ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Система наставничества в вузе как инструмент формирования резерва управленческих кадров

Юлия Владимировна Тюхтина[a]

EDN: QOVLLY

[a] **Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

Аннотация: В статье представлена модель наставничества (на примере проекта «Наставничество Президентской академии»), отвечающая современным требованиям рынка труда управленческих кадров. Результативность проекта дает возможность тиражирования рассмотренной модели в других вузах и образовательных организациях (как основы для повышения осознанности профессионального выбора студентов). Ретроспективный анализ становления наставничества как социально-педагогического явления продемонстрировал, что в советский период оно достигло наивысшего уровня развития и носило массовый характер, что было обусловлено как идеологическими, так и социально-экономическими факторами. В настоящее время развитие системы наставничества вновь вызывает значительный научный интерес, поскольку оно рассматривается как ресурс для обеспечения качественной профессиональной подготовки молодых специалистов, что является критически важным для устойчивого социально-экономического развития. Внешние изменения определяют требования к проектированию систем и технологий наставничества, усиливают необходимость их интеграции в образовательную деятельность. Акцент на усилении индивидуальной направленности, гибкости и удовлетворении профессиональных запросов будущих управленцев способствует формированию новых подходов к наставничеству путем обеспечения ценностно-смысловой взаимосвязи ключевых субъектов: обучающихся и органов власти как представителей работодателя.

Ключевые слова: система наставничества, компетенции, модель компетенций, индивидуально-образовательные траектории

Дата поступления статьи в редакцию: 1 декабря 2025 года.

Mentoring system in higher education as a tool for developing managerial talent pool

RESEARCH ARTICLE

Yulia V. Tyukhtina[a]

[a] **Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

Abstract: The article presents a mentoring model based on the Presidential Academy Mentoring Project, which meets the labor market's modern requirements for managerial personnel. The author additionally outlines the project's competency model and practical instruments for working with mentees. The project's results provide a basis for replicating the discussed mentoring model in other universities and educational institutions to increase students' awareness of their career choices. An examination of the evolution of mentoring as a socio-pedagogical phenomenon has revealed that it was widespread and reached its peak of development during the Soviet era, caused by both socioeconomic and ideological factors. The development of mentoring systems is gaining significant scientific interest. This is because it is seen as a valuable resource for delivering high-quality professional training to young specialists, which is crucial for sustainable socio-economic development. External changes determine the system of requirements for the design of mentoring systems and technologies, which also reinforce the need for their integration into educational activities. The emphasis on strengthening individual focus and flexibility, as well as meeting the professional needs of future managers, contributes to modern approaches to mentoring. This ensures a meaningful and value-based relationship between key stakeholders: students and government agencies as representatives of employers.

Keywords: mentoring system, competencies, competency model, individual educational trajectories

Received: December 1, 2025.

Введение

В современных реалиях подготовка и профессиональное развитие управленческих кадров, в том числе для системы государственного и муниципального управления, обладают особой актуальностью и социальной значимостью. Институциональные изменения в области образования, необходимость обеспечения непрерывного личностно-профессионального развития управленческих кадров органов публичной власти являются центральным направлением государственной кадровой политики.

Вместе с тем все большую остроту приобретают как вопросы изменения образовательного контента, так и определение новых форматов, способствующих не только ускоренной профессионализации, но и формированию профессиональной идентичности, культуры служения. Именно в этом контексте мы рассматриваем технологию наставничества как инструмент формирования резерва управленческих кадров нового поколения.

Наставничество как ключевой элемент профессиональной деятельности представляет собой предмет междисциплинарного исследования в различных областях научного знания, включая философию, историю, экономику, педагогику, психологию и социологию труда. Различные аспекты данного феномена были подвергнуты анализу в контексте реализации молодежной политики, системы мотивации и адаптации молодых специалистов (например, Я.У. Астафьевым, Е.А. Климовым, В.Т. Лисовским и др.), а также с позиции управления трудовыми ресурсами (Б.З. Докторов, И.С. Кон, С.В. Рязанова). Кроме того, наставничество рассматривалось как важнейший элемент профессиональной подготовки (О.А. Абдуллина, Б.С. Гершунский, Н.В. Кузьмина, М.М. Кучеренко, Е.С. Самойлова, А.Г. Здравомыслов, А.Я. Кибанов, Ю.Д. Красовский и др.). Ретроспективный анализ становления наставничества как социально-педагогического явления демонстрирует, что в советский период оно достигло наивысшего уровня развития и носило массовый характер, что было обусловлено как идеологическими, так и социально-экономическими факторами.

В настоящее время развитие системы наставничества вновь вызывает значительный научный интерес, поскольку оно рассматривается как ресурс для обеспечения качественной профессиональной подготовки молодых специалистов, что является критически важным для устойчивого социально-экономического развития. Таким образом, исследование наставничества в контексте профессиональной подготовки представляет собой актуальную и перспективную область научных исследований, требующую комплексного и междисциплинарного подхода.

Система наставничества в современном высшем образовании

Развитие системы наставничества в современном высшем образовании представляет собой стратегический приоритет, обусловленный необходимостью повышения эффективности подготовки конкурентоспособных и адаптивных специалистов. Этот процесс требует системного подхода, основанного на интеграции теоретических моделей и практико-ориентированных решений [Долгугева, Кадневский, Сергиенко, 2014. С. 68–74; Мамаева, 2020. С. 71–77; Синягина, Березина, Богачева и др., 2019; Челнокова, Тюмасева, 2018; Шебураков, Шебуракова, 2020. С. 199–208].

Стратегическая роль наставника связана не только с ускоренной профессионализацией, но и трансмиссией профессиональных ценностей, формированием профессиональной идентичности. Государственная политика в настоящее время направлена на формирование условий институционального развития наставничества в контексте подготовки, личностно-профессионального и карьерного развития будущих профессионалов.

Роль наставника в образовании сегодня четко закреплена в ряде ключевых правительственных документов России, которые формируют государственную политику и нормативно-правовую базу для развития наставничества. Так, Указом Президента России Владимира Путина 2023 год был объявлен «Годом педагога и наставника», при этом особый статус был присвоен педагогическим работникам, в том числе выполняющим наставническую деятельность. Также приняты Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и план мероприятий по ее реализации, которые определяют государственную политику в сфере наставничества, формируют единые подходы к ее реализации, обобщают существующие практики и предусматривают меры поддержки наставничества в различных сферах, включая трудовую деятельность, образование и социальную сферу[1].

Таким образом, система наставничества – это социальный институт, осуществляющий процесс передачи социального и профессионального опыта, направленный на повышение человеческого капитала, поддержку молодежи и укрепление межпоколенческих связей, что способствует устойчивому социально-экономическому развитию нашего общества.

В настоящее время в практике применяются различные модели и технологии наставничества, отличные по уровню, направленности и глубине

1 Концепция развития наставничества в РФ на период до 2030 года и план ее реализации. Распоряжение Правительства от 21 мая 2025 года № 1264-р. http://government.ru/docs/55086/

решаемых задач развития [Попова, Селезнева, 2022. С. 33]. В условиях все возрастающей неопределенности и новых вызовов ориентации на формирование типового мышления, передачу стандартных решений и простое воспроизводство определенного опыта недостаточно, требуется выработка принципиально иных интегративных моделей.

В качестве фокус-группы для разработки и внедрения многоуровневой системы наставничества, которая отвечала бы современным реалиям и требованиям рынка труда, рассмотрим проект «Наставничество Президентской академии» (далее – проект «Наставничество»), который представляет собой выстроенную комплексную систему наставничества для студентов управленческих программ подготовки, в основе которой лежит осознанность профессионального выбора студентов.

Особенностью проекта «Наставничество» является выработка комплексной технологии на основе переосмысления многолетнего опыта в подготовке управленческих кадров страны, инкорпорирования наставничества в архитектуру образовательных программ различного уровня в логике непрерывного развития личности профессионала, прежде всего для системы государственного и муниципального управления.

Анализ карьерных траекторий выпускников направлений, связанных с государственным и муниципальным управлением, показывает, что многие из них далеко не всегда реализуют себя в выбранной профессии. Ключевыми причинами такой ситуации являются размытость профессиональной идентичности выпускников как будущих государственных служащих, стереотипы о «закрытости» системы, незнание реальных механизмов отбора на государственную службу и возможностей карьерного роста в этой сфере.

Для повышения осознанности личностного развития студентов, их профессионального выбора и формирования резерва будущих управленцев-профессионалов из числа выпускников сотрудниками Института государственной службы и управления совместно с коллективом факультета оценки и развития Высшей школы государственного управления Президентской академии в 2022 году была разработана многоуровневая система наставничества, рассчитанная на весь период обучения студентов в вузе с первого по четвертый курс.

Целью проекта является создание системы наставничества для подготовки резерва управленческих кадров из числа талантливых студентов Президентской академии путем повышения осознанности профессионального выбора студентов в процессе обучения для их будущей успешной профессиональной самореализации. Проект «Наставничество» интегрирует ключевые современные подходы, такие как профессионально-деятельностный, системный, личностно ориентированный, компетентностный, ресурсный, что позволяет учитывать личностные особенности развития студентов в динамике и перспективе.

Модель проекта включает три этапа и, соответственно, три уровня наставников: наставники по адаптации (далее – Н1) – это студенты второго-третьего курсов, которые взаимодействуют с наставляемыми первокурсниками; наставники по

Рисунок 1. Модель наставничества в Президентской академии
Figure 1. Mentoring model at the Presidential Academy



личностно-профессиональному развитию (далее – Н2) из числа преподавателей и сотрудников академии, отвечающие за работу по личностно-профессиональному развитию с наставляемыми второго курса; наставники по карьерному развитию (далее – Н3) – это наставники-работодатели для студентов 3–4 курсов в рамках развития индивидуального профессионального трека (**рисунок 1**).

Согласно исследованию ВЦИОМ, образ идеального наставника складывается из целого набора важнейших качеств, которые ценят как сами обучающиеся, так и профессионалы. Портрету идеального наставника отвечают следующие качества: 75 % – требовательный, строгий; 71 % – практико-ориентированный; 64 % – придерживающийся прогрессивных взглядов; 61 % – с гибким мышлением; 61 % – допускающий неформальный стиль общения. Также это должен быть человек из окружения, лично знакомый (66 %), который не является «медийной» личностью – (46 %)[2].

По результатам опросов, проведенных среди студентов Института государственной службы и управления Президентской академии, наставнику необходимо обладать такими качествами и компетенциями, как коммуникабельность, харизматичность, гибкость, работоспособность, целеустремленность, рефлексивность, ответственность. Поэтому при разработке проекта «Наставничество» большое внимание было уделено отбору и обучению наставников разных уровней. Все наставники проекта проходят отбор – собеседование, обучение по специально разработанным программам, а также имеют внутреннюю мотивацию к данной деятельности.

Цели, задачи и функции наставников

В предлагаемой системе наставники разных уровней отличны по целям, задачам и функциям. Наставники Н1 адаптируют первокурсников к обучению в вузе при переходе от школьной жизни к высшей системе образования, формируют осознанность к обучению с помощью методик тайм-менеджмента и самоменеджмента, вовлекают наставляемых во внеучебную и проектную деятельность. Наставники Н2 продолжают работу с отобранными студентами второго курса, которые проходят личностно-профессиональную диагностику, на основании которой совместно с наставником анализируется личностный профиль компетенций, формируются планы и треки развития.

За наставниками Н1 и Н2 закрепляется по несколько наставляемых, с которыми они индивидуально проводят цикл встреч согласно разработанной методике развития. Индивидуальные очные встречи наставляемого с наставниками Н1 и Н2 – обязательная составляющая проекта. Это делает работу наставника более клиентоцентричной; очная беседа усиливает эффективность проводимых занятий и снимает коммуникативные барьеры. Для наблюдения развития наставляемых в динамике наставники Н1 и Н2 фиксируют каждую проведенную встречу в базе данных, которая специально создана с этой целью в проекте «Наставничество». В базе данных отражаются основные важные показатели, характеризующие наставляемого на момент встречи.

На третьем этапе проекта наставники-работодатели Н3 делятся с наставляемыми экспертизой и опытом, погружают в сферу профессиональной деятельности, дают понимание карьерного развития. Одной из эффективных форм взаимодействия наставников Н3 с наставляемыми является организация индивидуальных стажировок и практик в государственных органах власти, государственных корпорациях, коммерческих и некоммерческих организациях, в основе которых лежит отбор наставляемых согласно их треку развития и заинтересованность работодателя. В качестве идеального результата прохождения подобных стажировок для наиболее активных студентов по окончании трех этапов проекта существует возможность трудоустройства согласно выбранному треку развития.

Разные уровни наставничества данной модели взаимосвязаны друг с другом, при этом ключевыми характеристиками этой взаимосвязи становятся принцип преемственности, каскадный эффект трансляции компетенций. Каждый последующий уровень логически вытекает из предыдущего, наследуя и развивая его цели, методы и результаты. Например, у желающих на первом курсе после прохождения первого этапа есть возможность стать наставниками по адаптации Н1. После окончания вуза и успешного трудоустройства выпускники зачастую хотят стать наставниками по карьерному развитию Н3. Таким образом, система наставничества реализует кумулятивную функцию накопления человеческого капитала, позволяет подготовить не только наставников разных уровней из числа наставляемых, но и сформировать профессиональное сообщество будущих управленцев.

Проект «Наставничество» осуществляет отбор наиболее заинтересованных в будущей профессиональной карьере студентов. Ежегодно к проекту присоединяются около 300 первокурсников Института государственной службы и управления Президентской академии, а с 2024 года в проект активно входят филиалы Академии (на 2025–2026 учебный год – 11 филиалов).

2 Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastavniki-v-rossii-kto-oni

Переходя от этапа к этапу, студенты проходят естественный фильтр: наставники отмечают самых мотивированных, целеустремленных и готовых к развитию. Так формируется сообщество будущих профессионалов – тех, кто не просто учится, а сознательно строит свою траекторию, впитывая опыт, рекомендации и поддержку наставников. Это не случайный отбор, а закономерный результат вовлеченности и осмысленного движения вперед.

Так, например, сравнение по среднему баллу успеваемости групп студентов, которые переходят на второй этап проекта «Наставничество», с основным массивом студентов Института государственной службы и управления Президентской академии показало, что средний балл студентов второго этапа проекта намного выше, хотя данный критерий не является значимым в системе отбора студентов в проект. Это подтверждает гипотезу о том, что наиболее успешные студенты – те, кто осознанно относится и к процессу обучения, и к будущему профессиональному выбору.

Изначально такая система наставничества выстраивалась в рамках внеучебной деятельности; на сегодняшний день проект «Наставничество» встроен в учебный процесс в качестве факультатива «Проектная мастерская “Наставничество”». Статус учебной дисциплины подчеркивает важность содержательной и воспитательной составляющих этого курса, соединяет роль преподавателя и наставника, акцентирует внимание на необходимости формирования у студентов осознанного отношения к профессиональному самоопределению.

Модель компетенций проекта «Наставничество»

В основе проекта «Наставничество» лежит модель управленческой готовности, разработанная экспертами факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Президентской академии. Модель является фундаментом в реализации технологии комплексного ресурсного анализа руководителей системы государственного управления. И хотя прежде всего модель применяется для оценки руководителей различного уровня управления (как в государственных, так и коммерческих структурах), в рамках проекта «Наставничество» она была адаптирована к применению по отношению к студентам Президентской академии.

Выбор данной модели применительно к проекту «Наставничество» обусловлен рядом причин. Во-первых, методология комплексного ресурсного анализа позволяет выявить актуальный уровень выраженности ключевых личностно-профессиональных качеств, необходимых для успешной реализации управленческой и профессиональной деятельности государственных служащих (действующих и будущих, к которым потенциально относятся студенты Института государственной службы и управления Президентской академии). Во-вторых, модель управленческой готовности дает представление как о потенциале управленческой готовности (то есть системе потенциально имеющихся и возможных индивидных, личностных и профессиональных ресурсов), так и об актуальном потенциале (то есть актуальной возможности осуществлять управленческую деятельность на определенном уровне управления) [Синягин, 2020. С. 65]. Таким образом возможна диагностика потенциала развития студентов, что отвечает одной из ключевых целей проекта.

Модель управленческой готовности факультета оценки и развития управленческих кадров высшей школы государственного управления (далее – ФОиР ВШГУ) включает в себя три составляющие: лидерскую, менеджерскую и экспертную, которые, в свою очередь, состоят из девяти метакомпетенций [Диагностика и профессиональное развитие..., 2021. С. 59]. Наиболее выраженные показатели представляют собой сильные стороны (ресурсы), которые целесообразно развивать и применять в деятельности в первую очередь.

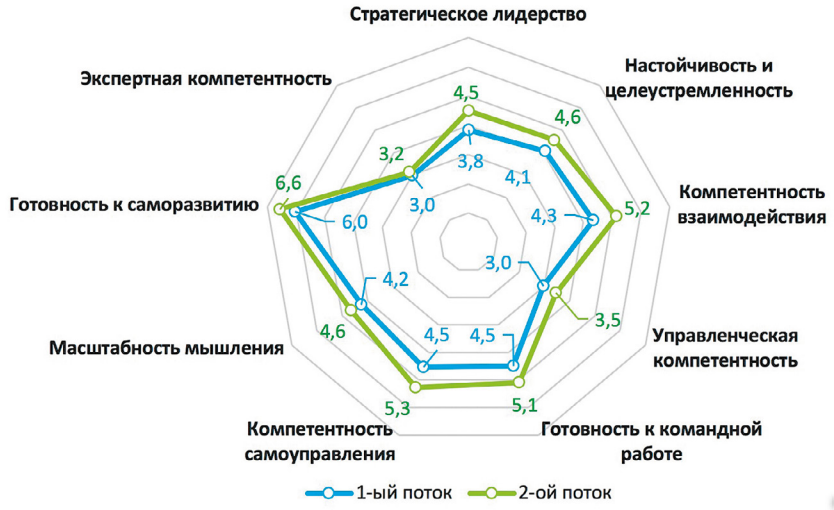
В рамках проекта «Наставничество» модель была адаптирована под целевую аудиторию студентов – интегральные показатели «масштабность мышления» и «экспертно-аналитическая компетентность» были скорректированы в силу того, что эти метакомпетенции еще только формируются у студентов на данном этапе социализации. Вместо них в рамках модели проекта используются такие компетенции, как «гибкость мышления» и «аналитическое мышление» – наиболее значимые составляющие потенциала развития будущих управленцев в студенческом возрасте. Ведь именно «гибкость мышления» помогает студенту быстро адаптироваться в социуме и эффективно работать в условиях неопределенности, а «аналитическое мышление» – базовая компетенция студента для работы с информацией в образовательной деятельности.

Итоговая модель проекта включает в себя такие компетенции, как лидерство, настойчивость и целеустремленность, коммуникативная компетентность, управленческая компетентность, самоуправление и стрессоустойчивость (управление собой), готовность к командной работе и сотрудничеству, готовность к обучению и саморазвитию, гибкость мышления, аналитическое мышление.

Также одной из составляющих при выстраивании компетентностной модели проекта стали

Рисунок 2. Сравнение результатов личностно-профессиональной диагностики участников проекта «Наставничество» с результатами основного массива студентов

Figure 2. Comparison of the results of personal and professional diagnostics of participants in the Mentoring project with the results of the main student population



компетенции и их показатели Центра компетенций платформы «Россия – страна возможностей»[3], которые по своему наполнению близки компетенциям модели управленческой готовности. Хочется отметить, что компетенции модели проекта «Наставничество» по своему наполнению соответствуют модели компетенций, предлагаемой Национальным агентством развития квалификаций в проекте «Национальная рамка универсальных (общих) компетенций», а также способствуют формированию универсальных умений, которые выявлены практически во всех отраслевых профессиональных стандартах [Методические рекомендации..., 2022. С. 70–71].

Сопровождение студентов по этой модели начинается уже на первом курсе в рамках работы наставляемого с наставником по его адаптации к новой образовательной среде (четвертая встреча первого этапа проекта) и активно продолжается на протяжении всего основного трека второго этапа.

В ходе проекта все наставляемые второго этапа проходят личностно-профессиональную диагностику, а также получают развивающую обратную связь по результатам диагностики, что в дальнейшем становится фундаментом для будущего составления индивидуального трека профессионального развития на втором этапе проекта.

Мы сравнили результаты личностно-профессиональной диагностики по оценке управленческого потенциала участников проекта «Наставничество» и основного массива студентов, которые не участвуют в проекте (см. **рисунок 2**).

Как видно из диаграммы, результаты личностно-профессиональной диагностики участников проекта по всем компетенциям, кроме экспертной, на порядок выше, чем у тех студентов, которые не участвуют в проекте. Это объясняется тем, что в проект уже на первом курсе приходят мотивированные к личностно-профессиональному развитию студенты, а в процессе участия в проекте их компетенции развиваются. Экспертная компетенция у студентов бакалавриата в силу возрастных причин находится в процессе становления, поэтому в модели компетенций проекта она заменена на работу с аналитическим мышлением, о чем говорилось выше.

Таким образом, уже в период обучения в Президентской академии в рамках проекта «Наставничество» студенты знакомятся с основными требованиями при проведении отбора / подбора в органы публичной власти, системой оценки и диагностическими инструментами, которые их могут ждать в возможном профессиональном будущем, понимают и осознают собственные ресурсы и потенциал, необходимые для развития.

Одним из важных результатов проекта является разработка методического сопровождения для наставников и наставляемых всех уровней, которая представляет собой авторский курс по личностно-профессиональному развитию наставляемого. В него входят известные и авторские методики по самоменеджменту и тайм-менеджменту, большой диагностический инструментарий, ряд логически выстроенных психологических упражнений (по мере становления личностного профиля и развития компетенций).

Методическое сопровождение включает методички для наставников и рабочие тетради для наставляемых, которые выдаются участникам проекта в начале учебного года (согласно прохождению каждого этапа проекта). Для обучения наставников была открыта виртуальная мастерская наставника, которая представляет собой серию обучающих видео по каждому этапу проекта для наставников Н1 и Н2.

3 Россия – страна возможностей; платформа развития. Центр компетенций. https://rsv.ru/competitions/project/1/f9d73c66-a75b-4f01-bc37-287165289a9c/

На сегодняшний день (2025–2026 учебный год) проект охватывает все факультеты ИГСУ (государственное и муниципальное управление, зарубежное регионоведение, управление проектами и программами, экономика и государственное правление, журналистика), что составляет 320 первокурсников первого этапа, 120 наставляемых второго этапа и 100 участников третьего этапа. Для работы с этими наставляемыми в проекте 115 наставников разного уровня (65 наставников Н1, 35 наставников Н2, 15 наставников Н3).

Также к проекту присоединились одиннадцать филиалов Президентской академии. В дальнейшем ожидается присоединение других филиалов Президентской академии к проекту «Наставничество». Участие студентов разных образовательных программ (от управленческих специальностей до факультета журналистики) подтверждает не только тиражируемость проекта в филиалах Президентской академии, но и возможность адаптации методики проекта в других вузах и образовательных организациях.

Проводится мониторинг личностного развития наставляемых на протяжении всего периода их обучения в Президентской академии на основании оцифрованных характеристик наставников, что позволяет анализировать индивидуально-образовательные траектории студентов в динамике и формировать базу данных талантливых студентов как лонгитюдное исследование развития.

Заключение

В условиях постоянных изменений, возрастающей востребованности осознанности, эмпатии, системного и критического мышления, умения выделять правильные контексты в многомерном пространстве в условиях цифровой трансформации усиливается акцент на качественное изменение в подходах к профессиональной подготовке, профессиональному образованию, формированию профессиональной идентичности, в том числе управленческих кадров.

Фокус внимания смещается в сторону трансформации образовательных целей, формирования новых принципов профессиональной и карьерной навигации в мире неопределенности. Также повышается роль самостоятельного выбора и ответственности за собственное профессиональное развитие, способность быть субъектом в образовательном процессе и рефлексировать собственное обучение через опыт.

Ключевой задачей становится формирование образовательной среды, способствующей раскрытию потенциала личности. Формируется и новая практика отношений между различными образовательными субъектами на основе своеобразного трансфера лучшего опыта и достижений, когда создаются возможности для запуска синергетических интеграционных механизмов.

Внешние изменения определяют требования к проектированию систем и технологий наставничества, усиливают необходимость их интеграции в образовательную деятельность. Акцент на усиление индивидуальной направленности, гибкости и удовлетворение профессиональных запросов будущих управленцев способствует формированию новых подходов к наставничеству путем обеспечения ценностно-смысловой взаимосвязи ключевых субъектов: обучающихся и системы органов власти как представителей работодателя.

Используемые в проекте «Наставничество» личностно ориентированный, человекоцентричный и ресурсный подходы, а также разработанная методология проекта ориентированы на получение студентом нового опыта, его проживание, соотношение этого опыта с нормами права и социума, на формирование субъектности и ответственности за собственное личное и профессиональное развитие.

Таким образом, проект «Наставничество» Президентской академии – это системная практика сопровождения будущих управленцев-профессионалов в течение всего периода обучения в вузе, которая включает лонгитюдное исследование личностно-профессионального развития студентов и мониторинг профессионального роста выпускников в рамках 5–10 лет, что позволяет формировать сообщество выпускников и наставников, принимать участие в их карьерном развитии, интегрировать смыслы преемственности ценностей и опыта.

Литература

Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / [Баркова Ю.К. и др.]; под общ. науч. ред. Ю.В. Синягина. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. EDN: HMTAPC

Долгугева А.Н., Кадневский В.М., Сергиенко Е.И. Наставничество как партнерский стиль взаимодействия подростков. *Социальная педагогика*. 2014. № 4. С. 68–74. EDN: SWMXFJ

Мамаева И.А. Двумерная модель наставничества в негуманитарном вузе. *Агроинженерия*. 2020. № 5 (99). С. 71–77. https://doi.org/10.26897/2687-1149-2020-5-71-77

Методические рекомендации по формированию межотраслевой рамки квалификаций и профессиональных стандартов в сфере управления / Отв. ред. Е.И. Переверзева. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022.

Петраш М.Д., Стрижицкая О.Ю., Полякова М.К., Харитонова Т.С. Понимание наставничества современной молодежью на начальном этапе профессионального обучения. *Вестник*

Костромского государственного университета. 2020. Т. 26. № 1. С. 85–91. https://doi.org/10.34216/2073-1426-2020-26-1-85-91. EDN: DDGQCS

Попова С.Ю., Селезнева А.В. Наставничество в работе с молодежью: технологии и инструменты. Тверь, 2022. EDN: IYPUTJ

Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020.

Синягина Н.Ю., Березина В.А., Богачева Т.Ю. и др. Методология (целевая модель) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования. М.: Рыбаков фонд, 2019.

Челнокова Е.А., Тюмасева З.И. Эволюция системы наставничества в педагогической практике. *Вестник Мининского университета*. 2018. Т. 6. № 4. https://doi.org/10.26795/2307-1281-2018-6-4-11. EDN: YPCXPV

Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики. *Мир психологии*. 2020. № 4 (104). С. 199–208. https://doi.org/10.51944/2073-8528_2020_4_199. EDN: JHALCI

References

Chelnokova E.A., Tyumaseva Z.I. Evolution of the mentoring system in pedagogical practice. *Vestnik Mininskogo universiteta*. 2018. Vol. 6. No. 4. https://doi.org/10.26795/2307-1281-2018-6-4-11. EDN: YPCXPV. In Russian

Diagnostics and professional development of public service management personnel: methodology and technologies: collective monograph / [Barkova Yu.K. et al.]; Ed. by Yu.V. Sinyagin. Moscow: Izdatelskiy dom «Delo», 2021. EDN: HMTAPC. In Russian

Dolgugeva A.N., Kadnevsky V.M., Sergienko E.I. Tutorship as the partner style in teens' interactions. *Sotsialnaya pedagogika*. 2014. No. 4. P. 68–74. EDN: SWMXFJ. In Russian

Mamaeva I.A. Two-dimensional model of mentoring in a non-humanitarian university. *Agroinzheneriya*. 2020. No. 5 (99). P. 71–77. https://doi.org/10.26897/2687-1149-2020-5-71-77. In Russian

Methodological recommendations to forming intersectoral framework of qualifications and professional standards in management / Ed. by E.I. Pereverzeva. Moscow: Izdatelskiy dom «Delo», 2022. In Russian

Petrash M.D., Strizhitskaya O.Yu., Polyakova M.K., Kharitonova T.S. Understanding of mentorship by modern youth at the initial stage of professional training. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2020. Vol. 26. No. 1. P. 85–91. https://doi.org/10.34216/2073-1426-2020-26-1-85-91. EDN: DDGQCS. In Russian

Popova S.Yu., Selezneva A.V. Mentorship in working with youth: technologies and tools. Tver, 2022. EDN: IYPUTJ. In Russian

Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of the heads of the constituent entities of the Russian Federation in the context of the new personnel policy. *Mir psikhologii*. 2020. No. 4 (104). P. 199–208. https://doi.org/10.51944/2073-8528_2020_4_199. EDN: JHALCI. In Russian

Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Izdatelskiy dom «Delo», 2020. In Russian

Sinyagina N.Yu., Berezina V.A., Bogacheva T.Yu. et al. Methodology (target model) of student mentoring for organizations implementing educational activities in general education, additional general education, and secondary vocational education programs. Moscow: Rybakov fond, 2019. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Юлия Владимировна Тюхтина, кандидат педагогических наук, заместитель директора Центра экспериментальных образовательных программ Института государственной службы и управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, Москва, 119571, проспект Вернадского, 84). E-mail: tyukhtina-yv@ranepa.ru

Для цитирования: *Тюхтина Ю.В.* Система наставничества в вузе как инструмент формирования резерва управленческих кадров. *Государственная служба*. 2026. № 1. С. 101–108.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Yulia V. Tyukhtina, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Deputy Director of the Center for Experimental Educational Programs, Institute of Public Administration and Civil Service
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (84, Vernadsky Prospekt, 119571, Moscow, Russian Federation). E-mail: tyukhtina-yv@ranepa.ru

For citation: *Tyukhtina Yu.V.* Mentoring system in higher education as a tool for developing managerial talent pool. *Public Administration*. 2026. No. 1. P. 101–108.