Пәні: Бизнесте басқару шешімдерін қабылдауды қолдау жүйелері

# Басқарушылық шешімдерді әзірлеу және қабылдаудың теориялық негіздері

**Дәріс №2**

Шаяхметова А.С., PhD, қауымдастырылған профессор
Жасанды интеллект және Big Data кафедрасы
2026-2027 оқу жылы

# Дәрістің мақсаты

Басқарушылық шешім ұғымының мәнін, мазмұнын және жіктелуін ашып көрсету. Шешім қабылдау процесінің кезеңдері мен негізгі модельдерін қарастыру. Анықтық, тәуекел және анықсыздық жағдайларында шешім қабылдау критерийлерін талдау. Басқарушылық шешімнің тиімділігі мен сапасын бағалау тәсілдерімен таныстыру.

1. Мәні және жіктелуі
2. Процесс және модельдер
3. Шешім критерийлері
4. Тиімділік және сапа

# Дәріс жоспары

1. Басқарушылық шешім ұғымы және жіктелуі
2. Шешім қабылдау процесі және модельдері
3. Шешім қабылдау жағдайлары: анықтық, тәуекел, анықсыздық
4. Басқарушылық шешімнің тиімділігі мен сапасы

# Басқарушылық шешім дегеніміз не?

1. Басқарушылық шешім – қойылған мақсатқа жету үшін бірнеше баламаның ішінен басшының саналы түрде таңдау жасауы

2. Шешім басқару процесінің орталық буыны: жоспарлау, ұйымдастыру, уәждеме және бақылау функцияларын байланыстырады

3. Шешімнің субъектісі – басшы немесе топ, объектісі – бизнес-үдеріс немесе ұйым

4. Шешім ресурстарды бөлуді, жауапкершілікті және күтілетін нәтижені айқындайды

# Басқарушылық шешімдердің жіктелуі

| Жіктеу белгісі | Шешім түрлері |
|---|---|
| **Басқару деңгейі** | Стратегиялық, тактикалық, операциялық |
| **Қайталану жиілігі** | Бағдарламаланған, бағдарламаланбаған |
| **Ақпараттың толықтығы** | Анықтық, тәуекел, анықсыздық жағдайындағы |
| **Қабылдау тәсілі** | Жеке, алқалы (топтық) |
| **Әсер ету мерзімі** | Қысқа мерзімді, ұзақ мерзімді |

# Бағдарламаланған және бағдарламаланбаған шешімдер

**Бағдарламаланған**

Қайталанатын, стандартты жағдайлар; ереже мен нұсқаулық бойынша қабылданады (мысалы, тауар қорын толықтыру)

**Бағдарламаланбаған**

Жаңа, құрылымдалмаған мәселелер; терең талдау мен шығармашылықты қажет етеді (мысалы, жаңа нарыққа шығу)

# Басқарушылық шешімге қойылатын талаптар

**Негізділік**
Нақты деректер мен талдауға сүйену

**Уақтылылық**
Мәселе өзекті болған сәтте қабылдану

**Нақтылық**
Орындаушы, мерзім және ресурс анықталған

**Орындалымдылық**
Ұйымның мүмкіндіктеріне сәйкес келу

# Шешім қабылдау процесінің кезеңдері




Процесс циклдік сипатта болады: бақылау нәтижелері кері байланыс ретінде жаңа мәселелерді анықтауға негіз болады.

# Шешім қабылдау модельдері

| Модель | Негізгі идея | Қолданылуы |
|---|---|---|
| **Рационалды** | Барлық баламалар толық бағаланып, ең жақсысы таңдалады | Ақпарат толық, уақыт жеткілікті |
| **Шектеулі рационалдылық (Г. Саймон)** | Алғашқы қанағаттанарлық балама таңдалады | Ақпарат пен уақыт шектеулі |
| **Интуитивті** | Тәжірибе мен түйсікке сүйенеді | Шұғыл, бірегей жағдайлар |
| **Саяси (коалициялық)** | Мүдделі топтардың келісімі арқылы | Ірі ұйымдардағы стратегиялық шешімдер |

# Шешім қабылдаудағы ақпараттың рөлі

1. Ақпараттың сапасы шешімнің сапасын анықтайды
2. Ақпарат дұрыс, толық, уақтылы және қолжетімді болуы тиіс
3. Ақпараттың шамадан тыс көлемі де шешім қабылдауды қиындатады
4. Шешім қабылдауды қолдау жүйелері (ШҚҚЖ, DSS) деректерді жинауды, өңдеуді және ұсынуды автоматтандырады

# Басшы мен ШҚҚЖ өзара әрекеті




ШҚҚЖ шешімді басшының орнына қабылдамайды: ол баламаларды модельдеп, салдарын бағалайды, ал соңғы таңдау мен жауапкершілік басшыда қалады.

# Шешім қабылдау жағдайлары

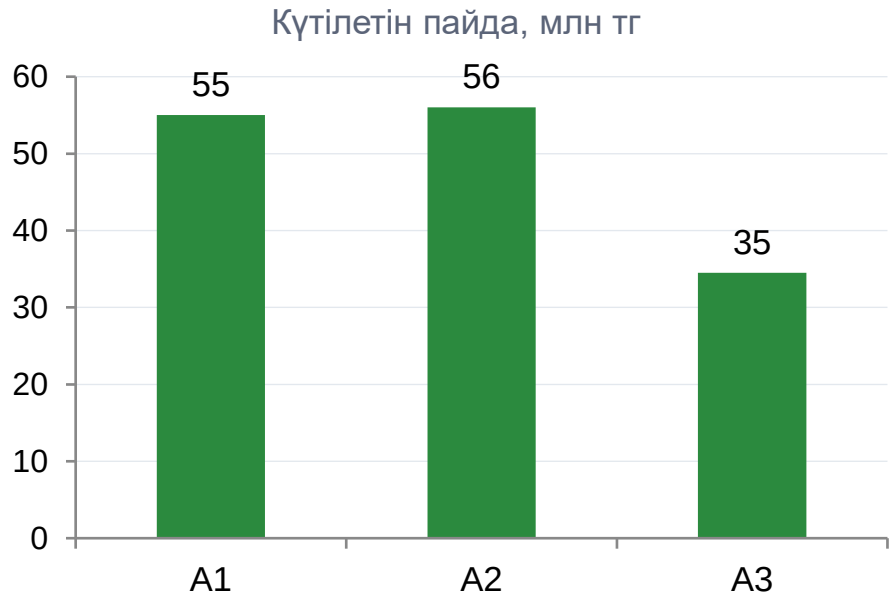
| Жағдай | Сипаттамасы | Қолданылатын әдістер |
|---|---|---|
| **Анықтық** | Әр баламаның нәтижесі алдын ала белгілі | Оңтайландыру, сызықтық бағдарламалау |
| **Тәуекел** | Нәтижелердің ықтималдықтары белгілі | Күтілетін мән, шешім ағашы |
| **Анықсыздық** | Ықтималдықтар белгісіз | Вальд, Сэвидж, Гурвиц, Лаплас критерийлері |

# Мысал: төлем матрицасы (пайда, млн тг)

| Балама | S1: сұраныс жоғары | S2: орташа | S3: төмен |
|---|---|---|---|
| **A1: жаңа цех салу** | 120 | 50 | −30 |
| **A2: жабдықты жаңарту** | 80 | 60 | 10 |
| **A3: өзгеріссіз қалдыру** | 40 | 35 | 25 |

S1-S3 - сыртқы ортаның мүмкін жағдайлары. Әр ұяшықта баламаны таңдап, осы жағдай орын алғандағы пайда көрсетілген.

# Тәуекел жағдайы: күтілетін мән критерийі




**E(Ai) = Σ pj·aij**

Ықтималдықтар: p = (0,3; 0,5; 0,2)

**Ең үлкен күтілетін мән - A2 (56 млн тг), сондықтан жабдықты жаңарту ұтымды.**

# Анықсыздық жағдайындағы критерийлер

| Критерий | Есептеу | Таңдау |
|---|---|---|
| **Вальд (максимин)** | Ең нашар нәтижелердің максимумы: -30; 10; 25 | A3 |
| **Максимакс** | Ең жақсы нәтижелердің максимумы: 120; 80; 40 | A1 |
| **Лаплас** | Орташа мән: 46,7; 50,0; 33,3 | A2 |
| **Гурвиц (α = 0,6)** | 0,6·max + 0,4·min: 60; 52; 34 | A1 |
| **Сэвидж** | Максималды өкініш: 55; 40; 80 → минимум | A2 |

# Шешім тиімділігінің түрлері

**Экономикалық**
Пайда, шығынды үнемдеу, рентабельділік

**Ұйымдастырушылық**
Үдерістердің жылдамдығы мен үйлесімділігі

**Әлеуметтік**
Персоналдың қанағаттануы, еңбек жағдайы

**Технологиялық**
Өнімділік пен сапаның артуы

# Шешім сапасына әсер ететін факторлар

1. Ақпараттың толықтығы мен дұрыстығы
2. Басшының біліктілігі мен тәжірибесі
3. Уақыт пен ресурстардың шектеулілігі
4. Ұйымдық мәдениет және мүдделі тараптардың ықпалы
5. Талдау әдістері мен ақпараттық жүйелерді қолдану деңгейі

# Шешім қабылдаудағы типтік қателер

## Когнитивті қателер

Бастапқы ақпаратқа байланып қалу, өз пікірін растайтын деректерді ғана іздеу, шамадан тыс сенімділік

## Ұйымдық қателер

Мәселені дұрыс анықтамау, баламалардың аз болуы, іске асыру барысын бақыламау

# Қорытынды

1. Басқарушылық шешім - мақсатқа жету үшін баламалардың ішінен саналы таңдау жасау
2. Шешім қабылдау процесі мәселені анықтаудан бастап іске асыруды бақылауға дейінгі циклді қамтиды
3. Ақпараттың толықтығына қарай анықтық, тәуекел және анықсыздық жағдайлары ажыратылады
4. Әр жағдайға сәйкес критерий таңдалады: күтілетін мән, Вальд, Сэвидж, Гурвиц, Лаплас

# Бақылау сұрақтары

1. Басқарушылық шешімнің мәні неде және ол қалай жіктеледі?
2. Бағдарламаланған және бағдарламаланбаған шешімдердің айырмашылығы қандай?
3. Шешім қабылдау процесінің негізгі кезеңдерін атаңыз.
4. Тәуекел және анықсыздық жағдайларының айырмашылығы неде?
5. Вальд пен Сэвидж критерийлері қалай есептеледі?

# Әдебиеттер


1. Бусов В.И., Лябах Н.Н., Саткалиева Т.С., Таспенова Г.А. Теория и практика принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2024.

2. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений. - М.: Юрайт, 2024.

3. Liu S., Zaraté P. et al. (eds.). Decision Support Systems XIII. - Cham: Springer, 2023.

# Басқарушылық шешімдерді әзірлеу және қабылдаудың теориялық негіздері

Дәріс 2