



# Как принять хорошее решение, когда нет монетки?

**Александр Садовский**

Руководитель отдела веб-поиска



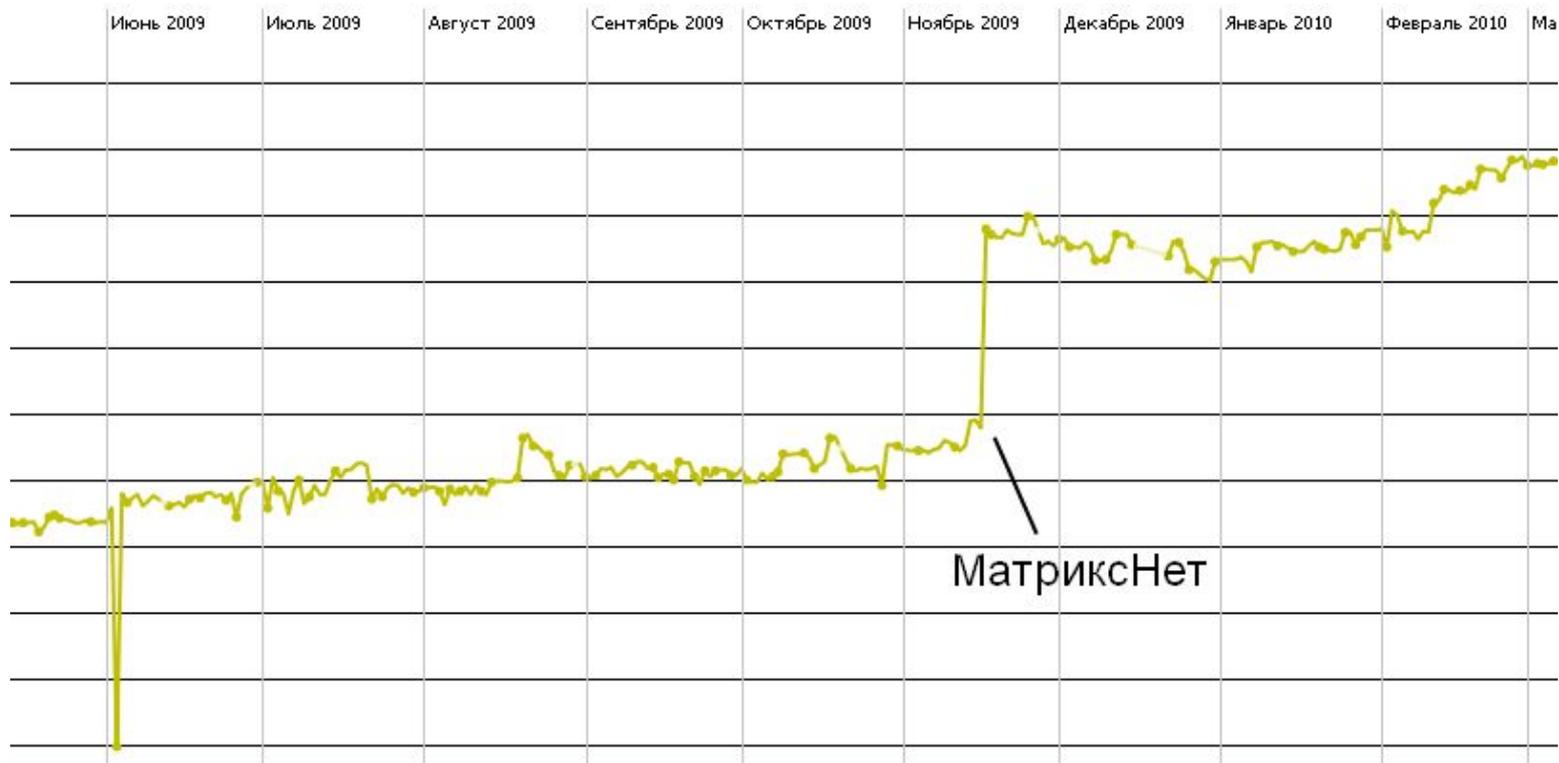
Студень, Новосибирск, 24 сентября 2010

# Решения о продукте

# 1. Интуиция



## 2. Экспертная оценка



# 3. Статистика поведения Прогноз будущего по прошлому



# 3. Статистика поведения Прогноз будущего по прошлому



Ключевые слова и словосочетания

Регионы  
[Уточнить регион...](#)

[Статистика посещений](#) [Яндекс.Интересы](#)

статистика ключевых слов

[по словам](#) [по регионам](#) [на карте](#) [по месяцам](#) [по неделям](#)

Новосибирск и область

Обновлено: 14/09/2010

Что искали со словом «погода» — 278642 показа в месяц.

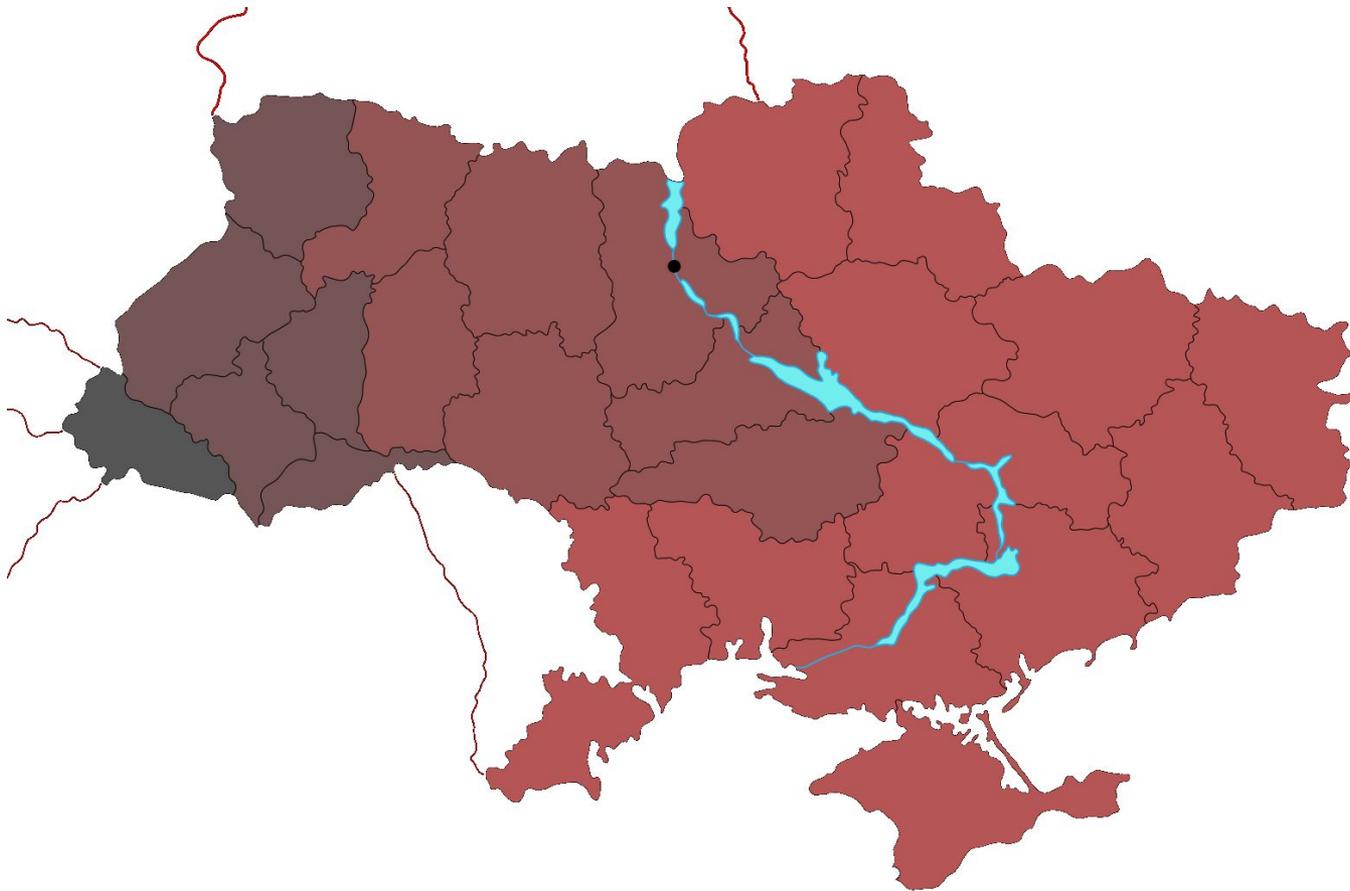
Слова	Показов в месяц
<a href="#">погода</a>	278642
<a href="#">погода +в новосибирски</a>	59501
<a href="#">погода +в новосибирске</a>	55717
<a href="#">погода +на неделю</a>	32624
<a href="#">погода +на 10</a>	16118
<a href="#">прогноз погоды</a>	15916
<a href="#">погода +на 10 дней</a>	15857
<a href="#">нгс погода</a>	14042

Что еще искали люди, искавшие «погода»:

Слова	Показов в месяц
<a href="#">работа программистом</a>	193
<a href="#">+мой ip адрес</a>	74
<a href="#">зебры</a>	1359
<a href="#">почта mail ru</a>	11472
<a href="#">почта</a>	78260
<a href="#">почта рамблер</a>	4385
<a href="#">почта яндекс</a>	7320
<a href="#">три дня купеческая дочь</a>	1



# Пример Близость регионов Украины



# Пример Поисковые подсказки Украины

## Западные области Украины

- як барби
- як правильно цілуватись
- як завагітніти
- як барби магазин
- як козаки
- як заробити гроші
- як створити свій сайт
- як у нас на Україні
- як схуднути
- як назвати дитину

## Восточные и южные области

- як барби
- як барби магазин
- як козаки
- як у нас на Україні
- як правильно цілуватись
- як завагітніти
- як у нас на Україні скачать
- як стати справжньою людиною
- як виник туризм
- як зберегти землю

## 4. Тестировать по-живому

- На Яндекс.оидгах
- На 2-4% пользователей
- $\beta$ -версия



# Правила экспериментов

- Тестовая и **контрольная** группа.
- **Одно** изменение за раз.
- Статистически надёжное измерение.

# Измерение: подвох №1

«Типичных значений» не бывает.

**Смотрите тренды.**

# Измерение: подвох №2

Усреднённость – враг.

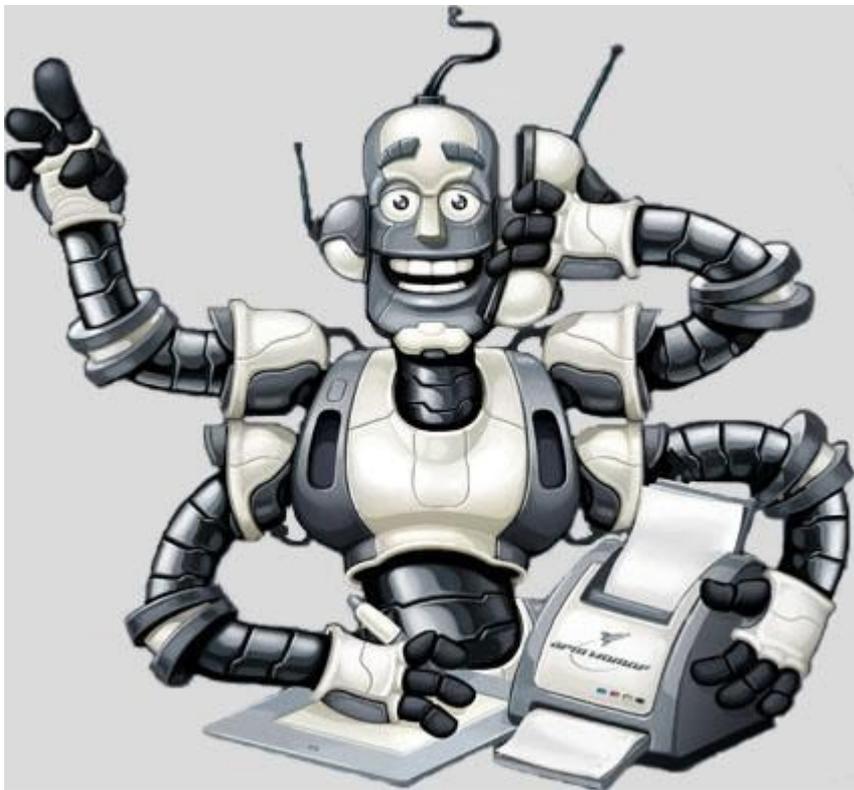
**Изучайте лучших и худших.**

# Измерение: подвох №3

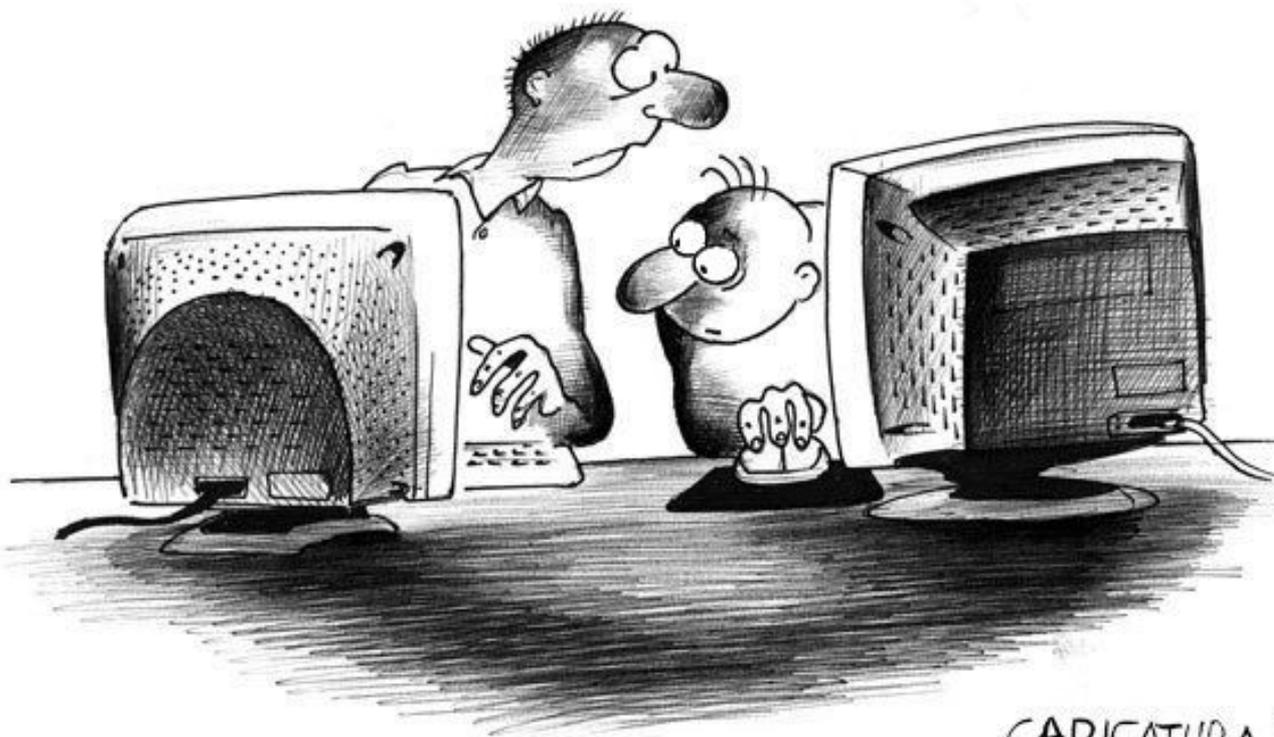
Один тренд можно  
интерпретировать по-разному.

**Измеряйте много метрик.**

# Обратная связь Прямая



# Обратная связь Косвенная (поведение)



CARICATURA.RU

# Измеряем поведение!

## Поиск

- Доля некликнутых результатов
- Позиция первого клика
- Доля коротких сессий
- Доля «длинных» кликов

# Измеряем поведение! Главная (ласково «Морда»)

Упорядочение по кликабельности (градиент) Данные за 29 мар, пн (yandex) Переходов по ссылке: 13778 CTR: 0.008% УТГ: 50.382% http://passport.yandex.ru/passport?mode=remember

низкая кликабельность высокая кликабельность [Выделить блок](#)

[Сделать Яндекс стартовой страницей](#) [Настройка](#) [Войти в почту](#)

**Сегодня в новостях** 17:55 [все](#) [Москва](#) [Взрывы в московском метро](#)

**новость часа**

- СКП: Мощность бомбы, взорвавшейся в Кизляре, составила 200 кг тротила
- Президент России заявил о связи терактов в Москве и Кизляре
- 1 апреля ФМС начинает оформление загранпаспортов через интернет
- Похороны москвичей, погибших в метро, начнутся в четверг
- Инфляция в РФ с 23 по 29 марта составила 0,1%, с начала года 3,2%

**Хорошим сайтам**  
хороший доход

**Яндекс**  
Найдётся всё

Поиск [Карты](#) [Маркет](#) [Новости](#) [Словари](#) [Блоги](#) [Видео](#) [Картинки](#) [ещё](#)

[Найти](#)

Например, прилетевший по воздуху бутерброд [расширенный поиск](#)

**Почта**

логин

пароль

запомнить меня

[Войти](#)

[вспомнить пароль](#)

[Завести почтовый ящик](#)

**Каталог сайтов**

- [Игры и развлечения](#)
- [Спорт и отдых](#)
- [Работа и учеба](#)
- [Компьютеры](#)
- [Бизнес](#)
- [Дом и авто](#)
- [Сайты Москвы](#)

**Маркет**  
смартфоны до 9 тыс. руб.

**Авто**  
новые до 350 тыс. руб.

**Расписания**  
самолётов и электричек

**Мой Круг**  
услуги специалистов

**Народ**  
обмен файлами

**Деньги**

**Директ**  
разместить рекламу

**Метрика**  
мониторинг доступности вашего сайта

**Москва. 31 марта, среда, 17:56**

**Погода** +11  
ночью +4 завтра +15

**Телепрограмма вечером**  
[серии](#) [фильмы](#) [спорт](#)

19:00 Слово женщине Россия 1  
19:00 Папины дочки СТС-Москва  
19:10 След Первый

**Афиша**

[Как я провел этим летом](#)  
премьера завтра

[Как приручить дракона](#) мультфильм  
[Алиса в стране чудес](#) семейный  
[Помни меня](#) драма

**Пробки** 6 баллов  
[Движение затруднено](#)  
[Скачать на мобильный](#)  
[Пробки на моём маршруте](#) ✓

**Карта Москвы**  
[Адреса и телефоны](#)  
[Схема метро](#)

**Котировки**

	сегодня	завтра
USD RUB	29,3638 +0,1318	29,4956
EUR RUB	39,7028 -0,1315	39,5713
Нефть	+1,13%	82,27 31/03

# Пример Запуск регионализации

**Я**ндекс

Нашлось  
8 млн страниц

нотариус

Найти

в найденном  в Санкт-Петербурге

[расширенный поиск](#)

 [Нотариус в Санкт-Петербурге — 572 адреса на Яндекс.Картах](#)

Уточнить адрес:

Название улицы, района, метро

Найти

 [Нотариус, Санкт-Петербург, обеспечение доказательств, депозит](#)

**Нотариус** призван государством содействовать в осуществлении Ваших прав, защите законных интересов, экономической безопасности, и действует не только от имени и по поручению государства, но и под его постоянным контролем.

+7 (812) 710-89-58 [Санкт-Петербург, Марата ул., 26](#)

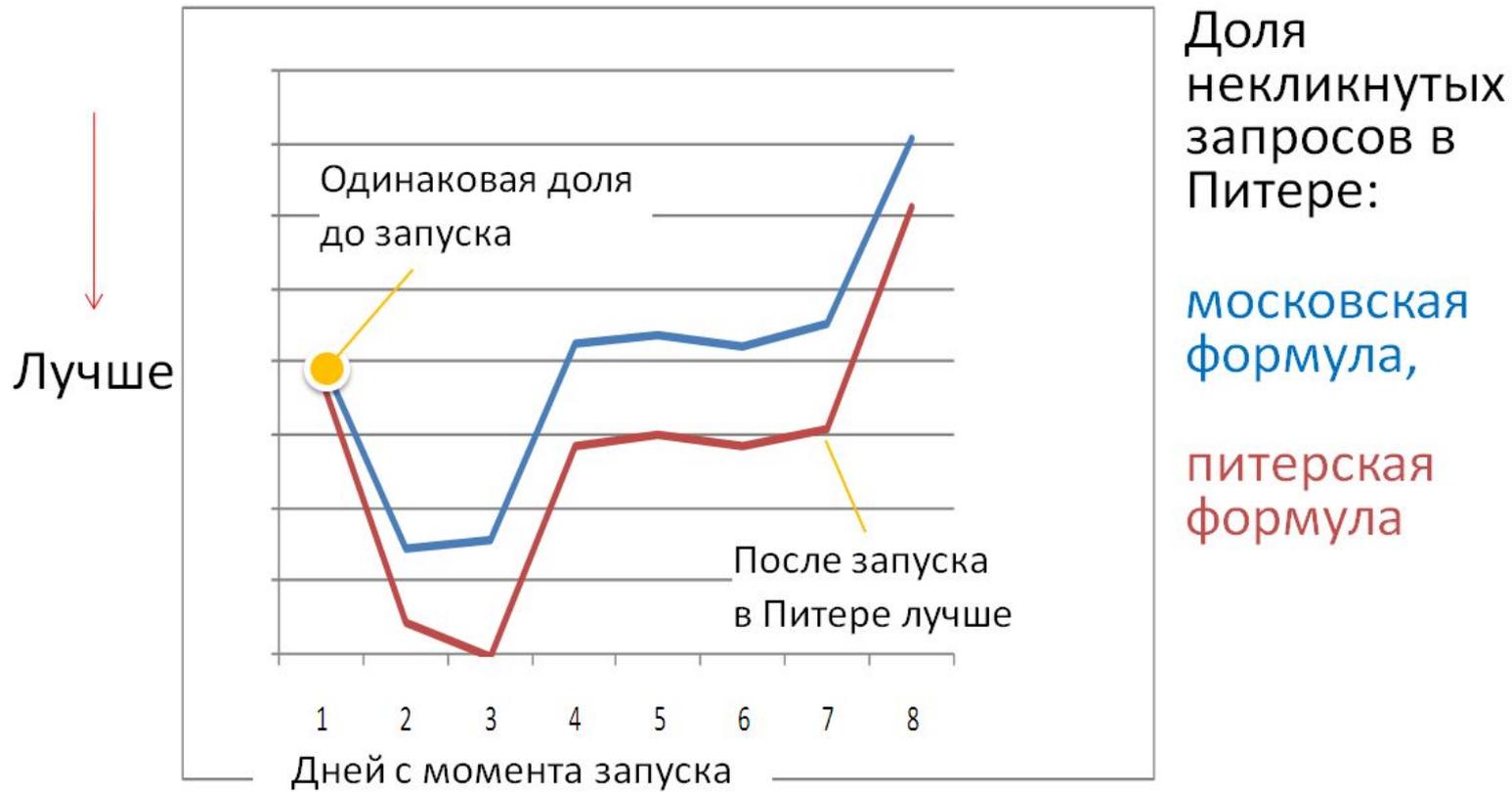
[notari-marata26.ru](#) [Санкт-Петербург](#) [сохраненная копия](#) [еще с сайта](#)

 [Нотариусы Санкт-Петербурга, нотариальные конторы СПб, Санкт-Петербург](#)

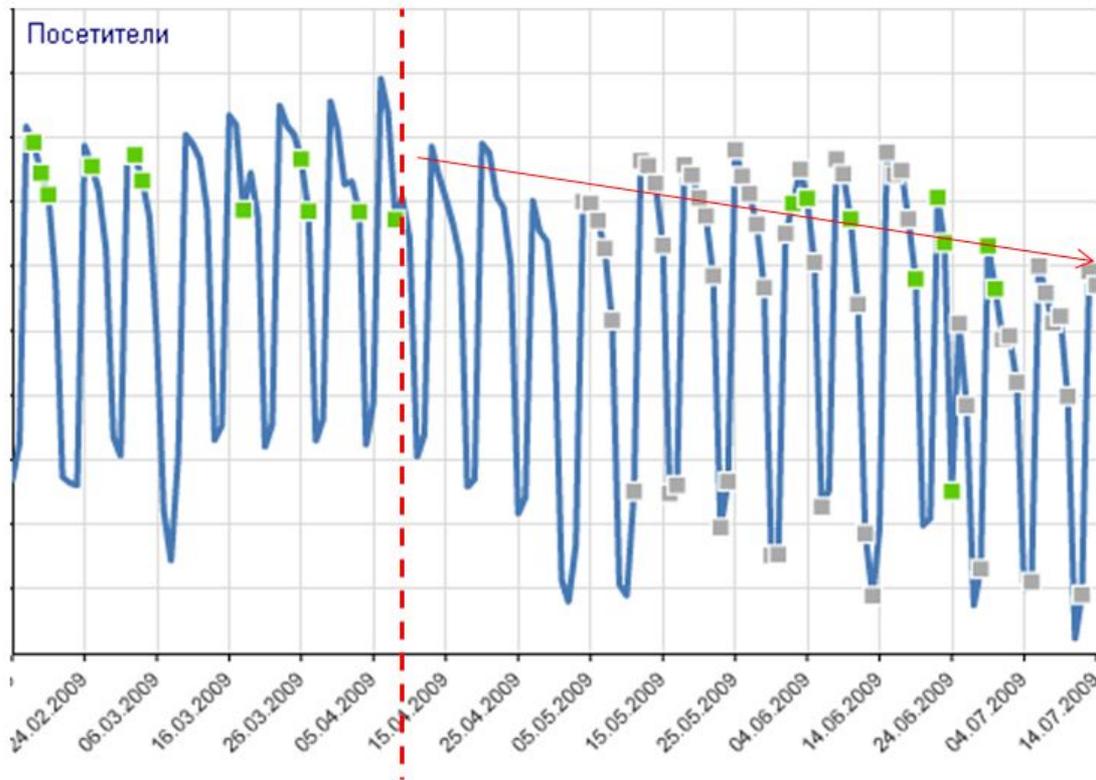
**Нотариус** равноудален от сторон сделки, обеспечивая их равную правовую защиту, и несет повышенную (в том числе имущественную) ответственность за действия, противоречащие законодательству.

[www.zaverim-spb.ru](#) [Санкт-Петербург](#) [сохраненная копия](#) [еще с сайта](#)

# Пример Доля некликнутых упала –



# Пример Чаще стали угадывать регион



Снижается доля использования чекбокса «Искать в Питере»

Запуск регионализации в Питере

# Решения внутри продукта

# Статистика поведения Прогноз будущего по прошлому

Яндекс

Нашлось  
9114 ответов

йандекс

в найденном  в Новосибирске

Быть может, вы искали: «[яндекс](#)»

Яндекс

Нашлось  
2 млн ответов

unix dev

в найденном  в Новосибирске

Быть может, вы искали: «[юных дев](#)»

# Когда показать картинки?

Поиск Почта Карты Маркет Новости Словари Блоги Видео Картинки еш

**Яндекс**  
Нашлось  
3 млн страниц

аленушка

в найденном  в Москве [расширенный поиск](#)

«аленушка» в картинках



1 [Свадебные салоны Москвы:... Москва от салона свадебных платьев "Аленушка"...](#)

[Каталог платьев](#) [Наши невесты](#) [Контакты](#) [Видео-каталог](#) [Наш салон](#)  
[Услуги](#)

Свадебные салоны "Аленушка" готовы предложить платья с ручной отделкой бисером, стразами, ршелье. Свадебные салоны "Аленушка" - это специалисты, которые окажут квалифицированную помощь при выборе цветов и аксессуаров.

[www.salonalenushka.ru](http://www.salonalenushka.ru) [сохраненная копия](#) [еще с сайта](#)

# Когда показать картинки?

Поиск Почта Карты Маркет Новости Словари Блоги Видео Картинки ещё

**Яндекс**  
Нашлось  
199 тыс. страниц

ландау фото

в найденном  в Москве [расширенный по](#)

 [«ландау фото» в картинках](#)



1 [П.Д.Ландау-Фотографии](#)  
Первый ряд слева направо: О.Клейн, Н.Бор, В.Гейзенберг, В.Паули, Г.Гамов, П.Ландау, Г.Краммерс. **Фото** из книги М.Я.Бессараб. Международная конференция по теоретической физике в УФИ, Харьков, 1934.  
[www.prometeus.nsc.ru/.../Landau/foto.ssi](#) [сохраненная копия](#) [еще с сайта](#)

2 [Секретный сотрудник рядом с академиком Ландау](#)  
**Фото** из книги Майи Бессараб "Ландау" Сексот - это секретный сотрудник. Так когда-то именовались помощники органов госбезопасности, их внештатные сотрудники.  
[science.ng.ru/safe/2000-07-19/1\\_landau.html](#) [сохраненная копия](#) [еще с сайта](#)

# Когда показывать картинки? Примеры критериев

- Маркеры [фото], [схема] и др.
- Чаще спрашивают или кликают в поиске по картинкам, чем в поиске по вебу.
- Ассоциация к картиночному запросу.

# Управленческие решения

# Управление Искусство или наука?

- Не воспроизводим результат.
- Плохая измеримость.
- Нет школ управления.
- Теорий много, область применения их ограничена.

# Трудности управления

## Недетерминированность

- Люди
- Изменчивость среды

# Объекты руководства

- Люди
- Продукт
- Процессы

# Почему люди? Разброс результативности

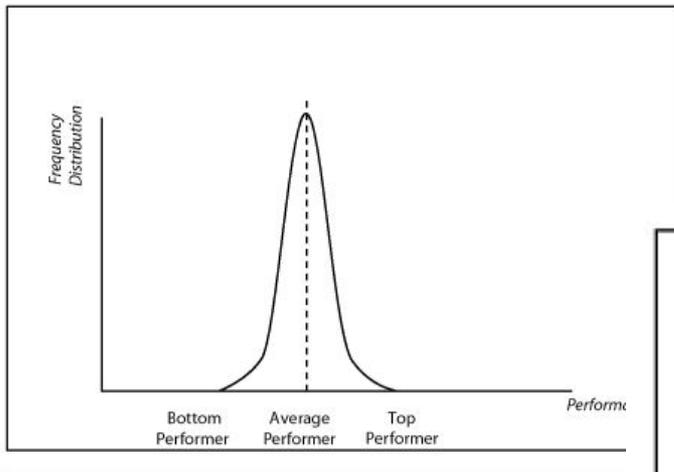


FIGURE 2.1 Distribution of Performance, Simple Job

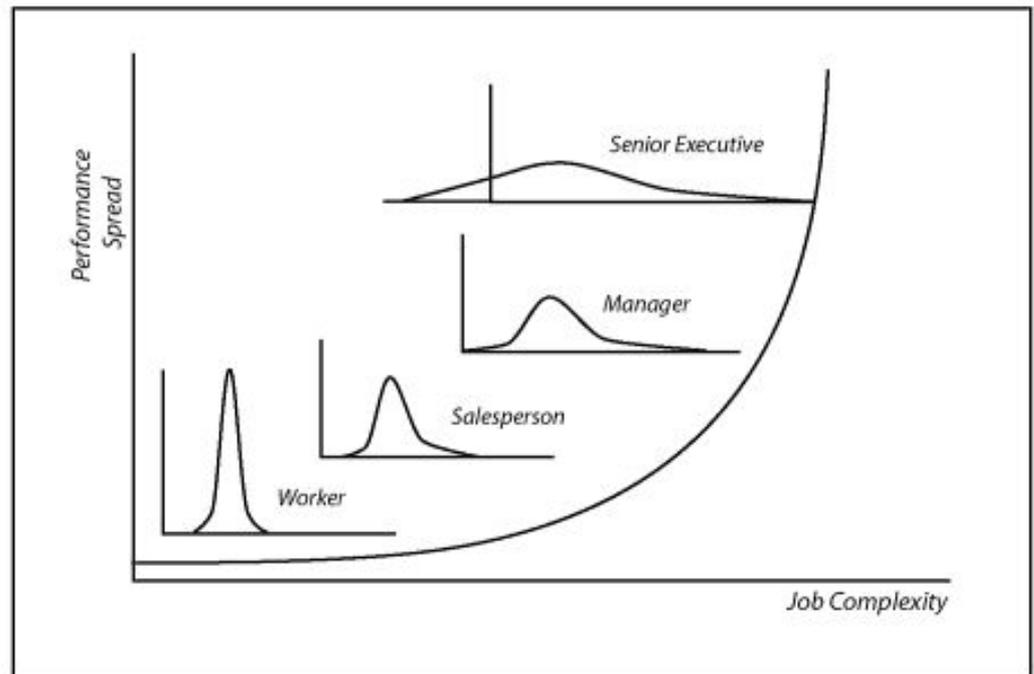


FIGURE 2.2 Performance Spread as a Function of Job Complexity

# Почему люди? Влияние на вашу карьеру

Рис. 1.1. Влияние различных факторов на карьерный успех



# Функции руководителя

Друкер:

*«Руководитель — работник, который должен принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации»*

# Функции руководителя

Честер Барнард:  
*«...обеспечение деятельности  
организации — поддержание  
системы кооперативных  
усилий...»*

# Принятие решений

- (теория) Рациональное
- (практика) Ограниченная рациональность

# Все ли решения принимать?

- Только важные
- Родовые vs. уникальные
- Матрица Эйзенхауэра

# Что нужно знать про решения

- Умение просчитывать ситуации
- Обратимость
- Здравый смысл
- Экологичность



**Александр Садовский**  
Руководитель отдела веб-поиска

119021, Россия, Москва,  
ул. Льва Толстого, 16

+7 (495) 739-00-00

+7 (495) 739-70-70 — факс

[funsad@yandex-team.ru](mailto:funsad@yandex-team.ru)