

Нишоновна Д.Б.,
ТДИУ Инсон ресурсларини
бошқариш кафедраси ассистенти
e-mail:d.nishonova@mail.ru

РАҚАМЛИ ИҚТИСОДИЁТГА ЎТИШ ШАРОИТЛАРИДА ИНСОН РЕСУРSLAPPHH БOШҚAPHШДА ЛИДЕРЛИКНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ ЎРНИ

РОЛЬ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ В ПЕРЕХОДЕ К ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

THE ROLE OF LEADERSHIP DEVELOPMENT IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT IN THE TRANSITION TO THE DIGITAL ECONOMY

Аннотация. Мақолада тўртинчи саноат инқилоби технологиялари: рақамлаштириш ва сунъий интеллектнинг HR менежментга ва инсон ресурсларининг кўникмаларига таъсири, бундай ўзгаришлар босқичида ташилотда лидерларнинг ходимларни бошқаришдаги роли ҳамда уларни тайёрлаш ва ривожлантириш дастурлари таҳлили ёритилган.

Таянч иборалар: тўртинчи саноат инқилоби, HR менежмент, инсон ресурслари, компетенция, лидер, лидерлик, лидерларни ривожлантириш, лидерлик дастурлари.

Аннотация. В статье рассматриваются влияние технологии четвертой промышленной революции: цифровизация искусственного интеллекта в управление персоналом и на навыки человеческих ресурсов, роль лидеров в управлении персоналом в организации при таких изменениях, а также анализ их программ обучения и развития.

Ключевые слова: четвертая промышленная революция, управление персоналом, человеческие ресурсы, компетенция, лидер, лидерство, развитие лидерства, программы лидерства.

Abstract. The article examines the impact of the technology of the fourth industrial revolution: digitalization of artificial intelligence in HR management and human resource skills, the role of leaders in personnel management in an organization under such changes, as well as an analysis of their training and development programs.

Key words: fourth industrial revolution, HR management, human resources, competence, leader, leadership, leadership development, leadership programs.

Агар охирги ўтган ўн йилликка алоҳида шахс ва бизнес-жамият нуқтаи назаридан қарайдиган бўлсак, бу давр ичида кўплаб ўзгаришлар юз берганини кўришимиз мумкин, олдинда эса бизни янада кўпроқ ўзгаришлар кутиб турибди. Ҳозирги кунда дунё ривожланишининг янги босқичига ўтиб бормоқда. Тўртинчи саноат инқилоби (Industry 4.0) бир нечта масшабли технологиялар: био-, нано-, сунъий интеллект, IT, рақамлаштириш, робототехника синергияси ва конвергенцияси, ишлаб чиқаришга кибер-физик тизимларни жорий этиш, янги маҳсулотларни ва 3D-нашрни яратиш каби ажралиб турувчи техноло-

гик уклад асосида бормоқда. Бошқалар сингари, тўртинчи технологик инқилоб ҳам янги турдаги ташкилий тузилмалар ва бошқарув технологияларининг шаклланишига олиб келмоқда, ишбилармонлик муҳитининг хусусиятларини тубдан ўзгартирмоқда. Шундай қилиб, тўртинчи саноат инқилоби технологияларининг ривожланиши ва кенг тарқалиши инсон ресурсларини бошқариш амалиётининг ўзгаришига жиддий таъсир кўрсатадиган биринчи сабаб сифатида қаралиши мумкин.

Телекоммуникация ва ахборот технологияларини ривожланиш соҳасида содир бўлаётган технологик ўзгаришлар турли даражадаги ҳўжалик юритувчи субъектларнинг фаолиятига, ижтимоий ва меҳнат муносабатларини бошқаришга бевосита таъсир қилади. Халқаро Электралоқа Иттифоқининг (International Telecommunication Union) дунё мамлакатларининг АКТни ривожлантириш индекси (ICT Development Index – IDI) охириги рейтингига кўра Исландия энг юқори кўрсаткичга эга. Ушбу соҳадаги кучли бешталикка Жанубий Корея, Швейцария, Дания, Буюк Британия ҳам киради. Умуман олганда, Европа 2017 йилда дунёдаги барча минтақалар орасида энг юқори IDI кўрсаткичига эга бўлди. Ўзбекистон эса ушбу рейтингда 95-ўринни эгаллаб турибди [1].

Ахборот-коммуникация инқилоби ходимларни бошқариш воситаларининг кўпчилигини ўзгаришига олиб келди ва когнитив жараёнларни фаоллаштирди (бошқарув фаолиятини ахборотлаштириш; HRMда қарор қабул қилиш учун зарур бўлган жуда кўп миқдордаги маълумотни қайта ишлашни таъминлайдиган IT-технологияларнинг аҳамияти тобора ортиб бориши; янги алоқа тизимини шакллантириш ва ташкилотларда маълумот алмашишнинг янги технологияларни ривожлантириш; ходимларни ўқитиш ва ривожлантиришга эътиборни кучайтириш).

Замонавий компаниялар ERP тизимларини¹ фаол равишда жорий қилишни бошлади. ERP тизимларини татбиқ этиш бизнес жараёнларини оптималлаштириш ва умуман бошқарув самарадорлигини оширишга қаратилган компаниялар учун жуда муҳимдир. Катта ҳажмдаги маълумотлар (Big Data) билан ишлаш қобилияти HR менежерининг ўз функцияларини бажаришда самарадорлигини оширишнинг муҳим омилларидан бирига айланмоқда.

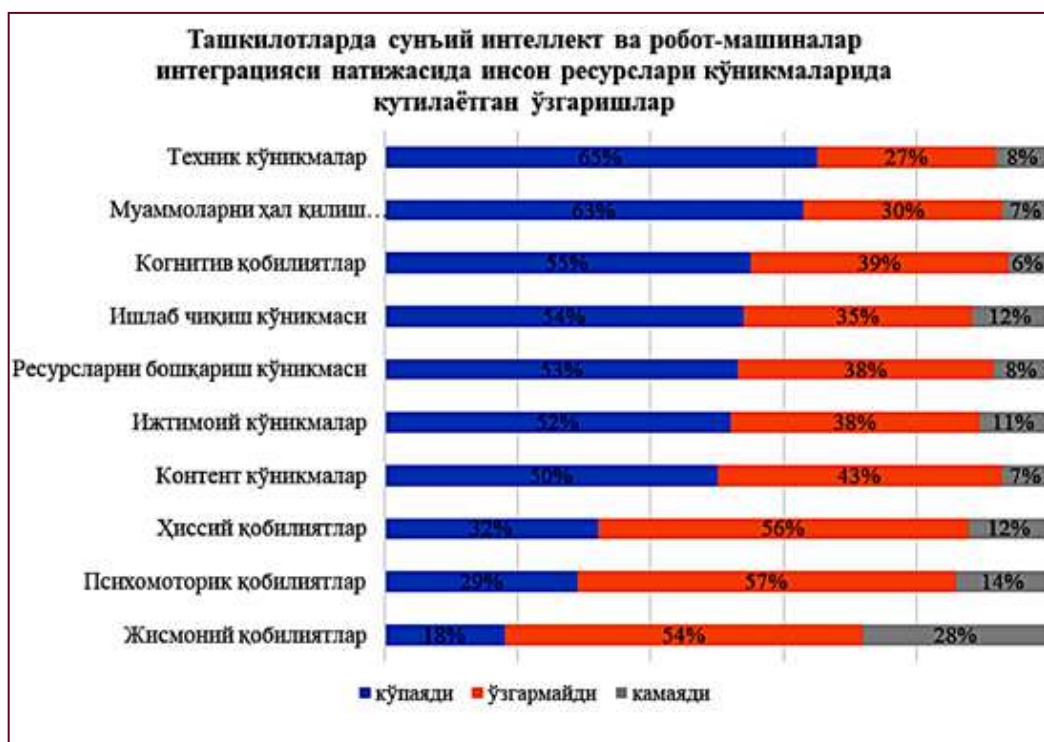
Шундай қилиб, сунъий интеллект ва роботлаштирилган машиналарнинг бир неча йиллардан буён давом этиб келаётган компанияларга интеграцияси деярли ҳар қандай лавозимда ўз вазифаларини муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва малакаларнинг тубдан ўзгаришига олиб келмоқда.

Бизнес жараёнларини рақамлаштириш ишчиларнинг мураккаб ва ижодий вазифаларни ҳал қилиш учун вақтини бўшатади ва шу билан бирга уларнинг малакасига қўйиладиган талабларни сезиларли даражада оширади. Шу билан бирга, сунъий интеллект ва робототехника ишнинг «инсоний жиҳатлари»га эътиборни кучайтиради. Эмпатия, шахсий муносабат, ишонтириш ва стратегик қарор қабул қилиш каби кўникмалар ҳар қачонгидан ҳам қимматлироқ бўлиб бормоқда. 2025 йилга мўлжалланган компетенцияли моделда когнитив, рақамли ва ижтимоий хулқ-атвор қобилиятлари биринчи ўринга чиқиши кутилмоқда [2].

Иқтисодиётнинг бундай янги инновацион босқичга ўтиши даврида ташкилотлардаги ўзгаришларни самарали амалга ошира оладиган лидер раҳбарларга юқори масъулият юкланади. Лидерлик – бу бошқа кишиларга таъсир этиш демакдир. Бошқа инсонларга

¹ ERP – инглизчадан «Enterprise Resource Planning System» – «Корхона ресурсларини режалаштириш тизими» бўлиб, тизим ишлаб чиқариш, молиявий ва инсон ресурсларини тақсимлаш, оптималлаштириш ва бошқариш учун дастурий таъминот тўплами.





1-расм. Роботлаштириш таъсирида ходимлар компетенциясидаги ўзгаришлар.¹

таъсир ўтказиш, умумий мақсадларга эришиш учун ходимларни бирлаштириш ва йўналтириш инсондан бир қанча махсус билим, кўникма ва малакаларга эга бўлишни талаб этади. Бу борада Президентимиз Ш.М.Мирзиёев 2019 йил 27 декабрь куни Муҳаммад ал-Хоразмий номидаги мактабда ёшлар билан ўтказилган учрашувда: «Лидерликнинг, ўз ортидан эргаштиришнинг энг тўғри йўли шахсий ўрнак ва намуна бўлишдир» [3] – деб таъкидлаб ўтганлар. Инсон атрофдагиларга шахсий намуна кўрсатиши учун, аввало, ўзида ана шу хусусиятлар шаклланган бўлиши лозим.

Лидерлик масаласи қадимдан одамларни қизиқтириб келган. Бироқ, лидерликни мақсадли, мунтазам ва кенг ўрганиш Ф.Тейлор замонидан бошланган. XX аср давомида жуда кўп илмий-амалий тадқиқотлар ўтказилганига қарамай лидерлик нима ва уни қандай ўрганиш керак деган тушунчанинг тўлиқ ва мукамал таърифи мавжуд эмас. Қисқа психологик луғатда лидер (инг. *leader* – етакчи) сўзига «гуруҳ учун муҳим бўлган вазиятларда масъулиятли қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи берилган гуруҳ аъзоси, яъни, биргаликдаги фаолиятни ташкил этиш ва гуруҳдаги ўзаро муносабатларни тартибга солишда марказий ўринни эгаллайдиган энг обрўли шахс», деб таъриф берилган бўлса, лидерлик – «гуруҳдаги шахслараро муносабатлар тизимида ҳукмронлик ва бўйсуниш, таъсир этиш ва эргашиш муносабатлари»[4] сифатида таърифланган.

Ходимларни бошқаришда лидерлик муҳим аҳамиятга эга. Лидер – йўл кўрсатувчи маъносини англатади. Лидер – бу бошқа кишиларга таъсир этиш демакдир. Лидер ва унинг издошлари ўртасида ўзаро муносабатлар мавжуд бўлиб, у лидердан гуруҳ аъзоларига қараб, ҳар доим бир томонлама йўналтирилган бўлади.

Лидернинг ташкилотдаги ролини баҳолаш қийин. Ташкилот юкори малакали кадрларнинг тўлиқ таркибига эга бўлса ҳам, жамоани ўз ортидан эргаштирувчи инсонсиз

¹ Deloitte. Global Human Capital Trends 2018 маълумотлари асосида. (<https://hctrendsapp.deloitte.com/reports/2018/ai-robotics-and-automation.html>)

самарали ишлай олмайди. Лидер ўз атрофида унга эргашувчи бирдам жамоани шакллантиради, самарали ишлаш учун мутахассисларнинг саъй-ҳаракатларини бирлаштиради ва уларнинг фаолиятини назорат қилади.

Ташкилотда лидер ривожланиш истикболларини кўра олади, вазифаларни режалаштиради ва мақсадларни қўяди. Бундан ташқари бундай инсон нафақат бу истикболни кўра олиши, балки унинг аҳамиятини ва келажакда ташкилотга олиб келадиган фойдали томонларини тушунтира олишни, мақсадларга эришиш учун ўз жамоаси аъзоларини руҳлантиришни билиши лозим.

Лидерликнинг ходимларни бошқаришдаги ролини қуйидаги соҳаларда кўриш мумкин:

1. Ташкилотнинг ташкилий маданияти ва қадриятларини яратиш ва бошқаришда лидернинг роли бекиёсдир. Бу соҳада лидерликнинг функциялари турфа хил ва ташкилий маданият типига боғлиқ бўлади.

2. Ходимларни бошқариш жараёнидаги лидернинг роли жамоага малакали номзодларни танлашдаги саъй-ҳаракатлари билан ҳам белгиланади. Айнан норасмий лидер муайян мутахассиснинг ташкилотга мос келиш келмаслигини, жамоага қўшилиб кета олишини ва корпоратив қадриятларга қанчалик тез кўникиб кетишини аниқ айта олади.

3. Шунингдек, лидернинг ташкилотдаги роли жамоа аъзоларига ижобий таъсир кўрсатишида намоён бўлади. Ҳақиқий лидер ходимларни ўзларининг кучли шахсий хислатларини кўрсатишга ва характернинг заиф томонларини тарбиялашга ундай олади.

4. Лидер фаолияти самарадорлигининг асосий кўрсаткичларидан бири ишдаги ижтимоий низоларни бошқаришдаги маҳоратидан иборат. Низоларни бартараф этишга интилаётган лидер низоли вазият характери ва иштирокчиларнинг шахсий хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда ўзига судья ёки воситачи ролини танлаши мумкин. Ижтимоий низоларни бошқаришда лидернинг роли низони келтириб чиқарган вазиятга, унинг бевосита иштирокчиларига ва барча жалб қилинган шахсларнинг ўзаро муносабатлари табиатига конструктив таъсир ўтказиш бўйича изчиллик билан ишлашдан иборат бўлади.

Компаниялар ҳар доим пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммоларни олдиндан аниқлай олиш ва уларни ҳал қилиш учун ташкилотни илҳомлантириш қобилиятига эга лидерларга муҳтож. Бу эҳтиёж технология ривожланиши билан кучайди, чунки бошқа муаммолар билан бир қаторда раҳбарлар рақамлаштириш, маълумотни рақобатбардош курол сифатида ишлатиш зарурияти ва иш жойларида бизнес жараёнларини автоматлаштириш учун сунъий интеллект қобилиятига дуч келдилар.

Замонавий лидерларни шакллантиришга қаратилган ва 50 миллиард АҚШ долларидан ортиқ қийматга баҳоланган (китоблар, семинарлар, конференциялар ва ТЕД тақдиротлари) глобал саноатнинг ўсишига қарамасдан, корпоратив сектор ҳали ҳам лидерларни тарбиялашга қодир эмас. Fortune ишбилармонлик журналининг тадқиқотида кўра, топ-менежерларнинг атиги 7 фоизи ўз ташкилотлари глобал лидерларни шакллантиради, деб ишонишади ва атиги 10 фоизи компаниянинг лидерликни ривожлантириш ташаббуслари бизнесга бевосита таъсир қилади, деб таъкидлашади. McKinsey экспертлари ҳам шунга яқин хулосага келишди: агентликнинг охириги йиллардаги ҳисоботида кўра, дунё бўйича 500 нафар раҳбарлар ўртасида ўтказилган сўровнома натижаларига кўра, уларнинг атиги 11 фоизи ташкилотларининг лидерликни ривожлантириш бўйича фаолияти кутилган натижаларга эришаётганини таъкидлаганлар [5].

Бош ижрочи директорлар (CEO) ўртасида ўтказилган сўровномада McKinsey мутахассислари муаммонинг сеҳрли ечими йўқлигини аниқлаганлар. Самарали лидерлик





2-расм. Лидерларни ривожлантириш самарали дастури учун зарурий чора тадбирлар сони.¹

дастурларини амалга ошириш учун 40 дан ортиқ асосий чора-тадбирлар талаб этилади (2-расм).

Шу билан бирга, ташкилотдаги лидерларнинг муваффақиятли ривожланишига таъсир этувчи тўртта муҳим замонавий омиллар аниқланган бўлиб, булар: лидерлик дастурларини ташкилот стратегияси билан мувофиқлаштириш, барча бўлимларни етарлича қамраб олишни таъминлаш, билимларни узатиш учун дастур яратиш, ўзгаришларни мунтазам равишда кучайтириш. Таъкидлаш жоизки, ушбу устувор йўналишларда менежерлар ма-лакасини ошириш умидида ташкилотлар томонидан энг кўп йўл қўйиладиган хато-лар акс эттирилган.

1) Лидерлик дастурларини ташкилот стратегияси билан мувофиқлаштириш.

Кўпинча ташкилотлар ўз стратегияларини ҳозирги эҳтиёжларга жавоб берадиган лидерлик моделига айлантира олмайдилар. Муваффақиятли менежментни ривожлантириш дастурларига эга компаниялар, ўз навбатида, лидерлик самарадорликнинг асосий омилига айланиш эҳтимоли бошқа корхоналарга нисбатан саккиз барабар юқори. Бундан келиб чиқадики, лидерликни ривожлантириш ҳаракатлари замоннинг стратегик талаб-ларидан келиб чиқиши лозим, бу эса зарур ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда индиви-дуал менежерлар учун ўсиш устуворликларига айланади. Жараённинг муҳим қисми бу раҳбарларнинг турли вазиятларга мослашиш ва шунга мос равишда хатти-ҳаракатларни тўғрилаш (бу ўз-ўзини англашнинг юқори даражасини ва доимий ўрганишга қаратилган фикрлаш тарзини талаб қилади) қобилиятларини оширишдан иборат. Ушбу фазилатларга эга бўлган лидерлар ўзгарувчан шароитларда бошқаришга тўрт барабар кўпроқ тайёр бўладилар.

¹ McKinsey томонидан лидерлик сифатларини ривожлантириш бўйича 500 нафар раҳбарлар ўрта-сида ўтказилган сўровнома натижалари. https://forbes.kz//life/vklad_vbudushee_1513620548/

2) Бирлик режаси.

Бутун ташкилотнинг тўла қамраб олиниши доимо лидерликни ривожлантиришга қаратилган саъй-ҳаракатлар муваффақиятининг муҳим омили бўлиб келган. Муваффақиятли компаниялар ўзларининг ортида қолаётган рақобатчиларига қараганда 6-7 барабар кўпроқ жамоавий тадбирларни ўтказадилар, шунингдек, глобал миқёсдаги лидерлик стратегияси доирасида дастурларни ишлаб чиқадилар ва уларни ташкилотнинг барча даражаларида қўллайдилар.

Шунга қарамай, бугунги кунда ушбу дастурларнинг аксарияти, одатда, қисқа муддатга мўлжалланган (бир неча ҳафтадан бир неча ойгача) ва тартибсиз равишда амалга оширилади. Бу режалар реализациясини компаниянинг устувор йўналишидаги ўзгаришларга мослаштиришга, бундан ташқари, трансформациялар устида ишлашга тайёр бўлган лидерларни ривожлантиришга имкон бермайди. Бироқ, технологиялар нафақат ўзгаришга бўлган эҳтиёжни келтириб чиқаради, балки рақамли платформаларда мослашувчан, кенг қўламли ўқитишни ҳам таъминлашга имкон беради. Улар шахсий ривожланиш режаларини ўз ичига олиши, менежерларни муайян компетенциялар устида ишлашга ундаши ва маълумот алмашиш учун онлайн майдонни яратиши мумкин.

3) Билимларни қўллаш.

Технологиялар кўпгина компаниялар таянадиган ва билимларни амалда қўллайдиган «координатор ва мастер-класс» анъанавий моделидан чиқишга ёрдам беради. Тезкор рақамли таълимни менежерларнинг кундалик ҳаётига жорий қилиш осонроқ. Ҳар бир бош ижрочи директор (CEO) сўров давомида аниқ муаммони ҳал қилиш жараёнида лидерлик кўникмаларини ривожлантирганлигини айтиб ўтишган. Шунинг учун, муваффақиятли лидерлик дастурларига эга бўлган ташкилотлар қатнашувчилардан узоқ вақт давомида ўз билимларини янги шароитларда қўллашларини ва иш жараёнида машқ қилишларини 4-5 марта кўпроқ талаб қилишади.

4) Натижани мустаҳкамлаш.

Агар дастур иштирокчилари тренингдан кейин қатъий тартибга солинган, уларнинг ўзгартириш киритиш истагини инкор этадиган, ҳатто уларга қарши фаол ишлайдиган ташкилотда ишлашга қайтадиган бўлсалар, лидерликни ривожлантириш борасидаги саъй-ҳаракатлар зое кетади. Шунинг учун нафақат дастурнинг ўзи устида, балки унинг натижаларини сақлаш устида ҳам ишлаш жуда муҳимдир. Бу ҳолатда ҳам технологиялар ёрдам бериши мумкин. Масалан, блоглар, видео хабарлар ва ижтимоий тармоқ платформалари лидерларга бошқа ходимлар билан алоқа ўрнатишга, ўзаро тушунишни ривожлантиришга ва янги хулқ-атвори яратишга ёрдам беради.

Компетенцияларга зарур бўлган ўзгаришларни киритиш учун расмий механизмлар (самарадорликни кузатиш тизими, талантларни аниқлаш тизими ва корпоратив тузилишдаги ўзгаришлар) ҳам муҳимдир.

Хулоса қилиб айтганда, лидерларни ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқишда замонавий рақамли технологиялардан фойдаланиш кўплаб қулайликлар яратиши мумкин ва бунда мунтазамлилик тамойилини унутмаслик лозим. Юқоридагилардан келиб чиқиб ташкилотларда лидерликни ривожлантириш ва бу орқали рақамли иқтисодиёт қақриқларига тайёр бўлиш учун қуйидагиларни амалга ошириш таклиф этилади:

- ▶ ташкилотларда ходимларни ўқитиш ва мустақил таълим, мотивациялаш, тренинглар ташкил этиш ва амалий тажриба асосида лидерлик қобилиятларини, зарурий сифат ва кўникмаларни мақсадли шакллантириш ва ривожлантириш истикболдаги лидерларни тайёрлашга асос бўлади;

- ▶ жамоа аъзоларининг шахсий мақсадлари ва манфаатларини боғлаш ҳамда бирлаштириш, ташкилотнинг алоҳида аъзолари ҳамда жамоанинг умумий эҳтиёжларини таъминлаш ва манфаатларини ҳимоя қилиш шахснинг ўзига бўлган ишончини оширади, бу эса лидерлик қобилиятларини шаклланишига ёрдам беради;
- ▶ ташкилотларда яхши коммуникацион алоқаларни йўлга қўйиш, лидерликни ривожлантириш жараёнлари мақсадларига эришиш учун коллегиялик, узлуксизлик, шаффофлик, камхаржлик каби тамойилларга асосланиб иш олиб бориш мақсадга мувофиқ;
- ▶ ўз имкониятларини баҳолашни хоҳловчи ходимларга консалтинг хизматларини кўрсатишни ташкил этиш, бунинг учун тегишли соҳада консалтинг хизматлари кўрсатувчи марказлар фаолиятини йўлга қўйиш мақсадга мувофиқ.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ахборот-коммуникация технологияларининг ривожланиш даражаси бўйича дунё мамлакатларининг рейтинги. <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index>
2. Костенко Е.П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики) Том 9, №4, 2018. С.110
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2019 йил 27 декабрь куни Мухаммад ал-Хоразмий номидаги мактабда ёшлар билан ўтказилган учрашувдаги нутқи. <https://president.uz/oz/lists/view/3178> – Ўзбекистон Республикаси Президентининг расмий веб-сайти
4. Краткий психологический словарь / под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. С.185-186.
5. Claudio Feser, Michael Rennie, Nicolai Nielsen. Leadership At Scale: Better leadership, better results. John Murray Press: 2018. P.15
6. hctrendsapp.deloitte.com



Нормурзаев У.Х.,
фалсафа доктори (PhD)
Давлат солиқ қўмитаси
Малака ошириш маркази

ТУРИЗМ СОҲАСИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ҲАМДА ҚўЛЛАБ-ҚУВВАТЛАШ БОРАСИДА СОЛИҚ ИМТИЁЗЛАРИНИ АҲАМИЯТИ

THE IMPORTANCE OF TAX INCENTIVES FOR THE DEVELOPMENT AND SUPPORT OF TOURISM.

ВАЖНОСТЬ НАЛОГОВЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ И ПОДДЕРЖКИ ТУРИЗМА

Аннотация. Ўзбекистонда иқтисодиёт тармоқларига салбий таъсирни юмшатиш ва бюджет сиёсатини амалга ошириш имкониятлари солиқ тўловчиларни қўллаб-қувватлаш мақсадида кўрилаётган чора-тадбирлар таҳлил қилинган ҳолда туризм соҳасини ривожлантириш орқали тадбиркорлик субъектларига қулай шарт-шароитлар ва имкониятлар яратиш бўйича хулоса ва таклифлар ишлаб чиқилган.

Таянч иборалар: пандемия, туризм соҳаси, ички туризм, халқаро туризм, туристик хизматлар, бюджет сиёсати, инқироз, бюджет, солиқ имтиёзлари, солиқ маъмурчилиги, тадбиркорлик субъектлари, солиқ ҳисоботи, солиқ тушумлари, солиқ имтиёзлари, солиқ, солиқ ставкаси, преференция.

Abstract. The analysis of measures taken to mitigate the negative impact on the economy of Uzbekistan and the ability to implement fiscal policy to support taxpayers, draws conclusions and proposals to create favorable conditions and opportunities for businesses through the development of tourism.

Key words: pandemic, tourism industry, domestic tourism, international tourism, tourism services, budget policy, crisis, budget, tax benefits, tax administration, business entities, tax reporting, tax revenues, tax benefits, tax, tax rate, preference.

Аннотация. Анализ мер, принимаемых в Узбекистане для смягчения негативного воздействия на отрасли экономики и поддержки налогоплательщиков в реализации налогово-бюджетной политики по созданию благоприятных условий и возможностей для бизнеса за счет развития туризма сделаны выводы и рекомендации.

Ключевые слова: пандемия, туризм, внутренний туризм, международный туризм, туристические услуги, бюджетная политика, кризис, бюджет, налоговые льготы, налоговое администрирование, субъекты хозяйствования, налоговая отчетность, налоговые поступления, налоговые льготы, налог, налоговая ставка, преференция.

Ўзбекистонда туризм фаолиятини ривожлантириш бўйича амалиётга жорий қилинган меъёрий-ҳукукий ҳужжатларининг ижроси ва уларнинг самарадорлиги ҳамда туризм соҳасини янада ривожлантиришни солиқлар орқали рағбатлантириш масалаларига эътибор қаратилган. Президентимиз Шавкат Мирзиёевнинг 2019 йил 31 декабрда парламент