

ЗАКОНОДАВЧЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДСТАВ ЗАОХОЧЕННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**LEGISLATIVE REGULATION OF THE GROUNDS FOR INCENTIVIZING CIVIL SERVANTS: UKRAINIAN AND EUROPEAN EXPERIENCE**

Ялі А.І., студентка І курсу магістратури факультету права та економічної безпеки
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Стаття присвячена дослідженню проблем правового регулювання підстав застосування заохочень до державних службовців в Україні. Проаналізовано чинне законодавство, виявлені недоліки, пов'язані з використанням оціночних понять «бездоганна та ефективна державна служба» та «особливі заслуги», що зумовлює суб'єктивність у прийнятті рішень і можливість зловживань.

У статті розглянуто досвід європейських країн, таких як Болгарія, Греція, Литва, Словаччина, Словенія, Угорщина та Чехія, з метою виявлення кращих практик у сфері правового регулювання заохочень. Проаналізовано законодавчі норми цих країн, що визначають підстави та критерії застосування заохочень до державних службовців. Особливу увагу приділено практикам, які дозволяють оцінювати досягнення службовців через конкретні показники результативності та ефективності.

На основі проведеного аналізу сформульовано пропозиції щодо усунення правової невизначеності. Зокрема, запропоновано надати офіційне роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби щодо конкретних ознак «бездоганної» та «ефективної» служби, а також «особливих заслуг», щоб забезпечити єдність тлумачення та запобігти зловживанням та корупційним ризикам. Підкреслено необхідність розробки чітких, об'єктивних та зрозумілих критеріїв, які б дозволили оцінювати досягнення державних службовців на основі реальних показників роботи.

Звернено увагу на важливість адаптації кращих європейських практик до українських реалій з метою підвищення об'єктивності та прозорості у застосуванні заохочень до державних службовців. Внесення відповідних змін до законодавства стане важливим кроком до забезпечення прозорості в системі державної служби України та її інтеграції до європейської спільноти.

Стаття має на меті сприяти вдосконаленню системи державної служби в Україні шляхом забезпечення справедливого та об'єктивного застосування заохочень, що сприятиме підвищенню мотивації державних службовців та зміцненню довіри суспільства до органів державної влади.

Ключові слова: державна служба, європейський досвід, підстави заохочення, зарубіжне законодавство, особливі заслуги, бездоганна та ефективна служба.

The article is devoted to the problems of legal regulation of the grounds for applying incentives to civil servants in Ukraine. The current legislation is analyzed, and shortcomings related to the use of evaluative concepts such as "impeccable and efficient public service" and "special merits" are identified, which leads to subjectivity in decision-making and the possibility of abuse.

The article also explores the experience of European countries, such as Bulgaria, Greece, Lithuania, Slovakia, Slovenia, Hungary and the Czech Republic, in order to identify best practices in the field of legal regulation of incentives. The legislative norms of these countries, which determine the grounds and criteria for applying incentives to civil servants, are analyzed. Particular attention is paid to practices that allow evaluating the civil servants' achievements through specific indicators of performance and efficiency.

Based on the conducted analysis, proposals have been formulated to address legal uncertainty. In particular, it is proposed to provide an official clarification from the National Agency of Ukraine on Civil Service regarding the specific characteristics of "impeccable" and "effective" service, as well as "special merits", to ensure consistency in interpretation and prevent abuse and corruption risks. The necessity of developing clear, objective, and understandable criteria that would allow for the evaluation of civil servants' achievements based on real performance indicators has been emphasized.

Attention is drawn to the importance of adapting the best European practices to in order to increase objectivity and transparency in the application of incentives to civil servants. The introduction of relevant legislative changes will be an important step towards ensuring transparency in the civil service system of Ukraine and its integration into the European community.

The article aims to contribute to the improvement of the civil service system in Ukraine by ensuring fair and objective application of incentives, which will contribute to increasing the motivation of civil servants and strengthening public trust in state authorities.

Key words: civil service, European experience, grounds for incentives, foreign legislation, special merits, impeccable and efficient public service.

Постановка проблеми. У сучасній системі державної служби України існує правова невизначеність щодо підстав застосування заохочень до державних службовців. Оціночні поняття, такі як «бездоганна та ефективна державна служба» та «особливі заслуги», не мають чітко визначених критеріїв у нормативно-правових актах, що дозволяє суб'єктам застосування заохочень на власний розсуд інтерпретувати їх зміст. Надмірний суб'єктивізм при вирішенні питання застосування заохочень сприяє зниженню довіри суспільства до органів державної влади, ставить під сумнів заслуги тих, до кого заохочення було застосоване та водночас знижує умотивованість інших державних службовців, уможливує зловживання та корупцію. Оціночні категорії щодо заслуг, бездоганного та ефективного виконання свого обов'язку державними службовцями мають знаходити свою об'єктивізацію на підставі реальних та конкретних показників роботи державних службовців. Враховуючи наведене, при вдосконаленні законодавства України у відповідній сфері доцільно орієнтуватись на досвід та успішні практики нормативно-пра-

вового регулювання заохочення державних службовців, що запроваджені в зарубіжних країнах, якими в сучасному контексті є практики європейських держав. Наведені обставини зумовлюють актуальність дослідження особливостей законодавчого регулювання підстав заохочення державних службовців у державах-членах ЄС.

Стан дослідження. Проблеми правового регулювання заохочення державних службовців досліджувались багатьма вченими-адміністративістами. Зокрема, можна відзначити праці Ю. П. Битяка, Л. Р. Білої-Тіунової, С. В. Ківалова, Т. О. Коломосьця, Д. А. Козачук, А. О. Колдашова, О. В. Кузьменко, Н. П. Матюхіної, О. М. Стеця, О. Г. Стрельченко, С. А. Федчишина та ін. У працях цих науковців досліджувались як теоретичні питання заохочення державних службовців, так і проблеми їх організаціїно-правового забезпечення, включаючи сутність заохочення, його підстави та види, місце в системі засобів забезпечення службової дисципліни у державній службі, заохочувальна процедура тощо. При цьому, доводиться констатувати, що європейському досвіду у сфері норма-

тивно-правового визначення підстав заохочення державних службовців присвячена досить обмежена кількість наукових публікацій. Враховуючи набуття Україною статусу держави-кандидата на членство у ЄС, на подальший та поглиблений аналіз заслуговує досвід європейських держав у сфері законодавчого регулювання підстав заохочення державних службовців.

Мета статті полягає в дослідженні законодавчого регулювання підстав застосування заохочення до державних службовців в Україні; аналізі європейського досвіду в цій сфері; розробці пропозицій щодо вдосконалення законодавства України задля підвищення об'єктивності та прозорості у застосуванні заохочень.

Виклад основного матеріалу. Питання заохочення державних службовців врегульовані Конституцією України від 28.06.1996 р., законами України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., «Про державні нагороди України» від 16.03.2000 р., указом Президента України «Про порядок представлення до нагородження та вручення державних нагород України» від 19.02.2003 р., постановою Кабінету Міністрів України «Про Почесну грамоту Кабінету Міністрів України» від 20.08.2008 р., наказами міністерств та інших центральних органів виконавчої влади в Україні тощо.

Так, у Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. врегульовано таку базову норму: «За бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами» [1, ст. 53].

Наведена норма базового закону в частині визначення фактичних підстав застосування заохочення рясніє оціночними поняттями: «бездоганна та ефективна державна служба», «особливі заслуги». Їхнє змістовне наповнення здійснюється через розсуд суб'єкта застосування при прийнятті рішення про заохочення. Як зазначає А. О. Колдашов, з одного боку, це цілком логічно, враховуючи розмаїття зовнішніх форм прояву заслуги службовців у процесі службової діяльності, однак, з іншого боку, там, де є розсуд, завжди існують умови для зловживань, корупції та інших проявів протиправних діянь [2, с. 114].

Відсутність офіційного роз'яснення цих понять, переліку визначення деталізованих критеріїв заохочення, спричинили різноманітність доктринальних підходів до тлумачення. Так, на думку авторів Науково-практичного коментаря до Закону України «Про державну службу» термін «бездоганна і ефективна державна служба» є оціночним поняттям, що пов'язується з: 1) дотриманням у службовій діяльності вимог Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів у сфері державної служби та виконання правил внутрішнього службового розпорядку; 2) виконанням обов'язків державного службовця щодо додержання службової дисципліни; 3) особистим позитивним внеском державного службовця в результати роботи державного органу, пов'язаним з показниками результативності, ефективності та якості його службової діяльності і проявленою професійною компетентністю. При цьому показники результативності, ефективності та якості визначаються з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції [3, с. 397].

Л. Р. Біла-Тіунова тлумачить поняття «бездоганна державна служба» як діяльність, до якої немає зауважень з боку як безпосереднього керівника, так і керівника державної служби. Поняття «ефективна державна служба»,

на думку науковиці, безпосередньо впливає із принципу ефективності державної служби і означає результативне та раціональне (найоптимальніше) виконання державним службовцем посадових обов'язків [4, с. 383]. Надавала Л. Р. Біла-Тіунова характеристики й особливих заслуг як підстави для заохочення. Вчена підкреслює, що зміст поняття «особливі заслуги» тлумачиться через такі оціночні критерії, як: визначні трудові досягнення; видатні заслуги, особисті мужність і героїзм, передбачені Законом України «Про державні нагороди України» [4, с. 383].

Д. А. Козачук під поняттям «особливі заслуги» пропонує розуміти «діяльність або окремих вчинок (вчинки), які гідні загального визнання, високої оцінки, створюють взірці для наслідування і відрізняються вищим за звичайне виконанням своїх обов'язків» [5, с. 15]. Автори Науково-практичного коментаря до Закону України «Про державну службу» тлумачать «особливі заслуги», звертаючись до інших нормативно-правових актів. Ними запропоновано розуміти цей термін через зв'язок з: 1) видатними заслугами у розвитку економіки, науки, культури, соціальної сфери, захисті Вітчизни, охороні конституційних прав і свобод людини, державному будівництві та громадській діяльності, іншими заслугами перед Україною, що відзначаються вищою формою відзначення громадян – державними нагородами України (преамбула Закону «Про державні нагороди»); 2) значними заслугами перед Україною у сфері державної, громадської або господарської діяльності, досягненнями у галузі науки, культури, освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту тощо, за які передбачається встановлення громадянам пенсій за особливі заслуги (преамбула Закону «Про пенсії за особливі заслуги перед Україною» від 01.06. 2000 р.); 3) особливими заслугами під час виконання службових обов'язків працівників центральних органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій, що входять до сфери їх управління, військовослужбовців та працівників військових формувань, осіб рядового і начальницького складу, працівників державних правоохоронних органів, а також інших осіб, визначених Положенням про відомчі заохочувальні відзнаки, затвердженим Указом Президента України від 30.05.2012 р. [3, с. 397].

У словнику «Службове право України» за редакцією Т. О. Коломоець та В. К. Колпакова зазначається, що заслуга, будучи фактичною підставою для заохочення, є діянням, позитивно оціненим компетентними суб'єктами як зразок виконання службових та інших обов'язків, спеціальних та особливих завдань, вчинення інших соціально значущих дій в інтересах суспільства і держави [6, с. 100].

О. О. Барабаш зауважує, що заслугою варто вважати зразкове виконання обов'язків, виконання обов'язків понад встановлені нормативи, вимоги [7, с. 12].

Таким чином, розуміння змісту фактичних підстав заохочення являє собою широкий спектр з чіткою невизначеними межами, що свідчить про надмірність розсуду, яким законодавець наділяє суб'єкта застосування заохочення. Відсутність чіткого визначення підстави заохочення ускладнює його застосування, а правова невизначеність збільшує можливість впливу суб'єкта заохочення на рішення щодо наявності або відсутності відповідних підстав.

На переконання А. О. Колдашова оціночні категорії щодо заслуг, сумлінного, бездоганного тощо виконання держслужбовцем своїх обов'язків повинні знаходити свою об'єктивацію на підставі реальних показників роботи службовців, що можуть виражатися в кількісних і якісних показниках. Науковець пропонує нормативно закріпити типові ознаки заслуги, що сприяло б уніфікації нормативних засад застосування заохочення до державних службовців, правозастосування у відповідній сфері відносин різними суб'єктами, наділеними правом приймати рішення про застосування заохочення. На його думку, уніфікація, максимально можлива нормативна регламен-

тація засад застосування заохочень сприятиме усуненню підстав для прояву суб'єктивізму, різноваріативного тлумачення, корупційних правопорушень [2, с. 115].

Ми погоджуємося з тим, що законодавче регулювання питання фактичних підстав заохочення потребує вдосконалення та перегляду. Вивчення підходів зарубіжних країн сприятиме запровадженню найкращих практик, обраних в результаті аналізу вже працюючих механізмів, їхніх потенційних ризиків.

Нормативно-правова регламентація заохочень та їх видів у європейських державах відбувається головним чином двома способами: 1) у спеціальних законодавчих актах (що характерно для країн Східної та Південно-Східної Європи) та 2) на рівні підзаконних нормативно-правових актів (притаманно країнам Західної Європи). Для того, щоб результати дослідження були актуальними для українських реалій, ми обрали для аналізу законодавство представників першої групи країн. Окрім того, що вони поділяють з Україною спосіб нормативно-правової регламентації заохочень, вони також є близькими за соціальними, економічними, культурними особливостями.

У Литві підстави і порядок заохочення державних службовців регулюються главою VI Закону Литовської Республіки «Про публічну службу» від 08.07.1999 р. Так, ст. 22 «Заохочення та нагородження» передбачено, що за бездоганне виконання службових обов'язків державний службовець може бути заохочений особою, яка прийняла його на посаду в порядку, встановленому цим Законом та іншими правовими актами. До публічних службовців можуть бути застосовані такі заохочення, як: подяка; грошова виплата в розмірі від 1 до 2 посадових окладів за винятковий особистий внесок у реалізацію поставлених перед державною чи комунальною установою чи органом цілей або за досягнуті результати та виконані завдання (але не частіше двох разів на календарний рік); надання до 5 оплачуваних додаткових днів відпочинку (але не більше 10 оплачуваних додаткових днів відпочинку на рік) або відповідне скорочення робочого часу; одноразова виплата відповідно до порядку, встановленого Урядом; фінансування підвищення кваліфікації в розмірі, що не перевищує одного посадового окладу державного службовця на рік. Водночас врегульовано, що за особливі заслуги службовці можуть бути представлені до державних нагород [8].

Вбачається, що у литовському законодавстві застосовується схожий до українського підхід до визначення фактичних підстав заохочень – звернення до понять «бездоганна служба» та «особливі заслуги». «Винятковий особистий внесок» як підстава заохочення у формі грошової виплати також є доволі оціночним поняттям, натомість такі підстави як досягнення результатів та виконання завдань є більш конкретними та можуть бути реально вираженими у звітності, числових показниках тощо.

У ст. 88 Республіки Болгарія «Про державного службовця», чинного з 27.08.1999 р. закріплено такий припис: «За зразкове виконання службових обов'язків державний службовець може бути нагороджений відзнаками наказом суб'єкта призначення або особи, передбаченої абз. 2 ст. 6, про що у відповідний спосіб оголошується суб'єктом призначення. Відзнаками є: диплом, срібний почесний знак відповідного адміністративного органу, золотий почесний знак відповідного адміністративного органу» [9].

Закон Чеської Республіки «Про державну службу» від 01.10.2014 р. передбачає, що службовий орган може надати державному службовцю винагороду за зразкове виконання службових обов'язків. Винагородою за зразкову службу є письмова похвала або матеріальний подарунок. Службовий орган може надати державному службовцю грошову винагороду за значний вчинок з проявом особистої відваги та мужності або надання допомоги у попередженні, ліквідації чи усуненні подій, під час яких виникає загроза майну, здоров'ю чи життю [10, § 86].

Таким чином, у Болгарії та Чехії підставою заохочення є зразкове виконання службових обов'язків. Законодавець не розкриває зміст цього поняття, залишаючи широкі можливості для розсуду суб'єкта застосування. Натомість, що цікаво, й у випадку Литви, і Чехії, загальною тенденцією видається запровадження більш конкретизованих підстав, коли йдеться про застосування заохочення у вигляді грошової винагороди.

Закон Словацької Республіки «Про державну службу про внесення змін і доповнень до деяких законів» від 01.02.2017 р. закріплює доволі обмежений перелік підстав заохочення: державний службовець може бути винагороджений за заслуги у рятувальних роботах під час надзвичайних ситуацій. Така винагорода може бути у грошовій, матеріальній або іншій формі [11, § 152].

Законом Республіки Словенія «Про державних службовців» від 11.06.2002 р. передбачено: «За видатні досягнення, які сприяють успішності та ефективності діяльності та репутації влади, зменшенню операційних витрат та скороченню тривалості робочих процедур, державним службовцям вручаються відзнаки» [12, ст. 112].

Категорія «видатні досягнення», використана в цьому законі, схожа на категорію «особливі заслуги», до якої звертається український законодавець. Проте великою перевагою словенського законодавства є закріплення у тій самій нормі ознак таких досягнень. Такий підхід значно звужує зміст «видатних досягнень», водночас залишаючи достатньо місця для розсуду суб'єкта застосування.

У законодавстві Греції заохочення врегульовується в Кодексі державних службовців політичних адміністративних органів та службовців юридичних осіб публічного права від 09.02.2007 р. У Главі IX «Негрошові нагороди» закріплено, що за виняткові вчинки під час виконання служби, не передбачені їх обов'язками, а також за їх соціальну діяльність державні службовці можуть бути нагороджені такими негрошовими нагородами, залежно від обставин, як: а) похвала; б) медаль за видатні вчинки з дипломом [13, ст. 61]. Також ст. 64 Кодексу присвячена нагородженню за пропозиції чи дослідження. Так, працівникам, які за власною ініціативою підготували та подали значущу оригінальну пропозицію або дослідження, що стосується або сфери їхніх службових обов'язків, або кращої організації чи підвищення ефективності державної служби, надаються грошові нагороди. Службовці, які йдуть у відставку після щонайменше 30 років почесної служби, можуть отримати службову подяку.

У цьому випадку законодавець прямо закріплює, що особливі вчинки мають бути здійснені понад службового обов'язку, одразу відкидаючи можливість заохочення лише за належну службу як таку. Цікавими і нестандартними є такі підстави, як соціальна діяльність держслужбовця, подання значущих оригінальних пропозицій або досліджень.

Закон Угорщини «Про державних службовців» від 30.12.2011 р. встановлює: «За видатне виконання поставленого службового завдання або за тривале ефективне виконання своїх обов'язків державний службовець може бути відзначений і винагороджений на основі оцінки його діяльності, у порядку, визначеному Урядом» [14, §154].

Хоча угорський законодавець вводить у норму оціночні поняття «видатне виконання» та «тривале ефективне виконання», він одразу розв'язує цю проблему, додаючи «...на основі оцінки його діяльності, у порядку, визначеному Урядом». В Угорщині розроблена складна система індивідуального оцінювання державних службовців. Так, Постанова Уряду Угорщини 10/2013 (VI.30) «Про індивідуальну оцінку виконання обов'язків державними службовцями» закріплює елементи оцінювання. Такі елементи поділяються на дві групи: 1) вимірювані, тобто ті, які можна визначити за допомогою числових показників, кількісних критеріїв чи індикаторів («жорсткі» елементи);

2) невимірювані, які можна оцінити лише шляхом застосування розсуду суб'єкта оцінювання («м'які» елементи).

До першої групи належать: індивідуальні вимоги до ефективності за посадою, стратегічні індивідуальні вимоги до ефективності, індивідуальні цілі розвитку, а також додаткові завдання протягом року. До другої групи відносять поведінку та компетенції [15].

Такий підхід сприяє підвищенню передбачуваності рішень щодо застосування заохочення до державних службовців, зменшує рівень суб'єктивності оцінювання та зміцнює довіру до результатів процедури заохочення.

Висновки. Здійснене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. В Україні існує правова невизначеність щодо змісту підстав застосування заохочень до державних службовців через відсутність чітких критеріїв та визначень (роз'яснень) оціночних понять, зокрема таких як «бездоганна та ефективна державна служба» або «особливі заслуги». Це створює ризики виникнення надмірного суб'єктивізму під час визначення наявності чи відсутності відповідних підстав суб'єктом застосування заохочення, що може сприяти корупційним ризикам та зниженню довіри до державних органів.

2. Для усунення правової невизначеності доцільно надати офіційне роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби щодо конкретних ознак «бездоганної» та «ефективної» служби, а також «особливих заслуг», щоб забезпечити єдність тлумачення та запобігти зловживанням та корупційним ризикам. Критерії повинні бути чіткими, об'єктивними та зрозумілими для кожного державного службовця. Доцільним є запровадження системи вимірюваних показників, певних параметрів чи індикаторів, які б застосовувались поряд з розсудом суб'єкта застосування при оцінці роботи держслужбовців.

3. Аналіз законодавства європейських держав показує, що в багатьох країнах застосовуються більш чіткі підстави для заохочення публічних службовців. Досвід таких держав, як Греція, Литва, Словенія, Угорщина та інших, може стати корисним для України. Важливо звертати увагу на практики, що дозволяють оцінювати досягнення службовців через конкретні показники результативності та ефективності. Внесення відповідних змін стане важливим кроком до забезпечення прозорості в системі державної служби України в умовах її адаптації до європейських стандартів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 22.02.2025).
2. Колдашов А. О. Заохочення державних службовців в системі трудо-правових методів забезпечення службової дисципліни : дис. ... д-ра філософії в галузі права. Харків, 2023. 181 с.
3. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол. : К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерещ. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
4. Біла-Тіунова Л. Р. Державна служба України. Загальна частина : навчальний посібник. Одеса, 2020. 511 с.
5. Козачук Д. А. Заохочувальні адміністративні процедури : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2010. 18 с.
6. Службове право України : словник термінів / за заг. ред. Т. О. Коломєць, В. К. Колпакова. Запоріжжя : Гельветика, 2017. 340 с.
7. Барабаш О. О. Заслуга як підстава для застосування заохочення у праві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2012. Вип. 19. Т. 1. С. 11–14.
8. Act No. VIII-1316 of 8 July 1999 on public service of the Republic of Lithuania. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=55074 (дата звернення: 22.02.2025).
9. Act of 16 June 1999 on public servants of the Republic of Bulgaria. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=54135 (дата звернення: 22.02.2025).
10. Act No. 234/2014 of 1st October 2014 on Civil Service of the Czech Republic. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=116557 (дата звернення: 22.02.2025).
11. Act No. 55 of 1st February 2017 on the civil service and the amendment of some laws of the Slovak Republic. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=113676 (дата звернення: 22.02.2025).
12. Act of 11 June 2002 on public servants of the Republic of Slovenia. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=61657 (дата звернення: 22.02.2025).
13. Law No. 3528 of 2007, ratifying the Code of Conduct for Public Administrative Employees of the Hellenic Republic. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=81308 (дата звернення: 22.02.2025).
14. Act 199/2011 on Public Servants of the Republic of Hungary. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=99864 (дата звернення: 22.02.2025).
15. Government Decree 10/2013. (I. 21.) on individual performance evaluation in the public service of the Republic of Hungary. URL: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=117344 (дата звернення: 22.02.2025).