

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**Е. В. ВОРОНЦОВ, Ю. В. МАТУС**

### **СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ЛИДЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье исследуется феномен бизнес-лидерства, его характерные черты, основные компоненты. Авторы доказывают, чтобы стать настоящим бизнес-лидером необходимо настойчиво совершенствовать врожденные лидерские качества и развивать такие человеческие ресурсы, как умение общаться с окружающими, обретать новые знания. Утверждение лидера обосновывается доводами, каждый из которых подтверждается фактами из отечественной и зарубежной практики.

**Ключевые слова:** лидерство; бизнес-лидер; лидерские качества.

**УДК** 338.242.2

Успех любой организации во многом зависит от качества управления, квалификации состава менеджеров, их функционального и морального авторитета. Как известно, в основе авторитета лежит доверие подчиненных. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками, признание необходимости, правильности и результативности действий авторитета. Авторитет и доверие лежат в основе сильной власти. Наличие доверия позволяет руководителю максимально реализовывать власть и является необходимым условием его лидерства. Истории развития мировых компаний и становления их лидеров показывают, какой тернистый путь необходимо преодолеть менеджеру организации, прежде чем произойдет трансформация человеческих ресурсов и полученные навыки, приобретенный опыт управления в сочетании с личностными особенностями трансформируются в его профессиональные качества, способность влиять на людей, получив их доверие и уважение, став в итоге лидером своего коллектива.

Однако, как показывает практика, значительная часть менеджеров полагают, что вместе с получением должности они становятся реальными лидерами, не прилагая усилий для развития как врожденных лидерских качеств, так и формирования новых лидерских способностей, не дают критической

*Евгений Васильевич ВОРОНЦОВ (vev1941@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Юлия Владимировна МАТУС (juliamatus2119@gmail.com), студентка факультета экономики и менеджмента Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

оценки своей работе, что в итоге негативно сказывается на эффективности их деятельности и руководимой организации в целом.

На становление лидера в организации оказывает влияние множество факторов, начиная от условий внешней среды и заканчивая такими факторами, как непосредственное окружение, взаимодействие и взаимосвязь с последователями, сила менеджмента в компании, присутствие других лидеров. Безусловно, эти факторы, воздействуя на человека, могут способствовать или препятствовать развитию врожденных лидерских задатков и формированию новых лидерских качеств, которые руководитель обретает в результате становления как личности.

Для того чтобы стать настоящим бизнес-лидером, необходимо настойчиво и упорно работать не только над совершенствованием врожденных лидерских качеств, но и развивать те человеческие ресурсы, которые характеризуют успешных лидеров как компетентных специалистов, профессионалов, владеющих знаниями, умениями, навыками, коммуникабельных.

Важными факторами, на которых держится лидерство, являются умение общаться с окружающими и твердый характер, обеспечивающие доверие, создающие основу надежного лидерства. Люди не станут доверять тому, кто отталкивает их своим поведением.

Лидерство — это результат эффективного и гармоничного сочетания различных качеств человека, определяющих человеческие ресурсы, которые проявляются в постоянном взаимодействии с окружением. основополагающим качеством лидера является умение влиять на людей, в результате чего они сознательно следуют за лидером, действуют в соответствии с его видением перспективы. На этот фактор обращают внимание многие исследователи. Например, известные авторитеты в области лидерства, ученые М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури прямо определяют «...лидерство как способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей» [1, с. 489]. О важности умения лидеров влиять на людей пишет профессор О. С. Виханский, утверждая, что «лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для конкретной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей» [2, с. 368].

Вполне обоснованно, что способность влияния на людей часто определяется успешными организациями как принцип своей деятельности. Компания Marriot International, основанная в 1927 г., — одна из ведущих в гостиничном бизнесе — демонстрирует важность наличия данного качества у лидера для достижения благополучия организации. «На сегодняшний день компания превратилась в глобальную корпорацию, управляющую, включая франшизу, более чем двумя тысячами гостиниц под десятью торговыми марками, курортами и эксклюзивными апартаментами. Президент корпорации Билл Мариотт в 1997 г. распорядился создать корпоративную модель компетенций в области лидерства, так как знал, что компания нуждается в талантливых и разносторонних лидерах», способных влиять на людей [3, с. 201].

В связи с этим в начале 1998 г. была создана высокоэффективная система развития способностей к лидерству в рамках концепции кадрового эскалатора, и к этому процессу привлечены руководители всех уровней организации. Не случайно, «фундаментальный принцип системы Мариотта заключается в том, что уровень качества высшего руководства является самым сильным фактором влияния на воспитание талантов внутри корпорации. Второй сильный фактор влияния — убежденность, что на топ-менеджмент корпорации

должна быть возложена ответственность за квалифицированное управление талантливыми руководителями» [3, с. 202].

В качестве базы развития способностей к лидерству создали резерв талантливых лидеров (Leadership Talent Development Inventory-LTD). С помощью этого инструмента Мариотт оценивает талантливых лидеров в процессе их становления и выявляет тех из них, которые готовы к дальнейшему развитию. Такой подход гарантирует компании, что все руководители вовлечены в процесс развития способностей к лидерству.

Система развития лидерства в компании Marriot International встроена в рабочий процесс. С учетом уровня, который занимает конкретное должностное лицо, сотрудник и его непосредственный начальник выявляют наличие возможностей демонстрировать и углублять управленческие навыки. Акцент делается на продвижении тех исполнителей, которые способны оказывать влияние на других и готовы сразу же взяться за новые, трудные поручения. Внешние и внутренние программы используются для того, чтобы дополнить процесс развития без отрыва от производства.

Направленность деятельности корпорации «Мариотт» на развитие способности менеджеров влиять на людей позволила за несколько лет завершить радикальные преобразования, благодаря совместным усилиям директората, эффективной поддержке со стороны служебных подразделений и возможностям модели кадрового эскалатора [3, с. 203].

Умение влиять на людей — это определенный навык, требующий постоянного развития и применения в процессе ежедневного общения с людьми. Его использование в управленческой практике необходимо, но не гарантирует, что менеджер станет лидером. Требуется дополнять умение влиять на людей другими человеческими ресурсами, такими как знания, умения, видение перспектив и др. Итак, способность влиять на людей предстает как необходимое, но недостаточное условие лидерства.

Фундаментальной опорой лидера служат профессиональные знания, навыки и умения, которые нужно обретать и развивать в ходе длительной и кропотливой работы. Состоявшиеся лидеры понимают это, повышение компетентности для них повседневное дело. Они осознают, что компании необходим именно такой путь развития, чтобы быть успешной на мировом рынке. Одновременно это способствует появлению высококвалифицированных специалистов, мастеров своего дела. Практика показывает, что распространение знаний в организации и обретение их сотрудниками приносит больший эффект, когда в этом процессе принимают непосредственное участие топ-менеджеры — лидеры организации.

Такой подход используется западными компаниями с середины XX ст. Примером может служить Travel Related Services (TRS) — филиал компании American Express, которая занимается выпуском стандартных персональных карточек. Еще в 1979 г. Лу Герстнер, став президентом филиала компании, в котором на тот момент наблюдалось снижение темпов в развитии и, как следствие, падение прибыли, начал проводить реформы в TRS. Изменения коснулись не только технической и экономической сторон, но затронули персонал и организационную культуру компании [4, с. 56].

«Герстнер начал развивать в организации дух предпринимательства, стремился брать на работу людей творческого склада. Вместе с другими топ-менеджерами он поощрял в людях способность идти на продуманный риск. Были усовершенствованы правила найма персонала, разработана программа повышения квалификации в области менеджмента, которая позволяла молодым сотрудникам обрести специальные знания и навыки, обогатить свой опыт и использовать необычную возможность проявить себя в общении с пред-

ставителями высшего руководства компании. Лу Герстнер создал программу «Наши таланты», и в ее рамках вознаграждение и одобрение начальства получали те сотрудники, чья работа с покупателями отличалась блеском и оригинальностью» [4, с. 56].

В результате мер, принимаемых по повышению знаний, умений и навыков сотрудников, TRS смогла выявлять своих лидеров в производстве и в итоге значительно расширить спектр предоставляемых услуг. Чистая прибыль за период с 1978 по 1987 г. возросла на 500 %, компания обогнала другие высокотехнологичные и быстрорастущие предприятия [4, с. 56]. Такой успех был бы невозможен без совместных усилий лидера компании и сплоченной команды специалистов.

Примеров таких компаний, ориентирующихся на знания и опыт, использующих как инструмент производительную культуру, которая обеспечивает воспитание настоящих лидеров в своем деле, можно привести много. По данным РАН и Минэкономразвития России, производительность труда в Российской Федерации составляет 25 % от уровня развитых стран. Анализ деятельности ряда предприятий Беларуси также подтверждает этот факт. Преодолеть такое отставание возможно с помощью высокопроизводительной организационной культуры, которая учитывает факторы стимулирования труда и развитие инициативы. Высокопроизводительная организационная культура становится единственным ресурсом, позволяющим наладить дисциплину, исполнительность и производительный труд персонала, создает атмосферу для развития бизнес-лидерства. В течение длительного времени этот инструмент успешно практикуется на 680-ти предприятиях России, повышая производительность труда до четырех раз [5, с. 31]. Как отмечается в указанной работе, все популярное сегодня в России системы оплаты и стимулирования труда не учитывают многие факторы и поэтому не дают нужного результата.

Внедрение ценностей и норм высокопроизводительной корпоративной культуры представляет собой сложный и длительный процесс. Опыт развитых западных и японских компаний показывает, что для создания такой культуры они используют в качестве инструмента стажировку новых сотрудников. Это затратная, требующая много времени практика, но она быстро окупается, принося ожидаемый результат и стимулируя становление лидеров [6].

Одной из компаний, применяющих подобную концепцию обретения знаний и опыта, является компания McDonald's. Здесь основной упор делается на стажировку, которая развивает способности сотрудника и помогает усвоить такие элементы высокопроизводительной корпоративной культуры, как дисциплинированность, исполнительность, рациональность труда. Стажировка предоставляет возможность продвижения по карьерной лестнице каждому, но стать лидерами могут не все, а только самые настойчивые, креативные и нацеленные на развитие лидерских качеств сотрудники.

«В компании применяется система поэтапного развития и обучения персонала, в результате которой лучшие талантливые люди занимают посты управляющих, как в самих ресторанах быстрого питания, так и в офисе. Предоставляются возможности строить карьеру в различных направлениях, например, в логистике, маркетинге, HR, ИТ» [7].

Генеральный директор McDonald's в России Марк Карена отметил: «Наша компания постоянно занята поиском талантов, которые могли бы сделать отличную карьеру. Если вы хотите стать лидером, McDonald's — идеальное место. Мы в McDonald's предоставляем своим сотрудникам огромное количество возможностей для развития и одновременно шанс быть частью замечательных инициатив по изменению нашего мира к лучшему» [8].

Еще одним из примеров, подтверждающих необходимость постоянного развития профессиональных и лидерских навыков, является компания Procter & Gamble. «В этой компании руководителем отдела гигиенической бумажной продукции был назначен Ричард Николози, до этого три года проработавший в отделе безалкогольных напитков. Ричард Николози начал вносить изменения в работу отдела с целью сформировать новый облик отдела как творческий и ориентированный на запросы рынка» [9, с. 71]. В рамках нового стратегического курса с целью повышения знаний, умений и навыков предполагаемых лидеров в компании стали уделять гораздо больше внимания командной работе и инициативе снизу. Николози настаивал на коллективном управлении отделом и совместном принятии решений по конкретным видам продукции. Он и круг его ближайших подчиненных назывались «Совет отдела». Данный отдел еженедельно проводил заседания, были созданы «тематические сектора», которые стали заниматься основными категориями выпускаемых продуктов. Часть важных обязанностей была передана рядовым сотрудникам, что побуждало их обретать и использовать знания, умения и навыки, присущие лидерам. Впоследствии Ричард Николози и другие члены совета объявили о формировании новой организационной структуры и представили свою модель организации. Они описали компанию, где лидером может быть каждый. «К концу 1988 г. доходы отдела бумажной продукции увеличились по сравнению с 1984 г. на 40 %. Прибыль за этот же период выросла на 68 %. И произошло это, несмотря на ужесточение конкуренции» [9, с. 74].

Эти факты показывают, что прочной основой лидерства являются профессиональные знания, навыки и опыт, которые, в свою очередь, основываются на твердом характере лидера. Невозможно добиться успеха, не приложив при этом огромных усилий. Чтобы заставить себя преодолеть все трудности и не сдаться, человек должен обладать твердым характером и могучей силой воли. Эта сила поможет не только стать лучшим, но и увлечь за собой сильные личности, чтобы впоследствии обеспечить достижение любой цели.

Сильный характер, умение общаться с окружающими, видение перспектив обеспечивают доверие, создают основу надежного лидерства. Люди не станут доверять тому, кто отталкивает их своим поведением.

Изучая историю компании по производству бумажных изделий Kimberly-Clark, обращает на себя внимание ее генеральный директор Дарвин Смит. Когда он более 30-ти лет назад занял этот пост, предприятие не было высокоприбыльным: совокупная доходность его акций была на 36 % ниже среднерыночной. Тем не менее, проведя в компании крупные преобразования, Дарвин Смит превратил ее в ведущего производителя потребительских товаров. Добиться такого колоссального успеха он смог благодаря своему характеру, в котором парадоксально сочеталась скромность и профессиональная решимость. «Он не был человеком мягким или кротким, непритязательность сочеталась в нем вместе с жесткостью, решительностью и стойкостью, именно благодаря этим чертам волевой Дарвин Смит сумел завоевать доверие и вывести Kimberly-Clark на передовые позиции. При нем Kimberly-Clark обогнала основных конкурентов — Scott Paper и Procter & Gamble. Совокупная доходность акций превысила среднерыночный показатель в 4,1 раза» [10, с. 64].

Особого внимания в век цифровой экономики заслуживают компании, работающие в сфере IT-технологий. Для этой области бизнеса весьма важен стиль работы в команде, а руководитель должен обладать твердым характером и качествами лидера.

Проследить и подтвердить данные процессы помогает лидер мирового рынка информационно-коммуникационных технологий, один из флагманов новой

китайской экономики — компания Huawei. Она добилась удивительных успехов, но ее путь никогда не был ровным, состоял из взлетов и падений. Без эффективного лидерства эта череда побед и поражений не привела бы компанию к ее нынешнему высокому положению. Одна из значимых ролей в компании всегда принадлежала основателю, настоящему лидеру — Жэнь Чжэнфэю. Созданию успешной международной компании во многом способствовали его сильный характер, целеустремленность, ориентация на ценности, адаптивность, внимательность, сосуществование и склонность к риску. К особенностям стиля управления Жэнь Чжэнфэя относится демократия в сочетании с контролем, ориентация на потребности клиентов, постоянное тщательное планирование и анализ внутренней и внешней среды компании [11, с. 456].

Целеустремленным руководством Жэнь Чжэнфэй обеспечивает компании движение вперед и помогает проходить через все трудности роста и трансформации, предпочитая, чтобы за компанию говорили ее достижения. Он знает свои сильные и слабые стороны и использует их для создания и предоставления заинтересованным аудиториям дополнительной ценности. Сочетание его лидерских талантов с серьезной IT-подготовкой топ-менеджеров и сотрудников обеспечивают успех компании.

«Характерный элемент управления, который возник из сильных сторон, зон концентрации и личных качеств Жэнь Чжэнфэя: лидерство компании здесь считается результатом коллективных усилий. Жэнь Чжэнфэй владеет всего 1,4 % акций компании, а остальные распределены между ее более 80 000 сотрудниками, что действительно делает Huawei собственностью ее сотрудников» [11, с. 472].

Жэнь Чжэнфэй всегда в своей работе учитывал особенность людей: чувствовать свою принадлежность к коллективу, достижениями которого можно гордиться. Поэтому в Huawei очень ценится лидерство, и в интересах компании оно разделено между ее сотрудниками.

Компания достигла почти всех главных целей, невзирая на политические и экономические перемены. Многие составляющие характера Жэнь Чжэнфэя и его лидерского стиля сформировались под влиянием внешней среды и позволили приспособиться к простым, быстроизменяющимся бизнес-условиям, обеспечить доверие последователей. Компания Huawei убедительный пример того, как упорный труд сотрудника с уникальными личностными качествами, с одной стороны, и нацеленная на развитие лидерства организационная культура — с другой, привели к созданию передовой компании и позволили лидеру стать ее частью.

Лидерами на рынке товаров и услуг являются не только зарубежные компании, среди белорусских организаций можно найти такие, которые достигли значительных успехов и внесли вклад в развитие мирового бизнеса благодаря своим лидерам и совокупности черт их характера.

Одна из самых успешных организаций, основанная в Республике Беларусь, IT-компания Wargamingnet, основатель и генеральный директор — Виктор Кислый, первый миллиардер игровой индустрии на территории СНГ. Wargaming превратилась в международную корпорацию с выручкой около 600 млн дол. в основном благодаря игре World of Tanks [12].

В 2016 г. Bloomberg (один из двух ведущих поставщиков финансовой информации для профессиональных участников финансовых рынков) впервые включил Виктора Кислого в свой «индекс миллиардеров», оценив бизнес Wargaming в 1,5 млрд дол. [12]. В настоящее время — это крупнейшая организация, которая поначалу была небольшой фирмой, на ее благо трудились всего лишь несколько человек, включая основателя. Первую онлайн-игру разработали студенты Белорусского государственного университета, где учился и сам Кислый.

Прорыв компания осуществила лишь в 2010 г., выпустив на рынок World of Tanks, ММО-игру (Massively Multiplayer Online, массовая многопользовательская онлайн-игра). На сегодняшний день число зарегистрированных игроков в «танки» превышает 110 млн по всему миру (40 млн — в СНГ), из которых почти 97 % — мужчины в возрасте около 30-ти лет. За последние несколько лет Wargaming успешно покорила новые рынки в Южной Корее, США, Японии, странах Европы и Юго-Восточной Азии.

В интервью с РБК основатель Wargaming Виктор Кислый признается: «Я себя чувствую гражданином мира — практически на каждом континенте у меня есть офис, куда я могу зайти, и мне там будут рады. Это захватывающе» [12].

Создание и становление компании Wargaming стало возможным благодаря харизме В. Кислого, сочетанию в его характере лидерских качеств с настойчивостью и целеустремленностью в достижении поставленных целей. Характер В. Кислого, умение общаться с окружающими, видение перспективы обеспечили доверие, создали основу надежного лидерства.

Беларусь известна мировому сообществу благодаря развитию бизнеса в различных сферах экономики. Наряду с популярностью IT-услуг, продолжают пользоваться спросом за границей и качественные продовольственные товары. Особое внимание заслуживает пищевая промышленность. В этой сфере можно найти не один пример успешных организаций и сильных бизнес-лидеров.

Второй год подряд основной владелец компаний «Санта Бремор» и «Савушкин продукт» Александр Мошенский возглавляет список топ-200 успешных и влиятельных бизнесменов Беларуси, ежегодно составляемый порталом «Ежедневник». На российском рынке объединенный бизнес «Савушкин продукт», «Санта Бремор» и рыбоперерабатывающего производственного актива «Русское море» занимает второе место по выручке (данные 2017 г.) среди компаний с белорусским капиталом. Выше только БелАЗ, а компании Александра Мошенского опережают по продажам дочерние структуры БМЗ, «Белнефтехима», МТЗ, МАЗ, Белорусской нефтяной компании и «Белоруснефти» [10].

К брендам Мошенского относятся всем известные продукты: мороженое Южки («Топ», «Солетто»), пельмени «Бабушка Аня», пельмени «Эники-Беники». И это в дополнение к салатам, водорослям, питьевой воде и многим рыбным продуктам. Общий оборот компании оценивается примерно в 300—350 млн дол. [13].

Компания «Савушкин продукт» — бывший Брестский молочный комбинат, стала крупнейшим производителем молочных продуктов в стране. Ее основными брендами являются: «Брест-Литовск», «Мончик», Laskavaeleta, а также соки True и iFruit. С приходом Мошенского «Савушкин продукт» начал быстро увеличивать свою долю на российском рынке [8]. Свой бизнес Александр Мошенский начинал с нуля и добился невероятных успехов благодаря видению перспективы, умению общаться с окружающими и налаживать контакты с сотрудниками и зарубежными бизнес-партнерами, усердию, целеустремленности и настойчивости. Все это и сильный характер обеспечили ему доверие, создали надежную основу лидерства.

Изучив опыт мировых компаний и истории формирования их бизнес-лидеров, очевидно, что в каждой из организаций лидером становился не просто менеджер или руководитель. Билл Мариотт, Лу Герстнер, Ричард Николози, Дарвин Смит, Жэнь Чжэнфэй, Виктор Кислый и Александр Мошенский прошли долгий и нелегкий тернистый путь, прежде чем стали лидерами. Каждый из них настойчиво и упорно работал над совершенствованием врожденных лидерских качеств. Преодолевая многие препятствия, стоящие на этом пути, они не жалели сил и времени для обретения необходимых знаний, умений, навыков, чтобы не только повысить квалификацию и обрести качества менеджера, а сформировать

ровать новые лидерские способности и в итоге завоевать функциональный и моральный авторитет в коллективе и стать настоящими лидерами. Предметом их постоянной заботы стало развитие новых человеческих качеств, характеризующих успешных лидеров — твердый характер, коммуникабельность, сопереживание, преданность делу, внимание к последователям и т. д. Благодаря этим качествам они завоевали доверие и авторитет в коллективе.

Таким образом, своей деятельностью они подтверждают, что лидерство — не просто способность влиять на людей. Это сложная работа, в первую очередь над собой, требующая постоянного совершенствования как личностных, так и профессиональных качеств. Лидер — это волевой целеустремленный человек, обладающий твердым характером, умеющий общаться с окружающими, поддерживающий тесные взаимоотношения с последователями, компетентный специалист и профессионал своего дела, с прочными знаниями, умениями и навыками, владеющий и активно использующий многие человеческие ресурсы. Он привлекает других своим поведением, и они оказывают ему доверие, обеспечивая тем самым прочную основу его лидерства.

Из этого не следует, что лидером может стать лишь определенная категория избранных людей. Но, очевидно, что лидерство — это результат долгой и кропотливой работы над собой.

В статье затронуты лишь некоторые аспекты развития лидерских качеств. Остаются недостаточно изученными многие стороны этой области. Требуют, в частности, дальнейшего осознания важности и необходимости исследования механизма трансформации человеческих ресурсов в лидерские качества.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. с англ. О. И. Медведь. — М. : Вильямс, 2017. — 672 с.
2. *Meskon, M.* Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management] / M. Meskon, M. Al'bert, F. Khedouri : per. s angl. O. I. Medved'. — М. : Vil'yams, 2017. — 672 p.
3. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Магистр ; НИЦИНФРА-М, 2014. — 656 с.
4. *Vikhanskiy, O. S.* Menedzhment [Management] : ucheb. / O. S. Vikhanskiy, A. I. Naumov. — 6-e izd., pererab. i dop. — М. : Magistr ; NITsINFRA-M, 2014. — 656 p.
5. *Чаран, Р.* Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера? / Р. Чаран, С. Дроттер, Дж. Ноэл : пер. с англ. А. Н. Стерляжников ; под науч. ред. А. В. Буровой. — М. : Стандарты и качество, 2009. — 216 с.
6. *Charan, R.* Kadrovyy eskalator: nanyat' ili vospitat' lidera? [Personnel escalator: hire or educate a leader?] / R. Charan, S. Drotter, Dzh. Noel : per. s angl. A. N. Sterlyazhnikov ; pod nauch. red. A. V. Burovoy. — М. : Standarty i kachestvo, 2009. — 216 p.
7. *Коттер, Д.* Выбор стратегического курса: Лу Герстнери American Express / Д. Коттер // Лидерство ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 224 с.
8. *Kotter, D.* Vybor strategicheskogo kursa: Lu Gerstneri American Express [Choosing a strategic course: Lou Gerstner and American Express] / D. Kotter // Liderstvo ; per. s angl. — М. : Al'pina Pablisher, 2016. — 224 p.
9. Четырехкратный рост эффективности // Forbes. — 2018. — № 22.
10. *Бовыкин, В. И.* Научная мотивация труда. Все остальное не работает / В. И. Бовыкин. — М. : Эксмо, 2020. — 224 с.
11. *Vovykin, V. I.* Nauchnaya motivatsiya truda. Vse ostal'noe ne rabotaet [Scientific motivation of work. Something else doesn't work] / V. I. Vovykin. — М. : Eksmo, 2020. — 224 p.
12. Макдональдс работа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://mcdonalds.by>. — Дата доступа: 22.03.2020.
13. История Макдональдс [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/McDonald's>. — Дата доступа: 22.03.2020.
14. *Лисицина, А.* Лидерство : пер. с англ. / А. Лисицина. — М. : АльпинаБизнесБукс, 2006. — 258 с.

*Lisitsina, A.* Liderstvo [Leadership] : per. s angl. / A. Lisitsina. — M. : Al'pinaBiznesBuks, 2006. — 258 p.

10. *Залезник, А.* Менеджеры и лидеры — синонимы или антонимы? / А. Залезник // Harvard Business Review. — 2016. — № 1. — 75 с.

*Zaleznik, A.* Menedzhery i lidery — sinonimy ili antonimy? [Are managers and leaders synonyms or antonyms?] / A. Zaleznik // Harvard Business Review. — 2016. — N 1. — 75 p.

11. *Тянь, Тао.* Huawei: Лидерство, корпоративная культура, открытость : пер. с англ. / Тянь Тао, Давид де Кремер, У Чуньбо. — М. : Олимп-Бизнес, 2018. — 512 с.

*Tyan', Tao.* Huawei: Liderstvo, korporativnaya kul'tura, otkrytost' [Huawei: Leadership, corporate culture, openness] : per. s angl. / Tyan' Tao, David de Kremer, U Chun'bo. — M. : Olimp-Biznes, 2018. — 512 p.

12. *Юзбекова, И.* Корпорация Wargaming: как танковая армия Виктора Кислого захватила мир [Электронный ресурс] / И. Юзбекова // РБК. — 2016. — 10 мая. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/05/570fa16f9a794781cb616fa1>. — Дата доступа: 30.05.2020.

*Yuzbekova, I.* Korporatsiya Wargaming: kak tankovaya armiya Viktora Kislogo zakhvatila mir [Corporation Wargaming: How the tank army of Viktor Kisloy captured the world] [Elektronnyy resurs] / I. Yuzbekova // RBK. — 2016. — 10 maya. — Rezhim dostupa: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/05/570fa16f9a794781cb616fa1>. — Data dostupa: 30.05.2020.

13. *Сехович, В.* Самым успешным и влиятельным бизнесменом Беларуси-2019 признан Александр Мошенский [Электронный ресурс] / В. Сехович // Наша Ніва. — 2019. — 22 мая. — Режим доступа: <https://nn.by/?c=ar&i=230879&lang=ru>. — Дата доступа: 30.05.2020.

*Sekhovich, V.* Samym uspeshnym i vliyatel'nyim biznesmenom Belarusi-2019 priznan Aleksandr Moshenskiy [Alexander Moshenskiy is recognized as the most successful and influential businessman of Belarus-2019] [Elektronnyy resurs] / V. Sekhovich // Nasha Niva. — 2019. — 22 maya. — Rezhim dostupa: <https://nn.by/?c=ar&i=230879&lang=ru>. — Data dostupa: 30.05.2020.

---

**YAUHENI VARANTSOU,  
YULIA MATUS**

---

***BUSINESS LEADER EVOLVEMENT  
IN AN ORGANIZATION***

---

**Authors affiliation.** *Yauheni VARANTSOU* (vev1941@tut.by), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*; *Yulia MATUS* (juliamatus2119@gmail.com), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The article examines the phenomenon of business leadership, its characteristic features, and the main components. The authors prove that to become a true business leader, it is necessary to persistently improve a person's innate leadership qualities and develop such human resources as the ability to communicate with others and acquire new knowledge. Leader evolvement is justified by arguments, which are confirmed by the facts from domestic and international practice.

**Keywords:** leadership; business leader; leadership qualities.

UDC 338.242.2

---

*Статья поступила  
в редакцию 02. 12. 2020 г.*