

# Александр ВИБЕ:

## «Наша цель – повысить КПД бизнеса Росатома на рынке цифровых продуктов»



– Александр, многие этапы вашей профессиональной биографии связаны с работой в зарубежных компаниях. В какой мере опыт, накопленный вами на международных рынках, совместим со спецификой российского бизнеса, в том числе с особенностями деятельности Росатома?

– Мне удалось ознакомиться с современными деловыми практиками в разных странах – от Германии до Китая. Главный вывод: постоянное внимание ведущих компаний к вопросам повышения операционной эффективности. Каждый бизнес-процесс, бизнес-единица должны формировать рыночную ценность. Например, в Германии по такому принципу действует автомобильная промышленность – не только производители, но и поставщики комплектующих и услуг. Это чрезвычайно точный бизнес, работающий как часы

В начале 2022 года ООО «Русатом – Цифровые решения» (РЦР, входит в Госкорпорацию «Росатом») возглавил Александр ВИБЕ. В первом интервью в новой должности он рассказал журналу Connect о приоритетах развития бизнеса и раскрыл основные направления совершенствования операционной модели компании.

на всех отрезках жизненного цикла современного автомобиля: от проектирования и изготовления до продажи, поддержки эксплуатации и последующей утилизации. Такой результат – следствие эффективного менеджмента, который основан на модели Stage-Gate, позволяющей спланировать и реализовать процесс создания нового продукта от идеи до запуска.

Большая часть моей профессиональной биографии была посвящена отладке бизнес-процессов или управленческих моделей с тем, чтобы добиться operational excellence. Моя работа в Китае (в команде, создававшей инновационный бизнес с нуля) подтвердила, что движение к операционному совершенству – обязательный атрибут любого стремящегося к развитию бизнеса. Мой опыт оказался востребован на российском рынке, в том числе в рамках стратегических сделок по интеграции компаний в рамках M&A-сделок. Задача состояла в том, чтобы объединенным компаниям с разными культурой и компетенциями попасть в целевую модель успешного бизнеса.

Переход в Mail.ru Group, а затем в Росатом показал, что большой российский бизнес так же нацелен на достижение операционного совершенства. В Росатоме для меня важно, что у корпорации есть сформулированная миссия. Это работа для людей, в интересах промышленности как основы экономики. В распоряжении

Росатома находятся уникальные компетенции и колоссальные ресурсы. Корпорация готова меняться и трансформироваться в ответ на новые вызовы.

– Какие задачи поставлены перед вами руководством блока цифровизации Росатома? Каких изменений в работе РЦР предстоит добиться?

– Цель состоит в том, чтобы обеспечить интеграцию сквозных бизнес-процессов, связанных с созданием, выводом на рынок и коммерческими продажами цифровых продуктов Росатома, а по сути – реализовать упомянутую модель Stage-Gate. Многочисленные участники процесса создания цифровых продуктов внутри отрасли будут действовать в рамках единых принципов и правил, что экономит ресурсы. Сейчас мы вынуждены использовать различные информационные системы, проводить сверку и уточнять данные из различных источников. Эту составляющую необходимо отладить. Формируя интегрированную рамку бизнеса в сфере цифровых продуктов, будем действовать методом убеждения. Все участники должны понимать ценность перехода на новые правила взаимодействия.

Одна из важнейших задач команды РЦР – доказать контрагентам в отрасли и за ее пределами, что вместе с нами они добьются более высоких результатов, сократив затраты времени. Иными

словами, цель – повысить КПД бизнеса Росатома на рынке цифровых продуктов.

**– По каким критериям будет оцениваться позитивная динамика роста РЦР?**

– Мы будем опираться на универсальные и всем понятные финансово-экономические показатели. Например, мой личный КПЭ

и услуги по интеграции. Удобно упаковать их для заказчиков – наша задача.

Без коммуникации с рынком коммерциализация продуктов немислима. Разработчики – люди креативные, их внимание подчас сосредоточено на эффективной «фиче». Наличие в составе продукта полезной (а иногда просто забавной) функции не гарантирует

**– Все эти задачи требуют кадрового обеспечения, которое происходит как в рамках традиционного рекрутинга, так и в формате объединения усилий с уже сложившимися бизнесами. Недавно «Русатом – Цифровые решения» и «Группа Эй-Ти» (холдинг ГК АТ Consulting) создали стратегическое партнерство для решения задач в сфере цифровизации. У РЦР появилась функция управляющей компании, отвечающей за синергию в рамках бизнес-альянсов?**

– Цель альянса – объединение компетенций для создания конкурентоспособных цифровых продуктов и решений (для российского заказчика, включая структуры госуправления), а также для наращивания присутствия на международных рынках. Мы верим, что партнерство позволит Росатому и АТ Consulting реализовывать масштабные проекты в сфере цифровизации и значительно расширить возможности на рынке. К этой работе будут подключены команды разработчиков Росатома, на предприятиях корпорации их более двух тысяч человек.

Работа по интеграции компетенций и ресурсов началась по всем направлениям: от формирования объединенной команды разработчиков до распределения ответственности между специалистами

## Одна из важнейших задач команды РЦР – повысить КПД бизнеса Росатома на рынке цифровых продуктов.

более чем наполовину зависит от объемов заработанных на рынке средств. Так что вторая (после «пересборки» взаимодействия с контрагентами) задача состоит в том, чтобы РЦР стала прибыльной компанией.

Еще одна задача – интеграция стратегического маркетинга в состав бизнес-функций ООО «Русатом – Цифровые решения». Мы должны понимать: как, куда и почему движется рынок цифровых продуктов для промышленности, как изменить наши продукты, чтобы они были привлекательными для заказчиков.

Сегодня недостаточно располагать отраслевыми разработками. Необходимо обеспечить постоянную связь между нами (как продавцами, взаимодействующими с рынком), разработчиками цифровых продуктов и конечными потребителями. От этого во многом зависит развитие цифрового продуктового портфеля Росатома.

Еще один вызов для команды РЦР – обеспечить комплексность продуктового предложения корпорации на рынке цифровых продуктов и сервисов. Клиентам требуются не просто «софт» и «железо», но и множество других элементов: консалтинг и техподдержка, сопровождение внедрения

высоких продаж. Другой классический случай – когда разработчики сильного с точки зрения «математики» продукта не считают дружелюбный пользовательский интерфейс значимой частью продукта, развивая его по остаточному принципу.

Мы намерены сделать так, чтобы отраслевые разработчики лучше слышали целевой рынок и оперативно реагировали на изменения, темпы которых в сфере ИТ нарастают.

### *– Краткая биографическая справка*

**Александр ВИБЕ,**  
генеральный директор  
ООО «Русатом – Цифровые решения»

Родился в Челябинске. Получил высшее экономическое образование в Германии и России, окончив Ferdinand von Miller High School, Банковский колледж ИНК и Академию труда и социальных отношений. В 2021 г. дополнительно получил бизнес-образование по программе Executive Digital MBA «Цифровая трансформация бизнеса».

Обладает более чем 10-летним опытом работы в России и за рубежом (включая Германию, Китай, Австрию и Швейцарию) в крупных корпорациях: в Mail.ru Group на позиции директора по комплексным проектам (цифровые решения для B2B), в стартапе Beijing Union of Food (Китай) в должности заместителя генерального директора, а также в консалтинговых компаниях: Parameta Projektberatung (Германия) и KPMG (Россия).

Владеет обширной экспертизой в качестве директора проектов в международных трансграничных проектах и глобальных сделках M&A, а также в сфере интеграции цифровых решений и стратегии.

в области системной интеграции и продаж.

Синергия должна возникать по разным направлениям. Там, где позиции Росатома на рынке цифровых продуктов крепкие, необходимо расширять присутствие и закреплять лидер-

Во-вторых, Росатом наращивает усилия в области построения цифрового бизнеса – от создания собственных цифровых продуктов до партнерских решений с ИТ-отраслью и интеграционных проектов. И, в-третьих, Росатом выступает площадкой для апробации

продукт или очередную версию решения, а мы еще не готовы их предложить.

Третий вопрос – эффективность работы команды, отвечающей за продажи цифровых продуктов. Современные консультанты должны владеть актуальными практиками продаж во взаимодействии с клиентом, понимать его цели и возможности.

Четвертое направление – укрепление доверия к корпорации как вендору цифровых продуктов. Любой масштабный проект по внедрению промышленных ИТ-решений не обходится без сложностей. Но поставщик должен решать любые возникающие проблемы так, чтобы сформировать максимально позитивное отношение заказчика к себе. Предстоит развивать систему всесторонней поддержки заказчика, выстраивать долгосрочное партнерское взаимодействие с клиентами. Важно, чтобы были понятны преимущества сотрудничества с «Росатом – Цифровые

## Еще один вызов для команды РЦР – обеспечить комплексность продуктового предложения корпорации на рынке цифровых продуктов и сервисов.

ство. Целый ряд рыночных компетенций стратегических партнеров позволяет нам выходить в новые для корпорации сегменты. Для новых рыночных ИТ-активов, которые будут входить в контур Росатома, РЦР готов выступать в роли проводника, чтобы до минимума сократить адаптационный период и быстрее перейти к продуктивной совместной работе.

**– Как РЦР адаптируется к условиям работы в новой экономической реальности, которая складывается на фоне санкций?**

– РЦР обладает очень важным и ключевым навыком – гибкостью. В нынешних условиях очень многое зависит от умения быстро и правильно принимать необходимые решения. И столь же оперативно их реализовывать. Поэтому мы смогли оперативно адаптироваться к новым вызовам. При этом особо хочу отметить, что в текущей ситуации существенно повысилась значимость участия корпорации в процессах цифрового импортозамещения.

Мы видим, как увеличивается связанность трех ролей, которые Росатом играет в этой сфере. Во-первых, корпорация выступает одним из наиболее активных участников процессов цифровизации Российской Федерации в целом.

внедряемых импортонезависимых цифровых технологий и полигоном, на котором отрабатываются эффективные модели управления цифровым импортозамещением.

## РЦР обладает очень важным и ключевым качеством – гибкостью.

Как следствие, ежедневную работу РЦР мы выстраиваем с учетом именно такого понимания роли и места корпорации.

**– Какие вопросы волнуют вас сегодня как генерального директора РЦР в наибольшей степени?**

– Таких тем несколько. Прежде всего, это готовность цифровых решений к выходу на рынок и понимание, как будем трансформировать портфель разработок в портфель коммерчески успешных цифровых продуктов.

Вторая тема – скорость реакции на запросы заказчиков. Здесь есть над чем работать. Бывает, что клиенты ждут новый

решения», а компания получила систему эффективных бизнес-процессов и отлаженную модель операционной деятельности.

Подводя итог, хочу сказать о главном – человеческом капитале, важнейшей для меня теме. Я стремлюсь дать сигнал рынку специалистов и способствовать притоку цифровых кадров в Росатом. Мой переход из рыночной компании в госкорпорацию – осознанный. Более того, своим примером хочу показать, что Росатом быстро трансформируется. Корпорация предоставляет обширное пространство для профессионального роста и развития, где реализуются не только традиционные атомные, но и новые цифровые проекты. ■