єктів господарювання в умовах сучасного розвитку економіки. Встановлено необхідність перманентних змін у частині організації та функціонування суб'єктів господарювання відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Окреслені фактори впливу зовнішнього середовища на систему управлінського контролю вітчизняних підприємств. Дана характеристика взаємодії управлінського контролю та внутрішнього середовища. Доведено, що контроль має бути безпосередньо пов'язаний із розумінням зовнішнього середовища та бути гарантом досягнення стратегічної мети підприємства. Визначено вплив рівня стратегії підприємства на організацію управлінського контролю. Розглянуто основні дотичні взаємозв'язку прибутку підприємства, морально-етичної складової та системи управлінського контролю.

Ключові слова: управлінський контроль, управління, фактор, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегія.

Постановка проблеми

Середовище, в якому функціонує підприємство, характеризується високим ступенем складності, динамізму та ризикованості ведення господарської діяльності. Істотний вплив на порядок організації та функціонування системи управлінського контролю будь-якого суб'єкта господарювання має зовнішнє середовище, ступінь впливу якого певною мірою обумовлює організаційну структуру контрольного середовища, використовуваний методологічний інструментарій, виокремлення об'єктів та суб'єктів контролю, визначення їх повноважень тощо. У таких умовах головним завданням суб'єктів

господарювання стає оперативне реагування на мінливе зовнішнє середовище шляхом використання методологічного інструментарію управлінського контролю. Елементи внутрішньої системи управління обумовлюють межі управлінського контролю, що вказує на відкритість цієї системи. При цьому, ефективність системи управлінського контролю буде прослідковуватися лише за наявності детального уявлення суб'єктів про особливості внутрішнього середовища організації, її потенціал, особливостей функціонування та ін. Дослідження стану внутрішнього середовища необхідне для виявлення проблемних місць, можливостей, які підприємство може використовувати при встановленні та досягненні стратегічних і поточних цілей. Тому питання управлінського контролю та вплив на його функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища є надзвичайно важливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблемам формування, функціонування та удосконалення системи управлінського контролю присвятили свої праці як зарубіжні, так і вітчизняні економісти, серед яких: М. Т. Білуха, Б. І. Валуєв, П. Ф. Друкер, К. Друрі, Н. Г. Данілочкіна, Г. В. Жаворонкова, Р. О. Костирко, Є. В. Мних, Л. В. Нападовська, С. М. Петренко, М. С. Пушкар, В. С. Рудницький, Л. О. Сухарева, С. Г. Фалько, Д. Хан, П. Хорват, В. О. Шевчук, М. Г. Чумаченко та ін. Однак, незважаючи на вагомі наукові напрацювання, зміни у сучасних умовах ведення господарської діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру, зокрема необхідність вивчення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на побудову і функціонування системи управлінського контролю підприємств.

Мета, об'єкт та методика дослідження

Метою дослідження є визначення впливу дії факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на організацію та функціонування системи управлінського контролю. Об'єктом дослідження виступає система управлінського контролю у сучасних умовах господарювання. У процесі проведеного дослідження використовувалися такі методи: діалектичний метод пізнання – при узагальненні дії факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управлінського контролю; індуктивний – на етапі збору, систематизації й обробки інформації та дедуктивний – у процесі теоретичного осмислення проблеми.

Результати дослідження

За останні десятиліття економічна система нашої держави зазнала значного перетворення, що, у свою чергу, викликало трансформацію господарської діяльності підприємств. Господарська діяльність та зміна операційних важелів

також призвела до реорганізації системи управлінського контролю. До 1991 року усі рішення, пов'язані з виробництвом, розподілом та навіть споживанням, приймалися вищими органами державного планування. При цьому, планувалося майже все: що і скільки виробляти, де придбати сировину та матеріали, де реалізувати тощо. Таким чином, підприємство виконувало роль виробничої одиниці, а контроль мав забезпечувати тільки виконання завдань виробництва. Його функції, в основному, зводилися до контролю виробництва, використання матеріальних цінностей, потужності та ефективності технологій, а не контролю управління вартістю. Основним завданням контролю було регулювання, що означало: підприємства можуть працювати тільки шляхом дотримання певних правил чи нормативів, а отже спостерігалось послаблення влади керівництва та співробітників.

Із здобуттям Україною незалежності, основним завданням реформи стало зменшення впливу централізованої системи планової економіки та розширення приватної власності. При цьому, підприємства акцентували свою увагу на управлінні своїм бізнесом відповідно до економічних законів, особливо закону вартості. Суб'єкти господарювання почали орієнтуватись на управління виробництвом, а не тільки власне на чисте виробництво. Відповідно, увага керівництва зміщується з позицій власне виробленої кількості продукції та зосереджується на питаннях розміру собівартості виробництва, процесах постачання й збуту, спрямовується на вивченні механізмів одержання доходів і формуванні прибутку. Відбувається трансформація контролю з виробництва до процесів закупівлі та реалізації продукції. Система контролю на підприємстві не спрощується, а навпаки адміністрація та працівники набувають нових повноважень у сфері контролю, що притаманні були тільки державним органам. Також набуває поширення ідея поділу влади між державними органами та підприємствами, що, у свою чергу, змінює межі відповідальності вищого керівництва підприємства, запроваджується введення контрактної та орендної систем, акціонування тощо.

Все це призводить до збільшення відповідальності управлінського персоналу за розміщення активів, їх використання та розпорядження. Метою контролю стає не тільки гарантування одержання доходів та, відповідно, і прибутку, а й розміру прибутку. Таким чином, управлінський персонал підприємства несе додаткову відповідальність за прибутковість активів, а управлінський контроль диверсифікується. Подальшим напрямом реформування стала трансформація організаційної структури підприємства з окресленням прав і обов'язків власників, поділом влади між державними органами та підприємством. Звісно, і мета управлінського контролю почала змінюватися у сторону гарантування максимізації прибутку за наявного розміру активів. При цьому, межі управлінського контролю розширено до контролю структури капіталу, розподілу прибутку та капіталу тощо. Система контролю із закритої трансформується у відкриту.

Фактори, що впливають на діяльність підприємства і порядок функціонування системи управлінського контролю зокрема, можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Фактори внутрішнього середовища виникають в середині підприємства, і менеджери можуть впливати на них через прийняття відповідних управлінських рішень. Що стосується факторів зовнішнього середовища, то суб'єкт господарювання не в змозі керувати їх дією, лише пристосовуватися до їх впливу шляхом контролю за діяльністю підприємства.

Слід зазначити, що середовище системи контролю підприємства безпосередньо пов'язане з усіма елементами управління у підприємстві та є сукупністю зазначених елементів. У такому випадку, саму систему управлінського контролю слід розглядати як закриту, а зовнішнє середовище і буде сукупністю впливу чинників за межами цієї закритої системи. Фактично закрита система перетворюється на відкриту за умови врахування зміни зовнішніх факторів або принаймні прийняття їх до уваги. Тому система управлінського контролю власне є відкритою.

Як відомо, частково середовище контролю притаманне іншим методам управління. У той же час, серед науковців не має однаковості стосовно класифікаційних ознак середовища контролю у підприємстві. Так, відповідно до моделі COSO, контрольне середовище задає атмосферу в підприємстві, впливаючи на контрольну свідомість свого персоналу. Воно є основою для всіх інших компонентів контролю, що забезпечує дисципліну і структуру контрольної діяльності. До факторів контрольного середовища ставляться вимоги цілісності, дотримання етичних цінностей, обраного стилю керівництва, системи делегування повноважень, управління розвитком персоналу у підприємстві [2]. Р. Ентоні, у свою чергу, до складових контрольного середовища відносить організаційну стратегію, центри відповідальності, корпоративну культуру, людські ресурси та розуміння стратегії [1]. Слід зазначити, що вітчизняні науковці теж, в основному, надають перевагу ідеям моделі COSO. Таким чином, вищевказані види класифікації контрольного середовища дають можливість виокремити ключові фактори контролю. Проте, більш доцільним, є визначення факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Так, зовнішнє середовище є важливим чинником, який впливає на реалізацію стратегії підприємства. Водночас, контроль має бути безпосередньо пов'язаний із розумінням зовнішнього середовища та бути гарантом досягнення стратегічної мети підприємства. Стосовно суб'єкта господарювання, зовнішнє середовище може включати такі складові: соціальне середовище, політичне середовище, технічне середовище, бізнес-середовище, конкурентне середовище тощо (рис. 1). Слід зазначити, що керівництво підприємства може мати опосередкований вплив на формування зовнішнього середовища.



Рис 1. Фактори впливу зовнішнього середовища на систему управлінського контролю суб'єкта господарювання.

Джерело: власні дослідження.

Кожна із наведених складових, у свою чергу, може включати багато факторів, зокрема: етичні, релігійні, культурні, екологічні, обмінний курс, рівень інфляції, систему оподаткування, законодавство, правила та норми тощо. У зв'язку з цим, доцільним є визначення впливу на систему управлінського контролю окремих складових зовнішнього середовища.

Так, протягом досить тривалого часу, суб'єктами контролю більше уваги приділялося саме значенню прямих факторів, що впливають на досягнення цілей підприємства, таких, як податкова політика, цінова політика, відсоткові ставки тощо, в той час як морально-етична складова, як правило, залишалася поза увагою. Функціонування підприємства в умовах жорсткого ринкового зовнішнього середовища змушує брати до уваги не тільки вплив прямих факторів на систему контролю, а й інших чинників, зокрема морального клімату, моральної свідомості, корпоративної культури та поведінки. Адже відсутність у працівників підприємства соціальної довіри призводить до необґрунтованого збільшення контрольних процедур.

Морально-етична складова має різний вплив на систему управлінського контролю. При цьому слід наголосити, що найвідповідальніший та домінуючий

вплив при забезпеченні виконання функцій цією складовою має безпосередньо керівництво підприємства. Так, оперативні завдання підприємства, як правило, узгоджуються з метою. Водночас, метою діяльності підприємства, з позиції власника, є максимізація прибутків, збільшення обсягів реалізації тощо. Зміни морально-етичної складової у підприємстві можуть як сприяти досягненню задекларованих цілей, так і навпаки, заважати цьому. Важливим є розуміння взаємозалежності підприємства і суспільства. Успішні підприємства це запорука успішного суспільства і навпаки.

Можна виділити ключові фактори у взаємозв'язку між прибутком підприємства, морально-етичною складовою та системою управлінського контролю. По-перше, однією із об'єднуючих факторів є те, що підприємство не може брати на себе моральну відповідальність, так як це змушуватиме його відмовлятися від багатьох можливостей для отримання прибутку. У той же час, система управлінського контролю може мати додатковий інструментарій для визначення моральної складової цих можливостей. Як показують дослідження, у короткостроковій перспективі дійсно можливим є коливання рівня прибутку підприємства, проте у ній цілі підприємства органічно поєднують як моральну складову, так і бажаний рівень прибутку.

По-друге, реалії сьогодення змушують підприємства враховувати і додаткові витрати пов'язані з використанням природних ресурсів (води, повітря, утилізації відходів тощо). Перманентно питома вага і вартість цих витрат зростає. При цьому актуалізуються питання механізму контролю за цими витратами та, відповідно, і за діяльністю підприємства у цій частині певним моральним принципам. Значної уваги потребують питання контролю баз розподілу цих витрат у господарській діяльності підприємства. По-третє, у правовому суспільстві підприємство має одержувати прибуток в межах соціальних законів та етичного кодексу, що передбачає відповідно і додержання підприємством встановлених норм та правил. А це, у свою чергу, вимагає посилення контролю як з боку суспільства, так власне і підприємства. Додержання вимог зовнішнього контролю – лише спосіб уникнення підприємством штрафних санкцій, тоді як використання методологічного інструментарію управлінського контролю є запорукою уникнення ганебної поведінки та посилення морально-етичних норм у самому підприємстві.

Таким чином, основною метою діяльності підприємства, з одного боку, є максимізація прибутку, а з іншого – дотримання законодавчих та морально-етичних норм. Успіх діяльності підприємства залежить від того, наскільки вдало це є можливим органічно поєднати. В іншому випадку, будуть постійно виникати протиріччя між власниками, акціонерами та суспільством. На нашу думку, саме система управлінського контролю може забезпечувати органічне поєднання цілей власників, керівництва та суспільства.

Ефективність діяльності підприємства пов'язана із формулюванням соціально-економічних цілей. У ході досягнення таких цілей необхідно постійно здійснювати моніторинг діяльності, оцінювати проміжні результати та, за необхідності, коректувати поставлені цілі й шляхи їх досягнення. Одним із інструментів досягнення цього є використання можливостей системи управлінського контролю через вивчення нею факторів внутрішнього середовища, але слід зазначити: якщо при дослідженні зовнішнього середовища системою управлінського контролю підприємство виступає єдиним цілим, то при вивченні внутрішнього середовища відбувається деталізація та вивчення окремих чинників, що впливають на досягнення поставлених цілей.

Функціонування системи управлінського контролю має відповідати вимогам корпоративних стратегічних та поточних цілей, брати до уваги особливості організаційної структури підприємства, прийнятну корпоративну культуру, особливості трудових ресурсів та ін. Ці чинники визначають та впливають на систему управлінського контролю у підприємстві (рис. 1).

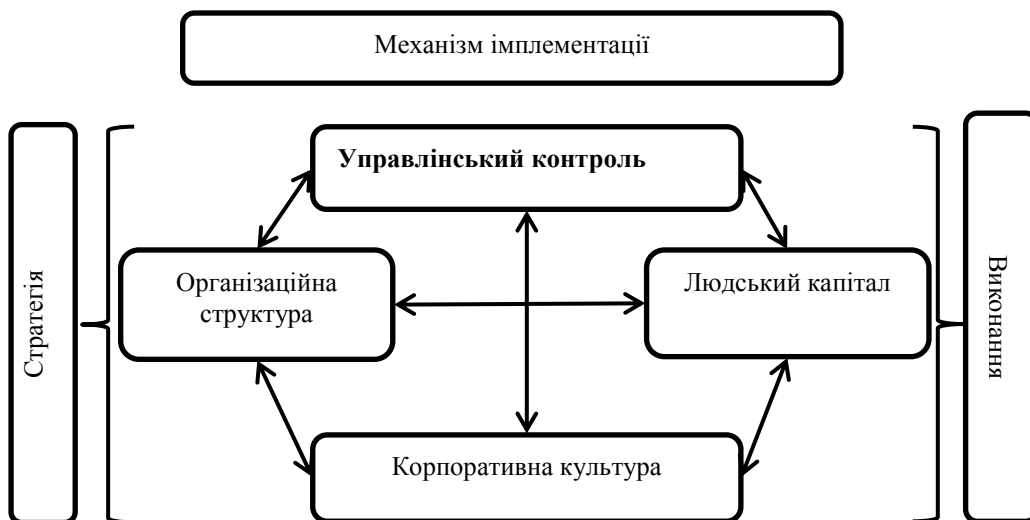


Рис. 1. Взаємодія управлінського контролю та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання

Джерело: власні дослідження.

Так як корпоративна культура та людський капітал є вагомими чинниками впливу зовнішнього середовища на побудову системи управлінського контролю, більш детально розглянемо взаємозв'язок стратегічних цілей, організаційної структури та власне управлінського контролю. Стратегія підприємства має значний вплив на формування системи управлінського контролю у частині

налагодження комунікативних зв'язків управлінського персоналу із працівниками підприємства задля досягнення задекларованих корпоративних цілей. Можна виділити такі аспекти взаємовідносин корпоративної стратегії та системи управлінського контролю.

По-перше, управлінський контроль – це свого роду поєднання процедур планування та контролю діяльності у підприємстві. Тут можна виділити, принаймні, три складові: розробка стратегії, контроль управління та контроль завдань. Розробка стратегії є процесом, що передбачає визначення завдань для досягнення задекларованих цілей в межах встановленої стратегії. Контроль управління є процесом забезпечення реалізації завдань цих стратегій. У той же час слід відмітити, що відмінності між процесом розробки стратегії та контролем управління у тому, що процес стратегії, насамперед, полягає у розробці нової стратегії, а контроль управління вирішує, як її досягти. По-друге, з точки зору проектування систем, найбільш важливою відмінністю є те, що формулювання стратегії, власне безсистемне, тоді як контроль управління, систематичний. По-третє, при розробці нової стратегії та її аналізі, як правило, задіяна відносно невелика кількість працівників, а у процесі контролю, навпаки, задіяні працівники підприємства на всіх рівнях управління в межах своїх посадових обов'язків.

Стратегія може бути сформульована для двох рівнів управління: в загальному – на рівні підприємства та для структурних підрозділів суб'єкта господарювання. При цьому акцент та методологічний інструментарій управлінського контролю будуть змінюватися залежно від рівня стратегії, а управлінський персонал на кожному рівні має вибрати відповідний метод та враховувати ключовий момент відповідно до пріоритетних питань обраної стратегії (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив рівня стратегії підприємства на організацію управлінського контролю

Рівень стратегії	Основні стратегічні питання	Загальні стратегічні варіанти	Первинна організаційна участь
1	2	3	4
Рівень «підприємство»	1. Чи дає новий напрямок (галузь) кращі можливості в одержанні прибутку порівняно з можливостями, наявними в галузі, де воно вже функціонує? 2. Чи може підприємство конкурувати з існуючими підприємствами на ринку?	- один вид діяльності - концентрична (вертикальна) диверсифікація - горизонтальна диверсифікація - конгломератна диверсифікація	вище керівництво підприємства (певний спеціалізований відділ у корпорації)

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Рівень «структурний підрозділ»	основне завдання функціонування - розуміння місії структурного підрозділу та його здатність конкурувати. Як підрозділ повинен функціонувати, щоб виконати свою місію?	- створення нової продукції, товарів, послуг - утримання певних позицій - збір «урожаю» - занурення у проблему - зниження собівартості - диференціація	вище керівництво підприємства (певний спеціалізований відділ у корпорації). Керівництво структурного підрозділу (керівник структурного підрозділу)

Джерело: власні дослідження.

Організаційна структура підприємства має великий вплив на організацію управлінського контролю. Вона включає систему управління підприємством із виділенням у ній відповідно центрів відповідальності. З погляду системи управління, організаційну структуру підприємства можна розглядати з позицій структури: функціональної, акціонерного капіталу, бізнес-одиниці. Структури мають різний вплив на систему управлінського контролю, а також свої власні характеристики. Так, функціональна структура в управлінні та контролі притаманна підприємствам із прямим сильним централізованим контролем (державні підприємства та організації, приватні підприємства). При цьому, як правило, функції контролю зосереджені в одному потужному структурному підрозділі або конкретної посадової особи. Об'єкт управління та контролю бізнес-одиниці підлягає як прямому, так і непрямому контролю: адміністрація підприємства здійснює прямий контроль за діяльністю структурного підрозділу, а структурний підрозділ має визначені повноваження у частині здійснення управління й функціонування системи контролю.

Структура акціонерного капіталу в управлінні та контролі має вид непрямого контролю. При цьому, більше повноважень, а, відповідно, і більше управлінських контрольних функцій має безпосередньо утримувач більшості акціонерного капіталу. У такому випадку, система управлінського контролю формується для задоволення потреб конкретного власника (групи власників). Власник і вирішує, яку модель контролю доцільно використовувати: централізовану, децентралізовану або делеговану.

Ще наприкінці минулого століття у своїх дослідженнях науковці відмічали вплив корпоративного управління на систему управлінського контролю, що, у свою чергу, формувало основу структури корпоративного управління. Ця структура не є чимось абстрактним – це структурована система, призначення якої полягає у забезпеченні досягнення задекларованих цілей підприємства, що реалізується управлінським персоналом. Так, вибір структури корпоративного управління сприяє досягненню цілей підприємства, а система управлінського контролю є спеціальним інструментом для виконання стратегії досягнення

задекларованих цілей. Отже, корпоративне управління прямо впливає на систему управлінського контролю. При цьому, завданням системи управлінського контролю є не тільки допомога у досягненні організаційної мети, а й допомога керівництву у здійсненні управління операційною діяльністю, максимізації прибутків тощо.

Значний вплив на систему управлінського контролю також мають внутрішні суб'єкти контролю. Тут досить важливо визначити, кому саме будуть делеговані контрольні функції, повноваження контролерів та, відповідно, хто буде приймати рішення за результатами контролю. У межах підприємства це можуть бути ревізійні комісії, призначені посадові особи в межах своїх посадових обов'язків. Ефективний управлінський контроль має прагнути забезпечувати виконання своїх функцій в межах реального часу та «контролю після контролю». Хоча вітчизняні підприємства досі і використовують застарілий технічний інструментарій контрольної діяльності, реалії сьогодення вимагають та дають можливість суттєво покращити систему управлінського контролю. Цього можна досягти за допомогою використання сучасних засобів: відеокамер, відеозв'язку, відповідного програмного забезпечення тощо. Досить важливим є визначення повноважень суб'єктів контролю у частині відносин з вищим керівництвом, керівниками структурних підрозділів, співробітниками підприємства; налагодження комунікаційних зв'язків; здійснення точної, об'єктивної та справедливої оцінки діяльності; контроль за функціонуванням системи контролю, наявністю достатньої потужності та ресурсами підприємства для забезпечення виконання функцій тощо.

Ще одним аспектом взаємодії управлінського контролю та внутрішнього середовища є залежність контролю від технології виробництва. Під технологією розуміється комплекс наукових та інженерних знань, втілених у способах і засобах праці, сукупності матеріально-речових факторів виробництва, порядку їх використання для створення певного продукту або послуги. Практичне застосування технології – це перетворення на вході ресурсів (матеріальних, інформаційних) в організаційні результати (продукцію, товари, роботи, послуги) за допомогою засобів предметів праці, програмного забезпечення, робочої сили, власне носіїв технологічних функцій та знань. Відповідно до характеристик виробництва, технологія може бути розділена на одиничне, серійне та масове виробництва. Різні технології мають різний рівень складності. Під складністю в даному випадку розуміється певний ступінь автоматизації та механізації процесу виробництва. Слід зазначити, що ступінь автоматизації та механізації перманентно покращується від одиничного до масового виробництва, а також і ускладнюється. Система управлінського контролю, у свою чергу, теж змінюється із зміною рівня складності технології.

У той же час слід зазначити, що великі підприємства з масовим серійним виробництвом, як правило, мають більш складний та високий рівень технології.

Система управлінського контролю також високо автоматизована, що дозволяє не тільки отримувати інформацію про стан виробничого процесу в режимі реального часу, але й оперативно вносити зміни у цей процес за потреби. Також стають реально контрольованими ресурси як на вході, так і виході, інформація є об'єктивною та релевантною.

Вузкоспеціалізовані підприємства, що займаються одиничним виробництвом, як правило, мають низький рівень автоматизації технологічного процесу, а система управлінського контролю, у свою чергу, також менш автоматизована. Це робить одержання інформації про хід виробничого процесу в режимі реального часу неможливим, а тому, при виявленні відхилень та проблем, досить важко щось змінити у рамках існуючого процесу. Також досить важко проконтролювати залучені ресурси у процесі виробництва та вихід продукції (робіт, послуг).

Висновки та перспективи подальших досліджень

Таким чином, функціонування системи управлінського контролю в умовах мінливості зовнішнього середовища та ризикованості ведення господарської діяльності прямо залежить від внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Для підтримання ефективності функціонування системи управлінського контролю доцільним є проведення аналізу розвитку підприємства, змін, що відбуваються в ньому у частині перепрофілювання виробничих процесів, зміни технології виробництва, ресурсного забезпечення та ін. Це дасть змогу оцінити потенціал підприємства, встановити сильні і слабкі його сторони, а також виявити резерви розвитку суб'єкта господарювання. Зовнішні фактори, у свою чергу, впливають на систему поточного контролювання опосередковано, через фактори внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища створюють умови для ефективнішого управління факторами внутрішнього середовища.

Література

1. Anthony R. Management Control Systems / R. Anthony, V. Govindarajan. – Chicago: Mc-Graw- Hill IRWIN, 2007. – 768 p.
2. Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
3. Костирко Р. О. Системно-цільовий підхід до організації внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень / Р. О. Костирко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3(93). – С. 197–206.
4. Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія / Л. О. Сухарева, В. М. Стефківський. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 236 с.
5. Maciariello JA, Kirby CJ (1994) Management control systems, 2nd edn. Prentice Hall, Englewood Cliffs

6. Dauten, P. M. Jr., H. L. Gammill and S. C. Robinson. 1958. Our concepts of controlling need re-thinking. *The Journal of the Academy of Management* 1(3): 41–55.

7. Newman W. H. *Constructive control; design and use of control systems*. – Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975. – 174.

8. Ridley A (1997) *Internal auditing – prospects for the 21st century*, Auditing research no.1.

9. Бутинець Т. А. Управлінський контроль: концептуальні підходи / Т. А. Бутинець, Р. О. Савченко // *Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку; монографія* / Т. А. Бутинець, Р. О. Савченко. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – С. 94–170.
