

ЭКОНОМИКА ECONOMICS

DOI: 10.12731/2070-7568-2016-5-97-110

УДК 339.37

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Бахарев В.В.

Цель статьи состоит в выявлении и описании антикризисных стратегий, используемых операторами розничной торговли в России после 2014 г.

К этим стратегиям относятся стратегия роста (ускоренное развитие на основе использования благоприятных возможностей кризиса), стратегия достижения лидерства по издержкам, стратегия развития мультиканальных продаж и стратегия развития клиентского капитала. Дано подробное описание каждой из стратегий.

Показано, что одной из причин ухода с рынка розничных сетей в период кризиса стал чрезмерно быстрый рост до кризиса, из-за чего компании утрачивали устойчивость и оказывались неспособны противостоять негативным изменениям внешней среды.

Выдвинуто предположение, что ключевым фактором успеха антикризисной стратегии является ее ориентация на развитие компании, а не на пассивное реагирование на внешние изменения.

Ключевые слова: *розничная торговля; кризис; антикризисная стратегия.*

RETAIL ANTI-CRISIS STRATEGIES

Bakharev V.V.

The goal of the present paper is to identify and to describe anti-crisis strategies implemented by retail operators in Russia after 2014.

The strategies include the strategy of growth (quick development on the basis of opportunities generated by the crisis), the strategy of cost leadership, the strategy of omni-channel sales and the strategy of development of client capital. Detailed description is given for each strategy.

It is demonstrated that companies leave the market during the crisis because of too fast growth before the crisis. This growth undermined the stability of these companies as well as their ability to resist to negative changes of external environment.

It is supposed that the key factor of success of an anti-crisis strategy is its orientation towards development, not a passive reaction on external changes.

Keywords: *retail; crisis; anti-crisis strategy.*

Розничные магазины в России после 2014 г. столкнулись со снижением спроса. Это вызвано уменьшением покупательной способности населения из-за резкого падения курса национальной валюты, роста цен и связанного с этими негативными явлениями снижения реальных доходов граждан, их переходом от потребительской к сберегательной (кризисной) модели поведения, а также дрейфом в более низкие сегменты с целью сокращения расходов на приобретение товаров [1, 2, 4, 7, 13, 19]. В этой ситуации рознице приходится разрабатывать и внедрять антикризисные стратегии, чтобы выжить – разумеется, при условии, что руководство компании считает целесообразным продолжение хозяйственной деятельности на российском рынке.

Эта оговорка не случайна: после 2014 г. рынок нашей страны покинул ряд знаковых международных розничных брендов [19]. Временный

уход с российского рынка для глобальных компаний вполне может рассматриваться в качестве своеобразной антикризисной стратегии, в рамках которой фирма ради снижения издержек на определенный период приостанавливает свою деятельность на нерентабельном рынке, при этом сохраняя свою активность на рынках тех стран, где это экономически оправданно (фактически речь идет об оптимизации глобальной сети продаж таких компаний). После прекращения кризиса эти фирмы могут вернуться на российский рынок.

К сожалению, у отечественных компаний возможности переждать кризис за счет рынков других стран нет – Россия является для них единственным рынком, на использование экономического потенциала которого они могут рассчитывать [20]. По этой причине разработка и реализация эффективных антикризисных стратегий выступает для этих компаний в качестве основного условия выживания (что подтверждается примером компаний, которые в силу разного рода причин не смогли реализовать такую стратегию и оказались вынуждены уйти с рынка).

В данной статье мы опишем те основные стратегии, которые были использованы розничными предприятиями в условиях внешнего кризиса. Отметим, что не все эти стратегии имеют отчетливую антикризисную направленность – некоторые из них предназначены для повышения эффективности компании, а не для преодоления последствий кризиса (однако именно в ситуации кризиса проведении мероприятий, призванных повысить эффективность, имеет особую актуальность). В предлагаемой статье мы не будем специально разграничивать чисто антикризисные стратегии и стратегии повышения эффективности, а будем рассматривать их в целом – как стратегии, применяемые розничными предприятиями в условиях неблагоприятной внешней среды. Также отметим, что мы не будем описывать все возможные стратегии, а сосредоточимся на тех из них, которые нам представляются наиболее эффективными.

Перед тем, как перейти к анализу этих стратегий, мы хотели бы уточнить, что нередко причиной кризиса компании становится избыточно

успешная по внешним признакам, однако на самом деле неэффективная модель развития, которую эта компания реализовывала до кризиса. Классическим примером такой модели является чрезмерно быстрое расширение компании на заемные средства в период роста рынка, при этом текущая рентабельность приносится в жертву целям расширения. В результате, когда рост на рынке сменяется спадом, компания оказывается не в состоянии выплачивать кредиты и сворачивает свою деятельность. Как показано в модели оценки конкурентоспособности фирмы, представленной в работе [10], это означает, что фирма должна искать баланс между развитием и устойчивостью. К сожалению, руководители многих предприятий забывают об этом, за что им приходится расплачиваться при изменении состояния внешней среды.

Первая из антикризисных стратегий (которая может быть условно названа «стратегией роста») основывается на том общеизвестном постулате, что кризис – это время не только проблем, но и возможностей. В кризис несколько снижается конкуренция (за счет того, что отдельные конкуренты, выбравшие в предкризисный или в начале кризисного периода неправильную стратегию или же сильно зависящие от внешних факторов, с расширением кризисных явлений лишаются ресурсов для продолжения своего существования и уходят с рынка; примерами таких предприятий могут быть фирмы, чрезмерно быстро расширявшие свою сеть на кредитные ресурсы, или фирмы с большой валютной составляющей в себестоимости), высвобождаются дефицитные ресурсы (например, торговые площади) и т. д. Те компании, которые обладают свободными средствами в этой ситуации, могут попытаться нарастить свою долю рынка или расширить свою сеть с минимальными (по сравнению с докризисным периодом) издержками. Это происходит благодаря снижению ставок аренды на торговые площади и улучшению условий аренды – например, торговые площади нередко предлагаются уже с ремонтом, что до 2014 г. практически не встречалось, или же арендодатели готовы отказываться от установления ставки аренды

в долларах и переходят к расчету в рублях, а также заменяют фиксированную ставку аренды взиманием процента с оборота арендодателя [19]. В частности, именно такую стратегию выбрала компания Sela, сеть розничных магазинов которой за 2015 г. увеличилась на 24%, и предполагается, что за 2016 г. она вырастет еще на 35% (речь идет о собственных, а не франчайзинговых торговых точках) [11]. Отметим, что активный рост сети приходится именно на период после 2014 г., до этого времени, (2011–2014 гг.) число ее точек увеличивалось гораздо более скромными темпами. Это позволяет говорить, что выбор такой стратегии обусловлен именно наступлением кризиса на российском рынке. Такая агрессивная политика в условиях сокращения рынка на 30% представляется рискованной (особенно с учетом того, что рентабельность самой Sela снизилась [11]), однако руководство компании полагает, что их стратегия является оправданной, поскольку дает возможность нарастить свое присутствие на рынке на выгодных условиях. Цель Sela состоит в том, чтобы занять привлекательные торговые площади в ситуации сокращения присутствия других игроков, приучить потребителей к своей торговой марке (в тех городах, где сеть еще не представлена) или к посещению данного конкретного магазина, и в будущем, когда российская экономика (и вместе с ней – рынок одежды) начнет восстанавливаться, занять лидирующие позиции. Таким образом, эта стратегия ориентирована не столько на преодоление негативных последствий кризиса (угроз – если пользоваться терминологией SWOT-анализа), сколько на использование сформировавшихся благоприятных возможностей, и по своей сути нацелена на посткризисную перспективу.

Из иностранных сетей, торгующих одеждой и представленных на российском рынке, столь же агрессивную стратегию роста выбрала H&M, по темпам прироста за 2015 г. практически не уступившая Sela (20% против 24%), за которой со значительным отставанием идут Massimo Dutti, Stradivarius, Pull&Bear и Zara [11].

Такая стратегия, очевидно, может реализовываться компанией со значительными финансовыми ресурсами, которые позволят ей пережить кризис и при этом инвестировать в свое развитие. В случае успеха такая модель может сделать компанию одним из лидеров на рынке в период посткризисного восстановления и роста, однако она же, в случае неправильных прогнозов, может стать причиной истощения ресурсов компании и ее банкротства.

Вторая стратегия, носящая ярко выраженный антикризисный характер, по сути дела, сводится к предложенной Майклом Портером стратегии лидерства по издержкам [17]. Она заключается в формировании у клиента представления о том, что магазин может предложить самые низкие цены на рынке в сочетании с эффективным управлением издержками. Эта стратегия эффективная в ситуации ценовой конкуренции, когда клиент склонен принимать решение о покупке, отталкиваясь от цены товара. К сожалению, падение реальных доходов населения после 2014 г. привело к тому, что именно ценовая конкуренция стала доминировать на рынке, что и обуславливает целесообразность внедрения стратегии лидерства по издержкам.

Эту стратегию внедрила в своей деятельности розничная сеть «Карусель». Она включала в себя два взаимосвязанных элемента: подчеркивание ценового преимущества компании и трансформацию бизнес-процессов с целью минимизации издержек [16].

Примером действий, направленных на подчеркивание ценового лидерства может быть изменение принципов выкладки товаров на полках. Традиционно розничные магазины выкладывают на наиболее удобных местах (уровень глаз) те товары, которые являются наиболее прибыльными или которые задействованы в определенных акциях, а самый дешевый (и, как следствие, имеющий минимальную валовую наценку) товар размещается на нижних полках, откуда его брать неудобно, потому что приходится наклоняться. «Карусель» же частично перенесла дешевый товар на уровень глаз, что привело к росту продаж и к формированию у

клиентов представления о ценовой привлекательности предложения «Карусели» [16].

Одновременно были оптимизированы бизнес-процессы. В частности, кассиры в периоды меньшего клиентского потока стали привлекаться к работе в качестве продавцов. Нижние полки, освобожденные от дешевой продукции, стали использоваться для хранения товаров, что позволило продавцам в случае исчерпания товара на верхних полках не идти за ним на склад, а сразу же взять необходимый товар с нижних полок [16]. Кроме того, большое внимание стало уделяться продажам товаров под собственной торговой маркой, на которые практически во всех категориях устанавливается минимальная цена, что также привело к росту их продаж [16] (хорошо известно, что собственная торговая марка является эффективным инструментом роста продаж и снижения издержек [14]).

Благодаря принятым мерам в третьем квартале 2015 г. «Карусель» сумела нарастить как объем продаж, так и клиентский трафик и средний чек, при этом по темпам роста продаж и клиентского трафика она опередила такие федеральные сети, как «Лента», «Магнит» и «О'кей». И хотя «Лента» немного опережает «Карусель» по темпам роста среднего чека, однако она заметно отстает по темпам роста продаж и клиентского трафика (при этом у «О'кея» отрицательный темп роста продаж, а у «Магнита» в отрицательную область ушли темпа роста продаж и трафика) [16].

Такая модель, очевидно, приемлема для тех розничных сетей, для которых уход в нижний ценовой сегмент не влечет за собой имиджевых потерь. Иными словами, сети должны были уже изначально использовать сравнительно невысокие цены, и кризис лишь заставил их дополнительно подчеркнуть свое ценовое преимущество.

Следующей стратегией является переход к мультиканальным продажам с целью увеличить охват клиентской аудитории и повысить для потенциальных покупателей уровень комфорта при взаимодействии с

магазином. Мультиканальные продажи представляют собой интегрированную онлайн-офлайновую модель организации сбыта. Преимущества этой модели, как и риски ее использования, достаточно подробно описаны в литературе [8, 9]. Тенденция к внедрению мультиканальных продаж была отмечена сравнительно давно [8], и кризис лишь активизировал ее внедрение.

Примером реализации такой стратегии служит компания «Техносила» – один из ведущих игроков на рынке бытовой техники [15]. Целесообразность применения этой стратегии объясняется тем, что продажи бытовой техники все активнее уходят в Интернет – доля продаж этой категории товаров через онлайн-магазины составляла, по данным на ноябрь 2015 г., 60% [15]. При этом потребность в розничных точках по-прежнему существует, поскольку значительная доля клиентов предпочитает совершать выбор товара и получать консультацию от продавца именно в магазине.

Очевидно, что в этой ситуации необходимо интегрировать каналы продаж, чтобы обеспечить максимальное удобство совершения покупки для клиента, в противном случае возникает риск потерять потребителей.

Переход к мультиканальным продажам связан со значительным реинжинирингом бизнес-процессов [18]. В частности, трансформируются функции розничных магазинов – они начинают использоваться в том числе и как склады, и как точки выдачи заказов [9, 15]. Это позволяет ускорить обслуживание клиентов и повысить эффективность использования площадей. В самих магазинах размещаются терминалы, при помощи которых можно разместить заказ на интернет-магазине «Техносила» и сразу же получить его в этом розничном магазине (а если товар отсутствует на складе именно этого магазина, то можно заказать его в другой розничной точке с доставкой на дом или в этот магазин – поскольку терминалы открывают доступ ко всему ассортименту сети) [15].

Интересно отметить, что к технологии мультиканальных продаж переходят не только традиционные розничные сети, начинающие активно

внедрять модели онлайн-взаимодействия с потребителями, но и интернет-магазины, которые открывают розничные точки продаж [12]. Для них это выступает в качестве инструмента повышения конкурентоспособности в условиях замедления рынка онлайн-торговли и роста конкуренции со стороны китайских интернет-ритейлеров.

Это позволяет говорить о том, что применение мультимедийных продаж действительно может выступать в качестве антикризисной стратегии, поскольку оно позволяет сохранить или даже нарастить клиентскую базу за счет охвата потребителей, предпочитающих разные каналы продаж, а также за счет повышения комфорта при взаимодействии клиента с магазином.

Наконец, в качестве последней антикризисной стратегии можно назвать более эффективное использование клиентского капитала розничной сети. Речь идет о таких двух взаимосвязанных явлениях, как привлечение дополнительных клиентов и более активная монетизация клиентского потока за счет предложения дополнительных товаров и услуг. В соответствии с моделью Ансоффа «товары-рынки» эту стратегию можно отнести к стратегии предложения нового товара на старом рынке. Примерами могут быть компании «Обувь России» и Faberlic [3, 6]. Первая из них активно развивает направление финансовых услуг, давая своим клиентам возможность получить потребительский заем, приобрести страховку или внести платежи за кредит [6]. Что же касается компании Faberlic (работающей на рынке косметики), то она открыла новый вид деятельности – торговлю одеждой [3]. В обоих случаях реализуется модель более глубокого охвата своего рынка и привлечения новых покупателей. В магазине «Обувь России» клиент может не только приобрести обувь, но и осуществить необходимые ему финансовые операции, что избавляет его от необходимости обращаться к другому оператору. Иными словами, клиент может максимизировать число сделок, совершаемых в одном окне, что, очевидно, удобно ему и выгодно оператору этого окна.

Что же касается компании Faberlic, то благодаря сочетанию в своем предложении одежды и косметики она дает возможность клиенту не просто приобрести отдельные товары, а сразу сформировать себе цельный образ на основе продуктов одного поставщика. Это также повышает как комфорт клиента, так и выгоду продавца.

Эта модель может использоваться не только как антикризисные, но и как основа для формирования долгосрочного конкурентного преимущества. Однако в условиях экономической нестабильности особенно важен ее антикризисный потенциал.

Эта модель также пригодна для компаний, обладающих достаточными ресурсами для инвестиций в новые виды деятельности.

Таким образом, мы можем выделить четыре основные антикризисные стратегии, применяемые российскими операторами розничной торговли. Интересно отметить, что ни одна из этих стратегий не представляет собой в чистом виде снижение издержек – все они в той или иной степени ориентированы на развитие. Даже стратегия «Карусели», направленная на минимизацию затрат, в своей основе представляет собой выстраивание новых отношений с потребителем.

По нашему мнению, именно этот аспект – ориентация на развитие – выступает в качестве ключевого фактора успеха этих антикризисных стратегий. Компании, внедрившие их, не стали замораживать свою активность, а предпочли гибко адаптироваться к изменившимся экономическим условиям. Иными словами, они просто выстроили, как и рекомендуется в модели, новый баланс устойчивости и развития [10] и оптимизировали использование своих ресурсов [5]. Именно на поиск такого баланса, а не на банальное снижение издержек, и должна быть ориентирована антикризисная стратегия.

Список литературы

1. Бахарев В.В. Экономические аспекты регионального развития торговли // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8–2. С. 339–342.

2. Бахарев В.В., Икрамов Р.А. Влияние современной экономической ситуации в России на сферу торговли и общественного питания // В мире научных открытий. 2015. № 5. С. 7–18.
3. Гурова Т., Краснова В. Не существует секретного ингредиента // Эксперт. 2016. № 42. С. 22–28.
4. Захарова Е.В., Майер М.В. Санкции против России. Анализ влияния экономического кризиса на розничную торговлю // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 22–27.
5. Ильина О.В. Управление экономическими ресурсами розничного торгового предприятия // Экономика и управление. 2007. № 3. С. 88–93.
6. Инкижинова С., Калянина Л. Ботинки на износе // Эксперт. 2016. № 30–33. С. 22–26.
7. Капустина И.В. Мониторинг розничной торговли Санкт-Петербурга // В мире научных открытий. 2015. № 5. С. 34–50.
8. Котляров И.Д. Тенденции эволюции электронной коммерции // Интернет-маркетинг. 2012. № 4. С. 252–258.
9. Котляров И.Д. Феномен паразитирования в интернет-коммерции // Управление продажами. 2015. № 3. С. 198–201.
10. Котляров И.Д., Сычева О.С. Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов // Практический маркетинг. 2010. № 11. С. 11–15.
11. Краснова В. Занять точку и начать торговать // Эксперт. 2016. № 8. С. 22–24.
12. Краснова В., Матвеева А. Примерочная для онлайн // Эксперт. 2015. № 35. С. 20–21.
13. Красюк И.А. Современное состояние и проблемы развития розничной торговли в регионах // Практический маркетинг. 2015. № 6. С. 8–18.
14. Красюк И.А., Медведева Ю.Ю., Магомедов М.Г. Собственные торговые марки как инструмент маркетингового развития торговых розничных сетей: монография. Ростов н/Д: ДГТУ, 2013. 165 с.

15. Кузьмина В. Перегрузка «Техносилы» // Эксперт. 2015. № 45. С. 23.
16. Матвеева А. Мелочи розничного бизнеса // Эксперт. 2016. № 1–2. С. 30–33.
17. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. 715 с.
18. Смирнов А.Б. Роль бизнес-процессов в деятельности розничных торговых предприятий // Проблемы экономики и управления в торговле и промышленности. 2014. № 1. С. 33–36.
19. Фадеева Е., Хазбиев А. Ненужные метры // Эксперт. 2016. № 10. С. 26–27.
20. Экономический потенциал и перспективы России и стран СНГ / М.Н. Черкасов, И.В. Кирьянов, С.С. Никитинская, В.Ю. Маслихина, С.Ю. Козлова. Краснодар: АНО «Центр социально-политических исследований «Премьер», 2012. 94 с.

References

1. Bakharev V.V. Ekonomicheskie aspekty regional'nogo razvitiya trgovli [Economic aspects of the regional development of trade]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2015, no 8-2, pp. 339–342.
2. Bakharev V.V., Ikramov R.A. Vliyanie sovremennoy ekonomicheskoy situatsii v Rossii na sferu trgovli i obshchestvennogo pitaniya [Influence of the current economic situation in Russia on the trade and food industry]. *V mire nauchnykh otkrytiy*, 2015, no 5, pp. 7–18.
3. Gurova T., Kranova V. Ne sushchestvuet sekretnogo ingredienta [There is no secret ingredient]. *Expert*, 2016, no 42, pp. 22–28.
4. Zakharova E.V., Mayer M.V. Sanktsii protiv Rossii. Analiz vliyaniya ekonomicheskogo krizisa na roznichnyuyu trgovlyu [Sanctions against Russia. An analysis of the influence of the economic crisis on the retail trade]. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*, 2015, no 3, pp. 22–27.

5. Il'ina O.V. Upravlenie ekonomicheskimi resursami roznichnogo torgovogo predpriyatiya [Management of economic resources of a retail trade company], *Ekonomika i upravlenie*, 2007, no 3, pp. 88–93.
6. Inkizhinova S., Kalyanina L. Botinki na iznose [Old shoes]. *Expert*, 2016, no 30-33, pp. 22–26.
7. Kapustina I.V. Monitoring roznichnoy trgovli Sankt-Peterburga [Monitoring of the retail trade in St. Petersburg]. *V mire nauchnykh otkrytiy*, 2015, no 5, pp. 34–50.
8. Kotliarov I.D. Tendentsii evolutsii elektronnoy kommertsii [Trends of evolution of electronic commerce]. *Internet-marketing*, 2012, no 4, pp. 252–258.
9. Kotliarov I.D. Fenomen parazitirovaniya v elektronnoy kommertsii [Phenomenon of parasite sales in electronic commerce]. *Upravlenie prodazhami*, 2015, no 3, pp. 198–201.
10. Kotliarov I.D., Sycheva O.S. Otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiy sfery uslug: model' plavayushchikh vesov [Model of evaluation of competitiveness of service companies: model of floating weights]. *Prakticheskiy marketing*, 2010, no 11, pp. 11–15.
11. Krasnova V. Zanyat' tochku i nachat' togovat' [Take the point and start selling]. *Expert*, 2016, no 8, pp. 22–24.
12. Krasnova V., Matveeva A. Primerochnaya dlya onlayna [Trial cabin for online sales]. *Expert*, 2015, no 35, pp. 20–21.
13. Krasnyuk I.A. Sovremennoe sostoyanie i problemy razvitiya roznichnoy tovgovli v regionakh [Current state and problems of development of regional retail trade]. *Prakticheskiy marketing*, 2015, no 6, pp. 8–18.
14. Krasnyuk I.A., Medvedeva I.A., Magomedov M.G. *Sobstvennye tovgovyie marki kak instrument marketingovogo razvitiya tovgovykh setey* [Private trade marks as a tool of marketing development of retail chains]. Rostov-na-Donu: DGTU, 2013. 165 p.
15. Kuz'mina V. Perezagruzka "Tekhnosily" ["Technosila" reloaded]. *Expert*, 2015, no 45, p. 23.
16. Matveeva A. Melochi roznichnogo biznesa [Small things of retail business]. *Expert*, 2016, no 1-2, pp. 30–33.

17. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'* [Competitive advantage: How to reach high results and ensure its stability]. Moscow: Alpina Business Books, 2010. 715 p.
18. Smirnov A.B. Rol' biznes-protsessov v deyatelnosti roznichnykh torgovykh predpriyatiy [The role of business processes in the activity of retail trade companies]. *Problemy ekonomiki i upravleniya v torgovle i promyshlennosti*, 2014, no 1, pp. 33–36.
19. Fadeeva E., Khazbiev A. Nenuzhnye metry [Unnecessary meters]. *Expert*, 2016, no 10, p. 26–27.
20. *Ekonomicheskiy potentsial i perspektivy Rossii i stran SNG* [Economic potential and prospects of Russia and CIS countries]. By M.N. Cherkasov, I.V. Kir'yanov, S.S. Nikitinskaya, V.Yu. Maslikhina, S.Yu. Kozlova. Krasnodar: ANO "Tsentr sotsial'no-politicheskikh issledovaniy "Prem'yer"", 2012. 94 p.

ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Бахарев Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент,
Высшая школа внутренней и внешней торговли, Институт про-
мышленного менеджмента, экономики и торговли
*Санкт-Петербургский государственный политехнический универ-
ситет Петра Великого*
ул. Политехническая, 29, г. Санкт-Петербург, 195251, Российская
Федерация
v50226@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Bakharev Vladimir Vasilievich, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,
Higher School of International and Internal Trade, Institute of Industrial
Management, Economics and Trade
Peter the Great St. Petersburg State Polytechnic University
29, Politekhnikeskaya Str., St. Petersburg, 195251, Russian Federation
v50226@mail.ru