

УДК 658.001

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.239-247>

Haliuk I. B.¹, Hamuliak N. M.², Yezhak F. F.³

ROLA WIEDZY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE ROZWOJU ORGANIZACJI W WARUNKACH WOJNY

Narodowy Uniwersytet Techniczny Ropy i Gazu
w Iwano-Frankiwsku,
Ministerstwo Edukacji i Nauki Ukrainy,
Wydział Zarządzania i Administracji,
Karpatska str., 15, Iwano-Frankiwsk,
76000, Ukraina,

¹tel.: +380975073311,
e-mail: iryngaliuk11@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

²tel.: +380508257076,
e-mail: ifuadev@gmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

³tel.: +380950335647,
e-mail: yezhak.franko@nung.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2000-1517>

Anotacja. Artykuł poświęcony jest określeniu roli wiedzy organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa oraz specyfiki tworzenia i rozpowszechniania wiedzy organizacyjnej w kontekście zmian. Aby osiągnąć cel badania, autorzy wykorzystali metodę badań teoretycznych, ogólne metody logiczne i uogólniające.

Autorzy badają teorię tworzenia wiedzy organizacyjnej, która obejmuje strategiczne intencje, autonomię kluczowych zespołów i specjalistów, "wstrząs i twórczy chaos", redundancję informacji, różnorodność informacji oraz teorię tworzenia wiedzy organizacyjnej zaproponowaną przez autorów spiralnej dynamiki rozwoju organizacyjnego. Szczególny nacisk położono na specyfikę kształtowania wiedzy organizacyjnej w ramach tych teorii, z uwzględnieniem warunków czasu wojny. Zauważono, że warunki transformacji wymagają nowego podejścia do tworzenia i rozpowszechniania wiedzy.

W artykule przedstawiono charakterystyczne cechy kształtowania wiedzy organizacyjnej w warunkach wojennych, co wiąże się ze zintegrowanym podejściem: zakresem wiedzy na temat przetrwania w warunkach wojennych i wiedzy zawodowej.

Zauważono, że takie podejście pozwala na kształtowanie wiedzy zarówno w zakresie umiejętności zawodowych, jak i umiejętności przetrwania. Tło wiedzy zawodowej zapewnia psychologiczny aspekt zrozumienia, że życie toczy się dalej, praca musi być wykonana. Tło wiedzy o przetrwaniu zapewnia psychologiczną pewność i zrozumienie troski pracowników o nich i ich rodziny.

W trakcie badania zidentyfikowano specyfikę wiedzy organizacyjnej w kontekście zmian, a mianowicie w kontekście stanu wojennego na Ukrainie.

Ustalono, że w czasach wojny tradycyjne formaty tworzenia i rozpowszechniania wiedzy są przekształcane w nowe podejścia. Sytuacja wojenna wymaga zastosowania podejść uwzględniających psychologiczne aspekty percepcji informacji.

Szczególną cechą procesu tworzenia wiedzy organizacyjnej w czasie wojny jest komponent emocjonalny, który należy wziąć pod uwagę w procesie interakcji komunikacyjnej w rozpowszechnianiu wiedzy.

Stwierdzono, że tworzenie wiedzy jest specyficzną działalnością, która wymaga zupełnie innych warunków niż zwykła rutynowa praca w ramach standardowych procesów. W czasie wojny procesy te komplikuje niestabilność środowiska. Pojawiają się nowe wyzwania dla firm, aby zapewnić stabilność ich działalności i zdobyć nie tylko podstawową wiedzę, ale także wiedzę niezbędną do przetrwania.

Słowa kluczowe: wiedza organizacyjna, rozwój organizacyjny, procesy komunikacyjne.

Haliuk I. B.¹, Hamuliak N. M.² Yezhak F. F.³

THE ROLE OF ORGANISATIONAL KNOWLEDGE IN THE PROCESS OF ORGANISATIONAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,

¹tel.: +380975073311,
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

² tel.:+380508257076,
e-mail: ifuadev@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1171-8208>

³ tel.: +380950335647,
e-mail: yezhak.franko@nung.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2000-1517>

Abstract. The article is concerned with defining the role of organisational knowledge in the process of enterprise development and the specifics of formation and dissemination of organisational knowledge in the context of changes. To achieve the goal of the study, the article uses the method of theoretical research, general logical and generalisation methods.

The authors examine the theory of organisational knowledge creation, which involves strategic intentions, autonomy of key teams and specialists, "shaking up and creative chaos", redundancy of information, diversity of information, and the theory of organisational knowledge formation proposed by the authors of the spiral dynamics of organisational development. A special emphasis is placed on the specifics of organisational knowledge formation within the framework of these theories, taking into account the conditions of wartime. It is noted that transformational conditions require new approaches to the formation and dissemination of knowledge.

The article presents the characteristic features of the formation of organisational knowledge in war conditions, which involves an integrated approach: the scope of knowledge on survival in war conditions and professional knowledge.

It is noted that such an approach allows forming knowledge of both professional skills and survival skills. The background of professional knowledge provides the psychological aspect of understanding that life goes on, work must be done. The background of survival knowledge provides psychological reassurance and understanding of employees' concern for them and their families.

In the course of the study, the specifics of organisational knowledge in the context of change, namely in the context of martial law in Ukraine, are highlighted.

It is determined that in times of war, traditional formats of knowledge creation and dissemination are transformed into new approaches. The situation of war requires the use of approaches that take into account the psychological aspects of information perception.

A special feature of the process of forming organisational knowledge in wartime is the emotional component, and this should be taken into account in the process of communication interaction when disseminating knowledge.

It has been determined that knowledge creation is a specific activity that requires completely different conditions than the usual routine work within standard processes. In wartime, these processes are complicated by the instability of the environment. New challenges arise for companies to ensure the stability of their operations and to acquire not only basic knowledge, but also the knowledge necessary for survival.

Keywords: organisational knowledge, organisational development, communication processes.

Wprowadzenie. Proces globalizacji systemów gospodarczych stawia przed przedsiębiorstwami zadanie dostosowania się do nowych warunków funkcjonowania. Rosnące tempo zmian gospodarczych wymaga przyspieszonego rozwoju samych przedsiębiorstw. W przeszłości, w gospodarce "produktowej", kluczowym czynnikiem rozwoju był wzrost wszystkich składników produkcji, w tym kapitału rzeczowego. Dziś jednak jesteśmy świadkami aktywnego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w której głównym warunkiem postępu jest zapewnienie rozszerzonej reprodukcji opartej na rozwoju kapitału ludzkiego i potencjału intelektualnego w ogóle. Operacje wojskowe na Ukrainie zaostryły i tak już trudne środowisko biznesowe: geograficzne rozproszenie personelu, niepewność i strach o dziś i jutro, trudności komunikacyjne itp. a nowe realia wymagają zastosowania nowych metod planowania przyszłych działań, ponownej oceny istniejących strategii zarządzania i kształtowania nowych podejść do zapewnienia rozwoju w oparciu o możliwości budowania potencjału wiedzy. Dlatego kwestia badania rozwoju systemów organizacyjnych w celu określenia roli wiedzy organizacyjnej w tym procesie jest dziś ważna i aktualna.

Wiele uwagi w pracach naukowych, zarówno zagranicznych, jak i krajowych, poświęca się rozwojowi przedsiębiorstw. Wiele z nich dotyczy rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Jednak nowe warunki ekonomiczne wymagają przeglądu istniejących podejść do badania rozwoju systemów organizacyjnych w celu wyjaśnienia głównych czynników przyczyniających się do tego procesu.

Ustalanie celów. Głównym celem niniejszego artykułu jest rozważenie procesu rozwoju wiedzy organizacyjnej w celu zapewnienia rozwoju organizacji, z uwzględnieniem specyfiki tych procesów w czasie wojny. Aby osiągnąć cel badania, zastosowano następujące metody: badania teoretyczne, logika ogólna, uogólnienie.

Wyniki. Wielu naukowców, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, poświęciło swoje badania rozwojowi wiedzy organizacyjnej. Na przykład I. Nonaka i H. Takeuchi, autorzy książki "The Company as a Creator of Knowledge", badają związek między efektywnością organizacji a jej zdolnością do generowania nowej wiedzy. Uważają oni wiedzę za jeden z kluczowych czynników międzynarodowej konkurencyjności [1].

D. Beck i K. Cowan w swoich badaniach ujawniają związek między rozwojem organizacyjnym, koncepcją przywództwa i zdolnością organizacji do zmian i generowania nowej wiedzy w celu tworzenia innowacji [2].

V. Petrenko, który zajmuje się technologiami inteligentnego zarządzania, definiuje inteligencję jako kluczowy warunek rozwoju społeczno-gospodarczego i innowacyjnego [3].

W [4] autor łączy konkurencyjność przedsiębiorstwa z personelem, definiując ten ostatni jako "zdolność do generowania pomysłów przez aparat kierowniczy wykorzystujący wszystkie możliwości techniczne dostępne w przedsiębiorstwie jako czynniki środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa".

Autorzy [5] definiują rozwój wiedzy organizacyjnej jako "zaangażowanie wszystkich wysiłków menedżerów i personelu w kształtowanie zarówno wewnętrznych, jak i

zewnętrznych umiejętności firmy, które wcześniej nie istniały i muszą zostać stworzone lub rozwinięte".

Przetłumaczono z DeepL.com (wersja darmowa) Poziom rozwoju systemu organizacyjnego wymaga wyjaśnienia i określenia głównych parametrów definiujących. Przede wszystkim należy zidentyfikować główne czynniki skuteczności rozwoju z punktu widzenia zarówno wyników, jak i warunków zapewniających osiągnięcie tych wyników, w tym warunków tworzenia wiedzy organizacyjnej.

"Ojcowie" teorii organizacji uczącej się, I. Nonaka i H. Takeuchi, definiują pięć głównych warunków systematycznego i ukierunkowanego tworzenia wiedzy organizacyjnej [1]. Rozważmy te warunki i specyfikę ich zastosowania w dzisiejszych realiach Ukrainy:

1) strategiczne intencje. Warunek ten oznacza nie tylko cele strategiczne lub strategię w formie planu strategicznego, ale koncentruje się na intencjach jako aspiracjach, przekonaniach i zaufaniu kierownictwa organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów. Biorąc pod uwagę intencje rozwoju wiedzy organizacyjnej, treścią strategii powinno być rozwijanie zdolności organizacji do postrzegania wiedzy, jej tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania. Jednocześnie ważnym elementem strategii korporacyjnej jest koncepcyjna wizja tego, jaki rodzaj wiedzy powinien być rozwijany i wykorzystywany w organizacji i systemie zarządzania.

Działania wojenne na Ukrainie stworzyły sytuację braku równowagi w ustalonych procesach pracy. Jednak nawet w tych okolicznościach wiele firm bardzo szybko zareagowało na potrzeby swoich pracowników. Strategicznym celem było wyposażenie pracowników w niezbędną wiedzę. Na przykład firma Kernel dostosowała swoich pracowników do nowych warunków, szkoląc ich w zakresie Algorytmu Działań Kryzysowych [6]. Szkolenie rozpoczęło się przed inwazją na pełną skalę i było kontynuowane na początku wojny. Niektóre firmy zapewniły tego rodzaju wiedzę poprzez intensyfikację komunikacji między kierownictwem a personelem, co przyczyniło się nie tylko do świadomości pracowników na temat działań w krytycznych przypadkach, ale także do zrozumienia, że firma troszczy się o nich i wspiera ich [7];

2) autonomia kluczowych zespołów i specjalistów. Autonomia oznacza stworzenie możliwości samoorganizacji systemu poprzez autonomiczne poszukiwanie informacji, sposobów pozyskiwania wiedzy i podejmowania decyzji. Pod warunkiem, że organizacja tworzy wiedzę, zamienia się w samoreplikujący się system, w którym realizowana jest zasada samoregulacji - każda autonomiczna część kontroluje wszystkie zachodzące w niej zmiany w zakresie samoreplikacji. W ten sposób samoorganizujący się zespół staje się potężnym narzędziem do tworzenia wiedzy i nowych obszarów działalności.

Zasady te wykorzystywane są w działaniach projektowych w Japonii, gdzie w odróżnieniu od tradycyjnej sztafetowej technologii realizacji projektów, stosowane są technologie równoległej wspólnej pracy różnych specjalistów (metoda sashimi i metoda rugby team), których współdziałanie pozwala na uzyskanie lepszych, wręcz przełomowych rezultatów pracy.

Wojna zmieniła wizję samego procesu dzielenia się wiedzą, który zapewnia samoreprodukcję systemu. Istotne stały się następujące pytania:

- Ile minut, nie godzin, ale minut, poświęcają miesięcznie na dzielenie się wiedzą ci ludzie, którzy dysponują unikalną wiedzą?

- Jakie warunki stworzyła firma, aby posiadacze unikalnej wiedzy mogli dzielić się swoim doświadczeniem z kolegami?

- Co się stanie, jeśli pewnego dnia oni i ich wiedza znikną (na przykład z powodu braku komunikacji)?

Istniało zrozumienie, że "utrata tej wiedzy jest w takim samym stopniu ryzykiem organizacyjnym dla rentowności i strumienia wartości..... Regularne dzielenie się wiedzą powinno stać się częścią kultury organizacji". [8]

Warto dodać tzw. Bus factor - czynnik autobusowy, czyli umowne określenie osób w firmie, których nagła utrata może doprowadzić do wstrzymania produkcji. Ryzyko to należy przewidywać i zarządzać nim z wyprzedzeniem, zamiast reagować po fakcie [8].

3) "wstrząs i twórczy chaos". Spełnienie tego warunku wymaga stworzenia sytuacji "kontrolowanego chaosu" w pewnych obszarach działalności (na przykład w zespołach zajmujących się rozwojem nowych produktów). Tworzenie nowej wiedzy wymaga sytuacji wolnej od dogmatów i konwencjonalnych postaw. Aby przejść do jakościowo nowego poziomu systemu dynamicznego, musi on opuścić stary stan ustalony i wejść w stan "kontrolowanego chaosu".

Taki stan zapewniają częste zmiany wymagające adaptacji i samoorganizacji - zmiany w przyjętych technologiach i metodach pracy, niejasne sformułowania zadań itp. Ważnym warunkiem jest jednak zapewnienie kontrolowanego i zorganizowanego chaosu, a nie anarchii.

Kreatywność objawia się tylko pod presją. Potwierdzają to poniższe cytaty:

- Taiyo Koboyashi, CEO Fujitsu-Siemens: "Jest mało prawdopodobne, że ciekawy pomysł przyjdzie do osoby, która wygodnie siedzi w fotelu. Mądrość przychodzi do osoby, która stoi na stromym klifie i walczy o swoje życie... Bez takiej walki nigdy nie bylibyśmy w stanie dogonić IBM..." [9];

- CEO Canon Ryuzaburo Kaku: "Rolą najwyższego kierownictwa jest zaszczepienie podwładnym poczucia kryzysu i wiary w wysokie ideały" [10].

To właśnie sytuacja chaosu i "stania na stromym klifie" jest obecna w czasie wojny. Narzędziem kontrolowanego chaosu były spotkania online, które zapewniały integrację poszczególnych fragmentów pracy zespołu poprzez wymianę informacji, wiedzy i praktyk. Stworzyło to podstawę do przejścia od odpowiedzialności indywidualnej do zbiorowej. "W takim systemie nie ma podziału na 'moje' i 'twoje', jest jedno wielkie 'nasze'" [8].

Jednocześnie wzrosło znaczenie samorozwoju poprzez korzystanie z różnych platform edukacyjnych. "Istnieje tendencja do zwiększania zainteresowania ludzi samokształceniem i zdobywaniem nowej wiedzy" - zauważa Natalia Lukash, dyrektor HR w Metinvest Digital [11].

W związku z tym głównym zadaniem najwyższego kierownictwa organizacji w celu zapewnienia transformacji wiedzy i tworzenia wiedzy organizacyjnej jest stworzenie specjalnej atmosfery intensywnego twórczego chaosu, który nie jest obciążony zwykłymi strukturami codziennego życia

4) nadmiarowość informacji. Warunek ten oznacza dostępność informacji, która wykracza poza zakres bezpośredniego funkcjonowania. Nadmiar informacji, ale w żadnym wypadku ich przeciążenie, przyspiesza procesy wymiany wiedzy sformalizowanej, a zwłaszcza nieformalnej.

Główne mechanizmy zapewniające nadwyżkę wiedzy to:

- nakładające się obowiązki i niejasne zakresy odpowiedzialności;
- strategia rotacji pracowników;
- częste spotkania, nieformalne zebrania, burze mózgów i komunikacja;
- zachęcanie do kontaktów informacyjnych i komunikacyjnych w celu osiągnięcia wspólnego celu.

Sytuacja wojenna spowodowała zakłócenie normalnego systemu pracy w każdej firmie. Niektórzy pracownicy odeszli i nigdy nie wrócili, niektórzy zrezygnowali, a niektórzy pracują zdalnie. W związku z tym pojawiła się potrzeba redundancji informacji, aby wypełnić próżnię na niektórych etapach procesów pracy.

5) różnorodność informacji. Warunek ten jest realizowany podobnie do podstawowej zasady cybernetyki: różnorodność informacji w systemie powinna odpowiadać różnorodności informacji w środowisku. Dlatego organizacja musi zapewnić swobodny dostęp do maksymalnej ilości istotnych informacji.

Stan wojenny wskazał na potrzebę dostosowania działań firm do środowiska operacyjnego. Potrzebna jest nie tylko różnorodność informacji, ale także ich odpowiednia filtracja.

Autor teorii i metod Dynamiki Spiralnej, C. Graves, identyfikuje następujące warunki konieczne do zaistnienia zmian prowadzących do zwiększenia spektrum spirali rozwoju organizacji [2]:

1) Dostępność potencjału. Każda zmiana wymaga zaangażowania i wykorzystania potencjału organizacji. Jeśli nie ma możliwości wykorzystania potencjału, wymagana jest interwencja poprzez wprowadzenie nowych pomysłów do systemu - ukierunkowane szkolenia menedżerów różnych szczebli i pracowników.

W rzeczywistości w czasach wojny potencjał wiedzy jest wykorzystywany do maksimum. Ważna jest rola lidera jako inicjatora zmian. Aby osiągnąć pożądane rezultaty, należy rozszerzyć punkty decyzyjne. Wiąże się to ze zmianą kultury, w której zamiast jednego "głównego" lidera pojawia się zespół równorzędnych liderów. W takiej kulturze nie ma znaczenia, kto zdobędzie uznanie, ponieważ sukces zespołu staje się głównym celem. Ważne jest, aby zespół wspólnie wziął odpowiedzialność za wynik i uzgodnił zasady komunikacji i współpracy [8].

2) Rozwiązywanie bieżących problemów. Jeśli zasoby organizacji są ukierunkowane na przetrwanie i walkę z warunkami zewnętrznymi, to nie może być mowy o progresywnych zmianach w tej organizacji. Dlatego decydującym punktem jest rozwiązanie bieżących problemów przetrwania, co zapewni stabilność rozwoju, a dopiero potem można stworzyć warunki do progresywnego rozwoju.

To właśnie procesy stabilizacyjne są kluczowe w czasie wojny. Na początku należy zapewnić wiedzę niezbędną do przetrwania, a następnie dodawać ją równolegle z ilością wiedzy specjalistycznej. Na przykład Metinvest Digital regularnie prowadzi szkolenia dla swoich pracowników na następujące tematy:

- Praktyki samoopieki i odporności psychicznej w czasach wojny.
- Rodzina, dzieci i wojna. Jak wspierać się nawzajem.
- Udzielanie pierwszej pomocy.
- Przywództwo i efektywność osobista w czasie wojny.
- Myślenie inaczej: jak umiejętność przemyslenia pomaga dostosować się w czasach kryzysu [11].

Tak więc w praktyce rozwoju potencjału wiedzy wektor wysiłku leży zarówno w umiejętnościach zawodowych, jak i umiejętnościach przetrwania.

3) Obecność dysonansu. Aby rozpocząć progresywne zmiany w organizacji, musi ona odczuwać dysonans, który może występować naturalnie w konkurencyjnym środowisku lub może być sztucznie stworzony przez organizację w celu stworzenia warunków wstępnych dla progresywnych zmian i rozwoju. W każdym przypadku zadaniem kierownictwa jest monitorowanie dysonansów, wychwytywanie ich i, w razie potrzeby, sztuczne tworzenie.

W czasach wojny dysonans powstaje w wyniku samej sytuacji. Brak kluczowych specjalistów, oddalenie geograficzne itp. nieświadomie wymagały stworzenia sytuacji, w której zdobywano nową wiedzę i dzielono się istniejącą.

4) Przeszkody. Zawsze istnieją przeszkody na drodze do zmian i postępującego rozwoju, które należy zidentyfikować i określić jako zewnętrzne i wewnętrzne. Zadaniem kierownictwa jest określenie strategii radzenia sobie z przeszkodami.

Wojna jest najbardziej znaczącą przeszkodą w zapewnieniu warunków do funkcjonowania i rozwoju. W sytuacjach, w których warunki szybko się zmieniają, zespoły często nie mogą działać zgodnie z jasnym planem. Najważniejsze staje się nie wykonanie wszystkich zadań, ale przynajmniej ukończenie czegoś znaczącego. Innymi słowy, głównym celem jest wygenerowanie wyniku o jakości wystarczającej do zaspokojenia potrzeb firmy.

5) Wgląd. W tym przypadku wgląd oznacza zrozumienie koniecznych zmian, które zapewnią progresywny rozwój organizacji. Zrozumienie to powinno być przedstawione w formie modelu zmian z wyszczególnieniem celów i pożądaných rezultatów zmian, kierunków i technologii zmian. Często obserwacja i uczenie się są niezbędne do rozwinięcia tego zrozumienia.

6) Konsolidacja i wsparcie. Zmiany zachodzące w organizacji prowadzą do poczucia niepewności, dlatego w tym okresie ważne jest wzajemne wsparcie, odpowiedni klimat organizacyjny, czas na utrwalenie nowego myślenia oraz pojawienie się nowych umiejętności i wiedzy.

W czasach wojny konsolidacja i wsparcie stają się wielokrotnie ważniejszymi czynnikami przetrwania i zrozumienia jedności. Kluczowymi aspektami są gotowość każdego do udzielenia pomocy, a także odpowiedzialność każdego za stworzenie warunków do otrzymania wsparcia. Aby to zrobić, musisz zrozumieć, kto w zespole zależy od powodzenia twojej pracy i stale utrzymywać kontakt nie tylko ze swoim przełożonym, ale także monitorować status tych osób.

Takie podejście tworzy zintegrowany system, w którym wszystkie elementy współdziałają i dążą do osiągnięcia wspólnego wyniku. Przypomina to grę w tenisa deblowego: każdy gracz ma swoją połowę kortu, podzieloną linią (która odzwierciedla obszary odpowiedzialności). Jeśli jednak zespół nie wie, jak współpracować, zostanie zaprogramowany na przegraną w sytuacjach kryzysowych [8].

Można zatem argumentować, że tworzenie wiedzy jest bardzo specyficzną działalnością, która powinna być prowadzona pod kierunkiem kierownictwa wyższego szczebla lub specjalnych menedżerów (Chief Knowledge Officer) i wymaga zasadniczo innych warunków niż zwykle rutynowe działania w ramach zwykłych procesów. W czasach wojny procesy te komplikuje niestabilność środowiska operacyjnego. Pojawiają się nowe wyzwania dla firm w zakresie stabilizacji ich pracy i zapewnienia im wiedzy niezbędnej do przetrwania, oprócz wiedzy podstawowej.

Należy rozumieć, że rozwój organizacyjny jest procesem ciągłym i jest zapewniony poprzez rozwój wiedzy organizacyjnej, której charakter jest określony przez konkretne warunki. W czasie wojny najlepszą opcją jest kompleksowe wykorzystanie wiedzy, biorąc pod uwagę emocjonalny komponent jej postrzegania.

Wnioski. Celem niniejszego artykułu było zbadanie procesu rozwoju wiedzy organizacyjnej w celu zapewnienia rozwoju organizacji w czasie wojny. Badanie doprowadziło do następujących wniosków:

1. Tworzenie wiedzy organizacyjnej jest systematycznym i ukierunkowanym procesem, który musi być obecny w organizacji w sposób ciągły, aby zapewnić jej rozwój.

2. Docelowa orientacja tworzenia wiedzy organizacyjnej jest określana przez cele organizacji i warunki operacyjne. W czasach wojny ukierunkowane aspekty tworzenia i rozpowszechniania wiedzy są modyfikowane.

3. Ustalono, że proces tworzenia wiedzy jest specyficzną działalnością, która wymaga zupełnie innych warunków niż zwykła rutynowa praca w ramach standardowych procesów. W czasach wojny procesy te komplikuje niestabilność otoczenia. Przed firmami pojawiają się nowe wyzwania związane z zapewnieniem stabilności pracy i zdobywaniem nie tylko podstawowej wiedzy, ale także wiedzy niezbędnej do przetrwania.

4. W czasie wojny podstawowe warunki tworzenia wiedzy są zachowane, ale mają specyfikę ich zastosowania. Istnieje potrzeba kompleksowego procesu, w którym praktyka rozwijania potencjału wiedzy opiera się zarówno na umiejętnościach zawodowych, jak i umiejętnościach przetrwania. Tło wiedzy zawodowej zapewnia psychologiczny aspekt zrozumienia, że życie toczy się dalej, praca musi być wykonana. Tło wiedzy o przetrwaniu zapewnia psychologiczną pewność i zrozumienie troski pracowników o nich i ich rodziny.

5. Zapewnienie rozwoju organizacyjnego ma charakter ciągły i uzależnione jest od rozwoju wiedzy organizacyjnej, której charakter determinowany jest konkretnymi uwarunkowaniami. W czasie wojny optymalnym podejściem jest wykorzystanie wiedzy w sposób kompleksowy, uwzględniający emocjonalny komponent jej percepcji.

6. Szczególną cechą procesu kształtowania wiedzy organizacyjnej w czasie wojny jest komponent emocjonalny, który należy wziąć pod uwagę w procesie interakcji komunikacyjnej podczas rozpowszechniania wiedzy.

6. Stan wojny komplikuje procesy działalności organizacyjnej, ale procesy rozwoju wiedzy organizacyjnej muszą być obecne, przekształcone w warunki życia, zmienione w formacie transmisji, ale koniecznie obecne.

1. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. 326 p.
2. Don Edward Beck, Christopher Cowan. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley, 1996. 331 p.
3. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах. Наукова монографія. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. 352 с.
4. Нетреба І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782> (дата звернення: 05.03.2024).
5. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240585/240584>. (дата звернення: 08.03.2024)
6. Як адаптувати навчання співробітників під час війни та підтримати команду. Досвід компанії Kernel. URL: https://collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/?fbclid=IwAR2kkjp2Z-Aji9SAS0ONEFcsk7X_MS_BuWZUhm4kKsZQvN0K_jq00xFKjWs (дата звернення: 12.03.2024).
7. Говори вдумливо: як війна змінює стратегічні комунікації у бізнесі та соціумі. URL: <https://mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumливо-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi> (дата звернення: 15.03.2024).
8. Феномен продуктивності українських команд в умовах війни: 8 висновків. URL: <https://budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyni-8-visnovkiv> (дата звернення: 18.03.2024).
9. Paul M.Hildreth, Chris Kimble. The quality of knowledge. *Information Research*, Vol. 8 No 1, October 2002.
10. Working with Top Management Teams: Conversations Contributing to Board Development. URL: <https://www.fieldenterprise.co.uk/documents/richard-field-obe-thesis.pdf> (дата звернення: 22.03.2024).
11. Лукаш Наталія. Корпоративна культура під час війни змінилась. І вона тепер не на папері, а в серцях людей. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/korporativna-kultura-pid-chas-vijni> (дата звернення: 28.03.2024).

References

1. Ikujiro, Nonaka, Hirotaka, Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
2. Beck, Don Edward, and Christopher Cowan. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Wiley, 1996.
3. Petrenko, V.P. *Management of intellectual property processes in socio-economic systems*. Ivano-Frankivsk, Nova Zorya, 2006.
4. Netreba, I. "Knowledge management in the system of organizational culture at the enterprise". *Efektynna ekonomika*, no. 4, 2021, [economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8782). Accessed 05 March 2024.
5. Bodnar, G.F., and L.S.Verbovska. "Knowledge management as a component of the process of change management in an organisation." *Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 18, 2021, ev.fmm.kpi.ua/article/view/240585/240584. Accessed 08 March 2024.

6. "How to adapt employee training during the war and support the team." The experience of Kernel, collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/?fbclid=IwAR2kkjp2Z-Aji9SAS0ONEFcsk7X_MS_BuWZUhm4kKsZQvN0K_jq00xFKjWs. Accessed 12 March 2024.
7. "Speak Thoughtfully: How War Changes Strategic Communications in Business and Society." mind.ua, mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumliivo-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi. Accessed 15 March 2024.
8. "The Phenomenon of the Productivity of Ukrainian Teams in War: 8 conclusions." budni.robota, budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyini-8-visnovkiv. Accessed 18 March 2024.
9. Hildreth, Paul M., and Chris Kimble. "The quality of knowledge," *Information Research*, vol. 8, no. 1, 2002.
10. "Working with Top Management Teams: Conversations Contributing to Board Development." Fieldenterprise, www.fieldenterprise.co.uk/documents/richard-field-obe-thesis.pdf. Accessed 22 March 2024.
11. Lukash, N. "Corporate culture has changed during the war. It is no longer on paper, but in people's hearts." metinvest.digital, metinvest.digital/ua/page/korporativna-kultura-pid-chas-vijni. Accessed 28 March 2024.

УДК 005.6

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.247-255>

Stankovska I. M.¹, Smaga L. R.²

SCENARIO PLANNING OF THE CUSTOMER ORIENTATION OF THE COMPANY

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Carpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,

¹tel.: 0667776777,
e-mail: irinastankovska@i.ua
ORCID : <https://orcid.org/0000-0001-7298-4449>

²tel.: 0342 78-39-07,
e-mail: liubomyrsmaha@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0701-446X>

Abstract. The topic of the article is "Management of software product quality of IT projects in crisis conditions"

The purpose of the study is to justify the need to improve quality management in crisis conditions, to determine the quality criteria of software products of IT projects, and to provide recommendations for improving quality management.

In order to achieve the goal, methods of analysis (qualitative and quantitative) synthesis, interviewing, theoretical generalization, comparison, and modeling were used.

The work examines the impact of the crisis (the COVID-19 pandemic and the full-scale invasion of Russia in 2022) on the work of IT organizations. It was established that clients need confidence in professional cooperation with mature organizations, and IT organizations need readiness for all possible options for the development of events in the state, which led to the need to pay attention to the quality management of software products and IT projects.

The scientific novelty consists in determining the quality management metrics of the software product of the IT project; carrying out a comparative assessment of the application and measurement of the main quality management metrics in the pre-war years 2021 and 2023.