

01.12.2025

Алексей Пастухов: «Деловые люди выбирают компанию ICS Consulting»

Российская компания ICS Consulting, основанная в 2011 году, со штаб квартирой в Москве, работает в ключевых отраслях экономики страны. Её профиль — управленческий и стратегический консалтинг, операционная эффективность, корпоративное управление, цифровая трансформация и внедрение ИИ, поддержка международных проектов. Девиз компании: «С вами до результата!». Основатель и генеральный директор ICS Consulting Алексей Пастухов ответил на вопросы BM Moscow Foresight.

— Что в России понимается под словом «консалтинг»?

— Консалтинг — профессиональная услуга на стыке стратегии и операционного управления. Это не «мнение эксперта», а совокупность проверенных решений и управленческих практик, которые помогают собственникам и управленческим командам достигать конкретных целей: от стабилизации и роста до выхода на новые рынки и перестройки цепочек поставок. По сути, это архитектура («данные → модели → процедуры → контроль»), доводящая замысел до метрик P&L (Profit and Losses, отчёт о «прибыли и убытках» — **прим. ред**.).

Мы придерживаемся outcome-/ROI-подхода: формулируем цель в измеримых величинах (например, «−7–10% OPEX в закупках», «+3–5% маржи сервиса», «−15% незавершёнки») и сопровождаем проект до появления эффекта в цифрах.

— Ваша компания предлагает комплексный подход к решению бизнес-задач. А из чего конкретно состоит пакет предложений?

— Наш «конструктор решений» состоит из трёх слоёв: стратегия, процессы, управление.
На стратегическом слое — реалистичные цели и сценарии, совместимые с отраслевыми возможностями и ограничениями.
На процессном слое — порядок в данных и потоках работ: нормализация спецификаций, TCO-метрики, сценарное моделирование, сокращение циклов и потерь.

На управленческом слое — роли и ответственность, регламенты принятия решений, SLA (Service Level Agreement, «соглашение об уровне обслуживания» - **прим. ред**.), управленческая отчётность и цикл улучшений.
Отдельный блок — ИИ и цифровые решения. Начинаем с архитектуры эксплуатации: мониторинг дрейфа, «песочницы» для обновлений, внутренняя сертификация решений, понятная механика ответственности. Практически работаем короткими 10–12-недельными волнами со строго определёнными артефактами на финише (карта данных, регламенты, дашборды, ретро по эффекту) и «быстрыми шлюзами» интеграции: минимально достаточными стандартами форматов и метрик, чтобы стыковать поставщиков и клиентов за недели, а не месяцы. Юридико-аналитический контур закрывает риски и даёт опору внедрению. Отраслевой фокус — промышленность, нефтегаз, химия, машиностроение и транспорт.

— Почему деловые люди выбирают именно ICS Consulting? Какие конкурентные преимущества есть у Вашей компании?

— По образованию я математик, и это чувствуется в подходе к делу: «жёсткая» аналитика сочетается с пониманием человеческого фактора — культуры, мотивации, коммуникаций. Мы переводим стратегию в операционные решения и доводим до метрик; от хайпа — к управляемым цифрам.

Второе, это ответственность за результат. Принцип «ICS Consulting — с вами до результата!» означает сопровождение внедрения до измеримого эффекта.

Третье — интеграционная роль. Мы не конкурируем с вендорами, а связываем архитектуру данных, модели и организацию труда. Рабочая формула 10×10: одна приоритетная метрика, небольшая кросс-функциональная команда с владельцем метрики, 10 недель на пилот и 10 обязательных артефактов на выходе. Такая дисциплина позволяет выигрывать тендеры у крупных игроков там, где важны скорость, гибкость и ответственность за внедрение.

— Поясните, зачем крупным индустриальным компаниям, которые ведут успешный бизнес, нужны консультанты?

— Есть две типовые ситуации: «когда сложно» и «когда хорошо». В первом случае консультанты усиливают управляемость: убирают хаос в данных и процедурах, выравнивают циклы, снижают потери.

Во втором — помогают пройти следующий порог эффективности и скорости, не разрушив то, что работает. Запросов у промышленности обычно три. Первый — «оптика извне»: сравнить себя с лучшими практиками и снять «замыливание». Второй — ускорение изменений: внешняя команда задаёт темп и методическую дисциплину, обеспечивая нейтральность при сложных кадровых и структурных решениях. Третий — технологии и новые рынки: ИИ, аналитика данных, импортонезависимые цепочки, локализация.

С малым бизнесом мы работаем через образовательные треки: предприниматель учится, растёт, и, когда компании требуется стратегия и масштабирование, мы подключаемся проектно.


Санкт-Петербургский Общественный
антиэкстремистский Форум
«Укрепление традиционных
российских духовно-нравственных
ценностей в свете внешних и
внутренних угроз России»

— Откройте секрет: как дорого обходится заказчикам полный пакет консалтинговых услуг?

— Стоимость зависит от масштаба и горизонта. Скажем, такой пример: машиностроительный завод с выручкой 6–7 млрд рублей, долей рынка около 20%, упёрся в ограничения роста. Мы делаем предварительную аналитику, проводим стратегическую сессию с ключевой командой и формируем дорожную карту: где именно лежит эффект в деньгах и какие артефакты фиксируют изменения в рутине. Диапазон по таким проектам — от 2,5 до 9 млн рублей. Это инвестиция в управляемый рост. 12 недель на первый ROI-участок, затем масштаб на соседние процессы; в бюджет входят «быстрые шлюзы» интеграции, регламенты эксплуатации и контур управляемой безопасности (происхождение данных, журналы решений, процедура эскалации).

Для завода с выручкой 6–7 млрд рублей наш пакет консалтинговых услуг обходится совсем недорого.

— С чего начинается работа консультантов? Сначала изучаете предприятие и собираете максимум информации, а затем приступаете к выработке решений?

— Мы работаем только в правовом поле и на основе согласованных с заказчиком данных; никакого «промышленного шпионажа» и навязывания услуг. Начинаем с гипотезы пользы, метрики, владельца метрики и дедлайна; затем — карта данных и источников, проверка качества, минимально необходимая архитектура. Этика и безопасность — по умолчанию: происхождение данных, журналирование решений моделей, механизм безопасного отказа и ручная эскалация, ретро по утечкам стоимости. Такая «операционная система культуры» скучно звучит, но именно она делает масштабирование предсказуемым и снижает риски. Конфиденциальность и ответственность — наш главный нематериальный актив.

— В вашем пресс-релизе сказано, что ICS Consulting создана специалистами с большим опытом. Кто эти люди?

— Я создал компанию в 2011 году, как частный бизнес, и с самого начала собирал команду сам. Сегодня у нас люди из консалтинга, науки, госслужбы и бизнеса. Общее у них — критическое мышление, предметная глубина и умение говорить о положении дел прямо и уважительно. Современный консультант совмещает знания производственного менеджмента, маркетинга и экономики с сильными «мягкими навыками»: переговоры, публичные выступления, управление конфликтами. Формула профессии проста: понимать, говорить, слышать и работать с достоинством и уважением.

— Назовите ваших самых крупных заказчиков в России.

— Среди ключевых — «Лукойл» и «Роснефть». У обеих есть собственные консалтинговые структуры, но наши задачи с ними не пересекаются. Мы занимаем свою нишу и дополняем внутренние компетенции. Важнее списка логотипов то, что мы доводим проекты до измеримого эффекта; за это нас повторно приглашают к сотрудничеству.



— Правда ли, что за рубежом вы работаете только с российскими компаниями?

— Да, это так. С так называемыми недружественными странами мы не работаем. Мы живём и трудимся в России и действуем в её интересах. Одновременно хорошо знаем практики Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии и помогаем российским компаниям собирать локальные команды, адаптировать процессы к этическим и религиозным нормам, выстраивать «быстрые шлюзы» интеграции (единые форматы данных и метрик, процедуры сертификации решений), а также создавать логистические и страховые коридоры.

География ICS Consulting**:** Малайзия, Индонезия, Вьетнам, Иран, Беларусь, на горизонте — Латинская Америка. Наши клиенты — люди дела; за рубежом от них требуется высокая культура и профессиональная подготовка. Этому помогают и университеты, и бизнес-школы, и наши прикладные программы.

— Как сегодня, на Ваш взгляд, относятся к России в странах Азии, Африки и Латинской Америки?

— Наследие советских специалистов работает до сих пор: во многих странах сохранилась добрая память о совместных проектах. Плюс тысячи выпускников советских и российских вузов сегодня занимают высокие позиции в бизнесе и государстве. Эти связи помогают нам строить прагматичные и уважительные отношения и быстро договариваться по стандартам взаимодействия.

— В июне в Санкт-Петербурге прошёл Общественный антиэкстремистский форум «Бизнес, власть и религии», где ICS Consulting выступила соорганизатором. Почему к событию такой интерес?

— Форум объединил представителей бизнеса, общественных организаций, государственных структур и религиозных конфессий и стал площадкой открытого диалога и совместного поиска решений по вопросам безопасности и стабильности. Это пример того, как религиозные организации, бизнес и гражданское общество могут действовать вместе ради общих целей: мира, устойчивости и развития. Диалог и сотрудничество становятся основой ответственных решений и среды, где безопасность каждого — практическая задача.

— За какие заслуги перед Русской православной церковью Петербургская митрополия наградила Вас освящённым боевым знаменем?

— Официальная формулировка: «За внедрение корпоративной культуры, соответствующей традиционным российским

ценностям и православным принципам».

Хоругвь — персональная награда, но для меня это признание того, что ICS Consulting строит не только эффективный бизнес, но и среду, основанную на базовых ценностях: честности, ответственности, уважении и стремлении к общему благу. Российские ценности помогают не просто выживать в многополярном мире, но и расти в условиях турбулентности. В центре — человек. Мы нацелены на освоение новых рынков, но человеческое достоинство и профессиональная культура остаются неизменными ориентирами.

— Существует ли связь руководства компании с Департаментами Москвы?

— Системного диалога со столичными властями пока нет. Мы открыты к предметному разговору и хотели бы наметить совместный план действий. Москва — важнейший коммуникационный, логистический и финансовый центр страны; нам, как москвичам, не безразлично, чем живёт город. Как руководитель ICS Consulting, я заинтересован быть полезным Москве и её жителям делом, а не словами.

Сергей Крон.