РАЗВИТИЕ СЕРИЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В НАНОИНДУСТРИИ

DEVELOPMENT OF SERIAL ENTREPRENEURSHIP IN NANOTECHNOLOGY INDUSTRY

DOI: 10.22184/1993-8578.2017.75.4.14.21

Несмотря на многократные декларации чиновников разного ранга о поддержке и необходимости развития высоких технологий, реальная инновационная активность на российском рынке низка. Если не переломить, то хотя бы изменить ситуацию к лучшему может позволить внедрение новых технологий генерации инновационных компаний – стартапов. В связи с этим в обиход вводятся такие понятия, как "фабрика стартапов", "стартап-студия", "серийное предпринимательство", "конвейер инноваций". Одним из главных идеологов перехода к новым моделям работы является Денис Ковалевич, генеральный директор и один из акционеров нанотехнологического центра "Техноспарк" (Троицк), входящего в сеть наноцентров ФИОП.

Despite repeated declarations by state officials about support and the need for the development of high technology, the real innovation activity in the Russian market is low. The introduction of new technologies of the generation of innovative companies startups – may allow if not to reverse, then at least to change things for the better. In this regard, such concepts as "startup factory", "startup studio", "serial entrepreneurship," "innovation conveyor" are introduced into use. One of the main ideologists of the transition to new models of work is Denis Kovalevich, CEO and one of the shareholders of TECHNOSPARK Nanotechnology Center from Troitsk, which is a member of the network of nanotechnology centers of the Rusnano Fund for Infrastructure and Educational Programs.

Господин Ковалевич, насколько троцкий нанотехнологический центр соответствует модели фабрики или студии стартапов?

В 2012–2013 годах, когда в Троицке создавался нанотехнологический центр "Техноспарк", мы сразу решили для себя, что не будем заниматься поиском и отбором "готовых" проектов. Вместо этого мы сами решаем какие бизнесы строить и под них подбираем "на рынке" нужные технологии. Следует отметить, что мы первые в мире, кто пробует реализовать такой подход в сфере тяжелых "материальных" технологий. В индустрии Интернета стартап-студии существуют, их опыт ценен, но не всегда применим в строительстве hardware-компаний. Естественно, что при создании нового типа бизнеса встречаются и новые проблемы, и новые возможности. Я бы хотел отметить три группы проблем и соответствующие

им три направления, по которым работает наша фабрика стартапов.

Во-первых, примерно половина генерируемых нами ежегодно стартапов "порождаются" нашими же технологическими компаниями. Объясню, как это работает, на примере разработки логистического робота. Ключевая проблема для успеха такого робота на рынке – оптимизация его конструкции для крупносерийного производства. То есть задачей является не разработка единичного экземпляра устройства, а способность производить его в сотнях тысяч экземпляров в год с разумной для этого продукта экономикой. Соответственно, в системе разделения труда необходимы компании, которые умеют производить комплектующие для него. Если, например, выясняется, что на рынке отсутствуют пригодные

для робота нашей конструкции инвертеры, то мы создаем компанию, которая начинает ими заниматься. И конечно она делает их не только для нашего робота, а для любых других роботов и применений. Таким образом, любой технологический бизнес открывает возможность войти в другие технологические бизнесы, увидеть пустые места в цепочках разделения труда и занять их, а такие ниши всегда есть в новых, еще только становящихся на ноги индустриях. Пустых мест всегда больше, чем предпринимателей. Благодаря этому, а также деятельности бэк-офиса (бухгалтерские, финансовые, юридические и другие услуги), инженеры в наших стартапах предельно сфокусированы на решении своей задачи. Мы называем такую систему "гиперспециализацией".

Первое поколение логистического робота Ronavi
First generation of Ronavi logistics robot

Mr. Kovalevich, how TECHNO-SPARK Nanotechnology Center corresponds to the model of the start-ups factory or studio?

In 2012-2013, during creation of TECHNOSPARK Nanotechnology Center in Troitsk, we immediately decided for ourselves that we won't be engaged in search and selection of "ready" projects. Instead, we should decide which businesses to build, and choose for them the necessary technologies in the "market". It should be noted that we are the first in the world who tries to implement this approach in the field of material technologies. A few startup studios operate in the internet industry, their experience is valuable, but not always applicable in the building of hardware companies. Naturally, creating a new type of business, we meet new problems and new opportunities. I would like to point out three groups of problems and the corresponding three areas of operation of our startup factory.

First, about half of our startups are "generated" by our own technology companies. I'll explain how it works, on the example of the development of the logistic robot. The key issue for the success of such a robot in the market is the optimization of its

design for mass production. That is, the objective is not to create a single example of device, but the ability to produce it in hundreds of thousand copies in a year with reasonable economy. Accordingly, the system of division of labor requires companies that can produce components for it. If, for example, it turns out that there are no inverters on the market that fit into a robot of our design, we create a company that begins to deal with them. And of course, it develops inverters not only for our robot but for any other robots and applications. Thus, any technological business opens the opportunity to step into other technology businesses, to see empty spaces in the chain of labor division and occupy them, and such niches always exist in new, emerging industries. Always there are more empty spaces than entrepreneurs. Because of this, as well as thanks to the operation of back-office (accounting, financial, legal and other services), the engineers in our startups are extremely focused on their tasks. We call such a system a "hyperspecialization". Each of many focused companies solve their tasks faster than one large, vertically or horizontally integrated company.

According to the well-known principle, the achievement of leadership in any field requires about 10 thousand hours. If with the usual organization of work, when a general engineer gets regularly engaged in new subjects and is burdened with the organizational issues, those 10 thousand hours are extended over 15 years, then with the "hyperspecialization" 5 years can be enough to achieve the same results.

The second area of development is linked to addressing the shortage of entrepreneurs – people who are willing to take the risk and to start businesses. Here we also try to use the specialization, dividing entrepreneurial activity into a few different areas just as management has once been divided. The goal is to make entrepreneurship a profession. Let me remind you that in the relatively recent past managers seemed to be unique talents, but now it is a regular profession, which you can learn at a certain expenditure of labor and without any special talent. The entrepreneurship must pass a similar evolution. To do this, we try to divide entrepreneurship into separate specializations, or the roles, which will be much easier to perform than to engage in a wide range

Диспетчер для конфиденциального документооборота PostID
PostID, manager for confidential document management

Множество сфокусированных компаний движутся к решению своих задач быстрее одной большой интегрированной по вертикали или горизонтали компании.

Известен принцип, в соответствии с которым для достижения лидерских позиций в какой-либо области требуется около 10 тыс. ч. Если при обычной организации работы, когда инженер-универсал регулярно занимается новыми предметами и обременен решением оргвопросов, эти 10 тыс. ч распределяются на 15 лет, то при "гиперспециализации" достаточно пять лет для достижения таких же результатов.

Второе направление развития связано с решением проблемы дефицита предпринимателей – людей, которые готовы брать на себя риск и создавать с нуля бизнесы. Здесь мы также пробуем использовать специализацию, разделяя предпринимательскую деятельность на несколько разных областей подобно тому, как когда-то был разделен менеджмент. Цель – сделать из предпринимательства профессию. Напомню, что в сравнительно недавнем прошлом управленцы казались уникальными талантами, теперь же это обычная профессия, которой можно научиться при определенной затрате труда и без какого-то особого таланта. Схожую эволюцию должно пройти и предпринимательство. Для этого мы пробуем разделить предпринимательский труд на отдельные специализации – роли, выполнять которые будет на порядок проще, чем заниматься широким кругом вопросов, как это вынуждены были делать предприниматели

of issues, as entrepreneurs had to do before. It is distinctive that each of people in our team alone is not Elon Musk at all, but together they create and develop new businesses, i.e. perform the entrepreneurs' work.

The third area is linked to the problem of changing public perception of entrepreneurship. The number of entrepreneurs in Russia is catastrophically low compared to any technologically developed country in the world, and the few that work no matter what, are not a point of social reference. The vast majority of students dream to work in a large state corporation as a manager or engineer, that is, to become an executive.

The share of those who want to do the work of an entrepreneur is very low. Partly, the image of the entrepreneurship was spoiled in the 1990-ies, when the business was connected mainly with trade. Society has forgotten that exactly entrepreneurs are the ones in charge of creating jobs and generating revenues. It is necessary not to remind about it, but to explain anew. Of course, this problem is the most severe of the three listed, and here our possibilities are quite limited, however, we are trying to restore common sense: developing and conducting a special business game on entrepreneurship, producing the magazine

and publishing books, acquainting several thousand students with the nanotechnology centers each year.

Is it possible to start a business without initial capital?

The main capital of the entrepreneur is his time. Why technology startups are so expensive? Because the entrepreneur requires at least 15 years to cover seemingly the only right path from an idea to a market product. Our task is to reduce this period due to specialization and the division of tasks between many companies. Thus arose the metaphor of a "startup conveyor," where each participant (we call him the "venture

раньше. Характерно, что в нашей команде работают люди, каждый из которых в одиночку совсем не Элон Маск, но вместе у них получается создавать и развивать новые бизнесы, то есть выполнять собственно предпринимательскую работу.

Третье направление связано с проблемой изменения общественного восприятия предпринимательства. Предпринимателей в России катастрофически мало по сравнению с любой технологически развитой страной мира, а те немногие, что трудятся несмотря ни на что, отнюдь не являются социальным ориентиром. Подавляющее большинство студентов мечтают попасть в крупную госкорпорацию на менеджерские или инженерные позиции, то есть стать исполнителями. Доля тех, кто хочет выполнять работу предпринимателя, очень низка. Отчасти имидж предпринимательства был испорчен в 1990-е годы, когда бизнес был связан в основном с торговлей. Общество подзабыло, что именно предприниматели создают рабочие места и формируют доходы населения. Об этом необходимо даже не напоминать, а заново объяснять. Конечно, эта проблема – наиболее тяжелая из трех, здесь наши возможности совсем малы, тем не менее, мы стараемся восстанавливать здравый смысл: разработали и проводим специальные деловые игры на предпринимательство, выпускаем журнал и издаем книги, пропускаем через наноцентры несколько тысяч школьников каждый год.

Возможно ли начать предпринимательскую деятельность без стартового капитала?

Главный капитал предпринимателя – это его время. Почему технологические стартапы дорого стоят? Потому что предпринимателю требуется минимум 15 лет, чтобы пройти кажущийся единственно правильным путь от идеи до рыночного продукта. Наша задача – резко сократить этот период за счет специализации и распределения задач между многими компаниями. Отсюда возникла метафора "конвейера стартапов", когда каждый его участник (мы называем его "венчуростроитель") строит параллельно дюжину сфокусированных стартапов, и специализированная инфраструктура позволяет ему делать это в десять раз быстрее, чем в любом другом месте. Таким образом, в масштабах всего нанотехнологического центра реализуется поточное производство технологических компаний.

В чем принципиальное отличие предпринимателя от управленца?

Принципиально то, что объект и сама функция управления появляются после того, как предприниматель закончил свою работу. Предприниматель создает бизнес, а управленец, например, в должности директора, принимает от него этот бизнес как объект для своего управления. Таким образом, они не конкурируют: один создает компанию, другой ее растит и иногда развивает. Это разные профессии, и управленцу достаточно сложно стать предпринимателем, что подтверждается в том числе моим личным опытом. Если управленец занимается улучшением уже имеющейся структуры на основе анализа ее

builder") builds in parallel a dozen startups, and specialized infrastructure enables to do it ten times faster than in any other place. Thus, a mass production of technology companies is implemented on the scale of the nanotechnology center.

What is the fundamental difference between an entrepreneur and a manager?

The principle difference is that the very object and the function of management appear after the entrepreneur has finished his work. The entrepreneur creates a business, and a manager, e.g. director, takes this business as an object

for management. Thus, they do not compete: one creates a company, the other grows and sometimes develops it. These are different professions, and it is difficult for a manager to become an entrepreneur, as corroborated by my personal experience. If a manager improves the already existing company based on the analysis of its structure and results, the entrepreneur creates a company structure from scratch, he has nothing to analyze and nothing to criticize. The entrepreneur must choose the technology, select personnel, create and run business mechanism, the managers are not able to do the listed above and they don't need to know it,

because it has never been included in the scope of their responsibilities and competencies.

Should the entrepreneur possess any special qualities?

Focusing on special personal qualities, we will never be able to make entrepreneurship a profession. Profession is something that you can normalize and reproduce in isolation from its specific bearer.

But it's pointless to try to find a "norm of entrepreneurship" as a whole, try to reveal its secret once and for all. The only possible way towards a profession is to begin the process of specialization and

устройства и результатов, то предприниматель создает структуру компании с чистого листа – ему нечего анализировать, нечего критиковать и не от чего отталкиваться. Предприниматель должен выбрать технологию, подобрать кадры, создать и запустить воспроизводящийся механизм бизнеса компании, управленцы перечисленного делать не умеют и не должны уметь, это никогда не входило в круг их обязанностей и компетенций.

Должен ли предприниматель обладать какими-то особыми качествами?

Ориентируясь на особые личные качества, мы никогда не сможем сделать из предпринимательства профессию. Профессия – это то, что можно нормировать и воспроизводить в отрыве от ее конкретного носителя.

Но бессмысленно пробовать найти "норму предпринимательства" в целом, раз и навсегда раскрыть его тайну. Единственный возможный путь к профессии – начать процесс специализации и разделения предпринимательского труда. Мы на сегодняшний день разделяем его на восемь разных работ, в числе которых архитектура бизнеса, таймкипинг, контентбилдинг, то есть отбор технологий для стартапа, строительство партнерств и систем кооперации, в которые будет интегрирована будущая компания, и так далее. По мере накопления опыта конкретные специализации могут быть формализованы в достаточной степени, чтобы им можно было научиться, не будучи обладателем "божественной искры".

Каков механизм появления стартапов, помимо случаев, когда они вырастают из опыта ранее созданных компаний?

В качестве индустриальных партнеров мы участвуем в нескольких международных консорциумах, которые по сути представляют собой альянсы разных инженерных центров, нацеленные на решение технических задач, актуальных для конкретной индустрии. Например, в консорциуме по интегрированной в поверхность фотовольтаике это может быть задача по уменьшению стоимости функционального покрытия. Участвуя в поставке таких задач, мы видим пустые ниши на еще только формирующихся рынках. В частности, в области интегрированной фотовольтаики нет таких продуктов, как банковский кредит на строительство зданий с солнечными стенами и крышами, нет и программ страхования таких зданий. Значит, можно создать стартапы для разработки соответствующих банковского и страхового продуктов и в дальнейшем продать их банкам и страховым компаниям, которые выйдут на этот рынок. Подчеркну, что эти шансы видны благодаря тому, что мы включены в международную кооперацию в области промышленно ориентированных исследований и разработок.

Еще один источник идей основан на заимствовании. Например, мы создали стартап, разрабатывающий логистических роботов, после того, как узнали, что компанию Kiwa systems, которая единственная в мире была способна выпускать их в массовых количествах, купил Amazon, лет на

division of entrepreneurial work. We currently split it into eight different jobs, including the business architecture, timekeeping, content-building, that is, the selection of technologies for a startup, building of partnerships and systems of cooperation, into which the future company will be integrated, and so on. In the process of accumulating experience concrete specializations can be formalized sufficiently so that people could learn them without being carriers of "a divine spark".

What is the mechanism of building startups unless they grow out

of the experience of previously created companies?

As industrial partners, we participate in several international consortia, which are essentially alliances of different engineering centers, aimed at solving technical problems that are relevant to a specific industry. For example, for the consortium in area of integrated photovoltaics, it can be the task of reducing the cost of functional coatings. Participating in the formulation of such problems, we see empty niches in emerging markets. In particular, in the field of integrated photovoltaic there are no such products as bank loan for construction of buildings

with solar walls and roofs and there is also no insurance for such buildings. So, we could create startups for the development of appropriate banking and insurance products in order to sell them to banks and insurance companies that will work in this market. I would like to emphasize that these opportunities are visible due to the fact that we have been engaged in international cooperation in the field of industrial oriented research and development.

Another source of ideas is based on copying. For example, we have created a startup that develops logistic robots, after having learned that the Kiva systems, which used to be

5-7 закрыв продажи роботов и специализировав компанию под свои потребности. Это сигнал об интересном с точки зрения бизнеса рынке, на котором точно есть места для новых робототехнических компаний.

И, наконец, не часто, но появляются компании спин-офф. С парой групп инженеров из Троицких институтов РАН мы создали несколько стартапов, в частности в лазерных и в плазменных технологиях. Есть и кейсы трансфера на наши площадки в России спин-оффов европейских R&D-центров, например мы сейчас это делаем с компанией в регенеративной медицине, исходно созданной крупнейшим в мире микроэлектронным R&D-центром IMEC (Бельгия, Левен).

Когда из одних стартапов вырастают другие, риски увеличиваются в геометрической прогрессии?

В нашей бизнес-модели ситуация обратная – риски снижаются. Например, компания, разрабатывающая инвертер для нашего робота, должна создавать и другие инвертеры и продавать их другим роботостроителям. А если бы разработка инвертера велась внутри компании, планирующей выпуск робота, то риски этого бизнеса действительно увеличивались бы. Стартапы, создающиеся на базе нашего опыта, не имеют жесткой привязки друг к другу, они строят свой бизнес будучи открытыми для работы с любыми клиентами. То есть создание каждой ориентированной на реальные задачи компании повышает устойчивость бизнеса всего нанотехнологического центра.

Испытание "умных" систем хранения электроэнергии EnRu
Test of EnRu smart systems for energy storage

Какие риски оцениваются при запуске новой компании?

Прежде всего, оцениваем риск фальстарта, то есть ситуации, когда по каким-то причинам условия для своевременного запуска данного бизнеса еще не созрели. Но даже в случае такого фальстарта есть возможность временно заморозить стартап на определенной стадии, а спустя некоторое время вернуться к его развитию.

Что предпринимается в случае, если технология, на которую сделана ставка, оказывается тупиковой?

Ни одна наша проектная компания не завязана на одну конкретную технологию. Технология

the only company in the world able to produce them in mass quantities, was acquired by Amazon, who have ceased the sales of robots for 5-7 years and specialized the company to fit their needs. This is signal about an interesting business market, where there really are places for new companies.

And finally, though not often, we create spinoffs. With a couple of groups of engineers from Institutes of RAS, we have created several startups, particularly in the field of laser and plasma technologies. There are cases of transfer to Russia of spinoffs created by European R&D centers, like we are doing to a company

in regenerative medicine, originally created by the world's largest microelectronic R&D center IMEC (Belgium, Leuven).

Does the risk increase when startups grow out of each other?

In our business model, the situation is contrary – the risks are reduced. For example, company that designs inverter for our robot needs to create other inverters and to sell them to other robot manufacturers. If the inverter was designed within the company that develops the robot, the risks of this business really would increase. Startups created on the basis of our experience do not

have a rigid binding to each other, they are building their businesses being open to work with any customers. Thus, the creation of each company focused on the real objectives enhances the stability of business of the whole nanotechnology center.

What risks are estimated when you start a new company?

First of all, we estimate the risk of a false start, that is a situation when for some reasons the conditions for the launch of this business are not ripe yet. But even in the case of such a false start, we can temporarily "freeze" startup at a certain stage,

Первое в России контрактное производство эндопротезов на базе технологий 3D-печати TEN.MedPrint
 TEN.MedPrint, first Russian contract manufacture of implants based on 3D printing

для стартапа – это такой же переменный элемент, как например, оборудование или команда инженеров. Если выбранная технология не справляется с поставленной задачей, то она меняется. Но сохраняется смысл бизнеса компании.

В чем отличия между организацией стартапов в области "материальных" технологий и ИТ?

Отличие в затратах времени. Если в ИТ типичная продолжительность цикла от начала создания стартапа до его продажи составляет 5–8 лет, то в "материальных" технологиях – в 2–3 раза дольше. Стартап-

and after some time return to its development.

What do you do if the technology used leads to a dead end?

None of our portfolio companies is bound to one specific technology. Technology for startups is also a variable element, alongside with equipment or a team of engineers. If the selected technology is not suitable for the task, then we opt for another. But the essence of the company's business remains.

What's the difference between building startups in the fields of material technology and IT?

The difference consists in time expenses. The typical duration of the cycle from the beginning of the creation of a startup to its sale is 5–8 years in IT, and in 2–3 times longer in material technologies. Startup studios working on IT projects have already cut the average production time for a startup down to three years. We must do the same in our scale of time, that is to reduce the cycle of the building of technology companies to 5–7 years. Of course, these are mean values, because objectively different time is required for different areas of material technologies. For example, a business in the field of genomics will be built

objectively longer than a startup in the field of laser technology.

What is the criterion of success of a startup?

The main criterion is the suitability of the startup for sell. At the end of 2016, the entire network of nanotechnology centers of FIEP has sold 26 startups, some with a good yield, some at a discount, but the latter is inevitable in venture capital activities. Generally speaking, the first sale was planned no earlier than 2019, and the fact that the average age of sold companies is 2.5 years tells about the dramatic shortage of supply in the Russian innovation

студии, занимающиеся IT-проектами, уже сократили среднее время производства одного стартапа до трех лет. Мы должны сделать то же самое в наших масштабах времени, то есть уменьшить продолжительность цикла строительства технологических компаний до 5-7 лет. Это, конечно, усредненные значения, так как для разных областей "материальных" технологий характерны разные объективно необходимые затраты времени. Например, бизнес в сфере геномики будет объективно строиться дольше, чем стартап в области лазерной техники.

Что является критерием успешности стартапа?

Главный критерий – годность стартапа к продаже. На конец 2016 года вся сеть нанотехнологических центров ФИОП продала 26 стартапов, некоторые с хорошей доходностью, несколько с дисконтированием, но последнее в венчурной деятельности неизбежно. Вообще говоря, первые продажи планировались не раньше 2019 года, и тот факт, что средний возраст проданных сетью компаний составляет 2,5 года, говорит о драматическом дефиците предложения на инновационном рынке страны. В 2015 году в России по статистике РВК было продано всего 25 стартапов, это ноль по сравнению с мировым рынком, на котором продаются примерно две тысячи стартапов в год.

Каковы текущие задачи развития нанотехнологических центров?

Во-первых, мы хотим более эффективно использовать возможности цифровых технологий в нашей венчуростроительной деятельности. В текущем году

планируем подойти к созданию, образно говоря, 3D-модели стартапа, которая будет содержать детальное описание его деятельности: какие решения мы принимали, когда и почему, как мы видели рынок, сколько потратили, какие технологические шаги предпринимали и т.д. Такая модель необходима, потому что стартапы покупают ради накопленных знаний о рынке и технологиях, которыми они обладают. Стартап – не автомобиль, его ценность для покупателя растет с длиной "пробега". Покупателю требуется максимально прозрачная картина компании, чтобы эффективно интегрировать ее в свою структуру. Создание такой системы учета как инженерных, так и предпринимательских треков – очень сложная задача, до нас этого никто не делал.

Во-вторых, мы хотим масштабировать модель нанотехнологического центра как фабрики по производству стартапов для той части сети нанотехнологических центров ФИОП, которая готова ее принять. Эта задача также нетривиальна. Чтобы упростить понимание принципов нашей деятельности, мы разработали имитационную деловую игру "Построй компанию, продай компанию". Ее участники проходят через те же типовые этапы, что и предприниматель при строительстве стартапа. Мы проведем такие деловые игры там, где работают наноцентры, которые намерены принять в качестве базовой венчуростроительную модель бизнеса – в Санкт-Петербурге, Самаре, Новосибирске, Казани и др.

*Интервью: Дмитрий Гудилин,
Олеся Лаврентьева*

market. In 2015, in Russia according to statistics of the Russian Venture Company only 25 startups were sold, and this is a zero if compared to the world market, where about 2000 startups are sold annually.

What are the current tasks of the development of nanotechnology centers?

First, we want to use more effectively the possibilities of digital technology in our venture-building activities. This year we plan to approach the creation of figuratively speaking a 3D model of a startup, which will contain a detailed description of its activities: what decisions were

made when and why, how we have assessed the market, how much have spend, what technological steps have done, etc. Such a model is necessary because startups are bought for the accumulated knowledge about the market and for the technologies that they have. A startup is not a car, its value increases with the length of the run. The buyer requires a transparent company to effectively integrate it into his structure. The creation of system for accounting, engineering, and business tracks is a very difficult task, which nobody has done before.

Second, we want to scale the model of nanotechnology center as a startup factory for that part of the network

of nanotechnology centers of FIEP, which is ready to accept it. This task is also nontrivial. To simplify the understanding of the principles of our activities, we have developed a simulation business game "Build a company, sell a company". The participants have to pass through the same typical stages, as the entrepreneur during building a startup. We will conduct such business games in St. Petersburg, Samara, Novosibirsk, Kazan, etc., where there are the nanotechnology centers, which intend to use venture-building business model as their primary one.

*Interview: Dmitry Gudilin,
Olesya Lavrentyeva*