

**T.H.Kişizadə**  
*doktorant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti*  
*turalkishizada@gmail.com*  
**ORCID 0009-0009-8340-840X**

*Məqalə redaksiyaya daxil olub 15.09.2025*

*The article was received by editorial board on 15.09.2025*

*Статья принята к печати 15.09.2025*

## **BİZNES MÜHİTİNİN QEYRİ-SABİTLİYİ ŞƏRAİTİNDƏ İDARƏETMƏ QƏRARLARININ SADƏ MODELLƏRİ**

### **Xülasə**

*Müasir biznes mühiti VUCA (Dəyişkənlik, Qeyri-müəyyənlik, Mürəkkəblik və İkimənalılıq) ilə xarakterizə olunur və bu şərait klassik idarəetmə modellərinin effektivliyini ciddi şəkildə məhdudlaşdırır. Tam rasionallıq və optimallaşdırma fərziyyələrinə əsaslanan ənənəvi qərar qəbuletmə yanaşmaları qeyri-sabit və proqnozlaşdırılması çətin olan bu şəraitdə çevik cavab vermək qabiliyyətinə malik deyil. Bu məqalə, Herbert Saymonun məhdud rasionallıq konsepsiyasına və Gerd Gigerenzerin sürətli və qənaətcil evristika yanaşmasına əsaslanaraq göstərir ki, VUCA şəraitində qərar qəbuletmə üçün optimal həll axtarışı deyil, adaptiv və praktik sadə modellərin tətbiqi daha məqsədəuyğundur. Təhlil göstərir ki, evristik qaydalar yalnız koqnitiv məhdudiyətlərin nəticəsi deyil, həm də strateji üstünlük mənbəyidir və təşkilatlara dəyişkən mühitdə daha çevik, dözümlü və öyrənən sistem kimi fəaliyyət göstərmək imkanı yaradır. Nəticə olaraq, müasir idarəetmə üçün rasionallıq anlayışı “mükəmməl proqnozlaşdırma”dan “adaptiv müdriklik” modelinə doğru transformasiya olunur.*

***Açar sözlər:** VUCA, evristika, stratejiya, idarəetmə, adaptasiya.*

### **GİRİŞ**

Müasir biznes mühiti klassik idarəetmə nəzəriyyələrinin formalaşdığı nisbətən sabit şəraitdən köklü şəkildə fərqlənir. Qloballaşma, texnoloji innovasiyaların sürətlənməsi və gözlənilməz geosiyasi hadisələr təşkilatları daimi dəyişiklik və qeyri-müəyyənliklə üz-üzə qoymuşdur. Bu yeni reallığı təsvir etmək üçün geniş yayılmış konseptual çərçivə VUCA akronimidir. Əvvəlcə ABŞ hərbi strateqləri tərəfindən Soyuq Müharibədən sonrakı dövrün mürəkkəb və proqnozlaşdırılması çətin olan şəraitini təsvir etmək üçün istifadə edilən bu termin, sonradan biznes və idarəetmə sahəsində də geniş tətbiq tapmışdır. VUCA dörd əsas elementi birləşdirir: Dəyişkənlik (Volatility), Qeyri-müəyyənlik (Uncertainty), Mürəkkəblik (Complexity) və İkimənalılıq (Ambiguity). 2008-ci il qlobal maliyyə böhranı və COVID-19 pandemiyası kimi hadisələr VUCA-nın müasir təşkilatlar üçün nə qədər aktual olduğunu bir daha təsdiqləmişdir.

Bu kontekstdə əsas problem ənənəvi idarəetmə və qərar qəbuletmə modellərinin effektivliyini itirməsidir. Klassik idarəetmə məktəbinin prinsiplərinə əsaslanan bu modellər tam rasionallıq, hərtərəfli məlumat əldə etmək imkanı və optimal nəticəyə nail olmaq kimi fərziyyələrə söykənir. Bu yanaşmalar ətraflı planlaşdırma və nəzarətə üstünlük verir, lakin proqnozlaşdırıla bilməyən dəyişikliklər qarşısında kövrək və səmərəsiz olur. Beləliklə, klassik modellərin əsaslandığı sabitlik fərziyyəsi ilə VUCA mühitinin dinamik reallığı arasında fundamental bir uyğunsuzluq yaranır. Bu uyğunsuzluq, təşkilatların sürətli və adekvat cavab vermə qabiliyyətini məhdudlaşdırır və onların rəqabət qabiliyyətinə ciddi zərbə vurur.

Bu məqalənin əsas tezi ondan ibarətdir ki, VUCA ilə xarakterizə olunan bir dövrdə effektiv idarəetmə qərarları optimal həllərin axtarışından imtina edərək sadə modellərin tətbiqinə doğru bir paradigma dəyişikliyi tələb edir. Nəzəri cəhətdən Herbert Saymonun məhdud rasionallıq konsepsiyasına əsaslanan və praktikada evristika (heuristics) kimi təzahür edən bu modellər, qeyri-sabitliyə qarşı daha möhkəm, adaptiv və ekoloji cəhətdən rasionallıq bir yanaşma təklif edir. Bu məqalə klassik idarəetmənin "kiçik dünya" (known variables) modellərini VUCA-nın "böyük dünyasına" (unknown variables) tətbiq etməyin yaratdığı strateji dissonansı aradan qaldırmaq üçün yeni naviqasiya alətləri təklif edir.

### **Ədəbiyyat icmalı**

Bu bölmə məqalənin nəzəri əsaslarını formalaşdırır. Təhlil dörd məntiqi ardıcılıqla qurulmuş hissədən ibarətdir: VUCA konsepsiyasının tərif, idarəetmədə rasionallıq anlayışının təkamülü, məhdud rasionallıq nəzəriyyəsi və evristik qərar qəbul etmə modelləri.

Biznes Mühitinin Qeyri-sabitliyi: VUCA Konsepsiyası

VUCA akronimi müasir biznes mühitinin dörd əsas xüsusiyyətini təsvir edir. Bu çərçivənin hər bir elementi idarəçilərin qarşılaşdığı fərqli bir problemi ifadə edir və bu problemlərin dərindən anlaşılması effektiv strategiyaların qurulması üçün vacibdir.

- **Dəyişkənlik (Volatility):** Bu element dəyişikliklərin sürəti və gözlənilməz təbiəti ilə xarakterizə olunur. Dəyişkən mühitlərdə hadisələr proqnozlaşdırıla bilən bir tendensiya və ya təkrarlanan bir naxış olmadan baş verir. Burada əsas problem bilik çatışmazlığı deyil, sabitliyin olmamasıdır.<sup>3</sup> Təşkilatlar üçün bu, tələb və təklifdə kəskin dalğalanmalar, qiymət dəyişkənliyi və bazar şərtlərinin ani transformasiyası deməkdir.

- **Qeyri-müəyyənlik (Uncertainty):** Bu vəziyyət müəyyən bir hadisənin əhəmiyyətli olub-olmaması barədə bilik çatışmazlığı ilə müəyyən edilir. Səbəb-nəticə əlaqələri ümumiyyətlə aydın olsa da, gələcəyi proqnozlaşdırmaq çətindir.<sup>3</sup> Menecerlər üçün bu, rəqiblərin növbəti addımlarını, yeni texnologiyaların təsirini və ya tənzimləyici dəyişikliklərin nəticələrini dəqiq bilməmək deməkdir.

- **Mürəkkəblilik (Complexity):** Mürəkkəblilik bir-biri ilə əlaqəli çoxsaylı hissələrin və dəyişənlərin mövcudluğu ilə bağlıdır. Bu vəziyyətdə məlumatların həcmi həddindən artıq çox ola bilər və bu da çətinlik yaradır. Əsas problem, amillərin geniş və bir-birindən asılı şəbəkəsini idarə etməkdir.<sup>1</sup> Qlobal təchizat zəncirləri, çoxsaylı tənzimləyici mühitlər və müxtəlif maraqlı tərəflərin tələbləri mürəkkəblilik yaradan amillərə misaldır.

- **İkimənalılıq (Ambiguity):** Bu element səbəb-nəticə əlaqələrinin qeyri-müəyyən olduğu "dumanlı" vəziyyətlərlə xarakterizə olunur. Keçmiş təcrübə və presedentlər mövcud deyil və oyunun əsas qaydaları naməlumdur.<sup>3</sup> Təşkilatlar tamamilə yeni bazarlara daxil olduqda və ya dağıdıcı (disruptive) innovasiyalarla üzləşdikdə ikimənalılıqla qarşılaşırlar.

### **İdarəetmə Qərarlarında Rasionallıq Anlayışının Təkamülü**

İdarəetmə nəzəriyyəsində "rasionallıq" anlayışı zamanla əhəmiyyətli dərəcədə dəyişikliyə uğramışdır. Belə təkamül, təşkilatların və işçi qüvvəsinin dəyişən təbiətini əks etdirir.

Klassik Məktəb (1880-1930-cu illər), Frederik Teylorun "elmi idarəetmə" və Anri Fayolun inzibati prinsipləri ilə təmsil olunur. Bu dövrün nəzəriyyələri Sənaye İnqilabının məhsulu idi və səmərəliliyi, məhsuldarlığı və aydın iyerarxik strukturları vurğulayırdı. Bu nəzəriyyələrin təməlinə "iqtisadi insan" (homo economicus) fərziyyəsi dayanırdı. Bu fərziyyəyə görə, qərar qəbul edən şəxs tam məlumata malikdir, bütün alternativləri qiymətləndirə bilər və öz faydasını (məsələn, mənfəəti) maksimallaşdıran optimal qərarı seçir. Bu yanaşma, qərar qəbul etmə prosesini tamamilə rasionallıq və hesablana bilən bir fəaliyyət kimi görürdü.

Lakin 1930-cu illərdən etibarən Davranış Məktəbinin (Behavioral School) yaranması ilə bu mütləq rasionallıq fərziyyəsi şübhə altına alındı. Duqlas Makqreorun "Nəzəriyyə X və Nəzəriyyə Y" kimi işləri diqqəti sırf iqtisadi stimullardan insan amilinə - motivasiya, liderlik üslubları və iş yeri mədəniyyətinə yönəltdi. Bu məktəbin nümayəndələri iddia edirdilər ki, insanların qərarları yalnız məntiqi hesablamalarla deyil, həm də psixoloji və sosial amillərlə formalaşır. Bu, klassik məktəbin mütləq rasionallıq modelinin təməllərini sarsıdan ilk ciddi addım idi.

## **Məhdud Rasionallıq və Sadə Modellərin Nəzəri Əsasları**

Mütləq rasionallıq konsepsiyasından formal nəzəri qopuş Nobel mükafatı laureatı Herbert Saymonun fəaliyyəti ilə baş vermişdir. Saymon, klassik iqtisadi nəzəriyyənin qərar qəbul edən şəxs haqqında fərziyyələrinin reallıqdan uzaq olduğunu irəli sürmüşdü. Saymonun məhdud rasionallıq (bounded rationality) konsepsiyasına görə, real həyatda qərar qəbul edən şəxslər əhəmiyyətli məhdudluqlarla üzləşirlər: (1) məhdud məlumat, (2) məhdud koqnitiv emal qabiliyyəti və (3) məhdud vaxt. Saymona görə, bu, irrasionalıq deyil, insan idrakının daha real bir modelidir. İnsanlar bütün mümkün alternativləri və onların nəticələrini təhlil etmək qabiliyyətinə malik deyillər.

Bu məhdudluqlar səbəbindən insanlar "optimallaşdırma" əvəzinə "qənaətbəxşlik" (satisficing) prinsipi ilə hərəkət edirlər. Qənaətbəxşlik, qərar qəbul edən şəxsin bütün mümkün variantları axtarmaq əvəzinə, müəyyən bir minimum məqbulluq həddini ("aspiration level") ödəyən ilk alternativini tapana qədər axtarış aparması və həmin alternativini seçməsi prosesidir. "Kifayət qədər yaxşı" olan bir həllin tapılması, xüsusilə mürəkkəb və qeyri-müəyyən şəraitdə, həm vaxta, həm də koqnitiv resurslara qənaət edir. Saymonun bu konsepsiyası, qərar qəbuletmənin məqsədini optimallaşdırmadan "kifayət qədər yaxşı" olana dəyişərək, sadə modellərin və evristikanın nəzəri əsasını qoydu.

### **Evristika: İdarəetmədə Sadə Qərar Qaydaları**

Saymonun məhdud rasionallıq ideyası evristika sahəsində iki əsas və bir-birindən fərqlənən tədqiqat istiqamətinin yaranmasına təkan verdi.

Birinci perspektiv, Daniel Kaneman və Amos Tverskinin 1970-ci illərdəki fundamental işləri ilə formallaşmış "Evristika və Qərəzlilik" (Heuristics and Biases) proqramıdır. Bu yanaşmaya görə, evristika mürəkkəb problemləri sadələşdirmək üçün istifadə olunan səmərəli zehni qısa yollardır, lakin bu qısa yollar sistemə və proqnozlaşdırıla bilən səhvlərə - koqnitiv qərəzliliklərə (cognitive biases) gətirib çıxarır. Onların məşhur 1974-cü il Science jurnalındakı məqaləsində təsvir etdikləri üç əsas evristika - Təmsilçilik (Representativeness), Əlçatanlıq (Availability) və Lövbər Salma (Anchoring and Adjustment) - insanların ehtimal və dəyər mühakimələrində necə sistemə olaraq yanlışlıqlarını göstərir. Bu perspektiv, evristikanı normativ rasionallıq standartlarından bir yayınma kimi qiymətləndirir və onun potensial təhlükələrini vurğulayır. Bu, məsələyə "stəkanın yarı-boş" tərəfindən baxışdır.

İkinci və daha yeni perspektiv, Gerd Gigerenzer və onun həmkarları tərəfindən inkişaf etdirilən "Sürətli və Qənaətçil Evristika" (Fast-and-Frugal Heuristics) nəzəriyyəsidir. Gigerenzer evristikanı qüsurlu qısa yollar kimi deyil, "adaptiv alətlər qutusu" (adaptive toolbox) içərisində olan ekoloji cəhətdən rasionallıq strategiyalar kimi yenidən çərçivələyir. Bu "sürətli və qənaətçil" qaydalar məlumatı nəzərə almadıqları üçün deyil, məhz məlumatı nəzərə almadıqları üçün effektivdir. Bu, "az daha çoxdur" (less-is-more) effekti ilə nəticələnir: yüksək qeyri-müəyyənlik şəraitində sadə evristika, çox məlumat tələb edən mürəkkəb modellərdən daha yaxşı nəticə göstərə bilər. Bu yanaşmaya görə, bir evristikanın rasionallığı onun mühitin strukturuna uyğunluğundan (ekoloji rasionallıq) asılıdır. Bu isə məsələyə "stəkanın yarı-dolu" tərəfindən baxışdır və VUCA mühiti üçün xüsusilə uyğun bir çərçivə təqdim edir.

## **TƏHLİL**

Təhlil göstərir ki, VUCA şəraitində klassik qərar qəbuletmə modellərinin nəzəri əsasları ilə təşkilatların real fəaliyyət mühiti arasında ciddi uyğunsuzluq mövcuddur. Bu modellərin mərkəzində duran optimallaşdırma ideyası, yəni "ən yaxşı qərarı tapmaq" məqsədi, sabit və məlumatın əlçatan olduğu mühitlər üçün məntiqli ola bilər. Lakin yüksək dəyişkənlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində "ən yaxşı" anlayışı öz mənasını itirir, çünki "ən yaxşı"ni müəyyən etmək üçün lazım olan şərtlər artıq mövcud deyil. Bu halda, menecerlər üçün əsas məsələ ideala çatmaq yox, çevik şəkildə hərəkət etmək və uğursuzluğu minimum itki ilə idarə etmək olur. Bu isə məhz sadə qaydaların fəlsəfəsini formalaşdırır: "hər şeyi mükəmməl hesablamaq" əvəzinə "yeterincə düzgün və tez reaksiya vermək".

VUCA mühitində qərarların dəyəri onların nəzəri düzgünlüyü ilə deyil, zamanlaması və adaptivliyi ilə ölçülür. Bu kontekstdə klassik rasionallıq məntiqi "əvvəl analiz et, sonra hərəkətə keç" prinsipinə əsaslanırsa, sadə modellər "hərəkət et, müşahidə et, uyğunlaş" məntiqini təklif edir. Xüsusilə startap ekosistemində "lean startup" yanaşmasının geniş yayılması bunun praktik təsdiqidir: uzunmüddətli

strateji planlardan çox, iterativ qərar mexanizmləri uğur gətirir. Burada evristika yalnız koqnitiv məhdudiyyətlərin nəticəsi deyil, həm də strateji üstünlük kimi təqdim olunur.

Bundan əlavə, sadə qaydalar kollektiv öyrənmə və təşkilati çeviklik üçün daha əlverişli mexanizm yaradır. Mürəkkəb modellər yalnız ekspertlər tərəfindən başa düşülə bildiyi halda, sadə evristikalar asanlıqla paylaşılır, standartlaşdırılır və təşkilat daxilində “praktik bilik” formasında dövriyyəyə girir. Bu isə onları yalnız fərdi idrak aləti deyil, həm də mədəniyyət formalaşdırıcı idarəetmə mexanizmi edir. Məsələn, Amazon şirkətində qərar qəbuletmədə istifadə olunan “iki pizza komandası” qaydası (yəni komanda iki pizza ilə doyaacaq qədər kiçik olmalıdır) klassik menecer məntiqinə görə qeyri-ciddi görünə bilər, lakin əslində bu, mürəkkəb koordinasiya problemini sadə təşkilati evristika ilə həll edir.

### VUCA Şəraitində Klassik Modellərin Məhdudiyyətləri

Rasional-hərtərəfli qərar qəbuletmə modellərinin əsas fərziyyələri VUCA mühitinin realıqları ilə birbaşa ziddiyyət təşkil edir. Bu modellərin uğursuzluğu onların VUCA-nın hər bir elementinin yaratdığı spesifik problemlərə cavab verə bilməməsindən irəli gəlir. Aşağıdakı cədvəl bu uğursuzluğu sisteməlik şəkildə təsvir edir.

**Cədvəl 1**

**Klassik rasionallıq modelinin VUCA mühitində uğursuzluq nöqtələri**

| VUCA Elementi                  | İdarəetmə üçün Problem                                    | Klassik Rasionallıq Modelin Uğursuzluğu  |
|--------------------------------|---|--|
| Dəyişkənlik (Volatility)       | Sürətli, proqnozlaşdırıla bilməyən dəyişiklik             | Sabit məlumatlara və uzunmüddətli proqnozlaşdırmaya əsaslandığı üçün uğursuz olur. Planlaşdırma dövrü reaktiv olmaq üçün çox yavaşdır.   |
| Qeyri-müəyyənlik (Uncertainty) | Nəticələri proqnozlaşdırmaq qabiliyyətinin olmaması       | Gələcək haqqında etibarlı məlumatlar olmadan mümkün olmayan ehtimal hesablamaları və risk qiymətləndirməsi tələb etdiyi üçün uğursuz olur.   |
| Mürəkkəblik (Complexity)       | Həddindən artıq çox sayda bir-biri ilə əlaqəli dəyişənlər | "Təhlil iflici" (paralysis by analysis) səbəbindən uğursuz olur. Bütün dəyişənləri modelləşdirməyə cəhd etmək hesablama baxımından mümkünsüzdür və Saymonun məhdud rasionallıq prinsipini pozur. |
| İkimənalılıq (Ambiguity)       | Aydınlığın olmaması; "naməlum naməlumlar"                 | Problemin və potensial həllərin aydın şəkildə müəyyən edilə biləcəyini fərz etdiyi üçün uğursuz olur. İkimənalı vəziyyətlərdə problemin mahiyyəti özü qeyri-müəyyəndir.                          |

Bu cədvəldən göründüyü kimi, klassik modellər sabit, proqnozlaşdırıla bilən və aydın şəkildə müəyyən edilmiş bir dünya üçün nəzərdə tutulmuşdur. VUCA mühiti isə bu fərziyyələrin hər birini alt-üst edir. Nəticədə, bu modellərə riayət etmək təşkilatları çeviklikdən məhrum edir və onları dəyişən şəraitə uyğunlaşmaq əvəzinə, köhnəlmiş planlara sadıq qalmağa məcbur edir.

### Sadə Modellərin Adaptiv Üstünlükləri

Məqalənin əsas analitik töhfəsi, Gigerenzerin ekoloji rasionallıq çərçivəsindən istifadə edərək, sadə modellərin VUCA kontekstində üstün bir yanaşma olduğunu iddia etməkdir. Evristika məcburi bir

kompromis deyil, əksinə, güclü bir strateji vasitədir. Onların gücü, VUCA-ya xas olan səs-küy və qeyri-müəyyənliyə qarşı onları möhkəm edən məlumatı nəzərə almamaq qabiliyyətindən irəli gəlir.<sup>19</sup>

Sadə modellərin adaptiv üstünlükləri VUCA-nın spesifik problemlərinə cavab vermək qabiliyyətində özünü göstərir:

• **Dəyişkənlik və Qeyri-müəyyənliyə Qarşı: Tanıma Evristikası (Recognition Heuristic)** - əgər iki variantdan birini tanıyırsınızsa, digərini isə yox, o zaman tanınan variantın daha yüksək dəyərə malik olduğunu güman edin və "Ən Yaxşısını Götür" (Take-The-Best) evristikası etibarlılıq sırasına görə göstəriciləri axtarın və bir göstərici fərq yaradan kimi dayanın kimi sürətli və qənaətcil qaydalar, məlumatların az və ya etibarsız olduğu hallarda sürətli və möhkəm qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Bu qaydalar proqnozlaşdırma tələb etmir, yalnız naxışların tanınmasını və göstəricilərin təsdiqini tələb edir.

• **Mürəkkəbliyə Qarşı:** Evristika, təbiəti etibarilə, nəzərə alınan məlumatların həcmi kəskin şəkildə azaldan sadə qaydalardır və beləliklə, mürəkkəb modelləri iflic edən "təhlil iflici"ndən qaçmağa kömək edir. Onlar Saymonun qənaətbəxşlik prinsipini təcəssüm etdirirlər.

• **İkimənalılığa Qarşı:** Oyunun qaydaları aydın olmadıqda, "tez səhv et" (fail fast) və ya "müşəri rəyinə fokuslan" (focus on customer feedback) kimi təcrübəyə əsaslanan sadə qaydalar, aydın bir mənzərənin ortaya çıxmasını gözləmək əvəzinə, hərəkət etmək, öyrənmək və uyğunlaşmaq üçün pragmatik bir yol təqdim edir.

Belə təhlil Kaneman/Tverski və Gigerenzer məktəbləri arasındakı ziddiyyəti də həll edir. Koqnitiv qərəzliliklər real olsa da, VUCA dünyasında evristikanın yaratdığı "səhvlər" çox vaxt dəqiq şəkildə yanlış olan mürəkkəb modellərin "səhvlərindən" daha kiçik və daha az fəlakətli olur. Evristikanın ekoloji rasionallığı onu qeyri-sabit şəraitdə daha etibarlı bir vasitəyə çevirir.

## **NƏTİCƏ**

Bu məqalədə, müasir biznes mühitinin qeyri-sabitliyinin idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün fundamental bir problem yaratdığını göstərilməyə çalışılmışdır. Klassik idarəetmə nəzəriyyələrinin mütləq rasionallıq fərziyyəsinə əsaslanan mürəkkəb və optimallaşdırma yönümlü modellər, VUCA (Dəyişkənlik, Qeyri-müəyyənlik, Mürəkkəblik, İkimənalılıq) ilə xarakterizə olunan dinamik şəraitdə öz effektivliyini itirir. Məqalənin əsas nəticəsi budur ki, bu yeni reallıqda naviqasiya etmək üçün mürəkkəb optimallaşdırmadan sadə modellərin adaptiv müdrikliyinə keçid zəruridir. Herbert Saymonun məhdud rasionallıq konsepsiyası və Gerd Gigerenzerin sürətli və qənaətcil evristika nəzəriyyəsi bu keçid üçün möhkəm nəzəri əsaslar təqdim edir. VUCA dünyasında effektiv idarəetmə, mükəmməl bir kalkulyator olmaqdan daha çox, effektiv evristikalardan ibarət "adaptiv alətlər qutusu"na sahib olmaqla bağlıdır.

Bu nəzəri təhlil gələcək tədqiqatlar üçün bir neçə mühüm istiqamət müəyyən edir. Əsas təklif, bu məqalədə müzakirə olunan nəzəri çərçivələrin empirik yoxlanılmasıdır. Xüsusilə, Azərbaycan biznes kontekstində uğurlu menecerlərin və sahibkarların qeyri-sabit şəraitdə qərar qəbul edərkən hansı spesifik evristikalardan istifadə etdiklərini müəyyən etmək üçün empirik tədqiqatların aparılması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə bir tədqiqat, yerli biznes mühitinin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, nəzəri modellərin praktik tətbiqini anlamağa kömək edə bilər. Gələcək işlər, həmçinin müxtəlif sənaye sahələrində hansı evristikaların daha effektiv olduğunu müqayisə edə və bu sadə qaydaların təşkilati öyrənmə və innovasiya proseslərinə necə inteqrasiya edilə biləcəyini araşdırma bilər. Bu, nəzəriyyəni praktikaya yaxınlaşdıraraq, Azərbaycan şirkətlərinin VUCA mühitində daha dayanıqlı və rəqabətqabiliyyətli olmasına töhfə verə bilər.

## ***İstifadə edilmiş ədəbiyyat:***

1. Hajli, N., & Featherman, M. (2016). Trust, privacy concern and consumer behavior on social media. *Computers in Human Behavior*, 62, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.081>

2. Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>

3. Schoemaker, P.J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
4. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2020). Preparing employees for VUCA world. *Business Horizons*, 63(5), 585–594. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.004>
5. Vecchiato, R. (2019). Scenario planning in uncertain times: VUCA challenges. *Technological Forecasting & Social Change*, 146, 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
6. Hämmäläinen, R.P., & Lahtinen, T.J. (2016). Behaviorally inspired policy design: Heuristics in decision-making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 477–491. <https://doi.org/10.1002/bdm.1896>
7. Antunes, D., & Thomas, H. (2020). Heuristics in strategic decision-making. *Long Range Planning*, 53(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.004>
8. Derbyshire, J., & Wright, G. (2017). Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation. *Futures*, 87, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2016.12.004>
9. Hämmäläinen, R.P., Luoma, J., & Saarinen, E. (2019). On the importance of behavioral operational research: The case of understanding and communicating about dynamic systems. *European Journal of Operational Research*, 273(3), 1105–1120. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.08.028>
10. Rohrbeck, R., & Kum, M.E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129(4), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

**T.H.Kishizade**

*PhD student, Azerbaijan State University of Economics  
ORCID 0009-0009-8340-840X*

### **Simple models of management decisions in the conditions of instability of the business environment**

#### **Abstract**

*The modern business environment is characterized by VUCA (Variability, Uncertainty, Complexity and Ambiguity), and these conditions seriously limit the effectiveness of classical management models. Traditional decision-making approaches based on the assumptions of complete rationality and optimization are not able to respond flexibly to these unstable and difficult to predict conditions. This article, based on Herbert Simon's concept of bounded rationality and Gerd Gigerenzer's fast and economical heuristic approach, shows that in VUCA conditions, it is more appropriate to apply adaptive and practical simple models for decision-making rather than searching for an optimal solution. The analysis shows that heuristic rules are not only a consequence of cognitive limitations, but also a source of strategic advantage, allowing organizations to operate as more flexible, resilient, and learning systems in a changing environment. As a result, the concept of rationality for modern management is transformed from "perfect forecasting" to "adaptive wisdom".*

**Keywords:** *VUCA, heuristics, strategy, management, adaptation.*