

Научная статья  
УДК 374.1

## **Факторы проектирования наставничества в тыловых подразделениях Министерства внутренних дел Российской Федерации**

**Мария Александровна Ермолина**, кандидат педагогических наук

Главное управление МВД России по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области  
Санкт-Петербург (191015, пр. Суворовский, д. 50/52), Российская Федерация  
mm-a-r-i-a@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0001-4544-652X>

**Аннотация:**

**Введение.** Тыловая служба представляет собой специфическую деятельность, направленную на всестороннее материально-техническое обеспечение функционирования органов внутренних дел Российской Федерации. В современных условиях требования к сотрудникам тыловых подразделений возрастают, в т. ч. к уровню их профессиональной компетентности, а также физической и огневой подготовленности. Существующая система ведомственного образования не может удовлетворить имеющуюся потребность тыловой службы МВД России в специалистах. Наставничество является действенным инструментом в решении задачи сохранения и восполнения кадрового потенциала. Фактор представляет собой существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении. К значимым факторам при проектировании наставничества в тыловых подразделениях МВД России относятся: характеристика личности руководителя, нормативно-правовое регулирование наставничества, социально-педагогическая характеристика служебного коллектива.

**Методы.** В исследовании использованы анализ нормативных, правовых источников, научных исследований, анкетирование, интерпретация, синтез.

**Результаты.** Проведенное анкетирование позволило выявить социально-педагогические характеристики сотрудников тыловых служб Санкт-Петербурга, Москвы, Омска (пол, возраст, семейное положение, уровень и направление образования, стаж службы). Определены условия для организации наставничества (разнообразие возрастных и гендерных групп, наличие педагогического опыта) и риски (дефицит потенциальных наставников ввиду возможных пауз, связанных с беременностью и родами, а также прекращения деятельности и выхода на пенсию).

**Ключевые слова:**

тыловая служба МВД России, человеческий потенциал, работа с личным составом, социально-педагогический фактор кадровой работы, наставничество

**Для цитирования:**

Ермолина М. А. Факторы проектирования наставничества в тыловых подразделениях Министерства внутренних дел Российской Федерации // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2025. № 4 (108). С. 242–250.

**Статья поступила в редакцию 23.09.2025;  
одобрена после рецензирования 27.11.2025;  
принята к публикации 25.12.2025.**

*Original article*

## **Mentoring design factors in the rear units of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation**

**Maria A. Ermolina, Cand. Sci. (Ped.)**

Main Directorate of the Ministry of Internal Affairs of Russia for Saint Petersburg and the Leningrad Region  
50/52, Suvorovskiy ave., Saint Petersburg, 191015, Russian Federation  
mm-a-r-i-a@mail.ru  
<https://orcid.org/0009-0001-4544-652X>



**Abstract:**

**Introduction.** The rear service is a specific activity aimed at providing comprehensive material and technical support for the functioning of the internal affairs bodies of the Russian Federation. In modern conditions, the requirements for employees of rear units are increasing, including the level of their professional competence, as well as physical fitness and firearms training proficiency. The existing system of departmental education cannot meet the current need for specialists in the rear service of the Russian Ministry of Internal Affairs. Mentoring is an effective tool for solving the problem of retaining and replenishing qualified staff. A factor is an essential circumstance in a process or phenomenon. Significant mentoring design factors in the rear units of the Russian Ministry of Internal Affairs include: the characteristics of the manager's personality, the regulatory and legal regulation of mentoring, and the socio-pedagogical characteristics of the service team.

**Methods.** The study uses analysis of regulatory and legal sources, scientific research, questionnaires, interpretation, and synthesis.

**Results.** The questionnaire survey revealed the socio-pedagogical characteristics of the employees of the rear service in St. Petersburg, Moscow, and Omsk (gender, age, marital status, level and field of study, length of service).

The conditions for organising mentoring (diversity of age and gender groups, presence of pedagogical experience) and risks (shortage of potential mentors due to possible breaks related to pregnancy and childbirth, as well as termination of employment and retirement) were identified.

**Keywords:**

rear service of the Ministry of Internal Affairs of Russia, human potential, work with personnel, socio-pedagogical factor of personnel management, mentoring

**For citation:**

Ermolina M. A. Mentoring design factors in the rear units of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation // Vestnik of Saint Petersburg University of the MIA of Russia. 2025. № 4 (108). P. 242–250.

The article was submitted September 23, 2025; approved after reviewing November 27, 2025; accepted for publication December 25, 2025.

## Bведение

В настоящее время многие отрасли нашей страны испытывают острую потребность в квалифицированных кадрах. Уровень компетентности сотрудников напрямую влияет на развитие любой организации, качественное выполнение возложенных на нее задач и ее конкурентоспособность. Органы внутренних дел Российской Федерации (далее – ОВД) не являются исключением и наравне с другими сталкиваются с проблемой кадрового голода. Как отметил министр внутренних дел Российской Федерации В. А. Колокольцев на расширенном заседании коллегии МВД России 5 марта 2025 года<sup>1</sup>, общее количество вакансий в ведомстве за год увеличилось более чем на 33 тысячи и превысило 172 тысячи должностей, из которых 145 тысяч – аттестованные. Ситуация усугубляется тем, что помимо опытных сотрудников, имеющих право на получение пенсии за выслугу лет, прекращают службу лица, не достигшие пенсионного возраста. Таких, по словам министра, 40 %. Отток кадров не восполняется в полном объеме. Аналогичная ситуация складывается и в тыловой службе МВД России.

Тыловую деятельность в ОВД можно образно охарактеризовать как «обратную сторону службы», а ее сотрудников – «бойцами невидимого фронта». Тыловики не изобличают преступников, не расследуют уголовные дела, не ловят нарушителей на дорогах, не патрулируют улицы – они создают условия для нормального несения службы и обеспечивают социальные гарантии сотрудников ОВД и членов их семей. Благодаря этим людям, их ежедневной кропотливой работе подразделения полиции могут эффективно и бесперебойно функционировать. Тыл ответственен за поддержание боеспособности ОВД. Заметим, что деятельность сотрудников тыловых подразделений имеет свою специфику.

С одной стороны, это высококвалифицированные специалисты, отвечающие за материально-техническое обеспечение полиции. Как отмечает В. И. Долинко, материально-техническое снабжение ОВД осуществляется «на основе изучения рынка, знания экономической конъюнктуры, условий экономической деятельности и экономических возможностей регионов и государства в целом»<sup>2</sup>. В современной ситуации особенно востребована компетенция сотрудников тылового блока, направленная на эффективное использование упреждающих и эффективных защитных механизмов деятельности обеспечивающих подразделений и служб, поскольку «без экономической проработки практически невозможно решить ни одну проблему социально-культурного и бытового характера, материально-технического, вещевого и продовольственного обеспечения» [1, с. 26].

С другой стороны, на них распространяются права и обязанности полицейских, в т. ч. (при определенных обстоятельствах) в части охраны общественного порядка и обеспечения

<sup>1</sup> Текст официального выступления В.А. Колокольцева на расширенном заседании коллегии МВД России // Министерство внутренних дел Российской Федерации : [официальный сайт]. URL: <https://мвд.рф/document/3172398> (дата обращения: 27.09.2025).

<sup>2</sup> Долинко В. И. Материально-техническое снабжение ОВД МВД России: принципы, процессы, субъекты и объекты // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2012. № 1 (53). С.163.

общественной безопасности. Поэтому к ним предъявляются нормативно определенные требования к состоянию здоровья, физической и огневой подготовленности, а также нравственным качествам, обусловленные выбором в качестве смысла жизни беззаветного служения Отечеству.

В условиях увеличивающегося некомплекта и возрастающей служебной нагрузки внимание руководства Министерства направлено на поддержание достойных условий службы личного состава, в связи с чем тыловая деятельность приобретает особое значение. В соответствии с приказом МВД России от 29 августа 2012 г. № 820<sup>3</sup> подготовкой специалистов соответствующего профиля занимается только Краснодарский университет МВД России, однако в настоящее время ведомственные учебные заведения не обеспечивают тыловую службу квалифицированными кадрами. Согласно данным сайта Краснодарского университета МВД России, в 2024 году в соответствии с предельными цифрами приема в образовательные организации системы МВД России было зачислено на обучение по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», специализация «Тыловое обеспечение органов внутренних дел» по очной форме 16 человек (по заочной форме не зачислялись)<sup>4</sup>, на 2025 год предельные цифры приема составили 18 мест<sup>5</sup>. Указанные цифры несопоставимо малы в сравнении с реальной потребностью, поэтому восполнение кадрового дефицита идет за счет перевода сотрудников из других служб, а также путем формального и неформального образования лиц, впервые принятых на службу в ОВД, преимущественно руководителями структурного подразделения, опытными сотрудниками, а также внешними специалистами. В описанных условиях перспективным инструментом подготовки личного состава тыловых подразделений представляется наставничество.

Обратимся к нормативам реализации наставничества в МВД России. Место и роль наставничества определены Федеральным законом от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ<sup>6</sup> и урегулированы приказом МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 «Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации»<sup>7</sup>. В соответствии с ним наставническая деятельность осуществляется как в отношении стажера, т. е. на этапе приема на службу в ОВД, так и в отношении действующего сотрудника при перемещении по службе, в т. ч. после окончания ведомственного учебного заведения МВД России. На стадии поступления на службу наставничество представляет собой деятельность, осуществляющую в ходе индивидуального обучения на основе планирования, в т. ч. по оказанию методической и практической помощи стажеру в изучении нормативной базы, разъяснению вопросов выполнения служебных обязанностей; всесторонней помощи в овладении профессиональными приемами и методами; изучению личных качеств, интересов, увлечений, образа жизни и поведения.

Вопросы воспитательной работы, направленной на развитие профессионально значимых качеств личности стажера, решение проблем его профессионального становления возложены на сотрудника кадрового подразделения, для которого данное направление морально-психологического обеспечения деятельности ОВД приоритетно [2], и непосредственного руководителя стажера. При перемещениях по службе (вне зависимости от уровня перемещения: на нижестоящую, равнозначную или вышестоящую должность) наставническая деятельность также осуществляется в ходе индивидуального обучения и направлена на подготовку сотрудника к самостоятельному выполнению служебных обязанностей: овладение нормативной правовой базой служебной деятельности и контроль ее применения на практике, консультация сотрудника по служебным вопросам, оказание практической и методической помощи. Срок индивидуального обучения на данном этапе устанавливается от одного до трех месяцев и находится в прямой зависимости от уровня образования сотрудника и стажа его службы в ОВД. Таким образом, наставничество в МВД России служит для адаптации сотрудника к новым условиям службы, введения в профессию путем взаимодействия с наиболее подготовленным сотрудником.

<sup>3</sup> О профилизации образовательных организаций МВД России : приказ МВД России от 29 августа 2012 г. № 820 (ред. от 02.08.2013). Документ опубликован не был.

<sup>4</sup> Результаты приема в Краснодарский университет МВД России в 2024 году // Краснодарский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации : [официальный сайт]. URL: [https://krdu.mvd.ru/Obrazovatelnaya\\_deyatelnost/\\_rezul'taty-priema](https://krdu.mvd.ru/Obrazovatelnaya_deyatelnost/_rezul'taty-priema) (дата обращения: 27.09.2025).

<sup>5</sup> Количество выделенных приемных мест для поступления в Краснодарский университет МВД России в 2025 году // Там же. URL: <https://krdu.mvd.ru/Postuplenie/kandidatam/mesta-registratsii-dlya-sдачи-egэ-i-sroki-/svedeniya-o-kolichestve-vakantnyx-mest-dlya> (дата обращения: 27.09.2025).

<sup>6</sup> О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 30 ноября 2011 г. № 342-ФЗ (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 49 (ч. 1). Ст. 7020.

<sup>7</sup> Об утверждении Порядка организации прохождения службы в органах внутренних дел Российской Федерации : приказ МВД России от 1 февраля 2018 г. № 50 (ред. от 28.08.2025) (зарег. в Минюсте России 22.03.2018, № 50460) // Официальный интернет-портал правовой информации ([www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru)). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201803230012?rangeSize=%D0%92%D1%81%D0%B5> (дата обращения: 22.11.2025).

Тематика наставничества актуальна для научно-педагогических исследований специалистов МВД России, МЧС России, Росгвардии, Минобороны России. В целом наставничество рассматривается как средство педагогического сопровождения учебного процесса в ведомственных образовательных организациях (И. В. Гойнов<sup>8</sup>, Р. Б. Зайцев<sup>9</sup>, Е. Ю. Иванов<sup>10</sup>, А. В. Обрезкова<sup>11</sup>, Т. В. Павлушкина<sup>12</sup>, Д. А. Рубан<sup>13</sup>, О. В. Свинарева<sup>14</sup>, Т. И. Тебердиева<sup>15</sup> и др.). Факторы институционального становления наставничества на государственной службе в целом исследовались Д. А. Кеменевым [3]. Тенденции правового регулирования наставничества в ОВД выявлены Е. Д. Заяевым<sup>16</sup>. Необходимость методического сопровождения обновления процесса реализации наставничества в ОВД обоснована И. С. Скляренко и М. А. Благовещенской [4].

Фактор представляет собой момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении<sup>17</sup>. К значимым для проектирования наставничества относятся следующие факторы: характеристика личности руководителей подразделений, в которых осуществляется наставничество, нормативное правовое регулирование реализации данного процесса, социально-педагогические характеристики личного состава.

Проектирование наставнического взаимодействия в тыловых подразделениях МВД России ранее не исследовалось. Опыт советского периода, доказавший свою продуктивность в условиях ясной идеологии [5], в современных условиях должен быть модернизирован по причине коренных социокультурных изменений. Модернизация должна основываться на достижениях современной педагогики в части корпоративного образования, с учетом специфики каждой службы, в т. ч. выявления специфики социально-педагогической характеристики личного состава [6]. Анализ массива публикаций, посвященных наставничеству, не выявил наличия имеющихся данных в части подразделений тыловой службы МВД России, что определило цель исследования: выявление и анализ социально-педагогической характеристики сотрудников тыловой службы МВД России как фактора проектирования наставничества.

## **Методы**

Анализ нормативных и правовых источников позволил установить требования государства, предъявляемые к сотрудникам тыловых подразделений, к организации наставничества; с помощью анализа положений научных трудов по теме был выявлен современный исследовательский контекст рассматриваемой проблемы; на основании указанных теоретических методов были интерпретированы результаты анкетирования целевой группы, что дало возможность с помощью синтеза сформулировать вывод.

## **Результаты и обсуждение**

Анализ современных исследований области наставничества в силовых ведомствах показал, что возвращение к данной теме обусловлено дефицитом кадров и актуализацией человекоцентрированного подхода в кадровой работе. Как пишет М. Р. Илакович [7], общество снова

<sup>8</sup> Гойнов И. В. Педагогическое сопровождение повышения квалификации лиц среднего и старшего начальствующего состава ФСИН России : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2019. 27 с.

<sup>9</sup> Зайцев Р. Б. Педагогическое сопровождение профессионально-личностного становления сотрудников органов внутренних дел на этапе получения квалификационного звания в профессии «полицейский» : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2024. 24 с.

<sup>10</sup> Иванов Е. Ю. Педагогическое сопровождение социализации воспитанников Суворовских военных училищ МВД России на начальном этапе обучения : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 2025. 22 с.

<sup>11</sup> Обрезков А. В. Педагогическое сопровождение профессионального становления курсантов военного вуза : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 2022. 23 с.

<sup>12</sup> Павлушкина Т. В. Педагогическое сопровождение социальной адаптации иностранных военнослужащих в российском военном вузе : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2015. 25 с.

<sup>13</sup> Рубан Д. А. Педагогическое сопровождение личностно-профессионального развития курсовых офицеров в университетах МВД России : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Армавир, 2019. 27 с.

<sup>14</sup> Свинарева О. В. Педагогическое сопровождение курсантов образовательных организаций МВД России в период адаптации к образовательному процессу : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Москва, 2017. 25 с.

<sup>15</sup> Тебердиева Ж. И. Педагогическое сопровождение развития субъектно-профессионального потенциала курсантов в образовательной организации МВД России : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Армавир, 2022. 23 с.

<sup>16</sup> Заяев Е. Д. Наставничество в ОВД: правовое регулирование на отдельных этапах развития и пути совершенствования // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2023. № 4. С. 46–55. <https://doi.org/10.35750/2071-8284-2023-4-46-55>

<sup>17</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка : 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., доп. Москва : Азбуковник, 1997. 939 с.

нуждается в реализации принципа «кадры решают все», постперестроечное утверждение «не-заменимых нет» продемонстрировало контрпродуктивность, особенно в профессиях служебного, к которым относится и профессия полицейского. Это аксиоматичное для гуманитаристики утверждение постепенно осваивается и современной теорией кадрового менеджмента, в которой обозначилась тенденция рассмотрения работника не в идеологеме человеческого ресурса, а в гуманизирующем контексте человеческого потенциала. Анализ работ зарубежных специалистов (Р. Майлс, П. Касс, С. К. Калра и др.) позволил А. А. Дрегало и В. И. Ульяновскому сделать вывод: «Общая тенденция развития современного кадрового менеджмента – снижение значения функции труда как источника материального дохода (деньги) и одновременно рост личностных ценностей – содержательности работы, признания, сохранения индивидуальности, самоуправления, самоконтроля, справедливости, творчества» [8, с. 42]. В корпус понятий современной социологии управления специалисты определили такие элементы, как экзистенциальное поле работника, гендерные аспекты, формальная и неформальная организация и т. п.<sup>18</sup> Категория человеческого потенциала традиционна для психолого-педагогического знания, она разрабатывается с помощью методологии антропологической направленности. Так, В. И. Слободчиков на основании гуманитарно-антропологического подхода определяет ее как «базовые, родовые способности человека, позволяющие ему быть и отстаивать собственную человечность, не только быть материалом и ресурсом, но и стать подлинным субъектом культуры и исторического действия» [9, с. 6]. Уточним применительно к теме статьи – субъектом профессиональной культуры полицейского как составляющей отечественной культуры. Социально-педагогическая характеристика кадрового состава является базовой составляющей человеческого потенциала, ее анализ позволяет выявить условия успешности проектирования и реализации наставничества, особенно в службах, требующих от сотрудников принятия традиционных ценностей, совершенствования многосоставных профессиональных умений.

С целью выявления социально-педагогической характеристики сотрудников тыловой службы МВД России в 2024 году было проведено анкетирование 76 сотрудников тыловых подразделений системы МВД России из Санкт-Петербурга, Москвы, Омска. Различия в данных регионах незначительны.

Было выявлены следующие показатели.

– Половая принадлежность. Указанной деятельностью занимаются наравне мужчины и женщины в процентном соотношении 50 : 50.

– Возраст. Преобладают сотрудники в возрасте 40–50 лет (39,5 %) и лишь  $\frac{1}{5}$  (19,7 %) приходится на молодых специалистов в возрасте от 20 до 30 лет (рисунок 1).

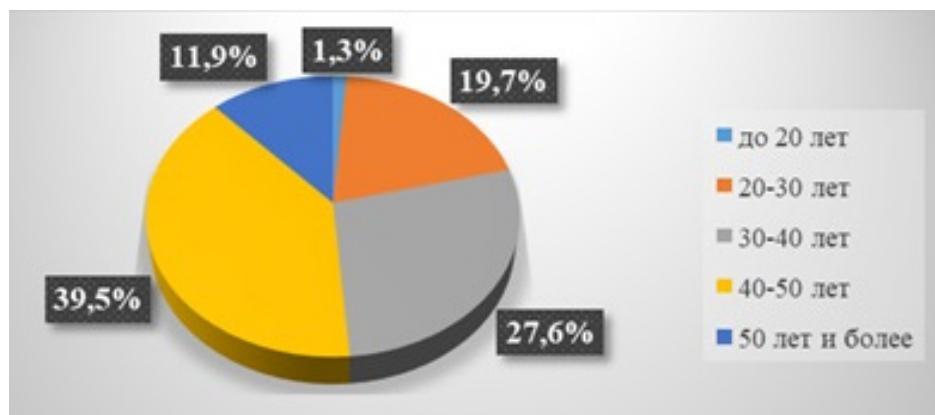


Рис. 1. Возрастная характеристика сотрудников тыловой службы  
Санкт-Петербурга, Москвы, Омска

Fig. 1. Age characteristics of rear service employees  
in St. Petersburg, Moscow, and Omsk

– Семейное положение. 59,2 % респондентов находятся в браке, не замужем (холост) или – 27,6 %, в разводе – 13,2 % (рисунок 2).

75 % опрошенных сотрудников имеет минимум одного ребенка, у 25 % респондентов детей нет, что соотносится с количеством молодых сотрудников (рисунок 3).

<sup>18</sup> Кравченко А. И., Тюрина И. О. Социология управления: фундаментальный курс : учебное пособие. Москва : Академический Проект, 2005. С. 24.

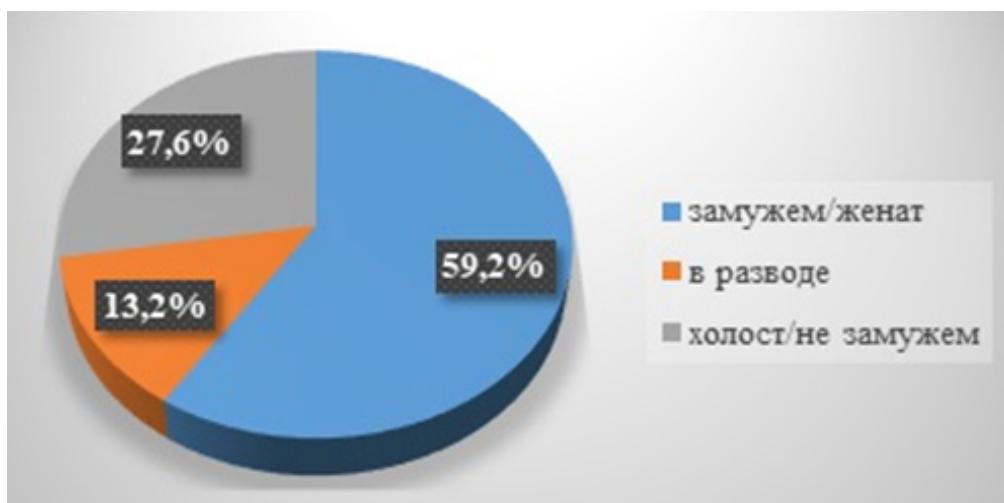


Рис. 2. Семейное положение сотрудников тыловой службы  
Санкт-Петербурга, Москвы, Омска

Fig. 2. Marital status of rear service employees in St. Petersburg, Moscow, and Omsk

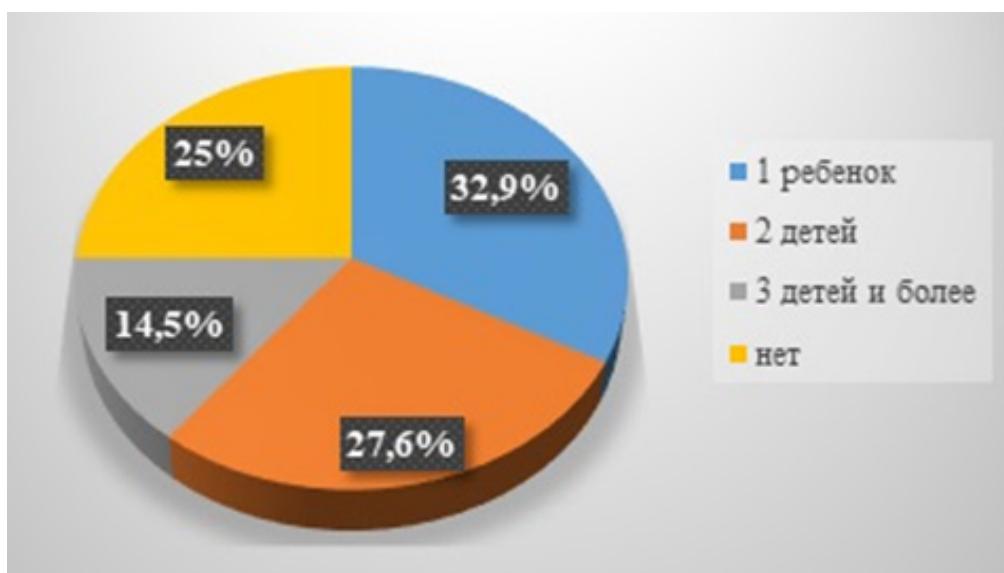


Рис. 3. Сведения о наличии детей у сотрудников тыловой службы  
Санкт-Петербурга, Москвы, Омска

Fig. 3. Information on the presence of children among rear service employees  
in St. Petersburg, Moscow, and Omsk

– Образование. Квалифицированное большинство (86,8 %) опрошенных лиц имеют высшее образование, преимущественно полученное в образовательных организациях высшего образования (далее – ООВО) системы МВД России (39,2 %). При этом 5 % имеют два и более высших образования (как правило, юридическое и экономическое); 5,3 % участников опроса имеют ученую степень. При этом 4 % опрошенных получили профильное («тыловое») образование (получено в ООВО Минобороны России) (рисунок 4).

По направлению подготовки преобладают юристы (53,9 %), среди опрошенных также встречаются респонденты с педагогическим, медицинским, управлением, филологическим образованием.

– Стаж службы. Треть сотрудников имеет достаточный стаж службы для назначения пенсии по выслуге лет (20 лет и более). 34,2 % респондентов отработали от 10 до 20 лет. На молодых специалистов с выслугой от 1 года до 3 лет приходится 13,2 % (рисунок 5).

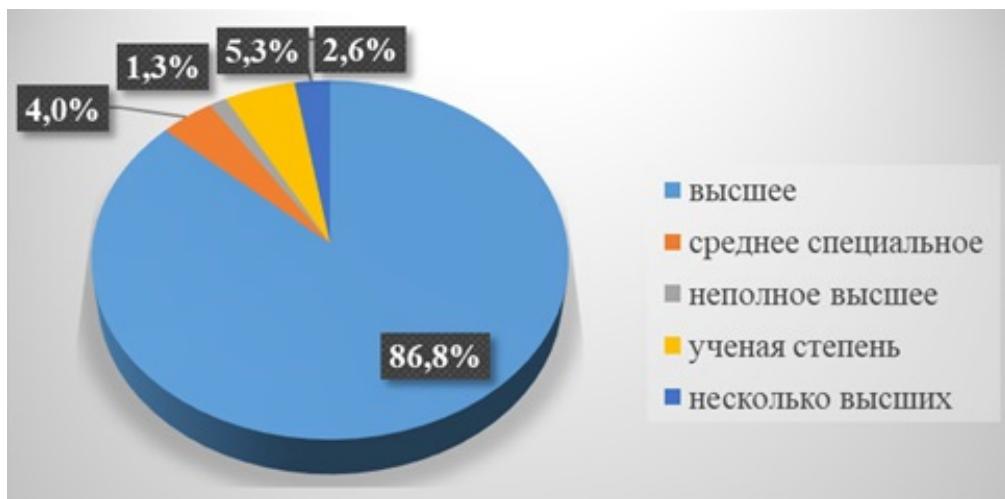


Рис. 4. Сведения о наличии образования у сотрудников тыловой службы  
Санкт-Петербурга, Москвы, Омска

Fig. 4. Information on the education of rear service personnel  
in St. Petersburg, Moscow, and Omsk

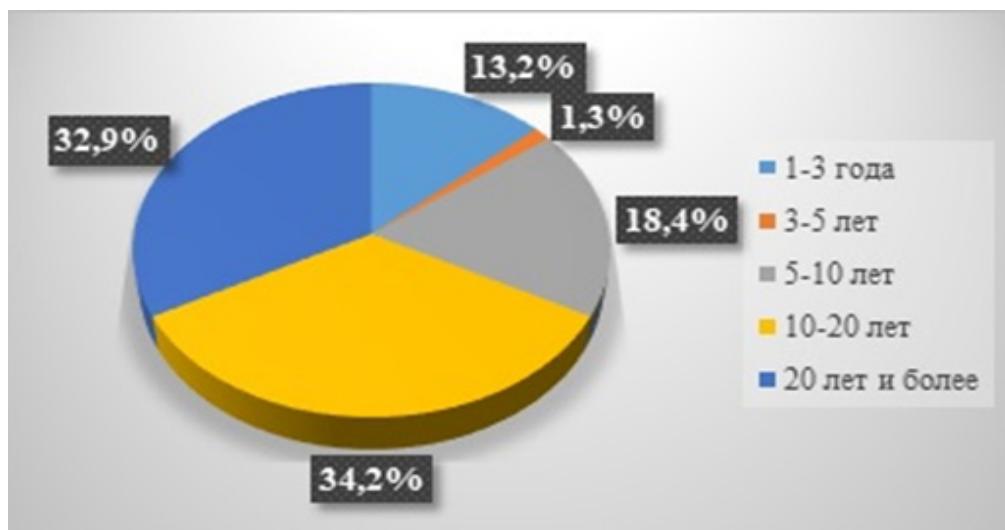


Рис. 5. Стаж службы сотрудников тыловой службы СПб, Москвы, Омска  
Fig. 5. Length of service of rear service personnel in St. Petersburg, Moscow, and Omsk

Для анализа выявленных данных будем использовать определение наставничества, данной Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации: это «форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению служебных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество»<sup>19</sup>. В данном определении фиксируется оптимальный спектр ситуаций, в котором сотруднику необходима помощь наставника, использован термин «обеспечение», который акцентирует внимание на создании условий для достижения цели (профилактика и противодействие кадровому дефициту). Также будем использовать типологический ряд исторически укорененных позиций в профессиональном развитии, смена которых составляла план реализации наставничества: подмастерье (начинающий работник), ремесленник ( работник, освоивший стандарт качества), мастер ( работник, отличающийся своим стилем, признанным профессиональным сообществом, эксперт) [10]. Выводы, указанные ниже, были сформулированы с учетом результатов исследований в области кадрового менеджмента и социологии образования, описанных Е. В. Яшковой, Н. Л. Синевой и В. А. Соколовым [11], О. А. Рассказовой [12], А. А. Фёдоровым, Е. Ю. Илалтдиновой, С. В. Фроловой [13].

<sup>19</sup> Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. Москва : Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, 2015. С. 5.

Возрастной спектр сотрудников службы свидетельствует, с одной стороны, о наличии условий для организации наставничества. Имеются представители:

- обоих полов, что позволяет выбирать при необходимости, участников пар по этому признаку (в случае культурных и религиозных взглядов);
- возрастных страт, соотносимых со всеми тремя позициями (влияет на формирование разновидовых групп потенциальных наставников и наставляемых);
- разных поколений (как носителей специфических ценностей, представлений о службе в органах внутренних дел, связанных с традициями советской милиции);
- носителей естественного педагогического опыта (наличие детей);
- ООБО гуманитарной направленности, в т. ч. педагогической (влияет на потенциал развития умения трансформировать трудовые действия в обучающие, предотвращать конфликты).

Также следует учитывать опыт наставнического взаимодействия<sup>20</sup> (как со стороны наставляемого, так и со стороны наставника), которым формально или неформально овладевают сотрудники, получившие образование в системе МВД России, а также лица, впервые принятые на службу из гражданских организаций, в которых наставничество реализуется в логике бизнес-моделей [14].

С другой стороны, полученные данные позволяют определить риски для организации наставничества в тыловых подразделениях МВД России. К ним отнесем следующие позиции:

- естественный риск дефицита потенциальных наставников по причине пауз в работе (беременность и роды), связанный с безусловно позитивной для страны тенденцией увеличения количества детей в семьях;
- риск дефицита потенциальных наставников: значительную часть респондентов составляют сотрудники со стажем службы, достаточным для назначения пенсии по выслуге лет, опыт которых востребован в гражданских структурах: в 2024 году, по данным аналитиков НН.ru<sup>21</sup>, спрос на работников предпенсионного возраста в целом в России вырос в два раза (представители поколения 1965–1975 г. р. качественно выполняют трудовые функции, их сильные стороны – опыт, дисциплина и системный подход<sup>22</sup>);
- риск отмены личностно-развивающего фактора, связанного с принятием на себя роли наставника [15], в случае увольнения лиц, достигших пенсии по выслуге лет.

### 3 **Заключение**

Возвращаясь к выявленным данным, отметим, что личный состав тыловых подразделений обладает мощным человеческим потенциалом для организации наставничества. Опытные сотрудники – это еще и носители важного жизненного опыта, что является базой для установления контакта, личностно-развивающих отношений для обоих участников пары. Наставляемый в них имеет возможность получить ценные знания профессиональной области, а наставник – возможность реализовать свой педагогический потенциал. Однако все перечисленное в тыловых подразделениях МВД России будет работать только в случае научно обоснованного проектирования процесса наставничества, которое определяется нами как цель исследования.

### **Список источников**

1. Абиркин В. В. Организационно-экономические аспекты материально-технического обеспечения МВД России в современных условиях // Вестник Московского университета МВД России. 2009. № 2. С.28–31.
2. Скачкова И. И., Антиимонова О. Н., Камышанова Л. В. Кадровая политика в органах внутренних дел РФ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 2–3 (101). С. 255–258. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2025-2-3-255-258>
3. Кеменев Д. А. Закономерности наставничества как факторная обусловленность его институционализации на государственной службе // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. № 4. С. 228–240. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-4-228-241>
4. Скляренко И. С., Благовещенская М. А. Методические основания развития института наставничества в правоохранительных органах // Пенитенциарная наука. 2024 Т. 18, № 4 (68). С. 449–458. <https://doi.org/10.46741/2686-9764.2024.68.4.012>
5. Галагузова М. А., Головнев А. В. Наставничество: из прошлого в настоящее // Педагогический журнал Башкортостана. 2018. № 6 (79). С. 16–22.
6. Патутина Н. А. Социализация сотрудников: социально-педагогическая характеристика // Мир науки. Педагогика и психология : [сетевое издание]. 2016. Т. 4, № 6. URL: <http://mir-nauki.com/PDF/67PDMN616.pdf>.

<sup>20</sup> Данный вопрос относим к перспективным для исследования.

<sup>21</sup> HeadHunter-hh.ru : [сайт]. URL: <https://headhunter-hh.ru/> (дата обращения: 27.09.2025).

<sup>22</sup> Игнатова О. В два раза вырос спрос на сотрудников старше 50 лет // Российская газета : [сетевое издание]. URL: <http://rg.ru/2025/02/17/shestdesiat-plius-rabota.html> (дата обращения: 27.09.2025).

7. Илаковичус М. Р. Наставничество в современной России: актуализация ценностей и смыслов // Мир науки. Педагогика и психология : [сетевое издание]. 2024. Т. 12, № 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/115PDMN124.pdf>.
8. Дрегало А. А., Ульяновский В. И. Стратегия кадрового менеджмента: оптимизация выбора // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2015. № 3. С. 41–47.
9. Слободчиков В. И. Со-бытийная образовательная общность – источник развития и субъект образования // Новые ценности образования. 2010. Т. 43, № 1. С. 4–13.
10. Илаковичус М. Р. Онтологический и историко-педагогические основания неформальных образовательных практик // Вестник Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета. Серия: Педагогика. Психология. 2016. № 3 (42). С. 22–30. <https://doi.org/10.15382/sturIV201642.22-30>
11. Яшкова Е. В., Синева Н. Л., Соколов В. А. Теория поколений: особенности управления сотрудниками в современном мире // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 70-2. С. 353–357.
12. Рассказова О. А. Конфликты поколений в современных организациях и пути их решения // Телескоп : журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 1. С. 89–95. [https://doi.org/10.51692/1994-3776\\_2021\\_1\\_89](https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_1_89)
13. Фёдоров А. А., Илалтдинова Е. Ю., Фролова С. В. «Конвенция поколений» в новом мире образования // Высшее образование в России. 2018. Т. 27, № 7. С. 28–38. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38>
14. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.
15. Илаковичус М. Р. Внедрение целевой модели наставничества: проблемы и решения // Научно-педагогическое обозрение. 2021. № 4 (38). С. 15–24. <https://doi.org/10.23951/2307-6127-2021-4-15-24>