

АНТИКРИЗИСНЫЙ ПЛАН: AGILE + ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Исследования McKinsey & Company подтверждают: digital-решения лежат в основе успешной трансформации к новой экономике.

Результаты исследований, проведенных экспертами международной консалтинговой компании McKinsey & Company, не только сообщают интересные цифры, но и дают пищу для размышлений, глобальных и личных выводов.

МНОГИЕ РЕСПОНДЕНТЫ ПЕРЕВЕЛИ В ЦИФРОВУЮ ПЛОСКОСТЬ НЕ МЕНЕЕ 80% ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ С КЛИЕНТАМИ – СЕГОДНЯ ТАКИХ КОМПАНИЙ В ТРИ РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДО КРИЗИСА

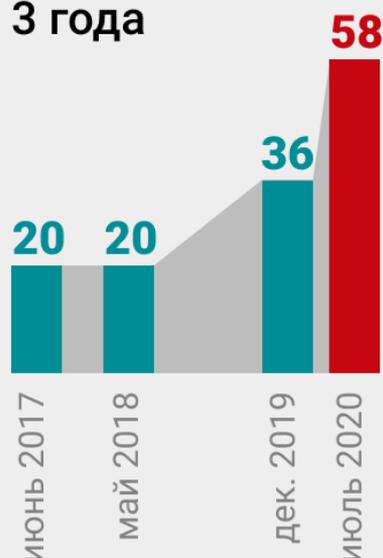
Цифровой рывок

Кризис создал новые потребности, и многие решения, которые пришлось предложить компаниям, стали долгосрочными и требующими инвестиций. Как отмечают руководители корпораций, наиболее значительно увеличилось финансирование цифровых инициатив. По данным глобального опроса (<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>), проведенного McKinsey (в нем приняли участие 899 руководителей высшего звена и старших менеджеров, представители всех отраслей и регионов мира), уже к началу лета 2020 года сотни организаций во всем мире ускорили цифровизацию внутренних операций и взаимодействия с клиентами, достигнув уровня, который прежде планировался только через три-четыре года. Большинство опрошенных считают технологии не просто источником экономической эффективности, но и важнейшим стратегическим компонентом бизнеса. Это те компании, которые успешно отреагировали на кризис, смелее других экспериментировали и быстрее внедряли инновации.

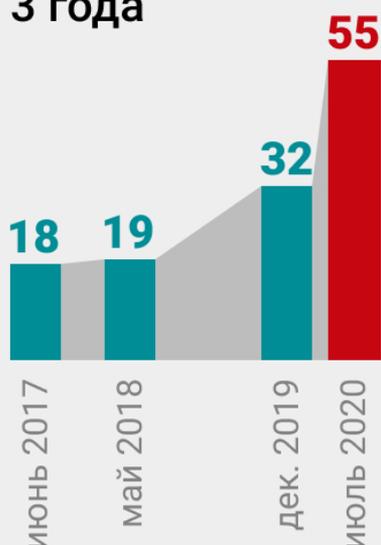
КРИЗИС COVID-19 УСКОРИЛ ЦИФРОВИЗАЦИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ НА НЕСКОЛЬКО ЛЕТ

Средняя доля взаимодействий с клиентами, переведенных
в цифровые каналы, %

Весь мир
Ускорение
внедрения*
3 года



Европа
Ускорение
внедрения
3 года



■ До кризиса
■ Кризис COVID-19

* Опережение (лет) по сравнению со средними темпами внедрения в 2017–2019 гг.

Многие респонденты перевели в цифровую плоскость не менее 80% взаимодействий с клиентами – сегодня таких компаний в три раза больше, чем до кризиса. По мнению партнера McKinsey Райана Павловски, всплеск цифрового взаимодействия с клиентами с начала пандемии наблюдается во всех отраслях, включая нефтегазовые и нефтехимические компании.

AGILE СТАЛ ОСНОВОЙ НОВЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛИЛИ СОЗДАТЬ НОВУЮ ОПЕРАЦИОННУЮ МОДЕЛЬ, ПОСТРОЕННУЮ ВОКРУГ КЛИЕНТА И ПОДДЕРЖИВАЕМУЮ ПРАВИЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ И УПРАВЛЕНИЕМ

Кризис в корне изменил взгляды на роль технологий в бизнесе и доказал, что они не менее важны, чем сильное руководство и согласованность общей стратегии. Три года назад каждый второй руководитель считал экономию затрат одним из приоритетов своих цифровых стратегий. Сегодня более половины инвестируют в digital для получения конкурентного преимущества или даже переориентируют весь бизнес на цифровые технологии. Руководители компаний, доходы которых падают, признают, что отстают от конкурентов в том числе и в использовании цифровых технологий. А те, кто экспериментировал с цифровыми инновациями и щедро инвестировал в них во время кризиса, в два раза чаще сообщают о солидном росте доходов, чем представители других компаний.

Однако пандемия потребовала и других изменений помимо цифровизации. Эксперты McKinsey спросили о важных трансформациях, которые могли или должны были осуществиться до кризиса, но этого не произошло по разным причинам. Одни изменения просто не были приоритетом для бизнеса, другие вызывали опасения, связанные с сопротивлением потребителей, или были неосуществимы в силу недостаточной IT-инфраструктуры. Скорость, с которой, по словам респондентов, их компании отреагировали на ряд изменений, была выше, чем цифровизация в рамках всего бизнеса. Некоторые изменения происходили порой в 20–25 раз быстрее, чем ожидалось. Переход на удаленную работу в ряде компаний произошел в 40 раз быстрее, чем это могло быть до пандемии!

РУКОВОДИТЕЛИ КОНСТАТИРУЮТ, ЧТО ИХ КОМПАНИИ ОТРЕАГИРОВАЛИ НА СВЯЗАННЫЕ С ПАНДЕМИЕЙ ИЗМЕНЕНИЯ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ ОНИ СЧИТАЛИ ВОЗМОЖНЫМ ДО КРИЗИСА.

Ожидаемая скорость реагирования на изменения или реализации изменений* по сравнению с фактической, дней

■ Организационные изменения
■ Изменения в масштабах

	ОЖИДАЕМАЯ	ФАКТИЧЕСКАЯ	КРАТНОСТЬ УСКОРЕНИЯ, РАЗ
Расширение дистанционной и (или) совместной работы	454	10,5	43
Рост клиентского спроса на онлайн-покупки/сервисы	585	21,9	27
Расширение использования передовых технологий в производстве	672	26,5	25
Расширение использования передовых технологий в процессе принятия бизнес-решений	635	25,4	25
Изменение потребностей/ожиданий клиентов	511	21,3	24
Более активная миграция активов в облако	547	23,2	24
Смена ответственных за доставку на «последней миле»	573	24,4	23
Расширение практики ниаршоринга и (или) инсорсинга	547	26,6	21
Увеличение расходов на обеспечение безопасности данных	449	23,6	19
Резервирование каналов в цепочке поставок	537	29,6	18

* Без учета респондентов, ответивших «появление новых конкурентов на рынке / в цепочке создания стоимости компании» и «уход основных конкурентов с рынка / из цепочки создания стоимости компании»; по сравнению с другими 10 изменениями, в данном случае респонденты гораздо чаще сообщали, что их компании не смогли отреагировать на изменение.

** Например, повышенное внимание к здоровью/гигиене.

Самые серьезные изменения, скорее всего, сохранятся в долгосрочной перспективе: среди них – рост удаленной занятости, повышенное внимание к гигиене и безопасности здоровья (как новая потребность клиентов), изменения в цепочках поставок,

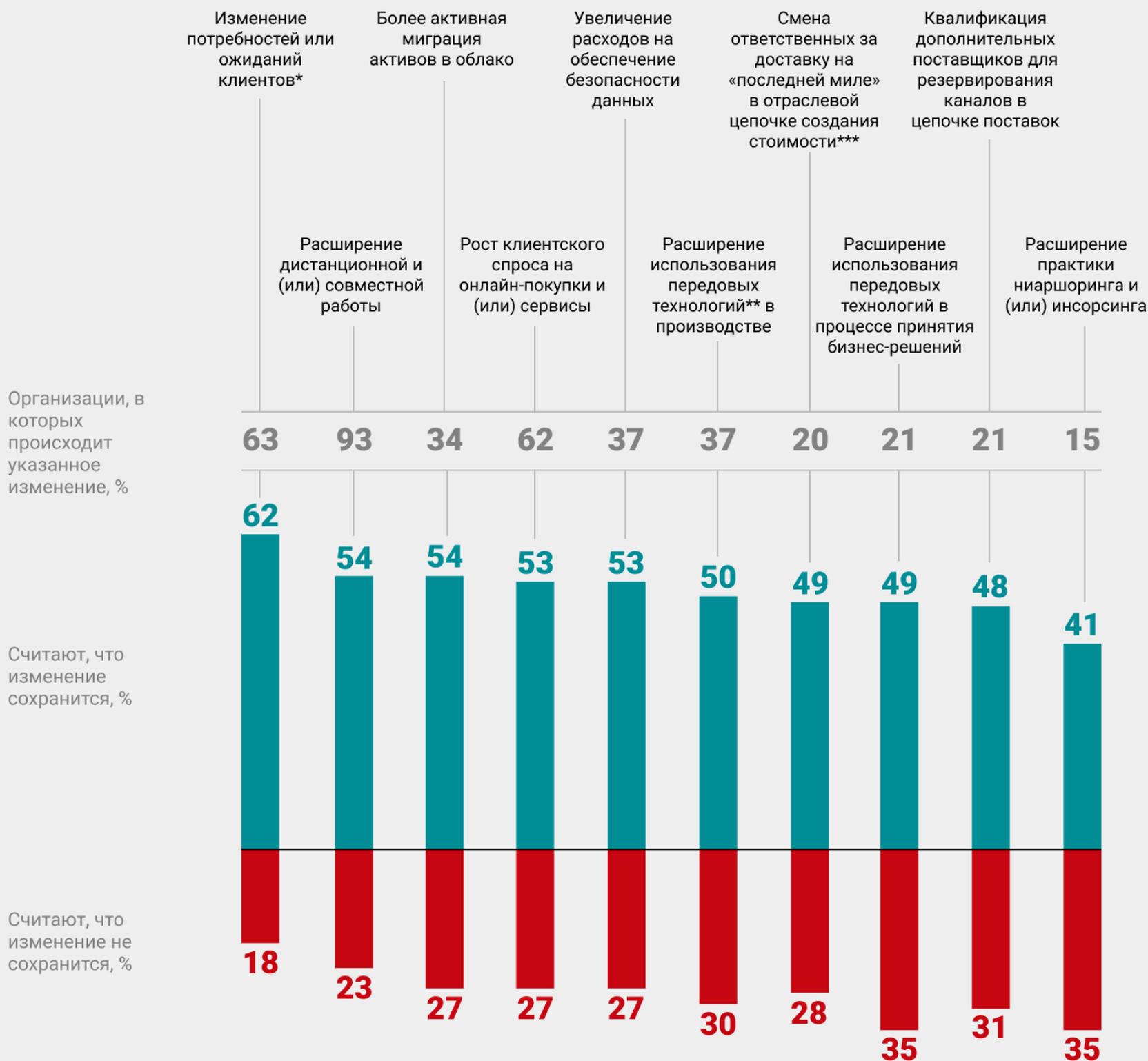
безопасность данных и ускоренный переход к облачным технологиям.

Некоторые изменения будут временными, все зависит от рентабельности, преимущества для бизнеса и способности удовлетворять потребности клиентов. Например, инвестиции в безопасность данных и искусственный интеллект сегодня помогают позиционировать организации лучше, чем до кризиса.

«Также компаниям необходимо быть готовыми к конфликту цифровых каналов продаж по мере их роста», – предупреждает Райан Павловски. Специалисты McKinsey уже зафиксировали, что быстрый переход к онлайн-взаимодействию с клиентами может привести к неожиданным противоречиям в процессе: конкуренции при распределении потребителей по каналам, конкуренции за потребителя, а также отсутствие четко определенного функционала в работе.

САМЫЕ СЕРЬЕЗНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, ПРОИЗОШЕДШИЕ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА, ИМЕЮТ ТАКЖЕ САМУЮ ВЫСОКУЮ ВЕРОЯТНОСТЬ СОХРАНИТЬСЯ В ПЕРИОД ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ.

Доля респондентов, %



Примечание: без учета респондентов, ответивших «не знаю», «неприменимо» или «изменение отчасти сохранится».

* Например, повышенное внимание к гигиене.

** Например, автоматизация, искусственный интеллект и углубленная аналитика.

*** Например, другая финальная точка соприкосновения с конечными пользователями.

Пандемия COVID-19 стала идеальным штормом в B2B-сегменте, где бизнес-взаимодействие теперь требует скорости и точности, а также цифровых форматов и точек соприкосновения (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-secret-to-making-it-in-the-digital-sales-world>) с клиентом. Многие компании уже пересмотрели свои модели продаж, кризис ускорил трансформацию. «Ситуация у продавцов кардинально изменилась: быстрая реакция на изменения, удаленные контакты и цифровое общение стали необходимостью в ушедшем году», – констатируют эксперты McKinsey.

ВОСЕМЬ ИЗ ДЕСЯТИ ЛИДЕРОВ B2B ГОВОРЯТ, ЧТО МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ СТОЛЬ ЖЕ ИЛИ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНА, ЧЕМ ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ТОРГОВЛИ. ЧИСЛО ПРИВЕРЖЕНЦЕВ ЭТОГО МНЕНИЯ РЕЗКО ВОЗРОСЛО ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД – С 54% В НАЧАЛЕ ПАНДЕМИИ ДО 83% В ФЕВРАЛЕ 2021 ГОДА

В ответ на изменение образа мышления покупателей торговые организации стали более гибкими. Agile стал основой новых методов работы, которые позволили создать новую операционную модель, построенную вокруг клиента и поддерживаемую правильными процессами и управлением.

Стремительный темп работы и динамика процессов требуют стабильных инструментов, обеспечивающих структуру, в рамках которой гибкие команды могут работать быстро и эффективно. На смену докризисного применения тактики agile doing a scrum (последовательные спринты, целью которых является на каждом этапе представить клиенту лучший способ взаимодействия в короткие сроки) пришла being agile (гибкость в процессе, на всех этапах взаимодействия с клиентом и между командами): быть стабильным, но при этом создавать все новые алгоритмы продаж, которые в результате приводят к росту.

Однако, как установили в ходе исследования эксперты McKinsey (Two ingredients for successful B2B sales: Agility and stability (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/two-ingredients-for-successful-b2b-sales-agility-and-stability>)), освоение традиционных способов совершенных продаж не означает, что команда будет гибкой. Изучение опыта глобальных компаний показало, что, пока местные отделы продаж устанавливали четкие и детализированные цели, а бизнес-подразделения головного офиса уделяли приоритетное внимание другим сегментам и внедряли инновации без участия местного рынка, сформулировать ценностное предложение, ориентированное на клиента, в нужные сроки было невозможно. К моменту консолидации всех ресурсов клиенты уже уходили.

Основываясь на проведенных в 2020 году интервью и богатом опыте McKinsey по созданию гибких организаций (<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>), исследователи обнаружили, что лучшую практику продаж в B2B демонстрируют пять факторов:

- общее стремление всей компании к созданию лучших алгоритмов продаж;
- сеть «уполномоченных» отделов продаж на местах (с поддержкой цифровых сервисов);
- быстрые производственные решения и их поддержка в динамике;
- мотивация (в долгосрочной перспективе) людей для развития возможностей продаж, ориентированных на клиента;
- технологии нового поколения.

Особую роль эксперты McKinsey отводят второму признаку – сети «уполномоченных» отделов продаж на местах, поддерживаемых цифровыми сервисами.

В их рабочее поле входят работа с ключевыми клиентами, внутренними отделами продаж компаний и механизмами электронной коммерции.

В ПОСЛЕДНИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ ДОХОДНОСТЬ ФОНДОВОГО РЫНКА ОБЕСПЕЧИВАЛИ ЦИФРОВЫЕ КОМПАНИИ, А В БУДУЩЕМ ТАКУЮ РОЛЬ МОГУТ СЫГРАТЬ КОМПАНИИ, РАБОТАЮЩИЕ С ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

Новым командам по работе с ключевыми клиентами прописывают свой список контрагентов в определенном секторе. Они

В состав команды также входят преданные своему делу специалисты, которые предлагают необходимые операционные или информационные знания через личное взаимодействие, акцентируют аналитики McKinsey. Личный контакт необходим, когда клиент исчерпал информацию, доступную ему в цифровых каналах. «Привлечение клиента к нужному опыту на конкретном этапе процесса имеет решающее значение для успеха в бизнесе», – отмечают эксперты.

Мультиканальная стратегия продаж приобрела актуальность во время кризиса и будет необходима в будущем. За последние три года желание клиентов B2B разговаривать с торговым представителем уменьшилось вдвое, и более половины покупателей предпочитают онлайн-каналы (When B2B buyers want to go digital – and when they don't). Исследования показали (<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/omnichannel-in-b2b-sales-the-new-normal-in-a-year-that-has-been-anything-but?cid=eml-web>): сейчас восемь из десяти лидеров B2B уверены, что мультиканальность столь же или более эффективна, чем традиционные методы торговли. Число приверженцев этого мнения резко возросло за последний год – с 54% в начале пандемии до 83% в феврале 2021 года.

Более того, 83% руководителей B2B считают, что мультиканальная стратегия является более успешным способом поиска и защиты нового бизнеса, чем традиционная, несмотря на высокие затраты и трудности, связанные с привлечением новых клиентов.

Перспектива: три метода

Глобальный опрос, проведенный среди более чем 2500 респондентов из разных отраслей, позволил экспертам McKinsey в выступлении на Virtual Digital Growth Summit сформулировать три метода роста продаж в будущем: Selling with Insights (продажи с помощью аналитики данных), Selling with Agility (продажа с помощью гибких цифровых решений) и Selling with Talent (совершенствуя, а затем применяя новые и имеющиеся компетенции менеджеров). Формула успеха в том, что все три метода необходимо совмещать.

В Selling with Insights цифровая аналитика становится обязательной. Это подтверждает рост количества аналитических компаний – за последние 5 лет их количество увеличилось на 50%. Опрошенные McKinsey компании сообщили, что инвестиции в аналитику стимулируют рост продаж, а также анализ данных позволяет прогнозировать ценообразование и перераспределять ресурсы с учетом возможностей.

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗУЕТ ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И НАВЫКИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРОДАЖ?

Количество респондентов – 2483, % компаний

- Абсолютно/умеренно эффективно
- Отчасти эффективно/неэффективно
- Абсолютно/умеренно неэффективно



Selling with Agility: продажа с помощью цифровых решений стала более распространенной во всех отраслях. С 2015 года такой способ показал двойной рост. Быстро растущие компании (83%) в целом более эффективны при продаже решений. Они используют данные для получения информации о продажах, в то время как «медленные» больше сосредотачиваются на измерении выработки (их рост равен 65%).

Быстро растущие компании также демонстрируют преимущество, связанное с более сильным цифровым и многоканальным присутствием за счет инвестиций в виртуальные возможности продаж.

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО В ЦЕЛОМ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛЬЗУЕТ АНАЛИТИКУ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ?

Количество респондентов – 2483, % компаний

- Абсолютно/умеренно эффективно
- Отчасти эффективно/неэффективно
- Абсолютно/умеренно неэффективно



Selling with Talent показывает результаты, связанные с постоянным расширением компетенций менеджеров по продажам и торговых представителей. Также это возможность привлекать экспертов с уникальным отраслевым опытом. Программы обучения направлены на изучение сильных практик в сфере работы и направлений развития.

Быстрорастущие производители преуспевают и здесь: сказывается успех в навыках переговоров, построении отношений и торговых сетей, а также в понимании потребностей клиентов.

РАЗРАБАТЫВАЕТ ЛИ ВАША КОМПАНИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ С УЧЕТОМ СУЩЕСТВУЮЩИХ СИЛЬНЫХ ПРАКТИК И НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ?

Количество респондентов — 2483, % компаний



В аналитической статье [Digital strategy in a time of crisis](https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis) (https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-strategy-in-a-time-of-crisis) эксперты McKinsey отмечают: в истории человечества часто бывало, что величайшие уроки извлекаются именно во времена разрушительных кризисов. Компании, которые умеют реагировать одновременно и на критические, и на повседневные задачи и решать их, получают уникальный опыт, который усилит позиции на рынке и поможет обеспечить устойчивое будущее.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE: 20% СОТРУДНИКОВ В МИРЕ МОГУТ РАБОТАТЬ ВНЕ ОФИСА, НЕ ТЕРЯЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Взгляд в будущее

Большую часть 2020 года компании старались приспособиться к чрезвычайным обстоятельствам, но по-настоящему переходным должен стать для них 2021 год. Мы вступили в него с пониманием, что должны формировать будущее и мир в нем уже не будет таким, каким он был до пандемии. Какие же тенденции будут определять новую реальность, как они повлияют на развитие мировой экономики, как изменят бизнес и общество?

Надежда на лучшее

Глобальный опрос McKinsey (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>), который охватил 1382 участника из компаний разного уровня, разных регионов и отраслей, показал, что представители бизнеса смотрят в будущее весьма оптимистично. 63% респондентов предполагают, что через полгода

экономические условия в их странах улучшатся. Более того, за минувшие три года респонденты впервые демонстрируют уверенность, что темпы роста мировой экономики увеличатся: подобные оценки высказали 68% опрошенных.

Оживление в потреблении

Судя по опыту предыдущих экономических спадов, вместе с ростом безопасности в ходе борьбы с пандемией будет возвращаться доверие потребителей, а с ним рост расходов и неудовлетворенного спроса. Отличие в том, что во время текущего кризиса особенно пострадала сфера услуг. Надежду вселяет пример Китая: будучи первой страной, пострадавшей от пандемии, он также первым из нее вышел. Сегодня китайские потребители тратят примерно столько же и ведут себя так же, как и в докризисные времена (исключение – сфера международных авиаперелетов), отмечают эксперты McKinsey.

Насколько быстро вернется уверенность потребителей, вопрос открытый и зависит от страны.

Волна предпринимательства

Колоссальный рост, который наблюдается в цифровой сфере, – от онлайн-обслуживания до машинного обучения для улучшения операций – открывает простор для изобретений и предпринимательства. Только в III квартале 2020 года в США зарегистрировано свыше 1,5 млн новых бизнес-приложений – почти вдвое больше, чем за тот же период в 2019 году. Во Франции в октябре зарегистрировано 84 тыс. новых бизнес-структур – такого не было за всю историю. Число новых предприятий по сравнению с прошлыми годами растет в Германии, Японии и Великобритании. Экспертиза McKinsey пока не затронула этот аспект в России, но Райан Павловски полагает, что динамика появления новых предприятий в стране существенно отличается от аналогичных процессов в европейских государствах.

По данным Федеральной налоговой службы, на 10 декабря 2020 года в России численность микро-, малых и средних предприятий составила 5,7 млн. Месяцем ранее их было 5,6 млн. По итогам первой волны пандемии количество субъектов МСП сильно сократилось, и восстановление идет очень медленно.

Изменения покупательского поведения

Продажи требуют новых навыков, бизнес-моделей и моделей ценообразования. Покупки в Интернете сегодня распространены практически повсеместно даже в тех странах, где до кризиса COVID-19 отношение к электронной коммерции было настороженным. Потребители переходят в онлайн, и, чтобы завоевать их внимание и лояльность, компаниям придется сделать то же самое.

63% РЕСПОНДЕНТОВ ПРЕДПОЛАГАЮТ, ЧТО ЧЕРЕЗ ПОЛГОДА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ В ИХ СТРАНАХ УЛУЧШАТСЯ

Индустрия 4.0

Роль технологий в жизни и бизнесе будет расти. Многие руководители сообщили, что их организации продвинулись в 20–25 раз быстрее, чем планировалось, в использовании IT-инструментов. Когда-то требовалось не менее десятилетия, чтобы революционная технология превратилась из любопытной новинки в фактор производительности. Пандемия в разы ускорила этот переход для искусственного интеллекта и цифровизации, и теперь предприятиям предстоит институционализация этих изменений.

Перебалансировка поставок

К 2025 году может измениться до четверти мирового экспорта товаров. Пандемия выявила уязвимости в цепочках поставок: сбой на одном предприятии могли повлиять на все производство. Анализ таких ситуаций помог руководителям осознать: подобные инциденты предсказуемы и нуждаются в управлении, а причиной их зачастую становится неосведомленность о происходящем на нижних уровнях цепочек поставок. Изменить ситуацию поможет развитие искусственного интеллекта и аналитики данных.

Развитие трудовых ресурсов

Во время пандемии к удаленной работе перешли десятки миллионов сотрудников – столь масштабные изменения в трудовой сфере случаются раз в несколько поколений. Это стало возможным благодаря достижениям в области автоматизации и цифровизации. По данным McKinsey Global Institute, 20% сотрудников в мире могут работать вне офиса, не теряя эффективности. Однако такое перераспределение рабочей силы требует решения двух важных проблем. Во-первых, компаниям предстоит переосмыслить роль офиса в бизнесе и корпоративной культуре, а также совершенствовать его ради соответствия новым требованиям безопасности. Во-вторых, персоналу предстоит адаптация к условиям автоматизации и цифровизации, что подразумевает переподготовку, повышение квалификации и освоение культуры непрерывного обучения.

Необходимые изменения

Стремительная разработка вакцин против SARS-CoV-2 продемонстрировала потенциал медицинских инноваций, а также самой биологической революции, которая выходит далеко за рамки здоровья. Биологическим путем теоретически может быть произведено до 60% физических ресурсов, поступающих в мировую экономику: речь идет о сельском хозяйстве, энергии и сырьевых материалах.

Опыт пандемии может указать путь к созданию более сильных систем здравоохранения, если усилия правительств во всем мире будут дальновидными, с упором на превращение болезненных уроков в эффективные действия. Приоритетной задачей должно быть повышение уровня подготовки к следующей пандемии, инвестиции в профилактику и возможности общественного здравоохранения. Работодателям предстоит создать более здоровую рабочую среду и научиться эффективно инвестировать в здоровье сотрудников.

Люди устали от закрытых границ и, безусловно, захотят возобновить поездки ради отдыха и приключений. А вот в сфере деловых поездок, возможно, грядут долгосрочные структурные изменения. Опыт пандемии показал, как эффективно можно использовать технологии для решения деловых вопросов, проведения конференций и т.д. Кроме того, компании будут сталкиваться с экономическими ограничениями, которые заставят пересмотреть траты на международные поездки. Менеджеры ожидают, что расходы на деловые поездки в 2021 году будут вдвое меньше, чем в 2019 году.

«Зеленая» экономика

Необходимость экологической устойчивости признается во всем мире. Страны инвестируют в «зеленую» энергию и предотвращение изменения климата, устойчивым развитием озабочены инвесторы, и предприятиям необходимо принять меры для ограничения своих климатических рисков. В последние десятилетия доходность фондового рынка обеспечивали цифровые компании, а в будущем такую роль могут сыграть компании, работающие с экологически чистыми технологиями.

«Нам еще предстоит исследовать факторы, которые окажут влияние на экономическое и социальное будущее России, но мы уверены, что вышеперечисленные тенденции имеют широкий резонанс во всем мире, и Россия не исключение. Переход страны к «зеленой» экономике может идти темпами, отличными от мировых. Но в целом роль прочих источников изменений актуальна и для России», – заключает Райан Павловски.