



**Андрей Кучерявенков,**  
генеральный директор,  
ООО МНПП «АНТРАКС»

## ИНТЕРВЬЮ БЕЗ НАЗВАНИЯ

**КОМПАНИЯ ООО «МНПП «АНТРАКС» СТАЛА ПОБЕДИТЕЛЬНИЦЕЙ В ДВУХ НОМИНАЦИЯХ: «ДОСТИЖЕНИЕ УНИКАЛЬНЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ ПАРАМЕТРОВ» И «ПРИЗ ЗРИТЕЛЬСКИХ СИМПАТИЙ» НА ФОРУМЕ «ЖИВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА РОССИИ»**

Мы не смогли придумать незатертого заголовка. Судите сами — перед вами интервью с Андреем Кучерявенковым. Ему 38 лет, он отец шести детей, руководит успешной высокотехнологичной компанией, ранее закончил физфак МГУ, а сейчас получает второе высшее образование — учится в РАНХ и ГС при Президенте РФ. Компания занимается благотворительностью — поддерживает городской спорт, является патриотом своего города не на словах, а на деле. Как озаглавить это интервью? В голову приходят только трескучие штампы вроде «Рыцарь без страха и упрека», но мы, разумеется, не выберем такой заголовок. Решили так: пусть каждый читатель даст свое название этому материалу. Такое, которое больше по нраву.

**— Расскажите о своих впечатлениях от Форума. Что запомнилось, что понравилось; что, на Ваш взгляд, могло бы сделать его еще более интересным и привлекательным?**

— Если честно, я вообще сначала участвовать не хотел: не понимал, зачем. Взнос требовалось внести — деньги небольшие для нас, но не лишние. Главный аргумент организаторов в пользу Форума был такой: вы — представители отечественной электроники, а мы хотим, чтобы она развивалась. Сказали, что будут разные люди из разных городов и с разными проектами. Подумалось: мы и они сможем для себя что-то перенять, и все поймут, что наша отрасль развивается. А Россия в настоящее время аутсайдер в мире кроме военной промышленности. И непонятно, почему: у нас умные, талантливые, трудолюбивые люди; мы можем делать что-то нужное и качественное. Но вот и Корея нас обгоняет, и тот же Китай. К тому же Форум — это реклама все-таки, а она нам не помешает. Я все проанализировал и принял решение ехать.

Минус Форума — небольшое количество участников (12), но при этом все очень долго — буквально с утра до вечера. Если людей приедет больше, то Форум будет проходить два дня, а это уже чересчур. По результатам жеребьевки я выступал последним. К тому моменту уже устал и даже разозлился, и поэтому говорил очень коротко. Но по итогам голосования меня еще и призом зрительских симпатий наградили!

Думаю, если сократить время выступления с 15 минут до пяти, и столько же заложить на вопросы, мероприятия не будет таким затянутым.

Что понравилось: есть польза для нашей отрасли. Для меня, во всяком случае, она была. Я лично познакомился с человеком (победителем в номинации «Глобальный бизнес»), который продает свое изделие — интеллектуальные датчики для бензобаков в 108 странах мира! Их владельцы устанавливают в снегоуборочные машины, тракторы, такси, машины скорой помощи. Наш КамАЗ сейчас активно оснащает ими свой парк. Датчик измеряет топливо с точностью до грамма и в разных режимах! Тот факт, что российский производитель «захватил» мир и его стандарт стал международным, для меня очень хороший знак. Я реально воодушевился: а что нам мешает сделать какие-то разработки, которые лет через 10 станут стандартами для мировой электроники? И это будет наш, отечественный, продукт, made in Russia.

**— Ваше сотрудничество с компанией «АНТРАКС» началось без малого 20 назад. Что в свое время привело Вас на предприятие? Какое событие предшествовало назначению на должность директора?**

— На предприятие я попал еще будучи студентом — пошел по стопам родителей — радиоэлектронщиков. Они оба — научные сотрудники ИРЭ. Папа работал в компании «АНТРАКС» главным инженером. С 1999 г. и я участвовал в разработках, собирал приборы для нашей энергетической промышленности. Юридический адрес у нашей компании был в Зеленограде. Во Фрязине находились научные и производственные подразделения. Директором «АНТРАКС» со дня основания и до 2014 г.

был Андрей Витальевич Добрынин, химик, доктор технических наук. Он и студентам химию преподавал, и наукой параллельно занимался, и руководил нашим предприятием. В 2014 г. у них в институте произошло ЧП, и он отравился парами мышьяка. Его смерть стала неожиданностью для нас всех: до последнего надеялись, что шеф выкарабкается. К тому времени я был уже вторым лицом в нашей компании. «Быть или не быть» нужно было решить быстро — выбрать один вариант из двух: либо компания разваливается, либо всю ответственность за ее будущее я беру на себя. Колебался, конечно, какое-то время, думал... (были и другие предложения на тот момент). Но в итоге решил, что останусь и буду развивать предприятие дальше.

**— Почему компания называется «АНТРАКС»?**

— Когда в начале 1990-х гг. создавалось это предприятие, то предполагалось, что там будут делать искусственные кристаллы. Антракс — разновидность граната ярко-красного цвета. Название это встречается даже в переводе Библии на греческий язык. И в Зеленограде, в одной из лабораторий химического института, кристаллы должны были производить и реализовывать. Компанию зарегистрировали под названием «АНТРАКС», но заниматься ими в итоге она так и не стала.

У американцев, кстати, это слово имеет совсем другой смысл. Лет 20 назад в Америке населению активно рассылались конверты с белым порошком — их многие тогда получили. У тех, кто вскрывал письма, развивалась болезнь вроде сибирской

языку, которую впоследствии тоже стали называть «антракс», т. к. она вызывала сыпь ярко-красного цвета. И у меня наши зарубежные партнеры иногда спрашивают, почему для нашей компании мы выбрали такое устрашающее название. Отвечаю, что так сложилось исторически. Помню, мы отправляли свой продукт куда-то за рубеж, а у нас на коробочке написано «АНТРАКС». На таможне, увидев его, стали разбираться. Заставили вскрыть упаковку. Сам прибор имеет вид цилиндра с откручивающейся крышкой. На цилиндре тоже «АНТРАКС» написано. Таможенник насторожился, говорит сотруднику: «Открывайте!». Открыли. Он увидел печатные платы, провода и успокоился. Этот случай натолкнул нас на мысль придумать еще одну, фонетически созвучную с нашей, торговую марку — АЗ.

#### — Кто Вы по стилю управления: диктатор или демократ?

— Воспитывался я в такой среде, в какой диктаторы не вырастают. С детства меня учили тому, что следует всегда находить с людьми общий язык. До 2014 г. у меня в подчинении был только штат технарей, с которыми не было нужды работать в авторитарном стиле. Но последнее время жизнь все чаще подталкивает к тому, что необходимо проявлять жесткость. Руководитель не должен решать вопросы голосованием, потому что отвечать, в конце концов, будут не все, кто проголосовал. За каждый конкретный вопрос несет ответственность конкретный человек. Например, коммерческий директор несет ответственность за продажи. Если они провалятся, то отвечать станет он. Но лицо, которое отвечает за всю компанию, я. Значит, решающее слово — за мной.

#### — Каковы основные принципы, которыми Вы руководствуетесь при принятии важных решений?

— Ко мне часто приходят с просьбой принять решение. На что я, как правило, отвечаю: «Я что, шаман тут бубном стучать?» У вас куча информации, вы работаете над этой темой, а у меня этой информации — крупички! Принимая решение, всегда учитываешь множество разных факторов: анализируешь, синтезируешь, прислушиваешься к внутренним ощущениям, интуиции. Во многих случаях, когда я рисковал, компания выигрывала, а где отказывался рисковать, мы теряли важные направления развития. Рисковать руководителю надо, но этот риск должен быть обоснованным.



Рис. 1. Воздушные индикаторы короткого замыкания

#### — Насколько отлажен механизм работы компании, когда Вы уезжаете в отпуск? Как часто звоните, просматриваете корпоративную почту?

— Раньше я думал так: хороша та компания, в которой на время отсутствия директора ничего не меняется. Но теперь думаю, что хороша та, где во время отъезда руководства люди работают еще лучше: боятся подвести директора, не хотят его огорчить. В этом смысле у нас механизм вообще не отлажен. Без меня они, конечно, и неделю проживут, и две, и месяц, но что-то начинает нарушаться. Над этим я как раз сейчас работаю: изучаю, какие инструменты и механизмы можно и нужно привлечь, чтобы в мое отсутствие процессы не замедлялись, не стопорились.

#### — «АНТРАКС» — большая компания? Что она собой представляет?

— ООО МНПП «АНТРАКС» — научно-производственная компания полного цикла. Компания располагается во Фрязине Московской области. Она была основана в 1991 г. на базе ИРЭ; с февраля 2017 г. — резидент открытой экономической зоны «Исток» (Фрязино). Предприятие занимается разработкой, производством оборудования и интеллектуальных систем мониторинга для энергетики. Ряд решений фрязинских разработчиков не имеет аналогов в мире. В настоящее время в компании работают более 50 человек. У нас есть все, начиная с идей и заканчивая готовыми изделиями, которые поступают в разные страны. Наши приборы стоят даже в Новой Зеландии! И это,



кстати, тоже элементы цикла — отделы сбыта, продажи, рекламы. Наш продукт — интеллектуальный. Это т. н. «мозги», в которых имеется много микросхем, программный код, но нет никаких материальных ценностей — золота, серебра. Это не нефть и не газ...

#### — Чем компания удерживает и привлекает своих сотрудников?

— Специально — ничем. Зарплаты у нас небольшие. «АНТРАКС», скорее, семейная компания: мы — как одна большая семья, и на предприятии действительно работает много родственников. Как у любой семейной компании, у нас есть свои пороки. Мы с ними боремся: родственные связи иногда работе мешают. В идеале родственники и друзья коллегтиву должны подавать пример, а зачастую происходит как раз наоборот. Но при этом у нас теплая доброжелательная атмосфера. Все вместе мы делаем интересный, качественный и востребованный продукт. Люди удерживаются как-то сами — отношением к ним, микроклиматом, задачами, перспективами опять-таки, потому что мы растем. Бывает, что человек придет, и через два-три месяца становится очевидно, что он «не наш». Как правило, и он это понимает, и сам уходит.

В 2008 г., когда я занимал должность главного инженера, в компании насчитывалось трое сотрудников, а к настоящему времени — полсотни. Компания растет. Среди сотрудников есть те, кто приезжает к нам из Москвы.

Однако, если завтра возникнет производственная необходимость и наши заказчики скажут, что готовы покупать в несколько раз больше наших изделий и попросят разработать ряд модификаций, то нынешним количеством людей мы не обойдемся. А такая перспектива имеется. Поэтому сейчас мы ищем человека — специалиста по подбору персонала, чтобы он целенаправленно работал с институтами, сайтами, досками объявлений и другими ресурсами... Мы перестраиваемся, чтобы работать на перспективу.

#### — Обрисуйте в общих чертах положение дел на российском и мировом рынках в том сегменте, где работает «АНТРАКС».

— Глобальный сегмент — энергетика, подсегмент — электроэнергетика, где у нас имеются свои ниши: мы мониторим линии электропередач и создаем приборы, измеряющие все параметры линий: аварийные ситуации, предупреждения, что и где перегружено. Российский рынок электроэнергетики испытывает существенное падение. Мы много

работали с МОЭСК. В настоящее время на все организуются электронные торги: на поставку оборудования, на проектные или ремонтные работы. Если до 2014 г. объем определенных работ с МОЭСК ежегодно составлял 15 млн руб. в год, то в 2015 г. — всего 1,5 млн руб., а в 2016 г. — ноль.

Зато в Китае рынок растет. На китайскую энергетику государство выделяет сумму в 50 раз большую, чем в России.

Плюс в том, что мы можем поставлять изделия на зарубежный рынок благодаря тому, что доллар сильно вырос и мы стали конкурентоспособны. Минус в том, что в России объемы продаж уменьшаются. За рубежом мы начали продавать, когда это стало жизненно необходимым. Когда в России при экономии всех бюджетов перестали покупать наше оборудование, то, чтобы не урезать зарплату, не сокращать штат, не прекращать разработки, мы с этим же предложением вышли к китайцам. В настоящее время мы поставляем оборудование в 20 стран мира, а зарубежные поставки составляют 5% дохода. Задача увеличить их до 70%, и тогда падение рынка в отдельной стране нас касаться не будет.

#### — Продукт, выпускаемый ООО «АНТРАКС», уникален. Ряд решений не имеет аналогов в мире. Какими своими разработками Вы гордитесь более всего?

— Чтобы говорить о топовом продукте, надо понимать принципы работы ЛЭП. Распределительные линии электропередачи 6–35 кВ проложены по полям, по деревням, по лесам, много отпаек и ответвлений. В тех местах, где параметры сети однородные, определить, что с ней произошло и где, довольно легко. Но если сеть ветвистая и имеет измененные характеристики (то кабелем под землей проходит, то на опору в воздухе поднимается, и при этом меняется тип провода и тип кабеля), то определить место повреждения, находясь на подстанции, фактически невозможно. Чтобы решить эту проблему, мы ставим на ЛЭП приборы. У нас их целая линейка. Более умные приборы (у нас, как оказалось, нет конкурентов в этих топовых решениях) умеют определять много разных параметров: типы замыкания, кратковременные пробои изоляторов, степень обледенения провода, его вибрацию, провисание, перегрев, нагрузки. Мы расшифровываем любой вид замыкания: что произошло, по какой фазе, вид события. Пока мы не готовы определить, что, например, причиной замыкания стала ветка березы, растущей в полутора километрах от подстанции. Но со временем, наверно, и это сможем установить. Пока мы говорим, что это

утечка тока с такими-то характеристиками и приблизительно определяем место аварии.

Российское название самого топового прибора — ИКЗ 34 МР (индикатор короткого замыкания). Зарубежное — Lodestar («Путеводная звезда»).

Любопытный момент: в России вся промышленность любит называться какими-то цифрами и буквами еще с советских времен. Имена собственные появились не так давно. И вот когда мы со своими цифрами приехали к иностранцам, они сказали, что надо как-то по-другому называть свою продукцию.

#### — Сейчас много говорят о Smart Grids. Расскажите, что представляет собой эта технология? Работает ли с ней «АНТРАКС»?

— Во всех диспетчерских устанавливают большие щиты. У нас один такой щит на весь Щелковский район. Диспетчера снабжали пластмассовыми фишками — мнемознаками, из которых он составлял мнемосхему, дающую представление о ситуации на ЛЭП. Когда происходила аварийная ситуация, ему звонил потребитель и говорил, например, что у него пропало напряжение. Дежурный анализировал данные, примерно понимал, что произошло, и отправлял бригаду, чтобы она нашла повреждение и разобралась с ним на месте. Задача первая — отключить поврежденный участок, чтобы работали остальные, а потом уже ликвидировать проблему в конкретной локации. В России место замыкания можно искать несколько суток. Например, в Карелии, где повсюду леса и болота, поиски ведутся в очень сложных условиях — используются вездеходы, бураны, лыжи. Все это время люди сидят без света и без электричества. Мы же делаем устройства, которые достаточно точно определяют место и характер повреждения. Кроме того, мы создаем программное обеспечение, позволяющее эти данные проанализировать. Все наши устройства оснащены передатчиками, в т. ч. GSM и радиоканалами, включая промышленную частоту. Приборы передают информацию в центр, в котором программное обеспечение делает вывод о том, что же произошло. В настоящее время мы дорабатываем эту систему, чтобы автоматически принималось и соответствующее решение.

Исходя из практики, на устранение причины поломки без системы Smart Grid тратится лишь 10% времени, остальные 90% уходят на установление причины и места. Так что если в какой-то деревне люди были без электричества 10 часов, надо понимать, что девять из них ушли на обнаружение места аварии. Мы же эти девять часов превращаем в секунды.

**— В чем Вы как руководитель видите перспективы развития компании?**

— В увеличении числа зарубежных партнеров. На данный момент у нас их не так много. Первыми были швейцарцы. Они сами вышли на нас в 2014 г. через наш русскоязычный сайт, который сами же перевели и поняли, что наш продукт им очень интересен. Сейчас мы договариваемся напрямую с израильской энергетической компанией — она единая по всей стране; ведем переговоры с Канадой: до настоящего времени наша продукция в Америке представлена не была.

Китай как партнер для нас не очень перспективен. Почему? С одной стороны, Китай активно вкладывается в энергетику: перестраивает сети, которые в 1960-х гг. построили еще с помощью советских инженеров. С другой стороны, китайцы практически все копируют. Если ты продашь 10 или 100 изделий, твою компанию, скорее всего, на рынке не заметят. Но как только вы превысите некую планку по объему продаж, китайцы начнут собирать копии ваших изделий.

У нас есть ряд предложений о сотрудничестве из Китая. И вроде надо соглашаться, но при этом хочется придумать какое-то «особенное китайское решение». Мы не видим особой проблемы в том, если китайцы, скопировав, станут распространять копии в своей стране. Плохо, если китайцы начнут продавать эти копии в другие страны, в т.ч. в Россию.

**— Вы занимаетесь АСКУЭ. Что мешает ее внедрению на нижний уровень, когда все счетчики электроэнергии потребителей будут подключены к единому диспетчерскому центру?**

— В энергетике имеется бытовой класс напряжения — 220/380 В и промышленный: 6, 10, 20, 35, 110, 200, 330, 500, 750 кВ и 1 МВ. Класс напряжения величиной 110 кВ — линия, которая питает, например, наш город Фрязино или Красноармейск. Мы производим оборудование для напряжения промышленного класса. С одной стороны, в этом отношении намного выше требования к надежности, отказоустойчивости, качеству: если что-то происходит со 110-кВ линией электропередачи, может обесточиться весь город. Оборудование для этого класса напряжения относится к сегменту В2В, а оборудование для класса напряжения 220 В — к сегменту В2С. Конкуренция в этом сегменте намного выше, чем в В2В. Нам интересен промышленный сегмент, потому что в нем используются другие принципы продаж, другие принципы работы с потребителем. В этом сегменте в меньшей



**Рис. 2. Монитор электрической сети А-Сигнал**

мере развито копирование, более строгая аттестация и сертификация оборудования. В настоящее время в нижнем сегменте мы себя не видим, но все в жизни меняется.

**— «АНТРАКС» — инновационная компания. Как много людей и иных ресурсов задействовано в научных разработках?**

— Начинающие бизнесмены проходят такие тренинги: всем выдают одинаковые ручки и просят продать за час как можно больше. Я больше всех не продам — не готов навязывать эти ручки людям, которым они, в общем-то, не нужны. Мы не можем расти за счет того, что лучше всех продаем. Компания эволюционирует за счет своих разработок. Это и мой личный посыл. В нашей компании работают замечательные ребята. И им, и мне интересно разрабатывать то, чего еще нет в мире. У нас, например, есть патент на научное изобретение, где мы определяем гололед на линиях электропередач так, как его никто в мире не определял раньше. Понятно, что мы не открыли новые законы физики — просто использовали старые, но иначе.

Науку мы пытаемся поощрять всеми силами. Но у нас практическая наука. Мы пытаемся найти применение известным законам в наших реалиях. В этом наша позиция совпадает с позицией областного правительства, которое считает, что у нас в стране мало кто умеет зарабатывать деньги на науке. Smart Grid — тоже часть науки, поскольку необходимо понимать процессы, которые происходят в сетях, на подстанциях, чтобы правильно всем управлять.

Когда я в Нюрнберге общался с руководителем крупного сегмента компании Siemens, он предложил: «Давайте мы вам поручим одну серьезную разработку, за которую заплатим деньги. У вас в России идут от физических принципов, от понимания процессов и всей ситуации. У нас наука другая». И мы ему отказали. Это сомнительная сделка — продажа своих идей при невозможности их реализовать дальше, в «железе». Я патриот своей страны (не был бы им, уже бы сто раз

отсюда уехал, потому что мне не нравится, что у нас творится).

Я считаю, что если мы предлагаем свою продукцию на зарубежном рынке и она применяется в Австралии, Франции, Швейцарии, то таким образом мы поднимаем имидж своей страны. Когда мы продаем научно-исследовательскую разработку в Siemens, мы роняем имидж страны. Никто никогда не узнает, что внутри железа этой компании заложены мысли и идеи, которые созданы были у нас во Фрязине.

**— Много ли внимания в компании «АНТРАКС» уделяется социальной политике? Она требует немалых затрат. Как Вы расцениваете ее: как инвестиции в компанию, некий долг перед коллективом, душевный порыв?**

— У нас имеется своя столовая для сотрудников, где они бесплатно обедают, и совершенно потрясающий повар из Луганской области. Когда мы брали ее на работу, то договорились, что в меню будет суп, второе и компот. Приходишь в столовую и видишь — один одно ест, другой — другое, третий — третье... Повар узнала, кто что любит, и готовит кому вегетарианское, кому мясное, кому диетическое. Мы радуемся. Она радуется. Считаю, нам повезло.

Есть у нас свой спортзал с тренажерами и оплаченные дорожки в бассейне во Дворце спорта. Мальчики предпочитают занятия на тренажерах, девочки — плавать.

Еще мы поддерживаем секцию спортивного ориентирования в городе: покупаем форму, организуем соревнования. У нас куплено оборудование — электронные чипы, станции. Нашим лучшим спортсменам мы оплачиваем дорогу и участие в иногородних соревнованиях. Недавно наши фрязинские ребята в Кисловодск летали на 10 дней. И я с ними тоже, потому что дело это очень люблю. У меня и дочка спортивным ориентированием занимается.

Почему я это делаю? Точно не из чувства долга. Я не чувствую себя должником. Скорее, это все-таки инвестиции, потому что мне хочется жить в хорошем красивом городе, где вокруг ходит интеллектуально развитая интеллигентная молодежь, где нет гопников, где не пьют, не курят и не колются в подъездах. Я не хочу, чтобы дети все свободное время проводили у компьютеров. Пусть они двигаются, ездят в разные города, видят, что интересное есть не только в интернете или в соцсетях. 🍀

*Интервью подготовил Леонид Чанов*