

## **РОЗВИТОК РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **DEVELOPMENT OF REGIONS, INDUSTRIES AND TYPES OF ECONOMIC ACTIVITY**

УДК 640.43:338.48:316.722

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-132-143

**ПАСЕКА Станіслава Раймондівна<sup>1</sup>**

доктор економічних наук, професор.  
<https://orcid.org/0000-0002-3017-0700>  
apaseka@ukr.net

**ІЩЕНКО Наталія Віталіївна<sup>1</sup>**

канд. техн. наук, доцент,  
<https://orcid.org/0009-0001-9176-0085>  
natad7@vu.cdu.edu.ua

**КОЧУМА Інна Юріївна<sup>1</sup>**

кандидат економічних наук, доцент.  
<http://orcid.org/0000-0002-4416-3333>  
innkoc@gmail.com

<sup>1</sup>Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

### **МІЖКУЛЬТУРНА АДАПТАЦІЯ СТАНДАРТІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ**

*У статті досліджено міжкультурну адаптацію стандартів обслуговування в закладах швидкого харчування міжнародних ресторанних мереж в умовах культурної різноманітності. Обґрунтовано, що уніфіковані стандарти сервісу забезпечують стабільність якості та впізнаваність бренду, однак їх реалізація потребує врахування локальних культурних особливостей споживачів. Теоретичну основу дослідження становлять концепції міжкультурних відмінностей Е. Холла, Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса, які дозволяють пояснити відмінності у сприйнятті сервісу, стилю комунікації та ролі закладів швидкого харчування в різних культурах. На основі аналізу міжнародних досліджень і практик найбільших мереж ресторанів швидкого харчування обґрунтовано доцільність поєднання глобальної стандартизації з локальною культурною адаптацією сервісу. Запропоновано матрицю пріоритетів стандартів обслуговування з урахуванням культурних вимірів, що має прикладне значення для міжнародних мереж ресторанів швидкого харчування.*

**Ключові слова:** культура, культурний вимір, міжкультурні комунікації, міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування, стандарти обслуговування, організація ресторанного господарства, організація обслуговування.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації світової економіки та зростання міжнародної мобільності населення сфера ресторанного обслуговування, зокрема сегмент швидкого харчування, зазнає суттєвих трансформацій. Міжнародні ресторани мережі швидкого обслуговування активно розширюють географію своєї присутності, функціонуючи в різних соціокультурних середовищах і обслуговуючи клієнтів з відмінними ціннісними орієнтаціями, поведінковими моделями та комунікативними очікуваннями. За таких умов підвищується роль міжкультурних комунікацій як чинника ефективної організації сервісу та формування позитивного споживчого досвіду.

Ключовими характеристиками міжнародних мереж ресторанів швидкого харчування є дотримання уніфікованих стандартів обслуговування, що забезпечують впізнаваність бренду, стабільну якість продукції та обслуговування, а також ефективність операційних процесів. Стандартизація процедур, регламентація поведінки персоналу та чітко визначені алгоритми надання послуг дозволяють підтримувати однаковий формат обслуговування незалежно від країни розміщення закладу.

Водночас практика свідчить, що така жорстка уніфікація стандартів обслуговування без урахування локального культурного контексту може знижувати рівень задоволеності клієнтів та ефективність сервісної взаємодії. Культурні відмінності у сприйнятті ввічливості, ролі персоналу, швидкості обслуговування, дистанції у спілкуванні та емоційності сервісу зумовлюють необхідність адаптації організації обслуговування до особливостей конкретних ринків. У цьому контексті міжкультурна адаптація стандартів обслуговування постає як важлива умова забезпечення конкурентоспроможності міжнародних ресторанних мереж швидкого харчування та умовою їх стабільного розвитку в глобальному масштабі.

Актуальність дослідження визначається потребою наукового осмислення механізмів поєднання глобальної стандартизації сервісу з локальною культурною адаптацією в закладах швидкого харчування міжнародних ресторанних мереж.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Класичні праці Е. Холла [1], Г. Гофстеде [2] та Ф. Тромпенаарса [3] заклали теоретичні основи аналізу культурних вимірів, що визначають основні реакції та поведінку споживачів, а сучасні дослідження міжкультурної комунікації зосереджуються на впливі культурних відмінностей на бізнес-взаємодію, управління та сервісні практики. Зокрема, Т. Тхакур [4] узагальнює актуальні теоретичні підходи до міжкультурної комунікації в умовах глобалізованого суспільства, наголошуючи на її зростаючому значенні для сервісних індустрій. Дж Хванг [5] аналізує виклики міжкультурної комунікації в міжнародних командах, доводячи, що культурні відмінності безпосередньо впливають на ефективність взаємодії та сприйняття стандартів у транснаціональних корпораціях. Дослідження Е Монтагні [6] розкриває роль міжкультурної комунікації у маркетингу та рекламі. Чимало досліджень присвячено практиці локалізації брендів швидкого харчування в окремих країнах [7; 8; 9] та міжкультурних відмінностей у сприйнятті сервісу [10; 11; 12]. Водночас у сучасній науковій літературі залишається недостатньо дослідженим питання системної міжкультурної адаптації саме стандартів обслуговування міжнародних мереж швидкого харчування, що й зумовило необхідність написання цієї статті.

**Мета статті:** обґрунтування необхідності міжкультурної адаптації стандартів обслуговування в міжнародних мережах ресторанів швидкого харчування шляхом інтеграції класичних теорій міжкультурної комунікації з емпіричними дослідженнями та галузевою практикою.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Слід зазначити, що міжнародні ресторани мережі швидкого харчування (Quick Service Restaurants, далі - QSR), такі як, наприклад, McDonald's та KFC, функціонують у багатьох країнах світу і, насамперед, спираються на систему стандартизованих процедур організації обслуговування, яка забезпечує уніфіковану якість сервісу незалежно від географічного розташування. Особливості стандартів обслуговування в сучасних міжнародних мережах QSR відображено на рис. 1.



**Рисунок 1 - Особливості стандартів обслуговування в міжнародних мережах QSR**

*Джерело:* Складено автором на основі [13]

Така стандартизація в сервісі називається system catering - централізовано контрольована модель, при якій кожний заклад пропонує однаковий асортимент продуктів, інтер'єр, обладнання та процеси обслуговування, що забезпечують передбачуваність та послідовність бренду у всіх філіях мережі [14]. Однією з головних особливостей стандартів у QSR є централізованість

розробки та контролю стандартів обслуговування. Наприклад, McDonald's має єдині протоколи приготування страв, обслуговування клієнтів та навчання персоналу, які реалізуються через корпоративні тренінги, включаючи «Університет гамбургерів» - міжнародну систему підготовки працівників і менеджерів. Це дозволяє зберігати стандартизований рівень сервісу в усіх країнах, незалежно від локального персоналу чи ринку, та мінімізує варіації у виконанні процедур.

Стандарти обслуговування в QSR включають також чіткі часові параметри взаємодії з клієнтом. Наприклад, у McDonald's працівники повинні обслуговувати клієнта за конкретний проміжок часу (в окремих випадках ~3 хвилини), що є частиною глобального стандарту швидкості сервісу. Це особливо важливо в сегменті швидкого харчування, де клієнти очікують миттєвого обслуговування й ефективності в процесах замовлення та видачі страв.

Ще одним компонентом стандартів міжнародних є моніторинг якості сервісу через спеціальні інструменти контролю, наприклад «таємний покупець», тобто приховані перевірки, під час яких сторонні аудиторі оцінюють дотримання стандартів персоналом (чистота, швидкість обслуговування, ввічливість тощо). Такий підхід дає змогу підтримувати узгоджений рівень обслуговування в усіх точках мережі, що є ключовою умовою збереження бренду на глобальному рівні.

У наукових дослідженнях стандарти обслуговування QSR розглядаються через модель якості сервісу, де вони вимірюються через такі параметри, як *tangibles* (матеріальні аспекти сервісу), *responsiveness* (оперативність), *reliability* (надійність), *assurance* (безпека і компетентність) та *empathy* (уважність до клієнта). Це відповідає загальному підходу до оцінки якості сервісу в індустрії гостинності, де стандарти спрямовані не лише на технічні аспекти (смак, чистота), а й на сприйняття сервісу клієнтами. Однак, сприйняття стандартів обслуговування та їхній вплив на задоволеність клієнтів значною мірою залежить від культурних відмінностей, що зумовлює необхідність їх адаптації під локальний культурний контекст, що є основою міжкультурної комунікації бренду з місцевим споживачем.

Міжкультурні комунікації в контексті діяльності закладів швидкого харчування можна визначити як процес взаємодії між представниками різних культур у межах формалізованих сервісних процедур [6]. Результатом такої взаємодії може стати невідповідність універсальних стандартів обслуговування локальним культурним нормам, що впливають на сприйняття ввічливості, швидкості сервісу, дистанції у спілкуванні та ролі персоналу. З метою наукового осмислення цих процесів доцільним є звернення до класичних теоретичних моделей міжкультурних відмінностей, які дозволяють систематизувати культурні чинники, що впливають на організацію обслуговування.

Концептуальне підґрунтя для аналізу міжкультурних комунікацій у закладах швидкого харчування міжнародних мереж формують теорії Е. Холла, Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса. Їх значення полягає в тому, що вони дозволяють виділяти ключові параметри (культурні виміри), за якими національні (і не тільки) культури відрізняються між собою, а також пояснювати відмінності у комунікативній поведінці, соціальних очікуваннях і сприйнятті сервісу представниками різних культурних середовищ.

Одним із перших дослідників, який показав безпосередній зв'язок між культурою та комунікацією, був Е. Холл. Зокрема, він запропонував концепцію висококонтекстних і низькоконтекстних культур. У висококонтекстних культурах комунікація значною мірою ґрунтується на невербальних сигналах, ситуаційному контексті та міжособистісних відносинах, тоді як у низькоконтекстних культурах переважає чіткий, прямий та вербально оформлений обмін інформацією [1]. Це розмежування дозволяє пояснити: чому певні стилі обслуговування можуть бути більш ефективними в одних культурних середовищах і менш ефективними в інших, чому очікування клієнтів щодо стилю обслуговування, рівня формальності та комунікативної ініціативи персоналу відрізняються?

Модель Г. Гофстеде є найбільш методологічно обґрунтованою і популярною в теорії міжкультурних комунікацій. Вона, трактує культуру як «колективне програмування свідомості», що визначає цінності, моделі мислення та поведінкові установки членів суспільства» [2]. Запропоновані ним культурні виміри (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, маскуліність/фемініність, довгострокова орієнтація та стриманість) дозволяють доволі точно визначати культурні особливості, які впливають на сприйняття стандартів обслуговування в закладах швидкого харчування міжнародних мереж. Зокрема, рівень дистанції влади та індивідуалізму впливає на очікування клієнтів щодо формальності обслуговування, ієрархії взаємодії та ступеня персоналізації сервісу, тоді як уникнення невизначеності визначає ставлення до жорсткої стандартизації регламентів і процедур.

На відміну від підходу Г. Гофстеде, модель Ф. Тромпенаарса зосереджується на культурних дилемах, які виникають у процесі щоденної соціальної та професійної взаємодії, що є особливо релевантним для сфери швидкого харчування, де сервіс реалізується через безпосередній контакт між персоналом і клієнтом [3]. Виміри універсалізму/партикуляризму, нейтральності/емоційності, досягнення/приписування та ставлення до часу дозволяють пояснити, яких локальних модифікацій потребують стандарти обслуговування. Зокрема, в партикуляристських або емоційноорієнтованих культурах суворе дотримання універсальних стандартів, без урахування контексту, може знижувати суб'єктивну оцінку якості сервісу.

Отже, теорії Е. Холла, Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса формують теоретичне підґрунтя для аналізу міжкультурної адаптації організації обслуговування в закладах швидкого харчування міжнародних ресторанних мереж. Їх застосування дозволяє обґрунтувати необхідність поєднання глобальної стандартизації сервісу з гнучкою адаптацією комунікативних практик до локальних культурних особливостей, як ключової умови підвищення задоволеності клієнтів і ефективності діяльності міжнародних брендів.

Низку більш пізніх наукових робіт зосереджено на порівняльному аналізі ставлення до різних складових сервісу в різних культурах. Так, дослідження Д. Кіма та ін. [15] сприйняття сервісного середовища у ресторанах McDonald's у Китаї та США показало, що китайські споживачі з меншим негативом реагують на скупченість людей у ресторані, ніж американці, асоціюючи цю скупченість з якістю їжі та хорошою репутацією закладу. Американці ж ставляться до неї більш негативно і сприймають скупченість, насамперед, як індикатор низьких цін.

Дослідження Magnini [16] виявило, що представники колективістських суспільств застосовують більш колаборативний підхід у процесі вибору ресторану, порівняно з представниками індивідуалістичних культур. І. Лін та А. Маттіла [17], досліджуючи взаємозв'язок між культурними вимірами та схильністю споживачів до зміни закладу харчування, дійшли висновку, що тайванська молодь більш схильна до зміни ресторану, ніж американська, що може пояснюватись вищим рівнем індивідуалізму та незалежності американців.

А. Махмудом та ін. порівнявши поведінку споживачів McDonald's в 4-х країнах (в США, Малайзії, В'єтнаму та Єгипту, на основі моделі 6-D Г. Гофстеде, визначили 3 основні параметри, за якими вони оцінюють сервіс: якість їжі, комфортність закладу, як соціального простору, та зручність його розташування. При цьому, якість їжі виявилась найбільш значимим чинником задоволеності закладом серед американських відвідувачів, ніж азійських, зокрема у В'єтнамі. Водночас, вони, а також малайзійці та єгиптяни висували вищі вимоги до ресторану як до простору для соціальних контактів. Відтак, їх очікування щодо комфортного середовища, привабливого інтер'єру, зручних місць для сидіння та відповідного освітлення були вищими, ніж у представників індивідуалістичної американської культури, які асоціювали бренд насамперед з швидким прийомом їжі, передбачуваністю асортименту і сервісу, а також ціною доступності [10].

Таким чином, теоретичні моделі культурних вимірів, запропоновані Г. Гофстеде та іншими дослідниками міжкультурної диференціації мають прикладне значення і можуть бути використані для побудови культурного профілю країни чи території, де працюють заклади мережі QSR та розробки, на його основі, стратегії міжкультурної комунікації та культурної адаптації корпоративних стандартів до локальних культурних контекстів. Побудова такої стратегії має ґрунтуватись на розумінні пріоритетів представників тієї чи іншої культури до елементів стандартів обслуговування.

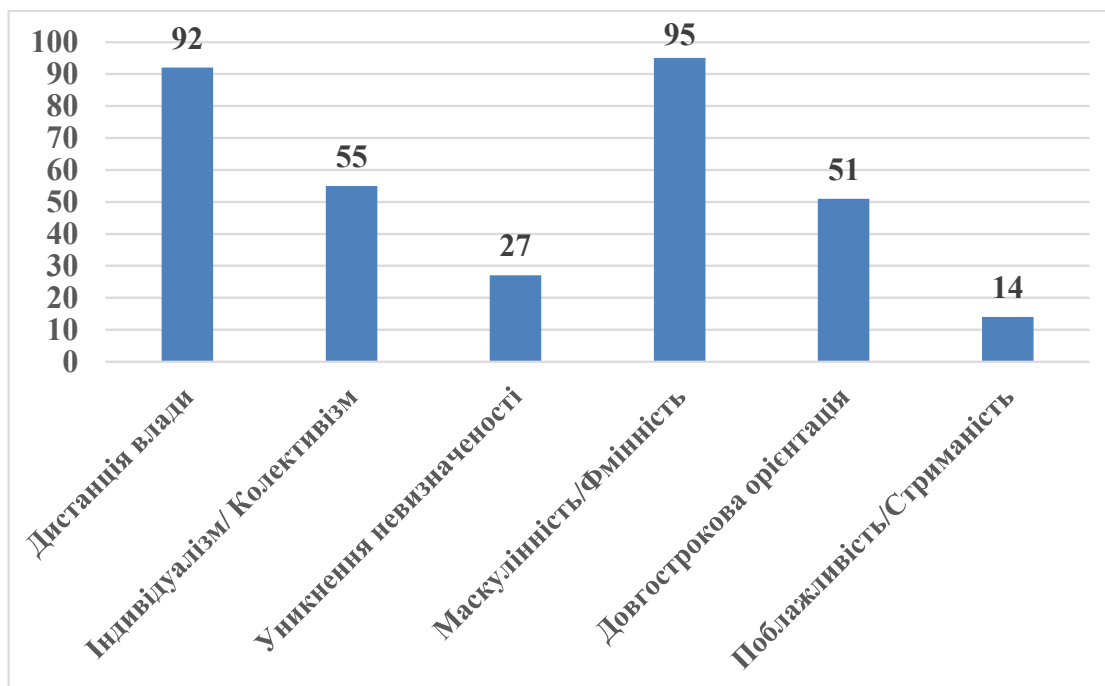
В таблиці 1 представлено узагальнену матрицю очікуваних пріоритетів в стандартах обслуговування в закладах швидкого харчування залежно від домінування культурних вимірів за Г. Гофстеде. Вона дозволяє визначити вплив останніх на очікування споживачів QSR щодо таких параметрів сервісу як: якість та безпека їжі, швидкість обслуговування, стиль спілкування персоналу, ступінь персоналізації, прояв емоцій, дотримання соціальних чи релігійних норм, дизайн інтер'єру (у тому числі, в контексті комфорту і зручності).

**Таблиця 1 - Матриця пріоритетів стандартів обслуговування залежно від культурних вимірів (за моделлю 6-D Г. Гофстеде)**

Вимір	Значення виміру	Якість та і безпека їжі	Швидкість обслуговування	Стиль спілкування персоналу	Ступінь персоналізації	Прояв емоцій	Дотримання соціальних чи релігійних норм	Дизайн інтер'єру
Дистанція влади	Висока	Очікується як ознака професіоналізму та статусу бренду	Менш критична, важливіше коректність процедур	Формальний, ієрархічний, з акцентом на «роль» працівника	Низька, стандартизована	Стриманий	Високий пріоритет	Статусний, впорядкований, «офіційний»
	Низька	Базова очікувана умова	Важливий пріоритет	Неформальний, рівноправний	Висока	Помірно відкритий	Важливі, але без надмірної формалізації	Функціональний, дружній
Індивідуалізм/Коллективізм	Індивідуалізм	Орієнтація на особисті очікування	Дуже високий пріоритет	Неформальний, індивідуально орієнтований	Висока (кастомізація, вибір)	Допустимий	Другорядні особистого комфорту	Орієнтація індивідуальне споживання
	Коллективізм	Важлива як елемент довіри групи	Помірний пріоритет	Ввічливий, контекстуальний	Низька-середня	Стриманий або помірний	Дуже високий пріоритет	Простір для спільного перебування
Уникнення невизначеності	Висока	Критично важлива, детальний контроль	Помірна, головне передбачуваність	Формалізований	Низька	Стриманий	Максимальний пріоритет	Стандартизований, знайомий
	Низька	Очікувана, але без надмірної регламентації	Важливий пріоритет	Гнучкий	Висока	Більш відкритий	Гнучке дотримання	Креативний, адаптивний
Маскулінність/Фемінність	Маскулінність	Як показник ефективності	Дуже важливий пріоритет	Діловий, професійний	Помірна	Мінімальний	Інструментальні	Функціональний
	Фемінність	Як складова турботи	Помірний	Доброчливий, емпатійний	Висока	Допустимий	Соціальні норми важливі	Комфортний, «домашній»
Ловгострокова орієнтація	Висока	Дуже важливий пріоритет	Другорядна	Стриманий	Помірна	Контрольований	Високий	Сталий, незмінний
	Низька	Очікувана	Важливий пріоритет	Неформальний	Висока	Відкритий	Гнучкий	Орієнтація на «тут і тепер»
Поблажливість/Стриманість	Поблажливість	Очікувана	Важливий пріоритет	Дружній	Висока	Високий	Менш жорсткий	Яскравий, емоційний
	Стриманість	Символ надійності	Помірний	Формальний	Низька	Мінімальний	Дуже високий	Стриманий, нейтральний

Джерело: Складено автором

З огляду на результати моніторингу культурного профілю України, на основі моделі 6-D Г. Гофстеде (за 2023 рік) опублікованого Culture Factor Group, можна спрогнозувати переваги українських споживачів та визначити, на чому варто зосередити увагу при адаптації стандартів сервісу в закладах міжнародних мереж QSR. Як свідчать показники (див рис. 2), для українського культурного контексту притаманний відносно високий рівень дистанції влади, помірно колективістська орієнтація, високий рівень уникнення невизначеності, переважання фемінних цінностей, середньо-низька довгострокова орієнтація та стриманість у вираженні емоцій і уваги до власних потреб. Сукупність цих характеристик безпосередньо впливає на сприйняття стандартів обслуговування клієнтами.



**Рисунк 2 - Культурний профіль України за вимірами моделі 6-D Г. Гофстеде (2023 рік)**

Джерело: Складено на основі даних [18].

Насамперед, високий рівень уникнення невизначеності зумовлює підвищені очікування українських споживачів щодо чіткості, передбачуваності та стабільності сервісних процесів. Це означає, що для закладів швидкого харчування критично важливими є стандартизовані процедури приготування їжі, прозорість інформації про склад продуктів, дотримання санітарно-гігієнічних норм і чітка організація черг та часу очікування. Будь-які відхилення від встановлених стандартів або неоднозначність у комунікації можуть знижувати рівень довіри до бренду.

По-друге, помірно колективістська орієнтація українського суспільства зумовлює важливість соціального контексту споживання. Заклади швидкого харчування в Україні часто сприймаються не лише як місце швидкого прийому їжі, але як простір для спільного перебування з друзями або родиною. У зв'язку з цим стандарти обслуговування мають передбачати комфортний дизайн інтер'єру, можливість групового розміщення, а також сервісні сценарії, орієнтовані на обслуговування кількох осіб одночасно.

По-третє, відносно висока дистанція влади формує у українських споживачів очікування формальної ввічливості та професійної поведінки персоналу. Для українських споживачів важливим є чітке виконання ролей працівниками, коректне звертання, дотримання сервісного етикету та впевнена, компетентна комунікація. Водночас надмірно неформальний стиль спілкування може сприйматися як зниження рівня професійності, особливо у стандартних сервісних ситуаціях.

По-четверте, переважання фемінних культурних цінностей в Україні вказує на значущість емпатії, доброзичливості та турботи про клієнта. У цьому контексті ефективні стандарти обслуговування мають включати не лише регламентовані дії персоналу, але й елементи емоційної підтримки, готовність допомогти у вирішенні проблем і коректну реакцію на скарги. Якість сервісної комунікації для українських клієнтів часто оцінюється через міжособистісну увагу, а не лише через швидкість обслуговування.

По-п'яте, стриманість у вимірі поблажливості щодо прояву емоцій зумовлює обмежену прийнятність надмірно емоційної або нав'язливої сервісної поведінки. Українські споживачі, як правило, позитивно сприймають спокійний, коректний та стриманий стиль взаємодії. Відповідно, стандарти обслуговування мають регламентувати допустимий рівень емоційності персоналу, уникаючи як холодної відстороненості, так і надмірної фамільярності.

Загалом результати аналізу свідчать, що для закладів швидкого харчування в Україні найбільш ефективною є гібридна модель сервісу, яка поєднує жорстко стандартизовані операційні процеси (якість і безпека їжі, швидкість і передбачуваність обслуговування) з помірною культурною адаптацією комунікативних практик і просторової організації закладу. Такий підхід дозволить міжнародним ресторанним мережам забезпечувати відповідність глобальним стандартам бренду та одночасно підвищити рівень задоволеності українських споживачів за рахунок урахування їх акціонально-культурних особливостей.

Слід зазначити, що міжнародні мережі QSR (такі, наприклад, як McDonald's та KFC), хоча й дотримуються стандартизованого обслуговування в своїх закладах (забезпечуючи тим самим передбачувану якість сервісу в усіх країнах), водночас активно впроваджують елементи локальної адаптації сервісу, насамперед меню. У міжнародному маркетингу це носить назву «think global, act local» [11]. Так, в Індії ресторани McDonald's замінюють яловичину та свинину м'ясом птиці та вегетаріанськими стравами, а в бургерах використовують місцеві спеції і традиційні продукти. В Японії пропонуються страви із морепродуктів, зокрема, бургер Ебі, що містить креветки, а також макфлурі з зеленого чаю, що також популярний і в Південній Кореї [7]. В Саудівській Аравії - меню складається з халяльних страв, у Великій Британії багато опцій для вегетаріанців та прихильників здорового харчування [11]. Бренди часто пропонують локальні продукти (наприклад кукурудзяні кекси чи рисові бургери) та напої, такі як холодний чай з молоком, соєве молоко тощо. В деяких європейських країнах в McDonald's, в якості стандартного напою, подається пиво [7]. В Індонезії KFC пропонує смажену курку з соусом ренданг, приготовану за рецептами традиційної кухні острова Суматра [19], а в Китаї - гострі рисові коробки з куркою та сніданковий ютіао, що є основою традиційного меню країни [20].

Для поглиблення емоційного зв'язку з місцевими споживачами в часто локальних закладах міжнародних мереж QSR розробляються спеціальні пропозиції до національних свят (наприклад, традиційні пельмені, в McDonald's, під час святкування китайського Нового року). Така адаптація меню, задовольняючи культурні й релігійні очікування споживачів, сприяють формуванню їх лояльності до бренду, оскільки клієнти більшою мірою відчувають його «своїм».

Також міжнародними мережами QSR локальні культурні особливості враховуються при розробці регіональних рекламних кампаній. З цією метою використовується місцева мова, ідіоми та культурно релевантні зображення. Так, в Японії в рекламних кампаніях мереж QSR часто використовується тематика цвітіння сакури чи традиційної чайної церемонії, у Франції - символів і зображень з французьким колоритом. Не оминають увагою бренди і місцеві свята та традиції. Місячний Новий рік (Китай, Сінгапур, Малайзія), Рамадан (Близький Схід та Індонезія), День подяки (США) тощо використовуються для проведення рекламних кампаній, або кампаній з сімейними пропозиціями [7]. Таким чином, впроваджуючи локальні зміни у сервіс, меню, маркетинг та комунікації, міжнародні мережі QSR прагнуть досягти більшої відповідності культурним очікуванням споживачів у різних країнах, а відтак більшої задоволеності клієнтів сервісом і конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

Однак, слід зазначити, що підходи до культурної адаптації основних міжнародних мереж дещо різняться. Так, якщо McDonald's, незважаючи на використання локальних продуктів, продовжує тримати у фокусі меню основну лінійку продуктів - Біг Мак, картоплю фри та Макнагетс, то KFC, глибше занурюється в місцеву гастрономічну культуру, – звертаючись до традиційних місцевих рецептів. Якщо McDonald's не відходить від корпоративних символів бренду (кольору, слогану та дизайну), що формують його глобальну ідентичність, то KFC демонструє більшу гнучкість, зокрема, готовність до заміни полковника Сандерса на якусь популярну місцеву постать (наприклад, героя мультфільму) [21].

З одного боку, така глибока локальна адаптація меню, стандартів обслуговування, маркетингу, створює емоційну близькість з місцевим споживачем, але з іншого – може загрожувати «розмиванням» бренду, втратою іміджу американської компанії ресторанів швидкої їжі. Водночас, в багатьох країнах, відвідання ресторану зарубіжного бренду, сприймається як більш престижна, статусна подія, ніж відвідування місцевого закладу. Крім того, постійне підлаштування під місцеві смаки і традиції суттєво збільшує операційні витрати, у тому числі, пов'язані з необхідністю фінансування повного циклу інновацій окремим регіональним представництвом [7], а надмірне і поверхнєве використання місцевих культурних кодів, як показує практика, може сприйматись споживачами як кітч і, навпаки, викликати несприйняття і навіть відторгнення у суспільстві. (Так, одна із рекламних кампаній McDonald's у Китаї, де використовувались старовинні китайські вірші потерпіла фіаско через їх неякісний переклад. Компанія була висміяна в соціальних мережах і звинувачена у косплеї) [22]. Таким чином, поверхнєве сприйняття культурних кодів та надмірне їх використання, помилки у міжкультурних комунікаціях можуть призвести до втрати довіри до бренду, навіть за найкращих намірів.

**Висновки.** Отже, міжкультурна комунікація та локальна адаптація стандартів обслуговування є ключовими чинниками ефективного функціонування міжнародних ресторанних мереж QSR в умовах культурної різноманітності. Глобальна стандартизація сервісу забезпечує стабільність якості, впізнаваність бренду та операційну ефективність, однак її повна уніфікація без урахування локального культурного контексту може знижувати рівень задоволеності споживачів.

Застосування теоретичних моделей Е. Холла, Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса дозволяє систематизувати культурні чинники, які впливають на сприйняття стандартів обслуговування, стилю комунікації персоналу, швидкості сервісу та ролі закладу як соціального простору. Узагальнення результатів міжнародних емпіричних досліджень і практик найбільших міжнародних брендів свідчить про використання ними гібридної моделі сервісу, що поєднує жорстко стандартизовані операційні процеси з локальною культурною адаптацією меню, комунікацій і просторової організації закладів.

На основі культурного профілю України, за 6-ма вимірами Г. Гофстеде, визначено, що для вітчизняного ринку найбільш ефективною є модель обслуговування, яка поєднує високу формалізацію та передбачуваність сервісу з помірною гнучкістю комунікативних практик і увагою до соціального контексту споживання. Дана модель, як і інші подібні моделі, дозволяючи визначати пріоритети стандартів обслуговування має прикладний характер і може використовуватися для адаптації корпоративних стандартів міжнародних мереж швидкого харчування до локальних культурних умов.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на аналіз внутрішньої культурної неоднорідності національних ринків та її впливу на сприйняття стандартів обслуговування в межах однієї країни. Перспективним є вивчення ролі міжкультурної компетентності персоналу як чинника ефективної реалізації адаптованих стандартів сервісу в закладах швидкого харчування.

Окремої уваги потребує дослідження взаємозв'язку між цифровізацією сервісу (самообслуговування, мобільні застосунки, доставка) та культурними вимірами споживачів. Також актуальним напрямом є оцінка довгострокових наслідків культурної адаптації для

збереження глобальної ідентичності бренду міжнародних мереж QSR і визначення меж локалізації, що не несе ризики втрати глобального позиціонування.

#### Список використаних джерел

1. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books/Doubleday, 1976. 316 p. URL: <https://www.scribd.com/document/258781866/Hall-Edward-T-Beyond-Culture> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. URL: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf) (дата звернення: 01.10.2025).
3. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 4th ed. 2020. 60 p. URL: <https://books.google.nl/books?id=9boLEAAAQBAJ> (дата звернення: 01.05.2025).
4. Thakur T. Cross-Cultural Communication. In: *Futuristic Trends in Social Sciences*. 2024. Vol. 3, Book 9, Part 1, Chapter 1. DOI: 10.4018/979-8-3693-3122-0.ch001 (дата звернення: 01.05.2025).
5. Hwang J. Y. Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 26(01). P. 3146–3157. URL: <https://wjarr.com> (дата звернення: 01.05.2025).
6. Montagna E. Cross-cultural communication in business: The impact of cross-cultural communication from a marketing and advertising perspective. *International Journal of Business & Management Studies*. 2023. DOI: 10.56734/ijbms.v4n5a1. URL: <https://doi.org/10.56734/ijbms.v4n5a1> (дата звернення: 01.05.2025).
7. Bui Z. McDonald's Localization Strategy: Local Menus and Cultural Ads. *GTE Localize*. 11 Nov. 2025. URL: <https://gtelocalize.com/mcdonalds-localization-strategy/> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Islam N. Cultural Adaptation in International Marketing: A Case Study of McDonald's Menus Around Selected Countries. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/394567696> (дата звернення: 01.07.2025).
9. Fang C. Localization Strategy of International Fast-Food Brands in China: KFC and McDonald's Comparisons. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 203(1). P. 227–233. DOI: 10.54254/2754-1169/2025.CAU25889 (дата звернення: 04.05.2025).
10. Khan M. A., Sobaih A. E. E., Lee K., Ha I. Cultural differences and McDonald's: a multi-country comparative study. *International Journal of Business and Globalisation*. 2022. Vol. 31, No. 4. P. 391–411. DOI: 10.1504/IJBG.2022.127123 (дата звернення: 04.05.2025).
11. Islam N. Cultural Adaptation in Global Marketing: Domino's as an Example and a Case Study of McDonald's Menus Around Selected Countries. *LinkedIn*. 16.07.2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/cultural-adaptation-global-marketing-dominos-example-case-islam-0v4qc> (дата звернення: 04.08.2025).
12. Djekic I., Kane K., Tomic N., Kalogianni E., Rocha A., Zamioudi L., Pacheco R. Cross-cultural consumer perceptions of service quality in restaurants. *Nutrition & Food Science*. 2016. Vol. 46, Iss. 6. P. 827–843. DOI: 10.1108/NFS-04-2016-0052 (дата звернення: 01.05.2025).
13. What You Need to Know About System Catering. *Flex Catering*. 30 May 2019. URL: <https://www.flexcateringhq.com/what-you-need-to-know-system-catering/> (дата звернення: 01.05.2025).
14. System Catering in Germany – Market Research Report (2016–2031). *IBISWorld*. URL: <https://www.ibisworld.com/germany/industry/system-catering/303479/> (дата звернення: 01.05.2025).
15. Kim D. Y., Wen L., Doh K. Does cultural difference affect customer's response in a crowded restaurant environment? *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2009. Vol. 34, No. 1. P. 103–123.
16. Magnini V. P. The influence of collectivism in restaurant selection: a sentence completion experiment. *International Journal of Hospitality Management*. 2010. Vol. 29, No. 1. P. 191–193.
17. Lin I. Y. H., Mattila A. S. Understanding restaurant switching behavior from a cultural perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 3–15.
18. Mattila A. S. The role of culture in the service evaluation process. *Journal of Service Research*. 1999. Vol. 1, No. 3. P. 250–261.
19. Culture Factor Group. Country Comparison Tool. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=ukraine> (дата звернення: 01.05.2025).

20. Dukut E. M. Cultural Resilience in Indonesian and U.S.A.'s KFC and Starbucks Facilities and Menu: A Cultural Hybridity Study. In: *Proceedings of the 7th CELT International Conference*. 2024. Atlantis Press. DOI: 10.2991/978-2-38476-348-1\_2. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/cic-24/126007499> (дата звернення: 01.05.2025).

21. Chen Y. Research on the Localization Marketing Strategy of Multinational Catering Enterprises in Overseas: A Case Study of KFC. *WEP*. 2024. Vol. 11. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383322541> (дата звернення: 04.05.2025).

22. Wang Y. Localization of McDonald's and KFC in China. *BCP Business & Management*. 2023. Vol. 38. P. 1457–1461. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369424678> (дата звернення: 04.05.2025).

### References

1. Hall E. T. *Beyond Culture*. New York : Anchor Books/Doubleday, 1976. 316 p. URL: <https://www.scribd.com/document/258781866/Hall-Edward-T-Beyond-Culture> (data zvernennia: 01.05.2025).

2. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. URL: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf) (data zvernennia: 01.10.2025).

3. Trompenaars F., Hampden-Turner C. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 4th ed. 2020. 60 p. URL: <https://books.google.nl/books?id=9boLEAAQBAJ> (data zvernennia: 01.05.2025).

4. Thakur T. Cross-Cultural Communication. In: *Futuristic Trends in Social Sciences*. 2024. Vol. 3, Book 9, Part 1, Chapter 1. DOI: 10.4018/979-8-3693-3122-0.ch001 (data zvernennia: 01.05.2025).

5. Hwang J. Y. Cross-cultural communication in global teams: Challenges and effective strategies collaboration in multinational corporations. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 26(01). P. 3146–3157. URL: <https://wjarr.com> (data zvernennia: 01.10.2025).

6. Montagna E. Cross-cultural communication in business: The impact of cross-cultural communication from a marketing and advertising perspective. *International Journal of Business & Management Studies*. 2023. DOI: 10.56734/ijbms.v4n5a1. URL: <https://doi.org/10.56734/ijbms.v4n5a1> (data zvernennia: 01.05.2025).

7. Bui Z. McDonald's Localization Strategy: Local Menus and Cultural Ads. *GTE Localize*. 11 Nov. 2025. URL: <https://gtelocalize.com/mcdonalds-localization-strategy/> (data zvernennia: 01.05.2025).

8. Islam N. Cultural Adaptation in International Marketing: A Case Study of McDonald's Menus Around Selected Countries. 2025. URL: <https://www.researchgate.net/publication/394567696> (data zvernennia: 01.05.2025).

9. Fang C. Localization Strategy of International Fast-Food Brands in China: KFC and McDonald's Comparisons. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 203(1). P. 227–233. DOI: 10.54254/2754-1169/2025.CAU25889 (data zvernennia: 04.05.2025).

10. Khan M. A., Sobaih A. E. E., Lee K., Ha I. Cultural differences and McDonald's: a multi-country comparative study. *International Journal of Business and Globalisation*. 2022. Vol. 31, No. 4. P. 391–411. DOI: 10.1504/IJBG.2022.127123 (data zvernennia: 04.05.2025).

11. Islam N. Cultural Adaptation in Global Marketing: Domino's as an Example and a Case Study of McDonald's Menus Around Selected Countries. *LinkedIn*. 16.07.2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/cultural-adaptation-global-marketing-dominos-example-case-islam-0v4qc> (data zvernennia: 04.08.2025).

12. Djekic I., Kane K., Tomic N., Kalogianni E., Rocha A., Zamioudi L., Pacheco R. Cross-cultural consumer perceptions of service quality in restaurants. *Nutrition & Food Science*. 2016. Vol. 46, Iss. 6. P. 827–843. DOI: 10.1108/NFS-04-2016-0052 (data zvernennia: 01.05.2025).

13. What You Need to Know About System Catering. *Flex Catering*. 30 May 2019. URL: <https://www.flexcateringhq.com/what-you-need-to-know-system-catering/> (data zvernennia: 01.05.2025).

14. System Catering in Germany – Market Research Report (2016–2031). *IBISWorld*. URL: <https://www.ibisworld.com/germany/industry/system-catering/303479/> (data zvernennia: 01.05.2025).

15. Kim D. Y., Wen L., Doh K. Does cultural difference affect customer's response in a crowded restaurant environment? *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2009. Vol. 34, No. 1. P. 103–123.

16. Magnini V. P. The influence of collectivism in restaurant selection: a sentence completion experiment. *International Journal of Hospitality Management*. 2010. Vol. 29, No. 1. P. 191-193.
17. Lin I. Y. H., Mattila A. S. Understanding restaurant switching behavior from a cultural perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 2006. Vol. 30, No. 1. P. 3–15.
18. Mattila A. S. The role of culture in the service evaluation process. *Journal of Service Research*. 1999. Vol. 1, No. 3. P. 250–261.
19. Culture Factor Group. Country Comparison Tool. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=ukraine> (data zvernennia: 01.05.2025).
20. Dukut E. M. Cultural Resilience in Indonesian and U.S.A.'s KFC and Starbucks Facilities and Menu: A Cultural Hybridity Study. In: *Proceedings of the 7th CELT International Conference*. 2024. Atlantis Press. DOI: 10.2991/978-2-38476-348-1\_2. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/cic-24/126007499> (data zvernennia: 01.05.2025).
21. Chen Y. Research on the Localization Marketing Strategy of Multinational Catering Enterprises in Overseas: A Case Study of KFC. *WEP*. 2024. Vol. 11. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383322541> (data zvernennia: 04.05.2025).
22. Wang Y. Localization of McDonald's and KFC in China. *BCP Business & Management*. 2023. Vol. 38. P. 1457–1461. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369424678> (data zvernennia: 04.05.2025).

**Pasieka Stanislava**

Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy

**Kochuma Inna**

Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy

**Ishchenko Nataliya**

Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy

## INTERCULTURAL ADAPTATION OF SERVICE STANDARDS IN QUICK SERVICE RESTAURANTS OF INTERNATIONAL RESTAURANT CHAINS

**Introduction.** *International quick service restaurant (QSR) chains operate across multiple countries relying on highly standardized service systems that ensure uniform quality regardless of geographic location. This model, commonly defined as system catering, is characterized by centralized control over menus, interior design, equipment, staff training, and service procedures, enabling brand consistency and operational predictability. However, while standardization is a core competitive advantage of QSR chains, customer perceptions of service quality are strongly mediated by cultural context. Differences in communication styles, expectations of politeness, speed of service, emotional expression and the social role of restaurants, necessitate culturally informed adaptations of otherwise universal service standards.*

**Purpose.** *The purpose of this study is to substantiate the need for intercultural adaptation of service standards in international QSR chains by integrating classical intercultural communication theories with empirical research and industry practices. The paper aims to demonstrate how cultural dimensions influence customer expectations and satisfaction, and to justify a hybrid model combining global standardization with localized cultural adaptation.*

**Results.** *The theoretical foundation of the study is based on the models of E. Hall, G. Hofstede, and F. Trompenaars, which conceptualize culture through communicative context, value dimensions, and cultural dilemmas. These frameworks explain variations in service perception related to formality, personalization, emotional expressiveness, uncertainty tolerance, and social interaction.*

*Based on Hofstede's 6-D model, a generalized matrix of service priority expectations was developed/ Applying this framework to Ukraine, using the national cultural profile, indicates high uncertainty avoidance, moderate collectivism, relatively high-power distance, dominance of feminine values, restrained emotional expression, and medium-to-low long-term orientation. These characteristics shape Ukrainian consumers' preference for predictable procedures, food safety, formal yet empathetic staff behaviour, moderate personalization, restrained emotional interaction, and comfortable spaces for group consumption.*

**Originality.** *The originality of the study lies in the integrative application of intercultural communication theories to the operational standards of QSR chains and in adapting Hofstede's cultural*

*dimensions to the practical design of service standards. Unlike many studies focused solely on menu localization or marketing communication, this research systematically links cultural dimensions to concrete service parameters and applies the model to the Ukrainian context, offering a transferable analytical tool for other markets.*

**Conclusion.** *The study concludes that intercultural adaptation of service standards is a critical success factor for international QSR chains operating in culturally diverse environments. While global standardization ensures brand integrity and operational efficiency, excessive uniformity without cultural sensitivity may reduce customer satisfaction. Empirical evidence and brand practices of international QSR chains demonstrate the effectiveness of a hybrid service model that combines standardized operational processes with culturally adapted communication, spatial design, and service interaction. For Ukraine, the most effective approach involves maintaining strict operational standards while flexibly adapting interpersonal communication and social aspects of service. Future research should focus on intra-country cultural heterogeneity, the role of staff intercultural competence, and the interaction between digitalized service formats and cultural dimensions, as well as on defining the limits of localization that preserve global brand identity.*

**Keywords:** *culture, cultural dimension, intercultural communication, international quick service restaurant chain, service standards, restaurant management, service organization.*

*Одержано редакцією: 15.06.2025  
Прийнято до публікації: 17.08.2025*