

Цифровая диверсификация промышленности в России¹

Юдина Мария Александровна²

Кандидат социологических наук, старший научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: [1412-6270](#),
ORCID: [0000-0003-1289-4761](#), m.yudina@hse.ru

Международная лаборатория цифровой трансформации в государственном управлении, ИГМУ НИУ ВШЭ, Москва, РФ.

Газенкампф Александр Николаевич

Аспирант, ORCID: [0009-0002-6344-1711](#), gazenkampf@gmail.com

Университет «Синергия», Санкт-Петербург, РФ.

Аннотация

Несмотря на общий рост числа исследований, посвященных цифровой трансформации в России, ее формы в отечественном бизнесе мало представлены в научной литературе. Поиск в Научной электронной библиотеке показал, что в настоящее время нет изданных работ с ключевым словом «цифровая диверсификация», хотя данный термин используется в англоязычных научных работах иностранных авторов. Цель настоящего исследования — классификация стратегий создания дочерних ИТ-компаний, выхода на новые рынки цифровых сервисов и решений промышленными предприятиями РФ. Были проанализированы стратегии цифровой диверсификации 332 российских предприятий из 19 отраслей промышленности. Результаты позволяют сделать вывод, что государственная поддержка отрасли ИКТ способствовала популярности данной стратегии в подавляющем большинстве (84%) проанализированных отраслей промышленности, причем стратегия создания дочерних ИТ-компаний имеет отраслевую специфику. На основе проведенного анализа выделены три типа подобных компаний по характеру решаемых ими бизнес-задач: 1) оператор ИТ-инфраструктуры, 2) центр цифровых компетенций, 3) владелец цифрового продукта. Оператор ИТ-инфраструктуры — это дочерняя компания, выполняющая роль внутреннего провайдера ИТ-услуг для материнской компании. Центр цифровых компетенций управляет цифровой трансформацией материнской компании, инициируя необходимые для нее изменения в области информационных систем, бизнес-процессов, корпоративной культуры и цифровых навыков персонала. Дочерние компании — владельцы цифрового продукта предоставляют цифровой продукт для поддержки основных бизнес-функций материнской компании и в случае наличия спроса на этот продукт начинают продвигать его на рынке. По результатам проведенного исследования выявлен тренд на цифровую диверсификацию промышленных предприятий РФ и стимулирующие его развитие факторы.

Ключевые слова

Производственный бизнес, дочерняя ИТ-компания, стратегия, цифровой продукт, государственная поддержка, ИКТ.

Для цитирования

Юдина М.А., Газенкампф А.Н. Цифровая диверсификация промышленности в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 112. С. 108–118. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-112-2025-108-118](#)

Digital Diversification of Industry in Russia³

Maria A. Yudina⁴

PhD, Senior Researcher, ORCID: [0000-0003-1289-4761](#), m.yudina@hse.ru

International Laboratory for Digital Transformation in Public Administration, HSE University, Moscow, Russian Federation.

Alexander N. Gazeckampf

Postgraduate student, ORCID: [0009-0002-6344-1711](#), gazeckampf@gmail.com

“Synergy” University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Despite the general increase in the number of studies devoted to digital transformation in Russia, its forms in domestic business are poorly represented in the scientific literature. A search in the Scientific Electronic Library showed that there are currently no published works with the keyword “digital diversification”, although this term is used in English-language scientific works by foreign authors. The aim of this study is to classify the Russian industrial enterprises strategies on subsidiary IT company's creation. The authors examined the digital diversification strategies, specifically, the establishment of subsidiaries in the ICT sector by 332 Russian enterprises across 19 industrial sectors. Research results show that state support for the ICT industry has fostered the popularity of this strategy in the overwhelming majority (84 %) of the sectors studied, and that the strategy of creating subsidiary IT companies exhibits clear sector-specific characteristics. Based on the business tasks addressed by these subsidiaries, the authors identified three distinct types: IT infrastructure operators, digital competence centers and digital product owners. An IT infrastructure operator is a subsidiary that functions as an internal provider of IT services to its parent company (infrastructure administration, cybersecurity management and so on). A digital competence center, by contrast, steers the parent company's digital transformation,

¹ Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

² Корреспондирующий автор.

³ The article was prepared within the framework of the Basic Research Program at HSE University.

⁴ Corresponding author.

initiating requisite changes in information systems, business processes, corporate culture, and staff digital skills. Finally, a digital product owner develops and supplies a digital product to support the parent company's core operations and, where external demand exists, commercializes it in the wider market. The research allowed drawing several conclusions from the analysis concerning the trend of digital diversification among Russian industrial enterprises and the factors that enhance it.

Keywords

Manufacturing business, subsidiary IT company, strategy, digital product, government support, informational and communication technologies.

For citation

Yudina M.A., Gazenkampf A.N. (2025) Digital Diversification of Industry in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 112. P. 108–118. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-108-118

Дата поступления/Received: 06.07.2025

Введение

Согласно индексу цифровизации отраслей экономики НИУ ВШЭ⁵, в топ-5 вошли только отрасли сферы услуг, причем с оговоркой, что отрасль информационно-коммуникационных технологий (далее — ИКТ) тоже относится по большей части к сфере услуг.

При этом различные исследования, включая McKinsey⁶ и World Economic Forum⁷, указывают на существенный потенциал цифровой трансформации для предприятий различных сфер промышленности. В этой связи исследовательский интерес представляют реализуемые российскими производственными предприятиями стратегии цифровой трансформации. Термин «стратегия» в данном случае трактуется как «принцип поведения» [Минцберг и др. 2016]. Например, автоконцерн Renault, столкнувшись с такими препятствиями, как медлительность бизнес-процессов компании и недостаток цифровых компетенций, в 2017 г. создал дочернюю компанию Renault Digital для достижения целей цифровой трансформации материнской компании. Стратегия создания дочерней IT-компании позволила выстроить процессы создания новых цифровых решений посредством постоянных экспериментов, что проще сделать в новой компании меньшего масштаба. В то же время материнская компания получала дивиденды и могла продавать полученные цифровые решения на новом рынке через дочку. Мы предполагаем, что российские производственные компании сталкиваются с аналогичными вызовами, и считаем необходимым выяснить, как часто лидеры рынка выбирают ту же стратегию — создание дочернего IT-предприятия. Отметим, что в России государство проводит системную политику по стимулированию развития российской IT-отрасли, предоставляя подобным компаниям различные льготы. Это может служить дополнительным стимулом для выбора данной стратегии.

Классик теории стратегического менеджмента И. Ансофф в своей основополагающей работе анализирует возможные стратегии роста на базе матрицы «продукт — рынок», в которой возможны четыре варианта стратегий:

- 1) проникновение на рынок. Усилия по увеличению продаж без отказа от изначальной маркетинговой стратегии. Компания стремится усилить свои позиции либо за счет увеличения объема продаж текущим клиентам, либо за счет поиска новых клиентов для своих продуктов;
- 2) развитие рынка. Освоение новых рынков за счет небольших модификаций в текущем продукте;

⁵ Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы // ИСИЭЗ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/783750202.html> (дата обращения: 28.02.2025).

⁶ Capturing the true value of Industry 4.0 // McKinsey [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/capturing-the-true-value-of-industry-four-point-zero> (дата обращения: 28.02.2025).

⁷ Global Lighthouse Network: Shaping the Next Chapter of the Fourth Industrial Revolution // WEF [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-lighthouse-network-shaping-the-next-chapter-of-the-fourth-industrial-revolution/> (дата обращения: 28.02.2025).

-
- 3) развитие продуктов. Разработка и предложение новых продуктов для существующего рынка;
 - 4) диверсификация. Предложение новых продуктов для новых рынков [Ansoff 1957, 114].

Диверсификация требует новых навыков, технологий и, как следствие, практически неизбежно приводит к изменению организационной структуры бизнеса. В современных условиях цифровой трансформации общества растет число компаний, делающих выбор в пользу стратегии диверсификации с целью освоения цифровых рынков. Поиск среди русскоязычной научной литературы на портале elibrary.ru, как и в его более узком сегменте — Российском индексе научного цитирования (РИНЦ), по ключевому словосочетанию «цифровая диверсификация» не дал результатов⁸, хотя термин применяется исследователями из других стран: например, в монографии с международным составом авторов [Research Handbook on Digital Strategy 2023] первая глава называется Digital diversification, то есть «Цифровая диверсификация» [Aversa, Hueller 2023].

«Диверсификация продуктов, услуг и бизнес-моделей с использованием цифровых технологий ради возможностей, связанных с участием фирмы в различных видах деятельности и предложениях, основанных на цифровых технологиях» — так определяют цифровую диверсификацию авторы главы [Ibid., 21]. Они отмечают, что исследование данного явления находится на начальной стадии развития. К аналогичному выводу пришли Ин Сюй и его соавторы [Xu et al. 2024]: опубликовано мало работ о том, как цифровая диверсификация может способствовать устойчивости компаний. Это эмпирическое исследование показало положительную роль диверсификации источников поставок через связь цифровой трансформации с устойчивостью фирм, подтверждая предположение о том, что такая диверсификация помогает уменьшить сбои в цепочке поставок. Группа ученых из Малайзии [Brahmana et al. 2025] выявила нелинейную взаимосвязь между цифровой трансформацией и международной диверсификацией, которая усиливается из-за конкуренции на товарном рынке. Они доказали это, проведя регрессионный анализ данных 235 нефинансовых компаний, преимущественно фирм обрабатывающей промышленности и других технологических отраслей.

Ученые разделяют исследования цифровой диверсификации на две группы: первая включает теоретические исследования, которые закладывают фундаментальные теории и концептуальные основы цифровой диверсификации; вторая — эмпирические исследования, в которых рассматриваются практическое применение и результаты цифровой диверсификации [Andreasson et al. 2024]. Работы второй группы чаще всего посвящены анализу результатов, достигнутых в рамках данных стратегий: технологической диверсификации и инноваций в бизнесе. Причем теоретических работ пока мало, а эмпирические исследования сосредоточены преимущественно на сфере услуг. Ряд исследователей также отмечает тесную связь между диверсификацией и сервитизацией [Kohtamäki et al. 2020].

С учетом дефицита русскоязычных научных публикаций по данной проблематике, а также сосредоточенности большинства международных работ по цифровой диверсификации на секторе услуг представляется актуальным изучить особенности применения данной стратегии промышленными компаниями России. Объект исследования — производственный бизнес РФ в условиях цифровой трансформации; предмет — практика крупных российских предприятий промышленной сферы создавать дочерние IT-компании. Цель работы — проанализировать стратегии создания дочерних IT-компаний с выходом на новые рынки цифровых сервисов и решений промышленными предприятиями России. Для достижения цели необходимо выяснить:

⁸ Проверено в начале 2025 года и повторно 09.06.2025 перед направлением рукописи данной статьи в журнал.

- как развивался тренд на появление дочерних ИТ-компаний такого рода;
- какие задачи выполняют дочерние ИТ-компании для материнских производственных компаний и, возможно, остального рынка.

Целесообразно изучить в первую очередь крупные производственные предприятия, влияющие на свою отрасль и на экономику страны в целом, поэтому для определения круга таких компаний использовался [Перечень](#) системообразующих организаций Российской экономики, доступный в информационно-справочной системе «КонсультантПлюс». Дополнительно использовался сервис проверки контрагентов [Rusprofile](#), который агрегирует данные о юридическом лице из 39 открытых реестров органов федеральной исполнительной власти (ФНС, Росстат, Генеральная прокуратура РФ, Минэкономразвития РФ и т. д.). Особую ценность для данного исследования представляет функция отслеживания связей между юридическими лицами, которая дает возможность проанализировать все дочерние предприятия юридического лица.

Динамика создания дочерних компаний в контексте государственного регулирования

Из 332 проанализированных производственных предприятий 15% создали свои дочерние ИТ-компании, при этом наблюдается существенная отраслевая специфика: в некоторых сферах данная стратегия получила существенно большее распространение. Авиационная промышленность, металлургия, добыча нефти и нефтяного (попутного) газа, автомобильная промышленность демонстрируют наличие дочерних компаний у 23%–50% предприятий. Подчеркнем, что некоторые компании обладают несколькими дочерними ИТ-компаниями для решения различных задач.

Стратегия создания дочерних ИТ-компаний встречается в подавляющем большинстве (84%) из 19 отраслей промышленности Российской Федерации, по которым удалось получить данные. Анализ динамики регистрации дочерних ИТ-компаний показал, что первые из них были основаны в конце 90-х годов (Рисунок 1). С 2008 года, ознаменовавшегося мировым финансовым кризисом, создание подобных фирм набирает популярность: за период 2008–2012 гг. крупнейшими производственными компаниями России было основано 15 дочерних ИТ-компаний. В 2013–2016 гг. наблюдаем спад, возможно связанный с введением санкций против России. Вероятно, владельцы крупных компаний решили выждать время, оценить изменившиеся условия мировой и внутригосударственной конкуренции. В трех отраслях крупнейшие предприятия не создали дочерних ИТ-компаний: судостроении, медицинской промышленности и машиностроении для пищевой и перерабатывающей промышленности.

В июле 2017 года Правительство РФ утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации»⁹. Бизнес оперативно отреагировал созданием дочерних компаний в сфере ИКТ, причем именно с 2017 года тренд стал устойчивым.

⁹ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» // Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79i5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 20.05.2025).

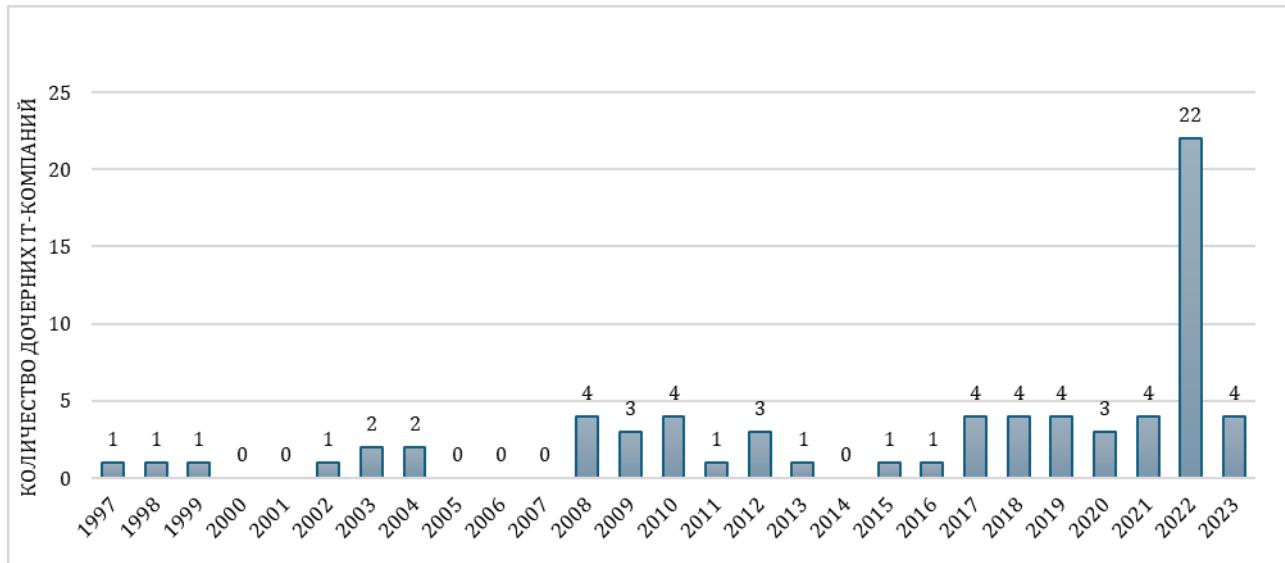


Рисунок 1. Динамика регистрации дочерних ИТ-компаний (1997–2023)¹⁰

Государственная поддержка ИКТ¹¹ способствовала росту числа регистраций дочерних ИТ-компаний в российской промышленности: ИТ-компании, разработчики проектировочного программного обеспечения смогли получить освобождение от НДС [Зверева 2022]. Можно сделать вывод, что изменения в законодательстве в 2020 году создали преимущество для дочерних промышленных ИТ-предприятий, которые занимаются проектировочным программным обеспечением.

Более того, наиболее заметный к настоящему времени всплеск числа регистраций дочерних ИТ-компаний также связан с государственной поддержкой сферы ИКТ: был подписан соответствующий указ Президента¹², повлекший существенные изменения в налоговом кодексе, затронувшие в том числе закончившийся на тот момент 2022 год. В то же время необходимо учитывать введенный запрет на применение нулевых ставок налога на прибыль ИТ-отрасли для «организаций, созданных в результате реорганизации в форме слияния, разделения или выделения после 1 июля 2022 г.»¹³. То есть далеко не все дочерние ИТ-компании, созданные в 2022 году в результате цифровой диверсификации, имеют право на данную льготу. Мы полагаем, что значимым фактором стало введение в 2022 новых санкций и уход с российского рынка множества компаний различных отраслей.

В этих сложных условиях ранее взятый курс на импортозамещение значительно усилился. Крупные промышленные предприятия, успевшие к этому времени накопить экспертизу в цифровой трансформации, получили все основания считать, что на их новую цифровую отечественную продукцию найдутся покупатели (Рисунок 2).

¹⁰ Составлено авторами.

¹¹ Федеральный закон «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» от 31.07.2020 № 265-ФЗ // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358732/ (дата обращения: 10.05.2025).

¹² Указ Президента Российской Федерации от 02.03.2022 № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203020001> (дата обращения: 10.05.2025).

¹³ О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации : Федеральный закон от 31 июля 2020 года № 265-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358732/ (дата обращения: 30.05.2025).

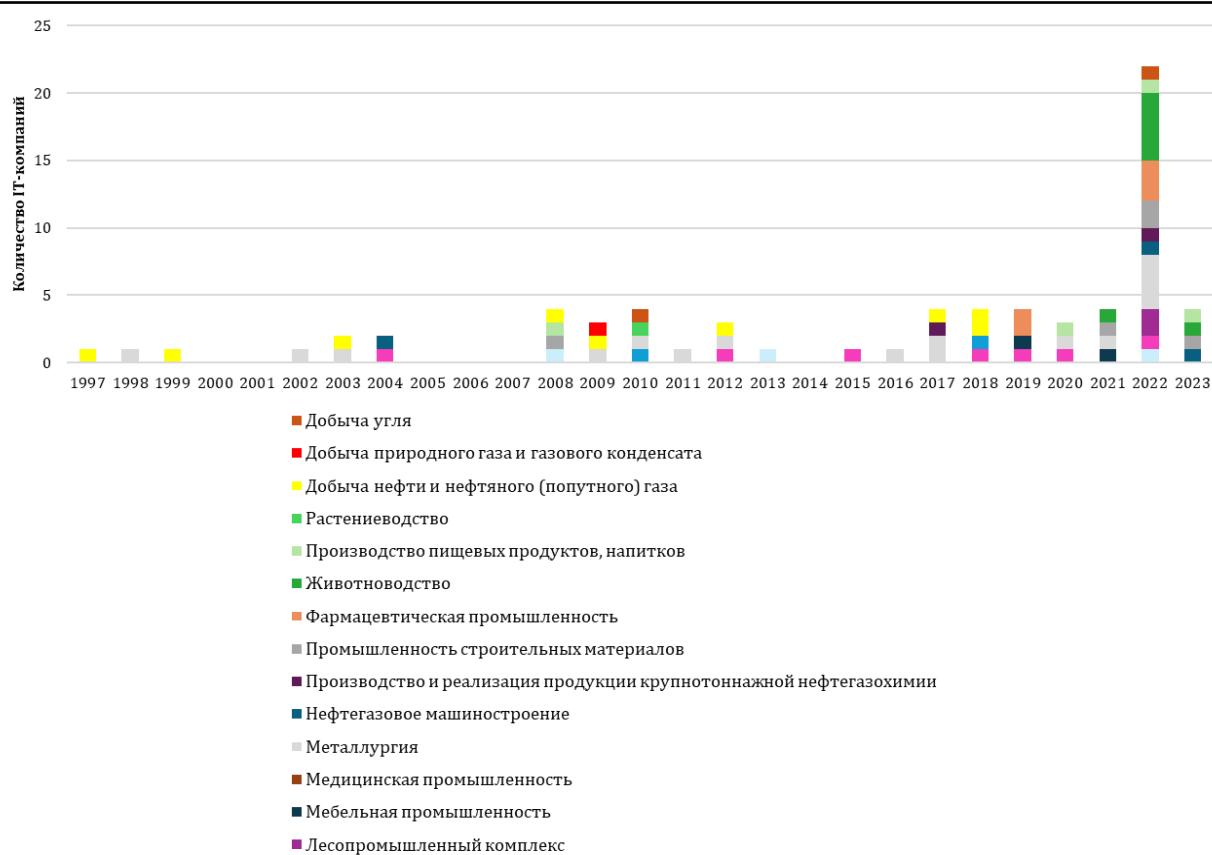


Рисунок 2. График регистрации дочерних ИТ-компаний в зависимости от отрасли¹⁴

Отраслевая специфика цифровой диверсификации в промышленности требует отдельных исследований с учетом особенностей сфер деятельности предприятий. Тем не менее предварительно уже можно отметить характерное отличие авиационной промышленности. В ней нет волн регистрации, только конкретные годы, когда были созданы многие дочерние ИТ-компании (2008, 2013 и 2022), причем создали их большинство крупнейших предприятий — 50%! Подчеркнем, в 2022 году подобных дочек было создано в авиационной промышленности больше, чем в других отраслях. Полагаем, что это напрямую связано с особым, стратегическим статусом отрасли и потребностью российского государства в ускоренном темпе обеспечить импортозамещение в ней. В металлургии дочерние ИТ-компании создали 38% компаний; добывающие нефть и попутный (нефтяной) газ — 31%; занятые добычей природного газа и газового конденсата предприятия — 17%.

Крупные компании отрасли «растениеводство» цифровую диверсификацию не применяли в России до 2022 года. По всей видимости, налоговые льготы стали ключевым фактором бума на стратегию цифровой диверсификации в данной сфере. Выделение информационно-коммуникационных отделов предприятий в отдельные компании в условиях санкций стало способом экономии, дало доступ к льготам от государства: их получали фирмы с аккредитацией в сфере информационно-коммуникационных технологий.

Отметим, что исследователи цифровой трансформации и диверсификации, анализировавшие ведущие компании Китая [Wang et al. 2025], рекомендовали компаниям рассматривать цифровую трансформацию как ключевой компонент своей стратегии развития. Причем этот подход особенно полезен компаниям с низкой устойчивостью к рискам, работающим на нестабильных рынках. Авторы указанного исследования рекомендуют разнообразные государственные формы стимулирования цифровой трансформации, некоторые из которых уже реализуются в России, как

¹⁴ Составлено авторами.

мы отметили выше. Но иностранные авторы также делают особый акцент на том, что правительству следует проводить целенаправленную политику по упрощению процедуры входа в цифровую трансформацию для более широкого участия компаний различных отраслей и капитализации на цифровых рынках для более здоровой конкуренции. Учитывая склонность многих российских рынков к олигополистической конкуренции, можно согласиться с данной рекомендацией.

Характеристика различных подходов к стратегии цифровой диверсификации

В процессе изучения деятельности дочерних ИТ-компаний было выявлено, что они предлагают разнообразные сервисы, цифровые решения и продукты в диапазоне от базовых сервисов по поддержке ИТ-инфраструктуры до комплексного управления цифровой трансформацией производственного предприятия. Позиционирование услуг и продуктов дочерних ИТ-компаний на рынке также отличается широким диапазоном возможных вариантов. В зависимости от решаемых бизнес-задач дочернюю ИТ-компанию в любой из отраслей промышленности можно отнести к одному из трех типов:

- оператор ИТ-инфраструктуры;
- центр цифровых компетенций;
- владелец цифрового продукта.

В Таблице 3 приведены примеры с описанием сервисов и продуктов, предлагаемых компаниями.

Таблица 1. Матрица основных типов дочерних ИТ-компаний¹⁵

Тип дочерней ИТ-компании	Примеры компаний дочерняя (материнская)	Описание сервисов, продуктов
Оператор ИТ-инфраструктуры	ООО «Газпромнефть ИТО» (ПАО «Газпром нефть»)	Единый корпоративный оператор ИТ-инфраструктуры
	ООО «Сибур Коннект» (ПАО «СИБУР Холдинг»)	Поддержка базовых сервисов ИТ и ИТ-инфраструктуры
Центр цифровых компетенций	ООО «Газпромнефть-ЦР» (ПАО «Газпром нефть»)	Корпоративный интегратор компетенций по цифровому развитию
	ООО «Северсталь Диджитал» (ПАО «Северсталь»)	Разработка и внедрение цифровых продуктов для оптимизации текущих производственных и бизнес-процессов
	ООО «Сибур Диджитал» (ПАО «СИБУР Холдинг»)	Решение креативных задач по цифровизации нефтехимического производства. Доступны продукты в области онлайн-оптимизации производства, визуализации производственных показателей, рекомендательных систем и др.
	ООО «ТН Диджитал» (ООО «ТехноНИКОЛЬ-Строительные Системы»)	Внедрение цифровых технологий в отрасль производства строительных материалов, логистику, клиентский сервис и управлочные процессы. Цифровые продукты для управления транспортом, поиска подрядчиков в строительстве, контроля качества монтажа
Владелец цифрового продукта	ООО «Лаборатория Измерительных Систем» (ПАО «Северсталь»)	Быстрое внедрение измерительных систем через центр исследований и разработок (R&D-центр)
	АО «Северсталь Платформа» (ПАО «Северсталь»)	«Платферрум» — маркетплейс металлопроката с реальными ценами и остатками, автоматизирует процессы закупок и продаж металла
	ООО «ТН Цифровая Логистика» (ООО «ТехноНИКОЛЬ-Строительные Системы»)	Цифровая платформа по организации грузоперевозок для грузовладельцев, перевозчиков, экспедиторов

¹⁵ Составлено авторами.

В случае комбинации предоставления услуг по поддержке ИТ-инфраструктуры (как основного ценностного предложения клиентам) и ориентации на материнскую компанию (как на основного клиента) мы можем отнести компанию к типу «оператор ИТ-инфраструктуры». Дочерние компании этого типа выполняют роль внутреннего провайдера ИТ-услуг для материнской компании, таких как администрирование инфраструктуры, обеспечение кибербезопасности, организация закупок программного обеспечения и компьютерного оборудования и т. д. К данному типу относятся дочерние ИТ-предприятия «Газпромнефть Информационно-Технологический Оператор» и ООО «Сибур Коннект», предоставляющие ИТ-инфраструктуру и услуги связи своим материнским компаниям. Компании — операторы ИТ-инфраструктуры функционально выполняют для материнской компании ту же роль, что и внутренний отдел информационно-коммуникационных технологий, но их оформление в виде отдельного юридического лица позволяет претендовать на государственные льготы для ИТ-компаний и таким образом повышать эффективность предоставления сервисов для материнской компании.

Отдельно стоит рассмотреть дочерние ИТ-компании, создаваемые для управления цифровым развитием бизнеса. Компании данного типа мы обозначили как центры цифровых компетенций. Они разрабатывают цифровые решения и продукты для нужд материнской компании, зачастую создавая цифровые решения и продукты, которые либо превосходят существующие цифровые продукты на рынке, либо вообще не имеют аналогов. Кроме этого, центр цифровых компетенций управляет цифровой трансформацией либо инициирует необходимые изменения внутри материнской компании в области информационных систем, бизнес-процессов, корпоративной культуры и цифровых навыков персонала. Пример — «Газпромнефть — Цифровые Решения».

Центр цифровых компетенций, помогая материнской компании, нарабатывает опыт цифровой трансформации (ЦТ) промышленного предприятия с учетом специфики условий конкретной отрасли, что делает его экспертизу еще более ценной для других предприятий данной отрасли. Нередко в процессе ЦТ происходит разработка новых цифровых продуктов либо существенная кастомизация стандартного программного обеспечения под потребности конкретного промышленного предприятия. За счет этого компании типа «корпоративный центр цифрового развития» с течением времени могут стать обладателем ценной экспертизы в цифровой трансформации отрасли, уникальных цифровых решений для специфических отраслевых задач. Многие из компаний данного типа начинают выходить на внешний рынок и предлагать свои услуги по цифровой трансформации другим предприятиям отрасли. Характерный пример — «Сибур Диджитал», которая действует в отрасли крупнотоннажного производства нефтегазохимии. Кроме цифровой трансформации своей материнской компании, фирма предлагает предприятиям отрасли ряд своих уникальных цифровых решений: например, устройства Интернета вещей, адаптированные для работы во взрывоопасных зонах и условиях Крайнего Севера одновременно. Показательно, что в свое время компания была вынуждена разработать данные устройства, так как не нашла подходящего решения на рынке.

В случае, когда дочерняя ИТ-компания предоставляет исключительно специализированное цифровое решение, мы выделяем тип «владелец цифрового продукта». Как правило, ИТ-компании этого типа предоставляют цифровой продукт для поддержки основных бизнес функций материнской компании и в случае наличия спроса на этот продукт начинают продвигать его на рынке. Так, решая задачу контроля качества своего производства, «Северсталь» разработала уникальное цифровое решение на базе алгоритмов машинного зрения и машинного обучения, которое теперь предлагается на внешнем рынке через дочернюю компанию «Лаборатория Измерительных Систем» — именно она является владельцем цифрового продукта.

Заключение

Понятие «цифровая диверсификация» было операционализировано как стратегия создания дочерних ИТ-предприятий в том числе для выхода на новые рынки с цифровыми продуктами, изначально разработанными для решения бизнес-задач материнской компании. Результаты исследования позволяют сделать ряд выводов.

Первые ИТ-компании крупных промышленных организаций в России появились еще в 90-е годы. Но массовый характер выбор стратегии цифровой диверсификации приобрел на фоне кризиса 2008 года: первая волна регистраций подобных компаний приходится на период 2008–2013 гг. Вторая волна началась в 2017 году, когда на государственном уровне произошло обновление стратегических документов по развитию информационного общества, был взят курс на цифровую экономику в России. Кризис, связанный с пандемией COVID-19, дополнительно способствовал росту спроса на цифровые товары и услуги. Многие увидели в цифровой диверсификации стратегию развития компаний, обеспечения будущего роста и сохранения своих позиций.

Резкий скачок в тренде на цифровую диверсификацию, а возможно, и старт третьей волны регистрации дочерних компаний ИКТ-сектора лидерами промышленности произошли в 2022 году. Основой данного бума стал рост спроса на российскую ИКТ-продукцию и услуги в связи с возросшей необходимостью импортозамещения. Государственная политика и поддержка ИКТ-сектора в 2022–2023 гг. в формате налоговых и других льгот для компаний с аккредитацией по данному направлению сделали стратегию цифровой диверсификации популярным бизнес-решением среди крупных игроков — промышленных компаний различных отраслей. Таким образом, можно констатировать значимый вклад проводимой государством политики по созданию информационного общества, развитию цифровой экономики в бизнес-практику цифровой трансформации промышленных компаний Российской Федерации.

В ходе исследования удалось выделить три типа дочерних ИТ-компаний по характеру решаемых бизнес-задач. Предлагаемая типология разработана авторами на основе анализа стратегий промышленных компаний России, но формулировки и бизнес-решения представляются достаточно универсальными и могут быть полезны исследователям других отраслей. В рамках работы было установлено, что крупные промышленные компании, такие как «Газпромнефть», «Сибур», «Северсталь», нередко создают не одну дочернюю ИТ-компанию, но несколько разных, каждая из которых решает свою бизнес-задачу. Таким образом, материнское промышленное предприятие формирует своего рода экосистему дочерних ИТ-компаний вокруг себя.

В результате исследования можно утверждать, что создание промышленными предприятиями дочерних ИТ-компаний является устойчивым трендом. Авторы полагают, что цифровая диверсификация промышленных предприятий является естественной стадией развития промышленных предприятий в эпоху Индустрии 4.0. Цифровая диверсификация — логичная перспективная стратегия для промышленных предприятий, осуществляющих цифровую трансформацию. В России в настоящее время наблюдаем цифровую диверсификацию промышленных предприятий — лидеров отрасли и ЦТ — у них были ресурсы и компетенции для выбора стратегии цифровой диверсификации раньше конкурентов. Можно предположить, что количество предприятий, осуществляющих данную стратегию, будет расти по мере того, как все больше организаций будут продвигаться по пути ЦТ. Подтверждение данных прогнозов требует дополнительных исследований. Полученные результаты могут быть отправной точкой для других научных работ по проблемам цифровой диверсификации промышленных предприятий России.

Список литературы:

Зверева Т.В. Анализ эффективности применения налоговых льгот для ИТ-отрасли в Российской Федерации // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2022. № 3(246). С. 100–108. DOI: [10.24412/2072-4098-2022-3246-100-108](https://doi.org/10.24412/2072-4098-2022-3246-100-108)

Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Ansoff H.I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. 1957. Vol. 30. P. 113–124.

Andreasson M., Karabag S., Simonsson J., Agarwal G. Dynamics of Related and Unrelated Digital Diversification in Established Firms: Strategies, Programs, Process, and Outcomes // Technological Forecasting and Social Change. 2024. Vol. 202. DOI: [10.1016/j.techfore.2024.123300](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123300)

Aversa P., Hueller F. Digital Diversification // Research Handbook on Digital Strategy / ed. by C. Cennamo, G. Dagnino, F. Zhu. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2023. P. 18–42. DOI: [10.4337/9781800378902.00007](https://doi.org/10.4337/9781800378902.00007)

Brahmana R.K., Kontesa M., Setiawan D. Does Digital Transformation Matter for International Diversification? The Role of Product Market Competition // Critical Perspectives on International Business. 2025. Vol. 21. Is. 3. P. 391–416. DOI: [10.1108/cpoib-07-2024-0073](https://doi.org/10.1108/cpoib-07-2024-0073)

Research Handbook on Digital Strategy / ed. by C. Cennamo, G. Dagnino, F. Zhu. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2023. DOI: [10.4337/9781800378902](https://doi.org/10.4337/9781800378902)

Kohtamäki M., Parida V., Patel P.C., Gebauer H. The Relationship between Digitalization and Servitization: The Role of Servitization in Capturing the Financial Potential of Digitalization // Technological Forecasting and Social Change. 2020. Vol. 151 DOI: [10.1016/j.techfore.2019.119804](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804)

Xu Y., Jia F., Wang L., Chen L. Can Digital Transformation Improve Firm Resilience to Supply Chain Disruption? The Role of Diversification Strategies // Journal of Purchasing and Supply Management. 2024. Vol. 30. Is. 5. DOI: [10.1016/j.pursup.2024.100952](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100952)

Wang R., Wan W., Bai D., Wang J. Digital Transformation and Corporate Diversification: Evidence from China's A-Share Listed Companies // Economic Modelling. 2025. Vol. 150. DOI: [10.1016/j.econmod.2025.107142](https://doi.org/10.1016/j.econmod.2025.107142)

References:

Andreasson M., Karabag S., Simonsson J., Agarwal G. (2024) Dynamics of Related and Unrelated Digital Diversification in Established Firms: Strategies, Programs, Process, and Outcomes. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 202. DOI: [10.1016/j.techfore.2024.123300](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123300)

Ansoff H.I. (1957) Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. Vol. 30. P. 113–124.

Aversa P., Hueller F. (2023) Digital Diversification. In: Cennamo C., Dagnino G., Zhu F. (eds.) *Research Handbook on Digital Strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. P. 18–42. DOI: [10.4337/9781800378902.00007](https://doi.org/10.4337/9781800378902.00007)

Brahmana R.K., Kontesa M., Setiawan D. (2025) Does Digital Transformation Matter for International Diversification? The Role of Product Market Competition. *Critical Perspectives on International Business*. Vol. 21. Is. 3. P. 391–416. DOI: [10.1108/cpoib-07-2024-0073](https://doi.org/10.1108/cpoib-07-2024-0073)

Cennamo C., Dagnino G., Zhu F. (eds.). (2023) *Research Handbook on Digital Strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. DOI: [10.4337/9781800378902](https://doi.org/10.4337/9781800378902)

Kohtamäki M., Parida V., Patel P.C., Gebauer H. (2020) The Relationship between Digitalization and Servitization: The Role of Servitization in Capturing the Financial Potential of Digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 151. DOI: [10.1016/j.techfore.2019.119804](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119804)

Mintzber H., Ahlstrand B., Lampel J. (2016) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Moscow: Alpina Publisher.

Wang R., Wan W., Bai D., Wang J. (2025) Digital Transformation and Corporate Diversification: Evidence from China's A-Share Listed Companies. *Economic Modelling*. Vol. 150. DOI: [10.1016/j.econmod.2025.107142](https://doi.org/10.1016/j.econmod.2025.107142)

Xu Y., Jia F., Wang L., Chen L. (2024) Can Digital Transformation Improve Firm Resilience to Supply Chain Disruption? The Role of Diversification Strategies. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Vol. 30. Is. 5. DOI: [10.1016/j.pursup.2024.100952](https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100952)

Zvereva T.V. (2022) Tax Regulation of the IT Industry in the Russian Federation. *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii*. No. 3(246) P. 100–108 DOI: [10.24412/2072-4098-2022-3246-100-108](https://doi.org/10.24412/2072-4098-2022-3246-100-108)