

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА КИТАЙСКОМ РЫНКЕ: МЕЖКУЛЬТУРНАЯ ПЕРСПЕКТИВА

© Домышева С. А., Сун Ц., Цзян Ч., 2026

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В статье исследуются механизмы организационного контроля в транснациональных компаниях общественного питания, работающих на китайском рынке. Рассмотрены вопросы локализации продуктов и маркетинга, делегирования полномочий и цифровизации операций в сети кофеен Starbucks и ресторанах быстрого питания McDonald's, KFC и Burger King. Анализ показывает, что баланс между контролем со стороны штаб-квартиры и автономией местных команд, обусловленный необходимостью учитывать культурные особенности китайского рынка, критически важен для поддержания конкурентоспособности, качества обслуживания и стандартов бренда.

Ключевые слова: транснациональные компании, рынок общественного питания, организационный контроль, Китай, межкультурный менеджмент, локализация, Starbucks, McDonald's, KFC, Burger King

В последние годы, по мере постоянной эволюции структуры конкуренции на потребительском рынке Китая, местные компании значительно повысили свои возможности в формировании бренда, контроле издержек и цифровой операционной деятельности, что делает бизнес-среду всё более сложной для транснациональных компаний. Происходящие изменения выявили ограничения традиционной модели стандартизированного управления из штаб-квартиры.

Эта модель утрачивает конкурентное преимущество в условиях быстроменяющихся локальных рынков и культурного разнообразия [1]. В этом контексте ключевым вопросом в исследованиях межкультурного управления становится то, насколько эффективно транснациональные компании координируют отношения между контролем со стороны штаб-квартиры и автономией локальных подразделений [2]. Аналитическую рамку для изучения этой проблемы предоставляет концепция «глокализации» (glocalization), предполагающая динамический баланс между стандартизацией и локализацией с целью оптимизации механизмов организационного контроля [3].

На рынке общественного питания Китая наблюдаются заметные различия в подходах транснациональных компаний к локализации и учету культурной специфики. Фастфуд-бренды, такие как KFC и McDonald's, с приходом на китайский рынок сразу начали привлекать местные управленческие команды, которым они предоставили достаточно высокую степень автономии в вопросах дизайна меню, организации цепочки поставок и региональных

управленческих решений [4]. В частности, KFC демонстрирует особенно высокий уровень продуктовой локализации и регионального управления, а McDonald's через сотрудничество с местными капиталами, такими как CITIC Group, провёл системные изменения в управленческой структуре на территории Китая [5]. Кроме того, исследования пространственного распределения показывают, что McDonald's и KFC используют дифференцированные стратегии расширения и контроля в различных регионах Китая, чтобы соответствовать особенностям местного рынка [6]. В свою очередь, развитие Burger King в Китае больше опирается на капитальные реструктуризации с местными партнёрами и франчайзинговую модель, чтобы выдерживать усиливающуюся конкурентную борьбу [7].

По сравнению с вышеупомянутыми компаниями, адаптация Starbucks к китайскому рынку имеет свои особенности. Как сеть кофеен, акцентирующая внимание на брендированном опыте и стандартизированном сервисе, компания Starbucks в течение длительного времени сохраняла относительно централизованную модель контроля со стороны штаб-квартиры. Однако в связи с быстрым расширением местных брендов, таких как Luckin Coffee, усилением ценовой конкуренции и изменением цифровых маркетинговых практик, темпы роста Starbucks и её относительное конкурентное положение в Китае оказались под давлением [8]. В последние годы Starbucks постепенно проводит корректировку структуры капитала и управления, привлекая местных партнёров и усиливая роль китайской управленческой команды в принятии решений, а также расширяет

локализацию в продуктовой, маркетинговой и каналной стратегии [9]. Эта серия организационных изменений отражает переход Starbucks от «ориентации на стандартизацию» к «координированной локализации», что делает механизм организационного контроля компании более гибридным [10].

Различия в подходах этих компаний к работе на китайском рынке показывают, что локализация организационного контроля не имеет единого шаблона. С одной стороны, расширение полномочий местных менеджеров помогает быстрее реагировать на изменения рынка и повышает операционную гибкость компании; с другой стороны, делегирование управленческих полномочий может увеличивать издержки контроля и усложнять координацию стратегических решений штаб-квартиры [11].

Анализ механизмов организационного контроля транснациональных компаний в Китае с межкультурной точки зрения позволяет глубже понять институциональные ограничения и культурные факторы, влияющие на управленческие решения [12]. Необходимо исследовать, как транснациональные компании в различных конкурентных и культурных условиях осуществляют распределение полномочий между штаб-квартирой и локальными подразделениями, при этом следует уделить внимание рассмотрению логики, путей и потенциальных рисков адаптации механизмов организационного контроля.

В условиях транснациональной деятельности организационный контроль представляет собой процесс координации через институциональные механизмы, управленческие правила и ценностные ориентиры. Штаб-квартира стремится поддерживать стратегическую согласованность между различными регионами, предотвращая отклонения в операционной деятельности. Контроль не является односторонним передаточным механизмом команд, а корректируется и переопределяется в многоуровневой организационной структуре. Согласно теории «транснационального решения» (transnational solution) Бартлетта и Гошала, организационный контроль транснациональной компании должен находиться в балансе между «глобальной интеграцией» и «локальной адаптацией». Формальный контроль, обладая высокой измеримостью и воспроизводимостью, акцентирует внимание на показателях эффективности, бюджетных ограничениях и стандартах процессов. Неформальный контроль опирается на ценности, организационную культуру и неформальные коммуникации. Концентрация контроля в штаб-квартире не всегда

повышает эффективность: чрезмерная ориентация на унифицированные стандарты может снизить чувствительность к изменениям на местных рынках [13].

Эффективность контроля во многом зависит от степени соответствия механизмов местным культурным ценностям. Культурные различия по измерениям «дистанция власти», «избегание неопределённости», «индивидуализм и коллективизм» существенно влияют на проектирование систем контроля [14]. Китайская деловая среда акцентирует внимание на межличностных отношениях и контекстной оценке ситуаций, управление строится на доверии и сетевых связях, в то время как транснациональные компании, как правило, опираются на стандартизированные процессы и институциональные механизмы для поддержания глобальной согласованности. Локализацию управленческих полномочий следует рассматривать как способ повышения адаптивности: вовлечение местных менеджеров позволяет быстрее реагировать на изменения потребительских предпочтений и конкурентной среды. Расширение автономии сопровождается перестройкой способов контроля, для того чтобы штаб-квартира могла обеспечивать стратегическую согласованность через планирование, стандарты бренда и распределение ресурсов [13].

На китайском рынке поведение потребителей демонстрирует тенденцию к быстрому обновлению: новые продукты и услуги могут за несколько месяцев стать бестселлерами, но могут так же быстро устареть. Цифровое участие, активность потребителей в социальных сетях и многоканальные покупки трансформируют рынок, при этом потребители высокочувствительны к цене и придают большое значение удобству и качеству обслуживания [15]. Цифровая экосистема Китая формирует замкнутый путь взаимодействия потребителей, включающий мобильные платежи, платформы доставки и социальную коммерцию, что предъявляет повышенные требования к операционным возможностям компаний. Кроме того, строгий контроль за качеством и безопасностью пищевых продуктов, разнообразие местных правил и сложные процессы лицензирования накладывают значительные ограничения на механизмы организационного контроля компаний общественного питания на китайском рынке [16].

Культурные особенности Китая оказывают существенное влияние на модели управления и механизмы организационного контроля. Коллективизм требует учитывать групповое

поведение, ориентация на отношения (*guanxi*) влияет на распределение ресурсов и эффективность исполнения, высококонтекстная коммуникация создаёт вызовы для отчетности, а высокая дистанция власти формирует выраженную иерархическую структуру [17]. Эти особенности требуют динамического баланса между культурной адаптацией и институциональной строгостью, сочетания формального и неформального контроля, чтобы избежать задержек и недопонимания при реализации стратегии.

Анализ рыночной, культурной и институциональной среды Китая позволяет выделить общие характеристики организационного контроля транснациональных компаний. К ним относятся высокая гибкость в принятии решений, цифровизация операционной деятельности, необходимость культурной адаптации, выраженная тенденция к локализации, сложность межрегионального взаимодействия [18].

Рассмотрим, каким образом данные характеристики проявляются при осуществлении организационного контроля в Starbucks, KFC, McDonalds и Burger King.

Практика Starbucks в Китае демонстрирует делегирование управления и изменение структуры капитала через привлечение местного партнёра — частной инвестиционной компании *Woou Capital*. Конкуренция с местными брендами, такими как *Luckin Coffee* и *Cotti Coffee*, привела к снижению доли рынка Starbucks с 34 % в 2019 году до 14 % в 2024 году [19]. В результате сделки, которая будет завершена в 2026 году, Starbucks сохранит 40 % своих акций в Китае наряду с правом на бренд и интеллектуальную собственность, а *Woou Capital*, получив 60 % розничных операций, займется управлением сетью Starbucks на китайском рынке [20].

Это решение позволило локальной команде расширить свои полномочия, особенно в городах четвертой и пятой линии [21]. Наблюдается усиление полномочий китайской управленческой команды в операциях кофеен, в маркетинге, в управлении цепочкой поставок и в кадровых решениях, при этом штаб-квартира сохраняет стратегические и брендовые решения [21]. Делегирование управления повышает скорость реакции на изменения рынка и приближение к потребителям, но также увеличивает операционные расходы и сложность координации [22].

Пытаясь привлечь китайских потребителей, Starbucks запускает локализованные продукты, такие как серия *Teavana* и сезонные напитки. В рамках

Teavana для китайских клиентов были созданы два новых холодных чайных напитка, а также напиток, приготовленный по системе *Steampunk* (с использованием пара для извлечения уникальных вкусов из каждого чайного листа) [20].

Адаптируясь к культурной специфике китайского рынка, Starbucks разрабатывает маркетинговые кампании, приуроченные к китайским праздникам и культурным событиям, использует местные цифровые инструменты и платформы доставки [20].

Отказ от «глобального стандарта» в пользу глубокой локальной адаптации позволил KFC открыть около 13 000 ресторанов в Китае и оставаться лидером даже в условиях жесткой конкуренции с местными игроками. В 2016 году *Yum China* отделилась от материнской *Yum! Brands*, и теперь это независимая компания, владеющая эксклюзивными правами на KFC, что дает ей полную свободу при принятии решений.

KFC адаптирует свои продукты к местным вкусам, предоставляя китайской команде значительные полномочия в цепочке поставок, маркетинге и разработке новых продуктов. Компания кардинально переработала свое меню и ввела в него блюда, рассчитанные исключительно на китайского потребителя, например, традиционный китайский завтрак (соевое молоко, китайские пончики, рисовая каша, рисовые шарики), гибридные блюда («Пекинский ролл с курицей»), региональные блюда (шашлычки *чуань*, суп с рисовой лапшой и т.д.) Также проводится ценовая адаптация: в небольших городах третьей и четвертой линии KFC предлагает более доступные комбо, чтобы конкурировать с местным общепитом [23].

KFC активно использует китайские инструменты цифровизации. К 2022 году у KFC China было более 380 миллионов участников программы лояльности, и большая доля заказов проходит через приложения в *WeChat*. Кроме того, KFC использует китайские культурные коды, например, в преддверии китайского Нового года выпускаются красные конверты с купонами. Кроме того, проводятся совместные коллаборации с китайскими брендами (например, *Huawei*, *NetEase*) и играми (*Honor of Kings*), чтобы привлечь молодежь [24].

В отличие от KFC, компания *McDonald's* долгое время придерживалась более глобального подхода. Ей потребовалось почти 30 лет, чтобы решиться на радикальную передачу контроля местному капиталу - консорциуму во главе с *CITIC Capital* (китайский государственный инвестиционный фонд). Это событие запустило модель «глобальный бренд,

управляемый локальным владельцем», и теперь в компании полностью китайский совет директоров и исключительно китайские топ-менеджеры, что обеспечивает полную автономию и высокую скорость принятия решений [5].

McDonald's активно адаптирует продукты под китайский вкус, добавляя продукты, созданные специально для китайского рынка, но при этом сохраняя свои мировые бестселлеры.

К успешным локальным разработкам относятся, например, острый бургер с курицей, острые куриные крылья, рисовые роллы с курицей и говядиной, выпущенные в ответ на успех KFC с рисовыми продуктами [25].

Важным конкурентным преимуществом McDonald's является локализация цепочки поставок: доля локальных ингредиентов составляет 90 % от стоимости закупок, и теперь китайские поставщики компании экспортируют свою продукцию в другие страны. Таким образом, McDonald's удалось наладить прочные связи с местными партнерами на китайском рынке [25].

По темпам цифровизации McDonald's в Китае обогнал свою глобальную штаб-квартиру: около 90 % заказов делается через мобильные устройства или киоски самообслуживания, более 6 000 ресторанов оснащены оборудованием для бесконтактного получения заказов по QR-коду, а в приложении зарегистрировано 3 миллиона пользователей [25].

Burger King вошёл на китайский рынок в 2005 году, на 18 лет позже KFC и на 15 лет позже McDonald's. За это время конкуренты успели адаптироваться к особенностям китайского рынка: они заняли лучшие локации, выстроили лояльную аудиторию и запустили глубокую локализацию меню. Burger King длительное время придерживался стратегии «глобального переноса», используя франчайзинговую модель с ограниченной локальной автономией и практически без адаптации к китайскому рынку. Это привело к снижению количества ресторанов [25].

В ноябре 2025 года было объявлено о создании совместного предприятия Burger King с китайской инвестиционной компанией CPE Yuanfeng. Проанализировав свои ошибки, Burger King разработала новую стратегию локализации: во-первых, команда топ-менеджеров теперь полностью представлена китайскими менеджерами; во-вторых, на основе данных о реальных потребностях местных потребителей был создан уникальный продукт для китайского рынка — куриный бургер с сычуаньским перцем; в-третьих, компания планирует активное расширение, с охватом всех провинций [27].

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что локализация повышает скорость реакции на изменения рынка, улучшает культурную адаптацию и вовлечённость команды. Тем не менее, следует отметить, что она может привести к колебаниям уровня обслуживания, нестабильным санитарным стандартам, снижению льгот и мотивации, краткосрочной ориентации на продажи и размыванию культуры бренда.

Баланс между контролем со стороны штаб-квартиры и локальной автономией позволяет сохранить ключевые ценности бренда, стандарты качества продукции, принципы глобального маркетинга и визуальной идентификации. Локальные команды отвечают за сегментацию рынка, адаптацию продуктов, ежедневное управление, цифровой маркетинг и взаимодействие с клиентами. Эффективная локализация требует создания механизмов обратной связи, регулярной оценки показателей продаж, удовлетворённости клиентов, узнаваемости бренда и лояльности, а также синхронного развития бренда и рынка [28].

Проведённый анализ деятельности транснациональных сетей общественного питания Starbucks, KFC, McDonald's и Burger King на китайском рынке позволяет сделать следующие выводы: локализация управления и адаптация продуктов повышают конкурентоспособность компании, ускоряют реакцию на изменения на рынке и привлекают местных потребителей. Однако чрезмерное стремление к локализации может размывать ключевые ценности бренда. Таким образом, делегирование полномочий требует сохранения контроля за стандартами обслуживания и корпоративной культурой, чтобы локализация не превратилась в «хаос». ■

4. Zhang, T., Li, H., & Chen, S. Cross-cultural management and local adaptation of multinational enterprises in China // *Journal of World Business*. 2023. – Vol. 58(4). – P. 105–117.

5. Liu, Y. Research on power balance in localization management of multinational enterprises // *Modern Management Review*. 2024. – № 2. – P. 43–51.

6. Robertson, R. (1995). *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*. In *Global Modernities* / R. Robertson. – Sage Publications, 1995. – pp. 25–44: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.4135/9781446250563.n2>

7. Wang, J., & Chen, L. Localization strategy of international fast-food brands in China: KFC and McDonald's comparisons // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2022. – Vol. 203. – P. 227–233.

8. Tang, X. Localization strategy of McDonald's in China after the CITIC deal: an organizational control perspective // *Business and Management Studies*. 2023. – № 9(4). – P. 112–120.
9. Zhu, X., Li, S., & Zhang. Spatial patterns of fast-food chain expansion in China: the case of McDonald's and KFC // *ISPRS International Journal of Geo-Information*. 2016. – № 5(3). – P. 27–37.
10. Le Monde (English Edition). Starbucks and Burger King among global food giants restructuring in China as local competition rises. 2025, November 29. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2025/11/29/starbucks-and-burger-king-among-global-food-giants-restructuring-in-china-as-local-competition-rises_6747948_19.html
11. Xu, L. (2022). Starbucks China's localization strategy under digital transformation // *Business and Management Review*. 2022. – №8(2). – P. 23–29.
12. Liu, S., & Zhang, Q. (2022). A study of Starbucks China cross-cultural marketing strategy // *BCP Business & Management*. 2022. – Vol. 38. – P. 1699–1705.
13. Zhou, M. (2024). Hybrid organizational control in Starbucks China: from standardization to local collaboration // *SSRN Working Paper*. 2024. – P. 13–19.
14. Wang, Y. The Dual Control Dilemma of Multinational Enterprises in the Chinese Market / Y. Wang. – Francis Academic Press, 2023. – 112 p.
15. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. Knowledge flows within multinational corporations // *Strategic Management Journal*. 2000. – № 21(4). – P. 473–496.
16. Birkinshaw, J., & Morrison, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations // *Journal of International Business Studies*. 1995. – Vol. 26(4). – P. 729–753.
17. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories // *Academy of Management Executive*. 1993. – № 7(1). – P. 81–94.
18. McKinsey & Company. China Consumer Report 2021. Understanding Chinese Consumers: Growth Engine of the World // McKinsey Global Institute. 2021. – 154 p. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://denisdoeland.com/wp-content/uploads/2020/03/MCKINSEY-China-Consumer-report-2021-EN.pdf>
19. Francisco, A. Transnational business and local market adaptation – challenges and strategies // *International Journal of Business and Management Studies*. 2023. – № 4. – P. 34–45.
20. Yen, D. A. Guanxi and business partnerships in China: Implications for cross-cultural management // *Journal of International Business Studies*. 2016. – Vol. 47(2). – P. 123–140.
21. Ding, J. Cross-cultural management and organizational control adaptation: lessons from multinational enterprises in China // *Asian Business Review*. 2024. – №12(1). – P. 45–61.
22. Sun, L., & Lee, K. Digitalization and consumer engagement in China's coffee market: Case of Starbucks // *Asia Pacific Journal of Marketing*. 2021. – Vol. 33(2). – P. 178–195.
23. Starbucks sells 60 % stake in China business to Boyu Capital // *Reuters*. 2025: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/starbucks-china-boyu-capital-2025>
24. Chen, Y., & Xie, J. Starbucks China: localization strategy and operational adjustments in the competitive coffee market // *Journal of International Business Studies*. 2023. – Vol. 54(3). – P. 412–430.
25. Birkinshaw, J., & Hood, N. Unleashing the power of local responsiveness: Organizing for strategic flexibility in multinational corporations // *California Management Review*. 2001. – Vol. 43(1). – P. 45–66.
26. Zhou, Y. Localization strategy of KFC in China: Success factors and lessons // *Chinese Management Studies*. 2019. – №13(4). – P. 567–583.
27. Zhao, H., & Hu, W. Fast food localization in China: Product adaptation and cultural fit // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. – Vol. 88. – P. 102–115.
28. Li, X., & Li, J. McDonald's China: Challenges and strategies in localization // *Journal of Global Marketing*. 2018. – Vol. 31(6). – P. 375–392.
29. Lim, S., & Yang, D. Burger King's entry into China: Franchise strategies and market adaptation // *International Journal of Food and Beverage Management*. 2023. – Vol. 15(1). – P. 45–60.
30. RBI создает совместное предприятие с CPE для развития Burger King в Китае // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.investing.com/news/assorted/article-432SI-2990286>
31. Shenkar, O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences // *Journal of International Business Studies*. 2001. – Vol. 32(3). – P. 519–535.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- Birkinshaw, J., & Hood, N. Unleashing the power of local responsiveness: Organizing for strategic flexibility in multinational corporations // *California Management Review*. 2001. – Vol. 43(1). – P. 45–66.
- Birkinshaw, J., & Morrison, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations // *Journal of International Business Studies*. 1995. – Vol. 26(4). – P. 729–753.
- Chen, Y., & Xie, J. Starbucks China: localization strategy and operational adjustments in the competitive coffee market // *Journal of International Business Studies*. 2023. – Vol. 54(3). – P. 412–430.
- Ding, J. Cross-cultural management and organizational control adaptation: lessons from multinational enterprises in China // *Asian Business Review*. 2024. – №12(1). – P. 45–61.
- Francisco, A. Transnational business and local market adaptation – challenges and strategies // *International Journal of Business and Management Studies*. 2023. – № 4. – P. 34–45.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. Knowledge flows within multinational corporations // *Strategic Management Journal*. 2000. – № 21(4). – P. 473–496.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories // *Academy of Management Executive*. 1993. – № 7(1). – P. 81–94.

Le Monde (English Edition). Starbucks and Burger King among global food giants restructuring in China as local competition rises. 2025, November 29. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2025/11/29/starbucks-and-burger-king-among-global-food-giants-restructuring-in-china-as-local-competition-rises_6747948_19.html

Li, X., & Li, J. McDonald's China: Challenges and strategies in localization // *Journal of Global Marketing*. 2018. – Vol. 31(6). – P. 375–392.

Lim, S., & Yang, D. Burger King's entry into China: Franchise strategies and market adaptation // *International Journal of Food and Beverage Management*. 2023. – Vol. 15(1). – P. 45–60.

Liu, S., & Zhang, Q. (2022). A study of Starbucks China cross-cultural marketing strategy // *BCP Business & Management*. 2022. – Vol. 38. – P. 1699-1705.

Liu, Y. Research on power balance in localization management of multinational enterprises // *Modern Management Review*. 2024. – № 2. – P. 43-51.

McKinsey & Company. China Consumer Report 2021. Understanding Chinese Consumers: Growth Engine of the World // McKinsey Global Institute. 2021. – 154 p. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://denisdoeland.com/wp-content/uploads/2020/03/MCKINSEY-China-Consumer-report-2021-_EN.pdf

РБИ создает совместное предприятие с СРЕ для развития Burger King в Китае // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.investing.com/news/assorted/article-432SI-2990286>

Robertson, R. (1995). Glocalization: Time–Space and Homogeneity–Heterogeneity. In *Global Modernities* / R. Robertson. –Sage Publications, 1995. – pp. 25–44: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doi.org/10.4135/9781446250563.n2>

Shenkar, O. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences // *Journal of International Business Studies*. 2001. – Vol. 32(3). – P. 519–535.

Starbucks sells 60 % stake in China business to Boyu Capital // Reuters. 2025: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/starbucks-china-boyu-capital-2025>

Sun, L., & Lee, K. Digitalization and consumer engagement in China's coffee market: Case of Starbucks // *Asia Pacific Journal of Marketing*. 2021. – Vol. 33(2). – P. 178–195.

Tang, X. Localization strategy of McDonald's in China after the CITIC deal: an organizational control perspective // *Business and Management Studies*. 2023. – № 9(4). – P. 112–120.

Wang, J., & Chen, L. Localization strategy of international fast-food brands in China: KFC and McDonald's comparisons // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2022. – Vol. 203. – P. 227-233.

Wang, Y. The Dual Control Dilemma of Multinational Enterprises in the Chinese Market / Y. Wang. – Francis Academic Press, 2023. – 112 p.

Xu, L. (2022). Starbucks China's localization strategy under digital transformation // *Business and Management Review*. 2022. – №8(2). – P. 23–29.

Yen, D. A. Guanxi and business partnerships in China: Implications for cross-cultural management // *Journal of International Business Studies*. 2016. – Vol. 47(2). – P. 123–140.

Zhang, T., Li, H., & Chen, S. Cross-cultural management and local adaptation of multinational enterprises in China // *Journal of World Business*. 2023. – Vol. 58(4). – P. 105–117.

Zhao, H., & Hu, W. Fast food localization in China: Product adaptation and cultural fit // *International Journal of Hospitality Management*. 2020. – Vol. 88. – P. 102–115.

Zhou, M. (2024). Hybrid organizational control in Starbucks China: from standardization to local collaboration // SSRN Working Paper. 2024. – P. 13-19.

Zhou, Y. Localization strategy of KFC in China: Success factors and lessons // *Chinese Management Studies*. 2019. – №13(4). – P. 567–583.

Zhu, X., Li, S., & Zhang. Spatial patterns of fast-food chain expansion in China: the case of McDonald's and KFC // *ISPRS International Journal of Geo-Information*. 2016. – № 5(3). – P. 27-37.

Study of organizational control mechanisms of transnational restaurant chains in the Chinese market: intercultural perspective

© **Domysheva S., Song J., Jiang Zh., 2026**

This article examines organizational control mechanisms of transnational restaurant companies in the Chinese market. It discusses the issues of product and marketing localization, delegation of authority, and digitalization of operations in Starbucks, McDonald's, KFC, and Burger King. The analysis demonstrates that the balance between centralized control and autonomy of local teams is predetermined by cultural factors and

plays a critical role for maintaining competitiveness, service quality, and brand standards.

Keywords: transnational companies, restaurant chains, organizational control, China, intercultural management, localization, Starbucks, McDonald's, KFC, Burger King
