

УДК 675:504.062

О.О. Волошенко

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну,

м. Київ

Стратегічне управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості на засадах соціальної відповідальності

O.O. Voloshenko

postgraduate, Kyiv National University Technologies and Design, Kyiv

Strategic management of ecologically oriented development of light industry enterprises on the basis of social responsibility

Анотація.

Статтю присвячено формуванню концептуальних положень стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства на засадах соціальної відповідальності. Обґрунтовано, що систематична реалізація, продуманих та ефективних заходів із захисту НПС, ресурсозбереження, зниження екологічних підприємницьких ризиків знаходяться у сфері стратегічних інтересів підприємств, в умовах їх переходу до сталого розвитку як ідеології діяльності. Визначено, що стратегічне управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств є сукупністю специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо визначення цілей еколого-орієнтованого розвитку підприємства, формування та реалізації стратегії еколого-орієнтованого розвитку. До специфічних принципів, які відображають особливості сучасної теорії стратегічного управління віднесено: принцип соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; принцип ефективного використання ресурсів у процесі

досягнення встановлених цілей; принцип інноваційності; принцип екогармонійності; принцип забезпечення сталого розвитку.

Summary.

The article is devoted to the formation of strategic management conceptual positions of ecologically oriented development on the basis of social responsibility. Proved that systematic implementation, thoughtful and effective measures to protect the NPC, resource conservation, reduced environmental business risks are in the strategic interests of businesses in terms of their transition to sustainable development as an ideology of work. Determined that the strategic management of ecologically oriented development is a set of specific decision-making process to determine the goals of ecologically oriented enterprise development, strategy formation and implementation of ecologically oriented. Specific principles that reflect the characteristics of contemporary theories of strategic management include: the principle of social responsibility for the mission to the community; principle of efficient use of resources in achieving the set objectives; principle of innovation; the principle of providing sustainable development.

Ключові слова: стратегічне управління, еколого-орієнтований розвиток, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, концептуальні положення.

Keywords: strategic management, ecologically oriented development, corporate social responsibility, sustainable development, conceptual program.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції із зарубіжними виробниками, зростаюча екологічна загроза, нестабільна політична ситуація та інше вимагають від підприємств використання нових методів управління, зокрема, стратегічного менеджменту. Основними елементами якого є прогнозування майбутніх проблем та можливостей підприємства в зовнішньому середовищі; прогнозування можливостей підприємства, необхідних для успішної діяльності та управління ним; адаптація підприємства до непередбачених змін в зовнішньому середовищі.

Зміни в екологічній сфері не проходять одночасно, їм притаманні різні стадії, пов'язані з появою первинних ознак, що переростають у тенденції, які з часом набувають чітких обрисів. Тому раннє виявлення і правильна оцінка цих змін має важливе значення для управління еколого-орієнтованим розвитком, оскільки своєчасне та швидке реагування забезпечує його ефективність [1]. Отже, виникає необхідність кардинального переосмислення ставлення підприємств до екологічної проблематики. Таким чином систематична реалізація, продуманих та ефективних заходів із захисту НПС, ресурсозбереження, зниження екологічних підприємницьких ризиків знаходяться у сфері стратегічних інтересів підприємств, в умовах їх переходу до сталого розвитку як ідеології діяльності.

Формування цілей статті. Метою статті є формуванню концептуальних положень стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем сталого еколого-орієнтованого розвитку присвячено наукові дослідження таких науковців, як В.М. Трегобчук, О.В. Шубравська, А.С. Гальчинський, М.З. Згуровський, І.О. Тарасенко, В.Я. Шевчук, О.Г. Білорус, Ю.М. Мацейко, О.І. Амоша, О.М. Тур, О.О.Веклич, Б.М. Данилишин, С.І. Дорогунцов, В.С. Міщенко, В.Я. Коваль, О.С. Новоторов, М.М. Паламарчук. Питання стратегічного управління розвитком підприємств розглянуто в працях І.А. Ігнат'євої, М.М. Мартиненка, Ю. В. Гончарова, А.П. Гречан, З.Є. Шершньової, В.В. Пастухової, Л.С. Шеховцевої, Ю.Н. Лапигіна, А.Н. Петрова, Л.Г.Демидова, Г.А. Буреніна.

Зазначеними авторами здійснено вагомий внесок у розвиток теорії сталого еколого-орієнтованого розвитку України, проте більшість наукових праць присвячено вирішенню даної проблеми на рівні країни. Тому, деякі теоретико-методичні та прикладні аспекти еколого-орієнтованого розвитку підприємств потребують подальшої розробки. Недостатність практичного інструментарію щодо вирішення даної проблеми вимагає більш глибокого

наукового дослідження питання стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління підприємством повинно ґрунтуватись на сучасних концепціях економічного розвитку та принципах гармонійної взаємодії із НПС. До специфічних принципів, які відображають особливості сучасної теорії стратегічного управління відносять [2]: принцип соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством; принцип ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей; принцип інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологій та системи управління; принцип екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства; принцип забезпечення сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічної, екологічної та соціальної складових розвитку підприємств. Таким чином, стратегічне управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств передбачає інтеграцію екологічної складової в загальну систему стратегічного управління підприємствами.

Розглядаючи стратегічне управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств з точки зору загального менеджменту можливо його визначити, як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо визначення цілей еколого-орієнтованого розвитку підприємства, формування та реалізації стратегії екологоорієнтованого розвитку. З огляду на зазначене, стратегічне управління еколого-орієнтованим розвитком підприємства включає визначення суб'єктів, об'єктів керованої системи та інструментарію впливу на них. Суб'єктом управління є керівництво підприємства та керівники структурних підрозділів, а об'єктом – процес еколого-орієнтованого розвитку, який реалізують працівники підприємства з використанням основних засобів, технологій, сировинно-матеріальних та інших ресурсів.

Науковці М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'єва в науковій праці [3, с. 21] виділяють такі етапи, що визначають характер процесів стратегічного рівня:

- визначення мети та цілей діяльності підприємства;
- аналіз та формування потенціалу підприємства;
- розробка стратегій діяльності підприємства;
- формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегій.

Взаємозв'язок між основними етапами стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств представлено на рис. 1.

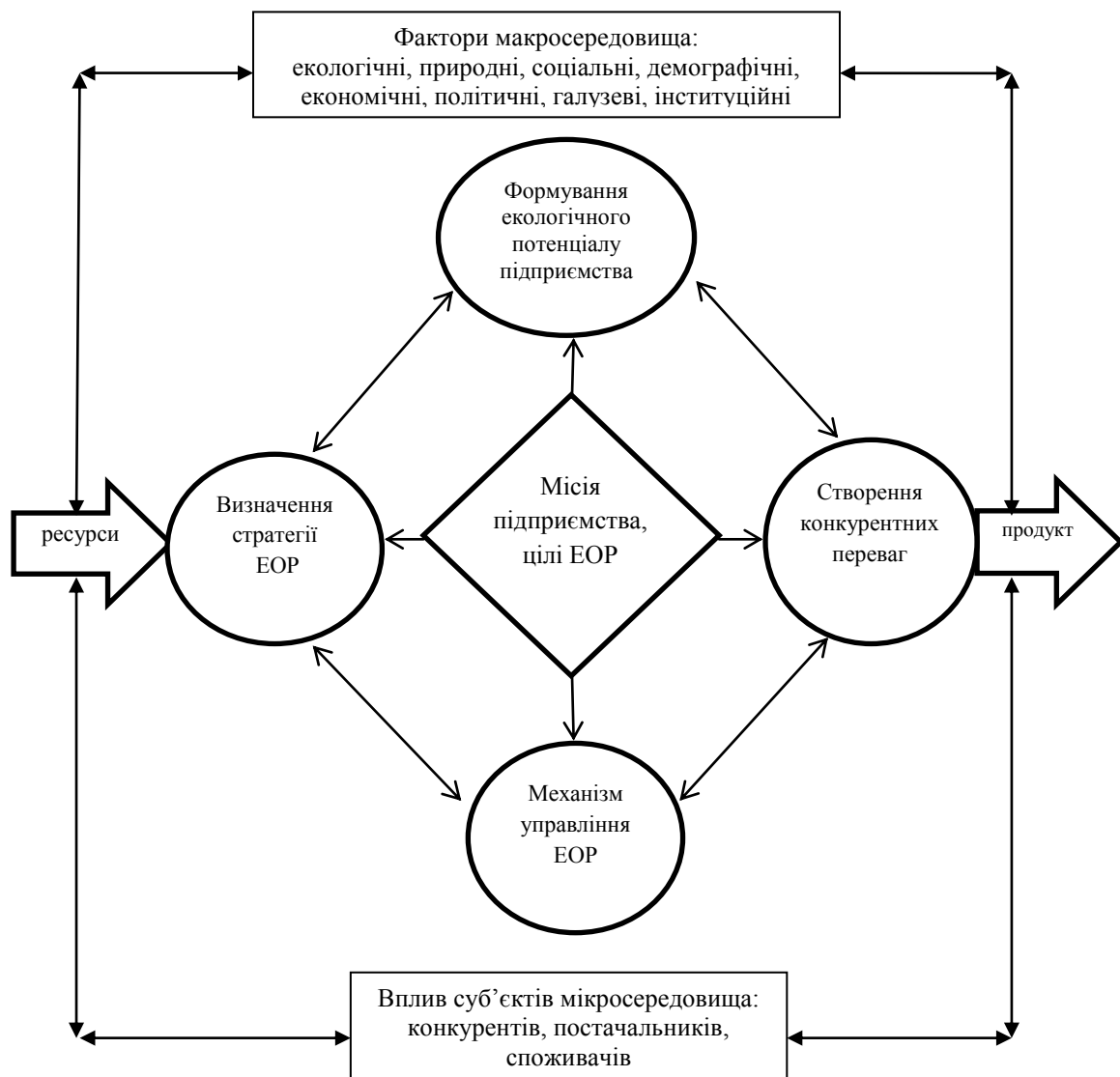


Рис. 1.3. Взаємозв'язок основних етапів стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств (адаптовано за [3, с. 22])

Враховуючи вище викладене, визначимо основні складові концептуальних положень стратегічного управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості, які передбачають гармонізацію екологічних, економічних та соціальних цілей підприємств шляхом формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку:

- дослідження передумов еколого-орієнтованого розвитку підприємств легкої промисловості передбачає відстеження та аналіз чинників, що обумовлюють необхідність еколого-орієнтованого розвитку підприємств, а також обґрунтування методів та інструментарію дослідження;

- встановлення цільових орієнтирів у забезпеченні еколого-орієнтованого розвитку підприємств передбачає визначення принципів, цілей та завдань еколого-орієнтованого розвитку підприємств (розробка системи стратегічних екологічних цілей підприємства та постановка завдань еколого-орієнтованого розвитку);

- обґрунтування економічних рішень в системі управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств передбачає удосконалення інструментарію управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств (розробка методики аналізу ОТРП в контексті еколого-орієнтованого розвитку; розробка методики еколого-економічної оцінки техніко-технологічних інновацій);

- формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємств, яка відображає їх взаємодію із навколишнім природним середовищем та є реакцією підприємства на зміни у зовнішньому середовищі пов'язані з екологією;

- контроль та реагування за реалізацією стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємств (створення системи екологічного менеджменту та адаптивної організаційної структури управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств);

- оцінка та прогнозування результативності еколого-орієнтованого розвитку підприємств (розробка системи показників результативності

еколого-орієнтованого розвитку та прогнозування результативності еколого-орієнтованого розвитку).

Проведені дослідження свідчать, що сьогодні підприємства повинні розуміти власну відповідальність за внесок у сталий розвиток, а тому існує потреба у посиленні уваги до складових сталого розвитку, надання їм пріоритетності у процесі діяльності на всіх рівнях, зокрема, забезпеченні розробки та підтримки програм з енергозбереження, ресурсозбереження, екологічного менеджменту тощо. Крім того, одним із важливих завдань, які стоять перед підприємствами, є відслідковування суспільно-політичних тенденцій з метою врахування їх при прийнятті стратегічних рішень, при цьому важливо в суспільно-політичній ситуації бачити не тільки джерело ризиків (яким необхідно протидіяти), а й можливостей (використання яких надасть підприємствам додаткові конкурентні переваги) [4]. Тому підприємства повинні дотримуватись ідеології соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), згідно якої підприємства інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та у їх взаємодію із зацікавленими сторонами, що сприятиме досягненню ними найбільших успіхів [5].

Аналіз публікацій з питання соціальної відповідальності [6–11] показав, що для характеристики взаємодії бізнесу та суспільства, використовують такі терміни як «корпоративна соціальна відповідальність», «соціальна відповідальність бізнесу» та «відповідальна конкурентоспроможність (responsible competitiveness)». Ці терміни відносяться до класу понять, які не мають єдиного визначення і є предметом теоретичних дискусій. Вважаємо за доцільне вживання в даному дослідженні терміну «соціальна відповідальність бізнесу (СВБ)», який застосовується у «Національній концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні» [12], оскільки він свідчить про те, що соціальна відповідальність стосується не лише корпорацій (як, наприклад термін «корпоративна соціальна відповідальність»), а й усіх підприємств.

«Національну концепцію розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні» розроблено на основі міжнародного керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000:2010 [13], в якому поняття соціальна відповідальність визначається як відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, та яка поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству й міжнародним нормам поведінки.

Провідні міжнародні організації визначають соціальну відповідальність як стратегічний підхід до бізнесу, який охоплює все підприємство і є визначальним у веденні справ, інвестуванні коштів та побудові відносин з партнерами. При цьому наголошується, що коли соціально відповідальна діяльність не є частиною стратегії підприємства, а здійснюється як окремий напрямок, то підприємство витратить удвічі, а то і втричі більше ресурсів на те, щоб адекватно донести до суспільства, чому інвестує в подібні проекти [6, с. 46]. Отже, щоб бути соціально відповідальними і залишатися конкурентоспроможними у новому глобальному просторі, необхідно починати зі стратегії як системи рішень та спрямованих дій, послідовна реалізація яких сприятиме досягненню намічених цілей [6, с. 23]. Тобто, соціально відповідальне ведення бізнесу передбачає інтегрування екологічних та соціальних аспектів у комерційну діяльність підприємств та розробку і реалізацію відповідних стратегій.

Стандартом ISO 26000:2010 передбачено, що у своїй діяльності організації повинні дотримуватись таких принципів: підзвітності (за її вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище); прозорості (прозорість у її рішеннях та діяльності, які впливають на суспільство та навколишнє середовище); етичної поведінки; повага до інтересів зацікавлених сторін; дотримання верховенства закону; дотримання міжнародних норм поведінки; дотримання прав людини.

Питання сталого розвитку та соціальної відповідальності стали предметом глобальної ініціативи ООН «Глобальний Пакт» (UN Global Compact), оголошеної в Давосі 1999 р., в якому були визначені наступні принципи відповідальної конкурентоспроможності: у сфері прав людини – 1) підтримка бізнесом захисту проголошених на міжнародному рівні прав людини; 2) протидія порушенням прав людини; у сфері стандартів найманої праці – 3) підтримка бізнесом свободи об'єднання і визнання права працюючих на колективні переговори; 4) ліквідація всіх форм примусової та обов'язкової праці; 5) ефективна ліквідація дитячої праці; 6) усунення дискримінації щодо зайнятості й професій; у сфері довкілля – 7) посилення уваги бізнесу до проблем довкілля; 8) просування громадських ініціатив з екологічної відповідальності; 9) заохочення розробки й поширення «екологічно дружніх» технологій; у сфері боротьби з корупцією – 10) протидія всім видам корупції, зокрема вимаганню й хабарництву [6, с. 36 – 37].

Згідно матриці бізнес-можливостей соціальної відповідальності підприємств, складеної Sustainability International, для ринків, що розвиваються характерні такі сфери практичної користі соціальної відповідальності бізнесу, які багато в чому залежать від ступеню його економічного розвитку: удосконалення екологічних процесів (зростання продуктивності праці та доходів, економія затрат при використанні екологічно безпечного та очисного обладнання); формування репутації компанії (підвищення лояльності клієнтів та цінності бренда, економія ресурсів на вирішенні питань з органами влади та контролю, налагодження партнерських зв'язків); людські ресурси (економія ресурсів на залученні та утриманні кваліфікованих спеціалістів); доступ до нових ринків (стандартизація згідно міжнародним критеріям); ефективне управління ризиками (своєчасний та оперативний доступ до інформації із багатьох компетентних джерел і можливість швидко реагувати на критичні проблеми в регіоні) [6, с. 52]. Крім того, дослідження доводять, що впровадження СВБ

впливає на зростання таких показників: дохідність продажу – на 3%, активів – на 4%, а капіталу та акцій – більш ніж на 10% [12].

Стримуючими факторами розвитку соціальної відповідальності бізнесу є такі: недосконалість нормативно-правової бази щодо стимулювання участі підприємств у вирішенні соціальних та екологічних проблем суспільства; відсутність системи інформування суспільства про соціальні та екологічні проекти та системи незалежної громадської експертизи цих проектів; відсутність впливового сектора громадянського суспільства, який би просував ідею соціальної відповідальності бізнесу; не достатня кількість спеціалістів, які професійно б займалися даною проблемою.

Запровадження практики СВБ на підприємствах можливо із використанням наступних інструментів: ISO 9000:2001 (міжнародні стандарти системи управління якістю); ISO 14000 (міжнародні стандарти системи управління навколишнім середовищем), TQM (загальний менеджмент якості); EMAS (система екологічного менеджменту і аудиту); ISO 26000 (міжнародне керівництво із соціальної відповідальності); SA 8000 (міжнародний стандарт соціальної підзвітності), OHSAS 18000 (стандарти системи управління професійною безпекою і здоров'ям), AA 1000 (стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами); GRI – глобальна ініціатива зі звітування (G3 – рекомендації зі звітності в галузі сталого розвитку); Project Sigma (рекомендації для організацій щодо їхнього вкладу у стійкий розвиток); R-bes (стандарт системи управління відповідності етичним нормам та нормативним вимогам); guideline for ESG Reporting and Integration into Financial Analysis (керівництво із звіту в області екології, соціальної сфери та управління, а також їх інтеграції у фінансовий аналіз).

Кожне підприємство має генеральну ціль, для досягнення якої воно створюється, та набір додаткових цілей, які характеризують ступінь досягнення генеральної цілі. З огляду на це, науковці у працях [14, 15] розмежовують поняття ефективності та результативності наступним чином: ступінь досягнення цілі слід виражати показниками результативності,

ефективність же характеризує взаємозв'язок між витраченими ресурсами та досягнутими результатами і показує якою «ціною» досягається певний результат. Тобто, ефективність діяльності характеризує раціональність використання ресурсів, а результативність – ступінь реалізації стратегії [16].

Проведені дослідження показали, що для досягнення ефективності та результативності еколого-орієнтованого розвитку підприємство повинно приділяти належну увагу усім сферам свого впливу (економічній, екологічній та соціальній), лише за таких умов підприємство може розраховувати на стійке функціонування в умовах глобалізації. Виходячи з вище викладеного, пропонуємо структурно-логічну схему забезпечення сталого еколого-орієнтованого розвитку підприємства (рис. 2).

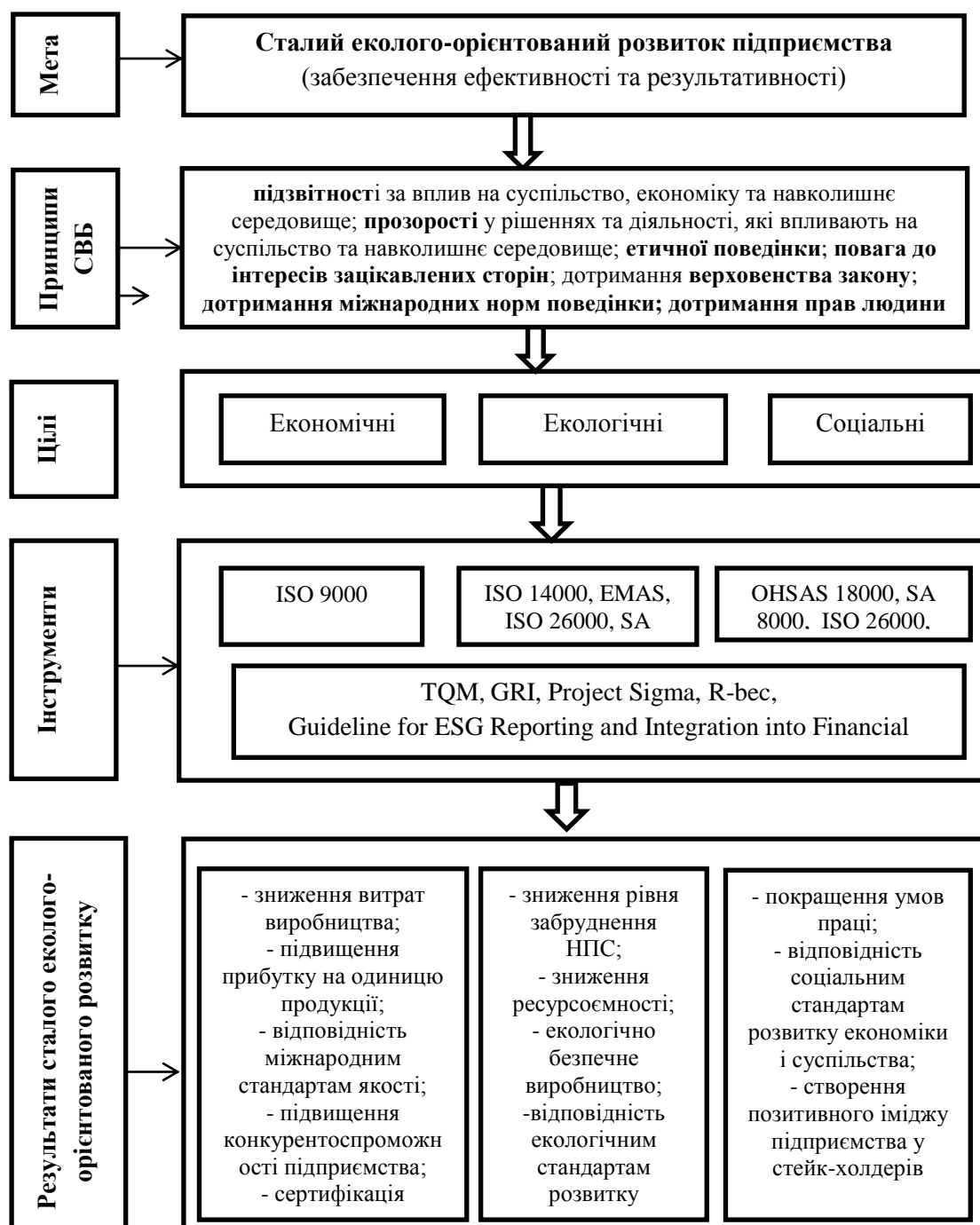


Рис. 2. Забезпечення сталого еколого-орієнтованого розвитку підприємства (складено автором)

Висновки. Для подальшого розвитку України вирішальне значення має реалізація концепції сталого розвитку, яка надає нові можливості у вирішенні еколого-економічних та соціальних проблем. Сьогодні конкурентоспроможність держав все більше залежить від рівня екологізації підприємств, які забезпечують функціонування їх економік. З огляду на це, до найважливіших завдань, які потребують вирішення, слід віднести зміну екологічної стратегії і тактики, підвищення ефективності управління екологічними аспектами діяльності підприємств, впровадження інноваційних еколого-орієнтованих технологій, підвищення екологічної свідомості та організації всебічної екологічної освіти.

Зі зростанням значення для підприємства екологічних і соціальних факторів відбувається значне розширення кола традиційних економічних і технічних параметрів, які повинні враховуватися при розробці стратегії їхнього розвитку. Тому стратегічне управління еколого-орієнтованим розвитком підприємств легкої промисловості повинно базуватись на принципах СВБ, які сприяють сталому розвитку, а отже і їх стійкій, довготривалій конкурентоспроможності. Практичне використання запропонованої концепції забезпечить підвищення ефективності та результативності функціонування підприємств в економічній, екологічній та соціальній сферах.

Література.

1. Аніщенко В.О. Адаптивне управління розвитком регіональних соціо-еколого-економічних систем / В.О. Аніщенко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №7. – С. 112-120.

2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [монографія] / В.В. Пастухова. –К.: Київ. над. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
3. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підруч. / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравелла, 2006. – 320 с.
4. Когда социальные проблемы становятся стратегическими [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
5. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К.: Фарбований лист, 2010. – 56 с.
6. Лазоренко О. К. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка. – К.: Стилос, 2007. – 152 с.
7. Корпоративна соціальна відповідальність / Конкуренентоспроможність бізнесу [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.conf.eu.org/ua/competitiveness/csr.html>
8. Корпоративна соціальна відповідальність – новий імпульс для розвитку бізнесу та суспільства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.uspp.org.ua/interview/24.korporativna-socialna-vidpovidalnist-noviy-impuls-dlya-rozvitku-biznesu-ta-suspilstva.htm>
9. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
10. Соціальна відповідальність бізнесу. Українські реалії та перспективи: Інформаційно-аналітичний матеріал [Електронний ресурс] / Режим доступу: www.csr-ukraine.org/userfiles/file/SVB.doc
11. Маліновська О.Я. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: етапи становлення [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/18_6/200_Malinowska_18_6.pdf
12. Національна концепція розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/Concept_Draft.pdf

13. Руководство по социальной ответственности ISO 26000:2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.nornik.ru/_upload/editor_files/file1756.pdf

14. Голов С.Ф. Управленческий учет: [учебник] / С.Ф. Голов. – К.: Либра, 2004. – 576 с.

15. Герасимов А.Е. Проблемы повышения эффективности инновационной деятельности / А.Е. Герасимов // Инновации. – 2001. – № 9-10. – С. 46-48.

16. Коловський А.С. Категорії ефективності та результативності в управлінні підприємствами [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32872.doc.htm.

References.

1. Anischenko, V.O. (2007), “Adaptive management of the development of regional socio-ecological-economic systems”, *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 112-120.

2. Pastukhova, V.V. (2002), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist'* [Strategic management: philosophy, politics, effectiveness], Kyiv. nad. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

3. Martynenko, M.M. and Ihnat'ieva, I.A. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Karavella, Kyiv, Ukraine.

4. Bonini, S. Mendonca, L. and Oppenheim, J. (2007), “When social issues become strategic”, *The McKinsey Quarterly* [Online], vol. 15, available at: www.vestnikmckinsey.ru

5. Zinchenko, A.H. and Saprykina M.A. (2010), *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' 2005-2010: stan ta perspektyvy* [Corporate Social Responsibility 2005-2010: Status and Prospects], Farbovanyj lyst, Kyiv, Ukraine.

6. Lazorenko, O.K. (2007), *Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' v Ukraini: ekspertna dumka* [Corporate social responsibility in Ukraine: expert opinion], Stylos, Kyiv, Ukraine.

7. “Corporate Social Responsibility / Business Competitiveness”, [Online], available at: <http://www.conf.eu.org/ua/competitiveness/csr.html>
8. “Corporate social responsibility - a new impetus for the development of business and society”, [Online], available at: <http://www.uspp.org.ua/interview/24.korporativna-socialna-vidpovidalnist-noviy-impuls-dlya-rozvitku-biznesu-ta-suspilstva.htm>
9. “Corporate social responsibility or benefit?”, [Online], available at: www.management.com.ua/cm/cm037.html
10. “The social responsibility of business. Ukrainian realities and prospects: Informational materials”, [Online], available at: www.csr-ukraine.org/userfiles/file/SVB.doc
11. Malinovs'ka, O.Ya., “Corporate social responsibility in Ukraine stages of development” [Online], available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/18_6/200_Malinowska_18_6.pdf
12. “National Concept for CSR development in Ukraine”, [Online], available at: http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/Concept_Draft.pdf
13. “Guidance on Social Responsibility ISO 26000:2010”, [Online], available at: http://www.nornik.ru/_upload/editor_files/file1756.pdf
14. Holov, S.F. (2004), *Upravlencheskyj uchet* [Managerial accounting], Lybra, Kyiv, Ukraine.
15. Herasymov, A.E. (2001) “Problems of improving the effectiveness of innovation”, *Ynnovatsyy*, vol. 9 – 10, pp. 46– 48.
16. Kolovs'kyj, A.S. (2008), “Categories efficiency and effectiveness in the management of enterprises”, [Online], available at: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32872.doc.htm.