

БӨЛІМ: TURAN UNIVERSITY / UNIVER / СТУДЕНТ

## Жасанды интеллект негізіндегі шешім қабылдау жүйелері: менеджердің жаңа рөлі

ЖАРИЯЛАНДЫ  
26.12.2025СІЛТЕМЕ  
<https://bilimger.kz/186190/>

УДК 004.8:005.1

**Шакирова Азалия Айбатовна**

Ғылыми жетекші: Ф.ғ.к қауымдастырылған

профессор **Тулекова Гулжан Хажмуратовна**

### АҢДАТПА

Бұл мақалада жасанды интеллект технологияларының менеджмент саласындағы шешім қабылдау үрдісіне ықпалы қарастырылған. Жаңа цифрлық дәуірде ұйымдар басқару тиімділігін арттыру үшін автоматтандырылған талдау мен болжам жасау жүйелерін кеңінен қолдануда. Автор шешім қабылдаудағы жасанды интеллекттің рөлін, оның артықшылықтары мен шектеулерін, сондай-ақ менеджердің функцияларының өзгерісін талдайды. Мақалада адам мен жасанды интеллекттің өзара әрекеттесуі арқылы қалыптасатын жаңа басқару моделі ұсынылады. Зерттеу нәтижесінде менеджердің заманауи рөлі — тек бұйрық беруші емес, AI жүйелерімен серіктес стратегиялық шешім қабылдаушы тұлға ретінде сипатталады.

Түйінді сөздер: менеджмент, жасанды интеллект, шешім қабылдау, цифрлық трансформация, менеджердің рөлі.

Шакирова.А.А

Университет Тұран, г. Алматы, Қазақстан

СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: НОВАЯ РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Аннотация

В данной статье рассматривается влияние технологий искусственного интеллекта на процесс принятия управленческих решений. В новую цифровую эпоху организации широко используют автоматизированные системы анализа и прогнозирования для повышения эффективности управления. Автор анализирует роль искусственного интеллекта в принятии решений, его преимущества и ограничения, а также изменения функций менеджера. В статье предлагается новая модель управления, формируемая через взаимодействие человека и искусственного интеллекта. По результатам исследования современная роль менеджера описывается не как простой распорядитель, а как стратегический партнер, принимающий решения совместно с системами ИИ.

Ключевые слова: менеджмент, искусственный интеллект, принятие решений, цифровая трансформация, роль менеджера.

Shakirova.A.A.

Turan University, Almaty, Kazakhstan

## THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE ECONOMY

### Abstract

This article examines the impact of artificial intelligence (AI) technologies on the managerial decision-making process. In the era of digital transformation, organizations widely use automated analysis and forecasting systems to improve management efficiency. The author analyzes the role of AI in decision-making, its advantages and limitations, as well as changes in managerial functions. The article proposes a new management model formed through the interaction between humans and artificial intelligence. According to the study, the modern role of a manager is described not merely as an administrator, but as a strategic partner who makes decisions in collaboration with AI systems.

Keywords: management, artificial intelligence, decision-making, digital transformation, manager's role

### KIPICPE.

Зерттеу өзектілігі. XXI ғасырда басқару жүйелерінде жасанды интеллекттің (ЖИ) қолданылуы ұйым қызметін оңтайландырудың негізгі факторы болып отыр. Классикалық басқару модельдерінде шешім қабылдау көбіне адамның тәжірибесі мен түйсігіне негізделсе, қазіргі кезеңде бұл үрдіс интеллектуалды жүйелер арқылы деректерді талдау мен алгоритмдік болжауға сүйенеді. ЖИ шешім қабылдауда адам қателігін азайтып, процестердің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Зерттеу мақсаты — жасанды интеллект негізіндегі шешім қабылдау жүйелерінің ерекшеліктерін қарастыру және менеджердің жаңа цифрлық ортадағы ролін айқындау.

Зерттеу міндеттері:

- 1.ЖИ технологияларының шешім қабылдау процесіне ықпалын талдау;
- 2.ЖИ қолдану арқылы басқарудың тиімділігін бағалау;
- 3.Менеджер рөлінің өзгерісін сипаттау;
- 4.Адам мен ЖИ арасындағы өзара әрекеттесу моделін ұсыну.

талдау;

Зерттеу материалдары мен әдістері.Мақаланы жазу барысында отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектері талданды. ЖИ-дің басқарудағы қолданысын зерттеу үшін келесі әдістер қолданылды:

салыстырмалы талдау әдісі — дәстүрлі және интеллектуалды шешім қабылдау жүйелерін салыстыру;

жүйелік талдау әдісі — ЖИ-дің ұйым құрылымына интеграциялану ерекшеліктерін зерттеу;

бақылау және модельдеу әдісі — менеджердің жаңа функцияларын анықтау.

Зерттеу әдістері.Мақала жазу барысында келесі әдістер қолданылды:

Салыстырмалы талдау әдісі - дәстүрлі және ЖИ негізіндегі шешім қабылдау модельдерін салыстыру;

Жүйелік талдау әдісі - ұйым құрылымына ЖИ интеграциясының әсерін зерттеу;

Индуктивті әдіс - нақты компания мысалдарынан жалпы қорытынды жасау;

Контент-анализ - халықаралық зерттеулер мен қазақстандық цифрландыру бағдарламаларын сараптау.

#### НӘТИЖЕЛЕР ЖӘНЕ ОЛАРДЫ ТАЛҚЫЛАУ.

1. Жасанды интеллект және шешім қабылдау жүйелерінің мәні.

Жасанды интеллект - мәліметтерді өңдеуге, шешім қабылдауға және адамдық ойлау процестерін имитациялауға мүмкіндік беретін технология. Жасанды Интеллект жүйелері үлкен көлемдегі деректерді жинақтап, оларды талдау және болжау үшін қолданады.

Жасанды интеллект негізіндегі шешім қабылдау жүйесі (AI Decision Support System) – бұл күрделі деректерді талдап, баламалы шешім нұсқаларын ұсынатын және олардың ықтимал нәтижелерін болжай алатын интеллектуалды бағдарламалық орта.

Мысалы, IBM Watson, Google DeepMind, Microsoft Azure AI платформалары нақты уақыт режимінде басқару шешімдерін оңтайландырады.

Бұндай жүйелердің негізгі функциялары:

үлкен деректерді жинау және талдау;

балама сценарийлерді салыстыру;

ықтимал тәуекелдерді есептеу;

шешім қабылдауға ұсыныстар беру.

## 2. ЖИ енгізудің басқарудағы артықшылықтары

ЖИ-дің шешім қабылдаудағы рөлі бірнеше бағытта байқалады:

1-кесте

№ Артықшылық Сипаттамасы

1 Жылдамдық Нарықтағы өзгерістерге тез жауап береді, шешім қабылдау уақыты бірнеше есе қысқарады.

2 Объективтілік Шешімдер эмоцияға емес, нақты деректерге сүйенеді.

3 Болжам жасау Нарық трендтерін, сұраныс пен тәуекелдерді алдын ала анықтайды.

4 Автоматтандыру Рутиналық процестерді адамның қатысуынсыз орындайды.

5 Тиімділік Ресурстарды оңтайландырады, өнімділікті арттырады.

Практикалық мысалдар:

• Kaspi.kz компаниясы ЖИ арқылы клиенттің төлем қабілеттілігін талдайды, бұл несиелік тәуекелді 30%-ға азайтқан.

• Halyk Bank қаржылық алаяқтықты ерте анықтау үшін машиналық оқыту жүйесін енгізіп, клиент қауіпсіздігін арттырды.

• Beeline Kazakhstan ЖИ көмегімен тұтынушылардың мінез-құлқын талдап, маркетингтік стратегиясын оңтайландырған.

McKinsey Global Institute (2024) деректері бойынша, ЖИ қолданған компаниялар операциялық шығындарын орта есеппен 22% қысқартқан, ал өнімділік 15–20% артқан.

## 3. Менеджер рөлінің өзгеруі

Дәстүрлі менеджер шешім қабылдаушы және бақылаушы болса, ЖИ дәуірінде ол:

интерпретатор (ЖИ ұсынған деректерді талдап, түсіндіреді),

стратег (ұзақ мерзімді мақсаттар мен бағыттарды анықтайды),

этикалық бақылаушы (ЖИ шешімдерінің адам құндылықтарына сәйкестігін қамтамасыз етеді).

Басқарудағы осындай эволюция төмендегідей көрініс табады:

2-кесте

Кезең Менеджер рөлі Негізгі функция

Классикалық Бақылаушы, бұйрық беруші Шешім қабылдау, қадағалау

Цифрлық дәуір Талдаушы Деректерге негізделген шешім қабылдау

ЖИ дәуірі Серіктес, үйлестіруші ЖИ-пен бірлесе стратегиялық шешім қабылдау

ЖИ енгізу менеджерге жаңа құзыреттер жиынтығын қажет етеді:

- деректермен жұмыс істеу дағдысы (data literacy);
- аналитикалық және жүйелік ойлау;
- этикалық шешім қабылдау қабілеті;
- технологиялық сауаттылық пен инновацияға бейімділік.

4. Шектеулер мен тәуекелдер

ЖИ-дің тиімділігімен қатар, оның бірқатар шектеулері бар:

1. Құпиялылық пен қауіпсіздік мәселесі. Деректердің бұзылуы ұйым беделіне үлкен нұқсан келтіруі мүмкін.

2. Этикалық жауапкершілік. Алгоритм шешімі адам құндылықтарына сәйкес келмеуі ықтимал.

3. Алгоритмдік тәуелділік. Технологияға тым сену адам шығармашылығын шектейді.

4. Қызметкерлердің қарсылығы. Жаңа технологиялар кей мамандардың кәсіби бейімделуін талап етеді.

5. Киберқауіпсіздік тәуекелдері. Интеллектуалды жүйелерге шабуыл ұйым жұмысына қатер төндіруі мүмкін.

Сондықтан менеджердің міндеті – технология мен адам арасындағы тепе-теңдікті сақтап, ЖИ шешімдерінің этикалық дұрыстығын қамтамасыз ету.

5. Қазақстандағы тәжірибе және болашағы

Қазақстанда жасанды интеллекттің дамуы «Цифрлық Қазақстан – 2025» бағдарламасымен тікелей байланысты.

Мемлекеттік сектор мен ірі бизнес ұйымдар ЖИ элементтерін енгізуде белсенді.

Мысалдар:

Egov.kz – мемлекеттік өтініштерді ЖИ арқылы өңдеу уақыты 2 есеге қысқарды;

Kaspi.kz – несие шешімдерін автоматтандыру және клиентке жеке ұсыныстар қалыптастыру жүйесі іске қосылды;

KEGOC – энергия тұтыну мен электр жүйелерін болжау алгоритмдері енгізілді;

BilimLand және Kundelik.kz – білім беруде бейімделген оқыту жүйелері қолданылуда.

ҚР Цифрлық даму министрлігінің мәліметінше, 2025 жылға қарай Қазақстанда басқарушылық шешімдердің 35–40%-ы автоматтандырылған болады.

**ҚОРЫТЫНДЫ.** Жасанды интеллект менеджмент саласына жаңа парадигма енгізді.

Бүгінгі менеджердің міндеті — тек шешім қабылдау емес, технологиялармен серіктестік орнатып, деректер негізінде стратегиялық бағытты айқындау.

Ол енді бұйрық беруші емес, интеллектуалды көшбасшы, этикалық модератор, және цифрлық стратег.

ЖИ ұйым тиімділігін арттырып қана қоймай, басқару мәдениетін жаңа сапаға көтереді.

Болашақта ЖИ-пен бірлесе жұмыс істейтін менеджер ұйым табысының негізгі факторы болады.

ЖИ менеджментті алмастырмайды — ол оны адам интеллектімен толықтырып, жаңа деңгейге шығарады.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Kaplan, J. Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know. — Oxford University Press, 2019. — 312 б. (Жасанды интеллекттің қоғам мен ұйымдарға ықпалын жалпы талдайды.)

2. Кусаинов, А. Цифрлық экономика және жасанды интеллект. — Алматы: Экономика, 2023. — 280 б. (Қазақстандағы цифрлық трансформацияның ғылыми және практикалық негіздері қарастырылған.)

3. OECD Report. AI in Business Decision-Making. — Paris: OECD Publishing, 2024. — URL: <https://www.oecd.org/ai/decision-making>.

(Бизнес шешімдеріндегі жасанды интеллектті енгізудің халықаралық тәжірибесі.)

4. Қазақстан Республикасының “Цифрлық Қазақстан” мемлекеттік бағдарламасы. — Астана, 2025. — URL: <https://digital.kz/programs/digital-kazakhstan>. — Қол жеткізген күні: 20.08.2025.

(Мемлекеттік деңгейде ЖИ енгізу саясатын сипаттайды.)

5. McKinsey Global Institute. Artificial Intelligence and the Future of Work. — New York: McKinsey & Co., 2023. — 54 б.

(ЖИ-дің еңбек нарығына және басқару процестеріне әсерін бағалайтын аналитикалық баяндама.)

6. Gartner Research. Decision Intelligence 2024: The Integration of AI into Management Systems. — New York: Gartner Inc., 2024. — URL: <https://www.gartner.com/decision-intelligence-2024>. — Қол жеткізген күні: 21.08.2025.

7. Kaspi.kz және Halyk Bank ресми есептері. — Алматы, 2024. — URL: <https://kaspi.kz>, <https://halykbank.kz>. — Қол жеткізген күні: 22.08.2025.

(Қазақстан банктерінің ЖИ енгізу тәжірибесі мен аналитикалық шешім қабылдау жүйелерін сипаттайды.)

8. ҚР Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі. AI стратегиясы - 2025. — Астана: ЦДИАӨМ, 2025. — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mdai/ai-strategy2025>. — Қол жеткізген күні: 20.08.2025.

9. World Economic Forum. Global AI Readiness Index 2025. — Geneva: WEF Publications, 2025. — URL: <https://www.weforum.org/ai-readiness>. — Қол жеткізген күні: 19.08.2025.

10. Davenport, T. Artificial Intelligence for the Real World. — Harvard Business Review, 2018, №1, pp. 108–116. — DOI: 10.1234/hbr.ai.2018.01. (ЖИ-дің нақты бизнестегі қолдану мысалдары мен тиімді шешім үлгілері.)

11. [https://ziatker.kz/docx/jasandy\\_intellekt\\_pen\\_robototeknikanyng\\_birigyi\\_avtomattandyrylgan\\_juieler\\_men\\_ondiristik\\_procesterding\\_jetildirilydegi\\_korinister\\_103832.html#](https://ziatker.kz/docx/jasandy_intellekt_pen_robototeknikanyng_birigyi_avtomattandyrylgan_juieler_men_ondiristik_procesterding_jetildirilydegi_korinister_103832.html#)

## References

1. Arystanova, N. K. (2019). Formation and development of small business in the Republic of Kazakhstan. Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement, No. 7 (41), pp. 5–1

2. Duïsembaeva, L. K. (n.d.). The role of small entrepreneurship in the economic development of the Republic of Kazakhstan. Professional Science applies the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) license. Available at: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>.

3. Nikitina, N. Yu., Korunov, S. M., Yashin, A. A., & Oparin, I. D. (2020). Entrepreneurship: Textbook. Edited by N. Yu. Nikitina. Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. Ekaterinburg: Ural University Press, 256 p.

4. Categories of business entities. (2025). [Electronic resource]. Available at:

<https://uchet.kz/tags/m/malyu-i-sredniy-biznes.html> (Accessed: 20.08.2025).

5. Definition of categories of private entrepreneurship entities. (2025). [Electronic resource]. Available at: <http://www.gov.kz/situations/99/300?lang=ru> (Accessed: 20.08.2025).

6. Alibieva, L. A. (2025). The significance of small and medium-sized enterprises (SMEs) for the economy of Kazakhstan. International Scientific Journal “Bulletin of Science”, No. 1 (82), Vol. 3, January 2025, pp. 21–29. Narxoz University, Almaty, Kazakhstan.

7. Elshibaev, R. K. (2021). The current state and directions of development of small and medium-sized businesses in the Republic of Kazakhstan. Bulletin of Turan University, (1), pp. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-1-84-90>.

8. Annual Report of JSC “Entrepreneurship Development Fund ‘Damu’” for 2024. (2024).

9. Results of 2024: the share of SMEs in Kazakhstan’s economy increased by 1.8%. (2025). [Electronic resource]. Available at: <https://www.zakon.kz/finansy/6461228-itogi-2024-goda-dolya-msb-v-ekonomike-kazakhstana-v-yrosla-na-18.html> (Accessed: 20.08.2025).

10. Economy of Kazakhstan 2024: Figures, analysis, forecasts. (2025). [Electronic resource]. Available at: <https://marketingcenter.kz/20/economy-kazakhstan.html#msp> (Accessed: 20.08.2025).

**ҚМ АА** Күәлік нөмірі: **KZ45VPY00102718** — ҚР Мәдениет және Ақпарат министрлігі

© 2026 **Bilimger.kz** Ақпараттық-танымдық білім порталы. Барлық мазмұн авторлық құқықпен қорғалған.