

УДК 343.83

DOI 10.33463/2687-1238.2022.30(1-4).2.188-196

ДЕНИС АНАТОЛЬЕВИЧ БРЫКОВ,
кандидат юридических наук, доцент,
доцент кафедры управления и организации деятельности
уголовно-исполнительной системы,
Академия ФСИН России, г. Рязань, Российская Федерация,
ORCID: 0000-0002-8526-5432,
e-mail: tornaden@rambler.ru

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Для цитирования

Брыков, Д. А. Современное состояние кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы / Д. А. Брыков // Человек: преступление и наказание. – 2022. – Т. 30(1–4), № 2. – С. 188–196. – DOI : 10.33463/2687-1238.2022.30(1-4).2.188-196.

Аннотация. В статье рассматривается современное состояние кадровой деятельности органов и учреждений уголовно-исполнительной системы. Для этого был осуществлен анализ статистических данных кадрового обеспечения за последние два года и изучены мероприятия, проведенные Федеральной службой исполнения наказаний для улучшения показателей кадровой деятельности. Кроме того, в статье обобщены основные изменения в нормативно-правовой регламентации прохождения службы в уголовно-исполнительной системе. Проблемы кадрового обеспечения уголовно-исполнительной системы связаны с несовершенством нормативного законодательства в сфере обеспечения денежного довольствия, материального стимулирования, социальной защиты сотрудников. Указанные причины, а также значительные физические нагрузки на личный состав в условиях ненормированного служебного времени становятся главными причинами текучести кадров. В настоящее время требуется существенная нормотворческая работа по регламентации системы управления персоналом уголовно-исполнительной системы, направленная на повышение эффективности кадровой деятельности. Значительная часть данной работы была проведена в 2018–2021 годах. Однако остаются отдельные направления совершенствования, которые изложены в статье. Предложен ряд мероприятий по изменению действующего законодательства в сфере управления персоналом. Данные изменения позволят унифицировать правовое положение сотрудников уголовно-исполнительной системы с другими категориями государственных служащих.

Ключевые слова: управление персоналом, работа с кадрами, персонал уголовно-исполнительной системы, кадровое обеспечение деятельности уголовно-исполнительной системы, кадровая функция.

© Брыков Д. А., 2022



Статья лицензируется в соответствии с лицензией [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Политические, экономические и социальные изменения в системе государственных органов Российской Федерации привели к необходимости совершенствования всего функционально-организационного механизма правоохранительных органов страны [1, с. 54], в том числе уголовно-исполнительной системы (УИС) и ее кадровой политики. Так, любая государственная система нуждается в качественном отборе и управлении персоналом, который, в свою очередь, должен надлежащим образом обеспечивать стабильное состояние организации [2, с. 18]. Такая необходимость в формировании современного кадрового ядра присутствует и в УИС России, поскольку от высококвалифицированных специалистов зависит эффективность функционирования всей системы исполнения наказаний.

Одной из основополагающих задач в механизме развития УИС является формирование крепкого кадрового потенциала, который будет направлен на эффективную работу в новых социальных реалиях XXI в. Проблемы кадрового обеспечения УИС связаны в первую очередь с несовершенством нормативного законодательства в сфере обеспечения денежного довольствия, материального стимулирования, социальной защиты сотрудников УИС. Указанные причины, а также значительные физические нагрузки на личный состав в условиях ненормированного служебного времени становятся главными причинами текучести кадров в УИС.

Решение данных системных проблем является первоочередной задачей Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) и требует изменений их нормативной регламентации, которые позволят в целом укрепить кадровую политику УИС. Реализация этой задачи может быть достигнута только в результате комплексной оценки системы управления персоналом, направленного на повышение эффективности функционирования учреждений и органов УИС. В свою очередь, выработка правильной кадровой стратегии в УИС позволит укрепить различные аспекты управления персоналом и оптимизировать их деятельность.

Особенности социально-экономического уровня регионов, высокая конкуренция на рынке труда, в том числе среди крупных предприятий и федеральных органов исполнительной власти, в которых предусмотрена военная и правоохранительная служба, не способствуют спросу на предлагаемые к замещению вакантные должности. Комплектование вакантных должностей начальствующего состава УИС остается одной из приоритетных задач ФСИН России. По-прежнему вызывает озабоченность увеличивающийся отток квалифицированных кадров, что приводит к неуккомплектованности должностей, увеличению нагрузки на сотрудников, снижает престиж службы и угрожает надлежащему исполнению государственных функций, возложенных на ФСИН России.

Управлением кадров ФСИН России был проведен анализ состояния работы территориальных органов ФСИН России по кадровому обеспечению в 2021 г., а также сохранению стабильного высокопрофессионального кадрового состава, способного эффективно решать поставленные задачи. В настоящее время учреждения и органы УИС осуществляют свою деятельность в условиях острого дефицита кадров и «хронического» некомплекта начальствующего состава, и, несмотря на принимаемые меры по стабилизации кадровой обстановки в течение 2021 г., территориальным органам ФСИН России не удалось сократить некомплект начальствующего состава, который вырос и по состоянию на 1 января 2022 г. составил 11,47 %, в том числе младшего начальствующего состава – 14,74 %.

Рост количества вакантных должностей начальствующего состава допущен в 76 территориальных органах ФСИН России из 81, в том числе и в тех регионах, где ранее прослеживалась устойчивая кадровая ситуация и не возникало трудностей с ком-

плектованием вакантных должностей, а также сохранением кадрового потенциала. В 38 территориальных органах ФСИН России показатель некомплекта превышает средний показатель по УИС. Основную негативную роль в росте показателя некомплекта в 2021 г. сыграло значительное увеличение количества уволенных сотрудников по сравнению с 2020 г. на 3,67 %. При этом в 2021 г., несмотря на ограничения, связанные с пандемией COVID-19, удалось несколько увеличить количество принятых на службу кандидатов. Так, в 2021 г. принято на службу в УИС 17 604 чел. (АППГ – 17 328).

Анализ проведенной работы показал, что отдельными территориальными органами ФСИН России не приняты исчерпывающие меры по снижению оттока кадров, что свидетельствует о недостаточной работе руководителей всех уровней по удержанию сотрудников на службе в УИС. Так, в 2021 г. количество уволенных сотрудников в 1,4 раза превышало количество принятых, при этом из числа младшего начальствующего состава – в 1,1 раза, в связи с чем за этот период вырос некомплект указанной категории сотрудников и соответственно увеличилась служебная нагрузка на него [3, с. 230–241].

Анкетирование увольняемых показало, что сотрудники учреждений территориальных органов ФСИН России, входящих в состав различных федеральных округов, при увольнении отмечают одинаковые доминирующие условия, связанные с рисками безопасности жизнедеятельности, коммунально-бытовыми и средовыми факторами.

Распределение всех условий, влияющих на принятие решения об увольнении, вне зависимости от факторов позволяет выявить основные причины и условия, способствующие увольнению из УИС: негативное влияние работы на физическое самочувствие, здоровье (89,7 %), отсутствие жилья, в том числе служебного (71,3), частые задержки на работе, выход на службу вне графика, ненормированный рабочий день (35,9), психологическая и физическая усталость от работы (31,0), низкий уровень заработной платы (24,4), отсутствие делового взаимодействия между сотрудниками различных отделов и служб (22,5), недостаточный уровень материально-технического оснащения рабочих мест (18,6 %).

Согласно анализу данных, представленных территориальными органами ФСИН России, основными причинами и условиями наличия большого количества вакантных должностей в территориальных органах ФСИН России являются:

- низкий уровень денежного довольствия, которое у вновь принятого сотрудника младшего начальствующего состава значительно ниже средней заработной платы в отдельных регионах;
- значительная конкуренция на рынке труда со стороны гражданских предприятий, правоохранительных органов и воинских частей с более благоприятными условиями и оплатой труда;
- наличие возможности улучшения жилищных условий по накопительно-ипотечной системе в частях Министерства обороны Российской Федерации;
- нерегулярные выплаты компенсаций за наем жилого помещения;
- напряженный график службы, что наряду с усилением требовательности к выполнению служебных обязанностей приводит к текучести кадров;
- отсутствие трудовых ресурсов в регионах, особенно в местах, где дислоцируются несколько учреждений.

В целях популяризации деятельности УИС руководством Федеральной службы исполнения наказаний осуществляются мероприятия, направленные на соблюдение правопорядка, законности, а также на реализацию гарантий социальной защиты сотрудников и повышению престижа службы в УИС.

Одним из приоритетных направлений Концепции развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 апреля 2021 г. № 1138-р, является создание комфортных условий для несения службы и возможностей для продвижения по службе в целях эффективного исполнения служебных обязанностей сотрудниками УИС и с учетом специфики службы. Создание этих условий предусматривает формирование стабильного высокопрофессионального кадрового состава УИС, стимулирование сотрудников УИС, предусматривающее создание многофакторной системы мотивации, разработку и осуществление комплекса мер, направленных на повышение привлекательности службы в УИС, конкурентоспособности Федеральной службы исполнения наказаний как работодателя на рынке труда. Кроме того, подпрограммой «Регулирование государственной политики в сфере исполнения уголовных наказаний» государственной программы Российской Федерации «Юстиция», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 312, предусмотрены мероприятия по вопросам улучшения жилищных условий посредством предоставления единовременной социальной выплаты и выплаты денежной компенсации за наем (поднаем) жилых помещений.

ФСИН России в целях решения проблем комплектования должностей проводится планомерная работа по снижению количества вакансий:

- систематизировано взаимодействие кадровых подразделений и руководителей всех уровней;

- приказом ФСИН России от 13 декабря 2019 г. № 1126 снижены требования к состоянию здоровья кандидатов на службу, и в настоящее время подготовлены новые изменения и корректировки;

- разработаны и направлены в территориальные органы ФСИН России методические рекомендации по организации взаимодействия кадровых подразделений и врачебных комиссий по приему кандидатов на службу, а также разъяснения о возможности сокращения срока испытания;

- приказом ФСИН России от 9 апреля 2020 г. № 250 установлена дополнительная надбавка к должностному окладу в размере 10 % с целью закрепления на службе сотрудников младшего начальствующего состава, замещающих должности в следственных изоляторах и исправительных учреждениях, имеющих стаж службы менее 2 лет;

- в 2021 г. в Федеральный закон от 19 июля 2018 г. № 197-ФЗ «О службе в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации и о внесении изменений в Закон Российской Федерации „Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы“» внесены изменения в части повышения возрастных ограничений для пребывания на службе в УИС с целью сохранения сотрудников, имеющих большой профессиональный опыт и достигших предельного возраста пребывания на службе, а также предусмотрена возможность в течение пяти лет после достижения предельного возраста заключать с сотрудниками (имеющими положительную последнюю аттестацию и соответствующими требованиям к состоянию здоровья) новые контракты сроком до пяти лет, а не только на 1 один год, как было ранее;

- организована работа по приглашению на службу ранее уволенных по положительным основаниям сотрудников.

Анализ поступивших в течение 2021 г. обращений граждан (сотрудников) показал, что типовыми проблемными вопросами заявителей являются правомерность увольнения, затягивание приема на службу (работу), перевода, своевременность назначения пенсии

и осуществление выплат при увольнении, предоставление компенсаций за отработанное сверх нормальной продолжительности рабочее время, восстановление на службе.

В ходе рассмотрения обращений нашли свое подтверждение нарушения установленного порядка зачисления сотрудников в распоряжение при переименовании структурных подразделений территориального органа ФСИН России; государственной штатной дисциплины; учета рабочего времени, приведшие к непредставлению соответствующей компенсации сотрудникам; порядка назначения сотрудников на должности в части несоответствия их состояния здоровья группе предназначения по направлению деятельности; права сотрудников на отдых – выходы на службу в периоды отпусков; сроков оформления документов для назначения пенсии; сроков рассмотрения документов для получения единовременной социальной выплаты для приобретения или строительства жилого помещения; месячного срока реализации рапорта сотрудника об увольнении из УИС; сроков направления личных дел по запросу другого территориального органа ФСИН России, а также несвоевременное назначение служебной проверки по обращению; несвоевременное направление копий материалов из личного дела по запросу органов внутренних дел; необоснованное заключение с сотрудником, замещающим должность руководителя, срочного контракта; необоснованное непредоставление сотрудникам отпусков; нарушение Кодекса этики и служебного поведения сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих, утвержденного приказом ФСИН России от 11 января 2012 г. № 5.

В соответствии с распоряжением ФСИН России от 27 августа 2021 г. № 225-р в ряде учреждений ФСИН России проводилась апробация Комплексной программы профилактики текучести и некомплекта кадров учреждений, подчиненных территориальным органам ФСИН России. Социально-психологический климат в большинстве учреждений, участвующих в апробации Комплексной программы, был оценен как удовлетворительный. Однако, несмотря на удовлетворительную оценку климата в целом, были отмечены недостатки по следующим направлениям кадровой деятельности.

1. Организация совместной деятельности – недостаточная кадровая обеспеченность, частые выходы на службу, несоответствие выполняемой работы должностным обязанностям, неравномерное распределение обязанностей между сотрудниками, неудовлетворенность организацией взаимодействия между сотрудниками.

2. Взаимоотношения, характер коммуникаций – основные причины возникновения конфликтных ситуаций, большой объем работы.

3. Физическое состояние и санитарно-гигиенические условия труда – в наибольшей степени неудовлетворенность уровнем денежного довольствия, режимом службы, материально-техническим обеспечением и санитарно-гигиеническими условиями.

4. Мотивация и удовлетворенность работой – подыскивают другую работу, если бы представилась возможность, перевелся бы в другое учреждение.

5. Стиль руководства – внимание непосредственных руководителей к подчиненным.

6. Традиции – уровень сформированности обычаев, групповых норм поведения в коллективе.

Анализ итогов реализации мероприятий Комплексной программы показывает, что показатели некомплекта и текучести не имеют прямой корреляции. Так, из 20 учреждений, в которых произошло снижение некомплекта, в 10 (50 %) увеличились показатели текучести кадров, при этом в двух учреждениях хотя и достигнуты положительные результаты в вопросе комплектования, но в абсолютных цифрах некомплект возрос в связи с введением дополнительных штатных единиц.

Вместе с тем на эффективность реализации мероприятий Комплексной программы повлияли отрицательные факторы, характерные в целом для ситуации с комплектованием вакантных должностей УИС (глобальные изменения на рынке труда, связанные с распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19, длительные сроки оформления кандидатов на службу в УИС, связанные, прежде всего, с прохождением медицинского освидетельствования, а также невысокий уровень денежного содержания сотрудников в период срока испытания, особенно для категории сотрудников, которым он установлен на 6 месяцев), и факторы регионального значения (нахождение нескольких учреждений в одном (близлежащих) населенном пункте, отдаленность учреждений от региональных центров, наличие организаций в муниципальных образованиях с более высокой оплатой труда).

В целях улучшения работы по комплектованию должностей руководителей территориальных органов ФСИН России номенклатуры директора ФСИН России в течение 2021 г. структурными подразделениями ФСИН России совместно с территориальными органами ФСИН России организована работа по формированию кадрового резерва ФСИН России. Ее суть заключается в тщательном анализе содержания функций посредством изучения инструкции, опроса сотрудников, наблюдения, хронометража с целью выделения простых видов работ, приемов, процедур с последующим их рациональным распределением среди сотрудников кадрового аппарата. Подобный подход исключает образование мертвых зон. Более того, задача облегчается тем, что работа с кадрами в большинстве своем регламентирована нормативными актами, где основные функции уже редуцированы, то есть указывается конкретный перечень процедур и средств, направленных на их реализацию.

Для повышения эффективности организации работы по подбору кандидатов к назначению на должности (включения в кадровый резерв) руководящего состава территориальных органов ФСИН России и учреждений, непосредственно подчиненных ФСИН России, директором ФСИН России утвержден Регламент взаимодействия структурных подразделений.

Кроме того, управлением кадров ФСИН России разработаны и направлены в территориальные органы ФСИН России и структурные подразделения ФСИН России Рекомендуемые критерии для подбора кандидатов для включения в кадровый резерв и назначения на должности начальников территориальных органов ФСИН России и их заместителей.

Снижение количества заявленных в резерв кандидатов обусловлено переходным периодом, связанным с установлением высоких требований к кандидатам и внедрением Рекомендуемых критериев и Регламента взаимодействия структурных подразделений ФСИН России. Применение Рекомендуемых критериев позволило при отборе сотрудников снизить количество кандидатов, не подходящих по своим личным и деловым качествам, а также опыту работы для включения в резерв по предполагаемому направлению деятельности.

При анализе сложившейся ситуации в кадровом обеспечении ФСИН России можно выделить комплекс мероприятий по его совершенствованию, структурированный на несколько блоков.

1. Набор сотрудников

При изучении требований, предъявляемых в том числе ФСИН России при приеме на службу сотрудников, прослеживается тенденция к их минимизации в части согласования всех кандидатов, претендующих на замещение должностей в УИС Российской Федерации, со структурными подразделениями ФСИН России [4, с. 42]. Одной из причин низко-

го темпа комплектования вакантных должностей является сбор большого количества документов для приема на службу в УИС (необходимость прохождения исследования в центре психологической диагностики (ЦПД), сбор платных медицинских справок по месту жительства, прохождение ВВК с часто сопутствующими ему дополнительными платными медицинскими обследованиями, необходимость ожидания ответа по направленным специальным проверкам, подтверждение подлинности диплома, длительный период предоставления по запросам копий послужных списков и приказов об увольнении по предыдущим местам службы), что отталкивает кандидатов от дальнейшего оформления на разных этапах и вынуждает их трудоустраиваться в гражданские организации (трудоустройство занимает несколько дней) [5, с. 120].

В целях комплектования вакантных должностей территориальных органов ФСИН России необходимо проработать вопросы:

- о взаимодействии с военно-врачебной комиссией Вооруженных Сил Российской Федерации в части решения проблемы переосвидетельствования кандидатов старше 27 лет, в отношении которых ранее военно-врачебной комиссией Вооруженных Сил Российской Федерации вынесено заключение о негодности к службе;
- выделении жилого фонда УИС, а также возможности оформления льготной ипотечной системы для сотрудников УИС;
- об увеличении денежного довольствия младшему начальствующему составу УИС. Служба в УИС Российской Федерации является неконкурентоспособной на рынке, поскольку, несмотря на действие системы надбавок к денежному довольствию, уровень оплаты труда младшего начальствующего состава остается низким по сравнению со средней заработной платой;
- уменьшении документооборота при приеме на службу в части предоставления кандидатами на службу справок о доходах, расходах;
- имуществе и обязательствах имущественного характера в связи с отсутствием их практической значимости при приеме.

2. Профессиональное обучение

Основным видом профессионального обучения является обучение в процессе служебной деятельности. В целях совершенствования данного направления деятельности необходимо:

- обеспечить практическую направленность подготовки сотрудников, использование интерактивных стрелковых тиров для занятий по огневой подготовке для формирования стрелковых навыков;
- при сдаче итоговых зачетов по окончании учебного года использовать балльную (дифференцированную) систему для дальнейшего присвоения квалификационных званий (конечный результат итоговой проверки должен быть выражен суммой набранных баллов по всем видам подготовок);
- при проведении занятий по физической подготовке формировать навыки у сотрудников по готовности к пресечению противоправных действий с использованием физической силы и специальных средств;
- проводить систематическую подготовку сотрудников, зачисленных в резерв руководящих кадров, по каждой должностной категории на базе территориального органа с использованием теоретической и практической модели обучения.

3. Прохождение службы

При анализе практического применения нормативных правовых актов Российской Федерации выявлен пробел, касающийся назначения служебной проверки и возможного

решения комиссией вопроса об увольнении сотрудника из УИС. Нередко встречаются случаи злоупотребления сотрудниками права подачи рапорта об увольнении по собственному желанию, в частности, в случае совершения ими противоправного поступка либо поступка, порочащего честь, достоинство, деловую репутацию.

В практической деятельности, несмотря на предпринимаемые меры по уменьшению текучести кадров, сдерживать рост увольнений сотрудников, не достигших предельного возраста пребывания на службе, максимальной выслуги лет в календарном исчислении, проблематично в связи с неконкурентоспособностью УИС, высокой напряженностью в работе.

С целью совершенствования данного направления деятельности необходимо восполнение вышеуказанных пробелов в законодательстве Российской Федерации путем внесения соответствующих предложений в установленном порядке.

В связи с неэффективной процедурой отбора и оценки кандидатов, неконкурентоспособностью УИС по сравнению с гражданскими организациями, наличием значительного числа вакансий и большой текучестью кадров руководство учреждений вынуждено отступать от принципа тщательного отбора кадров при приеме на работу. На должности младшего начальствующего состава идут люди, имеющие среднее образование, низкую подготовку, невысокий интеллектуальный уровень.

Актуальной мерой направленной на повышение качественно-количественной характеристики персонала, является увеличение размера денежного довольствия и преимуществ службы в части предоставления жилья, ипотеки, медицинского обслуживания, что позволило бы создать конкурентную среду среди кандидатов и привело бы к более качественному отбору на основе имеющегося образования, опыта, достижений, моральных качеств, состояния здоровья кандидатов.

При анализе требований, касающихся движения персонала в УИС, также выявлена тенденция к снижению количества согласований перемещений действующих сотрудников со структурными подразделениями ФСИН России, что ведет к сокращению срока назначения на должность [6, с. 118].

Кроме того, в связи с работой информационной системы персонифицированного учета и кадрового делопроизводства отмечается направленность к наиболее быстрому получению информации о сотруднике УИС, взаимодействию между территориальными органами и их учреждениями для наиболее оперативного решения задач в части комплектования УИС.

Для совершенствования указанного направления следует уменьшить документооборот и согласования в части отмены представления о перемещении сотрудника [7, с. 252], поскольку в рапорте и документе дублируется согласование вышестоящего руководства, которое, зная служебные показатели сотрудника и его морально-деловые качества, принимает решение о его перемещении с учетом морально-деловых качеств сотрудников готовить качественный резерв.

Существуют следующие рекомендации по повышению эффективности данного направления кадровой деятельности:

- развивать институт заочного обучения для нуждающихся в повышении образования, отменить обязательное комплектование кандидатов на обучение, что позволит направлять лишь нуждающихся, исключив формализм и нагрузку на учебные заведения;
- повышать конкурентоспособность руководящего звена УИС, возлагая на него временное исполнение обязанностей по вакантным и невакантным руководящим должностям;

– за счет ротации повышать универсальность сотрудников, ориентированных на развитие карьерного роста. Ротация служит хорошей профилактикой профессионального выгорания.

Подводя итог изучению современного кадрового обеспечения в УИС, можно сделать вывод о существенной работе, проделанной за прошедшие три года после принятия Федерального закона от 19 июля 2018 г. № 197-ФЗ, в части приведения ведомственного законодательства в соответствие с требованиями, предъявляемыми к государственной службе. Однако остается ряд моментов, требующих дальнейшей регламентации для повышения эффективности кадрового обеспечения УИС.

Библиографический список

1. Колодкин Л. М., Эльман Т. В. Правовое регулирование формирования профессионального кадрового состава органов внутренних дел Российской Федерации // Вестн. Орлов. гос. ун-та. Сер. Новые гуманитарные исследования. 2015. № 1(42). С. 51–54.
2. Нагорных Р. В. Административно-правовое регулирование государственной службы Российской Федерации в правоохранительной сфере : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2017. 22 с.
3. Основные показатели деятельности УИС. Январь – декабрь 2021 г.: информационно-аналитический сборник. Тверь : НИИИТ ФСИН России, 2021. 406 с.
4. Кочкина О. В. Проблемы и методы кадрового комплектования в УИС // Вестн. Владимир. юрид. ин-та. 2015. № 1. С. 41–43.
5. Долинин А. Ю. Кадровый потенциал УИС: оценка и развитие : монография. М. : Проспект, 2017. 168 с.
6. Летунов В. Н., Огородников В. И. Кадры УИС России на современном этапе // Уголовно-исполнительное право. 2015. № 3. С. 116–121.
7. Малкова Л. Л. Трудовая адаптация молодых сотрудников УИС: средовой подход // Уголовное наказание в России и за рубежом: проблемы назначения и исполнения : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. Вологда : ВИПЭ ФСИН России, 2016. С. 250–254.