

RAQAMLI IQTISODIYOTGA O‘TISH DAVRIDA MASOFAVIY TALIM XIZMATLARINI BOSHQARISH

Abdulakimova Dilnura

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti

Bugxalteriya hisobi va menejmenti fakulteti II bosqich talabasi

Yusupov Nurbek Xasanovich

Samarqand iqtisodiyot va servis inistuti

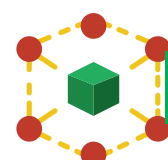
“Menejment” kafedrası assistenti

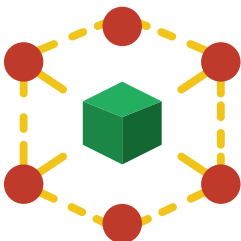
Annotatsiya: Ushbu maqolada raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi sharoitida masofaviy ta’lim xizmatlarini boshqarishning nazariy va amaliy jihatlari tadqiq etiladi. Muallif ta’lim tizimini raqamlashtirishning asosiy tendensiyalari, masofaviy platformalarni joriy etishdagi boshqaruv muammolari va ularning yechimlarini tahlil qilgan. Maqolada masofaviy ta’lim sifatini oshirishda innovatsion menejment usullaridan foydalanish hamda AKT infratuzilmasini takomillashtirish bo‘yicha ilmiy taklif va tavsiyalar ilgari surilgan.

Kalit so‘zlar: Raqamli iqtisodiyot, masofaviy ta’lim, ta’lim menejmenti, raqamli transformatsiya, AKT, ta’lim xizmatlari bozori, innovatsion texnologiyalar, sifat nazorati.

Аннотация: В данной статье исследуются теоретические и практические аспекты управления услугами дистанционного образования в условиях стремительного развития цифровой экономики. Автор анализирует основные тенденции цифровизации системы образования, управленческие проблемы при внедрении дистанционных платформ и пути их решения. В статье выдвигаются научные предложения и рекомендации по использованию инновационных методов управления и совершенствованию ИКТ-инфраструктуры для повышения качества дистанционного обучения.

Ключевые слова: Цифровая экономика, дистанционное образование, менеджмент в образовании, цифровая трансформация, ИКТ, рынок образовательных услуг, инновационные технологии, контроль качества.





Abstract: This article examines the theoretical and practical aspects of managing distance education services in the context of the rapid development of the digital economy. The author analyzes the key trends in the digitalization of the education system, management challenges in the implementation of distance learning platforms, and their potential solutions. The paper puts forward scientific proposals and recommendations for using innovative management methods and improving ICT infrastructure to enhance the quality of distance learning.

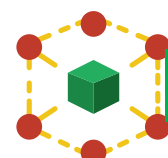
Keywords: Digital economy, distance education, educational management, digital transformation, ICT, educational services market, innovative technologies, quality control.

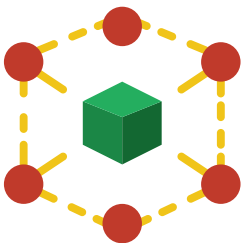
KIRISH

Insoniyat taraqqiyotining hozirgi bosqichi shiddatli texnologik o'zgarishlar va iqtisodiy munosabatlarning yangicha talqinlari bilan xarakterlanadi. Xususan, XXI asrning ikkinchi o'n yilligidan boshlab global miqyosda shakllangan "Raqamli iqtisodiyot" tushunchasi nafaqat ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohalarini, balki jamiyatning intellektual poydevori hisoblangan ta'lim tizimini ham tubdan transformatsiya qilmoqda. Bugun ta'lim nafaqat bilim berish jarayoni, balki raqamli iqtisodiyotning eng yuqori daromad keltiruvchi va strategik ahamiyatga ega bo'lgan xizmatlar bozori segmentiga aylandi. Shu sababli, masofaviy ta'lim xizmatlarini samarali boshqarish masalasi davlatlar va ta'lim muassasalari uchun o'z dolzarbligini tobora oshirib bormoqda.

Raqamli iqtisodiyot sharoitida ta'lim xizmatlarini boshqarishning an'anaviy metodlari o'z samaradorligini yo'qotmoqda. Avvallari ta'lim muassasasini boshqarish deganda asosan binolar infratuzilmasi, shtat birliklari va bevosita auditoriya mashg'ulotlarini tashkil etish tushunilgan bo'lsa, bugungi kunda bu tushuncha raqamli ekotizimni yaratish, bulutli texnologiyalarni integratsiyalash, katta ma'lumotlar (Big Data) tahlili asosida qaror qabul qilish va kiberxavfsizlikni ta'minlash kabi murakkab jarayonlarni o'z ichiga oladi. Masofaviy ta'lim — bu shunchaki darslarni videokonferensiya aloqasi orqali o'tkazish emas, balki talabanning ehtiyojlariga moslashtirilgan, vaqt va masofa cheklovlaridan xoli bo'lgan, yuqori texnologik va iqtisodiy jihatdan optimallashtirilgan tizimli boshqaruv mexanizmidir.

O'zbekiston Respublikasining "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasi doirasida amalga oshirilayotgan islohotlar ham bevosita inson kapitalini raqamli muhitda rivojlantirishga qaratilgan. Raqamli iqtisodiyotga o'tish davrida masofaviy ta'lim xizmatlari bozorini boshqarishda bir qator tizimli muammolar ko'zga tashlanadi. Birinchidan, ta'lim xizmatlari sifatini masofaviy formatda





baholashning universal mezonlarini ishlab chiqish zarurati mavjud. Ikkinchidan, o'qituvchi va talaba o'rtasidagi masofaviy muloqotda "psixologik uzilish" va motivatsiyani boshqarish masalasi hamon ochiq qolmoqda. Uchinchidan, ta'lim muassasalarining iqtisodiy barqarorligini ta'minlashda masofaviy ta'lim xarajatlarini optimallashtirish va investitsion jozibadorlikni oshirish talab etiladi.

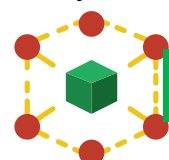
Shuni ta'kidlash lozimki, masofaviy ta'limni boshqarishda marketing strategiyalarining o'rni ham o'zgarmoqda. Raqamli iqtisodiyot davrida ta'lim xizmatlari iste'molchisi (talaba) juda katta tanlov imkoniyatiga ega. U nafaqat mahalliy, balki xalqaro ta'lim platformalari (Coursera, edX, Udacity kabi) bilan raqobatlasha oladigan sifatli kontentni kutmoqda. Bu esa ta'lim menejerlaridan xizmatlar bozorini chuqur tahlil qilishni, brending siyosatini yuritishni va iste'molchilarning individual trayektoriyasiga moslashuvchan boshqaruv modellarini joriy etishni talab qiladi. Shuningdek, boshqaruv tizimiga Sun'iy intellekt (AI) texnologiyalarini jalb etish orqali o'quv jarayonini avtomatlashtirish, talabalar o'zlashtirishini prognozlash va o'quv dasturlarini bozor talablaridan kelib chiqib dinamik ravishda o'zgartirish imkoniyatlari paydo bo'ldi.

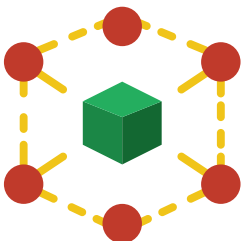
Biroq, raqamli transformatsiya jarayonida masofaviy ta'limni boshqarishda ma'lum bir risklar ham mavjud. Axborot tengsizligi (digital divide), ya'ni turli hududlarda internet tezligi va texnik imkoniyatlarning turlichaligi ta'lim xizmatlari boshqaruvida markazlashgan va bir xil yondashuvni qo'llashga to'sqinlik qiladi. Bu esa boshqaruv mexanizmini hududiy xususiyatlardan kelib chiqib diversifikatsiya qilishni taqozo etadi. Iqtisodiy nuqtai nazardan, masofaviy ta'lim — ta'lim xarajatlarini kamaytirish bilan birga, yuqori sifatli dasturiy ta'minot va raqamli kontent yaratish uchun katta miqdordagi boshlang'ich kapital qo'yilmalarni talab qiluvchi sohadir.

Ushbu maqolaning maqsadi raqamli iqtisodiyot sharoitida masofaviy ta'lim xizmatlarini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarini tadqiq etish, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etish bo'yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqishdan iborat. Tadqiqot davomida ta'lim menejmentining zamonaviy konsepsiyalari, xalqaro tajriba va milliy ta'lim tizimining o'ziga xos jihatlari qiyosiy tahlil qilinadi. Bizning nazarimizda, masofaviy ta'limni boshqarishning samarali modeli — bu texnologik innovatsiyalar, iqtisodiy samaradorlik va pedagogik mahoratning o'zaro uyg'unligiga asoslangan tizimdir.

ASOSIY QISM

Raqamli iqtisodiyot sharoitida ta'lim xizmatlarini boshqarishning fundamental asoslari iqtisodiy munosabatlarning yangi paradigmasiga tayanadi. An'anaviy iqtisodiyotda ta'lim xizmatlari ko'pincha statik va hududiy chegaralangan xususiyatga ega bo'lsa, raqamli transformatsiya davrida u dinamik, global va yuqori darajada moslashuvchan mahsulotga aylandi. Masofaviy ta'lim



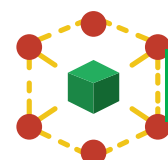


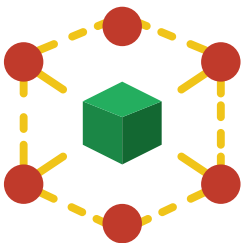
xizmatlarini boshqarishni tadqiq etishda, avvalo, "raqamli ta'lim xizmati" tushunchasining iqtisodiy tabiatini anglash lozim. Bu xizmat turi axborot texnologiyalari yordamida uzatiladi, iste'mol qilinadi va baholanadi. Binobarin, uning boshqaruv mexanizmi ham an'anaviy menejmentdan farq qilib, ko'proq axborot oqimlarini boshqarish, kognitiv psixologiya va texnologik algoritmlar uyg'unligiga asoslanadi.

Ta'lim menejmentida raqamli iqtisodiyotning ta'siri, eng avvalo, xarajatlar tuzilmasining o'zgarishida namoyon bo'ladi. Klassik ta'limda binolarni saqlash, kommunal to'lovlar va auditoriya jihozlari asosiy xarajat moddalari bo'lsa, masofaviy ta'limda asosiy kapital raqamli infratuzilmaga — server qurilmalari, litsenziyalangan dasturiy ta'minotlar, yuqori tezlikdagi internet va eng muhimi, yuqori sifatli intellektual kontentga yo'naltiriladi. Boshqaruv nuqtai nazaridan bu "masshtab effekti"ni (economy of scale) yuzaga keltiradi. Ya'ni, bir marta yaratilgan sifatli onlayn kursni minglab, hatto millionlab talabalarga sotish mumkin, bunda har bir qo'shimcha talaba uchun sarflanadigan marjinal xarajat nolga yaqinlashadi. Bu esa masofaviy ta'lim xizmatlarini iqtisodiy jihatdan eng jozibador sohalardan biriga aylantiradi.

Boshqaruvning keyingi muhim jihati — bu "ta'lim xizmatlari sifatini masofaviy nazorat qilish" tizimidir. Raqamli muhitda sifatni boshqarish (Quality Management) subyektivlikdan ob'ektivlikka o'tadi. An'anaviy darslarda o'qituvchining mahorati faqat dars kuzatish orqali baholansa, masofaviy platformalarda (LMS – Learning Management Systems) har bir harakat raqamli iz qoldiradi. Talabaning videoni necha daqiqa ko'rgani, test savollariga qancha vaqt sarflagani, qaysi mavzuda ko'proq to'xtalgani haqidagi ma'lumotlar yig'iladi. Boshqaruvchi subyekt (universitet rahbariyati yoki platforma egasi) bu ma'lumotlarni tahlil qilib, o'quv dasturini real vaqt rejimida optimallashtirishi mumkin. Bu esa boshqaruvda "qaror qabul qilishning ma'lumotlarga asoslangan modeli"ni (Data-driven decision making) shakllantiradi.

Masofaviy ta'lim xizmatlari bozorida inson resurslarini boshqarish (HRM) ham tubdan o'zgarimoqda. Raqamli iqtisodiyot o'qituvchi zimmasiga yangi rollarni yuklamoqda: u endi shunchaki ma'ruzachi emas, balki tyutor, moderator, kontent-meyker va kouch vazifasini bajarishi kerak. Masofaviy ta'limni boshqarishda professor-o'qituvchilar tarkibining "raqamli kompetensiyasi" (digital literacy) hal qiluvchi ko'rsatkichga aylanmoqda. Agar o'qituvchi zamonaviy platformalar, interaktiv asboblardan va onlayn pedagogika usullarini egallamagan bo'lsa, har qanday qimmatbaho texnologik infratuzilma ham ta'lim sifatini kafolatlay olmaydi. Shu bois, boshqaruv tizimida xodimlarning malakasini muntazam oshirib borishning avtomatlashgan mexanizmlari joriy etilishi shart.



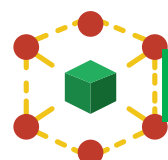


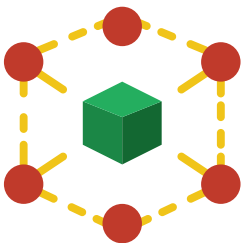
Shuningdek, masofaviy ta'limda marketing va talabalar bilan aloqalarni boshqarish (CRM) masalasi ham iqtisodiy dolzarblikka ega. Raqamli makonda raqobat geografik chegaralarni tan olmaydi. Toshkentdagi talaba bir vaqtning o'zida mahalliy oliygoxda va xorijiy onlayn platformada o'qishi mumkin. Bu raqobat muhitida yashab qolish uchun masofaviy ta'lim muassasasi o'zining "noyob savdo taklifi"ga (USP) ega bo'lishi lozim. Boshqaruv strategiyasida ta'lim xizmatining narxi, qulayligi, diplomning tan olinishi va eng muhimi, bitiruvchining mehnat bozorida raqobatbardoshligi asosiy indikatorlar sifatida belgilanishi kerak. Iste'molchilarning ehtiyojlarini o'rganishda ijtimoiy tarmoqlar tahlili, maqsadli reklama (targeting) va foydalanuvchi interfeysi (UI/UX) dizayni kabi marketing vositalari boshqaruvning ajralmas qismiga aylanadi.

Texnologik nuqtai nazardan, masofaviy ta'limni boshqarishda "Blockchain" va "Sun'iy intellekt" texnologiyalarining o'zni alohida tahlilga loyiq. Blockchain texnologiyasi ta'lim xizmatlari boshqaruvida shaffoflikni ta'minlaydi. Masalan, diplomlar va sertifikatlarining haqiqiylikini tekshirish, talabanning akademik tarixini soxtalashtirishdan himoya qilishda ushbu tizim tengsizdir. Sun'iy intellekt esa ta'limni individuallashtirish (adaptive learning) imkonini beradi. Har bir talabanning o'zlashtirish tezligi va qobiliyati turlicha. AI algoritmlari talabanning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlab, unga moslashtirilgan o'quv rejasini taklif qiladi. Bu esa ommaviy ta'limdan (mass education) individual ta'limga (personalized education) o'tish demakdir. Boshqaruv tizimi bunday texnologiyalarni integratsiya qilish orqali ta'lim samaradorligini keskin oshirishi mumkin.

Raqamli iqtisodiyotda masofaviy ta'limni iqtisodiy boshqarishning yana bir jihati — bu davlat-xususiy sheriklik (DXSH) modellarini rivojlantirishdir. Masofaviy ta'lim platformalarini yaratish va ularni doimiy yangilab turish katta moliyaviy resurslarni talab qiladi. Davlat oliy ta'lim muassasalari har doim ham bu xarajatlarni o'zi qoplay olmaydi. Shu sababli, IT-kompaniyalar va xususiy investorlar bilan hamkorlikda ta'lim xizmatlarini tashkil etish boshqaruvning samarali usuli hisoblanadi. Bunda davlat ta'lim standartlarini belgilaydi va sifatni nazorat qiladi, xususiy sektor esa texnologik yechimlar va xizmat ko'rsatish servislarini ta'minlaydi. Bunday hamkorlik ta'lim bozorida innovatsiyalar oqimini tezlashtiradi.

Biroq, boshqaruv jarayonida huquqiy va axloqiy masalalar ham muhim to'siq bo'lib xizmat qilishi mumkin. Masofaviy ta'lim xizmatlarini boshqarishda mualliflik huquqini himoya qilish, shaxsga doir ma'lumotlar xavfsizligi va raqamli etika qoidalariga rioya qilish zarur. Masofaviy platformalarda o'qituvchilar tomonidan yaratilgan intellektual mulkning huquqiy maqomi aniq belgilanishi kerak. Shuningdek, talabalarning shaxsiy ma'lumotlari va akademik natijalari kiberhujumlardan himoyalangan bo'lishi boshqaruv apparatining kiberxavfsizlik bo'limi zimmasidagi asosiy vazifadir.





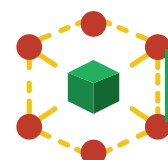
Iqtisodiy barqarorlikni ta'minlash maqsadida masofaviy ta'lim xizmatlarini boshqarishda "obuna modeli" (subscription model) yoki "freemium" modellaridan foydalanish ham keng tarqalmoqda. Bu usullar ta'lim muassasasiga doimiy pul oqimini ta'minlash imkonini beradi. Masalan, asosiy kurslar bepul taqdim etilib, qo'shimcha resurslar, mentorlik yordami yoki rasmiy sertifikat uchun haq olinishi mumkin. Bunday moslashuvchan narxlash strategiyasi xizmatlar qamrovini kengaytiradi va ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamlar uchun ham sifatli ta'limni ochiq qiladi.

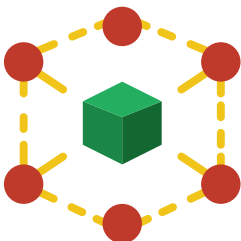
Masofaviy ta'limni boshqarishda "Geymifikatsiya" (o'yinlashtirish) elementlarini kiritish ham boshqaruv samaradorligini oshiruvchi omillardan biridir. Raqamli muhitda foydalanuvchining e'tiborini ushlab turish ancha qiyin. O'quv jarayoniga o'yin mexanizmlarini (reytinglar, nishonlar, darajalar) kiritish talabalarning qiziqishini oshiradi va ta'lim xizmatini iste'mol qilish muddatini uzaytiradi. Boshqaruv nuqtai nazaridan bu mijozlarni ushlab qolish (customer retention) ko'rsatkichini yaxshilaydi.

Raqamli iqtisodiyotga o'tish davrida milliy ta'lim tizimini boshqarishda hududiy tafovutlarni hisobga olish o'ta muhim. Shahar va qishloq joylarida raqamli savodxonlik va texnik ta'minot bir xil emas. Shuning uchun boshqaruv strategiyasi "gibrid ta'lim" (blended learning) modelini ham o'z ichiga olishi kerak. Ya'ni, onlayn va oflayn ta'limning eng yaxshi jihatlari birlashtirish orqali yuqori samaraga erishish mumkin. Bu modelda nazariy bilimlar onlayn platformalar orqali o'zlashtiriladi, amaliy ko'nikmalar va laboratoriya ishlari esa bevosita muassasaga kelgan holda bajariladi.

Masofaviy ta'lim xizmatlarini boshqarishda xalqaro akkreditatsiyadan o'tish ham strategik ahamiyatga ega. Global raqamli bozorda tan olinish uchun o'quv dasturlari xalqaro standartlarga (masalan, ECTS tizimi yoki ISO sifat standartlari) mos kelishi kerak. Bu esa universitet menejerlaridan xalqaro hamkorlikni kengaytirishni, qo'shma dasturlarni (double degree) yo'lga qo'yishni va o'quv jarayonini ko'p tilda (ingliz, rus va boshqalar) tashkil etishni talab qiladi. Ta'lim xizmatlari eksporti raqamli iqtisodiyotda mamlakatga valyuta tushumini ta'minlovchi muhim drayverga aylanishi mumkin.

Boshqaruvning samaradorligini o'lchashda nafaqat akademik natijalar, balki "Bitiruvchilarning ishga joylashish koeffitsiyenti" va "Ish beruvchilarning qoniqish darajasi" asosiy KPI (Key Performance Indicators) sifatida olinishi lozim. Agar masofaviy ta'lim olgan kadr mehnat bozorida o'z o'rnini topa olmasa, demak boshqaruv tizimi va o'quv kontenti bozor talablaridan orqada qolgan bo'ladi. Shu bois, boshqaruv tizimida yirik ish beruvchi korxonalar bilan doimiy aloqa kanallarini (feedback loop) yaratish, ularning talablaridan kelib chiqib o'quv kurslarini modifikatsiya qilish zarur.





Yana bir e'tiborga molik jihat — bu masofaviy ta'limda ilmiy tadqiqotlarni boshqarishdir. Raqamli platformalar nafaqat ta'lim berish, balki bir guruh olimlarning masofadan turib birgalikda tadqiqot olib borishlari (virtual lab) uchun ham muhit yaratadi. Ma'lumotlar bazalariga onlayn kirish, virtual konferensiyalar va raqamli kutubxonalar ilmiy faoliyatning unumdorligini oshiradi. Menejment bu jarayonlarni rag'batlantiruvchi grantlar va loyihalarni boshqarish tizimini (Project Management) yo'lga qo'yishi lozim.

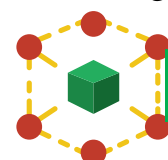
Raqamli iqtisodiyotda ta'lim xizmatlari boshqaruvini takomillashtirishda "Ekologik va ijtimoiy mas'uliyat" (ESG) tamoyillari ham o'z aksini topmoqda. Masofaviy ta'lim qog'oz sarfini kamaytiradi, transport xarajatlarini va atmosferaga chiqariladigan zararli gazlarni qisqartiradi. Bu esa muassasaning "yashil iqtisodiyot"ga qo'shayotgan hissasi sifatida boshqaruv hisobotlarida aks etishi va xalqaro reytinglardagi o'rninga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

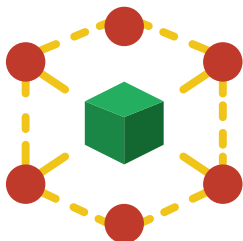
XULOSA

Raqamli iqtisodiyotga o'tish davrida masofaviy ta'lim xizmatlarini boshqarishni tadqiq etish natijasida shunday xulosaga kelish mumkinki, ushbu jarayon shunchaki texnologik yangilanish emas, balki ta'limning iqtisodiy va tashkiliy mohiyatini tubdan qayta ko'rib chiqishni talab etadigan strategik transformatsiyadir. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, masofaviy ta'lim xizmatlari bozorida muvaffaqiyat qozonish uchun faqatgina zamonaviy platformalarga ega bo'lish yetarli emas; bunda boshqaruvning moslashuvchan (Agile) modellarini joriy etish, ma'lumotlar tahliliga (Big Data) asoslangan qarorlar qabul qilish va doimiy ravishda kontent sifatini oshirib borish hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqamli muhitda ta'lim menejmenti endi ma'muriy buyruqbozlikdan ko'ra, ko'proq xizmatlar marketingi, kognitiv psixologiya va axborot xavfsizligi chorrahasida shakllanmoqda.

Iqtisodiy samaradorlik nuqtai nazaridan, masofaviy ta'lim xizmatlarini boshqarish muassasalarga xarajatlarni optimallashtirish va keng ko'lamli auditoriyani qamrab olish imkonini beradi. Biroq, bu jarayonda inson kapitaliga, xususan, professor-o'qituvchilarning raqamli kompetensiyalarini rivojlantirishga yo'naltirilgan investitsiyalar asosiy ustuvor yo'nalish bo'lib qolishi shart. Boshqaruv tizimi o'qituvchini shunchaki ma'lumot uzatuvchidan professional mentor va raqamli kontent dizayneriga aylantirish uchun zarur motivatsion mexanizmlarni yaratishi lozim. Shuningdek, talabalarning o'quv jarayonidagi ishtirokini sun'iy intellekt va geymifikatsiya vositalari orqali faollashtirish masofaviy ta'limning an'anaviy ta'limdan kam bo'lmagan sifat darajasiga chiqishini ta'minlaydi.

Davlat va xususiy sektor hamkorligini kuchaytirish, ta'lim xizmatlarini eksport qilish strategiyalarini ishlab chiqish hamda bitiruvchilarning mehnat bozoridagi raqobatbardoshligini





boshqaruvning asosiy mezoni (KPI) sifatida belgilash raqamli iqtisodiyot talablariga to‘liq javob beradi. Kelajakda masofaviy ta’lim xizmatlarini boshqarish tizimi kiberxavfsizlik, shaxsiylashtirilgan o‘qitish trayektoriyalari va xalqaro akademik integratsiya tamoyillari asosida takomillashib borishi shubhasizdir. Xulosa qilib aytganda, masofaviy ta’limni samarali boshqarish — bu mamlakatning intellektual salohiyatini global raqobat muhitida saqlab qolish va raqamli iqtisodiyotning drayveriga aylantirishning eng istiqbolli yo‘lidir. Tadqiqot davomida ilgari surilgan ilmiy taklif va amaliy tavsiyalar ta’lim muassasalarining raqamli transformatsiya sharoitidagi barqaror rivojlanishini ta’minlashga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. **O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni.** "Raqamli O‘zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. // O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi. – № 06/20/6079/1344. – 05.10.2020 y.
2. **Gulyamov S.S. va boshq.** Raqamli iqtisodiyotda blokcheyn texnologiyalari. – T.: Toshkent davlat agrar universiteti, 2019. – 396 b.
3. **Abduraxmanov Q.X.** Inson kapitali: iqtisodiy nazariya va amaliyot. – T.: “Fan va texnologiya”, 2018. – 412 b.
4. **Zokirova N.M.** Raqamli iqtisodiyot sharoitida kadrlar menejmenti. – T.: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, 2020. – 280 b.
5. **Begimkulov U.Sh.** Pedagogik ta’lim jarayonlarini axborotlashtirishning nazariy-uslubiy asoslari. – T.: Fan, 2007. – 160 b.
6. **Schwab K.** The Fourth Industrial Revolution. – World Economic Forum, 2016. – 172 p.
7. **Peters M.A., Besley T.** The Digital University: A Concept and Strategy. // Digital Education: Prospects and Challenges. – Springer, 2019. – Pp. 35-52.
8. **Anderson T.** The Theory and Practice of Online Learning. – Athabasca: Athabasca University Press, 2008. – 484 p.
9. **Васильев В.П.** Управление цифровой трансформацией образования: учебное пособие для вузов. – Москва: Юрайт, 2021. – 245 с.
10. **Тихонов А.Н., Иванников А.Д.** Технологии дистанционного обучения. – М.: Дрофа, 2018. – 320 с.

