

УДК 338.246.2:339.972

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ДОСВІД ЄС ТА ПРАКТИКА УКРАЇНИ

**С.Б.Левон,***Національна академія державного управління при Президентові України*

Стаття присвячена аналізу досвіду країн Європейського Союзу та визначенню пріоритетних напрямів розвитку системи управління публічними закупівлями в Україні. Акцентовано увагу на з'ясуванні базових положень стандартизованих нормативних актів, які регулюють закупівельний процес у країнах ЄС, а саме: Типового закону ЮНСІТРАЛ, Угоди про СОТ та директив ЄС. Здійснено аналіз директив Європейського Союзу 2014/24/ЄС та 2014/25/ЄС, які є основними законодавчими актами регулювання публічних закупівель в ЄС. Установлено, що законодавство України у сфері публічних закупівель та ЄС мають спільну кінцеву мету – забезпечення економічної ефективності публічних закупівель, проведення прозорих тендерів. Проте відповідне законодавство ЄС покликане регулювати набагато складніші відносини, ніж регулює наразі законодавство України. Це спричинено передусім більш глибокою стандартизацією закупівельних процедур в ЄС.

У цьому зв'язку уточнено пріоритетні напрями розвитку правового забезпечення функціонування національної системи управління публічними закупівлями. Зокрема, обґрунтована доцільність з урахуванням положень Директиви 2014/24/ЄС змінити в чинному законодавстві України про публічні закупівлі поняття "замовник", запровадити нові правила щодо заповнення тендерної документації та тендерних процедур і оголошень, оновити процедури конкурентного діалогу та переговорів із кількома учасниками, поширити практику ведення електронних каталогів, унормувати правила допорогових закупівель. Також аргументується доцільність закріплення на законодавчому рівні нового принципу пропорційності закупівель за бюджетні кошти з урахуванням ст. 36 Директиви 2014/25/ЄС.

*Ключові слова:* система публічних закупівель, управління системою публічних закупівель, Європейський Союз, директиви ЄС.

### MANAGING THE SYSTEM OF PUBLIC PROCUREMENT: EU EXPERIENCE AND PRACTICE OF UKRAINE

**S.B. Levon,***National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

The article is devoted to the analysis of the experience of the countries of the European Union and the definition of the priority directions for the development of the system of public procurement management in Ukraine. The emphasis is on clarifying the basic provisions of standardized regulatory acts governing the procurement process in the EU countries, namely: UNCITRAL Model law, WTO Agreement and EU Directives. The analysis of the EU Directives 2014/24/EU and 2014/25/EU, which are the main legislative acts of public procurement regulation in the EU, is analyzed too.

It is established that the legislation of Ukraine in the field of public procurement and the EU has a common ultimate goal – ensuring the economic efficiency of public procurement, conducting transparent tenders. However, the relevant EU legislation is intended to regulate much more complicated relations than the current legislation of Ukraine regulates. This is primarily due to a deeper standardization of procurement procedures in the EU.

In this regard, priority directions of the legal support for the functioning of the national public procurement management system have been specified. In particular, based on the provisions of Directive 2014/24/EU, it is justified to amend the notion of "customer" in the current Ukrainian law on public procurement, to introduce new rules on filling in tender documentation and tendering procedures and advertisements, to update the procedures of competitive dialogue and negotiations with several participants, to disseminate the practice of conducting electronic catalogues, and normalize the rules of sub-procurement. It also argued the expediency of securing at the legislative level a new principle of proportionality of procurement for budget funds, taking into account art. 36 of Directive 2014/25/EU.

*Key words:* public procurement system, public procurement system management system, European Union, EU Directive.

#### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.**

У сучасних умовах господарювання однією з найбільш гострих проблем забезпечення економічної безпеки України є запровадження ефективної системи управління публічними закупівлями. Це зумовлено насамперед необхідністю подолання корупції у цій сфері, що призводить до коло-

сальних втрат бюджетних коштів. У цьому зв'язку варто зазначити, що країнами Європейського Союзу (далі – ЄС) накопичено значний досвід реформування державної закупівельної діяльності. Тому в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони [5] постає питання вивчення цього

© Левон С.Б., 2019

досвіду, узгодження нормативно-правових актів та положень, які стосуються процедур здійснення публічних закупівель. Актуальність цієї проблематики для України підкреслюється також у Стратегії реформування системи публічних закупівель (“дорожній карті”) до 2022 р. [1].

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вітчизняними науковцями проблема організації й управління системою публічних закупівель крізь призму європейського досвіду приділяється значна увага. Так, М.Пономаренко [2] розглядає правове регулювання допорогових закупівель у державах-членах ЄС, О.Костенко [3] систематизує відповідні процедури публічних закупівель, а С.Абрасімов [4] конкретизує особливості проведення закупівельного процесу за європейським законодавством. У згаданих публікаціях досить детально аналізуються директиви ЄС, зокрема про державну закупівлю товарів, про державну закупівлю робіт, про державну закупівлю послуг [2, с. 57; 3 с. 47; 4, с. 525]. Вітчизняні фахівці підкреслюють, що свого часу зазначені документи створили необхідне правове підґрунтя для розбудови ефективних систем ведення закупівельної діяльності за бюджетні кошти, проте нині їх положення вже певною мірою застаріли, а окремі норми є нечіткими та досить суперечливими. Як результат, цілісного бачення щодо перспектив імплементації та узгодження законодавства України з директивами ЄС стосовно управління системою публічних закупівель до цього часу не сформовано. Це суттєво ускладнює процес реформування зазначеної управлінської системи в нашій країні.

З огляду на це **метою статті** є аналіз положень законодавства ЄС щодо управління системою публічних закупівель та уточнення пріоритетів розвитку правового забезпечення їх імплементації в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У багатьох країнах ЄС існують досить розвинені системи управління публічними закупівлями. Значущість частки (у середньому від 34,8 до 20,3 % ВВП на рік) із тенденцією більшої частки у розвинених країнах (44,5 % у Нідерландах), а найнижчої – в Україні – 5,9 % [6, с. 1], яка припадає на публічні закупівлі, та велика кількість країн-членів, які визначаються різним рівнем розвитку і ємності державного сектору, використовують різні законодавчі підходи до управління закупівельним процесом у країнах ЄС. У рамках уніфікації правил здійснення закупівель усе біль-

ша увага приділяється єдиним стандартам відповідної державно-управлінської діяльності.

Стандартизація законодавства в галузі управління публічними закупівлями необхідна для потенційних постачальників продукції/послуг, оскільки дає їм можливість брати участь у тендерах у різних країнах (незалежно від національної належності постачальника) на рівних умовах. Приблизно такі ж цілі ставилися і перед українськими законодавцями, які займалися розробкою нового закону про публічні закупівлі [7, с. 20].

Коротко визначимо особливості використання деяких елементів системи управління публічними закупівлями у країнах ЄС. Так, наприклад, у Данії з метою забезпечення прозорості роботи державних органів та економії коштів і часу на проведення закупівельних операцій відкрито урядовий портал, що об'єднав 5 міністерств і 24 суміжні організації. Усі необхідні документи надсилаються електронним способом; у результаті очікується економія бюджетних коштів на суму 45 млн євро протягом чотирьох років [7, с. 46].

У Швеції створені і функціонують 10 державних спеціалізованих організацій (компаній), що укладають рамкові договори на певні види продукції. Діяльність цих структур координується спеціально створеним координаційним органом (в Україні подібну роль міг би виконувати Департамент публічних закупівель Міністерства економічного розвитку і торгівлі України). Ефективність дії таких договорів забезпечується за рахунок економії часу проведення процедури закупівлі та бюджетних коштів [7, с. 46].

З метою забезпечення ефективності управління публічними закупівлями більшість країн ЄС поступово вносять зміни до національного законодавства на базі стандартизованих нормативно-правових документів – Типового закону ЮНСІТРАЛ, Угоди про СОТ, Директив ЄС.

Слід зазначити, що Типовий закон ЮНСІТРАЛ “Про закупівлі товарів (робіт) та послуг” був прийнятий ще в 1994 р. на 27-й сесії Комісії ООН по праву міжнародної торгівлі. Цей закон був розроблений Організацією Об'єднаних Націй як модельний по побудові сучасної ефективної ринкової моделі розміщення державного замовлення і призначався передусім для країн Східної Європи з перехідним типом економіки, а також для країн, що розвиваються. Основними цілями прийняття Типового закону ЮНСІТРАЛ було визначено: максимальний розвиток конкуренції, забезпечення справедливого ставлення до постачальників і підвищення рівня відкритості та об'єктивності при проведенні держзакупівель.

Закон рекомендується застосовувати в усіх випадках проведення державних закупівель, за винятком закупівель, пов'язаних із забезпеченням національної оборони і безпеки [7, с. 24].

Другим за значимістю міжнародним документом для розвитку системи публічних закупівель є багатостороння Угода про державні закупівлі (Agreement on Government Procurement), прийнята за результатами Уругвайського раунду багатосторонніх торгових переговорів у 1994 р. Вона є одним з елементів Генеральної угоди з торгівлі та тарифів (ГАТТ). Підписання Угоди про державні закупівлі не є обов'язковою умовою для вступу країни до СОТ, але в останнє десятиліття з'явилася стійка тенденція: провідні країни – учасниці СОТ (США, країни ЄС, Канада, Ізраїль, Японія, Швейцарія) вважають підписання цього документа в процесі двосторонніх переговорів із країнами-претендентами неодмінною умовою. Однак на сьогодні тільки 39 з 152 країн-учасниць СОТ підписали Угоду про державні закупівлі [7, с. 25].

Угода повинна сприяти відкриттю національних ринків держзакупівель і наданню постачальникам із країн, що підписали цей документ, рівних із національними постачальниками умов участі. Цілями документа є розвиток міжнародної торгівлі, заборона на дискримінацію іноземних постачальників, забезпечення прозорості законодавства та застосовуваних процедур закупівель [7, с. 25]. Відповідно до положень Угоди зафіксовано, що державні замовники не повинні надавати будь-яким окремим постачальникам або групам постачальників (сформованим за національною або іншою ознакою) пільгових умов отримання держзамовлень. Забороняється встановлення до закуповуваної продукції технічних вимог, що обмежують міжнародну торгівлю; технічні вимоги до товарів, робіт або послуг повинні базуватися на міжнародних стандартах.

Правовою основою регулювання режиму публічних закупівель на рівні ЄС є чотири директиви: Директива 2014/24/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС від 26 лютого 2014 р. про державні закупівлі [8, с. 25]; Директива 2014/25/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС від 26 лютого 2014 р. щодо здійснення закупівель організаціями, що працюють у водогосподарському, енергетичному, транспортному секторах і секторі поштових послуг [8, с. 253]; Директива 2014/23/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС від 26 лютого 2014 р. про укладання договорів концесії [8, с. 538] та Директива 2014/55/ЄС Європейського парламенту і Ради ЄС від 16 квітня 2009 р.

про електронне інвойсування (е-інвойсування) в державних закупівлях [8, с. 622].

Зазначені директиви, зокрема, забороняють дискримінацію під час визначення переможця і вимагають використання певних прозорих процедур для підтримки цієї заборони та сприяння конкуренції. В основу зазначених директив покладено три базових принципи:

1) прозорість та обізнаність шляхом поширення інформації про контракти в межах Співтовариства;

2) відсутність дискримінації, що передбачає критерії відкритого відбору і відкритих стандартів при обов'язковому використанні специфікацій і стандартів ЄС;

3) справжня конкуренція при укладенні контрактів про закупівлі в межах усього співтовариства [9; 10].

Ці принципи конкретизуються відповідно до особливостей предмета регулювання кожного із згаданих документів. Так, згідно із принципами закупівель, що закріплені в ст. 18 Директиви 2014/24/ЄС про державні закупівлі, замовники повинні рівноправно і без дискримінації ставитися до суб'єктів господарювання і мають діяти відкрито та пропорційно. Структура закупівель не повинна спрямовуватись на виключення її зі сфери дії цієї Директиви або штучно звужувати конкуренцію. Конкурс вважається штучно звуженим, коли структура закупівель побудована з метою надання переваг або ущемлення інтересів певних суб'єктів господарювання [3, с. 47].

Вибір, який зробила Україна в напрямі до ЄС, потребує вжиття комплексних заходів щодо перегляду й аналізу чинного національного законодавства на предмет його відповідності згаданим документам. Зауважимо, що відповідно до другого етапу реалізації стратегії реформування публічних закупівель “дорожньої карти” перед Україною стоять завдання щодо внесення деяких змін до термінології, стандартних процедур публічних закупівель, приведення законодавства у концептуальну відповідність із вимогами директив ЄС у цій сфері відносин [1].

З огляду на це пріоритетними напрямками розвитку правового забезпечення функціонування системи публічних закупівель в Україні є ті, що зорієнтовані насамперед на запровадження сучасних управлінських технологій у цій сфері відносин. У цьому зв'язку пропонується на законодавчому рівні внести зміни до поняття “замовник” із уведенням категоризації, тобто чітким окресленням категорії замовників, які беруть участь у закупівельному процесі (органи дер-

жавної влади, органи місцевого самоврядування, органи соціального страхування, підприємства, установи, організації, суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання). З урахуванням ст. 2 Директиви 2014/24/ЄС вбачається, що така зміна буде мати позитивні наслідки, оскільки дасть змогу повноцінного контролю за групою замовників, які власне фінансуються з державного або місцевого бюджетів. Водночас уведення нового принципу "пропорційність" (ст. 36 Директиви 2014/25/ЄС) дасть можливість замовникам рівноправно і без дискримінації ставитися до суб'єктів господарювання, діяти відкрито і пропорційно.

Доцільно також упорядкувати форми документів та впровадити нові правила щодо заповнення тендерної документації й тендерних процедур і оголошень в електронній системі закупівель з урахуванням ст. 42 Директиви 2014/24/ЄС. Тендерна документація та тендерна пропозиція мають бути розміщені замовником разом з оголошенням та шляхом заповнення електронних полів у системі. Крім того, варто запровадити бібліотеку технічних специфікацій та необхідні електронні сервіси для знаходження кращих зразків тендерної документації. Зазначене надасть можливість більш якісно проводити закупівлю та уникати помилок при заповненні тендерної документації.

Доречним видається оновлення чинної на сьогодні в Україні процедури конкурентного діалогу відповідно до положень ст. 30 Директиви 2014/24/ЄС. На наш погляд, така зміна дасть змогу замовникам попередньо проводити переговори для того, щоб прийняти оптимальне рішення при здійсненні процедури закупівлі. Такі переговори планується проводити з метою підготовки оптимальних технічних, якісних та інших характеристик предмета закупівлі. Найбільш оптимальною, на нашу думку, така процедура стане для закупівель, які мають складний, спеціалізований характер – наприклад будівельних робіт, комплексних послуг, виконання яких стане можливе з використанням різних технічних рішень.

Не менш важливим є питання щодо запровадження такої процедури, як переговори з кількома учасниками стосовно початкової і всіх подальших пропозицій ціни (ст. 29 Директиви 2014/24/ЄС). Така зміна, без сумніву, покращить умови договору про закупівлю, адже в цьому разі забезпечуватиметься спроможність проводити більш ґрунтовне оцінювання тендерних пропозицій, виходити за рамки автоматизованого процесу, який нині орієнтований переважно на суто ціновий критерій.

Ураховуючи те, що запровадження механізму електронних закупівель та участь громадськості в процесі моніторингу за управлінням системою публічних закупівель здійснюються через електронну систему закупівель, застосування досвіду країн ЄС у частині ведення електронних каталогів є вкрай актуальним для України (ст. 36 Директиви 2014/24/ЄС). Формування, наповнення та опрацювання таких каталогів має здійснюватися централізованою закупівельною організацією. Слід зазначити, що такі електронні каталоги можуть використовуватися замовниками для відбору учасника для закупівлі товарів замість спрощеної закупівлі у разі, якщо вартість закупівлі дорівнює або перевищує 50 тис. грн.

Не менш важливою зміною з урахуванням ст. 4 Директиви 2014/24/ЄС є обов'язковість проведеного допорогових закупівель через електронну систему закупівель [9]. Оскільки нині в Україні закупівлі нижче порогів (для товарів – 200 тис. грн і для робіт – 1,5 млн грн) за бюджетні кошти у своїй більшості здійснюються, як правило, за непрозорими схемами, зазначена новація, на нашу думку, дасть змогу уникати домовленостей замовників зі "своїми" постачальниками та розширити можливості їх конкурентного відбору. Це також дасть можливість повноцінного здійснення громадського контролю за використанням бюджетних коштів у цій сфері відносин та своєчасного виявлення фактів поділу предмета закупівлі на частини з метою незастосування процедури закупівлі.

У сукупності такого роду зміни і новації, на думку автора, підвищать ефективність використовуваних тендерних процедур, а тому саме їх запровадження доцільно розглядати як пріоритетні напрями розвитку правового підґрунтя розбудови дієвої системи управління публічними закупівлями в нашій країні.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що сьогодні країни ЄС мають досить розгалужені національні системи управління публічними закупівлями, що базуються на застосуванні спільних принципів і положень стандартизованих нормативних актів, таких як типовий закон ЮН-СІТРАЛ, Угода про СОТ та директиви ЄС.

Законодавство України та ЄС у цій сфері мають спільну основу, їх кінцевою метою є запровадження ефективної, прозорої системи управління публічними закупівлями. Спільність мети, цілей, принципів, основ здійснення відповідних процедур зумовлена вимогами міжнародних зобов'язань нашої країни, зафіксованих, зокрема,



в Угоді про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої.

Однак відповідне законодавство ЄС покликане регулювати набагато складніші відносини, ніж регулює наразі законодавство України. Це спричинено передусім більш глибокою стандартизацією закупівельних процедур в ЄС. Нині в нашій країні зроблено лише перші кроки в напрямі гармонізації національного законодавства з Директивами Європейського Союзу. На законодавчому рівні було переглянуто закупівельні процедури, тендерну документацію, електронні каталоги згідно з директивами 2014/24/ЄС та 2014/25/ЄС. На цей час актуальності набуває внесення змін до чинного законодавства України в частині визна-

чення поняття “замовник”, унормування нових правил щодо заповнення тендерної документації та тендерних процедур і оголошень, оновлення процедур конкурентного діалогу, переговорів із кількома учасниками, запровадження електронних каталогів, проведення допорогових закупівель, запровадження нового принципу пропорційності відповідно до положень зазначених директив. У цьому зв'язку вбачається за доцільне прийняти новий закон про публічні закупівлі з урахуванням запропонованих нововведень.

Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо розробку рекомендацій щодо запровадження системи моніторингу виконання стратегії розвитку публічних закупівель у процесі реалізації Угоди про асоціацію між Україною та країнами ЄС.

### Список використаних джерел

1. Про Стратегію реформування публічних закупівель (“дорожню карту”) [Електронний ресурс] : Розпорядження Каб. Міністрів України від 24 лют. 2016 р. № 175-р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80> (дата звернення 30 груд. 2018).
2. Пономаренко М. Правове регулювання допорогових закупівель в державах-членах ЄС: порівняльний аспект / М. Пономаренко // Журн. європ. і порівнял. права. – 2017. – № 3. – С. 55–68.
3. Костенко О. Порівняльно-правовий аналіз процедур публічних закупівель в Україні та Європейському Союзі / О. Пономаренко // Нац. юрид. журн.: теорія і практика. – 2018. – С. 46–49.
4. Абросімов С. Особливості проведення державних закупівель за законодавством України та ЄС / С. Абросімов // Актуальні проблеми держави і права. – 2013. – С. 523–528.
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс] : від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII – Режим доступу : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення 30 груд. 2018).
6. Письменна М. Методологія та організація аналізу і контролю закупівель за державні кошти : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.09 “Бухгалтерський облік, аналіз та аудит” / Письменна М. – Одеса, 2018. – 43 с.
7. Державне регулювання закупівель в умовах реалізації адміністративної реформи / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ, 2012. – 138 с.
8. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС / Збірник директив ЄС з питань державних закупівель зі вступним словом

### References

1. Pro strategiu reformyuvannia pyblichnuh zakypivel (“dornogu karty”): Rozporiadgennia Kabinety Ministriv Ukrainu vid Lutogo 24, 2016 N. 175-r. – Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2016-%D1%80> (Accessed 30 Desember 2018).
2. Ponomarenko M., Pravove reguluvannia doporogovuh zakypivel v dergavah-chlenah ES: porivnialnyi aspect. Gyrnal evropeiskogo i porivnialnogo prava [Journal of European and Comparative Law]. – 2017, N. 3. – 55–68 p.
3. Kostenko O., Porivnialno-pravovui analiz procedyr pyblichnuh zakypivel v Ukraini ta Evropeiskomy Souzi. Nacionalnui urudchnui gyrnal: teoriia i praktuka [National Law Journal: Theory and Practice] – 2018, – 46–49 p.
4. Abrosimov S., Osobluvosti provedtnnia dergavnuh zakypivel za zakonodavstvom Ukrainu i ES. Aktyalni problemu dergavu i prava [Current problems of state and law]. – 2013. – 523–528 p.
5. Ugoda pro asociaciu mig Ukrainou, z odniei storonu, ta Evropeiskum Souzom, Evropeiskum spivtovarustvom z atomnoi energii ta ihmimu dergavamu chlenamu, z invoi storonu vid Chervnia 27, 2014 – Available at: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/card2#Card](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/card2#Card) (Accessed 30 Desember 2018).
6. Pismenna M, Metodologiiia ta organizaciia analizu i kontrolu dergavnuh zakypivel za dergavni kowtu: avtor. dus. na zdobytta nauk. stypenia dokt. ekonom. nayk: spec. 08.00.09 “Byhgalterskui oblik, analiz ta aydut” [Accounting, analysis and audit]. – Odesa, 2018. – 43 p.
7. Dergavne regyluvannia zakypivel v ymovah realizacii administrativnoi reformu. Ivanofrankivskui centr nayku, innovacii ta informatuzacii [Ivano-Frankivsk Center for Science, Innovation and Informatization], Ivano-Frankivsk, 2012, 138 p.
8. Garmonizaciia systemu dergavnuh zakypivel v Ukraini zi standartamu ES / Zbirnik durektuv ES z putan der-

- Стіна Бруун-Нільсен та Юджина Стюарта. – Grown agents ltd, 2015. – 637 с.
9. Про державні закупівлі [Електронний ресурс] : Директива 2014/24/ЄС Європейського Парламенту і Ради ЄС від 26 лют. 2014 р. – Режим доступу : [http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium\\_UKR.pdf](http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium_UKR.pdf) (дата звернення 30 груд. 2018).
  10. Про здійснення закупівель організаціями, що працюють у водогосподарському, енергетичному, транспортному секторах та у секторі поштових послуг [Електронний ресурс] : Директива 2014/25/ЄС Європейського Парламенту та ради від 26 лют. 2014 р. – Режим доступу : [http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium\\_UKR.pdf](http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium_UKR.pdf) (дата звернення 30 груд. 2018).
9. Durektuva 2014/24/ES Evropeiskogo Parlamenta i Radu ES vid Lutogo 26, 2014 pro dergavni zakypivli – Available at: [http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium\\_UKR.pdf](http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium_UKR.pdf) (Accessed 30 Desember 2018).
  10. Durektuva 2014/25/ES Evropeiskogo Parlamenta i Radu ES vid Lutogo 26, 2014 wodo zdiisnennia zakypivel organizaciiamu, wo pracuut y vodogospodarskomu, energetichnomu, transportnomu sectorah ta sektory powtovuh poslyg – Available at: [http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium\\_UKR.pdf](http://eupublicprocurement.org.ua/wp-content/uploads/2015/02/EU-PP-Directives-Compendium_UKR.pdf) (Accessed 30 Desember 2018).

---

**Левон Світлана Борисівна,**  
аспірант кафедри економічної політики та врядування  
Національної академії державного управління при  
Президентові України,  
головний спеціаліст відділу стратегічного розвитку Ра-  
хункової палати управління стратегії, аналітики, мето-  
дології та стандартів,  
01601, Україна, м. Київ, вул. М. Коцюбинського, 7

**Цитування:** Левон С. Б. Управління системою публічних закупівель: досвід ЄС та практика України / С. Б. Левон // Вісн. НАДУ. Серія "Державне управління". – 2019. – № 1 (92). – С. 47–52.

**Стаття надійшла:** 10.01.2019

**Схвалено до друку:** 22.01.2019

**Levon, Svitlana B.,**  
postgraduate student of the economic policy and govern-  
ance cabinets,  
National Academy for Public Administration under the  
President of Ukraine, Chief Specialist of the Strategic  
Development Department of the Accounting Chamber of  
Strategy, Analysis, Methodology and Standards  
7, M. Kotsyubinsky St., Kyiv, 01601, Ukraine  
E-mail: Levons@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-0433-8423

**Citation:** Levon, S. B. (2019). Upravlinnia sistemoy pyblichnuh zakypivel: dosvid ES ta praktuka Ukrainu [Managing the system of public procurement: EU experience and practice of Ukraine]. *Bulletin of the NAPA, Series "Public Administration"*, 1 (92), 47–52.

**Article arrived:** 10.01.2019

**Accepted:** 22.01.2019