

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Д.С.Абдуллажанова - PhD, доцент

Аннотация: В статье рассмотрены принципы развития кадрового резерва и их социально-психологические особенности. Научно обоснована формы и механизмы инновационной активности в системе кадрового вопроса. Сделан вывод о его стратегической важности использования в сфере управления.

Известно, что персонал - это сила, которая напрямую влияет на развитие внешней среды, общества через межличностные отношения и составляет основу всех отраслях экономики. В ходе текущих реформ в новом Узбекистане была усилена правовая основа для формирования и использования человеческих ресурсов на различных должностях, в частности, подбора, назначения, избрания и отбора кадров на руководящие должности. Следует отметить, что существует несколько трактовок понятия кадрового резерва. В социальной психологии «кадровый резерв» означает команду руководителей, специалистов, осуществляющих управленческую деятельность, отвечающих требованиям определенного уровня должности, прошедших целевую подготовку. Формирование человеческих ресурсов имеет правовую, организационную, психологическую основу. Кадровый резерв – это целая система, в создании которой должна участвовать вся компания, иначе может возникнуть угроза «утечки ценных кадров».

Кадровый резерв действительно мощный ресурс: за счет более легкой адаптации, оптимизации системы набора и обучения персонала, гарантированного замещения важных вакансий и он позволяет достигать реальной экономии средств. Несомненно, кадровый резерв компании определяет успешное развитие компании, на основе инновационного развития будущих руководителей, ее конкурентоспособность в новых экономических условиях. Наличие кадрового резерва является основополагающим фактором в стратегическом развитии современной организации. В этой связи актуальны взгляды на подбор кадров, формирование государственного управления, организацию справедливого руководства в произведениях восточных мыслителей, государственных и общественных деятелей Амира Темура, Мирзо Улугбека, Алишера Навои. В

частности, в уставе Амира Темура говорится, что отбор лидеров среднего звена и их эффективное использование в правительстве следует только проверять, но целесообразно учитывать индивидуально-психологические особенности лидера, личную ориентацию, убеждения, потребности, мотивы, использовать эти методы для поощрения, продвижения или наказания лидеров [5].

Эти идеи также широко анализировались многими учеными, в том числе в работах В.В. Травина и В.А. Дятлова отмечено, что «резерв создается для осуществления целенаправленной и непрерывной подготовки руководителей, составляющих ядро организации», «резерв предусматривает обеспечение надежной преемственности при замещении руководящих должностей структурных подразделений предприятия, сведение к минимуму риска назначения на должность работника, не соответствующего предъявляемым к нему требованиям должности». Ю.Г.Одегов в качестве цели работы по управлению кадровым резервом рассматривает «относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала» и «своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями». Зарубежные авторы, зачастую, рассматривают процесс организации кадрового резерва через управление карьерой. М.Армстронг определяет, что преемственность руководства осуществляется для того, чтобы «гарантировать, что у организации есть менеджеры, которые ей необходимы для удовлетворения ее будущих потребностей» [1].

Фактически, во-первых, основная цель использования института формирования кадрового резерва - устранить проблему кадровой нехватки в организациях, предотвратить возникновение искусственных пробелов.

Во-вторых, командная мотивация. Это увеличивает мотивацию сотрудника к профессиональному развитию, а также к продвижению по службе. Правильная организация формирования человеческих ресурсов важна для предотвращения проблемы текучести кадров в организациях.

В-третьих, повысить квалификацию персонала по работе с персоналом, организовать переподготовку, получить знания опытных специалистов, получить консультации и, конечно же, повысить доверие молодых специалистов.

В-четвертых, это проблема диагностики. Это включает в себя выявление сотрудников, которые склонны к открытию новых талантов и неадекватной самооценке.

В-пятых, вопрос экономии времени, затрачиваемого на переподготовку. Это включает время, необходимое для поиска нового сотрудника и его адаптации к управлению.

В использовании человеческих ресурсов, включенных в резерв, есть возможность действовать, зная внутренние возможности организации, повышать производительность, сохранять эффективность труда.

В исследовании рассматриваются в качестве основных аспектов работы с человеческими ресурсами в организациях и формирования резерва:

- во-первых, организация человеческих ресурсов целенаправленная, планомерная, плановая;
- во-вторых, изучить потенциал персонала и приемной комиссии при подборе кадров на профессиональном уровне;
- в-третьих, реализация включения персонала в кадровый резерв через научный подход к карьерному росту и потенциалу, основанный на внутренних и внешних возможностях организации.

В результате у руководства будет четкое представление о возможностях сотрудника в организации. При этом работник, включенный в кадровый резерв, получит возможность повышения по службе или рекомендации на другую должность в зависимости от того, насколько она полезна для организации. Кроме того, кадровый резерв позволяет руководству повысить командную мотивацию организации, повысить мотивацию и интерес к работе сотрудников за счет использования специфических методов.

В то время как формирование кадрового резерва служит важной основой для продвижения кандидата, изучение пригодности персонала для профессии и должности требует использования различных методов в науке. Однако в сегодняшнюю эпоху глобального развития необходимо усиливать систему продвижения предложений, а не требований организации, учитывая индивидуальность каждого человека при создании, возникновении и полном использовании своего потенциала.

Кадровый резерв эффективно работает и является реальным инструментом только в том случае, если он включен в единую кадровую политику, начинает создаваться на этапе создания стратегии, и поддерживается полностью руководителями.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. 8-е изд-е / под ред. С. К. Мордовина. СПб, 2004. С. 518.
2. Асессоров П.С., Картушина Е.Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача// № 5 (051), 2013, С.31
3. Каримова В.М., Хайитов О.Э., Джалалова С.М. Психология управления. Учебное пособие. Для магистрантов высших учебных заведений // Проф. Под общей редакцией В.М. Каримовой. - Т .: Издательство «Наука и Технологии», 2008. - С. 11
4. Mukhamedova, D. G., & Abdullajanova, D. S. (2020). The actuality of the gender aspect of the manager's constructive interaction in the conflicting situation. *Journal Of Critical Reviews*, 7(12), 228-231.
5. Akhmadjonova, S., & Abdullajanova, D. (2023). Socio-Psychological Features Of Family Conflict Resolution. In *Academic International Conference On Multi-Disciplinary Studies And Education* (Vol. 1, No. 6, pp. 101-108).
6. Abdullajanova, D., & Raxmonova, Z. (2020). Motivation to succeed, to avoid defeat and the impact of risk preparedness on women's activism and its socio-psychological factors. *European Journal Of Molecular And Clinical Medicine*, 7(1), 3555-3561.
7. Abdullajanova, D. S. (2023). Socio-psychological criteria for the selection and placement of personnel in management (on the example of women). *Confrencea*, 5(05), 401-411.
8. Abdullajanova, D. S. (2023). Socio-psychological criteria for the selection and placement of personnel in management (on the example of women). *Confrencea*, 5(05), 401-411.
9. Абдуллажанова, Д. С. (2023). ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНЫХ СТЕРЕОТИПОВ В НАПРАВЛЕНИИ ЖЕНСКОЙ АКТИВНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ. *ПСИХОЛОГИЯ XXI СТОЛЕТИЯ*.
10. Мухамедова, Д. Г., & Абдуллажанова, Д. С. (2021). СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА: ФОРМЫ И МЕХАНИЗМЫ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ. *BEING A MUSIC FAN: FANDOM EFFECTS ON THE PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF ITS PARTICIPANTS*..... 12, 187.
11. Абдулладжанова, Н. Г., Абдугафурова, Д. Г., Якубова, Р. А., Назирова, Э. Р., & Рахмонова, Г. Г. (2020). ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОТИВОВОСПАЛИТЕЛЬНЫХ ФАРМАКОЛОГИЧЕСКИХ ПРЕПАРАТОВ. *Universum: химия и биология*, (12-1 (78)), 80-84.
12. Kadirov, K. B., Mullabaeva, N. M., Abdullajanova, D. S., Kurbanovna, A. D., & Abdullaevna, B. S. (2023). A Mobbing Questionnaire In School And An Analysis Of The Results Obtained. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 23(4).

13. Abdullajanova, D. S. (2025). SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS OF MOTIVATION FOR SUCCESS AND THE IMPACT OF RISK ON WOMEN. *Modern education and development*, 19(1), 3-12.
14. Абдуллажанова, Д. (2024). Социальная критерия как фактор формирования психологического портрета женщин-руководителей в управленческой деятельности. *Общество и инновации*, 5(5), 85-93.
15. Abdullajonova, D. S. (2024). Social-Psychological Adaptation to the Educational Environment-As a Factor of Educational Efficiency. *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION IN NONFORMAL EDUCATION*, 4(4), 58-60.
16. Abdullajonova, D. (2024). Sand in the image of relatives to establish education in the national spirit through races. *Science and innovation*, 3(B2), 34-39.
17. Abdullajanova, D., & Raxmonova, Z. (2020). Motivation to succeed, to avoid defeat and the impact of risk preparedness on women's activism and its socio-psychological factors. *European Journal Of Molecular And Clinical Medicine*, 7(1), 3555-3561.
18. Dilnozakhon, A., & Dilduza, J. (2023). Problems of adaptation of children of primary school age to school and methods of their elimination. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 11(2), 295-300.
19. Mukhamedova, D., Abdullajanova, D., Tukhtabekov, K., Fuzailova, G., Babadjanova, S., & Rahmonova, Z. (2019). The main directions of accounting socio-psychological characteristics of the manager of education in the process of optimizing management activities in Uzbekistan. *Journal Of Advanced Research In Dynamical And Control Systems*, 11(10 Special Issue), 1035-1038.
20. Abdullajonova, D. (2025). SOCIO-PSYCHOLOGICAL CRITERIA FOR THE FORMATION OF A PSYCHOLOGICAL PORTRAIT IN THE PREPARATION OF PERSONNEL FOR INNOVATIVE MANAGEMENT . Журнал Педагогикки и психологикки в современном образовании, 5(1), 21–29.
21. Abdullajonova, D. (2025). THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF AN EDUCATION MANAGER IN A HIGHER MILITARY EDUCATIONAL INSTITUTION. Журнал Педагогикки и психологикки в современном образовании, 5(1), 30–39.
22. Abdullajanova, D. S. (2025). PSYCHOLOGICAL CRITERIA OF FORMATION OF PSYCHOLOGICAL PORTRAIT IN TRAINING PERSONNEL FOR THE INNOVATION MANAGEMENT PROCESS. *Modern education and development*, 21(2), 55-66.
23. Rejametova, I. (2025). HARBIY XIZMATCHILARNING OILASINI IJTIMOIIY–PSIXOLOGIK VA PEDAGOGIK MOSLASHUVIDA MUOMILA VA UNING ROLI. Журнал Педагогикки и психологикки в современном образовании, 5(1), 39-50.
24. Режаметова, Н. И. (2024). МОДИФИКАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В ОБУЧЕНИИ И ПРАКТИКЕ ДОШКОЛЬНОЙ МУЗЫКАЛЬНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. *Science and innovation*, 3(Special Issue 31), 380-382.

25. Ikramshikova, R. I., & Nishanbayevich, D. A. (2025). Regulatory and legal aspects of first aid in international legislation and in the republic of Uzbekistan. *The American Journal of Management and Economics Innovations*, 7(02), 7-16.
26. Режаметова, И. И., & Норбутаев, С. А. (2022). YETIM VA OTA-ONA QARAMOG'IDAN MAHRUM BO'LGAN BOLALARDA IJTIMOIIY KOMPETENTLIKNI RIVOJLANTIRISH. *ИННОВАЦИИ В ПЕДАГОГИКЕ И ПСИХОЛОГИИ*, 5(3).
27. Rejametova, I. I. (2025). HARBIY XIZMATCHILARNING OILASINI IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK VA PEDAGOGIK MOSLASHUVIDA MUOMILA VA AHAMIYATI. *Modern education and development*, 21(2), 67-79.
28. Ikramshikova, R. I. (2025). BOLALARDA XULQ OG'ISHINI OLDINI OLISHNING PSIXOLOGIK OMILLARI. *Modern education and development*, 21(2), 45-54.
29. Rejametova, I. (2025). HARBIY XIZMATCHILARNING OILASINI IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK VA PEDAGOGIK MOSLASHUVIDA MUOMILA VA UNING ROLI. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 5(1), 39-50.
30. Rejametova Irada Ikramshikova. (2025). BO'LAJAK OFITSERLARDA HARBIY – VATANPARVARLIK TUYG'USINI RIJOJLANTIRISHNING PEDAGOGIK JIHATLARI. *TADQIQOTLAR*, 59(4), 36-43.
31. Latipova, S. M., & Sodirzoda, S. R. (2018). Traditional and modern foreign language teaching methods. *Вопросы науки и образования*, (10 (22)), 187-190.
32. Saipova, M. (2023). The Results Of The Research On The Perspectives Of Family Life Of Teenagers Raised In Migrant Families. *European International Journal of Pedagogics*, 3(03), 16-20.
33. Saipova, M. (2023). Causes of instability of emotional experiences in modern adolescents. *Eurasian Journal of Academic Research»(ISSN: 2181-2020)*, 3(01).
34. Saipova, M. (2023). The Content Of The Psychologist's Work With Children Of Labor Migrants. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(02), 72-76.
35. Малоҳат Саипова. (2023). МАЪНАВИЙ ТАРБИЯДА МИЛЛИЙ ВА ДИНИЙ ҚАДРИЯТЛАРНИНГ УЙЎУНЛИГИ: МЕҲНАТ МИГРАЦИЯСИНИНГ ТАЪСИРИ МАСАЛАЛАРИ. *ACADEMIC RESEARCH IN MODERN SCIENCE*, 2(6), 81–85. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7663463>
36. Malohat Saipova. (2022). REASONS FOR LABOR MIGRATION AND IMPACT OF THIS PROCESS ON THE FAMILY. *Open Access Repository*, 8(9), 55–58. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/RKTZB>
37. Latipova, S. (2019). Psychological Correction Opportunities of the Tendency for Machiavellianism in Pedagogue's Personality. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 14(2), 346-350. doi:<http://dx.doi.org/10.52155/ijpsat.v14.2.986>

- 38.Камилова, Н. Г., & Саипова, М. Л. (2012). Дифференцированный подход к субъекту обучения как важное условие модернизации образования в высшей школе. *Образование через всю жизнь: непрерывное образование в интересах устойчивого развития*, 10(1), 278-279.
- 39.Malohat Saipova, . (2023). THE CONTENT OF THE PSYCHOLOGIST'S WORK WITH CHILDREN OF LABOR MIGRANTS. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(02), 72–76. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume03Issue02-13>
- 40.Saipova, M. (2023). The Results Of The Research On The Perspectives Of Family Life Of Teenagers Raised In Migrant Families. *European International Journal of Pedagogics*, 3(03), 16-20.
- 41.SAIPOVA, M. (2024). MEHNAT MIGRANTLARI BO'LGAN VA BO'LMAGAN OILALARDA OILAVIY XAVOTIRNI O 'RGANISH NATIJALARI. *News of the NUUz*, 1(1.10. 1), 190-192.
42. Saipova, M. (2023). PROBLEMS OF DEVELOPING THE QUALITY OF SELF-CONSCIOUSNESS IN CHILDREN OF LABOR MIGRANTS. *European International Journal of Multidisciplinary Research and Management Studies*, 3(05), 72-76.
- 43.Latipovna, S. M. (2019). Psychological Correction Opportunities of the Tendency for Machiavellianism in Pedagogue's Personality.
44. Саипова, М. (2024). РАССМОТРЕНИЕ И ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МИГРАЦИИ В ПСИХОЛОГИИ. *Eurasian Journal of Social Sciences, Philosophy and Culture*, 4(4), 83-87.
- 45.Abdulakimovna, S. S. (2024). Methods for Developing Cooperation Between the Family, Neighborhood, Educational Institution in the Socialization of Adolescents with Disabilities. *Journal of Diplomacy, Law, and International Affairs*, 1(1), 6-8.
- 46.Шакарбоева, Ш. А. (2024). МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА СЕМЬИ, СОСЕДСТВА, ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СОЦИАЛИЗАЦИИ ПОДРОСТКОВ С ТРУДНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ. *International Journal of Formal Education*, 3(4), 211-215.
- 47.Shakarboeva, S., & Gulomitdinov, D. (2023). PEDAGOGICAL PSYCHOLOGICAL VIEWS OF ABU RAIKHAN BERUNI AS A FACTOR OF EFFECTIVENESS IN THE EDUCATIONAL PROCESS. *World Bulletin of Management and Law*, 21, 30-33.
- 48.Shakarboyeva, S., & Qayumov, A. (2024). AUTIZMLI BOLALARNI RIVOJLANTIRISHDA ART TERAPIYA USULLARIDAN FOYDALANISH IMKONYATLARI. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 4(1), 148-154.
- 49.Мунарова, Р. У., Камолова, Ш. У., Шакарбоева, Ш. А., & Каршибоева, Д. Б. (2016). Алимкулов СОУ Великие мыслители Средней Азии о воспитании гармоничного и всесторонне развитого поколения. *Проблемы педагогики*, (2), 13.

50. Шакарбоева, Ш. (2024). Бошланғич синфларда чет тили ўзлаштириш ва ўрганишнинг ёшга оид хусусиятлари. *Общество и инновации*, 5(10/S), 286-290.
51. Abdulakimovna, S. S. (2021). Socially Psychological Education of Self-Development Skills in Future Teachers Functions. *International Journal of Discoveries and Innovations in Applied Sciences*, 1(5), 231-235.
52. Usarovna, K. S., Muhammedovna, Y. F., Shodiyevna, O. D., & Shakhnoza, S. (2022). The Importance of Cognitive Processes in the Formation of a Scientific Worldview among Students. *International Journal of Discoveries and Innovations in Applied Sciences*, 2(2), 78-83.
53. Шакарбоева, Ш. А. (2021). САМОРАЗВИТИЕ В ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ПРЕДМЕТ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ. In *Стратегия научно-технологического развития-2021* (pp. 39-40).
54. Мунарова, Р. У. (2016). Камолова Ширин Усаровна, Шакарбоева Шахноза Абдулакимова, Каршибоева Дилфуза Бурлиевна, & Алимкулов Сирожиддин Олимжон ўғли (2016). *Великие мыслители Средней Азии о воспитании гармоничного и всесторонне развитого поколения. Проблемы педагогики*, (2 (13)), 17-19.
55. Abdulakimovna, S. S. (2021). Socially Psychological Education of Self-Development Skills in Future Teachers Functions. *International Journal of Discoveries and Innovations in Applied Sciences*, 1(5), 231-235.
56. Munarova, R. U. (2016). Kamolova Sh. U., Shakarboeva Sh. A., Karshiboeva DB, Alimkulov SOU (2016) *Velikie misliteli Sredney Azii o vospitanii garmonichnogo i vsestoronne razvitogo pokoleniya. Problemi pedagogiki*, (2), 13.
57. Shakarboeva, S. A. (2024). METHODS OF DEVELOPING COOPERATION OF THE FAMILY, NEIGHBORHOOD, AND EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE SOCIALIZATION OF TEENAGERS WITH DIFFICULT EDUCATION. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 3(5), 920–924.
58. Shakarboeva Shakhnoza Abdulakimovna. (2022). Social-Psychological Characteristics Of Professional SelfDevelopment Of Future Teachers. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 14, 138–140.
59. Shakarboyeva, S., & Qayumov, A. (2024). AUTIZMLI BOLALARNI RIVOJLANTIRISHDA ART TERAPIYA USULLARIDAN FOYDALANISH IMKONYATLARI. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, 4(1), 148-154.
60. Камолова, Ш. Ў., Мунарова, Р. Ў., & Шакарбоева, Ш. А. (2019). Ўқув фаоллигига асосланган муносабат мотивацияси-муваффақият калити. *Бола ва замон*, 4, 47-48.
61. Shakarboyeva, S., & Жасурова, Н. (2024). ЎСМИРЛАРДА ХОРИЖИЙ ТИЛЛАРНИ ЎРГАТИШНИНГ ИЖТИМОЙ ПСИХОЛОГИК МАСАЛАЛАРИ. *Журнал Педагогики и психологии в современном образовании*, (I).

- 62.Shakarboyeva, S. (2022). БЎЛАЖАК ЎҚИТУВЧИЛАРДА ЎЗ УСТИДА ИШЛАШ ФАОЛИЯТИНИ ТАРБИЯЛАШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИХАТЛАРИ. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 2(2).
- 63.Shakarboyeva, S. (2021). РАБОТА НАД СОБОЙ БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ КАК КРИТЕРИЙ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (2).
- 64.Shakarboyeva, S., & O'ktamova , O. (2024). TARBIYASI OG'IR O'SMIRLARNI IJTIMOIYLASHTIRISHDA OILA, MAHALLA, TA'LIM MUASSASASI HAMKORLIKLIGINI RIVOJLANTIRISH USULLARI. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 4(1), 139–147.
- 65.Shakarboyeva, S., & Qayumov, A. (2024). AUTIZMLI BOLALARNI RIVOJLANTIRISHDA ART TERAPIYA USULLARIDAN FOYDALANISH IMKONYATLARI. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 4(1), 148–154.
- 66.Shakarboyeva, S. (2024). O'SMIRLIK DAVRIDAGI SUITSIDNING KELIB CHIQISH SABABLARI. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (1).
- 67.Shakarboyeva, S., & Худойкулова , Г. (2024). БОШЛАНҒИЧ СИНФЛАРДА ЧЕТ ТИЛИ ЎЗЛАШТИРИШ ВА ЎРГАНИШНИНГ ЁШГА ОИД ХУСУСИЯТЛАРИ. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, (1).
- 68.Shakarboyeva, S. (2024). БОШЛАНҒИЧ СИНФЛАРДА ЧЕТ ТИЛИ ЎЗЛАШТИРИШ ВА ЎРГАНИШНИНГ ЁШГА ОИД ХУСУСИЯТЛАРИ. *Журнал Педагогика и психологии в современном образовании*, 4(3), 9–17.