

**Олександр Горбань**  
ORCID iD 0000-0003-2321-5963

доктор філософських наук, професор,  
професор кафедри філософії,  
Київський університет імені Бориса Грінченка,  
вул. Маршала Тимошенка, 13-Б, м. Київ, Україна,  
o.horban@kubg.edu.ua

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*У статті досліджується актуалізація проблеми процесу управління знаннями, що зумовлена необхідністю мобілізації наукової діяльності, практичного впровадження наукових результатів та підвищення якості вищої освіти. В новітніх умовах пандемічної кризи відбуваються суттєві зміни в організації культури управління знаннями та підвищення якості в сучасній системі вищої освіти. На перший план виходить ефективність дистанційного навчання та дистанційної організації вищої освіти. Це зумовлює необхідність вдосконалення моделей управління вищими навчальними закладами та зміни функцій ключових суб'єктів моделей управління. Досягнуто висновків про те, що сучасне управління знаннями в системі вищої освіти не може обмежуватися процесом створення знань, обміну знаннями та їх впровадження. Наразі система вищої освіти стикається з необхідністю вирішити проблему впливу культури управління знаннями на результати діяльності індивіда, групи та організації з метою покращення якості освіти. Культура управління знаннями тісно пов'язана з організаційною культурою вищих навчальних закладів. В межах системи вищої освіти можна спостерігати різну динаміку розвитку та взаємозв'язок між організаційною та інформаційною культурою. Цілі менеджменту якості в управлінні вищою освітою зазвичай виконуються низкою невеликих додаткових проєктів. Філософія загального управління якістю за своєю суттю є масштабною, надихаючою та всебічною, але її практичне впровадження здійснюється поетапно та послідовно. Результативні та довговічні зміни базуються на значній серії невеликих та досяжних проєктів.*

**Ключові слова:** знання; вища освіта; університет; якість вищої освіти; управління вищою освітою; культура управління.

© Горбань Олександр, 2021

<https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.2.4>

**Вступ.** Глобалізація сучасної науки вимагає від українських вищих навчальних закладів підвищення якості наукових досліджень, запровадження  
Управління знаннями як основа якості вищої освіти

міждисциплінарних підходів до створення та розповсюдження інтелектуальних ресурсів для активної участі у світовому науковому просторі. Актуалізація проблеми культури управління знаннями зумовлена необхідністю мобілізації наукової діяльності, практичного впровадження наукових результатів та підвищення якості вищої освіти. Умови пандемії спричинили суттєві зміни в організації культури управління знаннями та підвищення якості в сучасній системі вищої освіти. Ефективність дистанційного навчання та дистанційної організації вищої освіти вийшла на перший план. Це викликало необхідність вдосконалення моделей управління вищими навчальними закладами та зміни функцій ключових суб'єктів моделей управління.

**Мета і завдання.** Виходячи з нинішнього стану розробки проблеми управління знаннями для покращення якості вищої освіти, можемо констатувати, що **метою** нашої наукової розвідки є з'ясування наявного стану та основних напрямків менеджменту знань в контексті їх впливу на формування нової освітньої політики стосовно підвищення якості вищої освіти. Стосовно **завдань дослідження**, то, перш за все, хотілося б відзначити постановку наукової проблеми менеджменту знань та якості вищої освіти; дослідження відповідної джерельної бази; виявлення особливостей та основних напрямків реформування менеджменту знань, виходячи з міжнародного досвіду та його імплементації до внутрішніх умов, які склалися в українській вищій освіті.

**Виклад основного матеріалу.** Як зазначалося нами в попередніх дослідженнях, динамічність перехідного періоду і становлення нового типу суспільної системи, в якому знаходиться наша країна, породжується ряд проблемних ситуацій. Одна з них – це стан освітньої системи як визначального фактора соціалізації особистості в умовах, коли стара система ціннісних орієнтирів зруйнована, а нова ще не встигла скластися і здійснити інституційне оформлення та отримати легітимацію. «Визначальним чинником сучасної цивілізації стала інформація й усе, що пов'язане з її накопиченням, оновленням, передаванням та використанням. Людство постало перед фактом, що знання оновлюються навіть швидше, ніж відбувається зміна поколінь. Відтак перед освітою постало складне

двоєдине завдання: з одного боку, вона повинна осучаснюватися на основі новітніх технологій через широке впровадження у навчально-виховний процес інформаційно-комп'ютерних технологій, а з іншого – формувати у молоді компетенції, необхідні для успішної самореалізації після завершення школи в інформаційному суспільстві» (Огнев'юк В.О., 2013, с. 10).

Статус знання у сучасному суспільстві принципово змінився. Якщо в доіндустріальну епоху під «знанням» вважалося щось «вічне», абсолютне, то в епоху інформаційну знання є швидкоплинним і досить відносним. Знання втратило свою стабілізуючу роль основи інтелектуального життя суспільства, а, отже, суспільної системи в цілому. Слід зауважити, що в сучасних умовах інформаційної цивілізації, наявність гігантського обсягу знань, який з «інформаційного буму» вже давно переріс у «інформаційний хаос і обвал», в умовах освоєння і удосконалення людиною потужних технічних засобів, які значно розширюють її пізнавальні можливості завдяки впровадженню новітніх технологій досліджень, вирішального значення набуває не пізнання саме по собі. Важливим стає вміння визначати не просто межі знання та непізнаного, а чітко розрізняти область значущого і сферу незначущого в ній. «Особливе значення набуває вміння оперувати різними типами мислення (поняттями, знаннями як інформацією, знаннями-думками, образами-думками та ін.), розвинена інтуїція, емоційність, здатність відчувати і переживати, вміння орієнтуватися в різних типах культури і розуміти іншого» (Горбань, 2015, с. 16).

Можемо констатувати три ключові сфери організації культури управління знаннями в сучасній системі вищої освіти:

1. Вивчення природи знань, особливостей розвитку знань, здатності керувати знаннями, інформаційної культури тощо. Такий напрямок досліджень умовно можна назвати «пізнавальним (когнітивним)» рівнем.

2. Дослідження організаційної культури університетів, що передбачає розробку ефективних моделей управління вищими навчальними закладами та вищою освітою, особливо в контексті пандемії. Цей напрямок досліджень логічно отримав назву «управлінського» рівня.

3. Дослідження можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у накопиченні, передачі та управлінні знаннями. Такого роду здобутки характеризуються особливим напрямком досліджень під назвою «технологічний» рівень.

Розглянемо особливості та сучасні тенденції розвитку культури управління знаннями в європейській системі вищої освіти.

У одному з наших досліджень ми вже звертали увагу на особливості розвитку вищих навчальних закладів України в їх порівнянні з європейськими вищими навчальними закладами та імплементацією досвіду останніх в національну систему управління знаннями з метою покращення якості вищої освіти (О.Горбань, 2020, р. 207-211). В європейській системі вищої освіти склалася чітко виражена, структурована культура управління знаннями. Це є тим моментом, що відрізняється її від типів, форм і способів управління знаннями в системах вищої освіти в інших регіонах. Основною причиною різниці є складна динаміка внутрішніх демографічних рухів у Європі, пов'язаних з процесами динамічної культурної дифузії, розподілу професійних ресурсів та процесів європейської інтеграції.

Постійні технологічні та демографічні зміни, політика «відкритих кордонів», а також деякі інші причини змушують європейську систему вищої освіти бути гнучкою та конструктивною на всіх трьох організаційних рівнях управління знаннями: когнітивному, управлінському та технологічному. Цікавим з точки зору заявленої мети є аналіз сучасних досліджень в цій сфері наукових інтересів та визначення на основі цього основних тенденцій розвитку культури управління знаннями в європейських системах вищої освіти.

Організація менеджменту знань в сучасній системі вищої освіти може бути здійснена, перш за все, на когнітивному рівні. Когнітивний рівень організації культури управління знаннями передбачає вивчення природи знань, особливостей розвитку знань, здатності керувати знаннями, процесів формування і поглиблення інформаційної культури тощо. Дослідження на цьому рівні передбачає зміну стилю мислення, мобілізацію індивідуального інтелектуального потенціалу, креативність, трансформаційне лідерство тощо.

Когнітивний рівень передбачає концептуалізацію та формалізацію культури управління знаннями. Ряд дослідників запропонували інструменти аналізу для дослідження взаємозв'язку між організаційною культурою та ефективністю управління знаннями. Зокрема, В.-S. Tan, констатує, через використання різних підходів один і той же результат: більш однорідні культури, що заохочують колективну роботу та мають чітко сформульовану місію, покращують організаційні показники та, відповідно, управління знаннями (Tan В.-S., 2019, р. 356-368).

Моделі управління знаннями спрямовані на осмислення та просування інформаційної культури. Однією з таких моделей є модель, описана в дослідженнях М. S. Reinhardt (Reinhardt M. S., Ríos B., Tello C. P., González Navarro F., & Campbell Ramírez H., 2020, р. 424-438). Дана модель демонструє можливості популяризації серед студентів вищих навчальних закладів специфічної інформаційної культури. Автори пропонують використовувати дидактичні матеріали та освітні стратегії, що сприяють практиці навчання та розвитку в контексті ефективного та прозорого процесу передачі знань, а також індивідуальних практик у зміні поведінки.

Дослідження інновацій та обміну знаннями в академічній літературі має велике значення для організації культури управління знаннями у системі вищої освіти. Обмін знаннями в академічному середовищі вважається однією з найважливіших тем дослідження в галузі управління знаннями. Обмін знаннями є головним рушієм інновацій. Організація, яка заохочує обмін знаннями, сприяє розвитку інноваційних можливостей.

Певними особливостями може бути відзначена організація культури управління знаннями в сучасній системі вищої освіти на управлінському рівні. Управлінський рівень організаційної та інформаційної культури в європейській системі вищої освіти має в своїй основі дві загальні світові мегатенденції: 1) інформаційно-комунікаційні технології, які постійно ускладнюються; 2) глобалізація.

Сучасне конкурентне середовище змушує європейську систему вищої освіти постійно вдосконалювати моделі управління знаннями, організаційну та інформаційну культуру. Головною особливістю університетів є той факт, що вони

повинні не лише відповідати сучасним тенденціям, а й випереджати їх. Університет, як специфічна організаційна структура, повинен сприяти вдосконаленню культури управління знаннями. Він повинен слугувати прикладом нової організаційної культури, яка своєю життєздатністю доводить ефективність впровадження новітніх наукових розробок у повсякденну практику.

На наш погляд, досвід провідних європейських університетів, які постійно вдосконалюють власну організаційну та інформаційну культуру в складних конкурентних умовах, представляє особливий інтерес для українських університетів. Цікавим в даному контексті є дослідження W. M. Purcell, в якому представлений ретроспективний аналіз трансформаційного шляху британського університету до досягнення нової радикальної місії – стати «Університетом підприємництва». Цей приклад слід розглядати як можливість переосмислення досвіду системи вищої освіти Великобританії з метою взяти найкраще для власної реформи.

Автори означеного вище дослідження визначили головну ідею, яка лежить в основі реформування системи вищої освіти Великобританії. Університети розглядаються як спільнота працівників знань та професіоналів у наданні послуг, в яких керівництво та управління є колегіальними та послідовними. Колегіальна організація представлена як така, що базується на переконаннях та консенсусі, а не на диктаті, а також яка має потенціал для стратегічних перетворень. Колегіальна організація університетів активізує людей і об'єднує їх навколо спільної мети (Purcell W. M., & Chahine T., 2019, p. 612-623).

В дослідженні підкреслюється, що ефективне реформування системи вищої освіти в сучасних конкурентних умовах базується на свідомій взаємодії лідерів із соціальними мережами, і спрямоване, насамперед, на розкриття та цілеспрямоване впровадження потенціалу соціальних мереж. Саме колегіальна модель управління дозволяє університетам розвивати та впроваджувати передову організаційну та інформаційну культуру, а також здійснювати глобальні перетворення організації в надзвичайно складних конкурентних умовах.

Дослідження W. M. Purcell та T. Chahine доводить важливість зв'язку між командно-адміністративною структурою університету та соціальними комунікаціями персоналу і зацікавлених сторін. Цей зв'язок базується на досягненні спільної мети - перспектив розвитку університету. Як зазначають автори даного дослідження, лише організація, заснована на трансформаційному лідерстві, може процвітати в мінливих, складних та неоднозначних умовах та підтримувати конкурентні переваги на динамічному світовому ринку. Керівники, які становлять основу університетської структури управління та менеджменту, повинні мати можливість використовувати соціальні здібності та надихати людей на дії, засновані на спільному баченні перспективи університету, включаючи перспективи цих учасників проекту (Purcell W. M., & Chahine T., 2019, p. 612-623).

Особливим напрямком досліджень є обґрунтування актуального на сьогодні посилення залежності якості дистанційної освіти від трансформаційного лідерства. Організація культури управління знаннями в сучасній системі вищої освіти залежала від двох ключових факторів: 1) можливості керівників вищих навчальних закладів мотивувати науково-педагогічний колектив; 2) можливості для викладачів мотивувати студентів.

На сьогодні з'явилися дослідження, які обґрунтовують прямий зв'язок між організаційною культурою та трансформаційним лідерством (Mysirlaki S., & Paraskeva F., 2020, p. 551-566).

Взаємодія з виробництвом займає ключове місце в організаційній культурі сучасної європейської освіти. Головна місія університетів – забезпечити ефективний зв'язок між знаннями та практикою. «Університет підприємництва» - це новий рівень організаційної та інформаційної культури, на основі якого реформується європейська система вищої освіти.

Проблемною ситуацією на шляху формування нової культури управління знаннями є регіональні відмінності і особливості вищої освіти. Обмежений обмін знаннями між регіонами, поруч з регіональною специфікою вищої освіти, залишаються основними перешкодами для потоку знань. На відміну від крупних наукових центрів, регіональні заклади вищої освіти стикаються з проблемою

розвитку, передачі та набуття знань. Ці особливості зумовлені існуючою регіональною неоднорідністю, викликаною економічною та технологічною спеціалізацією регіону, які є джерелом професійної зайнятості, а отже формуванням відповідного спрямування знань у вищій освіті.

Один із способів подолати наслідки поширення знань, з якими стикаються регіональні університети, були запропоновані кооперація та колаборація як стратегія спільно дії закладів вищої освіти в напрямку реформування культури управління знаннями та реалізації на цій основі відповідних соціальних змін. Вивчення і впровадження стратегічної сумісності регіональних закладів вищої освіти дозволяє не тільки долати регіональну специфіку вищої освіти, але й завдяки такій синергетичній взаємодії досягати важливого ефекту, знаходячи відповіді на виникаючі виклики. Для аналізу дослідження даних процесів запропоноване поняття «оцінка стратегічної сумісності». Стратегічну оцінку сумісності (SCA) запропонована до використання для виявлення міжорганізаційного потенціалу для співпраці як всередині університету, так і в між університетській взаємодії як засіб мотивації синергії, необхідної для ініціатив щодо соціальних змін.

Brown M. E., Rizzuto T. та Singh P. стверджують, що система вищої освіти найкраще вирішує складні соціальні проблеми лише тоді, коли рішення досягаються спільними зусиллями вищих навчальних закладів. Міжуніверситетське партнерство є стійким та ефективним, коли відносини між університетами регулюються командно-контрольною структурою відповідного міністерства освіти (Brown M. E., Rizzuto T., & Singh P., 2019, p. 421-434).

Розроблений підхід до виявлення та формування взаємосумісної співпраці між організаціями, відповідальними за сталий розвиток та процвітання суспільства дає змогу ефективно використовувати регіональний потенціал культури управління знаннями з метою покращення вищої освіти. Запропонований підхід дозволяє вдосконалити модель управління вищою освітою на основі динамічних суспільних запитів, які виникають в умовах соціуму, що постійно змінюється.

Організація культури управління знаннями в сучасній системі вищої освіти здійснюється також на технологічному рівні.



Технологічний рівень організації та інформаційної культури в європейській системі вищої освіти передбачає вивчення можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у накопиченні, передачі та управлінні знаннями. Інформаційно-комунікаційні технології розглядаються як життєво важлива частина управління знаннями, що забезпечує засіб для створення, обміну та збору знань.

Пошук взаємозв'язку між управлінням знаннями та інформаційними технологіями визначив чотири основні напрямки на найближче майбутнє. Це соціальне програмне забезпечення, споживання (знань), людський фактор та організація роботи, навчання та практики (Sarka P., Heisig P., Caldwell N. H. M., Maier A. M., & Ipsen C., 2019, p. 277-296).

Сучасні реалії демонструють, що ефективність та конкурентоспроможність науки та освіти забезпечуються не лише людським капіталом, але й роллю штучного інтелекту у розвитку людського капіталу.

В попередніх наукових розвідках автором вже піднімалося питання ролі і місця відеоігор в покращенні якості вищої освіти (Horban O., Martych R., 2019, p. 123-136.). Було доведено, що відеоігри мають значний вплив на емоційний стан студентів, заохочують їх брати участь у навчальному процесі, підвищують рівень соціальної взаємодії, знижують тривожність та страх поразки. Використання відеоігор в освіті дає змогу вирішити проблеми з недостатнім рівнем мотивації протягом аудиторної роботи (Horban O., Maletska M., 2019, p. 66-74.).

Заслуговує на увагу дослідження нового інформаційного простору, що інтенсивно розвивається, який отримав назву коворкінг (CWS). Коворкінг-простір (CWS) – це глобально зростаючий феномен нового робочого середовища для співпраці, що використовується фрілансерами, підприємцями та малим бізнесом, які часто працюють в галузі інформаційних технологій або творчих галузях.

Сучасні наукові дослідження спрямовані на вивчення особливостей цієї нової форми організації робочого простору, його впливу на підвищення мотивації і творчої активності учасників. Виявляються специфічні риси обміну знаннями серед колег, з особливим акцентом на ставлення, поведінку та індивідуальну творчість в умовах коворкінгу. Дослідження демонструють, що ставлення до обміну знаннями

та фактична поведінка спільного використання коворкінгових просторів значно покращують творчість колег та організації в цілому (Rese A., Korplin C.S., & Nielebock C., 2020, p. 2327-2354).

Отже, запропоновані до розгляду три організаційні рівні управління знаннями, на нашу думку формують три типи культури менеджменту знань: когнітивний, управлінський та технологічний. Характеризуючи кожен рівень ми виходили з необхідності визначати сучасні тенденції розвитку культури управління знаннями для покращення якості системи вищої освіти.

У сучасних дослідженнях вища освіта розглядається як поведінкова модель. В одному з наших попередніх досліджень ми запропонували до розгляду три головні освітні функції: формуючу, розвиваючу та стабілізуючу. Регулятивні функції освіти дозволяють розглядати розвиток особистості, сім'ї та суспільства як поведінкову модель (Horban O., Kravchenko O., Martych R., & Yukhymenko N., 2019, p. 152-157). Моделювання освіти, починаючи від індивідуальної освіти і закінчуючи освітньою політикою країни, відкриває можливість втілення сучасних теорій та підходів управління в освітній процес. Будь-яка управлінська модель, яка виявилася ефективною у виробництві, знаходить застосування в управлінні навчальними закладами.

Наслідки повного управління якістю в освіті складаються з двох дещо різних, але загалом пов'язаних процесів. Перший - це прийняття філософії постійного вдосконалення навчального процесу, що відкриває нове бачення управління організацією. Другий - це оволодіння комплексом практичних дій, що складається із засобів та методів, спрямованих на сприяння постійному вдосконаленню. Наприклад, Е. Sallis у книзі «Total Quality Management in Education» розкрив наслідки управління якістю освіти в ході організації наукового процесу. Він показав, що наслідки впливають насамперед на управління освітніми закладами, оскільки це нова філософія та методологія управління. Управління вимагає не лише знання особливостей управління якістю вищої освіти. Керівництво університетів, на його думку, повинно набути практичних навичок, які включають нові підходи до

вирішення питань організації здобуття знань, лідерства та колективної роботи (Sallis E., 2014).

Результат тотального менеджменту якості в управлінні вищою освітою передбачає перехід від короткострокової доцільності до довгострокового поліпшення якості. В певному сенсі це є зверненням до ідей давньогрецької *παιδεία*, коли вчителя розглядали не стільки як носія знань, а як наставника та керівника протягом життя. Учитель визначив спосіб життя учня, формуючи його участь не лише в поточних життєвих процесах. В нашому випадку, викладач має піднятися разом зі студентом до образу спільної вищої ідеї, де спільнодія та спільне усвідомлення результатів і наслідків освітнього процесу закладають міцний фундамент поліпшення якості освіти у вищій школі.

**Висновки.** Сучасне управління знаннями в системі вищої освіти не може обмежуватися процесом створення знань, обміну знаннями та їх впровадження. Наразі система вищої освіти стикається з необхідністю вирішити проблему впливу культури управління знаннями на результати діяльності індивіда, групи та організації з метою покращення якості освіти.

Культура управління знаннями тісно пов'язана з організаційною культурою вищих навчальних закладів. В межах системи вищої освіти можна спостерігати різну динаміку розвитку та взаємозв'язок між організаційною та інформаційною культурою.

Система менеджменту якості в управлінні вищою освітою включає в себе ряд етапів. Перш за все це менеджмент вищого навчального закладу. Він включає в себе стратегічне планування; набір та навчання персоналу; надання ресурсів та узгодження того, чому вони навчають, як навчають та як оцінюють результати навчання. Важливим етапом є процес підвищення якості викладання. Студенти розглядаються як покупці освітніх послуг і одночасно як учасники навчального процесу. Менеджмент університету залучає студентів до власної освіти, навчаючи їх оцінювати навчальний процес та нести відповідальність за своє навчання. Згідно з дослідженням Nickman L. та Akdere M., близько третини виборців США вважають, що коледжі та університети негативно впливають на країну, демонструючи, що

забезпечення якості вищої освіти не здійснюється. Автори показують, як поєднання теорії зацікавлених сторін (ST) та загального управління якістю (TQM) змінює практику в контексті освітньої політики США (Hickman, L., & Akdere, M., 2017).

Заключним етапом виступає процес підвищення якості організації праці працівників. Персонал, який працює у вищих навчальних закладах, зобов'язаний змінити ставлення та методи роботи, спрямовані насамперед на поліпшення якості навчального процесу. По-перше, це передбачає створення належних умов праці. Сприятливі умови праці мають ключовий вплив на здатність працівників виконувати свою роботу належним чином та ефективно. По-друге, важливим є заохочення працівників та визнання їх успіхів та досягнень. Рядові працівники повинні мати можливість просування по службі. Вони повинні бути впевнені, що їх зусилля будуть оцінені по достоїнству і що досягнуті цілі призведуть до ще більших успіхів в організації.

Цілі менеджменту якості в управлінні вищою освітою зазвичай виконуються низкою невеликих додаткових проєктів. Філософія загального управління якістю за своєю суттю є масштабною, надихаючою та всебічною, але її практичне впровадження здійснюється поетапно та послідовно. Результативні та довговічні зміни базуються на значній серії невеликих та досяжних проєктів.

### Література

Огнев'юк В. О. Багатомірна людина. Епоха трансформацій. Освіта. *Неперервна професійна освіта*, № 1-2, 2013. С. 6-11.

Горбань О. В. Феномен освіти в транзитивному суспільстві. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, № 3 (44). Серія: Філософія освіти, 2015. С. 14-17.

Horban O., Kuprii T., Martych R., Panasiuk L. Implications of total quality management in Ukrainian higher education institutions: international experience. *Scientific Bulletin of National Mining University*, № 2, 2020. p. 126-130. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/126>.

Tan B.-S. In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (3), 2019. p. 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>.

Reinhardt M. S., Ríos B., Tello C. P., González Navarro F., & Campbell Ramírez H. (2020). A knowledge management approach to promote an energy culture in higher

education. *Knowledge Management Research & Practice*, 18 (4), 2019. p. 424-438. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1701962>.

Purcell W. M., & Chahine T. Leadership and governance frameworks driving transformational change in an entrepreneurial UK university. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), p. 612-623. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0280>.

Mysirlaki S., & Paraskeva F. Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 2020. p. 551-566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>.

Brown M. E., Rizzuto T., & Singh P. Strategic compatibility, collaboration and collective impact for community change. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 2019. p. 421-434. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0180>.

Sarka P., Heisig P., Caldwell N. H. M. Maier, A. M., & Ipsen, C. Future research on information technology in knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 26, 2019. p. 277-296. <https://doi.org/10.1002/kpm.1601>.

Horban, O. Martych R., Maletska M. (2019). Phenomenon of videogame culture in modern society. *Studia Warminskie*, № 56, p. 123-136. <https://doi.org/10.31648/sw.4314>.

Horban O., Maletska M. Videogames as means of increasing students motivation. *The Modern Higher Education Review*, № 4, 2019. p. 66-74. <https://doi.org/10.28925/2518-7635.2019.4.8>.

Rese A., Kopplin C.S., & Nielebock C. Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2020. p. 2327-2354. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0243>.

Horban O., Kravchenko O., Martych R., & Yukhymenko, N. The regulatory functions of education in behavioral models. *Scientific Bulletin of National Mining University*, (3), 2019. p. 152-157. <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-3/23>

Sallis E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.

Hickman L., & Akdere M. Stakeholder Theory: Implications for Total Quality Management in Higher Education. In *Eighth International Conference on Lean Six Sigma: Leading the Future of Lean and Six Sigma Research Methodologies*, 2017. <https://doi.org/10.5703/1288284316381>.

## References

Ohneviuk V. O. (2013). Bahatomirna liudyna. Epokha transformatsii. Osvita [Multidimensional man. The era of transformations. Education]. *Neperervna profesiina osvita*, 1-2, s. 6-11.

Horban, O. V. (2015). Fenomen osvity v tranzytyvnomu suspilstvi [The phenomenon of education in a transitive society]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka*, 3 (44). Serii: Filosofiia osvity, s. 14-17.

Horban, O., Kuprii, T., Martych, R., Panasiuk, L. (2020). Implications of total quality management in Ukrainian higher education institutions: international experience. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 2, p. 126-130. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/126>.

Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership &*

*Organization Development Journal*, 40 (3), p. 356-368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>.

Reinhardt, M. S., Ríos, B., Tello, C. P., González Navarro, F., & Campbell Ramírez H. (2020). A knowledge management approach to promote an energy culture in higher education. *Knowledge Management Research & Practice*, 18 (4), p. 424-438. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1701962>.

Purcell, W. M., & Chahine T. (2019). Leadership and governance frameworks driving transformational change in an entrepreneurial UK university. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), p. 612-623. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0280>.

Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), p. 551-566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>.

Brown, M. E., Rizzuto, T., & Singh, P. (2019). Strategic compatibility, collaboration and collective impact for community change. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), p. 421-434. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0180>.

Sarka, P., Heisig, P., Caldwell, N. H. M., Maier, A. M., & Ipsen, C. (2019). Future research on information technology in knowledge management. *Knowledge and Process Management*, 26, p. 277-296. <https://doi.org/10.1002/kpm.1601>.

Horban, O., Martych, R., Maletska, M. (2019). Phenomenon of videogame culture in modern society. *Studia Warminskie*, 56, p. 123-136. <https://doi.org/10.31648/sw.4314>.

Horban, O., Maletska, M. (2019). Videogames as means of increasing students motivation. *The Modern Higher Education Review*, 4, p. 66-74. <https://doi.org/10.28925/2518-7635.2019.4.8>.

Rese, A., Kopplin, C.S., & Nielebock, C. (2020). Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), p. 2327-2354. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0243>.

Horban, O., Kravchenko, O., Martych, R., & Yukhymenko, N. (2019). The regulatory functions of education in behavioral models. *Scientific Bulletin of National Mining University*, (3), p. 152-157. <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-3/23>

Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.

Hickman, L., & Akdere, M. (2017). Stakeholder Theory: Implications for Total Quality Management in Higher Education. In *Eighth International Conference on Lean Six Sigma: Leading the Future of Lean and Six Sigma Research Methodologies*. <https://doi.org/10.5703/1288284316381>.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS THE BASIS OF QUALITY OF HIGHER EDUCATION**

**Oleksander Horban**, Doctor of Philosophical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Philosophy,  
Borys Grinchenko Kyiv University,  
13-B, Marshal Timoshenko St., Kyiv, Ukraine, o.horban@kubg.edu.ua

*In this article, the use of the actualization of the problem of the knowledge management process, which is due to the need to mobilize scientific activity, practical implementation of scientific results and improve the quality of higher education. In the latest conditions of the pandemic crisis, there are significant changes in the organization of the culture of knowledge management and quality improvement in the modern system of higher education. The effectiveness of distance learning and distance organization of higher education comes to the fore. This necessitates the improvement of management models of higher education institutions and changes in the functions of key actors in management models. It is concluded that modern knowledge management in the higher education system cannot be limited to the process of knowledge creation, knowledge exchange and their implementation. Currently, the higher education system faces the need to address the impact of knowledge management culture on the performance of individuals, groups and organizations in order to improve the quality of education. The culture of knowledge management is closely linked to the organizational culture of higher education institutions. Within the system of higher education, one can observe different dynamics of development and the relationship between organizational and information culture. Quality management goals in higher education management are usually met by a number of small additional projects. The philosophy of total quality management is essentially large-scale, inspiring and comprehensive, but its practical implementation is carried out in stages and consistently. Effective and long-lasting changes are based on a large series of small and achievable projects.*

**Keywords:** *knowledge; Higher Education; university; quality of higher education; higher education management; management culture.*

*Стаття надійшла до редакції 02.04.2021*

*Прийнято до друку 09.06.2021*