

# Сценарное планирование коммуникаций как инструмент проактивного антикризисного управления и повышения устойчивости бизнеса

## Scenario Planning for Communications as a Tool for Proactive Crisis Management and Business Sustainability

Получено: 13.01.2025 / Одобрено: 26.01.2025 / Опубликовано: 25.03.2026

Алтухов А.С.

Канд. экон. наук, соискатель ученой степени, кафедра финансового менеджмента, факультет государственного управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва, e-mail: andalt1@gmail.com

Altukhov A.S.

Candidate of Economic Sciences, Ph.D. Candidate, Department of Financial Management, Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, e-mail: andalt1@gmail.com

### Аннотация

Статья исследует роль коммуникационной составляющей в антикризисном управлении и проектах финансового оздоровления. На примере краха Silicon Valley Bank (2023) и адаптации российских компаний – Сбербанка и «Аэрофлота» – к санкционному давлению (2022) анализируются различия между реактивным и проактивным подходами к кризисным коммуникациям. Методологической основой исследования выступает сравнительный анализ кейсов, позволяющий выявить факторы успешного и неуспешного коммуникационного реагирования. Обосновывается значимость сценарного планирования как проектной технологии, позволяющей подготовить организацию к информационным аспектам кризиса до его наступления. Предложена пятиэтапная модель сценарного планирования коммуникаций, включающая идентификацию угроз, оценку рисков, анализ стейкхолдеров, разработку коммуникационных материалов и тестирование протоколов. Результаты исследования могут быть использованы при разработке коммуникационных компонентов проектов антикризисного управления и программ организационной трансформации.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризисные коммуникации, сценарное планирование, проектные технологии в антикризисном управлении, организационная устойчивость, репутационные риски, санкции.

### Abstract

The article examines the role of communications in crisis management and financial recovery projects. Using the cases of the Silicon Valley Bank collapse (2023) and the adaptation of Russian companies – Sberbank and Aeroflot – to sanctions pressure (2022), the study analyzes differences between reactive and proactive approaches to crisis communications. The methodological basis is a comparative case analysis that identifies factors of successful and unsuccessful communication responses. The paper demonstrates the significance of scenario planning as a project management technique that enables organizations to prepare for informational aspects of a crisis before it occurs. A five-stage model of communication scenario planning is proposed, including threat identification, risk assessment, stakeholder analysis, development of communication materials, and protocol testing. The research findings can be applied in developing communication components for crisis management projects and organizational transformation programs.

**Keywords:** crisis management, crisis communications, scenario planning, project technologies in crisis management, organizational resilience, reputational risks, sanctions.

### Введение

Антикризисное управление в корпоративном секторе опирается на широкий арсенал инструментов, большинство из которых сосредоточено в финансовой и операционной плоскости: поддержание ликвидности, управление долговой нагрузкой, реструктуризация активов, оптимизация затрат. Коммуникационная функция в проектах финансового оздоровления традиционно рассматривается как вспомогательная: ее задача сводится к информационному сопровождению уже принятых решений.

Однако опыт последних лет дает основания для рассмотрения коммуникаций в более широком контексте [1; 2]. В ряде случаев дестабилизация информационного поля — распространение негативных сведений о компании, паника среди клиентов или инвесторов, неудачные публичные заявления руко-

водства — предшествовала финансовым затруднениям и выступала их причиной. Наблюдалась и обратная ситуация: организации, столкнувшиеся с серьезными внешними ударами, сохраняли устойчивость благодаря грамотно выстроенным коммуникациям со стейкхолдерами.

Подобные обстоятельства позволяют сформулировать гипотезу о целесообразности проактивного подхода к управлению коммуникациями — сценарного планирования, позволяющего подготовить организацию к информационным аспектам кризиса до его наступления. В связи с этим целью исследования является аналитическое исследование преимуществ и ограничений как реактивного, так и проактивного подходов, а также разработка модели сценарного планирования коммуникаций как элемента проектных технологий антикризисного управления.

## Реактивный подход на примере кейса *Silicon Valley Bank*

Одним из наиболее показательных примеров того, как информационный фактор способен привести к краху финансово устойчивой организации, стал случай *Silicon Valley Bank (SVB)* в марте 2023 г. — на тот момент второе по масштабу банкротство кредитной организации в истории США.

*Silicon Valley Bank* занимал 16-е место среди американских банков по размеру активов (\$209 млрд). Основную клиентскую базу составляли технологические компании и венчурные фонды Кремниевой долины. К началу марта 2023 г. банк столкнулся с проблемой: на фоне резкого повышения процентных ставок Федеральной резервной системы его портфель долгосрочных облигаций обесценился, образовался непокрытый убыток. Менеджмент разработал план докапитализации, который позволял разрешить эту ситуацию.

8 марта банк опубликовал пресс-релиз о продаже части портфеля ценных бумаг с убытком \$1,8 млрд и намерении привлечь \$2,25 млрд нового капитала через размещение акций. С точки зрения финансового управления это было обоснованное решение: зафиксировать убыток и укрепить капитал. Однако форма подачи информации оказалась неудачной. Пресс-релиз был написан техническим языком, ориентированным на андеррайтеров и институциональных инвесторов. Он содержал цифры и термины, но не содержал контекста и разъяснений для основной аудитории банка — предпринимателей и венчурных инвесторов, а также миноритариев, не погруженных в тонкости банковского регулирования.

Ситуацию усугубило совпадение по времени: накануне была объявлена ликвидация другого банка — *Silvergate*, обслуживавшего криптовалютную индустрию. Нервозный информационный фон не был учтен при планировании коммуникации.

9 марта CEO банка Грег Беккер провел телефонную конференцию с клиентами, в ходе которой призвал «сохранять спокойствие». В кризисных коммуникациях подобные призывы без дополнительных пояснений нередко имеют обратный эффект — воспринимаются аудиторией как косвенное подтверждение серьезности проблемы [3]. В течение следующих 23 часов банк не выступал с публичными заявлениями, не работал с журналистами, не реагировал на обсуждения в социальных сетях. Информационный вакуум заполнился слухами. Влиятельные венчурные фонды — *Founders Fund*, *Union*

*Square Ventures*, *Coatue Management* — через закрытые чаты и публично в *Twitter* рекомендовали портфельным компаниям немедленно вывести средства.

Результат оказался катастрофическим. За сутки клиенты инициировали вывод \$42 млрд [4]. Цифровой банкинг позволял переводить средства мгновенно, без необходимости физического визита в отделение. 10 марта калифорнийский регулятор приостановил деятельность банка и передал его под управление Федеральной корпорации страхования депозитов.

28 апреля 2023 г. Совет управляющих Федеральной резервной системы опубликовал отчет о причинах банкротства и надзорных выводах по *SVB* [5]. В документе отдельно отмечается роль коммуникаций: неэффективное публичное разъяснение плана по привлечению капитала в сочетании с новостями о ликвидации *Silvergate Bank* стали факторами, спровоцировавшими массовый отток депозитов. Председатель Комитета по финансовым услугам палаты представителей Патрик Макгенри охарактеризовал произошедшее как «первый банковский набег, спровоцированный *Twitter*» [6].

Случай *SVB* примечателен тем, что банк не испытывал острого дефицита ликвидности до начала паники. С аналогичными проблемами — обесцениением портфелей облигаций на фоне роста ставок — столкнулись и другие американские банки, однако они справились с ситуацией без сопоставимых потерь. Крах *SVB* был вызван не столько финансовыми причинами, сколько паникой вкладчиков, резко усилившей накопленные структурные проблемы. Причиной этой паники стали, прежде всего, коммуникационные ошибки — неудачная трансляция управленческого решения, задержка с понятными объяснениями и недооценка роли цифровых каналов.

## Проактивная стратегия Сбербанка и «Аэрофлота»

Коммуникационные действия *Silicon Valley Bank* — запоздалые, непоследовательные, местами отсутствующие — можно отнести к так называемому реактивному подходу в его крайнем проявлении: организация не имела заготовленного плана и начала реагировать на информационную дестабилизацию уже после того, как та приобрела неуправляемый характер. Альтернативой такому подходу выступает проактивная модель, предполагающая заблаговременную подготовку к возможным кризисам

[7]. Ее применение можно проследить на примере Сбербанка в 2022 г., когда крупнейший российский банк столкнулся с санкционным давлением, по масштабу и скорости нарастания превосходившим проблемы *SVB*.

В феврале–июне 2022 г. Сбербанк подвергся поэтапно усиливавшимся ограничениям [8]: сначала включение в список *CAFTA* (ограничения на корреспондентские счета в США), затем аналогичные меры Великобритании, далее — внесение в санкционный список *SDN* Министерства финансов США (полный запрет на операции с американскими контрагентами и заморозка долларовых активов) и, наконец, отключение от системы *SWIFT* [9]. Каждое из этих событий могло спровоцировать панику вкладчиков — аналогичную той, что привела к банкротству *SVB*. Однако массового оттока депозитов не произошло: банк сохранил клиентскую базу в 106 млн розничных и 3 млн корпоративных клиентов [10]. Ключевым фактором такой устойчивости стала коммуникационная стратегия, которую можно охарактеризовать как проактивную и сценарно подготовленную [11].

Первый элемент этой стратегии — скорость и адресность первичного реагирования. Уже в первые дни после введения санкций банк выпустил публичные разъяснения для различных аудиторий: розничных клиентов, корпоративных партнеров, сотрудников. Центральный тезис состоял в том, что внутрироссийские операции не зависят от *SWIFT* и международных платежных систем, а потому продолжают функционировать в штатном режиме. Это сообщение транслировалось через официальный сайт, мобильное приложение, социальные сети и непосредственно в отделениях банка. Принципиальное отличие от *SVB*: американский банк адресовал свой пресс-релиз узкому кругу финансовых специалистов, тогда как Сбербанк с первых часов кризиса говорил на языке, понятном массовой аудитории.

Второй элемент — последовательное присутствие первого лица в публичном пространстве. Глава *SVB* Грег Беккер выступил перед клиентами один раз — 9 марта, на следующий день после публикации пресс-релиза. Его призыв «сохранять спокойствие» не сопровождался ни объяснением причин происходящего, ни описанием конкретных мер по стабилизации ситуации. Председатель правления Сбербанка придерживался другой тактики. Уже 24 февраля 2022 г. — в день начала санкционного давления —

Герман Греф направил письмо сотрудникам, в котором сообщил о заранее проработанных сценариях защиты средств и интересов клиентов и призвал коллектив сохранять хладнокровие [12]. В последующие дни и недели он неоднократно выступал публично: давал интервью, комментировал каждый новый виток санкций, объяснял, какие технические решения банк внедряет для сохранения операционной непрерывности. Греф открыто заявлял, что Сбербанк «исходит из сценария усиления санкций и готов к этому». Регулярность выступлений и готовность отвечать на вопросы формировали у аудитории ощущение контроля над ситуацией — тогда как единственное и лаконичное обращение Беккера такого эффекта не произвело.

Третий элемент — заблаговременно подготовленная коммуникационная инфраструктура. Банк оперативно сформировал и опубликовал перечень ответов на типовые вопросы клиентов (*FAQ*), охватывавший темы от работы карт до международных переводов. Контактные центры были усилены дополнительным персоналом; информация на официальных каналах обновлялась регулярно по мере поступления новых данных о санкциях и ответных мерах. В отделениях сотрудники получили единые образные инструкции: что говорить клиентам, как объяснять ограничения, куда направлять сложные запросы. Подобная скоординированность в условиях быстро меняющейся ситуации указывает на наличие заранее разработанных сценариев и протоколов — Сбербанк моделировал санкционные риски, начиная с 2014 г., после первой волны ограничений.

Сопоставление двух случаев — *SVB* и Сбербанка — выявляет принципиальное различие в исходах при схожей природе угрозы (риск массового оттока депозитов). Вместе с тем такое сравнение имеет методологические ограничения: структура финансового рынка, режим движения капитала и поведенческие ожидания вкладчиков в России и США существенно различаются. Меры Центрального банка России — повышение ключевой ставки до 20% и введение ограничений на движение капитала — создали экономические стимулы для сохранения средств в банковской системе [13], а статус системно значимой организации обеспечивал дополнительные гарантии.

Поэтому корректнее трактовать результат Сбербанка как эффект совокупности факторов: операционная непрерывность и регуляторные меры фор-

мировали «жесткий контур» устойчивости, тогда как коммуникации снижали неопределенность и поддерживали готовность клиентов действовать в рамках этого контура. Иными словами, коммуникационная деятельность выступала не единственной причиной устойчивости, но важным условием, позволяющим операционным и финансовым решениям восприниматься как надежные и контролируемые. Без понятного и своевременного разъяснения для массовой аудитории регуляторные меры могли бы работать слабее: высокая ставка по депозиту стимулирует сохранение средств лишь при базовом доверии к институту, а в ситуации паники — подобной той, что охватила клиентов *SVB*, — рациональные экономические соображения отступают на второй план.

Если в случае Сбербанка сохранение депозитной базы определялось комплексом факторов — от коммуникационных усилий до макроэкономических условий, — то опыт авиационной отрасли позволяет рассмотреть проактивную стратегию в иной конфигурации. Авиакомпания «Аэрофлот» в 2022 г. столкнулась с закрытием воздушного пространства Евросоюза и США [14], требованиями западных лизингодателей о возврате воздушных судов и риском их ареста при посадке в зарубежных аэропортах [15].

Пятого марта 2022 г. компания публично объявила о приостановке всех международных рейсов с 8 марта [16]. На момент этого заявления массовых арестов воздушных судов еще не произошло — решение принималось на основании прогноза развития ситуации, а не в ответ на уже наступившие последствия.

Приостановка рейсов сама по себе являлась вынужденной мерой, однако способ ее публичного представления стал результатом коммуникационного выбора. Компания могла оказаться в позиции жертвы — с вынужденными объяснениями, почему самолеты арестованы и пассажиры не могут вернуться домой. Вместо этого официальное заявление указывало на «возникновение дополнительных обстоятельств, препятствующих выполнению полетов», а сопровождающие разъяснения подчеркивали: решение принято для того, чтобы исключить риск невозможности возвращения клиентов. Авиакомпания перехватила инициативу, представив остановку полетов как превентивную меру защиты интересов пассажиров.

Для разных категорий клиентов были предусмотрены разные варианты действий. Пассажирам от-

мененных рейсов разъяснялся порядок возврата или обмена билетов. Тем, кто уже находился за рубежом, была обещана организация вывозных рейсов. С 6 марта компания прекратила посадку на рейсы из России пассажиров с билетами в оба конца — чтобы люди не оказались заблокированы за границей в условиях неопределенности. Публичное объяснение этого ограничения снимало возможные претензии: компания действовала в интересах клиентов, а не ущемляла их права.

Параллельно с разъяснением ограничений компания переориентировала коммуникационную повестку. Вместо акцента на закрытых направлениях «Аэрофлот» сместил фокус на сохраняющиеся возможности: внутренние рейсы и маршруты в страны, не присоединившиеся к ограничениям, — Турцию, ОАЭ, государства Азии. Формировался нарратив адаптации, а не потерь: авиакомпания продолжает выполнять свою функцию в изменившихся условиях.

Информирование осуществлялось по нескольким каналам: официальный сайт, мобильное приложение, Telegram-канал компании. Выбор *Telegram* в качестве одного из основных инструментов соответствовал изменениям в медиапотреблении российской аудитории: после блокировки ряда зарубежных платформ этот мессенджер стал ключевым каналом оперативной коммуникации для значительной части пользователей.

Коммуникационная стратегия «Аэрофлота» получила признание профессионального сообщества: проект был отмечен на премии «Серебряный Лучник» [17] — одной из наиболее авторитетных российских наград в сфере связей с общественностью — в номинации, посвященной коммуникациям в условиях организационных изменений.

### Сравнительный анализ подходов

Рассмотренные случаи — крах *Silicon Valley Bank*, адаптация Сбербанка и «Аэрофлота» — позволяют выделить ряд характеристик, отличающих проактивную коммуникационную стратегию от реактивной. Эти характеристики представлены в табл. 1.

Перечисленные характеристики — заблаговременность, сегментация, вовлечение первого лица, инфраструктурная готовность — составляют основу сценарного планирования коммуникаций. Этот подход предполагает проработку нескольких правдоподобных вариантов развития событий и подготовку коммуникационных протоколов для каждого из них.

Таблица 1

## Сравнение реактивного и проактивного подходов к кризисным коммуникациям

Характеристика	Реактивный подход (SVB)	Проактивный подход (Сбербанк, «Аэрофлот»)
Временной горизонт	Коммуникация запускается в ответ на возникшую проблему и отстает от развития событий	Сценарии моделируются заблаговременно; в момент кризиса действия осуществляются по подготовленным протоколам
Сегментация аудиторий	Единое сообщение адресовано узкому кругу (финансовые специалисты); основная клиентская база упущена	Параллельные потоки коммуникации: розничные клиенты, корпоративные партнеры, сотрудники, пассажиры с разным статусом
Роль первого лица	Единое выступление с призывом «сохранить спокойствие» усилило тревогу	Регулярные публичные заявления руководства формировали ощущение контроля над ситуацией
Инфраструктура коммуникации	Отсутствие заготовленных материалов и инструкций для сотрудников	Шаблоны сообщений, ответы на типовые вопросы, инструкции для фронт-офиса развернуты в первые дни кризиса

Источник: разработано автором.

### Методология сценарного планирования коммуникаций

Сценарное планирование как метод стратегического управления возникло в середине XX в. в военно-аналитических центрах США, прежде всего в *RAND Corporation*<sup>1</sup>. В корпоративную практику его перенес французский специалист по стратегическому планированию Пьер Вак, возглавлявший соответствующее направление в *Royal Dutch Shell* в 1970-х гг. [18]. Разработанные под его руководством сценарии позволили компании заблаговременно подготовиться к нефтяному кризису 1973 г. — в то время как конкуренты воспринимали эмбарго ОПЕК как непредвиденное событие, *Shell* уже располагала планами адаптации. Успех этого подхода способствовал его распространению на другие функциональные области, включая антикризисные коммуникации.

В логике проектного управления сценарное планирование коммуникаций представляет собой ог-

<sup>1</sup> Корпорация нежелательна на территории России.

раниченный по срокам комплекс работ, направленный на повышение готовности организации к кризисным ситуациям. В ходе этой работы создаются протоколы реагирования, шаблоны сообщений, матрицы стейкхолдеров; ответственность за отдельные направления распределяется между подразделениями. Задача состоит не в прогнозировании конкретных событий, а в обеспечении способности оперативно реагировать на несколько возможных вариантов развития ситуации [19]. Основные этапы и инструменты такого планирования представлены в табл. 2.

Международный стандарт ISO 22361:2022, посвященный антикризисному управлению, выделяет коммуникацию как одну из ключевых компетенций организации [20]. Стандарт предусматривает, что руководитель коммуникационного направления входит в состав антикризисного штаба и участвует в принятии решений, а не только в их последующем оформлении. Такой подход отражает понимание того, что в условиях кризиса коммуникационные

Таблица 2

### Этапы сценарного планирования коммуникаций

Этап	Содержание	Инструменты	Результат
1. Идентификация угроз	Выявление потенциальных угроз репутации и операционной устойчивости	Анализ отраслевых рисков, история инцидентов, мониторинг информационного поля	Перечень ситуаций, требующих публичного реагирования
2. Оценка и ранжирование	Приоритизация угроз по критериям значимости	Матрица рисков (вероятность × ущерб × скорость развития)	Ранжированный список приоритетных сценариев
3. Анализ аудиторий	Определение затронутых групп и групп влияния для каждого сценария	Матрица стейкхолдеров (влияние × заинтересованность)	Карта аудиторий с приоритетами коммуникации
4. Разработка материалов	Подготовка коммуникационных документов	Шаблоны заявлений, FAQ, инструкции для сотрудников	Пакет материалов, адаптируемых к конкретной ситуации
5. Тестирование и обучение	Проверка сценариев и протоколов в условиях, приближенных к реальным	Кризисные учения, симуляции	Выявленные пробелы, отработанное взаимодействие, навыки персонала

Источник: разработано автором.

последствия решения могут оказаться не менее значимыми, чем его операционные или финансовые эффекты.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что коммуникационная составляющая антикризисного управления способна оказывать существенное влияние на исход кризисной ситуации. Опыт SVB, Сбербанка и «Аэрофлота» при всех различиях в отраслевой специфике и внешних условиях указывает на общую закономерность: заблаговременная подготовка коммуникационных протоколов повышает способность организации справляться с информационным давлением.

Сценарное планирование коммуникаций создает ряд организационных преимуществ. Наличие подготовленных шаблонов и согласованных тезисов сокращает время между возникновением угрозы и первым публичным заявлением — в условиях, когда слухи распространяются за минуты, этот временной разрыв может определить дальнейшее развитие событий. Материалы, подготовленные и апробированные до кризиса, с большей вероятностью достигают целевых аудиторий и формируют адекватное понимание происходящего. Общие инструкции для сотрудников разных подразделений снижают риск противоречивых сигналов, способных усилить неопределенность.

При этом сценарное планирование само по себе не может служить абсолютной гарантией успешного прохождения кризиса — оно выступает одним из элементов организационной устойчивости наряду

с финансовыми, операционными и управленческими факторами. Вместе с тем применение проектного подхода позволяет операционализировать коммуникационную составляющую подготовки к кризису: сократить время реакции на угрозу, стандартизировать ключевые сообщения, распределить ответственность между подразделениями. Тем самым абстрактная «готовность к кризису» преобразуется в набор измеримых параметров и воспроизводимых действий. Результативность такого планирования зависит от качества исходного анализа рисков, регулярности пересмотра сценариев, готовности руководства следовать подготовленным протоколам в стрессовой обстановке. Кроме того, как показывает случай Сбербанка, коммуникационные усилия могут усиливаться или ослабляться действиями других участников — регуляторов, государственных органов, отраслевых объединений. Определение вклада собственно коммуникационной работы в общий результат представляет самостоятельную исследовательскую задачу.

Тем не менее накопленный эмпирический материал позволяет рассматривать проактивный подход к коммуникациям как значимый элемент организационной устойчивости. Компании, инвестирующие в сценарное планирование, получают возможность не только реагировать на кризисы, но и влиять на их восприятие ключевыми аудиториями. В условиях, когда репутационный ущерб способен трансформироваться в финансовые потери за считанные часы, такая возможность приобретает стратегическое значение.

### Литература

1. Deloitte. Stronger, Fitter, Better: Crisis Management for the Resilient Enterprise. Deloitte Touche Tohmatsu, 2018. 28 p.
2. PwC. Global Crisis Survey 2021: Building Resilience for the Future. PricewaterhouseCoopers, 2021. 32 p.
3. Coombs W.T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory // Corporate Reputation Review. 2007, vol. 10, no. 3, pp. 163–176.
4. FDIC. Social Media as a Bank Run Catalyst: Evidence from the 2023 Regional Banking Crisis. Working Paper. Washington, DC: Federal Deposit Insurance Corporation, 2023. 12 p.
5. Board of Governors of the Federal Reserve System. Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank. Washington, DC, 2023. 118 p.
6. SVB collapse was driven by 'the first Twitter-fueled bank run' // CNN Business. 2023. March 14. URL: <https://www.cnn.com/2023/03/14/tech/viral-bank-run/index.html> (accessed: 17.01.2026).
7. Reynolds B., Seeger M.W. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model // Journal of Health Communication. 2005, vol. 10, no. 1, pp. 43–55.
8. Сбербанк попал под санкции США [Электронный ресурс] // РБК. 2022. 24 февраля. — URL: <https://www.rbc.ru/finances/24/02/2022/62176e7b9a79470cf8482a5b> (дата обращения: 17.01.2026).
9. Сбербанк сообщил о работе в штатном режиме после отключения от SWIFT [Электронный ресурс] // ТАСС. 2022. 12 мая. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/14775281> (дата обращения: 17.01.2026).
10. ПАО «Сбербанк». Годовой отчет за 2022 год [Текст]. — М., 2023. — 414 с.
11. Чумиков А.Н. Антикризисные коммуникации бизнеса в условиях политического и санкционного давления [Текст] / А.Н. Чумиков // Наука. Общество. Оборона. — 2024. — № 2.
12. Греф призвал сотрудников Сбербанка сохранять хладнокровие [Электронный ресурс] // Интерфакс. — 2022. — 24 февраля. — URL: <https://www.interfax.ru/russia/824189> (дата обращения: 17.01.2026).

13. Манушин Д.В. Антисанкционная и санкционная экономическая политика России 2022–2025. Часть 3: анализ антикризисных мер [Текст] / Д.В. Манушин // Russian Journal of Economics and Law. — 2024. — Т. 18. — № 2. — С. 332–368.
14. Потемкин А.С. Санкции против России: экономические последствия, стратегии адаптации и перспективы международных отношений [Текст] / А.С. Потемкин // Экономическая безопасность. — 2024. — Т. 7. — № 7.
15. Политика санкций западных стран против России и ее влияние на гражданскую авиацию [Электронный ресурс] // Российский совет по международным делам. 2023. — URL: <https://russiancouncil.ru> (дата обращения: 17.01.2026).
16. «Аэрофлот» с 8 марта приостановит все международные рейсы [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2022. — 5 марта. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5249179> (дата обращения: 17.01.2026).
17. ПАО «Аэрофлот». Годовой отчет за 2022 год [Текст]. — М., 2023.
18. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead // Harvard Business Review. 1985, vol. 63, no. 5, pp. 73–89.
19. Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 312 p.
20. ISO 22361:2022. Security and resilience — Crisis management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2022.
8. Sberbank popal pod sanktsii SShA [Sberbank hit by US sanctions] // RBK. 2022. February 24. URL: <https://www.rbc.ru/finances/24/02/2022/62176e7b9a79470cf8482a5b> (accessed: 17.01.2026). (In Russ.)
9. Sberbank soobshchil o rabote v shtatnom rezhime posle otklyucheniya ot SWIFT [Sberbank reports normal operations after SWIFT disconnection] // TASS. 2022. May 12. URL: <https://tass.ru/ekonomika/14775281> (accessed: 17.01.2026). (In Russ.)
10. Sberbank. Godovoy otchet za 2022 god [Annual Report 2022]. Moscow, 2023. 414 p. (In Russ.)
11. Chumikov A.N. Antikrizisnye kommunikatsii biznesa v usloviyakh politicheskogo i sanktsionnogo davleniya [Business crisis communications under political and sanctions pressure] // Nauka. Obshchestvo. Oborona [Science. Society. Defense]. 2024, no. 2 (39). (In Russ.)
12. Gref prizval sotrudnikov Sberbanka sokhranyat' khladnokrovie [Gref urged Sberbank employees to remain calm] // Interfax. 2022. February 24. URL: <https://www.interfax.ru/russia/824189> (accessed: 17.01.2026). (In Russ.)
13. Manushin D.V. Antisanktsionnaya i sanktsionnaya ekonomicheskaya politika Rossii 2022–2025. Chast' 3: analiz antikrizisnykh mer [Russia's anti-sanctions and sanctions economic policy 2022–2025. Part 3: analysis of anti-crisis measures] // Russian Journal of Economics and Law. 2024, vol. 18, no. 2, pp. 332–368. (In Russ.)
14. Potemkin A.S. Sanktsii protiv Rossii: ekonomicheskie posledstviya, strategii adaptatsii i perspektivy mezhdunarodnykh otnosheniy [Sanctions against Russia: economic consequences, adaptation strategies and prospects for international relations] // Ekonomicheskaya bezopasnost' [Economic Security]. 2024, vol. 7, no. 7. (In Russ.)
15. Politika sanktsiy zapadnykh stran protiv Rossii i ee vliyanie na grazhdanskuyu aviatsiyu [Western sanctions policy against Russia and its impact on civil aviation] // Rossiyskiy sovet po mezhdunarodnym delam [Russian International Affairs Council]. 2023. URL: <https://russiancouncil.ru> (accessed: 17.01.2026). (In Russ.)
16. Aeroflot s 8 marta priostanovit vse mezhdunarodnye reysy [Aeroflot to suspend all international flights from March 8] // Kommersant. 2022. March 5. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5249179> (accessed: 17.01.2026). (In Russ.)
17. Aeroflot. Godovoy otchet za 2022 god [Annual Report 2022]. Moscow, 2023. (In Russ.)
18. Wack P. Scenarios: Uncharted Waters Ahead // Harvard Business Review. 1985, vol. 63, no. 5, pp. 73–89.
19. Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011. 312 p.
20. ISO 22361:2022. Security and resilience — Crisis management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2022.

## References

1. Deloitte. Stronger, Fitter, Better: Crisis Management for the Resilient Enterprise. Deloitte Touche Tohmatsu, 2018. 28 p.
2. PwC. Global Crisis Survey 2021: Building Resilience for the Future. PricewaterhouseCoopers, 2021. 32 p.
3. Coombs W.T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory // Corporate Reputation Review. 2007, vol. 10, no. 3, pp. 163–176.
4. FDIC. Social Media as a Bank Run Catalyst: Evidence from the 2023 Regional Banking Crisis. Working Paper. Washington, DC: Federal Deposit Insurance Corporation, 2023. 12 p.
5. Board of Governors of the Federal Reserve System. Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank. Washington, DC, 2023. 118 p.
6. SVB collapse was driven by 'the first Twitter-fueled bank run' // CNN Business. 2023. March 14. URL: <https://www.cnn.com/2023/03/14/tech/viral-bank-run/index.html> (accessed: 17.01.2026).
7. Reynolds B., Seeger M.W. Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model // Journal of Health Communication. 2005, vol. 10, no. 1, pp. 43–55.