

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники

УДК 004:339.16

Корневич  
Артём Александрович  
**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМ  
ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
на соискание степени магистра  
по специальности 1-40 80 07 «Электронная экономика»  
(профилизация «Электронный маркетинг»)

---

Научный руководитель  
Беляцкий Николай Петрович  
доктор экономических наук, профессор

---

Минск 2021

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Электронная экономика развивается большими темпами. Отдельные элементы электронной экономики уже прочно вошли во все сферы деятельности человека и продолжают свою экспансию. Любой бизнес, который ведёт свою деятельность на открытом рынке, должен выделять некоторый бюджет на внедрение новых информационных технологий, чтобы обеспечить как минимум равновесное развитие в сравнении с другими участниками рынка.

Для проведения эффективных мер по информатизации процессов компании и внедрения новых информационных и цифровых технологий, компания должна правильно сформулировать цели и задачи данных мероприятий. Цели и задачи далее формируются в конкретную стратегию развития компании. Детализация стратегии развития может быть у компаний разная, это зависит от структуры компании и направления ведения бизнеса.

Проблема эффективности стратегии развития касается и технологичных компаний. Эта проблема рассмотрена в рамках данного исследования на основе компании ООО «Адевинта», которая развивает платформу частных и бизнес-объявлений «Куфар» (kufar.by). Вопрос формирования эффективной стратегии развития продукта площадки Куфар является для компании одним из основных направлений выделения ресурсов. Это связано с тем, что на рынке действует ещё несколько компаний-конкурентов, которые также внедряют новые технологии, а также это связано с тем, что компания развивается в условиях ограниченности ресурсов.

Назначение данной работы: отбор и систематизация, закрепление и развитие теоретических знаний и практических навыков в области стратегического планирования в информационно-технологичных компаниях; овладение методикой научного исследования, исследования рынка и целевой аудитории; приобретение навыков обобщения и анализа результатов, полученных практикующими исследователями и опыта компаний, использующих данный подход, и на основе полученных знаний дать соответствующие рекомендации по совершенствованию процесса стратегического планирования организации.

Цель работы — изучить теоретические основы формирования стратегии развития информационно-технологичных продуктов и разработать конкретные мероприятия по совершенствованию процесса стратегического планирования ООО «Адевинта», направленные на повышение конкурентоспособности компании на рынке платформ с объявлениями и раскрытия потенциала монетизации аудитории.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

*Связь работы с научными исследованиями университета.*

Диссертационные исследования соответствуют теме научно-исследовательской работы кафедры экономики БГУИР в 2018-2021 гг. «Совершенствование подготовки специалистов в области электронного маркетинга с учетом реализации стратегии развития цифрового общества Республики Беларусь и внедрения концепции «Индустрия 4.0».

*Цель и задачи исследования.*

Цель работы — изучить теоретические основы формирования стратегии развития информационно-технологичных продуктов и разработать конкретные мероприятия по совершенствованию процесса стратегического планирования ООО «Адевинта», направленные на повышение конкурентоспособности компании на рынке платформ с объявлениями и раскрытия потенциала монетизации аудитории.

Задачи исследования:

- проанализировать в текущих методах формирования стратегии развития продуктов;
- проанализировать рынок и оценить возможности и проблемы целевой аудитории;
- определить необходимый для развития продукта набор параметров для определения функционала, подлежащего улучшению;
- имплементировать предложенные изменения и замерить результаты.

Предметом работы является процесс стратегического планирования площадки «Куфар», принадлежащей ООО «Адевинта».

Объект исследования – методы формирования стратегии развития информационно-технологических продуктов.

*Новизна полученных результатов.*

Новизна полученных во время исследований результатов заключается в следующем:

- методических собраний, учебников или другой массовой печатной литературы на русском языке нет. Есть отдельные элементы, описанные в разных источниках, но консолидированного знания о формировании стратегии развития технологичных продуктов нет;
- впервые получен алгоритм формирования стратегии развития площадки частных объявлений;
- впервые для компании ООО «Адевинта» оформлен и опробован полный цикл формирования стратегии развития;
- усовершенствован формат анализа рынка на предприятии;

— усовершенствованы практики и инструменты исследования целевой аудитории;

— получены положительные результаты предварительного тестирования, которые опережают плановые показатели роста и развития площадки объявлений Куфар.

— компания планирует в дальнейшем использовать и развивать предложенный алгоритм формирования стратегии развития.

*Положения, выносимые на защиту.*

— методика проведения рыночных исследований, который, в отличие от существующего, включает основные шаги, позволяющие компании точно анализировать рынок и определять своё рыночное положение. Данная методика включает анализа рынка, качественные и количественные исследования;

— методика анализа результатов проведённых исследований, который, в отличие от существующего, включает исследование и развитие результатов как качественных, так и количественных исследований. Данная методика анализа позволяет связать качественные и количественные данные для формирования итогов исследований;

— методика составления плана разработки нового продуктового функционала, которая, в отличие от существующей, включает подробный ресурсный план на основе гипотез, сформированных на основе результатов исследований. Такая методика позволяет минимизировать риски в разработке, связанные с неопределённостью в рамках стратегического развития организации;

— методика формирования стратегии развития интернет-платформ электронной коммерции, которая, в отличие от существующей, включает полный спектр формирования плана развития, включая рыночные исследования спроса, валидацию полученных гипотез, формирование ресурсного плана и плана разработки. Данная методика позволяет строить планы развития организации до года в рамках стратегии развития, определённой руководством компании.

*Апробация результатов диссертации.*

Результаты исследования были предоставлены в рамках международной научно-практической конференции 16—17 ноября 2020 г. «Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики».

*Опубликованность результатов исследования.*

Результаты работы опубликованы в журнале Вестник магистратуры. — 2021. — №5-1.

*Структура и объем диссертации.*

Структура диссертации заключается в следующих основополагающих этапах:

- проведение анализа специализированной литературы и исследований;
- систематизация данных из литературных источников и подбор необходимых методологий формирования стратегии развития технологичных продуктов. То необходимо для определения конкретных методов из того множества, которое используется на рынке практикующими технологичными компаниями;
- описание структуры стратегического планирования с погружением в составные части процесса. Подробно описываются все инструменты и методы используемые в дальнейших исследованиях;
- анализ текущего состояния стратегического планирования в компании ООО «Адевинта» для составления картины текущего состояния и формирования изменений;
- проведение необходимых исследований. Сюда входит анализ рынка, количественные и качественные исследования пользователей;
- формирование гипотез по развитию площадки Куфар;
- тестирования и проверка описанных гипотез. На этом этапе проводится формирование минимально жизнеспособного продукта, А/Б тестирование и оценка результатов;
- составление плана реализации проекта на основе прошедших проверку гипотез;
- формирование стратегии развития продукта путём составления дорожной карты;
- определение показателей эффективности проведения мероприятий, описанных в дорожной карте.

Объём диссертации – 71 страница. 10 иллюстраций занимают 5 страниц, 11 таблиц занимают 8 страниц, приложение занимает одну страницу.

Магистерская диссертация выполнена самостоятельно, проверена в системе «Антиплагиат». Процент оригинальности соответствует норме, установленной кафедрой экономики и составляет 76%. Цитирования обозначены ссылками на публикации, указанные в «Библиографическом списке».

## **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе рассматривались разные виды и методы формирования стратегии развития и составные части данного процесса. Был изучен процесс подготовки к стратегическому планированию на основе методических данных

и опытных данных практикующих компаний, а также даётся механизм оценки эффективности сформированной стратегии.

Во второй главе анализируется рыночное положение платформы «Куфар». Представлен анализ рынка, пользователей, сформированный процесс генерации гипотез по развития продукта и детальный ресурсный план по реализации сгенерированных гипотез.

Алгоритм стратегии развития интернет-платформ электронной коммерции был пройден на примере площадки Kufar.by, принадлежащей компании международной Adevinta, владеющей также 35 маркетплейсами в разных странах мира.

ООО «Адевинта» основано в 2012 году, владеет брендом и активами Kufar — одной из крупнейших электронных площадок объявлений в Республике Беларусь. Разрабатывает и поддерживает классифайды Куфар, Куфар Недвижимость, Куфар Авто (сайт и мобильные приложения на базе iOS и Android).

Для формирования стратегии и реализации её основных составных частей, проведены следующие действия:

- 1) Провести анализ рынка. Анализ рынка будет заключаться в проведение SWOT-анализа.
- 2) Провести исследование пользователей. Необходимо провести качественное (пользовательские интервью) и количественные (опросы) исследования.
- 3) Далее необходимо сформировать гипотезы на основе полученных данных.
- 4) Разрабатывается минимально жизнеспособный продукт (MVP).
- 5) На основе данных, полученных при запуске MVP, принимается решение о разработке и составляется план разработки программного кода.
- 6) Проводятся А/Б тесты нового функционала, чтобы замерить эффективность внедрения новых модулей.
- 7) Гипотезы оформляются в дорожную карту продукта.
- 8) Разрабатывается юнит-экономика, позволяющая следить за работой новых модулей.

Все эти пункты – неотъемлемая часть подготовительного процесса для оформления стратегии развития продукта в общую, доступную все стейкхолдера версию.

В этот алгоритм включаются исследовательские, аналитические, креативные, стратегические, технические и другие формы работ, которые позволят сформировать целостную картину дальнейшего плана развития.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию продукта в формате сформированной дорожной карты изменений, которая является следствием сформированной стратегии развития.

На основе данных, изложенных во второй главе, можно сделать вывод, что формирование стратегии развития будет в полном объёме отвечать рыночным требованиям. Любое изменение в продукте должно быть обоснованным, так как это напрямую требует ресурсных затрат, и также косвенно формирует недополученную прибыль компании.

Ряд проведённых исследований и анализов формируют основу для выстраивания стратегии развития компании за счёт инвестирования в новые проекты и функционал.

Стратегия развития — это логически обоснованное и сбалансированное во времени и ресурсам описание целевого состояния организации и совокупности способов его достижения с указанием состава, последовательности действий и необходимых для их реализации материальных и нематериальных ресурсов.[37]

Наиболее эффективным и удобным для всех стейкхолдеров способом отображения стратегии во времени с учётом всех необходимых ресурсов — диаграмма Ганта. С помощью данного способа будет построена дорожная карта продукта, которая будет включать основные этапы формирования нового продуктового функционала с учётом затраченных ресурсов.

Таблица 3.1 — Детальный план реализации проекта с учётом дат, определённых ресурсным менеджером и набором необходимых трудозатрат

Номер проекта (задачи)	Наименование проекта (задачи)	Исполнитель	Дата начала	Дата окончания	Трудозатраты в часах
1	Анализ рынка		12.04.2021	30.04.2021	120
1.1	Проведение интервью	PM, Designer	12.04.2021	16.04.2021	40
1.2	Проведение опросов	PM	19.04.2021	23.04.2021	40
1.3	Анализ данных	Data analyst	26.04.2021	30.04.2021	40
2	Подбор технологий		19.04.2021	07.05.2021	120
2.1	Анализ аутсорс предложений	СТО	19.04.2021	23.04.2021	40
2.2	Подбор технологических решений	СТО	26.04.2021	30.04.2021	40
2.3	Оценка рисков	Data analyst	03.05.2021	07.05.2021	40

Продолжение таблицы 3.1

Номер проекта (задачи)	Наименование проекта (задачи)	Исполнитель	Дата начала	Дата окончания	Трудовые затраты в часах
3	Минимальный жизнеспособный продукт		10.05.2021	24.05.2021	88
3.1	Дизайн	Designer	10.05.2021	10.05.2021	8
3.2	Разработка	Backend	11.05.2021	17.05.2021	40
3.3	Анализ метрик	PM	18.05.2021	24.05.2021	40
4	Сбор данных для обучения алгоритмов		18.05.2021	24.05.2021	40
4.1	Выгрузка и анализ данных для обучения	Data analyst	18.05.2021	24.05.2021	40
5	Разработка модели обучения		25.05.2021	28.06.2021	200
5.1	Разработка алгоритмов обучения	Data scientist	25.05.2021	14.06.2021	120
5.2	Процесс обучения на выборке	Data scientist	15.06.2021	21.06.2021	40
5.3	Тестирование	QA	22.06.2021	28.06.2021	40
6	Имплементация модели в продукт		17.05.2021	19.07.2021	280
6.1	Оценка способов внедрения	Backend	15.06.2021	21.06.2021	40
6.2	Подключение обученных алгоритмов	Backend	22.06.2021	05.07.2021	80
6.3	Разработка Frontend решений	Frontend	29.06.2021	12.07.2021	80
6.4	Тестирование	QA	13.07.2021	19.07.2021	40
6.5	Разработка дизайна	Designer	17.05.2021	21.05.2021	40
7	Оценка успешности проекта		20.07.2021	02.08.2021	120
7.1	Анализ полученных данных	Data analyst	20.07.2021	26.07.2021	40



Продолжение таблицы 3.1

Номер проекта (задачи)	Наименование проекта (задачи)	Исполнитель	Дата начала	Дата окончания	Трудовые затраты в часах
7.2	Проверка экономической модели	PM, Financier	27.07.2021	02.08.2021	80
Примечание – Собственная разработка					

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённые исследования возможностей стратегического развития площадки Kufar.by позволяют сделать следующие выводы и предложения.

1) Площадка Куфар является лидером в сегменте частных объявлений, что подтверждается рыночными исследованиями внутри компании и пользовательскими данными.

2) Сайт kufar.by входит в топ-10 белорусских сайтов по посещаемости. Более шести миллионов уникальных посетителей пользуются Куфаром. Такая большая аудитория даёт большие возможности для экспериментов и развития.

3) У площадки Куфар есть большой нераскрытый потенциал монетизации такой большой аудитории. Это подтверждается и показателями эффективности монетизации, и присутствием на рынке конкурентов с другими моделями монетизации.

4) Потенциал роста выручки нельзя реализовать в полной мере без рыночных исследований. Очень важно регулярно проводить анализ рынка, следить за конкурентами, смотреть за тенденциями рынка и целевой аудитории и т.д.

5) Не менее важным фактором для реализации планов по монетизации и увеличению выручки в целом являются пользовательские исследования. Необходимо проводить как качественные, так и количественные исследования аудитории для того, чтобы точно понять запросы аудитории. Исследования этого типа позволяют выявить явный и скрытый спрос на решения проблем на рынке. Проще говоря, позволяют понять, будут ли пользователи платить за решение своей проблемы конкретному сервису. Основа пользовательских исследований — проведение глубинных интервью, с целью выявления реальных проблем пользователя на примере уже прожитого опыта. Такой подход позволяет из всего потока информации выявить наиболее проблемный, который пользователь готов закрыть за плату. Далее формируются гипотезы улучшения продукта, которые составляют список гипотез для улучшения продукта. Они учитывают потребности пользователей и предлагают решения их проблем.

6) Следующим важным этапом является подтверждение гипотез в более масштабных, количественных исследованиях. Чаще всего используется запуск опросов пользователей, которые могут проводиться онлайн (на сайте, по электронной почте, на форумах, специализированных сайтах-опросниках и так далее) и офлайн (фокус-группы, опрос прохожих, тематические встречи, профессиональные мероприятия и так далее).

7) После проведения рыночных исследований и исследований целевой аудитории важно сформировать конкретную стратегию развития продукта, которая будет основываться на результатах проведённых исследований и анализов. Стратегия должна учитывать вектор, который компания выбрала для развития, поставленные цели и задачи. Очень важно при стратегическом планировании учитывать все, необходимые для реализации стратегии в полной мере, ресурсы. К важным ресурсам стоит отнести денежные ресурсы, человеческие, оборудование, имеющиеся сервера и так далее.

8) Формирование ресурсного плана — одна из важнейших частей стратегического планирования развития. Почти все компании на рынке имеют ограниченные бюджеты на существование и на развитие. Действия, формирующие стратегическое развитие компании могут требовать большое количество ресурсов, что в какой-то момент может отрицательно сказаться на процессе развития или вообще его остановить. Чтобы такого не произошло, формируется детальный план использования ресурсов и проработки поставленных задач, который позволяет оценить как календарный план, так и необходимый набор ресурсов и затрат.

9) Ресурсный план, гипотезы, цели и задачи компании все вместе формируют общий формат стратегии развития продукта — дорожную карту. Дорожная карта отображает полный детализированный план разработки (детализация плана разработки может обсуждаться для каждой конкретной компании исходя из поставленных задач), календарные отметки, которые служат ориентиром для всех команд, работающих над продуктом, ответственных лиц по каждому направлению и проекту и исполнителей, которые будут работать над задачами. Немаловажным условием формирования такого плана является гибкость. Всегда можно вносить изменения в дорожную карту и учитывать взаимозависимые задачи. Но гибкость — ещё и является слабым местом дорожных карт, так как должен быть ответственный человек, следящий за актуальностью всех планов и задач. Обычно эту роль выполняет менеджер по продукту.

10) В рамках данного исследования проводилась работа над формированием стратегии развития платформы частных объявлений Куфар. Работа проводилась в следующем порядке:

- исследование рынка и целевой аудитории;
- проведение пользовательских интервью и запуск опросов;
- формирование гипотез по развитию продукта;
- проверка гипотез путём запуска минимально жизнеспособного продукта и проведением А/Б тестов;
- формирование плана разработки и ресурсного плана для подтвердившейся гипотезы;
- формирование дорожной карты продукта в качестве основного инструмента визуализации задач, планов, ресурсов и синхронизации команд, работающих на продуктом.

11) Прямой эффект от предложенных мероприятий сложно оценить, но на основе проведённых А/Б тестов, прошедших проверку на статистическую значимость, можно ожидать следующих результатов:

- количество просмотров объявлений за сессию вырастет на 20% (с 1,14 до 1,37);
- конверсия в открытие страницы объявления вырастет на 40% (с 6,71% до 9,38%);
- абсолютное количество заявок на покупку на площадке предположительно может вырасти на 78%;
- конверсия в заявку на покупку на странице объявления может вырасти на 33% (с 9,77% до 12,98%).

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1) Корневич А.А. Стратегическое планирование в менеджменте технологичных продуктов/ Корневич А.А., Архипова Л.И.// Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник трудов международной научно-практической конференции 16—17 ноября 2020 г.: в 2 ч. [Электронный ресурс] / Отв. ред. И.В. Косякова. — Ч. 1. — Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2020. — 1 электрон. опт. диск., с. 219.

2) Корневич А.А. Методы и подходы к валидации гипотез при разработке информационно-технологичных продуктов/ Корневич А.А.// Вестник магистратуры. — 2021. — №5-1. — С. 29-30.