

УДК 659.4

DOI 10.52575/2712-7451-2025-44-1-37-47

## Формирование стратегии государственной кризисной коммуникации с учетом культурного измерения дистанции власти

**Луканина М.В.**

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,  
Россия, 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 51;  
Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»,  
119049, г. Москва, Ленинский пр., д. 4, стр. 1.  
[mvlukaninag@gmail.com](mailto:mvlukaninag@gmail.com)

**Аннотация.** Государственная кризисная коммуникация находится на стыке интересов журналистики, политологии, связей с общественностью и стратегических коммуникаций. В связи с постоянной необходимостью разрешения кризисных ситуаций необходим поиск наиболее эффективных подходов к выбору стратегии реагирования государства. Однако отсутствие учета особенностей культуры страны, в том числе политической, в кризисной коммуникации является проблемной областью, которую исследователям еще предстоит закрыть. Цель исследования – определить влияние культуры общества на выбор стратегии проведения коммуникационной кампании под руководством государства в период кризисных ситуаций. Автор рассматривает одно из культурных измерений по типологии Г. Хофстеде – индекс дистанции власти как важный параметр построения правительственной кризисной коммуникации. Результаты анализа пресск-релизов и постов в социальных сетях с официальных правительственных аккаунтов трех стран (Японии, Пакистана и США), опубликованных во время стихийных бедствий, демонстрируют вариативность стиля кризисной коммуникации в зависимости от индекса дистанции власти страны, а значит, от особенностей национальной культуры. Сделан вывод о необходимости включения культурных измерений в теоретическую парадигму кризисной коммуникации.

**Ключевые слова:** кризисные коммуникации, типология Хофстеде, государственная правительственная коммуникация, дистанция власти

**Для цитирования:** Луканина М.В. 2025. Формирование стратегии государственной кризисной коммуникации с учетом культурного измерения дистанции власти. *Вопросы журналистики, педагогики, языкознания*, 44(1): 37–47. DOI: 10.52575/2712-7451-2025-44-1-37-47

---

## Power Distance as a Cultural Dimension of Government Crisis Communication Strategy Design

**Maria V. Lukanina**

Lomonosov Moscow State University,  
1-51 Leninskie gory, Moscow 119991, Russia;  
The National University of Science and Technology MISIS,  
4-1 Leninsky Ave., Moscow 119049, Russia  
[mvlukaninag@gmail.com](mailto:mvlukaninag@gmail.com)

**Abstract.** Government crisis communication is a multidimensional field, at the crossroads of journalism, public relations, strategic communications, and management. The increasing number of global challenges and crises calls for effective government crisis communications approach. However, the research question



to be addressed is whether cultural peculiarities of a certain country, and political context in particular, should be considered when designing government crisis response strategies. The study aims to define the influence of culture on the choice of government crisis strategy and crisis communication campaign implementation. The author considers one of Hofstede's cultural parameters – power distance – as an important parameter for developing government crisis communications. The analysis of press-releases and social media posts from official government accounts in three countries (Japan, Pakistan and the USA), published while responding to natural disasters, demonstrates the dependence of crisis communication style on the power distance index, and thus on national culture peculiarities. The results assert the need to include cultural factors in theoretical paradigms of crisis response strategies.

**Keywords:** crisis communication, Hofstede classification, government communication, power distance

**For citation:** Lukanina M.V. 2025. Power Distance as a Cultural Dimension of Government Crisis Communication Strategy Design. *Issues in Journalism, Education, Linguistics*, 44(1): 37–47 (in Russian). DOI: 10.52575/2712-7451-2025-44-1-37-47

## Введение

Кризисная коммуникация и управление кризисами как практико-ориентированное направление возникло на основе анализа ситуаций или кейсов, которые после тщательного исследования ложились в основу теорий и научных подходов. Тесное переплетение теории и практики стало главным условием, определяющим будущее данного научного направления, гибкость, адаптивность и постоянное развитие за счет анализа изменяющейся конъюнктуры.

За последнее десятилетие государства столкнулись с большим разнообразием кризисных ситуаций и вызовов: стихийные бедствия, пандемия Covid-19, информационные войны, терроризм, внутренние конфликты и т. п., что существенно повысило роль антикризисных коммуникаций в портфеле правительственных коммуникаций на фоне роста значимости репутационных и имиджевых рисков для формирования и управления общественным мнением и геобрендинга.

Грамотное управление кризисом требует выбора наиболее оптимальной стратегии реагирования. По классификации Т. Кумбса, стратегии реагирования на кризис выполняют три основные функции-задачи с общей целью защиты репутации компании: (1) представить атрибуцию кризиса, (2) повлиять на восприятие организации во время кризиса и (3) минимизировать негативные последствия в результате кризиса [Coombs, 2007]. Однако стратегии кризисной коммуникации, эффективные в одной стране, могут не привести к такому же успеху в другой, поэтому в каждой стране важно учитывать ее культурные особенности. Культурные аспекты, охватывающие ценности, нормы и стили общения, присущие различным обществам, формируют динамику правительственной коммуникации в том или ином государстве. Понимание того, как особенности культуры и политического устройства влияют на эффективность коммуникации, имеет решающее значение для оптимизации стратегий реагирования на кризис, обеспечения безопасности людей и смягчения ущерба, причиненного кризисом.

В соответствии с ситуационной теорией кризисных коммуникаций Т. Кумбса [The Handbook of Crisis Communication, 2012] основным критерием выбора стратегии реагирования является тип кризисной ситуации и степень угрозы для репутации компании. Под угрозой понимается ущерб, который может быть нанесен репутации организации в кризисной ситуации в случае отсутствия любых превентивных мер. Степень репутационной угрозы определяют три фактора: (1) первоначальная ответственность за кризис – initial crisis responsibility, (2) опыт работы в кризисных ситуациях – crisis history и (3) сформировавшаяся к этому времени репутация – prior relational reputation [Coombs, 2007]. Опыт работы и разрешения кризисных ситуаций и предшествующая репутация особенно важны при оценке рисков и ущерба в случае государственной коммуникации.

Если государство уже имеет выстроенную диалоговую коммуникацию с двусторонней обратной связью, это автоматически позволяет уменьшить репутационные риски. И наоборот, чем больше отрицательный опыт общения с целевыми аудиториями или разрешения кризисов, чем чаще организация уже сталкивалась с подобными видами кризисов, тем выше ответственность за кризис и уровень репутационной угрозы.

Для анализа типа кризисов и выбора наиболее подходящей стратегии реагирования Т. Кумбс [The Handbook of Crisis Communication, 2012] выделил три кризисных кластера:

1. Кластер жертв. Организация сама воспринимается как жертва кризисной ситуации, неся при этом минимальную степень ответственности за кризис (например, в случае стихийных бедствий, неподтвержденных слухов, нападок конкурентов и т. п.).

2. Случайный кластер. Кризисная ситуация рассматривается организацией как «непреднамеренная или неконтролируемая и имеет минимальные атрибуты ответственности за кризис (например, авария из-за отказа оборудования), а значит невысокий уровень угрозы репутации организации» [перевод Мягкова, 2022].

3. Преднамеренный кластер. Кризисная ситуация считается преднамеренной и произошедшей по вине организации (например, нарушение организацией законов или норм безопасности). Подобные ситуации серьезно угрожают репутации компании.

Т. Кумбс интегрировал теорию восстановления образа, разработанную У. Бенуа [Benoit, 1997], и сформировал следующие возможные стратегии реагирования в условиях кризиса, условно разделенные на три кластера: стратегии отрицания, стратегии уменьшения ответственности и дистанцирования от кризиса и стратегии восстановления имиджа (с принятием ответственности за кризис). Таким образом, ситуационная теория Кумбса, с одной стороны, выделяет факторы, оказывающие влияние на восприятие кризисной ситуации, а с другой стороны, на основании типа кризисов и принадлежности к определенному кризисному кластеру предлагает классификацию стратегий реагирования.

Однако какие факторы необходимо учитывать руководителям разных государств (институтов), если они находятся в одинаковой ситуации: один тип кризисов и, соответственно, один и то же кластер.

Проведенный исследователем Diers-Lawson обзор публикаций в рецензируемых научных журналах с 1953–2015 по тематике кризисной коммуникации показал назревшую необходимость рассмотрения культурных и социальных особенностей страны при выборе стратегии коммуникации [Diers-Lawson, 2017]. Такие особенности включают в себя политическую систему, экономическую систему, саму культуру и рамки межкультурных коммуникаций (например, шесть измерений культуры Герта Хофстеде или концепции культур высокого и низкого контекста Эдварда Т. Холла), систему СМИ, активизм и т.д. Так, был проанализирован кризис компании Nestle India [Dhanesh, Sriramesh, 2018], изучены действия правительств в шести странах в ответ на панику по поводу продукции Coca-Cola в Бельгии в 1999 году [Taylor, 2000], исследован национальный контекст восприятия кризиса транснациональной корпорации в Китае [Zhao, 2022], изучены причины крушения самолетов в Корею [Fischer, Orasanu, 1999] и т. п. Исследования продемонстрировали различия в результатах осуществленных мер и их эффективности в зависимости от учета культурных факторов.

Обзор научных трудов показал, что роль культурных факторов и необходимость их учета при выборе стратегии государственного кризисной коммуникации в конкретных условиях все еще недостаточно изучены.

В связи с вышесказанным автором поставлена цель – определить влияние культуры общества на выбор стратегии и проведение коммуникационной кампании руководством государства в период кризисных ситуаций.



### Материалы и методы исследования

В качестве материала исследования были проанализированы кейсы кризисных ситуаций трех государств с разными культурными характеристиками для определения особенностей осуществления кризисной коммуникации по поводу стихийного бедствия: во время землетрясения в Японии (2024 г.), наводнения в Пакистане (2022 г.), урагана «Ида» в США (2021 г.).

Коммуникация со стороны государства во время стихийных бедствий является наиболее политически нейтральной: если культурные особенности будут выявляться в данном виде кризисов, то в случаях политически накаленной ситуации они будут еще более значимыми. Кроме того, стихийные бедствия обычно затрагивают большую часть населения и приводят к серьезным последствиям, включая гибель людей, разрушение имущества и значительные нарушения стабильности повседневной жизни. Такое обширное воздействие требует вмешательства правительства для защиты своих граждан. При этом степень ответственности за произошедшее минимальна для власти любой страны, поскольку стихийные бедствия относятся к кластеру жертв, а значит, непреднамеренным кризисам с минимальной атрибуцией.

Методика исследования базируется на типологии культурных измерений Г. Хофстеде (системе анализа различий между культурами) [Hofstede et al., 2010], что открывает новую точку зрения на практику кризисной коммуникации и различия национальных традиций политической коммуникации, что позволит в дальнейшем определить наиболее эффективные технологии и инструменты, а также охарактеризовать комплексные особенности восприятия антикризисной коммуникации и чрезвычайных ситуаций в области экологии как с точки зрения субъекта коммуникации, так и с точки зрения целевых аудиторий.

### Результаты исследования и их обсуждение

В ходе исследования было проанализировано в общей сложности 30 пресс-релизов, 263 сообщения в социальных сетях, 13 официальных правительственных аккаунтов и 12 новостных статей. Периоды выборки определялись степенью активности коммуникации о развитии кризиса и мерах по смягчению последствий стихийного бедствия в каждой из трех стран (см. таблицу).

#### Информация о сборе данных Information about data collection

Страна	Япония	Пакистан	США	
Стихийное бедствие	землетрясение	наводнение	ураган «Ида»	
Дата бедствия	1 января 2024 г.	июнь – октябрь 2022 г.	29 август 2021 г.	
Период выборки	1 января – 15 января 2024 г.	25 августа – 10 сентября 2022 г.	26 августа – 5 сентября 2021 г.	
Количество источников данных	пресс-релизов	18	10	2
	постов в соцсетях	79	72	112
	аккаунтов в соцсетях	4	4	5
	новостных статей	4	5	3

Данные для анализа и сравнения кризисной коммуникации государств были получены из следующих источников:

1) о землетрясении в Японии на полуострове Ното в 2024 году – из социальной сети Twitter <sup>1</sup> / X (это вторая по популярности социальная сеть и самая популярная международная соцсеть в Японии [Japan Social Media Statistics 2024]);

2) о наводнении в Пакистане 2022 года – из Facebook (преобладающий источник) и Instagram <sup>2</sup>;

3) об урагане «Ида» в США 2021 года – из X и Facebook (наиболее часто используемой соцсетью в США) [US Social..., 2024].

Приведем основные результаты по индексу дистанции власти, полученные автором на основе проведения контент-анализа официальных правительственных сообщений из пресс-релизов, официальных заявлений и публичных объявлений, выпущенных государственными органами во время выбранных экологических кризисов.

Индекс дистанции власти показывает, насколько 1) общество ценит и уважает иерархию, 2) подведомственные организации и органы власти принимают неравное наделение властью и полномочиями как данное, 3) власть пользуется особыми привилегиями, 3) подчиненные боятся выразить несогласие с руководством и имеют право самостоятельного принятия решений, и т.д. [Hofstede et al., 2010, p. 61; Кос, 2013]. Ценности обществ с высоким индексом дистанции власти обычно включают подчинение вышестоящим и жесткую иерархию, конформизм и компромиссы, автократический и патерналистский стиль руководства [Hofstede, 2001; Merkin, 2011], культуру неравенства [Пашкус и др., 2020].

### **1. Япония.**

Значение индекса дистанции власти Японии – 54 – находится практически посередине на шкале от 0 до 100 [Minkov, Kaasa, 2022]. Выбранная правительством стратегия государственной коммуникации отражает наличие в обществе строгой иерархии, с одной стороны, и взаимодействия, консенсуса нескольких иерархических уровней в процессе принятия решений, с другой стороны.

При построении кризисной коммуникации правительство Японии пытается поддерживать баланс между уважением и подчинением власти и поощрением открытого диалога. С одной стороны, это проявляется в иерархической социальной структуре, где уважение к власти и уважение к старшинству являются глубоко укоренившимися культурными ценностями. Тем не менее японский подход к иерархии общества также характеризует наличие консультаций, достижение консенсуса и гармонии в обществе. В заявлении премьер-министра Фумио Кисида говорится: “Realizing politics that listens to each citizen and earns the “trust and empathy” of the people. This is the foundation of the Kishida administration, and it is a commitment we have upheld consistently” / «Проведение политики, когда правительство прислушивается к голосу каждого гражданина и зарабатывает “доверие и сочувствие” людей. Это основа деятельности правительства, возглавляемого Кисидой, и мы последовательно придерживаемся этого обязательства» (перевод авт. – М.Л.) [Statement by Prime..., 2024].

Когда дело доходит до принятия кризисных решений, японские организации, включая правительственные учреждения, часто задействуют несколько иерархических уровней, чтобы обеспечить тщательное обсуждение и консенсус, тем самым демонстрируя партисипативный стиль руководства. Например, сотрудничество высших органов власти с представителями местных органов власти пользуется большой поддержкой и приветствуется японской аудиторией, что отражается в освещении многочисленных встреч

---

<sup>1</sup> Деятельность Meta Platforms Inc, ее продуктов Instagram и Facebook запрещена в Российской Федерации.



премьер-министра с органами власти разных уровней: так, с 02.01.2024 по 25.01.2024 на сайте кабинета премьер-министра Японии опубликовано 15 пресс-релизов о заседаниях Штаба по чрезвычайным ситуациям в связи с землетрясением на полуострове Ното.

В контексте кризисной коммуникации включение нескольких иерархических уровней в процесс принятия решений служит нескольким целям. Во-первых, это позволяет учитывать различные точки зрения и опыт, повышая качество и легитимность решений. Во-вторых, вовлечение различных уровней иерархии может помочь обеспечить эффективную коммуникацию и эффективную реализацию решений в различных сегментах общества. Несмотря на наличие строгих иерархических норм, японская кризисная коммуникация отражает принципы прозрачности, доступности и инклюзивности, тем самым смягчая потенциальные негативные последствия большой дистанции власти. Государственные учреждения использовали такие стратегии, как частые обновления публикуемых материалов и размещение постов в социальных медиа (например, только на официальной странице премьер-министра за январь 2024 года опубликованы материалы 11 пресс-конференций и выступлений, адресованных мерам по ликвидации последствий землетрясения с хештегом #DisasterResponse), четкие разъяснения для всех членов общества по поводу реализуемых мер для разрешения кризиса и инструкций поведения в чрезвычайных ситуациях [Instructions..., 2024; To those affected..., 2024], в том числе создание специального многоязычного центра поддержки при стихийных бедствиях и публикация материалов и обращений к пострадавшим от землетрясения на разных языках [Информация и консультации..., 2024]. Также этой цели способствует проведение встреч с общественностью, например, с представителями малого и среднего бизнеса, которые задействованы в мерах по реагированию на стихийные бедствия [Small group talks..., 2024]

Сотрудничество с местными органами власти было представлено в качестве одного из ключевых сообщений на официальном аккаунте премьер-министра Японии Фумио Кисиды: “Under my leadership as the head of the headquarters, personnel from the Self-Defense Forces, Japan Coast Guard, fire departments, police and other organizations will be mobilized over a wide area in a thoroughly collaborative manner; senior officials from relevant ministries and agencies will be sent to the affected area in a vigorous manner to ensure push-type support on site; direct online communication will be established between heads of local municipalities and the Government to help quick collection of information and deployment of support; and clear instructions have been given to operators of public infrastructure, especially operators of mobile phones and public transportation systems” / «Под моим руководством как главы штаба по чрезвычайным ситуациям будет мобилизован личный состав Сил самообороны, береговой охраны Японии, пожарных подразделений, полиции и других организаций для работы на основе тесного сотрудничества на обширной территории; старшие должностные лица из соответствующих министерств и ведомств будут оперативно направлены в пострадавший район для обеспечения поддержки на месте; между главами местных муниципалитетов и правительством будет налажена прямая онлайн-связь, что поможет быстро собирать информацию и оказывать поддержку; операторам общественной инфраструктуры, особенно операторам мобильных телефонов и систем общественного транспорта, были даны четкие инструкции» (перевод авт. – М.Л.) [Press Conference..., 2024].

В целом множественные иерархические уровни принятия решений в кризисной коммуникации свидетельствуют о таком подходе Японии к дистанцированию власти, который устанавливает баланс между жестким управлением и стремлением к общему консенсусу, совместным обсуждением и принятием единого скоординированного решения. При таком подходе японские власти могут справляться с кризисами с большим доверием со стороны общества, устойчивостью и адаптивностью.

## **2. Пакистан.**

Индекс дистанции власти Пакистана – 55 [Minkov, Kaasa, 2022], что также показывает пограничное положение страны на шкале между странами с высоким и низким индексом

дистанции власти. При этом Пакистан считается обществом с достаточно большой дистанцией власти, что отражается в неравномерном распределении власти и безусловном авторитете лидеров при принятии решений [Mujtaba et al., 2011].

Во время кризиса пакистанские правительственные учреждения и должностные лица в основном осуществляли коммуникацию в официальном и авторитарном стиле. Например, в пресс-релизе от 26 августа 2022 года, опубликованном на сайте министерства иностранных дел Пакистана, представлена только общая формальная информация о встрече: “Foreign Secretary Sohail Mahmood had a briefing session with Pakistan’s Ambassadors/Head of Missions in various capitals regarding the current calamity faced by the nation due to unprecedented monsoon floods. He highlighted the efforts led by the Government of Pakistan with the help of development partners including the United Nations, IFIs and many countries and organizations to address the daunting challenges posed by the devastating floods” / «Министр иностранных дел Сохаил Махмуд провел брифинг с послами/главами представительств Пакистана в различных столицах стран мира, посвященный нынешнему бедствию, с которым столкнулась страна из-за беспрецедентных муссонных наводнений. Он особо отметил усилия, предпринимаемые правительством Пакистана при содействии партнеров по развитию, включая Организацию Объединенных Наций, международные финансовые учреждения и многие страны и организации, по решению сложнейших проблем, возникших в результате разрушительных наводнений» (перевод авт. – М.Л.) [Briefing Session..., 2022].

При жесткой социальной иерархии ответственность за предпринятые меры по разрешению кризиса относится на счет руководящих должностных лиц, которые берут на себя заботу о коллективном благополучии. Например, в новостных сообщениях и в постах социальных сетей по освещению брифинга премьер-министра Шехбаза Шарифа о ситуации, сложившейся в результате наводнений по всему Пакистану, можно найти следующие формулировки: «Участники совещания высоко оценили неустанные усилия премьер-министра Шарифа по спасению, чрезвычайным мерам по оказанию помощи, постоянным посещениям районов, пострадавших от наводнения, и оказанию непрерывной поддержки пострадавшим от наводнения» (перевод авт. – М.Л.) [National Flood Response ..., 2022]. Кроме того, Фонд по сбору средств в помощь пострадавшим, например, был не только создан по инициативе премьер-министра, но и получил соответствующее название «Фонд премьер-министра по оказанию помощи пострадавшим от наводнения» (“The Prime Minister’s Flood Relief Fund 2022”).

В целом на сайтах министерств очень мало пресс-релизов, посвященных наводнению, отсутствуют обращения лидеров к населению, а тематика выступлений в основном ограничивается призывом к сбору средств и помощи от других государств [Joint Launch..., 2022].

### 3. США.

США имеют самый низкий (40) индекс дистанции власти среди трех рассмотренных случаев [Minkov, Kaasa, 2022]. Идеи свободы и равноправия глубоко укоренились в стратегиях коммуникации, используемых в Соединенных Штатах. Исследование, проведенное по изучению успешности использования в процессе работы разных стилей лидерства в разных странах, показало, что американцы и представители других стран с низким индексом дистанции власти эффективнее всего взаимодействовали в рамках партисипативного стиля лидерства, направленного на сотрудничество [Dorfman et al., 1997, p. 233]. Данный стиль находит отражение и в выпущенном Указе № 165 об объявлении режима чрезвычайного положения в Луизиане в связи с тропическим штормом «Ида» в январе 2021 года, где в разделе 4 было прописано «Все департаменты, комиссии, советы, агентства и должностные лица штата или любого его политического подразделения уполномочены и направлены на сотрудничество в действиях, которые штат может предпринять в ответ на последствия этого сурового погодного явления» (перевод авт. – М.Л.) [Louisiana State..., 2021].



Таким образом, департаменты, комиссии, советы и агентства правительства должны сотрудничать и координировать свои усилия в рамках концепции совместного принятия решений и общей ответственности за происходящее.

Система сдержек и противовесов политической системы США предполагает, что принятие решений не является авторитарным и согласовано всеми ветвями власти. Фактически исполнительная власть распределена горизонтально между несколькими правительственными уровнями, что способствует децентрализованной стратегии антикризисного управления.

Еще одним примером, который может продемонстрировать относительно низкий индекс дистанции власти, является речь губернатора штата Луизиана Джона Бела Эдвардса, в которой он отметил совместные усилия федеральных, государственных и местных чиновников, демонстрирующих партисипативный стиль руководства: “This really has been a partnership between the local level first responders, states, the federal government has put assets into this effort as well” / «Было установлено фактически партнерство между службами экстренного реагирования на местном уровне и штатами, при совместном финансировании со стороны федерального правительства» [Louisiana Gov..., 2021]. Это заявление подкрепляет идею совместного лидерства и подотчетности в дополнение к признанию вклада всех заинтересованных сторон. Благодаря публичному заявлению губернатора о совместных усилиях многочисленных агентств и организаций, государством обеспечивается политика по поддержанию инклюзивной и прозрачной политической культуры во время кризисной коммуникации. В целом то, как дистанция власти находит отражение в кризисной коммуникации в США, определяется приверженностью к совместному управлению, инклюзивности и совместному принятию решений на уровне правительства. Активно привлекая широкий круг заинтересованных сторон и признавая их усилия, правительство демонстрирует веру в силу скоординированных усилий и важность сотрудничества при столкновении со сложными кризисными ситуациями.

### Выводы

Результаты этого исследования подчеркивают значимую роль фактора дистанции власти в формировании стратегий реагирования на кризисные коммуникации. Анализируя материалы правительственной коммуникации через призму теории культурных измерений Хофстеде, данное исследование обнаруживает определенные закономерности в стратегиях реагирования на кризисы в различных культурных контекстах, подчеркивая сложные связи между культурными ценностями и коммуникационными подходами.

Дистанция власти имеет непосредственное влияние на процесс принятия решений в различных культурных контекстах. В культурах, для которых характерен относительно высокий индекс дистанции власти (Пакистан, Япония), существует безусловное подчинение иерархическим структурам и централизованному руководству. Кризисная коммуникация часто носит директивный характер, при этом полномочия по принятию решений сосредоточены в руках немногих избранных, находящихся у власти. Эти общества в чрезвычайных ситуациях ожидают четких указаний от лидеров.

Интересно отметить, что в парадигме коммуникационных стратегий у Пакистана намного более директивный и официальный стиль коммуникации, на сайтах ведомств не представлены тексты обращений к населению, нет присущей Японии отчетности перед народом. С другой стороны, культуры с низким индексом дистанции власти (США) отдают приоритет прозрачности и инклюзивности в кризисной коммуникации. В процесс принятия решений включены разные иерархические уровни, коммуникация осуществляется с акцентом на открытом диалоге между гражданами и органами власти и обратной связи.

В первую очередь результаты этого исследования подчеркивают, насколько важно включать культурные переменные в стратегии кризисной коммуникации. Культурологический подход может помочь коммуникаторам разработать кризисные

коммуникационные подходы, которые будут культурно и контекстуально релевантными. Адаптируя коммуникативные практики к культурным особенностям, характерным для различных обществ и стран, правительства могут более эффективно выстраивать свои отношения с целевыми аудиториями.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод: в культурах, характеризующихся более высоким индексом дистанции власти, правительственная кризисная коммуникация во время экологических катастроф будет более авторитарной и централизованной, с большей опорой на директивы. Более того, сравнение Японии и Пакистана с практически одинаковым индексом дистанции власти, но с отличающимися подходами, показывает необходимость комплексного рассмотрения всех измерений по типологии Г. Хофстеде (в том числе параметра «избегание неопределенности») при анализе правительственной кризисной коммуникации.

Выводы, приведенные в работе, и описанная методика могут быть использованы в ходе планирования и реализации антикризисной коммуникации в государственной и коммерческой сферах различных национальных и региональных систем, а также в ходе разработок проектов в области межкультурной коммуникации специалистами связей с общественностью, антикризисных коммуникаций, руководителями пресс-служб, сотрудниками международных отделов и департаментов.

#### Список источников

- Japan Social Media Statistics 2024 | Most Popular Social Media Platforms. 2024. The Global Statistics, 15 May, 2024. URL: <https://www.theglobalstatistics.com/japan-social-media-statistics/> (accessed: April, 2024)
- US Social Media Statistics 2024 | Most Popular Platform in US. 2024. Global Statistics, March 27, 2024. The Global Statistics. URL: <https://www.theglobalstatistics.com/united-states-social-media-statistics/> (accessed: April, 2024)
- Briefing Session of the Foreign Secretary with Pakistan's Ambassadors in various capitals regarding flood relief efforts. 2022. Ministry of Foreign Affairs, Government of Pakistan, August 26, 2022. URL: <https://mofa.gov.pk/press-releases/briefing-session-of-the-foreign-secretary-with-pakistans-ambassadors-in-various-capitals-regarding-flood-relief-efforts> (accessed: May 2024)
- Joint Launch of 2022 Pakistan Floods Response Plan by Government of Pakistan and the United Nations. 2022. Ministry of Foreign Affairs, Government of Pakistan, August 30, 2022. URL: <https://mofa.gov.pk/joint-launch-of-2022-pakistan-floods-response-plan-by-government-of-pakistan-and-the-united-nations> (accessed: May 2024)
- Louisiana State of Emergency Tropical Storm Ida Aug 2021. 2021. Federal Motor Carrier Safety Administration, August 27, 2021. URL: <https://www.fmcsa.dot.gov/emergency/louisiana-state-emergency-tropical-storm-ida-aug-2021> (accessed: May 2024)
- Louisiana Gov. John Bel Edwards Hurricane Ida Press Conference Transcript. 2021. Rev. URL: <https://www.rev.com/transcripts/louisiana-gov-john-bel-edwards-fema-hurricane-ida-press-conference-transcript> (accessed: May 2024)
- Meetings of the Headquarters for Supporting Recovery and Reconstruction from the 2024 Noto Peninsula Earthquake. 2024. Prime Minister's Office of Japan, February 16, 2024. URL: [https://japan.kantei.go.jp/101\\_kishida/actions/202402/16kaigi.html](https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/actions/202402/16kaigi.html) (accessed: June 2024)
- National Flood Response and Relief Centre established. 2022. ARY News, August 30, 2022. URL: <https://arynews.tv/national-flood-response-and-relief-centre-established> (accessed: May 2024)
- Press Conference by the Prime Minister on the 2024 Noto Peninsula Earthquake. 2024. Prime Minister's Office of Japan, January 2, 2024. URL: [https://japan.kantei.go.jp/101\\_kishida/statement/202401/02kaiken.html](https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/statement/202401/02kaiken.html) (accessed: June 2024)
- Small Group Talk to Support Small and Medium-sized Enterprises That Are Taking on the Challenge of Disaster Response, Wage Hikes and Investments, etc. 2024. Prime Minister's Office of Japan, January 15, 2024. URL: [https://www.kantei.go.jp/jp/101\\_kishida/actions/202401/15kurumaza.html](https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/actions/202401/15kurumaza.html) (accessed: June 2024)



- Statement by Prime Minister KISHIDA Fumio upon the General Resignation of the Kishida Cabinet. 2024. Prime Minister's Office of Japan, October 1, 2024. URL: [https://japan.kantei.go.jp/101\\_kishida/statement/202410/1001danwa.html](https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/statement/202410/1001danwa.html) (accessed: June 2024)
- To those affected by the 2024 Noto Peninsula Earthquake — Information to assist disaster victims. Prime Minister's Office of Japan, December 13, 2024. URL: [https://japan.kantei.go.jp/101\\_kishida/statement/202410/1001danwa.html](https://japan.kantei.go.jp/101_kishida/statement/202410/1001danwa.html) (accessed: December 2024)
- Информация и консультации о землетрясении на полуострове Ното. Ishikawa Foundation for International Exchange website, 2024. URL: [https://ifie.or.jp/japan/foreigners/useful\\_info/noto2024\\_eq.html](https://ifie.or.jp/japan/foreigners/useful_info/noto2024_eq.html) (accessed: June 2024).

### Список литературы References

- Мягков А.А. 2022. Теория ситуационной кризисной коммуникации в управлении организации. В кн.: Организационно-экономические и инновационно-технологические проблемы модернизации экономики России. Сборник статей XII Международной научно-практической конференции (Пенза, 24–25 июня 2022 г.). Под ред. Лазарева В.Н., Тарских Б.Я. Пенза, Пензенский государственный аграрный университет: 189–193.
- Myagkov A.A. 2022. Theory of situational crisis communication in the management of the organization. In: Organizatsionno-ekonomicheskie i innovatsionno-tekhnologicheskie problemy modernizatsii ekonomiki Rossii [Organizational, economic and innovative-technological problems of modernization of the Russian economy]. Collection of articles of the XII International scientific and practical conference (Penza, June 24–25, 2022). Ed. Lazarev V.N., Tarskikh B.Ya. Penza, Publ. Penzenskii gosudarstvennyi agrarnyi universitet: 189–193.
- Пашкус В.Ю., Пашкус Н.А., Балтыков Б.О. 2020. Концепция кросс-культурных различий Г. Хофштеде и ее применение в маркетинговых коммуникациях. *Проблемы современной экономики*, 2(74): 161–164.
- Pashkus V.Yu., Pashkus N.A., Baltykov B.O. 2020. Kontseptsiya kross-kul'turnykh razlichii G. Khofshtede i ee primeneniye v marketingovykh kommunikatsiyakh [Hofstede's concept of cross-cultural differences and its application in marketing communications]. *Problemy sovremennoi ekonomiki*, 2(74): 161–164.
- Benoit W. 1997. Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2): 177–186. DOI: [10.1016/s0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/s0363-8111(97)90023-0)
- Coombs W.T. 2007. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3): 163–176. DOI: [10.1057/palgrave.crr.1550049](https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049)
- Dhanesh G., Sriramesh K. 2018. Culture and Crisis Communication: Nestle India's Maggi Noodles Case. *Journal of International Management*, 24(3): 204–214. DOI: [10.1016/j.intman.2017.12.004](https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.004)
- Diers-Lawson A. 2017. A State of Emergency in Crisis Communication an Intercultural Crisis Communication Research Agenda. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1): 1–54. DOI: [10.1080/17475759.2016.1262891](https://doi.org/10.1080/17475759.2016.1262891)
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. 1997. Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3): 233–274. DOI: [10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)
- Fischer U., Orasanu J. 1999. Say it again, Sam! Effective Communication strategies to mitigate pilot error. In: Proceedings of the 10th International Symposium on Aviation Psychology. Eds. R. Jensen & L. Rakovan. Columbus, Ohio, Ohio State University: 362–366.
- Hofstede G. 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 616 p.
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind. New York, McGraw-Hill, 576 p.
- Кос Е. 2013. Power distance and its implications for upward communication and empowerment: Crisis management and recovery in hospitality services. *Journal of Human Resource Management*, 24(19): 3681–3696. DOI: [10.1080/09585192.2013.778319](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778319)
- Merkin R. 2011. Middle-Eastern Impression Management Communication. *Cross Cultural Research*, 46(2): 109–132. DOI: [10.1177/1069397111424867](https://doi.org/10.1177/1069397111424867)



- Minkov M., Kaasa A. 2022. Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 28(4): 100971. DOI: [10.1016/j.intman.2022.100971](https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100971)
- Mujtaba, B.G., Afza, T., & Habib, N. 2011. Leadership Tendencies of Pakistanis: Exploring Similarities and Differences based on Age and Gender. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2: 199–212. DOI: [10.22610/JEBS.V2I5.238](https://doi.org/10.22610/JEBS.V2I5.238)
- Taylor M. 2000. Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca-Cola scare in Europe. *Public Relations Review*, 26(3): 277–293. DOI: [10.1016/S0363-8111\(00\)00048-5](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00048-5)
- The Handbook of Crisis Communication. 2012. Eds. W.T. Coombs, S.J. Holladay. Wiley-Blackwell, A John Wiley & Sons, Ltd., Publication, 768 p.
- Zhao H. 2022. When organizational crises meet nationalism: Crisis communication of multinational corporations in the Chinese context. *Public Relations Review*, 48(3): 102–198. DOI: [10.1016/j.pubrev.2022.102198](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102198)

**Конфликт интересов:** о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.

**Conflict of interest:** no potential conflict of interest related to this article was reported.

Поступила в редакцию 6.08.2024

Поступила после рецензирования 31.01.2025

Принята к публикации 10.03.2025

Received August 6, 2024

Revised January 31, 2025

Accepted March 10, 2025

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Луканина Мария Владимировна**, кандидат филологических наук, доцент, доцент кафедры международной коммуникации, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова; доцент кафедры иностранных языков и коммуникационных технологий, Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», г. Москва, Россия.

**Maria V. Lukanina**, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Communications, Lomonosov Moscow State University; Associate Professor of the Department of Modern Languages and Communication, National University of Science and Technology “MISIS”, Moscow, Russia.