

Dariusz Zawada

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: dariusz.zawada@ue.wroc.pl

**ZARZĄDZANIE WIEDZĄ
A KONKURENCYJNOŚĆ MIASTA**

Streszczenie: Autor określił pojęcie wiedzy, omówił jej znaczenie oraz przybliżył proces zarządzania wiedzą. Następnie omówił zagadnienia związane z zarządzaniem rozwojem lokalnym i miastem, a także wyjaśnił pojęcia: walorów użytkowych miasta, produktów miasta oraz konkurencyjności miasta. W celu zarządzania wiedzą, miastem, a także dla podnoszenia konkurencyjności miasta zbudowano modele zarządzania wiedzą w obszarach walorów użytkowych i produktów miasta oraz wskazano model zaangażowania. Autor wymienił także najważniejsze walory użytkowe miasta, w których powinno być wykorzystane zarządzanie wiedzą: społeczne, mieszkaniowe, instytucjonalne, gospodarcze, turystyczne, logistyczne, przestrzenne i ekologiczne. Ponadto wskazał narzędzia do zarządzania miastem: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie finansami i projektami w oparciu o procedury, które mogą przyczynić się do tworzenia produktów miasta oraz do efektywnego podnoszenia poziomu konkurencyjności miasta.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, zarządzanie miastem, walory użytkowe miasta, produkty miasta, konkurencyjność.

DOI: 10.15611/noz.2014.3.08

1. Wstęp

Miasta stanowią główne „motory” innowacji oraz wzrostu gospodarczego, gdyż to przede wszystkim w nich zlokalizowane są instytucje naukowo-badawcze, laboratoria i wyższe uczelnie, jak również przedsiębiorstwa, które wykorzystują nowoczesne technologie. Miasta są jednocześnie miejscem występowania problemów, do których zaliczają się m.in.: bezrobocie, ubóstwo, degradacja budynków, patologie oraz wykluczenie społeczne [Majer 2009, s. 251]. Poza tym w miastach gromadzona jest wiedza dotycząca różnych jego obszarów, wymagająca odpowiedniego zarządzania w celu podnoszenia konkurencyjności miasta, zwanej przez autora w artykule M-Konkurencyjnością (MK).

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie relacji, które istnieją pomiędzy zarządzaniem wiedzą a konkurencyjnością miasta. W tym celu najpierw omówiono zagadnienia związane z wiedzą i jej znaczeniem, zarządzaniem wiedzą,

rozwojem lokalnymi i miastem oraz zdefiniowano pojęcie konkurencyjności miasta. Następnie omówiono walory użytkowe miasta oraz produkty miasta, zbudowano modele umożliwiające wykorzystywanie wiedzy i zarządzanie nią w celu dbania o walory użytkowe miasta i tworzenia nowych walorów użytkowych miasta oraz produktów miasta, co może przyczynić się do podniesienia M-Konkurencyjności.

2. Wiedza i jej znaczenie

„Jednym z problemów współczesnej koncepcji zarządzania wiedzą jest sposób rozumienia wiedzy”. Zgodnie z szerokim ujęciem za wiedzę uznaje się dynamiczną oraz elastyczną i niematerialną „substancję”, która stanowi „efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka” [Ziemiańczyk i in. 2013, s. 356].

Wiedza stanowi informację lub zbiór informacji, umieszczony w określonym kontekście społecznym, gospodarczym i organizacyjnym, który, według konkretnego człowieka, jest ważny dla interesów danej organizacji. Zbiory informacji nabierają charakteru wiedzy, dopiero gdy cechują się dynamicznością i otwartością [Morawski 2006, s. 113].

Wiedza jest najistotniejszym zasobem rozwijającej się nowej gospodarki, dlatego też powinna być łatwo dostępna, sprawnie przetwarzana i szybko rozpowszechniana. Rozpowszechniana wiedza powinna docierać do możliwie najszerszej grupy odbiorców, wśród których znajdują się mieszkańcy, przedsiębiorstwa oraz władze miasta. Dla osiągnięcia powyższych celów gospodarki opartej na wiedzy konieczne są: rozbudowa i tworzenie infrastruktury informacyjnej, nowoczesne instytucje, usługi oraz urządzenia (infrastruktura informacyjna). Poza tym tworzona infrastruktura informacyjna powinna umożliwiać efektywne dystrybuowanie oraz przetwarzanie wiedzy (informacji), a także jej podział, przechowywanie i udostępnianie [Balcerzak, Rogalska (red.) 2010, s. 44]. Jednoznaczne zdefiniowanie wiedzy jest, jak widać, dosyć trudne, dlatego też brakuje jednego sposobu rozumienia zarządzania wiedzą.

Wzrastająca ilość wiedzy w obszarze miasta – rozpowszechnianej oraz zdobywanej – powoduje, że istnieje konieczność zarządzania nią. Zarządzanie wiedzą, która dotyczy miasta, zdaniem autora, może się przyczynić do rozwoju społecznego, gospodarczego i przestrzenno-ekologicznego miasta oraz podniesienia M-konkurencyjności.

3. Zarządzanie wiedzą

Według T.H. Davenporta i L. Prusaka zarządzanie wiedzą to wykorzystywanie zasobów posiadanych przez organizację oraz rozwiązań dotyczących zarządzania systemami informacyjnymi, zmianami w organizacji i zasobami ludzkimi [Jashapara 2006, s. 27]. Według M. Morawskiego do podstawowych obszarów obejmujących

zarządzanie wiedzą w organizacji należą: kultura organizacyjna, strategie zarządzania wiedzą, zarządzanie informacją, a także zarządzanie pracownikami wiedzy [Morawski 2006, s. 226].

Budowa sprawnej gospodarki, która jest oparta na wiedzy i sprzyja rozwojowi miasta, wymaga przygotowania właściwego otoczenia instytucjonalnego i ekonomicznego, zachęcającego do efektywnego wykorzystywania wiedzy istniejącej (własnej) oraz wiedzy globalnej, a także do swobodnego jej przepływu. Otoczenie ekonomiczno-instytucjonalne powinno wzmacniać procesy kreowania nowej wiedzy, sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości i konkurencji, oraz inwestowania w zaawansowane technologie informatyczno-komunikacyjne. Poza tym powinno wspierać zmiany społeczno-gospodarcze [Balcerzak, Rogalska (red.) 2010, s. 39].

Zdaniem autora zarządzanie wiedzą – w mieście, w urzędach, spółkach oraz innych podmiotach i przedsiębiorstwach miejskich – powinno polegać na wykorzystaniu istniejącej wiedzy do tworzenia atrakcyjnych walorów użytkowych miasta oraz do tworzenia konkurencyjnych produktów miasta.

4. Zarządzanie rozwojem lokalnym i zarządzanie miastem

Zarządzenie publiczne oparte jest na teorii organizacji i zarządzania, kładącej szczególny nacisk na problemy związane ze zmianami organizacyjnymi. Podstawy teoretyczne tej dyscypliny wiedzy znajdują się w teorii zarządzania oraz politologii, a także w ekonomii. Bardzo ważna w powstałej subdyscyplinie zarządzania jest teoria wyboru publicznego, obejmująca w swojej analizie problemy dotyczące podejmowania decyzji przez władzę [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 30]. Zarządzanie dotyczy głównie ludzi, a jego celem jest współdziałanie dużej liczby osób, pozwalające na zneutralizowanie słabości, a także na maksymalne wykorzystanie talentów oraz mocnych stron uczestników. To właśnie ludzie stanowią najważniejszy zasób organizacji, jak również miasta [Koźmiński, Piotrowski (red.) 2007, s. 62].

W. Kieżun uważa, że zarządzanie publiczne lub rządzenie publiczne polega na odchodzeniu od prawniczej tradycji w analizowaniu administracji publicznej i rozważanie jej w nurcie prakseologicznym. Polega to na tym, że problematykę administracji wiąże się z konkretną nauką zarządzania i organizacji [Kožuch 2004, s. 24]. Zarządzanie rozwojem lokalnym jest procedurą wpływania lokalnej władzy na określone podmioty gospodarki lokalnej w celu rozwiązywania istniejących między nimi sprzeczności oraz koordynacji ich działań. Efektem tych działań jest stymulacja rozwoju lokalnego oraz ograniczanie jego negatywnych skutków, np. ekologicznych. Zarządzanie lokalnym rozwojem dokonywane jest również poprzez użycie instrumentów interwencjonizmu samorządowego, czyli pakietu działań dotyczących gospodarki miejskiej, społeczeństwa i przestrzeni [Brol (red.) 1998, s. 14].

Zarządzanie miastem jest to działalność, która zmierza do sprawnego działania miasta oraz do zrównoważonego jego rozwoju. Według ONZ oraz Banku Światowego podejście dotyczące zarządzania miastem zaczyna kształtować się coraz wyraź-

niej, co wynika z konieczności rozwiązywania miejskich problemów oraz ze wzrostu roli samorządu terytorialnego [Pęski 1999, s. 17]. W mieście występuje koncentracja: ludzi, produkcji i sieci komunalnych oraz sieci komunikacyjnej, między którymi istnieją powiązania. Dlatego też należy patrzeć na wymienione obszary całościowo, co umożliwi identyfikację wszystkich problemów związanych z funkcjonowaniem i rozwojem miasta, także trudności i zagrożeń. Istnienie tych powiązań i problemów w naturalny sposób skłania do skorzystania w procesie zarządzania miastem z założeń oraz metodologii podejścia systemowego [Brol (red.) 2004, s. 162].

„Zarówno z teoretycznego, jak i z praktycznego punktu widzenia zarządzanie miastem to nie tylko wzajemna współzależność między trzema głównymi czynnikami władzotwórczymi, wywierającymi wpływ na interesy, postawy i zachowania podmiotu samorządu terytorialnego”. Poza nimi nie należy pomijać w tym procesie zależności, jaka istnieje pomiędzy polityką i zarządzaniem. Miasto współczesne to arena, na której krzyżują się wielorakie złożone procesy społeczne, a także obszar, na którym „grają” różne podmioty działające na obszarze miasta: podmioty społeczne i gospodarcze, partie polityczne, zbiorowi oraz indywidualni użytkownicy infrastruktury miejskiej [Brol (red.) 2004, s. 168]. Wszystko to, zdaniem autora, wpływa na konkurencyjność miasta.

5. Konkurencyjność miasta

Konkurencyjność kojarzona jest z gospodarką oraz z konkurencją. Proces porównywania dotyczy także miasta, które chcąc być miastem bardziej konkurencyjnym, powinno za tę samą kwotę zaoferować atrakcyjniejszą wartość, dzięki czemu byłoby lepsze od innych miast w różnego typu rankingach. Konkurencyjność miasta ma związek z otoczeniem międzynarodowym, gdyż miasta mające zbliżone problemy starają się wspólnie je rozwiązywać. Przykładem jest współpraca transgraniczna i międzynarodowa miast, które wspólnie starają się rozwiązywać problemy zabezpieczenia społecznego, ochrony środowiska, a także infrastruktury. Miasta konkurują między sobą o przyciągnięcie turystów, inwestorów, a także mieszkańców i klientów, dlatego też prześcigają się w tworzeniu dla nich coraz lepszych ofert za te same pieniądze i uzyskują wyższy poziom konkurencyjności [Zawada 2012, s. 445].

Konkurencyjność jest to zdolność do konkurowania umożliwiająca przetrwanie w otoczeniu, które jest konkurencyjne [Horynia, Łażniewska (red.) 2009, s. 50]. Miasto, które chce być konkurencyjne, powinno umieć przetrwać w otoczeniu konkurencyjnym innych miast, co jest możliwe poprzez dbanie o walory użytkowe miasta, zarządzanie nimi, podnoszenie ich konkurencyjności oraz wytwarzanie na ich bazie konkurencyjnych produktów miasta.

Według autora: konkurencyjność miasta to zdolność do wytwarzania przez miasto konkurencyjnych walorów użytkowych oraz tworzenia na ich podstawie produktów konkurencyjnych, które przyczynią się do poprawy jakości życia mieszkańców, tworzenia lepszych warunków do prowadzenia działalności gospodarczej dla przed-

siębiorców, atrakcyjnych warunków do wypoczynku dla turystów oraz zaspokajania wielorakich potrzeb pozostałych klientów miasta.

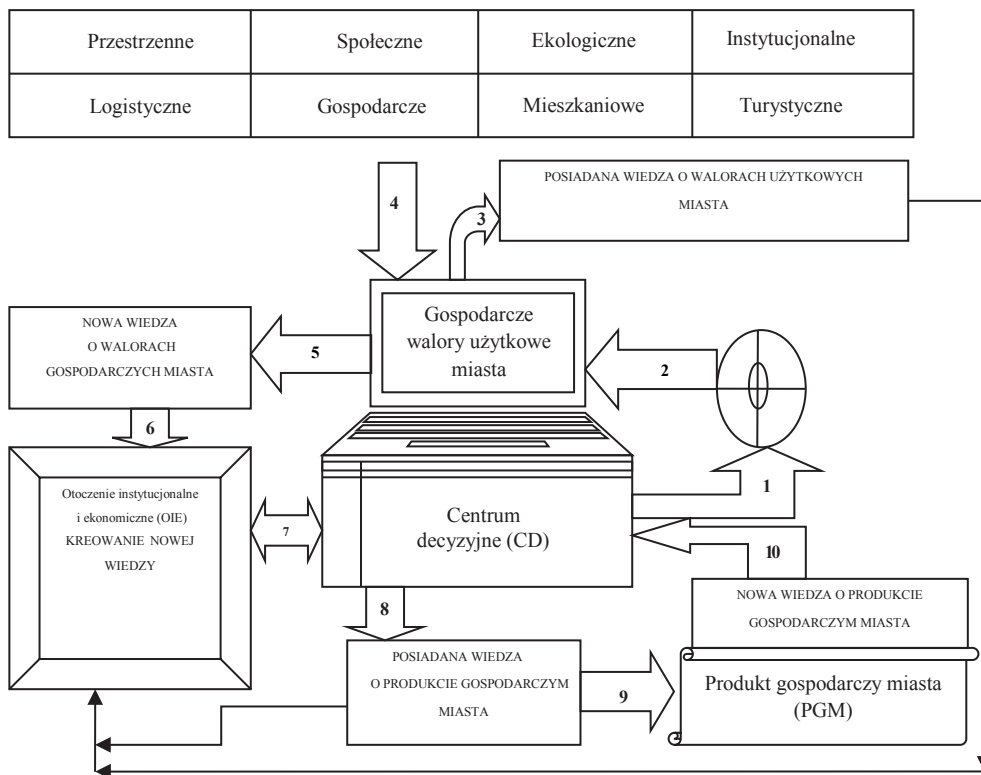
6. Walory użytkowe miasta

Walory użytkowe miasta są wartością subiektywną lub obiektywną przestrzeni, instytucji, obiektu, terenu czy obszaru, umożliwiającą przedsiębiorstwu, wspólnocie, osobie lub podmiotowi prawnemu zaspokojenie zdrowotnych, materialnych, intelektualnych i duchowych potrzeb. Można wyróżnić następujące walory użytkowe miasta: gospodarcze, turystyczne, logistyczne, społeczne, instytucjonalne, mieszkaniowe, ekologiczne i przestrzenne. Zdaniem autora wpływają one w znacznym stopniu na atrakcyjność miasta oraz jego zrównoważony rozwój, a także na M-Konkurencyjność [Zawada 2014a, s. 388-389].

Walory użytkowe są dla miasta swoistym fundamentem rozwoju, nie tylko społecznego, ale także gospodarczego. Wszystkie miasta posiadają walory użytkowe, tworzące: Gospodarczy Obszar Miasta – GOM (gospodarcze, turystyczne i logistyczne), Społeczny Obszar Miasta – SOM (społeczne, instytucjonalne i mieszkaniowe) i Przestrzenno-Ekologiczny Obszar Miasta – PEOM (ekologiczne i przestrzenne) [Zawada 2013, s. 271].

Zarządzanie wiedzą w mieście, zdaniem autora obejmuje także zarządzanie walorami użytkowymi miasta oraz powstałymi na ich bazie „produktami”: gospodarczym, logistycznym, społecznym, turystycznym, instytucjonalnym, mieszkaniowym, ekologicznym i przestrzennym. Ponadto autor uważa, że posiadanie, dbanie i tworzenie nowych walorów użytkowych miasta przyczynia się do podniesienia poziomu konkurencyjności tych walorów, produktów budowanych na ich podstawie oraz całego miasta (M-Konkurencyjności). Modelowy sposób zarządzania wiedzą w obszarze walorów użytkowych miasta został przedstawiony na rys. 1. Zdaniem autora nowoczesne zarządzanie wymienionymi walorami użytkowymi miasta powinno odbywać się za pomocą narzędzi teleinformatycznych poprzez tworzenie ich sieci i prowadzić do wzrostu M-Konkurencyjności.

Zgodnie z rys. 1 w mieście istnieją: otoczenie instytucjonalne (np. instytucje społeczne) i ekonomiczne (OIE), np. stowarzyszenia gospodarcze, centrum decyzyjne (CD), np. władze miasta, oraz walory użytkowe miasta (WUM). W centrum decyzyjnym (1) zapadają decyzje m.in. o kierunkach działania, o wyborze waloru użytkowego (2, 3, 4) w oparciu o posiadaną wiedzę. Do określenia kierunków działań miasta związanych z jego walorami użytkowymi można wykorzystać istniejącą strategię rozwoju miasta lub opracować nową strategię na podstawie walorów użytkowych miasta i powołać w tym celu zespół do jej opracowania. Na podstawie posiadanej wiedzy (przekazywanej do OIE) zdecydowano na przykład, że gospodarcze walory użytkowe miasta wymagają podjęcia pilnych działań (4). Następnie posiadana nowa wiedza trafia do OIE (np. inkubatora przedsiębiorczości), gdzie następuje



Rys. 1. Model zarządzania wiedzą w obszarze walorów użytkowych miasta

Źródło: opracowanie własne.

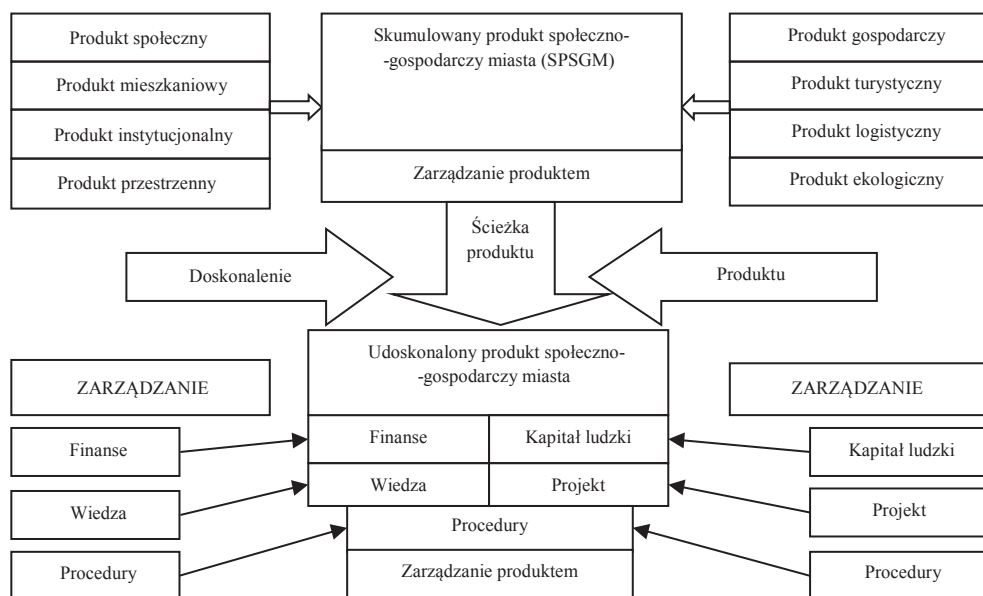
proces kreowania nowej wiedzy (5, 6, 7). W dalszej kolejności w centrum decyzyjnym na podstawie posiadanej wiedzy na temat produktu gospodarczego miasta PGM (wiedza jest przekazywana do OIE) zdecydowano o jego tworzeniu (8 i 9), dzięki czemu powstaje o nim nowa wiedza (10), która trafia do CD, a następnie do OIE (wiedza jest gromadzona w bazach komputerowych). Wymienione działania tworzą proces, który ma charakter ciągły. Na jego podstawie miasto może wytwarzać także inne produkty miasta, np.: turystyczny (PTM), mieszkaniowy (PMM) i ekologiczny (PEM). Zdaniem autora powyższe działania mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności walorów użytkowych i produktów miasta, a także podniesienia poziomu M-Konkurencyjności.

7. Produkty miasta

Produkt marketingowy nie musi być rzeczą, ale może być określonym zestawem korzyści niematerialnych (np. duchowych) i materialnych, które satysfakcjonują klien-

tów. Przykładem takiego produktu może być miasto oferujące nie tylko materialne korzyści, jak praca czy mieszkanie, ale także niematerialne, jak religia, kultura czy nauka. Produktem marketingowym jest także produkt ekologiczny miasta (PEM), dający korzyści materialne (czyste powietrze i czystą wodę) i niematerialne (ciszę, spokój, radość i zadowolenie) [Zawada 2014b, s. 181].

Nowoczesne zarządzanie i rządzenie miastem przyczynia się do wykorzystywania różnych obszarów wiedzy – o zarządzaniu i organizacji – oraz skłania do tworzenia różnego typu modeli. Przykładem może być także zbudowany przez autora kolejny model dotyczący zarządzania wiedzą w obszarze produktów miasta (rys. 2). Zdaniem autora może on przyczynić się do podniesienia poziomu M-Konkurencyjności.



Rys. 2. Model zarządzania wiedzą w obszarze produktów miasta

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie w mieście można również oprzeć na modelu zarządzania wiedzą w obszarze produktów miasta (rys. 2). Zgodnie z tym modelem władze miasta mogą przyczynić się do tworzenia produktów miasta: społecznego (dbając o szkoły), mieszkaniowego (tworząc warunki do rozwoju budownictwa mieszkaniowego), instytucjonalnego (tworząc płaszczyzny współpracy dla różnego typu organizacji), gospodarczego (tworząc system ulg dla przedsiębiorstw), turystycznego, logistycznego (budując ścieżki rowerowe), przestrzennego i ekologicznego (tworząc strategię ekologiczną miasta), a także produktów skumulowanych, jak: skumulowany produkt społeczno-gospodarczy miasta (SPSGM). Do tego celu władze miasta mogą

wykorzystywać następujące narzędzia: zarządzanie kapitałem ludzkim (zatrudnianie ludzi posiadających odpowiednie kwalifikacje), zarządzanie finansami oraz zarządzanie projektami w oparciu o procedury. Powyższe działania pozwolą na zbudowanie udoskonalonego produktu społeczno-gospodarczego miasta UPSGM, który będzie bardziej konkurencyjny oraz przyczyni się podniesienia poziomu M-Konkurencyjności. Zarządzanie wiedzą w mieście można również realizować na podstawie modelu zaangażowania.

Zgodnie z modelem zaangażowania, zbudowanym przez M. Beera i B. Spectora, został wskazany sposób, który przyciąga, zaspokaja i motywuje profesjonalnych i wykwalifikowanych pracowników. Podstawą kształtowania tego modelu jest nowy zespół założeń:

- ludzie posiadają zdolność rozwoju własnych kwalifikacji, zaangażowania i wartości, gdy sprzyja temu środowisko pracy,
- istnieje komunikacja otwarta, która pobudza zaangażowanie i zaufanie oraz wspiera wspólnotę interesów pracobiorcy i pracodawcy,
- uczestnicy identyfikacji oraz rozwiązywania problemów wykażą zaangażowanie dla osiągnięcia nowych wyników [Morawski 2006, s. 54].

Wymienione działania, zdaniem autora, prowadzą do podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności miasta pod względem gospodarczym (środowisko pracy), społecznym (zaangażowanie i zaufanie) oraz przestrzenno-ekologicznym (osiągnięcie nowych wyników).

8. Zakończenie

System zarządzania miastem powinien obejmować nie tylko sieć komunikacyjną (walory logistyczne), zagospodarowywanie i tworzenie terenów zieleni miejskiej (walory ekologiczne), warunki do prowadzenia działalności gospodarczej (walory gospodarcze), ale także kulturę, sport, współpracę z kościołami katolickim i prawosławnym oraz innymi wyznaniem, a także opiekę społeczną (walory społeczne). Dzięki temu będzie możliwe całościowe spojrzenie na miasto, identyfikacja jego problemów społeczno-gospodarczych oraz poprawa jakości życia w mieście. Pod uwagę należy wziąć także turystyczne, mieszkaniowe, instytucjonalne oraz przestrzenne walory użytkowe miasta. Zarządzanie tymi obszarami miasta wymagać będzie wiedzy, umiejętności zarządczych oraz właściwego zarządzania kadrami.

Zarządzanie miastem powinno zmierzać do zbudowania systemu, który będzie umożliwiał tworzenie atrakcyjnych i konkurencyjnych walorów użytkowych i produktów miasta, a tym samym poprawę wizerunku miasta oraz poziomu jego M-Konkurencyjności. Pomocne do tego mogą być opracowane przez autora dwa modele zarządzania wiedzą w obszarach walorów użytkowych miasta lub produktów miasta, a także przedstawiony model zaangażowania. Poza tym władze miasta mogą wykorzystywać takie narzędzia, jak: zarządzanie wiedzą i kapitałem ludzkim, a także zarządzanie finansami i projektami w oparciu o procedury, które umożliwiają-

ją skuteczne oddziaływanie m.in. na podmioty gospodarcze, społeczne, turystyczne i mieszkaniowe. Dzięki temu władze miasta będą mogły rozwiązywać sprzeczności istniejące pomiędzy różnymi podmiotami, koordynować ich działania oraz przyczynić się do podniesienia konkurencyjności miasta, czyli M-Konkurencyjności.

Literatura

- Balcerzak A.P., Rogalska E. (red.), 2010, *Stymulowanie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w otoczeniu globalnej gospodarki wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Brol R. (red.), 1998, *Zarządzanie rozwojem lokalnym – studium przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Brol R. (red.), 2004, *Ekonomika i zarządzanie miastem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- El-Erian M., 2010, *Kiedy rynki się zderzają. Globalne finanse w erze turbulencji*, przeł. T. Rzychoń, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Frąckiewicz-Wronka A., 2009, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą, zintegrowane podejście*, tłum. J. Sawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Horynia M., Łązniewska E. (red.), 2009, *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrkowski W. (red.), 2007, *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Uniwersytet Warszawski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Majer A., 2009, *Współczesna urbanizacja, przemiany i szanse rozwoju miast*, [w:] Gorzelak G., Szczyński M.S., Ślęzak-Tazbir W. (red.), *Człowiek – miasto – region. Związki i interakcje. Księga Jubileuszowa Prof. B. Jałowieckiego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Morawski M., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe nr 1146, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Pęski W., 1999, *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem miast*, Wydawnictwo „Arkady”, Warszawa.
- Tundys B., 2008, *Logistyka miejska, koncepcje, systemy, rozwiązania*, Difin, Warszawa.
- Zawada D., 2012, *Walory użytkowe jako czynnik konkurencyjności miasta*, [w:] Brol R., Sztando A. (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 243, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Zawada D., 2013, *Procedura badań dotyczących identyfikacji i oceny walorów użytkowych miasta – studium przypadku Bolesławca*, [w:] Brol R., Sztando A. (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 284, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Zawada D., 2014a, *Zarządzanie środowiskiem a konkurencyjność miasta*, [w:] Bartniczak B., Trzeciak K. (red.), *Współczesne uwarunkowania zarządzania środowiskiem*, Wydawnictwo Ad Rem, Jelenia Góra.
- Zawada D., 2014b, *Produkt ekologiczny miasta*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok, Ekonomia i Środowisko, nr 1.

Ziemiańczyk U., Krakowiak-Bal A., Mikuła B., Woźniak A., 2013, *Zarządzanie wiedzą w procesie rozwoju obszarów wiejskich*, Infrastruktura i Ekologia Terenów Wiejskich, 3.04.2013, http://www.infraeco.pl/pl/art/a_17232.htm?plik=1510 [dostęp 1.10.2014].

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS OF THE CITY

Summary: The content of this article refers to the determination of the relationship between knowledge management and the competitiveness of the city. To this end, the author described the concept of knowledge, discussed its importance and closer knowledge management process. Then, the article discusses issues related to the management of local development and the city, and also explains the concepts of usable value of the city, the products of the city, and the competitiveness of the city. In order to manage knowledge, the city, and also to raise the competitiveness of the city, models of knowledge management in the areas of usable value of the city, products of the city, and indicated engagement model were built. The author also singled out the most important usable values of the city, which should be used for knowledge management: social, residential, institutional, economic, touristic, logistics, spatial and ecological. The article also indicated tool for managing the city: knowledge management, human capital management, financial management and project based on procedures that may contribute to the formation of the products of the city and effectively raise the level of competitiveness of the city, C-Competitiveness.

Keywords: knowledge management, city management, usable values of the city, city products, competitiveness.