

YASHIL

IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

GREEN ECONOMY AND DEVELOPMENT

Social, Economic, Technological, Scientific and Popular Science Journal

2026-YIL / SENTABR /
9-SON, I-QISM

Google
scholar

RePEc
RESEARCH PAPERS
IN ECONOMICS



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, sentabr.
I-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoiraz Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxanovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukirimova Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 Marketing
- 08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 Menejment
- 08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va
taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

AKSIYADORLIK JAMIYATLARIDA INVESTITSION FAOLIYATNI RAG'BATLANTIRISH VA BAHOLASHNING XORIJIY TAJRIBASI	34
Aytmuratova Ulbike Jalgasovna	
BREND POZITSIYALASH STRATEGIYASINI ISHLAB CHIQISHDA BOZOR TADQIQOTLARI METODIKASI	41
Jumayeva Zulfiya Qayumovna	
GLOBAL MOLIYAVIY BEQARORLIKNING O'ZBEKISTON MILLIY VALYUTASI BARQARORLIGIGA TA'SIRI	46
Davlatova Nilufar Avazovna	
KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHNING MAKROIQTISODIY SAMARADORLIGI: MANZILLI SAMARADORLIK INDEKSI (MSI) ASOSIDA BANDLIK DASTURLARINI BAHOLASH (O'ZBEKISTON MISOLIDA)	50
Eshmurodov Adhamjon Rahmonjonovich	
АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «SAM PULSAR DISTRIBUTORS»	61
Мусаева Шоира Азимовна	
KICHIK BIZNESDA AYOLLAR TADBIRKORLIGINING O'RNI VA AHAMIYATI	68
Tukhtasinova Intizorkhon Sherzod qizi	
GLOBALLASHUV DAVRIDA JAHON IQTISODIYOTIDAGI O'ZGARISHLARNING YANGI O'ZBEKISTONGA TA'SIRI	73
Jahongir Nurulloyevich Jurayev	
YASHIL INNOVATSIYALARNI RIVOJLANTIRISHDA DAVLAT VA XUSUSIY SEKTOR HAMKORLIGI.....	77
Nasulloeva Oydinoy Saidovna	
ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЁЖИ К ЭКСПОРТУ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ: МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	82
Палвонова Севара Бахромовна	



ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЁЖИ К ЭКСПОРТУ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ: МЕХАНИЗМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Палвонова Севара Бахромовна

University of Business and Science, независимый соискатель

Аннотация. Обоснована необходимость организации вовлечения молодёжи в экспорт цифровых услуг не как разового прохождения IT-курса или регистрации на фриланс-платформе, а как целостного процесса стратегического управления, направленного на адаптацию компетенций к требованиям международного рынка, формирование экспортного портфолио, заключение первого внешнеэкономического контракта, законное получение валютной выручки и обеспечение устойчивости доходов. Разработана авторская модель, объединяющая этапы сегментации, диагностики, микроспециализации, формирования портфолио, выхода на рынок, договорно-платёжного сопровождения, диверсификации и мониторинга. Предложенная модель ориентирована на системную организацию участия молодёжи в экспорте цифровых услуг и повышение её экономической активности на международном рынке.

Ключевые слова: экспорт цифровых услуг, молодёжь, стратегическое управление, IT-аутсорсинг, BPO, фриланс, цифровая грамотность, экспортная конверсия, портфолио, диверсификация, KPI.

Annotatsiya. Yoshlarni raqamli xizmatlar eksportiga jalb etishni bir martalik IT-kursda qatnashish yoki frilans platformasida ro'yxatdan o'tish jarayoni sifatida emas, balki kompetensiyalarni xalqaro bozor talablariga moslashtirish, eksport portfelini shakllantirish, dastlabki xorijiy shartnomani tuzish, valyuta tushumlarini qonuniy ravishda olish hamda daromadlar barqarorligini ta'minlashga yo'naltirilgan yaxlit strategik boshqaruv jarayoni sifatida tashkil etish zarurati asoslangan. Segmentatsiya, diagnostika, mikroixtisoslashuv, portfelni shakllantirish, bozorga chiqish, shartnomaviy va to'lov jarayonlarini qo'llab-quvvatlash, diversifikatsiya hamda monitoring bosqichlarini o'zaro birlashtiruvchi mualliflik modeli ishlab chiqilgan. Mazkur model yoshlarning raqamli xizmatlar eksportidagi ishtirokini tizimli tashkil etish va ularning xalqaro bozordagi iqtisodiy faolligini oshirishga qaratilgan.

Kalit so'zlar: raqamli xizmatlar eksporti, yoshlar, strategik boshqaruv, IT-aoutsorsing, BPO, frilans, raqamli savodxonlik, eksport konversiyasi, portfel, diversifikatsiya, KPI.

Abstract. The need to organise youth engagement in digital services exports is substantiated not as a one-time IT training course or registration on a freelance platform, but as an integrated strategic management process aimed at aligning competencies with international market requirements, developing an export portfolio, securing the first foreign contract, legally receiving foreign-currency earnings, and ensuring income sustainability. An original model integrating the stages of segmentation, diagnostics, micro-specialisation, portfolio development, market entry, contractual and payment support, diversification, and monitoring is developed. The proposed model is designed to facilitate the systematic participation of young people in digital services exports and enhance their economic activity in international markets.

Keywords: digital services exports, youth, strategic management, IT outsourcing, BPO, freelancing, digital literacy, export conversion, portfolio, diversification, KPI.

ВВЕДЕНИЕ

В мировой экономике цифровые услуги стали одним из наиболее быстрорастущих сегментов внешней торговли. Программное обеспечение, дистанционная бухгалтерия, дизайн, маркетинг, обработка данных, BPO, онлайн-образование, консалтинг и услуги на основе искусственного интеллекта способствуют снижению влияния логистических и географических ограничений, характерных для экспорта товаров. По данным Всемирной торговой организации, глобальный экспорт цифровых услуг достиг 4,25 трлн долларов США в 2023 году, а в 2024 году оценивался примерно в 4,64-4,8 трлн долларов [4; 6; 8]. Этот процесс расширяет возможности включения в глобальные цепочки создания стоимости, в том числе для стран с развивающимся потенциалом выхода на внешние рынки.



В Узбекистане цифровая экономика и экспорт услуг стали приоритетными направлениями государственной политики. Экспорт резидентов IT Park вырос с 16,3 млн долларов в 2020 году до 344 млн долларов в 2023 году [10; 11]. По итогам 2024 года экспорт услуг информационных технологий и телекоммуникаций превысил 900 млн долларов; на 2025 год поставлена цель довести экспорт IT-услуг до 1 млрд долларов, а к 2030 году – до 5 млрд долларов [12; 13]. Расширение географии экспорта до 78-90 стран свидетельствует о росте способности национальной цифровой экосистемы выходить на внешние рынки [14; 15].

Вместе с тем макроэкономический рост создаёт основу для дальнейшего расширения массового и устойчивого участия молодёжи в цифровом экспорте. Во многих случаях учебный курс обеспечивает формирование технических навыков, при этом дальнейшее объединение таких направлений, как английский язык, сегментация рынка, ценностное предложение, профессиональное портфолио, переговоры с зарубежным клиентом, оферта и контракт, интеллектуальная собственность, валютные платежи, налогообложение и кибербезопасность, в единую программу способно повысить её практическую результативность. Это создаёт возможности для повышения конверсии в цепочке «образование – портфолио – первый заказ – устойчивый экспортный доход».

Проблема исследования заключается в разработке механизма стратегического управления, который наряду с предоставлением молодёжи цифровых навыков направлен на её специализацию в соответствии с международным спросом, установление взаимосвязи с экспортным заказом и обеспечение стабильности дохода в течение не менее 6-12 месяцев. Цель статьи – научно обосновать интегральные индексы вовлечения молодёжи в экспорт цифровых услуг, поэтапную авторскую модель, финансирование, ориентированное на результат, и систему KPI.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Теория экспорта цифровых услуг связана с дистанционной поставкой услуг, трансграничными потоками данных и платформенным посредничеством. В руководстве по измерению цифровой торговли, разработанном ВТО, МВФ, OECD и UNCTAD, разграничиваются понятия цифрового заказа и цифровой поставки. Основное внимание уделяется сегменту услуг, сущность которых заключается в трансграничной поставке через компьютерные сети [5].

Всемирный банк рассматривает цифровую трансформацию как взаимосвязанную систему инфраструктуры, данных, цифрового бизнеса и цифровых навыков. В отчёте за 2025 год Узбекистан отмечен среди стран с высокими темпами роста экспорта IT-услуг, при этом его доля на глобальном рынке составляет менее 1 % [8]. Согласно анализу OECD, в 2023 году в структуре экспорта цифровых услуг Узбекистана компьютерные услуги составляли 34 %, телекоммуникации – 24 %, а прочие бизнес-услуги – 19 % [9].

С точки зрения стратегического менеджмента концепция динамических способностей Д. Тиса определяет способность распознавать возможности внешнего рынка, использовать их и реконфигурировать внутренние ресурсы как основу конкурентного преимущества [19]. В рамках ресурсного подхода Б. Барни показывает, что ценные, редкие, трудноимитируемые и организационно мобилизованные ресурсы являются источником конкурентного преимущества [20]. Языковые навыки, техническая компетентность, портфолио, сеть контактов и репутация молодёжи могут рассматриваться именно как такие ресурсы цифрового экспорта.

Уппсальская модель интернационализации обосновывает выход предприятия на внешние рынки через накопление опыта и постепенное увеличение обязательств [21]. Подход «Born global», в свою очередь, показывает, что деятельность малых субъектов в сфере цифровых продуктов и услуг может изначально иметь международную направленность [22; 23]. Для молодого фрилансера или микрокоманды целесообразно объединить эти два подхода: сначала – низкорисковый пилотный заказ, затем – повторный клиент, после чего – диверсификация географии и видов услуг.

Концепция цепочки создания стоимости и общей ценности М. Портера позволяет оценивать экспортную программу не только по валютной выручке, но и по её влиянию на занятость молодёжи, территориальное равенство и человеческий капитал [24]. Модель Balanced Scorecard Р. Каплана и Д. Нортон создаёт методологическую основу для сбалансированной оценки финансового результата с учётом показателей клиентов, внутренних процессов, обучения и развития [25].

В международной литературе отмечается, что онлайн-гиговая занятость способствует снижению затрат молодых людей на выход на рынок, при этом особое значение приобретают вопросы ценовой устойчивости, взаимодействия с алгоритмическими системами, формирования стабильного рейтинга, обеспечения своевременности платежей и социальной защищённости [16; 17]. В связи с этим фриланс-



платформа рассматривается как один из каналов экспорта, а долгосрочная устойчивость обеспечивается прямыми клиентами, агентствами, экспортными программами IT Park и каналами внутрикорпоративного аутсорсинга.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы системный и сравнительный анализ, динамический и структурный анализ, индексный метод, стратегическая сегментация, сценарное планирование, экспертная логика, конверсионная цепочка и методы Balanced Scorecard. Эмпирическая база включает данные ВТО по торговле цифровыми услугами, отчёт Всемирного банка *Digital Progress and Trends Report 2025*, анализ инвестиционной политики OECD по Узбекистану, официальные материалы IT Park Uzbekistan и Президента Республики Узбекистан [4-15].

В качестве единицы анализа принята цепочка «вход – экспортная компетенция – портфолио – первый зарубежный заказ – валютная выручка – сохранение в течение 6 месяцев – диверсификация». Изменение числа участников на каждом этапе рассматривается как показатель, позволяющий оценить эффективность управленческой конверсии. Индексы рассчитываются по шкале 0-100; веса определены исходя из теоретической значимости, возможности применения в управлении и логики влияния на результат. В последующих эмпирических пилотных исследованиях предполагается калибровка весов посредством факторного и регрессионного анализа.

Прогноз на 2026-2030 годы не является официальным макроэкономическим прогнозом. Он представляет собой нормативный KPI-сценарий, достижение которого предполагается при поэтапном внедрении предлагаемого механизма. Поэтому прогнозные показатели отражают не объём национального экспорта, а доли сформированных портфолио, первых контрактов и сохранения дохода в когорте молодёжи, включённой в целевую программу (Таблица 1).

Таблица 1
Данные исследования и их назначение в анализе¹

Источник	Период	Основной показатель	Задача анализа
ВТО	2021-2025	Цифровые услуги, поставляемые в цифровой форме	Глобальная и национальная динамика экспорта
Всемирный банк	2024-2025	Экспорт IT-услуг и цифровые основы	Конкурентоспособность и человеческий капитал
OECD	2006-2023	Структура экспорта DDS Узбекистана	Оценка отраслевой специализации
IT Park Uzbekistan	2020-2025	Экспорт резидентов, география и экспортёры	Анализ национальной экспортной экосистемы
Официальный сайт Президента	2024-2030	Рубежи 900 млн, 1 млрд и 5 млрд долларов	Согласование стратегических целей
Авторский расчёт	2026-2030	Индексы и KPI конверсии	Нормативный сценарий и управленческая модель

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Глобальная и национальная динамика торговли цифровыми услугами

Цифровые услуги, поставляемые в цифровой форме, составляют более половины мирового экспорта услуг. В 2022 году их стоимость составила 3,82 трлн долларов, в 2023 году – 4,25 трлн долларов, а в 2024 году – 4,64-4,8 трлн долларов [4; 6-8]. Бизнес-услуги, профессиональные и технические услуги, компьютерные и финансовые услуги являются основными структурными сегментами. Искусственный интеллект, облачная инфраструктура и рынок дистанционной работы формируют дополнительные источники роста экспорта цифровых услуг.

Экспорт цифровых услуг Узбекистана, поставляемых в цифровой форме, увеличился с 345 млн долларов в 2021 году до 1,66 млрд долларов в 2022 году, а в 2023 году составил 903 млн долларов [4; 9]. ВТО отдельно отмечает влияние иностранных специалистов, переехавших в Узбекистан, на данную динамику. Следовательно, высокий результат 2022 года отражает совокупное влияние различных факторов, включая вклад иностранных специалистов, а устойчивая стратегия дальнейшего развития должна опираться на системное повышение экспортных возможностей местной молодёжи.

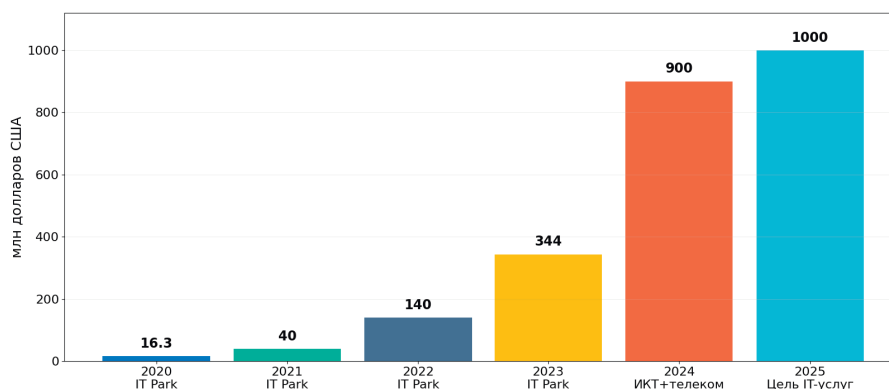
¹ Источник: составлено на основе [4-15] и авторской методологии.



Экспорт резидентов IT Park демонстрировал устойчивый рост: 16,3 млн долларов в 2020 году, 40 млн долларов в 2021 году, 140 млн долларов в 2022 году и 344 млн долларов в 2023 году [10; 11]. В 2023 году IT-аутсорсинг составлял 57 %, экспорт продукции – 23 %, ВРО и другие услуги – 20 %. Такая структура свидетельствует о наличии для молодёжи множества направлений выхода на рынок наряду с программированием: техническая поддержка, дизайн, контент, работа с данными, обслуживание клиентов и GameDev.

В 2024 году число экспортирующих компаний IT Park достигло 936, в экспортно ориентированных предприятиях работали 17 тыс. специалистов, а география экспорта расширилась до 78 стран [14]. За первые семь месяцев 2025 года резидентами стали 481 новый экспортёр, в том числе 298 IT-сервисных компаний, 162 ВРО- и сервисные компании и 21 GameDev-компания [13]. Эти показатели свидетельствуют о расширении каналов занятости и стажировок для молодёжи и актуализируют необходимость дальнейшего развития институционального механизма, обеспечивающего взаимосвязь результатов обучения с заказами данных компаний (Рисунок 1,2 и Таблица 2).

Основные показатели экосистемы экспорта цифровых услуг Узбекистана, 2020-2025 годы



Примечание: 2020-2023 — экспорт резидентов IT Park; 2024 — услуги информационных технологий и телекоммуникаций; 2025 — официальный целевой показатель. Охват различается.

Рисунок 1. Основные показатели экосистемы экспорта цифровых услуг Узбекистана, 2020-2025 годы²

Таблица 2
Показатели экосистемы экспорта цифровых услуг Узбекистана³

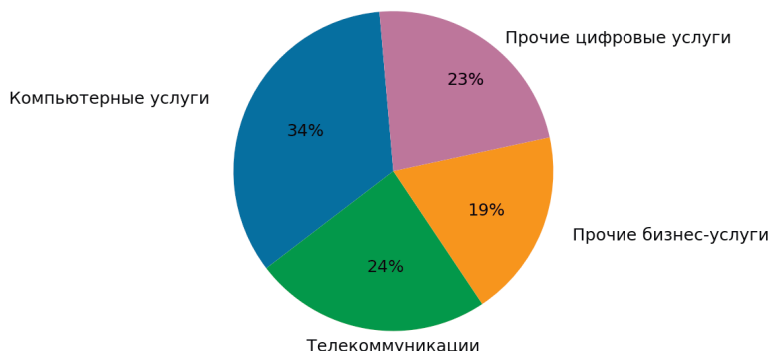
Год	Показатель	Значение	Охват	Управленческий вывод
2020	Экспорт резидентов IT Park	16,3 млн долл.	Резиденты	Экспортная инфраструктура на начальном этапе
2021	Экспорт резидентов IT Park	40 млн долл.	Резиденты	Рост в 2,45 раза
2022	Экспорт резидентов IT Park	140 млн долл.	Резиденты	Быстро увеличилось число экспортных компаний
2023	Экспорт резидентов IT Park	344 млн долл.	Резиденты	IT-аутсорсинг – ведущий сегмент
2023	Экспорт DDS Узбекистана	903 млн долл.	Методология ВТО	Доминируют компьютерные и телекоммуникационные услуги
2024	Экспорт услуг ИКТ и телекоммуникаций	более 900 млн долл.	Широкий сектор	Национальная экспортная база расширилась
2025	Цель экспорта IT-услуг	1 млрд долл.	Государственная цель	Этап перехода к рубежу 5 млрд в 2030 году

² Источник: составлено на основе официальных данных IT Park Uzbekistan и Президента Республики Узбекистан [10-13]. Охват показателей различается.

³ Источник: систематизировано автором на основе [4; 9-14].



Структура экспорта цифровых услуг Узбекистана, 2023 год

Рисунок 2. Структура экспорта цифровых услуг Узбекистана, поставляемых в цифровой форме, 2023 год⁴

Структурный анализ показывает, что доля компьютерных услуг в 34 % создаёт основу для развития направлений с высокой добавленной стоимостью. Доля телекоммуникаций в 24 % свидетельствует о значимости инфраструктурных услуг, а доля прочих бизнес-услуг в 19 % – о потенциале дальнейшего роста таких направлений, как ВРО, консалтинг, бухгалтерия, маркетинг и обработка данных. Программа для молодёжи должна основываться не только на подготовке программистов, но и на сегментации по различным экспортным профессиям.

Экспортная география и барьеры выхода молодёжи на рынок

В 2023 году 44 % экспорта резидентов IT Park приходилось на США, 24 % – на Великобританию и Европейский союз, 20 % – на СНГ, 8 % – на Азиатско-Тихоокеанский регион и 4 % – на рынок MENA [10]. На рынках с высоким уровнем дохода наряду с техническим качеством предъявляются высокие требования к владению английским языком, защите данных, соглашениям об уровне обслуживания, интеллектуальной собственности и деловой коммуникации. Поэтому программу подготовки к экспорту целесообразно разделить на модули в соответствии с географией рынков.

Первым направлением, требующим особого внимания при подготовке молодёжи, является соответствие компетенций требованиям рынка. Учебная программа зачастую ориентирована на освоение технологических инструментов, при этом дальнейшее развитие навыков выявления проблем заказчика, понимания технического задания, оценки сроков и бюджета, документирования результата и обоснования собственной ценности способно повысить эффективность подготовки. Второе направление связано с формированием портфолио: для получения заказа необходим практический опыт, а его приобретению способствует выполнение реальных заказов. Данный процесс может быть поддержан посредством «фонда первого экспортного заказа», финансируемого государством или экосистемой.

Третьим направлением является развитие институциональной и финансовой грамотности. Расширение знаний об оферте, контракте, NDA, правах интеллектуальной собственности, платёжных платформах, банковском комплаенсе, налогах и оформлении валютной выручки при работе с иностранным клиентом способствует использованию молодёжью формальных и надёжных каналов экспортной деятельности. Четвёртое направление связано с диверсификацией клиентской базы и используемых платформ. Если один заказчик обеспечивает 70-80 % дохода, расширение числа клиентов и каналов взаимодействия способствует повышению устойчивости доходов молодого специалиста после завершения отдельного контракта.

Пятое направление связано с обеспечением территориального и гендерного равенства. Значительная часть экспортных компаний и менторов сосредоточена в Ташкенте. Для дальнейшего расширения возможностей молодёжи в отдалённых регионах особое значение имеют доступ к интернету и оборудованию, развитие языковой среды и профессиональных связей. Поэтому целесообразно

4 Источник: составлено на основе отчёта OECD и данных ВТО [9].



объединить региональные филиалы, онлайн-менторство и местные «экспортные студии» в единую экосистему (Рисунок 3 и Таблица 3).

Основная география экспорта резидентов IT Park, 2023 год

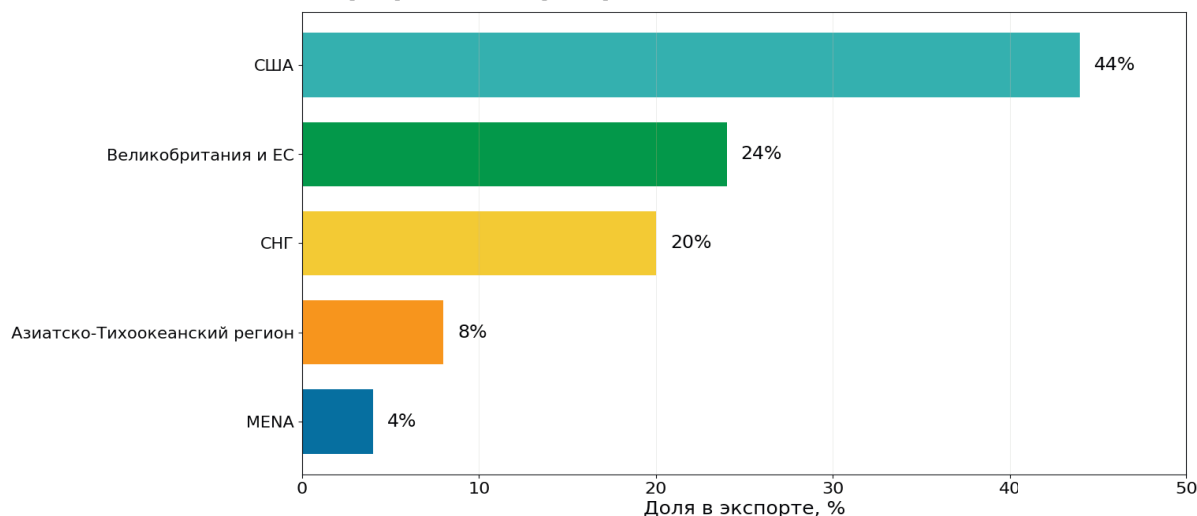


Рисунок 3. Основная география экспорта резидентов IT Park, 2023 год⁵

Таблица 3
Барьеры и инструменты управления вовлечением молодёжи в экспорт цифровых услуг⁶

Барьер	Проявление	Инструмент управления	Итоговый KPI
Соответствие рынку	Необходимость формирования востребованной услуги наряду с прохождением курса	Карта спроса и микроспециализация	≥70 баллов по рыночному тесту
Формирование портфолио	Необходимость практического опыта для получения заказа	Фонд «первого экспортного заказа»	Конверсия портфолио
Язык и деловая коммуникация	Необходимость развития навыков ведения переговоров наряду с техническими знаниями	Профессиональный английский и презентация	Прохождение интервью с клиентом
Надёжность контракта и платежа	Необходимость формализации договорённостей и обеспечения своевременности платежей	Модуль по ofercie, NDA, банку и налогам	Законная валютная выручка
Диверсификация платформ	Необходимость обеспечения устойчивости рейтинга и каналов работы	Диверсификация каналов и клиентов	Доля одного клиента ≤40 %
Территориальное равенство	Расширение доступности менторов и компаний в регионах	Региональная экспортная студия	Разница между регионами ≤10 п. п.
Устойчивость дохода	Обеспечение продолжительности дохода после первого заказа	6-месячное наставничество и ретейнерный контракт	Сохранение через 6 месяцев ≥50 %

Авторские индексы и экономические формулы

Для комплексной оценки готовности молодого человека к цифровому экспорту наряду с техническим тестированием целесообразно учитывать совокупность взаимосвязанных факторов. Международный заказ предполагает одновременное наличие технической компетенции, языковых навыков, понимания рынка, портфолио, правовой и финансовой готовности, а также навыков обеспечения безопасности. С этой целью предлагается Индекс готовности молодёжи к цифровому экспорту (ИГМЦЭ):

⁵ Источник: составлено на основе данных IT Park Uzbekistan [10].

⁶ Источник: авторская разработка.



$$\bar{EP\bar{T}H} = 0,20D + 0,15L + 0,20P + 0,15M + 0,10F + 0,10S + 0,10R \quad (1)$$

Здесь D – базовая цифровая компетенция; L – профессиональный иностранный язык; P – профессиональные технические навыки; M – понимание рынка и клиента; F – финансово-правовая грамотность; S – кибербезопасность и защита данных; R – портфолио и репутация. Значения 0-39 баллов характеризуют этап, требующий углублённой подготовки к экспортной деятельности, 40-59 баллов – этап подготовки, 60-79 баллов – готовность к пилотному заказу, 80-100 баллов – готовность к самостоятельному экспорту.

Второй показатель измеряет степень перехода программы к реальному результату. Коэффициент экспортной конверсии (K_{ex}) показывает, какая доля молодёжи, принятой в целевую программу, сохранила законный экспортный доход в течение 6 месяцев:

$$K_{ex} = (N_6 / N_0) \times 100 = (N_p / N_0) \times (N_1 / N_p) \times (N_6 / N_1) \times 100 \quad (2)$$

Здесь N_0 – принятые в программу; N_p – сформировавшие экспортное портфолио; N_1 – получившие первый оплачиваемый зарубежный заказ; N_6 – сохранившие экспортный доход через 6 месяцев. Цепная форма позволяет определить этап, на котором имеются наиболее значительные возможности для повышения конверсии. Например, если из 1000 участников 700 создали портфолио, 350 получили первый контракт, а 210 сохранили доход в течение 6 месяцев, K_{ex} составляет 21 %.

Третий показатель позволяет разграничить разовую валютную выручку и устойчивую экспортную деятельность. Индекс устойчивости экспорта (ИУЭ) рассчитывается следующим образом:

$$\bar{ЭБИ} = 0,35I + 0,25C + 0,20G + 0,10Q + 0,10\pi \quad (3)$$

Здесь I – стабильность дохода в течение 6 месяцев; C – диверсификация клиентов; G – диверсификация экспортной географии; Q – соблюдение сроков, качества и договорной дисциплины; π – чистая маржа после комиссий и расходов. Значение ИУЭ ниже 60 баллов характеризует этап дальнейшего укрепления экспортной устойчивости; 60-79 баллов – стабильное состояние; выше 80 баллов – готовность к масштабированию (Таблица 4).

Таблица 4
Состав авторских индексов и их применение в управлении⁷

Индекс	Составные части	Шкала	Управленческое решение
ИГМЦЭ	D, L, P, M, F, S, R	0-100	Индивидуальная траектория и рыночный сегмент
K_{ex}	Портфолио, первый контракт, сохранение в течение 6 месяцев	0-100 %	Определение возможностей повышения конверсии
ИУЭ	Доход, клиенты, география, качество, маржа	0-100	Масштабирование или повышение устойчивости
Коэффициент равенства	Разница результатов в гендерном и территориальном разрезе	Процентные пункты	Риск-корректированное финансирование

Модель стратегического управления экспортом цифровых услуг молодёжи

Предлагаемая модель состоит из восьмиэтапного замкнутого управленческого цикла. На первом этапе молодёжь сегментируется по уровню технической подготовки, знанию языка, региону, образованию, опыту работы и мотивации. Вместо одинакового курса для всех участников формируются профили «начинающий - практик - готовый к экспорту - готовый к масштабированию».

На втором этапе проводится экспортная диагностика с помощью ИГМЦЭ. Наряду с техническим тестом проверяются понимание технического задания, умение задавать вопросы клиенту, способность рассчитывать стоимость услуги, составлять краткое предложение на английском языке, а также понимание особенностей контракта и платежей. На третьем этапе в зависимости от способностей молодого человека и внешнего спроса определяется микроспециализация в области IT-аутсорсинга, BPO, дизайна, GameDev, AI-контента, цифрового маркетинга или работы с данными.

На четвёртом этапе создаются портфолио и пилотное задание, соответствующие международным стандартам. Портфолио должно представлять собой не только учебный проект, но и включать конкретную проблему клиента, техническое решение, сроки, критерии качества и показатель результата. На пятом этапе организуется выход на рынок через программу Local2Global IT Park, экспортирующие предприятия, фриланс-платформы, зарубежных агентов и кластеры.

⁷ Источник: авторская разработка.



На шестом этапе применяется стандартный пакет, включающий оферту, контракт, NDA, вопросы интеллектуальной собственности, счёт-фактуру, банковский комплаенс, налоги, валютную выручку и кибербезопасность. На седьмом этапе устойчивость обеспечивается посредством диверсификации клиентов, географии и видов услуг, ретейнерных контрактов, накоплений и обновления навыков. На восьмом этапе результаты за 3, 6 и 12 месяцев оцениваются с помощью K_{ex} и ИУЭ, после чего содержание обучения и ресурсы перераспределяются.

Модель опирается на многосубъектную экосистему. Высшие учебные заведения и IT-центры отвечают за формирование компетенций и портфолио, IT Park и экспортирующие предприятия - за внешний спрос и пилотные заказы, банки и финтех - за платёжную инфраструктуру, налоговые и юридические консультанты - за обеспечение законности, махалли и региональные органы - за определение целевой группы. Единый оператор координирует дашборд, верификацию результатов и финансирование (Рисунок 4, Таблица 5).

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКСПОРТОМ ЦИФРОВЫХ УСЛУГ МОЛОДЁЖИ ДЕЛИ

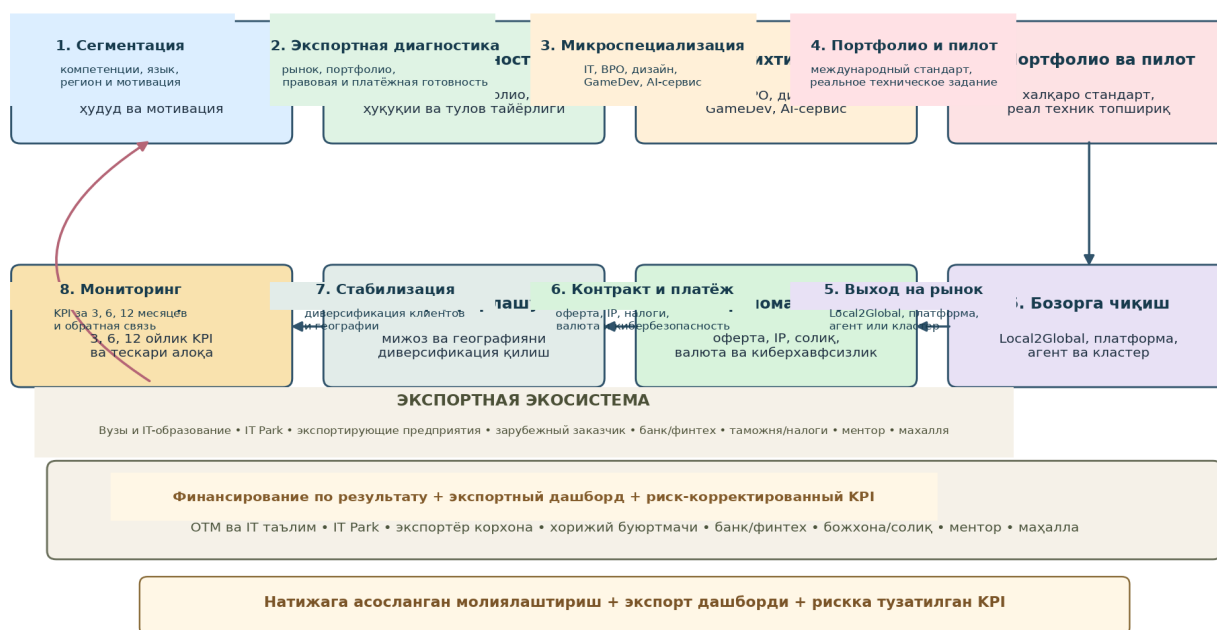


Рисунок 4. Модель стратегического управления экспортом цифровых услуг молодёжи⁸

Таблица 5
Этапы авторской модели и критерии перехода⁹

Этап	Основное действие	Критерий перехода	Ответственный субъект
1. Сегментация	Профиль молодого человека и целевая группа	Профиль утверждён	Махалля, вуз, оператор
2. Диагностика	ИГМЦЭ и рыночные тесты	ИГМЦЭ ≥40	Образовательный провайдер
3. Микроспециализация	Траектория, соответствующая профессии и рынку	Модуль ≥70 %	Вуз/IT-центр
4. Портфолио	Реальное техническое задание и пилот	2 подтверждённых кейса	Ментор/экспортёр
5. Выход на рынок	Канал платформы, агента или предприятия	Не менее 5 предложений	IT Park/кластер
6. Контракт и платёж	Правовой и финансовый пакет	Законная первая выручка	Банк/юрист/налоговый специалист
7. Стабилизация	Диверсификация клиентов и географии	ИУЭ ≥60	Ментор/экспортёр
8. Мониторинг	Результат за 3, 6 и 12 месяцев	K_{ex} и ИУЭ рассчитаны	Единый оператор

⁸ Источник: авторская разработка.

⁹ Источник: авторская разработка.

**Финансирование, ориентированное на результат, и система KPI**

При традиционном финансировании образовательный провайдер получает оплату в зависимости от количества учебных часов, групп или сертификатов. Дальнейшее совершенствование данного механизма предполагает усиление заинтересованности провайдера в достижении экспортного результата. В предлагаемом подходе 40 % оплаты привязываются к обучению и диагностике, 20 % - к портфолио, 20 % - к первому зарубежному контракту и 20 % - к сохранению экспортного дохода в течение 6 месяцев.

При финансировании, ориентированном на результат, особое значение приобретает обеспечение равных возможностей для участников с различными исходными условиями. Поэтому для молодёжи из малообеспеченных семей, отдалённых регионов, лиц с инвалидностью или низким уровнем языковой подготовки применяется коэффициент риска. Например, если базовая результативная выплата равна 1,0, для участника с высоким социальным риском может быть установлен коэффициент 1,3-1,5. Такой подход способствует включению наиболее уязвимых групп и согласованию цели равенства с экономической заинтересованностью.

Система KPI должна разделять ресурсные, процессные, краткосрочные и устойчивые результаты. Ресурсные KPI отражают обеспеченность оборудованием, интернетом, менторами и взаимодействием с экспортирующими компаниями; процессные KPI - диагностику, модули и портфолио; краткосрочные KPI - первое интервью, предложение и контракт; устойчивые KPI - доход за 6-12 месяцев, диверсификацию клиентов, чистую маржу и гендерно-территориальное равенство (Таблица 6).

Таблица 6
Рекомендуемые основные KPI¹⁰

KPI	Пилот 2026	Промежуточный 2028	Норматив 2030	Источник верификации
ИГМЦЭ ≥60	45%	60%	70%	Стандартный тест и интервью
Экспортное портфолио	55%	68%	78%	Реестр портфолио
Первый зарубежный контракт	24%	41%	60%	Контракт/инвойс
Экспортный доход за 6 месяцев	15%	32%	50%	Банковская выручка и опрос
Доля одного клиента ≤40%	20%	40%	60%	Реестр клиентов
ИУЭ ≥60	12%	30%	48%	Интегральный расчёт
Разница регион/гендер	≤20 п.п.	≤14 п.п.	≤10 п.п.	Разрез дашборда

Нормативный сценарий на 2026-2030 годы

Сценарий предусматривает создание в 2026 году пилотных экспортных когорт в 2-3 регионах, масштабирование в 2027 году на филиалы IT Park и вузы, интеграцию в 2028 году данных банков, налоговых органов и платформ в дашборд, расширение в 2029 году финансирования, ориентированного на результат, и проведение в 2030 году независимой оценки воздействия.

Рекомендуется увеличить долю участников, сформировавших портфолио, с 55 % в 2026 году до 78 % в 2030 году, долю получивших первый зарубежный контракт - с 24 % до 60 %, а долю сохранивших экспортный доход в течение 6 месяцев - с 15 % до 50 %. При этом результат рассчитывается относительно когорты, принятой в программу, а не в абсолютных числах.

Оценку успешности сценария целесообразно проводить не только по объёму экспорта, но и с учётом инклюзивности достигнутых результатов. Для обеспечения широкого участия молодёжи из различных регионов, с разным уровнем владения английским языком и исходной обеспеченностью ресурсами необходимо учитывать вклад программы в сокращение бедности. Поэтому различие результатов по гендеру, региону и доходу семьи к 2030 году не должно превышать 10 процентных пунктов и устанавливается в качестве KPI равенства (Рисунок 5).

10 Источник: рекомендуемые автором нормативы; не является официальным государственным прогнозом.



Нормативный сценарий вовлечения молодёжи в экспорт цифровых услуг на 2026–2030 годы

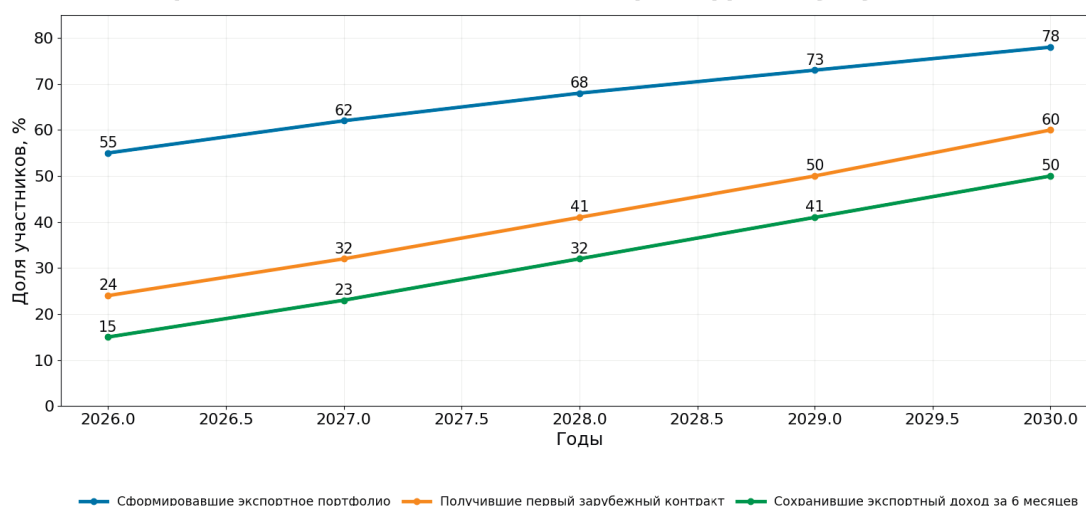


Рисунок 5. Нормативный сценарий вовлечения молодёжи в экспорт цифровых услуг на 2026–2030 годы¹¹

Результаты анализа показывают, что в Узбекистане сформирована макроэкономическая и институциональная база для экспорта цифровых услуг. Рост экспорта IT Park более чем в 21 раз в 2020–2023 годах, увеличение числа экспортирующих предприятий и расширение географии создают реальный рыночный спрос для молодёжи. Данные ВТО показывают, что динамика показателей в 2022–2023 годах отражает значимость учёта внешних факторов при формировании долгосрочной стратегии. Устойчивое преимущество обеспечивается развитием местного человеческого капитала и диверсифицированной базы экспортёров.

Первое научное преимущество предлагаемого подхода заключается в связывании цифровой грамотности с экспортным результатом. ИГМЦЭ объединяет технические навыки со знанием языка и рынка, правовой и финансовой готовностью, безопасностью и портфолио. Второе преимущество заключается в возможности с помощью K_{ex} выявить конкретные этапы управленческой цепочки, обладающие потенциалом для повышения результативности. Например, если уровень сформированности портфолио высокий, а уровень первых контрактов относительно ниже, дополнительные возможности повышения эффективности могут быть связаны с механизмами выхода на рынок и наставничеством.

Третье преимущество заключается в разграничении объёма экспорта и его устойчивости. Разовый крупный заказ или высокий доход, зависящий преимущественно от одного клиента, обуславливают необходимость дальнейшей диверсификации экспортной деятельности. ИУЭ учитывает клиентскую базу, географию, качество и чистую маржу и позволяет комплексно оценивать экспортную деятельность молодого специалиста. Такой подход рассматривает выход из бедности не как получение временной выручки, а как процесс формирования устойчивого дохода и накопления активов.

Модель предусматривает возможности дальнейшего научно-методического развития. В частности, расширение открытых панельных данных об экспортных доходах в разрезе молодёжи позволит повысить точность эмпирической оценки. Кроме того, учёт различий в охвате показателя DDS BTO и экспорта резидентов IT Park будет способствовать дальнейшему совершенствованию сопоставительного анализа. Поскольку веса индексов на данном этапе определены теоретико-экспертным методом, в дальнейшем целесообразно в течение 12 месяцев наблюдать пилотную когорту численностью не менее 1000–1500 молодых людей, сопоставить её результаты с контрольной группой и проверить надёжность индекса с помощью коэффициента Cronbach's alpha, факторного анализа и логистической регрессии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Экспорт цифровых услуг является для молодёжи Узбекистана стратегической возможностью, способствующей смягчению территориальных ограничений, созданию рабочих мест с высокой

¹¹ Источник: расчёты нормативного сценария автора; не является официальным государственным прогнозом.



добавленной стоимостью и формированию валютных доходов. В 2020-2025 годах национальная экосистема IT-экспорта динамично расширялась, а объём глобального рынка цифровых услуг превысил 4 трлн долларов. Вместе с тем для наиболее полной реализации экспортных возможностей и их трансформации в устойчивое благосостояние целесообразно сочетать техническое обучение с комплексной подготовкой молодёжи к экспортной деятельности.

В исследовании вовлечение молодёжи в цифровой экспорт обосновано как последовательная цепочка «компетенция - портфолио - первый контракт - законная выручка - сохранение дохода - диверсификация». ИГМЦЭ позволяет оценивать комплексную готовность молодого человека, K_{ex} - конверсионный результат программы, а ИУЭ - устойчивость экспортного дохода. Применение данных индексов способствует переходу от отчётности, основанной преимущественно на ресурсах и сертификатах, к управлению, ориентированному на реальный экономический результат.

Авторская восьмизапная модель обеспечивает координацию в рамках единого цикла деятельности образовательных учреждений, IT Park, экспортирующих предприятий, зарубежных заказчиков, банков, налоговых и юридических консультантов, а также махаллей. Внедрение финансирования, ориентированного на результат, механизма первого экспортного заказа, риск-корректированного KPI и регионального дашборда позволит повысить измеримость, устойчивость и инклюзивность влияния программ цифрового образования на занятость и благосостояние молодёжи.

В качестве рекомендаций целесообразно обеспечить последовательное внедрение предложенной восьмизапной модели, расширить механизмы формирования первого экспортного портфолио и получения первого зарубежного заказа, развивать профессиональные языковые, финансово-правовые и цифровые компетенции молодёжи, совершенствовать взаимодействие образовательных учреждений с IT Park и экспортирующими предприятиями, а также применять систему KPI для мониторинга устойчивости экспортных доходов. Особое значение имеет развитие региональной инфраструктуры цифрового экспорта, диверсификация клиентской базы и экспортной географии, что будет способствовать расширению участия молодёжи в международном рынке цифровых услуг и повышению устойчивости её доходов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2020 года № ПФ-6079 «Об утверждении Стратегии “Цифровой Узбекистан - 2030” и мерах по её эффективной реализации». : <https://lex.uz/docs/5031048>
2. Высшая аттестационная комиссия Республики Узбекистан. Требования к научным изданиям, рекомендуемым для публикации основных научных результатов докторских диссертаций. – Ташкент.
3. World Trade Organization. Why the WTO Matters for Uzbekistan: Speech by Director-General Ngozi Okonjo-Iweala. – Tashkent, 5 June 2024.
4. World Trade Organization. Digitally Delivered Services Trade Dataset. Updated July 2026. – Geneva: World Trade Organization, 2026.
5. World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics 2024. – Geneva: World Trade Organization, 2024.
6. World Trade Organization. Annual Report 2025. – Geneva: World Trade Organization, 2025.
7. World Bank. Digital Progress and Trends Report 2025. – Washington, DC: World Bank, 2025.
8. OECD. Roadmap for Sustainable Investment Policy Reforms in Uzbekistan: Trade-Investment Nexus. – Paris: OECD Publishing, 2025.
9. IT Park Uzbekistan. Results of 2023: Transformation and Plans for 2024. – Tashkent, 2024.
10. IT Park Uzbekistan. The Latvian Company Shiplear Has Become the Official Representative of IT Park in the EU. – Tashkent, 2022.
11. Президент Республики Узбекистан. Рассмотрены планы развития цифровых технологий. – 27 декабря 2024 года.
12. Президент Республики Узбекистан. Приоритетные задачи в сфере цифровых технологий. – 10 июня 2025 года.
13. IT Park Uzbekistan. Uzbekistan's Export Geography Expands to 78 Countries: Q3 Results. – Tashkent, 2024.
14. IT Park Uzbekistan. 481 New Exporters and 232 Foreign Companies Joined IT Park in the First Seven Months of 2025. – Tashkent, 2025.
15. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2021: The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work. – Geneva: ILO, 2021.



16. World Bank. Working Without Borders: The Promise and Peril of Online Gig Work. – Washington, DC: World Bank, 2023.
17. Law N., Woo D., de la Torre J., Wong G. A Global Framework of Reference on Digital Literacy Skills for Indicator 4.4.2. – Montreal: UNESCO Institute for Statistics, 2018.
18. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprise Performance // Strategic Management Journal. – 2007. – Vol. 28, No. 13. – P. 1319-1350.
19. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99-120.
20. Johanson J., Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm // Journal of International Business Studies. – 1977. – Vol. 8, No. 1. – P. 23-32.
21. Knight G. A., Cavusgil S. T. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm // Journal of International Business Studies. – 2004. – Vol. 35. – P. 124-141.
22. Oviatt B. M., McDougall P. P. Toward a Theory of International New Ventures // Journal of International Business Studies. – 1994. – Vol. 25, No. 1. – P. 45-64.
23. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89, Nos. 1-2. – P. 62-77.
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
25. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. – 2017. – Vol. 43, No. 1. – P. 39-58.
26. UNCTAD. Digital Economy Report 2024. – Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2024.
27. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022.
28. Йўлдошев Н. Қ., Юсупов У. Ш. Инновационный менеджмент и предпринимательство. – Ташкент: Издательско-полиграфический дом инновационного развития, 2022. – 320 с.
29. Зайнутдинов Ш. Н., Наркулова К. Т., Парпиев О. Р. Инновационный менеджмент. – Ташкент: Академия, 2006. – 267 с.
30. Палвонова С. Б. Вопросы стратегического управления процессами достижения благосостояния через повышение цифровой грамотности молодёжи: диссертация PhD. – Наманган, 2026.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 9/1

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>