

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

по учебной практике по получению навыков исследовательской работы

Студент группы БЭУ-25-2	_____	Ю.А. Елохин
Руководитель канд. экон. наук, доцент	_____	А.В. Корень
Нормоконтролер канд. экон. наук, доцент	_____	А.В. Корень

Владивосток 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
на учебную практику по получению навыков исследовательской работы

Студент: Елохин Юрий Алексеевич

Группа: БЭУ-25-2

Срок сдачи: 09.02.2026-27.06.2026

Содержание отчета по учебной практике по получению навыков исследовательской работы:

Введение: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения (Объем – 1 страница)

Раздел 1. Характеристика исследуемой проблемы по теме «Проблемы цифровой трансформации предприятия.»

Краткое содержание исследуемой проблемы и ее актуальность, степень разработанности исследуемой проблемы (перечень авторов, внесших вклад в решение проблемы; отражение проблемы в государственных нормативных документах и т.п.); цель и задачи исследования (УК-1.1в, УК-1.3в).

Раздел 2. Современное состояние исследуемой проблемы

Сущность исследуемой проблемы в авторском изложении с иллюстрацией, статистическим и аналитическим материалом, перспективы дальнейших исследований по данной теме (УК-1.1в). (Объем двух разделов – 10-12 страниц)

Заключение. В заключении обобщается изложенный в отчете материал, делаются выводы. (Объем – 1-2 страницы)

Список использованных источников (включаются источники не старше 5 лет от даты использования).

Руководители практики

канд. экон. наук, доцент кафедры ЭУ

А.В. Корень

Задание получил:

Ю.А. Елохин

**РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН)
ПРОВЕДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧНИЮ НАВЫКОВ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ**

Студент Елохин Юрий Алексеевич

Фамилия Имя Отчество

Кафедра экономики и управления гр. БЭУ-25-2

Руководители практики Корень Андрей Владимирович

Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел

(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Елохин Ю.А.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный этап	Организационное собрание	09.02.2026	Выполнено
	Инструктаж по технике безопасности	10.02.2026	Выполнено
2. Практический этап	Формулировка целей и задач исследования	20.05.2026	Выполнено
3. Заключительный этап	Подбор и анализ информации по теме исследования	02.06.2026	Выполнено

Руководители практики

канд. экон. наук,
доцент кафедры ЭУ

А.В. Корень

Содержание

Введение	5
1 Характеристика исследуемой проблемы	5
2 Современное состояние исследуемой проблемы.	12
Заключение	19
Список используемых источников	21
Приложение А	23

Введение

Прохождение учебной практики по получению навыков исследовательской работы направлено на формирование и развитие умений и навыков, связанных с поиском, анализом, а также систематизацией информации, используемой для достижения цели и задач исследовательской работы. Практика позволяет использовать теоретические знания, полученные при изучении дисциплин соответствующего учебного плана и при проведении научных исследований в профессиональной сфере.

Содержание практики охватывает круг вопросов, связанных с закреплением и систематизацией теоретических знаний, полученных в процессе обучения. Целью прохождения учебной практики по получению навыков исследовательской работы является закрепление полученных теоретических знаний и формирование первоначальных умений и навыков в области проведения исследований, направленных на решение поставленных задач.

Задачи практики:

- 1)закрепление теоретических знаний по изученным дисциплинам (модулям);
- 2)формирование навыков поиска информации, необходимой для решения поставленных задач;
- 3)развитие умения критически оценивать, обобщать и использовать полученную информацию, формулировать выводы и заключения.

Для написания данного отчета о практике использовались: индивидуальное задание на практику, рабочий график проведения практики, учебная литература, а также аналитические материалы по теме исследования.

1 Характеристика исследуемой проблемы

Для проведения исследовательской работы мной была выбрана тема исследования – «Проблемы цифровой трансформации предприятия (на примере розничной торговли РФ)». Рассмотрим актуальность исследуемой проблемы и степень ее разработанности.

Цифровая трансформация стала одним из ключевых трендов развития российских предприятий в последние годы. Под этим термином понимается комплексное изменение бизнес-процессов, организационной структуры, корпоративной культуры и взаимодействия с клиентами на основе внедрения цифровых технологий. Однако, несмотря на высокий уровень цифровизации в некоторых секторах, большинство предприятий сталкиваются с системными проблемами, препятствующими эффективной трансформации.

Особый интерес представляет розничная торговля (ритейл) – отрасль, которая оказалась в авангарде цифровых изменений благодаря развитию электронной коммерции, использованию больших данных. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), объем онлайн-продаж в России в 2023 году достиг 11,5 трлн рублей, что составляет около 14% от общего розничного товарооборота. Однако при этом доля офлайн-торговли остается преобладающей, и именно гибридные (омниканальные) модели становятся основным полем цифровой трансформации.

Актуальность исследования проблем цифровой трансформации предприятий розничной торговли определяется несколькими факторами. Во-первых, ускорение цифровизации после пандемии COVID-19 потребовало от ритейлеров быстрой адаптации, но не все компании оказались к этому готовы. Во-вторых, высокий уровень конкуренции как со стороны маркетплейсов, так и со стороны международных сетей вынуждает отечественные предприятия искать эффективные цифровые решения. В-третьих, государственные программы, включая национальную программу «Цифровая экономика»,

ставят задачи по цифровой зрелости отраслей, но их реализация сталкивается с барьерами на уровне конкретных предприятий.

К ключевым проблемам цифровой трансформации ритейла в России можно отнести: недостаток квалифицированных кадров в области ИТ и управления цифровыми проектами; высокую стоимость внедрения и сопровождения цифровых платформ; сопротивление персонала изменениям и недостаток цифровой культуры; устаревшую ИТ-инфраструктуру, не позволяющую интегрировать новые решения; сложности с интеграцией различных каналов продаж проблемы кибербезопасности и защиты персональных данных; несовершенство нормативно-правовой базы в части регулирования цифровых сервисов.

Теоретическое осмысление проблем цифровой трансформации опирается на работы зарубежных и российских авторов. В зарубежной литературе фундаментальный вклад внесли М. Портер (концепция цифровых стратегий), К. Шваб (концепция «Индустрии 4.0»), а также коллектив авторов под руководством Э. Хала (модели цифровой зрелости). Среди российских исследователей следует выделить работы Г.И. Абдрахмановой (цифровая экономика и индикаторы трансформации), И.А. А (цифровая трансформация бизнеса), Д.Н. Курковой (адаптация потребителей к цифровым изменениям), а также исследования экспертов Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

В государственных нормативных документах проблемы цифровой трансформации отражены в Стратегии развития информационного общества на 2017–2030 годы, национальной программе «Цифровая экономика Российской Федерации», а также в отраслевых стратегиях цифровизации торговли, разработанных Минпромторгом и Минцифры.

Целью данной работы является анализ ключевых проблем цифровой трансформации предприятий розничной торговли в Российской Федерации и оценка перспектив их решения. Задачи исследования:

Выявить основные барьеры цифровой трансформации в российском ритейле.

Проанализировать уровень цифровой зрелости предприятий отрасли.

Исследовать практические примеры успешной и неуспешной трансформации.

Предложить направления преодоления выявленных проблем. Дополнительно следует рассмотреть теоретико-методологические подходы к исследованию проблем цифровой трансформации, поскольку выбор концептуальной рамки напрямую влияет на диагностику барьеров и выбор инструментов их преодоления. В современной литературе сложилось несколько конкурирующих парадигм.

Первая парадигма — технологический детерминизм — исходит из того, что основным драйвером трансформации являются сами цифровые технологии (облака, искусственный интеллект, интернет вещей), а проблемы возникают исключительно из-за отставания в их внедрении. Сторонники этого подхода (К. Шваб, Э. Хал, а также российские исследователи из Института статистических исследований НИУ ВШЭ) предлагают измерять уровень «цифровой зрелости» через набор технических индикаторов: доля оцифрованных процессов, использование конкретных платформ, уровень автоматизации. Однако данный подход критикуют за игнорирование человеческого фактора, организационной культуры и институциональной среды. Исследования показывают, что до 70% проектов цифровой трансформации терпят неудачу не по техническим причинам, а из-за управленческих ошибок, сопротивления персонала или несоответствия стратегии.

Вторая парадигма — организационно-поведенческая — акцентирует внимание на изменениях в корпоративной культуре, лидерстве, компетенциях и мотивации сотрудников. В рамках этого подхода цифровая трансформация понимается как процесс «цифрового созревания» организации, где ключевыми являются не столько технологии, сколько готовность людей работать по-

новому. Проблемы кадрового дефицита, низкой цифровой грамотности и страха перед изменениями рассматриваются как главные барьеры. Этот подход ближе к практике управления, но его слабость — в сложности формализации и измерения, что затрудняет сравнение предприятий и выработку универсальных рекомендаций.

Третья парадигма — институционально-экосистемная — рассматривает цифровую трансформацию как результат взаимодействия предприятия с внешней средой: регуляторными органами, рынком труда, поставщиками технологий, потребителями и конкурентами. Здесь ключевыми проблемами становятся не внутренние барьеры, а внешние условия: несовершенство законодательства, отсутствие стандартов, монополизация платформ, неравномерное развитие цифровой инфраструктуры в регионах. Российские исследования (Тимофеев, Усачев и др.) показывают, что именно экосистемный уровень часто оказывается решающим: даже технологически готовое предприятие не может трансформироваться, если не работает система электронного документооборота с контрагентами, если нет доступа к качественным облачным сервисам или если регуляторные требования меняются быстрее, чем компания успевает адаптироваться.

Таблица 1 - отражение проблем по группам, характеру их содержанию

Группа проблем	Содержание	Характер
Кадровые	устаревшие системы	операционный
Технологические	высокая стоимость	операционный
Финансовые	сопротивление изменениям	стратегический/операционный

Для целей данной работы представляется продуктивным использовать интегративный подход, сочетающий элементы всех трех

парадигм, но с акцентом на организационно-поведенческие и институциональные аспекты, поскольку именно они наименее изучены применительно к российскому ритейлу, тогда как технологические параметры уже достаточно хорошо описаны в статистических сборниках.

Отдельного внимания заслуживает специфика розничной торговли как объекта цифровой трансформации. В отличие от промышленного производства или финансового сектора, ритейл является отраслью, где цифровые решения напрямую взаимодействуют с массовым потребителем. Это создает дополнительные сложности: необходимость обеспечения доступности интерфейсов для всех возрастных и социальных групп, проблема цифрового неравенства (особенно в регионах), требования к скорости и бесперебойности сервисов, а также высокие риски репутационных потерь при сбоях. Кроме того, ритейл характеризуется большим количеством малых и средних предприятий, которые не имеют ресурсов для дорогостоящей трансформации и вынуждены использовать «арендные» модели цифровизации через маркетплейсы и облачные платформы, что порождает зависимость от платформенных операторов и вопросы конкуренции.

С точки зрения отраслевой динамики, российский ритейл демонстрирует разнонаправленные тренды.

Таким образом, характеристика исследуемой проблемы показывает, что цифровая трансформация предприятий розничной торговли в России представляет собой комплексный, многоуровневый вызов, находящийся на пересечении технологических, управленческих, кадровых, финансовых и институциональных ограничений. Дальнейшее исследование требует перехода от общего описания к детальному анализу современного состояния, статистическим данным и конкретным примерам, что и будет осуществлено в следующем разделе.

2 Современное состояние исследуемой проблемы

Эмпирический анализ проблем цифровой трансформации предприятий розничной торговли показывает, что ключевые барьеры носят как технологический, так и организационно-управленческий характер.

Технологические проблемы. По данным НИУ ВШЭ (Индикаторы цифровой экономики, 2025), уровень использования передовых цифровых технологий в розничной торговле составляет: облачные сервисы – 32%, технологии больших данных – 24%, интернет вещей – 11%, искусственный интеллект – 9%, роботизация – 6%. Для сравнения, в лидирующих отраслях (финансовый сектор, телекоммуникации) эти показатели выше в 1,5–2 раза. Особенно остро стоит проблема интеграции новых решений с устаревшими учетными системами (ERP, CRM), что приводит к дополнительным затратам на миграцию данных и доработку программного обеспечения. Исследование компании Data Insight (2023) показало, что около 40% российских ритейлеров используют ИТ-инфраструктуру, созданную более 10 лет назад, что ограничивает их возможности по внедрению омниканальных моделей.

Кадровые проблемы. Дефицит квалифицированных специалистов является вторым по значимости барьером. По оценке НИУ ВШЭ, в России не хватает около 500 тысяч ИТ-специалистов, а в розничной торговле дефицит цифровых компетенций особенно заметен на уровне руководителей среднего звена, которые должны совмещать управленческие и цифровые навыки. Опросы руководителей ритейл-компаний (Аренков и др., 2017; Кознов, 2024) показывают, что 67% респондентов считают недостаток квалифицированных кадров главным препятствием для цифровой трансформации. Ситуация усугубляется высокой текучестью ИТ-персонала и конкуренцией с ИТ-компаниями, предлагающими более высокие зарплаты.

Организационные и культурные проблемы. Цифровая трансформация требует изменений не только в технологиях, но и в организационной структуре и корпоративной культуре. Исследования, проведенные под руководством

Г.И. Абдрахмановой, показывают, что в 58% российских компаний розничной торговли цифровая стратегия либо отсутствует, либо не интегрирована в общую бизнес-стратегию. Сопротивление персонала, страх потери рабочих мест и недостаток цифровой грамотности среди сотрудников (особенно старшего возраста) существенно замедляют внедрение новых процессов. По данным Ивановой С.В. и соавторов (2025), лишь 30% сотрудников розничных сетей проходят регулярное обучение цифровым компетенциям.

Финансовые проблемы. Высокая стоимость цифровой трансформации является серьезным барьером для средних и малых предприятий розничной торговли. Затраты на приобретение лицензий, оборудование, привлечение консультантов и обучение персонала могут составлять от 5 до 20% годового оборота компании. При этом прямой возврат на инвестиции (ROI) часто проявляется не сразу, что делает проекты цифровой трансформации рискованными с точки зрения краткосрочной финансовой устойчивости. Отраслевой анализ показывает, что 45% проектов цифровой трансформации в ритейле не достигают запланированных KPI в первый год внедрения (Куркова, Курбацкий, 2025).

Проблемы кибербезопасности и регулирования. Рост цифровых каналов взаимодействия с клиентами увеличивает риски утечек персональных данных, кибератак и мошенничества. В 2023 году российские ритейлеры столкнулись с ростом числа киберинцидентов на 35% по сравнению с предыдущим годом. Требования законодательства (ФЗ-152 «О персональных данных», требования к локализации данных) создают дополнительные сложности при внедрении облачных и зарубежных платформ. Кроме того, несовершенство нормативно-правового регулирования цифровых сервисов (например, маркетплейсов, систем динамического ценообразования) создает правовую неопределенность для предприятий.

Несмотря на перечисленные проблемы, в российской розничной торговле есть примеры успешной цифровой трансформации. Крупные федеральные сети (X5 Group, «Магнит», «Лента») активно инвестируют в

цифровые платформы, развивая собственные онлайн-каналы, мобильные приложения, системы лояльности на основе больших данных, а также автоматизацию логистики и управления запасами. Средние и малые предприятия чаще используют готовые решения маркетплейсов (Wildberries, Ozon) или облачные сервисы для управления бизнесом, что позволяет им частично преодолеть технологический разрыв.

Перспективы решения проблем. Дальнейшее развитие цифровой трансформации розничной торговли будет определяться несколькими факторами. Во-первых, государственная поддержка – программа «Цифровая экономика» предусматривает меры по стимулированию внедрения отечественного ПО, субсидированию ИТ-разработок и подготовке кадров. Во-вторых, развитие рынка готовых цифровых решений (SaaS-платформ, low-code конструкторов) снижает порог входа для малых и средних предприятий. В-третьих, накопление практического опыта и тиражирование лучших практик позволяет сократить количество ошибок на этапе внедрения. В-четвертых, развитие образовательных программ в области цифровой трансформации (в том числе в рамках университетов) способствует подготовке кадров с необходимыми компетенциями.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка отраслевых моделей цифровой зрелости для ритейла, анализ эффективности различных стратегий трансформации (постепенная vs. радикальная), оценка влияния цифровизации на операционную эффективность и удовлетворенность клиентов, а также исследование изменений в организационном поведении в условиях цифровизации.

Помимо уже обозначенных проблем, для более полной картины необходимо рассмотреть региональные диспропорции в цифровой трансформации розничной торговли. По данным НИУ ВШЭ (2025), уровень использования цифровых технологий в ритейле Москвы и Санкт-Петербурга в 1,8–2,2 раза выше, чем в среднем по регионам, а в Дальневосточном, Северо-Кавказском и отдельных регионах Сибири этот разрыв достигает 2,5–3 раз.

Основные причины: неравномерное развитие широкополосного интернета, слабая логистическая инфраструктура, недостаток местных ИТ-специалистов и низкая платежеспособность населения, что делает инвестиции в цифровизацию экономически неоправданными для многих предпринимателей. Кроме того, региональные ритейлеры чаще сталкиваются с проблемами интеграции с федеральными маркетплейсами (высокие комиссии, сложные условия доставки, отсутствие локальных сортировочных центров), что вынуждает их либо сохранять традиционные форматы, либо уходить в узкие ниши (локальные продукты, фермерские хозяйства), где цифровизация играет меньшую роль.

Еще одним важным аспектом, требующим углубленного анализа, является взаимосвязь цифровой трансформации с изменениями в потребительском поведении, которая создает для ритейлеров как новые возможности, так и дополнительные риски. Современный потребитель все чаще ожидает персонализированных предложений, мгновенной реакции на запросы, прозрачности цепочек поставок и возможности управления покупкой через мобильные устройства. Невыполнение этих ожиданий приводит к оттоку клиентов к более цифровым конкурентам, особенно среди молодежной аудитории (поколения Z). Однако попытки чрезмерной персонализации и сбора данных вызывают у части потребителей тревогу по поводу приватности, что приводит к ужесточению требований к работе с персональными данными. Таким образом, ритейлеры оказываются между двух огней: с одной стороны, они вынуждены инвестировать в аналитику и AI для удержания клиентов, с другой — нести дополнительные расходы на кибербезопасность и юридическое сопровождение, что увеличивает общую стоимость трансформации.

Важным проблемным полем является также отсутствие единых отраслевых стандартов и методик оценки эффективности цифровой трансформации в ритейле. Предприятия используют различные системы показателей: ROI инвестиций, рост онлайн-продаж, снижение операционных

затрат, улучшение NPS (индекса лояльности) и т.д. Однако эти показатели часто плохо коррелируют друг с другом, а их динамика зависит от множества внешних факторов (сезонность, макроэкономическая ситуация, действия конкурентов). В результате руководители затрудняются объективно оценить, окупилась ли вложения в цифровые проекты, и продолжают инвестировать «вслепую» либо, наоборот, сворачивают трансформацию при первых же финансовых трудностях. Разработка отраслевого стандарта «цифровой зрелости» для ритейла могла бы стать важным ориентиром, но на сегодняшний день такая работа ведется лишь на уровне отдельных экспертных групп и не имеет официального статуса.

Следует также обратить внимание на проблему устаревания цифровых решений и необходимость постоянного обновления. В отличие от традиционных основных средств (зданий, оборудования), цифровые платформы и программное обеспечение требуют непрерывного сопровождения, обновления версий, миграции данных и переобучения персонала

Не менее значимой является проблема совместимости и интеграции цифровых систем как внутри предприятия, так и с внешними партнерами. Крупные ритейлеры часто накапливают «зоопарк» программных продуктов, приобретенных в разное время у разных вендоров: учетные системы, CRM, складское ПО, аналитические платформы, системы электронного документооборота, чат-боты, платежные модули и т.д. Обеспечение их бесшовного взаимодействия требует дополнительных затрат на разработку API-интерфейсов, шины данных и промежуточное ПО. Многие российские предприятия используют зарубежные платформы, которые после 2022 года либо ушли с рынка, либо ограничили функционал, что форсировало переход на отечественные аналоги, но этот процесс сопряжен с потерей данных, снижением производительности и затратами на переобучение. Государственные программы импортозамещения в сфере ПО (реестр российского ПО, льготы для разработчиков) смягчают эту проблему, но не

решают ее полностью, поскольку отечественные решения пока отстают по функциональности и стабильности от мировых лидеров.

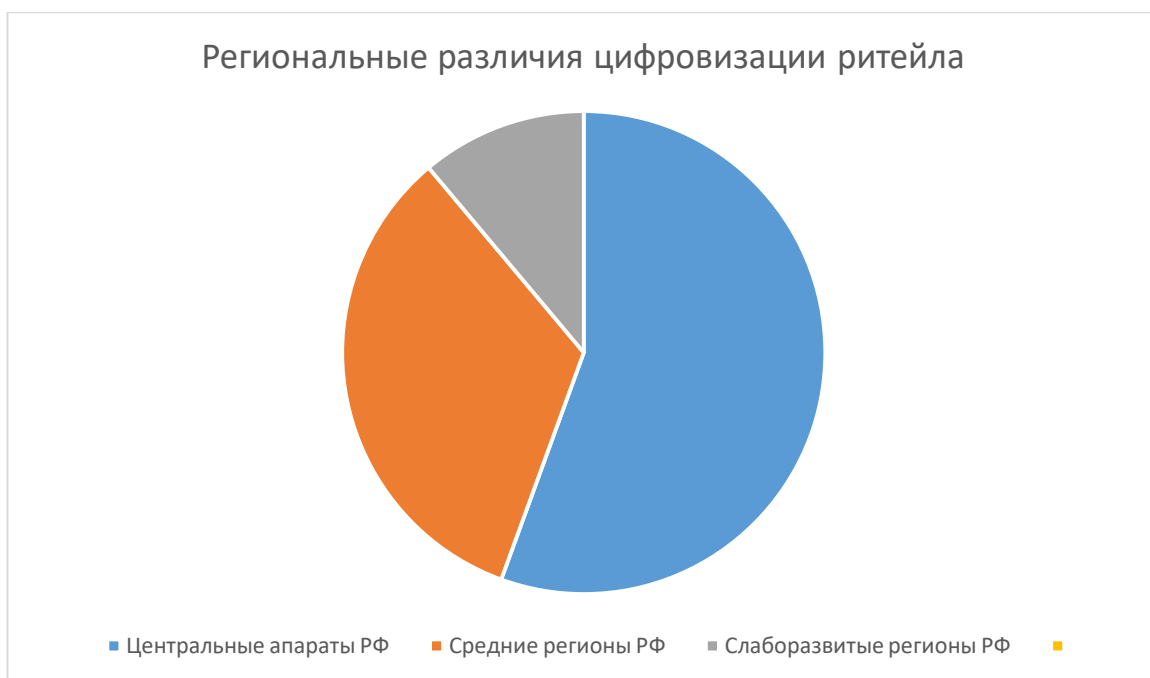


Рисунок 1 - Региональное различие цифровизации ритейла

Практический опыт показывает, что многие российские ритейлеры сейчас переходят от «масштабной цифровизации» к «точечным цифровым улучшениям»: внедрению отдельных модулей (электронные ценники, системы распознавания лиц для противодействия кражам, чат-боты для операторской поддержки), не затрагивая при этом ядро бизнес-процессов. Такой подход позволяет получить быстрый эффект при относительно невысоких рисках, однако он не решает системных проблем и не создает долгосрочных конкурентных преимуществ. В литературе данную стратегию иногда называют «цифровым латанием дыр» и она характерна для предприятий, где руководство не имеет четкого видения конечного состояния трансформации или опасается инвестировать в капитальные изменения.

Дополнительным вызовом является кадровый голод не только в ИТ, но и в управленческих цифровых компетенциях. Анализ вакансий и опросов HR-служб показывает, что наиболее дефицитной позицией в ритейле становятся не программисты и дата-сайентисты (их можно привлечь как внешних подрядчиков), а руководители среднего и высшего звена, способные

формулировать цифровую стратегию, ставить задачи ИТ-специалистам, управлять изменениями в коллективе и оценивать бизнес-эффект цифровых проектов. Таких «цифровых трансформаторов» на рынке труда крайне мало, а их стоимость значительно превышает бюджет большинства ритейл-компаний. Внутреннее обучение таких кадров затруднено из-за отсутствия типовых образовательных программ и недостатка практики наставничества. С одной стороны, цифровизация позволяет сократить бумажный документооборот, оптимизировать логистику и снизить углеродный след. С другой — рост энергопотребления дата-центров, электронных устройств и сетевой инфраструктуры создает новые экологические риски.

Таким образом, совокупность проанализированных проблем указывает на то, что цифровая трансформация российского ритейла находится в фазе активного, но крайне неравномерного развития. Стратегические ориентиры и государственная политика в этой области уже сформированы, однако их имплементация на уровне отдельных предприятий наталкивается на комплекс препятствий, требующих персонализированных решений.

Заключение

Анализ проблем цифровой трансформации предприятий розничной торговли в Российской Федерации позволяет сделать следующие выводы.

Цифровая трансформация является объективной необходимостью для сохранения конкурентоспособности розничных предприятий в условиях роста электронной коммерции, изменения потребительских ожиданий и появления новых цифровых моделей ведения бизнеса. Однако на пути трансформации стоят серьезные барьеры: технологические (устаревшая инфраструктура, сложность интеграции), кадровые (дефицит специалистов), организационно-

культурные (сопротивление персонала, недостаток цифровой стратегии), финансовые (высокая стоимость внедрения) и регуляторные (требования безопасности, неопределенность законодательства).

Наиболее острые проблемы характерны для малых и средних предприятий, тогда как крупные сети имеют ресурсы для системной цифровизации. При этом использование готовых решений маркетплейсов и облачных сервисов позволяет частично компенсировать технологическое отставание.

В ходе прохождения практики по получению навыков исследовательской работы я закрепила теоретические знания по изученным дисциплинам, сформировала навыки поиска информации, необходимой для решения поставленных задач, развила умения критически оценивать, обобщать и использовать полученную информацию, а также формулировать выводы и заключения.

При прохождении практики были приобретены навыки поиска информации, критического анализа и синтеза информации, применения системного подхода для решения поставленных задач и формулирование выводов.

Список использованных источников

1. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Цифровая трансформация бизнеса: инструменты и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2017. № 4. С. 136–143.
2. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2025. 296 с.
3. Самиев П.А., Закирова О.В., Швандар К.В. Влияние пандемии COVID-19 на развитие электронной коммерции в России // Инновации и инвестиции. 2020. № 8. С. 78–82.
4. Шинкаренко Н.Е. Особенности покупательского поведения в e-commerce // СКИФ. Вопросы студенческой науки. 2020. № 5–2 (45). С. 215–220.
5. Кузьминов Я.И., Кручинская Е.В. Драйверы потребительского выбора на маркетплейсах для российского населения // Проблемы прогнозирования. 2025. № 6. С. 95–107.

6. Коуз Р. Природа фирмы // Вехи экономической мысли. Т. 2. Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экономическая школа, 1999. С. 11–32.
7. Шапиро К., Вэриан Х. Информационные правила: стратегическое руководство по сетевой экономике / Пер. с англ. М.: Гребенников, 2004. 337 с.
8. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван И. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому / Пер. с англ. М.: Эксмо, 2018. 224 с.
9. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Пер. с англ. М.: АСТ, 2014. 653 с.
10. Куркова Д.Н., Курбацкий А.Н. Механизмы адаптации потребителей к алгоритмическому ценообразованию // Управленец. 2025. Т. 16, № 5. С. 67–83.
11. Варламова Д.В., Барабанщикова И.И., Хакбердиева Ш.Б. Оценка качества интернет-магазинов на примере Wildberries и Ozon // Практический маркетинг. 2021. № 5 (291). С. 30–35.
12. Селлеры на российских маркетплейсах 2022 / Data Insight.
13. Марценюк А.О., Мирзоян А.Г., Лавриненко П.А. Факторы потребительского выбора маркетплейса для онлайн-покупок // Управленец. 2025. Т. 16, № 3. С. 92–108.
14. Иванова С.В., Азархин А.В., Корепанова Ю.Н. Поведенческие паттерны поведения потребителя в цифровом пространстве хозяйствования и обмена // Дискуссия. 2025. № 7 (140). С. 134–139.
15. Кознов А.Б. Трансформация потребительского поведения в эпоху цифровой экономики // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). С. 218–224.
16. Кошевенко С.В. Тренды маркетинга в экономике данных (2024–2025) // Наука Красноярья. 2024. Т. 13, № 4. С. 105–115.
17. Тимофеев С.В. Цифровые монополии: задачи и перспективы законодательного антимонопольного регулирования [Электронный ресурс] // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022.
18. Хаблак Евгений Владимирович Антимонопольное регулирование оптового рынка электрической энергии и мощности [Электронный ресурс] // Теория и практика общественного развития. 2025. №12. Режим доступа:
19. Усачев Александр Сергеевич, Кривоносова Софья Андреевна Антимонопольное регулирование цифровых активов и статус их эмитентов криптоактив [Электронный ресурс] // Образование и право. 2024. №5. Режим доступа:
20. Гончаров В.А. Антимонопольная политика России: сущность, проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // Инновации и инвестиции. 2023. №8. Режим доступа:

