

О. В. Харчишина, кандидат економічних наук, доцент
Національний університет харчових технологій, докторант

ПОРІВНЯННЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Систематизовано існуючі методологічні підходи до оцінки організаційної культури підприємств, подано їх критичний аналіз. Порівняння методик здійснено шляхом співставлення їх можливостей, переваг і недоліків, а також оцінки перспектив їх застосування в умовах підприємств харчової промисловості України. Зроблено висновок про основні критерії, яким повинна відповідати дієва методика діагностики організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Ключові слова: організаційна культура, методика діагностики організаційної культури, харчова промисловість

Систематизировано существующие методологические подходы к оценке организационной культуры, дано им критическую оценку. Сравнение методик осуществлено на основе сопоставления их возможностей, преимуществ и недостатков, а также оценки перспектив их применения в условиях предприятий пищевой промышленности Украины. Сделан вывод про основные критерии, которым должна соответствовать действенная методика диагностики организационной культуры предприятия пищевой промышленности.

Ключевые слова: организационная культура, методика диагностики организационной культуры, пищевая промышленность

The paper covers the result of the compare investigation of methods of diagnose of organizational culture of enterprises. The paper generalizes possibilities, superiorities and shortcomings of methods of diagnose of organizational culture, also as perspectives of their using on food industry enterprises in Ukraine. It also dwells upon main requests for methods of diagnose of organizational culture on food industry enterprises.

Key words: organizational culture, methods of diagnose of organizational culture, food industry

Вступ. Розвиток економіки України на засадах інноваційного та стратегічного менеджменту потребує науково-обґрунтованого використання такого важливого інструменту управління як організаційна культура. Значення організаційної культури виходить далеко за межі ідентифікації культурної своєрідності окремо взятого підприємства. Очевидно, що першочергове значення на сучасному етапі має характеристика організаційної культури з точки зору її співвідносності з факторами економічного успіху фірми, серед яких варто виділити: здатність накопичувати ресурсний потенціал, забезпечувати впровадження інновацій, створювати та гармонізувати господарські зв'язки, сприяти широкому залученню працівників до процесу управління і прийняття рішень, стимулювати розвиток лідерства на всіх рівнях управління та ін.

Постановка проблеми. Управління організаційною культурою неможливе без здійснення всебічної оцінки її фактичного стану на конкретному підприємстві, здійснення узагальненої оцінки стану організаційної культури підприємств окремих галузей та регіонів. З огляду на багатоплановість феномену організаційної культури розробка адекватних методик та процес проведення такої оцінки є надзвичайно складними завданнями. Проведення такої оцінки ускладнюють наступні фактори: 1) багатоплановість феномену організаційної культури та її окремих складових; 2) складність кількісної оцінки певних якісних елементів організаційної культури; 3) особливості процесу формування організаційної культури окремо взятого підприємства; 4) відсутність прямої залежності фінансових результатів діяльності підприємства від характеристик організаційної культури [2, с.22]. Також недостатньо вивченим є кількісний зв'язок між якісними характеристиками організаційної культури та економічним результатом діяльності підприємств, між обсягом витрат на формування організаційної культури із бажаними параметрами та показниками результативності функціонування підприємства. З огляду на це постає питання про створення адекватних критеріїв і методик оцінки організаційної культури, розробки процесу і технологій її формування. Першочерговим завданням для вирішення цієї проблеми є здійснення порівняльної оцінки існуючих методик дослідження організаційної культури, критичний їх аналіз з метою виявлення переваг і недоліків, а також розробка на цій основі базових засад для створення методики оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання. Питаннями діагностики організаційної культури займається ціла низка зарубіжних (Е. Шейн, Д. Денісон, Ч. Хенді, Ховстеде, Т. Соломанідіна) та вітчизняних (Г. Захарчин, А. Воронкова, Г. Хаєт) вчених. Крім того, набула поширення практика оцінки організаційної культури як важливої складової інтелектуального капіталу (І. Мойсеєнко, С. Шкарлет), фактору управління персоналом (Н. Гавкалова, А. Доронін)

Мета дослідження. Метою даної публікації є узагальнення існуючих підходів до оцінки організаційної культури, їх критичний аналіз, розробка рекомендацій щодо побудови методики діагностики організаційної культури підприємств харчової промисловості.

Результати досліджень. Стратегії, за допомогою яких здійснюється вивчення організаційної культури, можна умовно поділити на три групи: 1) холістична, яка передбачає глибоке занурення дослідника у культуру організації, дослідник при цьому діє як причетний спостерігач, намагається відчувати себе в якості працівника досліджуваної компанії; 2) мовна (або метафорична), яка передбачає вивчення організаційної культури на основі контент-аналізу документації, звітності, а також вивчення особливостей мови і, так званого, організаційного фольклору; 3) кількісна, в рамках якої використовуються різноманітні

методи економічних досліджень, в тому числі соціологічний [3, с.205-206; 8, с.17-18]. Найбільш широко відомим серед вітчизняних науковців і практиків є методика OSAI, авторами якої є К. Камерон та Р. Куїнн. Проте відкритим залишається питання, наскільки ця методика є відповідною до умов вітчизняних підприємств. Вважаємо, що для цілей економічного дослідження використання холістичної стратегії є недостатньо, хоча окремі фахівці наголошують на ній як на єдино важливому способі вивчення організаційної культури (Е. Шейн). Найбільш оптимальним варіантом вважаємо використання кількісного підходу у поєднанні із мовним з метою одержання більш цілісного уявлення про особливості організаційної культури досліджуваної компанії.

У наукових і практичних дослідження організаційної культури використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик. Розглянемо докладніше ті методики, які є найбільше відомими і придатними для використання в умовах підприємств харчової промисловості України: методика Е. Шейна, методика OSAI К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Г. Захарчин, методика Г. Хаєта, методика А. Воронкової (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні методики дослідження організаційної культури та їх характеристика

№ з/п	Автори методики	Назва методики	Суть методики
1	Е. Шейн	Клінічне обстеження	Дослідження проводиться зовнішнім консультантом, який діє як причетний спостерігач, спілкується із працівниками фірми та оцінює усі соціально-культурні процеси підприємства. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів. Дослідження проводиться в довільній формі, яка визначається в залежності від особливостей підприємства та цілей діагностики.
2	К. Камерон Р. Куїнн	OSAI	Дослідження проводиться на основі анкети, яка передбачає оцінку організаційної культури за 6 параметрами, діагностика проводиться з 2 точок зору: фактичного і бажаного стану справ. Процедура оцінки та інтерпретація результатів здійснюється за чіткою програмою, на основі одержаних середніх показників будується профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного із чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократичної, ієрархічної, ринкової.
3	Д. Денісон	Модель Д. Денісона	Модель орієнтована на визначення ступеня прояву окремих параметрів організаційної культури та співставлення параметрів організаційної культури даного підприємства з іншими. Дослідження проводиться за допомогою анкети, на основі одержаних відповідей розраховуються 12 індексів організаційної культури.
4	Г. Захарчин	Методика	Методика передбачає здійснення оцінки у двох напрямках: 1) розрахунок

		оцінки організаційної культури на основі її функцій	фінансово-економічних показників, які характеризують організаційну культуру (кількісний аналіз); 2) оцінка ступеня реалізації організаційною культурою своїх функцій (якісний аналіз). Для цілей проведення діагностики організаційної культури на основі її функцій розроблена анкета, кожен параметр в якій оцінюється за 5-ти бальною шкалою.
5	Г. Хаєт та ін.	Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури	Методика передбачає оцінку якості корпоративної культури як її здатності задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому. З цією метою оцінюють такі показники: а) значимість високих цінностей, б) ефективність роботи та якість товарів і послуг, в) вдовolenня співробітників від праці, г) колективізм і повага до особистості, д) якість зовнішніх проявів корпоративної культури, е) здоровий спосіб життя.
6	А. Воронкова та ін.	Методика індикативної оцінки корпоративної культури	Методика передбачає здійснення оцінки корпоративної культури на основі індикаторів, які характеризують силу прояву культури у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Результатом такої оцінки є визначення сили корпоративної культури. Методика також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз.

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [1-7; 9].

Е. Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як організаційна культура [9, с.167-170]. Зокрема, Е. Шейн зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, і передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість (табл. 2). Хоча в науковій літературі методика Е. Шейна є широко відомою, ми вважаємо, що використання її в умовах вітчизняних підприємств харчової промисловості є проблематичним.

Таблиця 2.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків методики клінічного дослідження організаційної культури Е. Шейна

Можливості	Переваги	Недоліки
1) методика дає можливість одержати цілісну картину організаційної культури, в тому числі таких складових як внутрішні комунікації, психологічний клімат,	1) дослідження є максимально орієнтованим на конкретне підприємство; 2) дослідник має достатньо часу для проведення оцінки і розробки	1) потребує значних витрат часу і коштів; 2) відсутні формалізовані методики досліджень, а тому великою є вірогідність суб'єктивних оцінок;

стиль лідерства та інш.;	програми внесення змін в організаційну культуру;	3) оцінки даються описово, будь-які кількісні методи не використовуються;
2) основне завдання методики – оцінка організаційної культури через всебічне вивчення її імпліцитних складових	3) методика дає можливість максимально вивчити особливості внутрішніх комунікацій, елементи символічної системи, оцінити окремі якісні характеристики організаційної культури	4) надзвичайно мало уваги приділяється матеріальним проявам організаційної культури

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [9].

Модель OCAI є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї моделі типологія здійснюється на основі визначення напряму орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус та диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість та дискретність). Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ієрархічна, ринкова [3, с.68-79], ступінь прояву яких зображується графічно у вигляді рамочної конструкції.

Методика OCAI має більше можливостей у порівнянні із методикою клінічного дослідження Е. Шейна, має низку вагомих переваг, проте не позбавлена недоліків (табл. 3). Іншими словами, методика OCAI дає відповідь на питання: чим культура даного підприємства відрізняється від інших? Якими є найважливіші характеристики діяльності даної організації? Але не дає відповіді на питання: як культура впливає на економічні результати діяльності даного підприємства? Яким є загальний рівень організаційної культури даного підприємства? Які елементи організаційної культури слід розвивати і як? Тому вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна цілком може бути використана на практиці в процесі експрес-оцінки організаційної культури, в тому числі і на підприємствах з виробництва харчових продуктів і напоїв. Проте методика OCAI не дає відповіді на значну кількість питань, які повинні бути досліджені в процесі вивчення феномену організаційної культури підприємства, а тому не задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики.

Таблиця 3.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків методики OCAI К. Камерона та Р. Куїнна

Можливості	Переваги	Недоліки
1) дає можливість визначити домінуючий тип організаційної культури, силу його прояву;	1) методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартна анкета і алгоритм її обробки), передбачає анкетування значної кількості персоналу, а тому	1) в процесі оцінки не використовується фінансово-економічні показники;
2) дає можливість визначити однорідність культури, її		2) оцінюється обмежено коло характеристик організаційної

узгодженість із субкультурами (між працівниками і підрозділами); 3) дає можливість визначити найбільш розповсюджений тип культури для галузі, а, отже, встановити, наскільки тип культури даного підприємства відповідає умовам зовнішнього середовища; 4) дає можливість визначити еволюційну фазу розвитку підприємства на основі висновку авторів методики про те, що для підприємств є характерною така еволюційна послідовність: адхократична – кланова – ієрархічна – ринкова культура	результати оцінки в значній мірі позбавлені суб'єктивізму; 2) простота використання (оцінку цілком можна здійснити силами власних фахівців підприємства); 3) відносно невеликі витрати часу на заповнення і обробку анкет; 4) наочність результатів; 5) не потребує значних витрат фінансових ресурсів	культури; 3) у респондентів часто виникають труднощі із виставленням оцінок в анкетах (по кожному параметру потрібно розділити 100 балів між чотирма варіантами відповідей в залежності від ступеня прояву тих чи інших характеристик), а тому такі відповіді не завжди є точними 4) методика не дає відповіді на питання про взаємозв'язок організаційної культури та економічної ефективності 5) не дає можливості дати загальну оцінку рівня організаційної культури
--	--	--

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [3].

Методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном. В рамках даної шкали Д. Денісон визначає чотири прояви організаційної культури – місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність, які впливають на організаційну ефективність. Кожен з чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже організаційна культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12 індексами [6; 7]. Основні відмінності даної методики від попередньої – це використання більшої кількості показників, здійснення оцінок не в розрізі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик, а тому така методика має значно більше переваг (табл.4). Для підвищення об'єктивності оцінок автор методики порівнює її результати із показниками ефективності, на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність активів, рівень і темп росту продажів, частка ринку, рівень новизни продукту, якість, рівень задоволеності працівників.

Таблиця 4.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків методики Д. Денісона

Можливості	Переваги	Недоліки
1) дає можливість одержати загальну оцінку рівня організаційної культури, а також рівень розвитку окремих її складових; 2) дає можливість здійснювати	1) відносна простота і швидкість використання; 2) анкета, яка застосовується, та спосіб оцінки є чіткими і зрозумілими; 3) результати анкетного	1) передбачає залучення зовнішніх консультантів для здійснення оцінки; 2) в процесі оцінки не використовується контент-аналіз документів, що зменшує

порівняльну оцінку підприємств	обстеження підприємств підкріплюються аналізом показників ефективності господарської діяльності підприємств	об'єктивність оцінки
--------------------------------	---	----------------------

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [6; 7].

Методика Г. Захарчин дає можливість оцінити організаційну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово-економічних показників підприємства (табл. 5). Методика здійснюється у кілька етапів: 1) складання переліку функцій організаційної культури (автор методики пропонує визначити сім – просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регулювальну, інноваційну); 2) визначення сукупності ознак, які характеризують кожну функцію (автор методики пропонує визначити по три ознаки); 3) вибір системи оцінки кожного судження (автор методики пропонує проводити оцінку за 5-ти бальною шкалою); 4) проведення оцінки кожного блоку і розрахунок загальної оцінки (сума); 5) вибір шкали оцінки результатів [1, с. 221-224].

Таблиця 5.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків методики оцінки організаційної культури на основі виконання її функцій (за Г. Захарчин)

Можливості	Переваги	Недоліки
1) дає можливість одержати загальну оцінку рівня організаційної культури; 2) дає можливість здійснювати порівняльну оцінку підприємств	1) відносна простота і швидкість використання; 2) методика може бути здійснена власними силами підприємства; 3) за рахунок використання якісних і кількісних оцінок методика має високий рівень об'єктивності; 4) не потребує значних витрат фінансових ресурсів	1) за умови складання підприємствами різного переліку функцій та показників оцінки можуть суттєво відрізнятись; 2) методика не передбачає здійснення контент аналізу, глибокого аналізу проблем підприємства, а тому не може вважатись комплексною; 3) надзвичайно мало уваги приділяється експліцитним проявам організаційної культури

Джерело: власна розробка на основі опрацювання [1, с.221-224].

Принципово відрізняється від попередніх методика, запропонована колективом науковців Державної машинобудівної академії на чолі із Г. Л. Хаєтом. Кваліметрична методика має на меті дати оцінку якості корпоративної культури [4, с.200-227]. Під терміном «якість корпоративної культури» вчені розуміють її здатність задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому [4, с.200-201]. До складу

властивостей, які в сукупності складають якість корпоративної культури входять: а) значимість високих цінностей, б) ефективність роботи та якість товарів і послуг, в) вдоволення співробітників від праці, г) колективізм і повага до особистості, д) якість зовнішніх проявів корпоративної культури, е) здоровий спосіб життя. Суть методики полягає в тому, що експертна група визначає ступінь вагомості кожної з властивостей та показники, які її визначають. Для оцінки часткових показників застосовуються такі методи як анкетне опитування, екзамен, експертиза, тести, контент-аналіз документів. В цілому методика є дуже ґрунтовною і якісно відрізняється від зарубіжних аналогів, проте вона орієнтована на використання у практиці управління вищими навчальними закладами. Використання цієї методики для оцінки організаційної культури підприємств харчової промисловості вимагає внесення у неї суттєвих змін.

Таблиця 6.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків
кваліметричної методики дослідження організаційної культури Г. Хаєта

Можливості	Переваги	Недоліки
1) методика дає можливість одержати кількісний вимір якісних параметрів організаційної культури; 2) дає можливість здійснювати порівняльний аналіз	1) передбачає використання різноманітних методів економічних досліджень; 2) передбачає залучення до проведення дослідження значної частки трудового колективу, що збільшує об'єктивність одержуваних оцінок	1) перелік оцінюваних показників є досить вузьким; 2) методика є достатньо складною і трудомісткою; 3) орієнтована на використання в умовах навчальних закладів, використання на підприємствах інших галузей потребує внесення у методику суттєвих змін; 4) передбачає залучення зовнішніх консультантів, а отже потребує додаткових витрат

Джерело: власні дослідження на основі опрацювання [4].

Методика індикативної оцінки корпоративної культури, розроблена під керівництвом професора А. Е. Воронкової передбачає здійснення діагностики на основі індикаторів культури підприємства. На думку розробників методики, корпоративну культуру характеризують два блоки індикаторів: індикатори зовнішнього середовища та індикатори внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище згідно методики досліджується в розрізі структурних елементів як культура комунікацій та культура взаємодії з контрагентами, а внутрішнє представлене культурою управління, економічною культурою, культурою виробництва, культурою організації праці, культурою умов праці, культурою інновацій, культурою персоналу, культурою соціальної сфери [5, с.254]. Кожен структурний елемент

корпоративної культури досліджується за допомогою певної кількості індикаторів. Для проведення діагностики використовується анкета, яка містить можливі варіанти оцінки кожного із індикаторів. Діагностика проводиться групою експертів, до якої включаються керівник різних рівнів управління, фахівці і працівники виробничих підрозділів. Кінцевий висновок про стан корпоративної культури передбачає узагальнення результатів анкет усіх учасників експертної групи. Переваги і недоліки методики представлені у вигляді табл. 7.

Таблиця 7.

Характеристика можливостей, переваг і недоліків
методики індикативної оцінки корпоративної культури А. Воронкової

Можливості	Переваги	Недоліки
1) результатом застосування методики є розрахунок показника сили корпоративної культури як узагальної її характеристики	1) в основі методики лежить експертний метод досліджень, що дає можливість підвищити надійність результатів аналізу	1) методика є достатньо складною і потребує залучення кваліфікованих фахівців, отже передбачає додаткові витрати
2) методика дає можливість здійснювати порівняльний аналіз як за показником сили корпоративної культури, так і за рівнем окремих її індикаторів	2) анкета для проведення оцінки є структурованою, критерії оцінки – чіткими	2) в процесі оцінки не використовується контент-аналіз документів, що зменшує об'єктивність оцінки
	3) індикатори оцінки тісно взаємопов'язані із показниками якості корпоративного управління (відповідно до чинних Правил корпоративного управління), отже методика є перспективною до застосування у практиці управління акціонерними товариствами	3) в процесі оцінки не досліджуються фінансово-економічні показники

Джерело: власні дослідження на основі опрацювання [5].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, сучасні методики діагностики організаційної культури мають суттєві відмінності, які полягають як у меті дослідження, так і у методах, які використовуються для досягнення поставлених цілей. Кожна із досліджених нами методик має як переваги, так і недоліки. Проте не всі вони можуть дати всебічну оцінку такому складному і багатогранному явищу, як організаційна культура. Окремі методики орієнтовані на використання лише в умовах певних галузей (методика Г. Хаєта). Найбільш перспективним для застосування в умовах підприємств харчової промисловості України вважаємо методологічні підходи, запропоновані професорами А. Воронковою та Г. Захарчин. Вважаємо, що дієва методика діагностики організаційної культури підприємств харчової промисловості повинна відповідати таким вимогам: давати всебічну оцінку як організаційній культурі в цілому, так і її окремим

складовим; давати можливість здійснювати порівняльну оцінку як у часі, так і між підприємствами; враховувати як експліцитні, так і імпліцитні прояви культури; враховувати показники соціально-економічного розвитку підприємства. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку власної методики, орієнтованої на застосування в умовах підприємств з виробництва харчових продуктів і напоїв.

Література:

1. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г. М. Захарчин. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.
2. Захарчин Г. М. Формування і розвиток організаційної культури машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Г. М. Захарчин – Львів, 2010. – 45 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
4. Корпоративна культура: навч. посіб./ [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та інш.]; за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К: Центр навч. літератури, 2003. – 403 с.
5. Корпорації: управління і культура / [А. Е. Воронкова, М. М. Бабяк, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура]; за ред. док. екон. наук, професора А. Е. Воронкова. – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.
6. Маршев В. И. История управленческой мысли / В. И. Маршев. – М.: Инфра-М, 2005. – 731 с.
7. Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона / Denison Consulting. – Режим доступу: [hppt/www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)
8. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. - [3-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.