

УДК 331

ОПЫТ РАЗРАБОТКИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Котанджян А.В.*к.э.н., старший преподаватель кафедры финансов и экономической безопасности,**Вятский государственный университет,**г. Киров, Россия****Биндзяр Д.А.****Студент,**Вятский государственный университет,**г. Киров, Россия****Кулябина Д.С.****Студент,**Вятский государственный университет,**г. Киров, Россия*

Аннотация

Транснациональная компания Coca-Cola обладает широкими масштабами распространения во всем мире – это 7 стран Африки, 13 стран Океании, 20 стран Средней Азии, 38 стран Европы, Китай и Монголия, 6 стран Южной Азии, Япония и Корея, 17 стран Латинской Америки, США и Канада. Успешное присутствие в таких масштабах требует уникальных управленческих компетенций при разработке кадровой стратегии. Исследование охватывает принципы «мысли глобально, действуй локально», управление цепочками поставок, адаптацию HR-политик и устойчивое развитие. Особое внимание

уделяется влиянию культурной среды на управленческие решения, включая примеры успешной локализации и преодоления кризисов, вызванных межкультурными различиями. Выявлена эволюция подходов компании от этноцентризма к стратегии максимального использования культурных различий, что позволяет трансформировать их в конкурентные преимущества при сохранении глобальных стандартов бренда Coca-Cola.

Ключевые слова: транснациональная корпорация, Coca-Cola, глобализация, стратегия, межкультурная среда, бренд

***EXPERIENCE IN DEVELOPING AN INTERNATIONAL HUMAN
RESOURCES STRATEGY FOR THE MULTINATIONAL CORPORATION***

Kotanjyan A.V.

*Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Finance and
Economic Security,
Vyatka State University,
Russia, Kirov.*

Bindzyar D.A.

*student,
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Kulyabina D.S.

*student,
Vyatka State University,
Kirov, Russia*

Abstract

The multinational company Coca-Cola has a wide distribution scale around the world – 7 countries in Africa, 13 countries in Oceania, 20 countries in Central Asia, 38 countries in Europe, China and Mongolia, 6 countries in South Asia, Japan and Korea, 17 countries in Latin America, the USA and Canada. Successful presence on such a scale requires unique management competencies in the development of a personnel strategy. The study covers the principles of "think globally, act locally", supply chain management, HR policy adaptation, and sustainable development. Special attention is paid to the impact of the cultural environment on management decisions, including examples of successful localization and overcoming crises caused by intercultural differences. The study reveals the evolution of the company's approach from ethnocentrism to a strategy of maximizing cultural differences, which allows for transforming them into competitive advantages while maintaining the global standards of the Coca-Cola brand.

Keywords: multinational corporation, Coca-Cola, globalization, strategy, intercultural environment, brand

Развитие мирового хозяйства на современном этапе сопровождается созданием глобальной экономики. Ключевыми субъектами мировых экономических отношений выступают транснациональные корпорации. При работе на мировом рынке важно учитывать значимость различий культурных контекстов и межкультурной коммуникации. Политика корпораций, стремящихся к успеху на глобальном уровне и конкурентоспособности на международных рынках, строится на принципах кросскультурного менеджмента.

В научной литературе под кросскультурным менеджментом понимают дисциплину, которая исследует взаимосвязи между культурой и менеджментом

или организациями. Таким образом, в центре внимания кросскультурного менеджмента оказывается понятие различия как объективно определяемого и/или переживаемого во взаимодействии [5].

По словам одного из ведущих экспертов Джерома Думетца, понятие «кросскультурный менеджмент» относительно новое и появилось всего лишь около 20 лет назад. За это время компании стали заниматься не просто экспортом, а они открывают представительства в других странах, сотрудничают с иностранными партнерами, они принимают на работу местных сотрудников или отправляют своих сотрудников в командировку в другую культурную среду. Исходя из этого, основной задачей кросскультурного менеджмента можно выделить обучение, консультацию людей по схемам поведения, которые могли бы помочь в освоении чужой культуры.

В рамках международной деятельности стратегическим вопросом является формирование культуры креативности и развитие инноваций на всех уровнях организации. Для большинства компаний эта задача тесно связана с улучшением коммуникации, являющейся основой для более эффективного сотрудничества и обмена идеями как внутри корпоративных и географических границ, так и за их пределами.

Деятельность и развитие транснациональной корпорации Coca-Cola основано на установлении единых глобальных стандартов: происходит жесткий контроль над формулой сиропа, логотипа, основными брендами (Coca-Cola, Sprite, Fanta); на сайте имеется информация о стратегии (Growth with Purpose), целях в области устойчивого развития, этический кодекс.

На уровне конкретных стран управление делегировано партнерам. Продукция, зачастую, адаптируется под местные предпочтения (например, для Казахстана линейка продуктов представлена брендами Fusetea, Piko, Bon Aqua, Schweppes; для Китая – это OOHА, Minute Maid, Craftea, Aquqrius; для Бразилии – это Crystal, Guarana Kuat, del Valle, Ades, Power Ade и т.д.), проводятся

местные рекламные кампании, развивается сотрудничество с местными знаменитостями, участие в региональных событиях. Coca-Cola не занимается производством напитков во всех этих странах сама, а использует модель франчайзинга. Компания фокусируется на производстве концентрата и маркетинге бренда, а местные партнеры занимаются производством готовых напитков и продажами. Такая модель требует управление высокого уровня, поскольку основными задачами менеджмента становятся обеспечение слаженного взаимодействия, контроль качества и выполнение стратегических целей партнерами.

Компания Coca-Cola ставит на высокое место развитие карьеры, повышая прозрачность и предоставляя гибкость и выбор путей достижения карьерного роста. Она предоставляет широкий спектр цифровых учебных ресурсов как для индивидуального обучения, так и для групповых занятий. Одной из таких платформ является Opportunity Marketplace, где можно принять участие в разнообразных проектах, направленных на развитие навыков и карьерных устремлений.

Выход на новые рынки всегда сопряжен с юридическими, политическими и социальными вызовами, поэтому Coca-Cola постоянно обновляет свою политику, практики и отчеты. На сайте имеется ряд документов по следующим блокам: конфиденциальность и защита данных, исследования и изыскания, трудоустройство, устойчивость, юридические и практические вопросы, услуги для акционеров, политическая активность, права человека и права сотрудников, корпоративное управление, благотворительность, требования к поставщикам.

В рамках устойчивого развития компания определяет следующие долгосрочные цели [1]:

1) Управление водными ресурсами: повысить безопасность водоснабжения в местах деятельности, повысить эффективность использования воды в деятельности, осуществлять помощь в решении общих проблем с водой.

2) Защита климата: сократить выбросы углерода по всей цепочке поставок, стремиться к нулевым выбросам углерода к 2050 году, использовать возобновляемые источники энергии, повышать энергоэффективность, сокращать отходы.

3) Экологичная упаковка: способствовать переработке и сбору упаковки, расширить использование переработанных материалов.

4) Устойчивые источники поставок: стремление к более этичному и устойчивому использованию сельскохозяйственных продуктов.

Глобализация компаний требует от менеджеров навыки работы в межкультурной среде. Управленческие провалы формируются из-за непонимания ценностей, норм поведения, коммуникативных стилей разных стран. Ошибки Coca-Cola часто были следствием не плохого качества продукции, а именно неадаптированного менеджмента.

1. Выход на китайский рынок – ошибка перевода и непонимание контекста.

Когда происходил выход в восточные страны, Coca-Cola не стала менять название своей торговой марки, которая являлась всемирно известной. Однако в Китае рекламная кампания едва не провалилась из-за проблемной транскрипции названия: на китайском эта фраза звучала как «Укусите головастика» или, что ничуть не лучше, «Восковая лошадь».

Управленческая ошибка состояла в том, что менеджмент не провел глубокого исследования культуры и лингвистики с местными экспертами, решение принималось в Атланте на основе поверхностного анализа.

После осознания ошибки, Coca-Cola запустила масштабную исследовательскую работу: требовалось найти другое название, созвучное с оригинальным. Решение было найдено в использовании другого названия, которое означает «Вкусный и приносящий радость» или «Вкусная веселящая вода», что идеально вписалось в культурный код Китая.

2. В начале 2000-х годов Coca-Cola столкнулась с массовыми протестами в Индии. Местные общины и активисты обвиняли заводы компании в следующем:

- Истощение водных ресурсов: Заводы потребляли большое количество воды в засушливых регионах, что привело к падению уровня грунтовых вод и затруднило ведение сельского хозяйства.
- Загрязнение окружающей среды: использование в продуктах опасных пестицидов (превышение норм в 30 раз по данным Центра науки и окружающей среды Индии в 2003 году).

Ошибка компании состояла в том, что первоначально она заняла оборонительную позицию, отрицая указанные проблемы и действуя с позиции силы, характерной для западного корпоративного права. Это было воспринято как высокомерие и неуважение к местным ценностям, где вода – это священный ресурс, а защита окружающей среды – это вопрос выживания.

Волна негативных публикаций и протестов заставила компанию признать проблемы и начать открытый диалог с местными сообществами, инвестировать миллионы долларов в проекты по восстановлению водных ресурсов, внедрить технологии по снижению водопотребления, ужесточить внутренний контроль качества.

Следовательно, сложности в адаптации менеджеров к новым цивилизационным условиям происходят по причине [4]:

- убежденности в превосходстве собственной управленческой модели, т.е. этнокультурного центризма;
- неполной оценки глубины культурных различий;
- нежелания делегировать некоторые полномочия местным экспертам, которые понимают культурные особенности своей страны.

Воздействие культурного окружения стран на менеджеров компании Coca-Cola проявляется на всех этапах работы.

Приведем примеры данного воздействия:

1) Культурные предпочтения потребителей напрямую влияют на принятие решений менеджерами в своей работе по продуктам.

Примеры адаптации продукта и ассортимента:

- В Японии менеджеры постоянно разрабатывают и запускают ограниченные серии вкусов, которые соответствуют сезонности и последним трендам (например, вкус зеленого чая, напиток со вкусом сакуры, кисло-сладкий напиток «Mitsuya Cider»;
- Население Индии отдает предпочтение натуральным ингредиентам в составе и верит в «науку о долголетию». Исходя из этого менеджеры компании запустили такие продукты, как «Maaza Gold» с куркумой и морковью или «Fanta Apple Fig», удовлетворив тем самым запросы о пользе напитков;
- На Ближнем Востоке менеджеры ориентируются на национальные священные праздники (например, месяц Рамадан, когда потребление прохладительных напитков резко возрастает после захода солнца).

2) При разработке маркетинга и рекламы менеджерами должны учитываться культурные символы, традиции и запреты, чтобы коммуникация с потребителями была наиболее эффективной.

Примеры:

- Китайская культура сильно привязана к семейным ценностям и традиционным праздникам (например, Китайский Новый год), поэтому компания создает ролики, где напиток объединяет семью за праздничным столом, а на упаковке используют красный цвет, означающий символ удачи;
- В странах Ближнего Востока менеджеры компании следят, чтобы соблюдались правила скромности и дресс-код;
- В Латинской Америке стратегия компании строится вокруг поддержки футбольных клубов и сборных, спонсируются их турниры, поскольку футбол – это часть национальной идентичности латиноамериканцев.

3) Стилъ управления должен быть адаптирован под местные трудовые нормы и ожидания сотрудников.

Примеры:

- В скандинавских странах при управлении используются демократичность и равенство, создаются сплоченные команды, там не принято открыто проявлять иерархию;
- Культура Японии и Южной Кореи предполагает уважение к старшим и следование иерархии, что должно учитываться при выстраивании кадровой работы в данных странах;
- В Бразилии рабочие отношения часто носят более неформальный и личный характер, поэтому менеджерам важно выстраивать доверительные и взаимные отношения с подчиненными.

4) Культурные традиции и устоявшиеся привычки населения влияют на логистику и ценообразование.

Например, в Индии у подавляющего большинства людей низкий доход, а также среди них популярны мелкие уличные киоски. Учитывая это, менеджеры Coca-Cola внедрили стратегию продаж напитков в стеклянных бутылках небольшого объема по очень низкой цене, а также в пакетиках-саше, которые можно купить за несколько рупий.

В Мексике покупки чаще совершаются в небольших семейных магазинах, поэтому менеджеры компании выстраивают сложную логистическую сеть, чтобы обеспечить наличие продукции в самых отдаленных и маленьких точках продаж.

5) Кроме особенностей населения, менеджеры должны учитывать политическую и регуляторную среду.

Например, в Евросоюзе существуют строгие экологические нормы и запросы общественности на обеспечение устойчивого развития. Менеджеры компаний из европейских стран активно инвестируют в перерабатываемую

упаковку: бутылки изготавливаются из перерабатываемого пластика rPet. В Китае важно выстраивать прочные отношения с местными властями и демонстрировать вклад в развитие национальной экономики путем участия в социальных проектах, одобренных государством.

Эволюция подходов к управлению в ТНК связана с их жизненным циклом и растущей сложностью ведения деятельности на мировом рынке [3]:

1. Для этноцентрического подхода характерны следующие особенности: штаб-квартира рассматривает зарубежные рынки как продолжение местного рынка, следовательно, все стандарты, продукты, управленческие практики экспортируются без существенных изменений. В начале развития корпорации это самый простой способ начать международную экспансию.

Пример: в первые десятилетия выхода на мировой рынок Coca-Cola предлагала только один продукт – классическую Coca-Cola, продвигая его как символ американского образа жизни. Однако такой подход будет работать не всегда, поскольку игнорируются вкусовые предпочтения, особенности законодательства, экономики и конкурентной среды стран.

2. При реализации полицентрического подхода компания понимает глубину различий между рынками, поэтому дочерние фирмы в каждой стране получают значительную автономию для адаптации под местные условия.

Пример: прямым следствием полицентрической адаптации Coca-Cola является то, что глобальный сайт гордится многими брендами и продукцией, разработанной под этими брендами. Кроме того, независимые розливщики осуществляют полноценное управление производством, маркетингом и реализацией продукции в своей стране. К недостаткам полицентрического подхода можно отнести дублирование некоторых функций в каждой стране, отсутствие обмена лучшими практиками и инновациями между дочерними структурами, конкуренция между дочерними структурами за инвестиции от головной компании.

3. Для регионоцентрического подхода характерно осознание компаниями того, что некоторые рынки имеют общие характеристики, т. е. она структурирует деятельность не по странам, а по регионам (например, Европа, Северная Америка, Латинская Америка и т.п.).

Это позволяет стандартизировать процессы управления и продукцию в рамках региона, компания находит баланс между эффективностью на мировом рынке в целом и локальной адаптацией; также это существенно экономит ресурсы (например, реализация рекламной кампании проходит для всего региона, а не для каждой страны из его состава отдельно). Анализируя деятельность Coca-Cola, можно отметить, что операционные результаты группируются по регионам: Африка, Океания, Европа, Латинская Америка и др. Руководители этих регионов координируют стратегию для всех стран, входящих в состав региона (например, успешный запуск чая в Японии может быть быстро распространен на Южную Корею, Тайвань).

Рассмотрим три основные стратегии управления межкультурными различиями (Таблица 1). Поскольку компания Coca-Cola существует с 1892 года, в своей деятельности она столкнулась с каждой из этих стратегий.

Таблица 1. Основные стратегии управления межкультурными различиями компанией Coca-Cola

Критерий сравнения	Стратегия игнорирования	Стратегия минимизации	Стратегия максимального использования
Подход	Продвижение продукта как универсального на рынке, но без учета вкусов и предпочтений	Создание универсального продукта и бизнес-процессов за счет минимизации культурных различий, развития маркетинга, операционной эффективности	Активное использование культурных различий для создания новых продуктов и выхода на новые мировые рынки. Культурное разнообразие – это источник инноваций
Период использования	Ранние этапы деятельности (до 1970-1980 годов)	Используется с 1980 годов по настоящее время	Используется с 1990 годов по настоящее время
Маркетинговый	Создание рекламных	Признание культурных	Рекламные ролики и

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

подход	роликов и плакатов, которые без изменения дублировались по всему миру, транслируя американский образ жизни в качестве универсального идеала	различий через разработку рекламы, объединяющей потребителей из разных стран. Акцент сосредоточен на общих ценностях: гармония, счастье, радость	плакаты создаются с участием местных знаменитостей (жителей), также в них задействуются национальные праздники. В разных странах меняется упаковка, чтобы соответствовать эстетическим предпочтениям и культурным ценностям
--------	---	--	---

Удержание высоких позиций на мировом рынке среди конкурентов и увеличение доли мирового рынка обеспечивается стратегией максимального использования.

В основе мирового успеха компании Coca-Cola лежит не только адаптация под регионы, но и непреклонная вера в универсальность своих основополагающих стандартов и операционных процессов. В качестве примера можно привести стандартизацию ключевого продукта и формулы изготовления. Несмотря на наличие широкого ассортимента, главный актив компании (бренд и вкус Coca-Cola Classic) остается неизменным. Так, этот продукт имеет одинаковый вкус в любом регионе. Универсальный вкус создает узнаваемость и доверие, так как потребители знают, что может получить любимый напиток практически в любой точке мира. Аналогично, визуальные элементы (использование красных и белых цветов, одинаковых шрифтов и их расположения) также унифицированы по всему миру.

Библиографический список:

1. The Coca-Cola Company. Official Website: Sustainability Reports & Business & Sustainability Reporting. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business>

2. The Coca-Cola Company. 2022 Business & Environmental, Social, Governance (ESG) Report. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coca-colacompany.com/reports/business-and-esg-report-2022>
3. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. – Harvard Business School Press, 2002.
4. Deresky, H. International Management: Managing Across Borders and Cultures. – Pearson Education, 2017.
5. Mahadevan J., Primecz H. Investigating otherness: which differences should be considered by cross-cultural management studies, and how? // International journal of cross-cultural management. – 2021. – Vol. 21, N 1. – P. 167–172.

Оригинальность 77%