

Maria Miczyńska-Kowalska

Katolicki Uniwersytet Lubelski

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach niepewności otoczenia. Na otoczenie organizacji składa się wiele zmiennych zewnętrznych, które tworzą kontekst działalności przedsiębiorstwa. Otoczenie przedsiębiorstwa wpływa na jego kształt i funkcjonowanie. Niepewność zdaniem F. Knighta [2002, s. 133] to sytuacja, kiedy nie znamy ani możliwości stanów, jakie mogą zajść, ani ich prawdopodobieństwa. Przedstawiciele podejścia neoinstytucjonalnego twierdzą, że przedsiębiorstwa funkcjonują zawsze w warunkach niepewnej informacji, w stanie niepewności. Stopień złożoności i różnorodności organizacji we współczesnym świecie stale wzrasta. Przyczyn należy upatrywać w:

- 1) postępie naukowo-technicznym i stosowaniu coraz bardziej skomplikowanych technologii,
- 2) pogłębiającym się podziale pracy i specjalizacji wewnątrz organizacji oraz między organizacjami,
- 3) rosnących rozmiarach organizacji,
- 4) rosnących zależnościach organizacji od otoczenia,
- 5) wzroście poziomu wykształcenia ogólnego i profesjonalnego ludzi [Knight 2002, s. 43].

Wynika stąd potrzeba zastosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw XXI w.

2. Otoczenie organizacji XXI wieku

Analizując środowisko, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, wyróżnia się otoczenie ogólne i szczegółowe organizacji. Otoczenie ogólne stanowią warunki

czasowo-przestrzenne, w jakich dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. W jego ramach z kolei wydziela się otoczenie ekonomiczne, technologiczne, demograficzne, prawne, ekologiczne, polityczne i kulturowe. Otoczenie szczegółowe natomiast stanowią wszelkie organizacje i jednostki, z którymi dana organizacja wchodzi w interakcje podczas swojego działania. Są to:

- 1) dostawcy zasobów niezbędnych do funkcjonowania organizacji,
- 2) odbiorcy produktów i usług organizacji, klienci,
- 3) konkurencja,
- 4) instytucje kontrolujące działalność danej organizacji z tytułu prawa do kontroli,
- 5) instytucje kontrolowane przez daną organizację z tytułu zależności organizacyjnej lub z tytułu ustawowego prawa do kontroli.

Organizacja na progu XXI w., aby być konkurencyjna na rynku, musi dobrze rozumieć elementy wewnętrzne i zewnętrzne swojego otoczenia. Otoczeniem wewnętrznym są warunki i siły wewnętrzne organizacji. Na otoczenie wewnętrzne składają się:

- 1) zarząd,
- 2) pracownicy,
- 3) kultura.

Otoczenie zewnętrzne natomiast, jak już powiedziano, to wszystko to, co występuje poza organizacją, a może na nią oddziaływać.

W związku z rosnącą złożonością współczesnych przedsiębiorstw musi towarzyszyć im coraz większa zdolność przystosowawcza. Jest wielu zwolenników tezy, iż otoczenie organizacji jest jednym z głównych wyznaczników struktury. Otoczenie oddziałuje na strukturę ze względu na występującą w nim niepewność. Jednym ze sposobów ograniczenia niepewności w otoczeniu jest modyfikowanie struktury organizacyjnej. W zmiennych warunkach otoczenia sprawdza się model organiczny, który umożliwia umiejętne dostosowanie się do nowych, zmiennych warunków otoczenia, zdolność do twórczego działania, elastyczność i innowacyjność. Model ten odpowiada koncepcji organizacji jako systemu otwartego, działającego „inteligentnie”. W modelu tym:

- 1) cele organizacji są stale analizowane i korygowane,
- 2) zadania są niestałe, są dostosowywane do celów organizacji warunków jej funkcjonowania,
- 3) władza w organizacji wynika bardziej z wiedzy fachowej niż pozycji w hierarchicznej strukturze,
- 4) władza jest zdecentralizowana i rozproszona w strukturze,
- 5) przepływ informacji jest wielostronny,
- 6) struktura organizacyjna jest płaska,
- 7) jest łatwość wprowadzania innowacji w różnych płaszczyznach [Morgan 2000, s. 34].

Na przestrzeni lat obserwuje się zatem szybko zachodzące zmiany form organizacji i metod zarządzania, które odpowiadałyby przystosowaniu się firm do nowego, zmiennego i złożonego otoczenia. W kolejnych dziesięcioleciach XX w. pojawiały się nowe pomysły i rozwiązania, które z upływem czasu okazywały się niewystarczające. Dla lat 80. XX w. charakterystyczne były następujące metody:

- 1) teoria Z (sukces w biznesie zapewniają japońskie metody zarządzania – podejście holistyczne),
- 2) przedsiębiorczość wewnętrzna (należy zachęcać menedżerów i pracowników do kreatywności i innowacyjności wewnątrz organizacji),
- 3) model 7-S (sprawność organizacji zależy głównie od tzw. miękkich elementów zarządzania).

Natomiast lata 90. i współczesność charakteryzuje eklektyzm, który polega na wzbogacaniu wcześniej opracowanej treści zarządzania oraz poszukiwaniu odniesień do różnych idei. Do tego typu teorii zaliczamy m.in.:

- 1) *benchmarking*,
- 2) *reengineering*,
- 3) TQM.

3. Zmiana w organizacji

U progu XXI w. organizacje funkcjonują w zmiennym i złożonym otoczeniu. W związku z tym ostatnio obserwuje się szybki rozwój innowacji organizacyjnych, technicznych oraz produkcyjnych.

Każda organizacja ma określony cykl życia. Cykl ten zakłada, że zmiany w organizacji następują wg pewnych sekwencji. Sekwencje te są trudno odwracalne, a czas trwania poszczególnych etapów jest przewidywalny. R.F. Coffey, A.G. Athos i E.A. Reynolds wyróżniają 3 następujące fazy cyklu życia organizacji:

- 1) formowanie się oraz wstępny rozwój,
- 2) stabilizację i dynamiczną równowagę,
- 3) schyłek i rozpad [Machaczka 1998, s. 117-119].

Kryzys pojawia się wówczas, gdy wyczerpują się możliwości dalszego efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, warunkowane przede wszystkim dotychczasowym rozwiązaniem strukturalnym. Struktura organizacyjna stanowi bowiem jedną z determinant efektywności organizacji. Struktura musi być odzwierciedleniem potrzeb wynikających z otoczenia zewnętrznego, wewnętrznego, strategii, techniki itd. Analiza cyklu życia różnych organizacji ukazuje, iż każda organizacja przechodzi okresowe niesprawności, które odpowiednio rozpoznawane i likwidowane nie tylko prowadzą do przywrócenia dotychczasowego poziomu sprawności, ale mogą wprowadzić organizację w nową fazę rozwoju.

Poszczególnym fazom rozwoju towarzyszą kryzysy. I. Ansoff wyodrębnia fazy rozwoju firmy ze względu na stosunek do podstawowych czynników:

- 1) kapitału,

- 2) aktywów materialnych firmy,
- 3) aktywów społecznych,
- 4) relacji produkt-rynek,
- 5) technologii,
- 6) struktury formalnej,
- 7) strategii [Gruszecki 2002, s. 235].

W poszczególnych fazach rozwoju różna jest waga poszczególnych czynników oraz różny sposób ich wykorzystania. W dalszych fazach rozwoju czynnik ludzki zaczyna mieć zasadnicze znaczenie. Kapitał ludzki staje się bowiem nierzadko najważniejszym zasobem strategicznym przedsiębiorstwa. Od niego zależy jakość i innowacyjność. Odgrywa on szczególną rolę w przedsiębiorstwach opartych na wysokiej technologii i przetwarzaniu informacji.

Zmiana organizacyjna podejmowana jest świadomie w celu przezwyciężenia kryzysu przedsiębiorstwa. Stanowi jeden z warunków dalszego trwania i rozwoju firmy. Zmiana organizacyjna jest każdą istotną modyfikacją jakiejś części organizacji. Siły działające na rzecz zmian mogą być w samej organizacji lub poza nią. Przyczyn zmian wynikających z otoczenia celowego i ogólnego organizacji należy upatrywać w:

- 1) zmianach w polityce,
- 2) zmianach legislacyjnych,
- 3) zmianach systemu zarządzania gospodarką i jej restrukturyzacji,
- 4) pojawieniu się na rynku konkurencji,
- 5) pojawieniu się nowych technologii.

Natomiast zmiany warunków wewnętrznych przejawiają się m.in. w:

- 1) obniżaniu poziomu jakości,
- 2) częstych zmianach kadry kierowniczej,
- 3) ograniczeniu wydatków na innowacje,
- 4) ograniczeniu wydatków na badania i rozwój,
- 5) zużyciu technicznym.

Zmiany mogą obejmować niemal wszystkie części organizacji. Jednak większość zmian dotyczy strategii organizacji, jej struktury, technologii lub ludzi. Zmiana strategii organizacji stanowi próbę zmiany ustawienia organizacji względem otoczenia. Zmiana struktury organizacji może polegać np. na zmianie sposobu projektowania stanowisk pracy.

W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabrała jedna z form zmian technicznych – zmiany w systemach informacyjnych. Postęp w zakresie technologii informacyjnych stwarza możliwości zmian na większości stanowisk roboczych. Kolejny obszar zmian dotyczy zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa mogą również wprowadzać zmiany w działalności badawczej i modyfikacji produktu.

Wyróżniamy dwie zasadnicze kategorie zmian: zmiany radykalne i zmiany stopniowe. Zmiany radykalne przeprowadzane w przedsiębiorstwie są wynikiem poważnych zmian zachodzących na zewnątrz lub wewnątrz organizacji. Obecnie

określane są coraz częściej ogólnym mianem restrukturyzacji przedsiębiorstwa [Nalepka 1998, s. 21]. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa oznacza przemyślaną reorientację celów przedsiębiorstwa, stosownie do zaszytych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu, i przystosowanie do tego techniki, organizacji, ekonomiki i kadr. Restrukturyzacja jest systemową przebudową, modernizacją lub unowocześnieniem czy uwspółcześnieniem struktury organizacyjnej i zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa lub innej jednostki produkcyjnej [Nalepka 1998, s. 21]. Przyczyn restrukturyzacji przedsiębiorstw należy upatrywać w słabościach systemu zarządzania i kontroli organizacji oraz w zmianach zachodzących w otoczeniu. Celem restrukturyzacji jest poprawa efektywności funkcjonowania organizacji dzięki przebudowie istniejącej struktury ekonomicznej. Za podstawowe cechy działań restrukturyzacyjnych uznaje się również:

- 1) historyczność – zmiany powstają w wyniku pojawienia się nowych potrzeb społecznych, technik i technologii, metod organizacji i zarządzania,
- 2) długofalowość – restrukturyzacja jest procesem rozwiniętym w czasie, skorelowanym z wykorzystaniem osiągnięć postępu naukowo-technicznego,
- 3) selektywność – preferowanie pewnych dziedzin działalności, związanych z postępowaniem naukowo-technicznym [Wypych 1998, s. 23].

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest zatem zmianą radykalną, dotyczącą zmian techniki, technologii, systemu zarządzania, zasobów finansowych i ludzkich oraz jego statusu organizacyjno-technicznego. Podstawowym celem wszelkich przedsięwzięć restrukturyzacyjnych jest podniesienie produktywności przedsiębiorstwa. Produktywność jest stosunkiem wytworzonych dóbr i usług do nakładów pracy, materiałów i funduszy [Webber 1990, s. 260].

Z koniecznością restrukturyzacji mamy do czynienia, gdy wyniki działania przedsiębiorstwa stale się pogarszają albo gdy menedżerowie dążą do znacznej poprawy warunków rozwoju firmy. Proces restrukturyzacji powinien:

- 1) wprowadzić przedsiębiorstwo na tor rozwoju zbliżony do kierunku zmian zachodzących w otoczeniu,
- 2) wyposażyć przedsiębiorstwa w mechanizmy pozwalające utrzymać się na tym torze, czyli ukształtować organizację tak, aby była elastyczna,
- 3) wprowadzić nowe lub modernizować wytwarzane produkty,
- 4) zastosować nowoczesne i efektywne technologie [Webber 1990, s. 260].

Proces restrukturyzacji powinien polegać na zweryfikowaniu celów działania przedsiębiorstwa oraz określeniu sposobów ich osiągnięcia. Proces restrukturyzacji obejmuje następujące działania: planowanie, zorganizowanie, wykonanie oraz skontrolowanie. Do współczesnych narzędzi zarządzania firmą zaliczamy:

- 1) TQM – kompleksowe zarządzanie jakością,
- 2) *lean management* – odchudzanie struktur organizacyjnych,
- 3) *outsourcing* – wyprowadzanie na zewnątrz nieefektywnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa,

4) *benchmarking* – wzorowanie się na najlepszych wzorcach technicznych, technologicznych i organizacyjnych,

5) restrukturyzację funkcjonalną, procesową, zorientowaną na *reengineering* (w miejsce zarządzania zadaniami wprowadza się zarządzanie procesowe).

Obecnie szczególne znaczenie mają również komputerowe metody zarządzania działalnością produkcyjną i projektową oraz inwestycyjną. Restrukturyzacja obejmuje swym zasięgiem zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej.

4. Przemysłowa działalność innowacyjna a nowoczesne metody zarządzania

Innowacja jest pojęciem związanym z szeroko rozumianym postępem techniczno-ekonomicznym. Innowacje określają twórcze zmiany w różnych sferach życia społecznego i przyrody. Natomiast procesy innowacyjne stanowią twórczy cykl rozwojowy, który należy rozpatrywać w układzie logicznym nauka (badania naukowe) – technika (prace rozwojowe) – produkcja (działania rynkowe). Innowacja to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana produktu, metod wytwarzania lub organizacji pracy i produkcji, zastosowana po raz pierwszy w danej społeczności w celu osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniająca określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne. Z kolei innowacja techniczna jest to wprowadzenie do praktyki produkcyjnej nowych wynalazków technicznych lub usprawnień, które umożliwiają wzrost ilości i jakości wyprodukowanych dóbr, wzrost wydajności pracy oraz poziomu inwestycji [Kawecka-Endler 2002, s. 233-234]. Machaczka określa innowacje jako „twórczość, po której następuje przedsiębiorcze działanie kierownicze”. Innowacje przyczyniają się do osiągnięcia m.in. następujących celów:

1) przystosowania wielkości i struktury produkcji do zmieniających się potrzeb społecznych,

2) optymalizacji wykorzystania zasobów naturalnych,

3) minimalizacji nakładów,

4) wzrostu kwalifikacji pracowników,

5) dostosowania jakości wyrobów do potrzeb użytkownika.

Przemysłowa działalność innowacyjna jest jednak w dużym stopniu obciążona ryzykiem. Ryzyko to jest związane z nieprzewidywalnością w zakresie uzyskania wyniku końcowego. Czynniki generujące ryzyko w procesie przygotowania produkcji można sprowadzić m.in. do:

1) niewłaściwego opracowania i przyjęcia założeń techniczno-ekonomicznych nowego wyrobu,

2) błędów konstrukcyjnych na etapie projektowania wyrobu,

3) przekroczenia zaplanowanych kosztów,

4) zbyt późnego wprowadzenia wyrobu na rynek,

5) nieprzychylnego przyjęcia nowego produktu przez konsumentów [Szatkowski 2002, s. 268].

W teorii ryzyka znanych jest wiele sposobów ograniczania i minimalizowania możliwości wystąpienia skutków ryzyka techniczno-organizacyjnego i ekonomicznego. Dlatego też do komponowania zestawu środków zaradczych dla konkretnego przedsięwzięcia innowacyjnego należy wykorzystywać wszystkie możliwe środki redukcji ryzyka. Zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania w praktyce przemysłowej w dużym stopniu ogranicza ryzyko organizacyjne, techniczne i ekonomiczne. Zastosowanie tych metod wymaga od menedżerów dokładnego przeanalizowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i realizowanych zadań w poszczególnych jej komórkach. Do ograniczenia ryzyka innowacyjnego najbardziej przydatne są m.in. następujące koncepcje zarządzania:

- 1) TQM,
- 2) *reengineering*,
- 3) *benchmarking*.

Ad 1) TQM oznacza optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, uzyskanie przez nie wysokiej rentowności dzięki dobrym relacjom z klientami, dostarczanie im towarów i usług o najwyższej jakości, dających im satysfakcję, a także tworzenie dobrych relacji między pracownikami i prawidłowych stosunków z otoczeniem, polegających na kreowaniu wysokiej jakości pracy oraz jakości oddziaływania na otoczenie. Totalne zarządzanie jakością polega na wyszukiwaniu, analizowaniu i eliminowaniu wszelkich nieprawidłowości zarówno w istniejącej strukturze organizacyjnej firmy, jak i w technice wytwarzania produktu. Żyjemy w czasach, w których nie akceptuje się pomyłek, spóźnień, wadliwego wykonania produktów. Kontrola końcowa powinna być zastąpiona zatem przez właściwe planowanie, projektowanie i kierowanie procesami. TQM stanowi metodę usuwania braków przez zaangażowanie każdego pracownika w poprawę sposobu wykonywania produktów i operacji. Wykorzystanie zasad TQM w procesie przygotowania produkcji prowadzi do:

- wzrostu satysfakcji konsumenta,
- obniżania kosztów prac projektowych przy zachowanej jakości wyrobu,
- ulepszenia struktury organizacyjnej,
- usprawnienia przepływu informacji,
- usprawnienia prac wykonywanych w zespołach.

Każdy wdrożony element TQM powinien przyczyniać się do mniejszego ryzyka działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa.

Ad 2) *Reengineering* oznacza radykalną reorganizację przedsiębiorstwa. Reinżynieria jest metodą gruntownego, całościowego przekształcenia procesów w przedsiębiorstwie. Koncentruje się ona na pracach projektowych od strony procesowej. W reinżynieringu mamy do czynienia z rekonstrukcją procesów zachodzących w przedsiębiorstwie zmierzającą do osiągnięcia większej efektywności w wybranych obszarach działania. Są to następujące obszary:

- produkcja,
- skrócenie czasu przygotowania produkcji wyrobu,
- poprawa jakości wytwarzanych produktów,
- usprawnianie sprzedaży wyrobów.

Wykorzystanie metody reinżynierii do prac projektowych ogranicza następujące rodzaje ryzyka:

- zaprojektowania systemu organizacji produkcji o małej sprawności,
- zaplanowania zbyt długiego cyklu produkcyjnego,
- zastosowania nieodpowiednich materiałów do produkcji wyrobu,
- zbyt późnego wdrożenia nowo projektowanego wyrobu,
- zaplanowania nieefektywnego systemu dystrybucji i sprzedaży wyrobu

[Szatkowski 2002, s. 274].

Ad 3) *Benchmarking* jest metodą polegającą na wyborze wzorcowego konkurenta, porównywaniu z nim własnej organizacji i dostosowania jego podejścia do warunków działania firmy. Celem *benchmarkingu* są więc:

- zidentyfikowanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa,
- zmiana dotychczasowego ukierunkowania zainteresowań,
- zmiana praktyki działania,
- rozwój umiejętności – proces uczenia się.

Benchmarking stanowi jeden z filarów organizacji uczącej się, ponieważ inicjuje uczenie się od innych, lepszych. *Benchmarking* jest procesem, który polega na doskonaleniu efektywności organizacji dzięki identyfikowaniu, analizowaniu oraz adaptowaniu i wdrażaniu rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne. Wyróżniamy 4 rodzaje *benchmarkingu*:

- wewnętrzny – polegający na porównaniu własnych operacji z innymi operacjami wykonywanymi w danej organizacji,
- konkurencyjny – polegający na porównaniu się z konkurentami pod względem produktu, metod, procesu,
- funkcjonalny – polegający na porównaniu się pod względem podobnych funkcji z przedsiębiorstwami nie będącymi konkurentami z tego samego sektora,
- generyczny – dotyczący porównania procesów i metod pracy stosowanych przez przedsiębiorstwa z różnych sektorów gospodarczych.

Wprowadzanie *benchmarkingu* w przedsiębiorstwie jest procesem wieloetapowym, wymagającym od wszystkich pracowników systematyczności, zaangażowania i przestrzegania pewnych reguł etycznych ze względu na swój charakter. Stosowanie *benchmarkingu* umożliwi organizacji przemysłowej zdobycie i wdrożenie najlepszych wzorców postępowania. Zdobyta wiedza daje możliwość dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że działania związane z *benchmarkingiem* mają cel nadrzędny – zwiększanie zadowolenia klientów i pracowników. W ograniczeniu ryzyka na etapie prac projektowych największe zastosowanie ma *benchmarking* produktów i *benchmarking* procesów. Zastosowanie metody *benchmarkingu* w praktyce przemysłowej ogranicza następujące rodzaje ryzyka innowacyjnego:

- 1) naruszenie praw własności przemysłowej na skutek nieświadomego zastosowania rozwiązania technicznego,
- 2) niewłaściwe określenie kierunków rozwoju techniki w danej branży,
- 3) wybór nieefektywnego lub przestarzałego sposobu organizacji i sterowania produkcją,
- 4) projektowanie wyrobów odbiegających swoim standardem od wyrobów konkurencji [Szatkowski 2002, s. 274].

5. Zakończenie

Zaprezentowane w artykule koncepcje zarządzania mają wspólną cechę, którą jest zmiana świadomości i mentalności pracowników. Współcześni pracownicy muszą bowiem skupiać się na całych procesach, a nie wyłącznie na swojej wycinkowej pracy. Zastosowanie nowoczesnych metod zarządzania podnosi efektywność produkcji jedynie wtedy, gdy są one wdraża się je prawidłowo i kompleksowo.

Literatura

- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kawecka-Endler A., *Innowacyjność – droga do sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- Knight F., *Risk, Uncertainty and Profit*, [w:] Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji, czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Nalepka A., *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998.
- Szatkowski K., *Nowoczesne metody zarządzania jako środek ograniczania ryzyka innowacyjnego*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- Webber R., *Zasady zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990.
- Wypych M., *Wysoka technika – mała przedsiębiorczość – restrukturyzacja*, [w:] A. Nalepka, *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998.

IMPLEMENTATION OF MODERN MANAGEMENT'S METHODS IN THE ENTERPRISE'S INNOVATION ACTIVITY

Summary

XXI-century enterprises function in variable environment. Due to it, they must be more adaptable. The aim of this article is presentation some of the modern methods of management (TQM, reengineering, benchmarking) as an effective means of decreasing economic risk of functioning of enterprises, especially in preparation of production.