STRATEGIK FORESIGHT: ZAMONAVIY BOSHQARUV VA KELAJAKNI SHAKLLANTIRISH MEXANIZMLARI HAMDA STRATEGIK INTELLEKT.

Suyunova Maftuna Tursunali qizi
TDTU talabasi
Ilmiy rahbar: ***Ibragimov To'lqin Toxirovich***
katta o'qituvchi, TDTU

Annotatsiya. *Ushbu ilmiy maqola zamonaviy biznes muhitida strategik foresight (kelajakni ko'ra bilish) tushunchasining o'rni va uning boshqaruv hamda innovatsion marketingga ta'sirini tahlil qiladi. Tadqiqotda bank ishi, aviatsiya va qadoqlash sanoati kabi turli sohalardagi amaliy misolar asosida foresight metodologiyalari ko'rib chiqiladi. Maqolada ssenariylar asosida rejalashtirish, "kuchsiz signallar" tahlili va Cross-Impact Balance (CIB) kabi usullarning strategik qaror qabul qilishdagi ahamiyati asoslab berilgan. Shuningdek, foresight'ning iste'molchi tajribasini (customer experience) yaxshilash va "Triple Bottom Line" (TBL) tamoyillarini amalga oshirishdagi roli yoritilgan.*

Kalit so'zlar. *Strategik foresight, innovatsion marketing, ssenariylar rejalashtirish, kuchsiz signallar (weak signals), VUCA, Triple Bottom Line, lateral marketing, tashkiliy chidamlilik, kognitiv moyillik, Cross-Impact Balance (CIB), korporativ, mijoz tajribasi.*

Аннотация. *В данной модели научной статье анализируется роль стратегического Форсайта в современной бизнес-среде и его влияние на менеджмент и инновационный маркетинг. На основе практических примеров из различных секторов, таких как банковское дело, авиация и упаковочная промышленность, рассматриваются методологии Форсайта. В статье обосновывается важность сценарного планирования, анализа «слабых сигналов» и метода Cross-Impact Balance (CIB) в принятии стратегических решений. Кроме того, освещается роль Форсайта в улучшении клиентского опыта и реализации принципов "Triple Bottom Line" (TBL)*

Ключевые слова: *стратегических форсайт, инновационный маркетинг, сценарное планирование, слабые сигналы, корпоративная стратегия, Triple Bottom Line, клиентских опыт, организационная устойчивость, Cross-Impact Balance (CIB), мир VUCA.*

Annotation. *This scientific article analyzes the role of strategic foresight in the modern business environment and its impact on management and innovative marketing. Based on practical examples from various sectors such as banking, aviation, and the packaging industry, foresight methodologies are examined. The article substantiates the importance of scenario planning, "weak signals" analysis,*

and Cross-Impact Balance (CIB) in strategic decision-making. Furthermore, the role of foresight in enhancing customer experience and implementing "Triple-Bottom Line" (TBL) principles is highlighted.

Key words: *Strategic foresight, innovative marketing, scenario planning, weak signals, corporate strategy, Triple Bottom Line, customer experience, organizational resilience, Cross-Impact Balance (CIB), VUCA, lateral marketing.*

Kirish. XXI asr biznes muhiti "volatility"-o'zgaruvchanlik, "uncertainty"-noaniqlik, "complexity"-murakkablik va "ambiguity"-mavhumlik kabi VUCA elementlari bilan tavsiflanadi. Bunday dinamik sharoitda an'anaviy strategik rejalashtirish modellari ko'p hollarda kutilgan natijani bermaydi, chunki ular o'tmishdagi tendensiyalarni kelajakka shunchaki ekstrapolyatsiya qilishga asoslangan. Strategik foresight (SF) esa tashkilotga kelajakdagi raqobatbardosh ustunlik uchun poydevor qo'yish imkonini beruvchi amaliyot bo'lib, u korxonani nafaqat kutilmagan o'zgarishlarga tayyorlaydi, balki "kelajakni yaratish" (future-making) vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Foresight tushunchasi o'z mohiyatiga ko'ra bashoratdan farq qiladi. U kelajak haqidagi turli ehtimoliy ssenariylarni o'rganish va bugungi qarorlarni ushbu ssenariylarga mos ravishda qabul qilish jarayonidir. Bu amaliyot tashkilotning strategik intellektini oshirishga, "kuchsiz signallar"ni erta aniqlashga va bozor dinamikasidagi o'zgarishlarga moslashuvchan javob qaytarishga yordam beradi. Ushbu maqola turli manbaalar asosida foresight metodologiyasini boshqaruv va marketingning turli aspektlariga integratsiya qilish mexanizmlarini chuqur tahlil qiladi.

Asosiy qism.

Strategik Foresight metodologiyasi va uning tashkiliy o'lchovlari. Strategik foresight multi-metodologik xususiyatga ega bo'lib, u miqdoriy modellarni ekspertlarning sifat tahlillari bilan birlashtiradi. Tadqiqotchilar foresight imkoniyatlarini beshta asosiy o'lchovga ajratadilar: axborotdan foydalanish, usullarning mukammalligi, odamlar va tarmoqlar, tashkil etish hamda madaniyat.

Bank sohasida o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, foresight jarayoni atrof-muhitni skanerlash (environmental survey), ma'lumotlarni qayta ishlash usullari va tashkiliy madaniyat orqali elektron xizmatlar sifatini bevosita yaxshilaydi. Masalan, Karbalodagi tijorat banklari misolida foresight orqali elektron xizmatlarning tannarxi, tezligi va sifati o'rtasidagi muvozanatni topish imkoniyati isbotlangan. Foresight nafaqat tashqi muhitni kuzatish, balki tashkilot ichidagi intellektual salohiyatni birlashtirish texnologiyasidir.

Foresight va innovatsion marketing integratsiyasi. Zamonaviy biznesda marketing konseptsiyasi tubdan o'zgardi. Innovatsion marketing endilikda

raqobatbardosh ustunlikka erishish uchun yangi texnik va iste'mol xususiyatlarini yaratishga qaratilgan biznes falsafasi sifatida qaralmoqda.

Lateral marketing va ijodiy yondashuv. Lateral marketing - ya'ni an'anaviy bozor chegaralaridan chiqib, tubdan yangi g'oyalarni yaratish usuli bugungi kunda yetakchi o'rin tutmoqda. Foresight usullari ushbu jarayon uchun "yo'l xaritalari"ni (roadmaps) taqdim etadi. Yo'l xaritalari kelajakdagi rivojlanish bosqichlarini tavsiflovchi rasmiy hujjat bo'lib, ular asosida uzoq muddatli ustuvorliklar belgilanadi.

Yashirin marketing (Hidden marketing) texnikalari. Strategik foresight yashirin marketing usullari orqali iste'molchilar xatti-harakatini boshqarish imkonini beradi. Bank sektorida virusli marketing (viral marketing), mashhurlar marketing (celebrity marketing) va brend marketing kabi usullar orqali mijozlar ishonchini qozonish mumkin. Tadqiqotlar SF ning yashirin marketing orqali elektron bank xizmatlariga bevosita ta'sirini tasdiqlagan.

Ssenariylar asosida rejalashtirish va Cross-Impact Balance (CIB)

Ssenariy tuzish foresight'ning asosiy vositasi hisoblanadi. Ssenariylar ehtimoliy kelajaklar haqida hikoya qiluvchi mantiqiy model bo'lib, ular mavjud strategiyalarning chidamliligini tekshirish uchun ishlatiladi.

Cross-Impact Balance (CIB) tahlili. Tizimning turli elementlari o'rtasidagi o'zaro ta'sirlarni tahlil qilish uchun CIB texnikasi qo'llaniladi. Bu usul ssenariylarning ichki muvofiqligini (internal consistency) ta'minlaydi va mantiqiy xatolarni kamaytiradi. Masalan, Eron qadoqlash sanoatidagi tadqiqotda CIB orqali xalqaro sanksiyalar, texnologik taraqqiyot (masalan, 3D printerlar) va iste'molchi xatti-harakati o'rtasidagi bog'liqlik o'rganilib, 4 ta asosiy ssenariy ishlab chiqilgan.

"Aerodinamik quvur" (Wind tunneling) sinovi. Ushbu usul mavjud strategiyalarni ishlab chiqilgan ssenariylar ichiga joylashtirib ularning turli sharoitlarda qanchalik bardoshli ekanini tekshirishni anglatadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'p hollarda tashkilotlar "optimism moyilligi" tufayli faqat eng yaxshi holat uchun reja tuzadilar, biroq wind tunelling ularning eng yomon holat ssenariylarida (worst-case scenarios) qanchalik ojiz ekanligini ochib beradi.

Iqtisodiy sikllar: Kondratyev to'lqinlarining foresight'dagi o'rni. Foresight tadqiqotlari Nikolay Kondratyevning 50 yillik "katta to'lqinlari" nazariyasi tayanadi. Iqtisodiyotdagi sifat o'zgarishlari va texnologik inqiloblar aynan shu sikllar asosida sodir bo'ladi. Oltinchi texnologik sikl raqamlashtirish va yashil texnologiyalar ustuvorligiga asoslangan bo'lib, tashkilotlar o'z strategiyalarini aynan shu to'lqin talablariga moslashtirishlari zarur. Kondratyev to'lqinlari ob'ektiv voqelikni tushunish va uzoq muddatli rejalashtirish uchun metodologik kalit bo'lib xizmat qiladi.

Triple Bottom Line (TBL) va barqaror rivojlanish. Strategik marketingda Triple Bottom Line konseptsiyasi tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Bu

yondashuv korxonadan nafaqat iqtisodiy foyda, balki ijtimoiy mas'uliyat va ekologik barqarorlikni ham hisobga olishni talab qiladi.

Yangi Zelandiyadagi tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, iste'molchilar aynan TBL tamoyillariga sodiq bo'lgan brendlarni kelajakda ko'proq qo'llab-quvvatlashadi. Foresight tadqiqotlari marketing rejasidagi SWOT tahlilini boyitish orqali tashqi muhitdagi imkoniyat va tahdidlarni aynan barqaror rivojlanish nuqtai nazaridan baholash imkonini beradi.

Mijoz tajribasi va aviatsiya sanoati. Aviatsiya sanoati ekotizim sifatida faoliyat yuritadi. Bu yerda asosiy muammo – aniqlangan trendlarni (masalan, sun'iy intellekt, individuallashtirish) real mijoz qiymatiga aylantirishdir. SWISS International Airlines misolida ko'rinadiki, foresight "yo'lovchi sayohati" touchpoint'larini optimallashtirishga yordam beradi.

Iste'molchilar endilikda nafaqat chipta narxiga, balki xizmat ko'rsatish tezligi. Qulayligi va hissiy tajribaga katta e'tibor berishadi. Foresight orqali iste'molchi xatti-harakatidagi "kuchsiz signallar"ni aniqlash orqali aviakompaniyalar raqobatchilardan oldinroq yangi xizmat turlarini (masalan, AI asosidagi yordamchilar, barqaror avia-yoqilg'i) joriy etishlari mumkin. Buning uchun tashkilot ichidagi hamkorlik va rahbariyatning foresight tashabbuslarini qo'llab-quvvatlashi zarur.

Tashkiliy chidamlilik va kognitiv to'siqlar. Foresight amaliyotini joriy etishdagi eng katta to'siq bu – tashkiliy inversiya va kognitiv xatolardir. Ko'pincha menejerlar "tarix og'irligi" ostida qolib, status-kvo holatini saqlab qolishga harakat qiladilar.

"Premortem" sessiyalari. Strategik xatolarning oldini olish uchun "premortem" sessiyalari tavsiya etiladi. Bunda jamoa strategiya kelajakda mag'lubiyatga uchraganini tasavvur qiladi va bunga sabab bo'lgan omillarni tahlil qiladi. Bu usul ortiqcha optimizmni pasaytiradi va haqiqiy xavf-hatarlardan ogohlantiradi.

Muvaffaqiyatli foresight uchun tashkilot quyidagi bosqichlarni bosib o'tishi lozim:

- Idrok etish: o'zgarish signallarini yig'ish.
- Istiqbolni aniqlash: signallarni tushuncha va ssenariylarga aylantirish.
- Sinovdan o'tkazish: aniqlangan o'zgarishlarga javob reaksiyalari va innovatsion yechimlarni ishlab chiqish.

Xulosa. Ushbu tadqiqot strategik foresight'ning zamonaviy boshqaruv va marketingdagi fundamental rolini tasdiqlaydi. Tadqiqot natijalari asosida quyidagi xulosalar shakllantirildi:

1. SF – strategik navigatsiya vositasi sifatida: Foresight tashkilotlarga VUCA dunyosida mavhumlikni kamaytirish va raqobatbardosh ustunlikni ta'minlash uchun zarur bo'lgan intellektni beradi.

2. Marketingda innovatsion yondashuv: Lateral marketing va hidden marketing texnikalarining foresight bilan integratsiyasi bozorning hali shakllanmagan ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiladi.

3. Ssenariylarning ahamiyati: Ssenariylar orqali wind tunneling o‘tkazish tashkilot strategiyasining chidamliligini oshiradi va menejerlardagi “optimism moyilligi”ni bartaraf etadi.

4. Triple Bottom Line sari harakat: Kelajakdagi muvaffaqiyat nafaqat moliyaviy natijalarga, balki ekologik va ijtimoiy mas’uliyatning strategiyaga qanchalik chuqur integratsiyalashganiga bog‘liq.

5. Tashkiliy o‘zgarish: Foresight’ni samarali qo‘llash uchun ixtisoslashgan bo‘linmalarni tashkil etish, ochiq muloqot va doimiy o‘rganish madaniyatini shakllantirish shart.

Xulosa qilib aytganda, kelajakni bashorat qilish qiyin, ammo tayyorlangan ssenariylar va foresight metodlari orqali uni shakllantirish har bir tashkilotning o‘z qo‘lidadir.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Al-Humairi, F. S. M., et al. (2025). The impact of strategic foresight in improving electronic banking services through hidden marketing techniques. Warith Scientific Journal, 7(23).
2. Poliakova, T., & Mekhovych, K. (2024). Mechanisms of using foresight methods to increase the efficiency of innovative marketing. Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit, (4)194.
3. Murphy, B., & Meyer, D. (2002). Using foresight research in strategic marketing planning. Massey University.
4. Demneh, M. T., Zackery, A., & Nouraei, A. (2023). Using corporate foresight to enhance strategic management practices. European Journal of Futures Research, 11(5).
5. Fasnacht, D., & Schlosser, J. (2025). The role of foresight in bridging the gap between trends and customer experiences. European Journal of Futures Research, 13
6. Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review, 18(2).
7. Kotler, F. (2008). New marketing technologies: Methods for creating genius ideas. St. Petersburg: Neva.
8. Rohrbeck, R. (2011). Corporate foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm. Springer.
9. Slaughter, R. A. (1996). The knowledge base of futures studies. The Futures Study Centre.
10. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone.