

# МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

© 2017 ПИСЬМЕННА М. С.

УДК 351.712

## Письменна М. С. Міжнародний досвід публічних закупівель

Метою статті є узагальнення зарубіжного досвіду здійснення державних закупівель, аналіз особливостей організаційного, нормативного та процедурного забезпечення державних закупівель у країнах – членах Європейського Союзу. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю узгоджувати політику закупівель урядом України з міжнародною правовою базою та з широкими політичними цілями в рамках стратегії європейської інтеграції. Проаналізовано організаційні засади та принципи проведення публічних закупівель у країнах – членах ЄС. Особливу увагу приділено нормативному забезпеченню проведення державних закупівель країнами – членами ЄС; особливостям використання національних або гармонізованих правил державних закупівель відповідно до суми контракту на закупівлі; обмеженням та умовам для органів державної влади у виборі заявників при проведенні торгів. Надана характеристика п'ятьом видам процедур державних закупівель, що використовуються в ЄС, а саме: відкрита процедура, обмежена процедура, переговорна процедура, конкурентний діалог, електронні аукціони. Обґрунтована необхідність врегулювання соціальних і правових аспектів публічних закупівель у міжнародній практиці та наведено можливості врегулювання цих проблем.

**Ключові слова:** публічні закупівлі, гармонізовані правила, електронні торги, відкрита процедура, обмежена процедура, переговорна процедура, конкурентний діалог.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Письменна Марія Сергіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки і права, Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету (вул. Добровольського, 1, Кропивницький, 25005, Україна)

**E-mail:** mari.pismennaya.83@ukr.net

УДК 351.712

UDC 351.712

## Письменная М. С. Международный опыт публичных закупок

Целью статьи является обобщение зарубежного опыта осуществления государственных закупок, анализ особенностей организационного, нормативного и процедурного обеспечения государственных закупок в странах – членах Европейского Союза. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью согласовывать политику закупок правительством Украины с международной правовой базой и с широкими политическими целями в рамках стратегии европейской интеграции. Проанализированы организационные основы и принципы проведения публичных закупок в странах – членах ЕС. Особое внимание уделено нормативному обеспечению проведения государственных закупок странами – членами ЕС; особенностям использования национальных или гармонизированных правил государственных закупок в соответствии с суммой контракта на закупку; ограничениям и условиям для органов государственной власти в выборе заявителей при проведении торгов. Дана характеристика пяти видам процедур государственных закупок, используемых в ЕС, а именно: открытая процедура, ограниченная процедура, переговорная процедура, конкурентный диалог, электронные аукционы. Обоснована необходимость регулирования социальных и правовых аспектов публичных закупок в международной практике и приведены возможности регулирования этих проблем.

**Ключевые слова:** публичные закупки, гармонизированные правила, электронные торги, открытая процедура, ограниченная процедура, переговорная процедура, конкурентный диалог.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Письменная Мария Сергеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, экономики и права, Кировоградская летная академия Национального авиационного университета (ул. Добровольского, 1, Кропивницкий, 25005, Украина)

**E-mail:** mari.pismennaya.83@ukr.net

## Pysmenna M. S. The International Experience in Public Procurement

The article is aimed at generalizing the foreign experience of implementing public procurement, analyzing peculiarities of organizational, normative and procedural provision of public procurement in the Member States of the European Union. The relevance of the research topic is due to the need to harmonize the procurement policy of the Government of Ukraine with the international legal framework and with broad political objectives within the European integration strategy. The organizational framework and principles of implementing public procurement in the EU Member States were analyzed. Special attention was paid to normative provision of public procurement by the EU Member States; peculiarities of the use of national or harmonized rules of public procurement in accordance with the amount of the procurement contract; restrictions and conditions for public authorities in the selection of applicants for bidding. Five types of public procurement procedures used in the EU have been characterized, namely: open procedure, limited procedure, negotiation procedure, competitive dialog, electronic auctions. The need to address the social and legal aspects of public procurement in international practice has been substantiated and the possibilities for resolving these problems have been presented.

**Keywords:** public procurement, harmonized rules, electronic bidding, open procedure, limited procedure, negotiation procedure, competitive dialog.

**Tbl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Pysmenna Mariia S.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Economics and Law, Kirovograd Flight Academy of the National Aviation University (1 Dobrovolskoho Str., Kropyvnytskyi, 25005, Ukraine)

**E-mail:** mari.pismennaya.83@ukr.net

Проголошений Україною курс на європейську інтеграцію потребує детального розгляду політики, чинного законодавства та системи проведення державних закупівель країнами – членами Європейського Союзу. Складаючи 15–20% світового ВВП, державні закупівлі є значною частиною економіки ЄС та економік багатьох країн у всьому світі. Обов'язки державних закупівель за Угодою про державні закупівлі Світової організації торгівлі (СОТ) оцінюються приблизно в 1,3 трлн євро [6]. Однак, на відміну від політики

ЄС, що сприяє більшій відкритості, багато країн, які не є членами ЄС, неохоче відкривають свої ринки державних закупівель для міжнародної конкуренції. ЄС виступає за відкриті міжнародні ринки державних закупівель для певних товарів та послуг і працює над тим, щоб допомогти компаніям ЄС отримати доступ до глобальних ринків державних закупівель. ЄС також співпрацює з країнами – кандидатами на вступ до ЄС і потенційними кандидатами, щоб гарантувати, що їх сектори державних закупівель будуть сумісними з правилами ЄС, і

ведуть переговори з іншими країнами в рамках торгівлі. Також проводиться діалог з країнами, що мають важливі сектори державних закупівель.

Потреба в політиці щодо закупівель полягає в тому, що всі державні закупівлі мають базуватися на вартості грошей, яка визначається як найкраща сумісність якості та ефективності для найменших витрат протягом періоду використання товарів чи послуг, що купуються. Це має бути досягнуте через конкуренцію, якщо немає інших суперечливих обставин. Закупівлі в державному секторі регулюються законодавчою базою, яка заохочує вільну та відкриту конкуренцію та якість за відповідні гроші відповідно до міжнародних і національно узгоджених зобов'язань та правил. У рамках своєї стратегії уряд України може узгоджувати політику закупівель з цією правовою базою, а також з більш широкими політичними цілями, що і обумовлює нагальність вивчення міжнародного (зокрема європейського) досвіду державних закупівель.

*Метою* статті є узагальнення зарубіжного досвіду здійснення державних закупівель, аналіз особливостей організаційного, нормативного та процедурного забезпечення державних закупівель в країнах – членах Європейського Союзу.

Проблематику організації публічних закупівель у зарубіжних країнах детально вивчали такі вітчизняні та зарубіжні вчені економісти: С. Бруун-Нільсен, О. Ганчак, В. Гончаров, О. Грибовський, Д. Гризоглазов, Е. Кантон, Г. Клейнер, С. Козлов, В. Колотій, В. Морозов, Н. Нестерович, П. Рамада, В. Танци, Н. Ткаченко, Дж. Стігліц, І. Странд, В. Федорович та інші.

Слід зазначити, що особлива увага авторів сконцентрована на засадах і принципах такого виду діяльності держави [3], методах забезпечення прозорих та конкурентних торгів [9], дієвих засобах контролю щодо всіх етапів закупівельного процесу [1]. Віддаючи належне науковим напрацюванням фахівців, слід зауважити, що існує потреба в подальшому дослідженні даної проблематики в ракурсі аналізу особливостей організаційного, нормативного та процедурного забезпечення державних закупівель в країнах – членах Європейського Союзу. Це зумовлене наявністю нагальних питань адаптації та гармонізації процесів публічних закупівель в Україні до кращих європейських практик.

Починаючи з 1970-х років, ЄС прийняв законодавство, яке гарантує, що ринок державних закупівель у ЄС є відкритим і конкурентоспроможним, а до постачальників ставляться однаково і справедливо. Правила охоплюють такі аспекти, як оголошення про договори, процедури оцінки корпоративних повноважень, укладання контрактів та правових заходів (покарання), коли ці правила порушені.

Правила ЄС містяться в низці директив, які час від часу оновлюються. Держави-члени повинні узгодити національне законодавство (нормативні акти) з правилами ЄС до певних строків. Останнє оновлення директив із закупівель ЄС відбулося у квітні 2014 р. Це відбулося завдяки успішній кампанії лобіювання уряду Великої Британії та партнерів з ЄС щодо переговорів про спрощений та гнучкий режим правил закупівель. Державам-членам тоді було надано два роки, щоб гармонізувати їх у національному законодавстві, тобто до квітня 2016 р.

Щороку більше 250 000 державних органів ЄС витрачають приблизно 14% ВВП на придбання послуг, робіт та товарів [6]. У багатьох секторах, таких як енергетика, транспорт, управління відходами, соціальний захист та надання послуг з охорони здоров'я або освіти, основними покупцями є державні органи. Державні закупівлі стосуються процесу, через який державні органи, такі як державні департаменти або місцеві органи влади, купують роботи, товари чи послуги від компаній. Прикладами є будівництво державної школи, придбання меблів для прокуратури та укладання договорів про прибирання для державного університету.

Щоб створити рівні умови для всіх підприємств у Європі, законодавство ЄС встановлює мінімальні гармонізовані правила державних закупівель. Ці правила регулюють те, як органи державної влади та певні комунальні підприємства купують товари, роботи та послуги. Вони вводяться в національне законодавство та застосовуються до тендерів, грошова вартість яких перевищує певну суму (табл. 1). Для тендерних пропозицій нижчої вартості застосовуються національні правила. Разом з тим, ці національні правила також повинні відповідати загальним принципам права ЄС.

Стратегія державних закупівель Європейської Комісії, прийнята в жовтні 2017 р., зосереджується на шес-

Таблиця 1

Порогові значення для використання гармонізованих правил державних закупівель (суми без ПДВ)

Органи центрального державного управління	
≥ 135 000 євро	Контракти на поставку товарів (для оборони лише ті, що перелічені в Додатку III Директиви 2014/24)
≥ 209 000 євро	Контракти на постачання товарів для оборони, не зазначених у Додатку III Директиви 2014/24
≥ 418 000 євро	Контракти на постачання товарів та послуг з водопостачання, енергетики, транспорту та поштових послуг
≥ 5 225 000 євро	Усі контракти на виконання робіт
Інші державні органи	
≥ 209 000 євро	Усі контракти на товари та послуги
≥ 418 000 євро	Контракти на товари та послуги з водопостачання, енергетики, транспорту та поштових послуг
≥ 5 225 000 євро	Усі контракти на виконання робіт

Джерело: складено за [8].

ти стратегічних пріоритетах політики. Вона спрямована на вдосконалення практики державних закупівель в ЄС шляхом співпраці з державними органами та іншими зацікавленими сторонами.

**Д**ирективи ЄС стосуються тендерів на державні закупівлі, які, за очікуванням, будуть коштувати більше, ніж певний поріг. Основними принципами цих директив є прозорість, рівноправність, відкрита конкуренція та надійне процедурне управління. Вони призначені для досягнення конкурентного, відкритого та добре врегульованого ринку закупівель. Це має важливе значення для правильного використання державних коштів.

За загальними правилами ЄС для всіх тендерів державні органи:

- ✦ не можуть дискримінувати підприємства, зареєстровані в іншій країні ЄС;
- ✦ не можуть посилалися на певні бренди, торгові марки або патенти, коли описують характеристики товарів та послуг, які вони хочуть придбати;
- ✦ не можуть відмовляти у прийнятті додаткових документів (сертифікатів, дипломів тощо), виданих іншою країною ЄС, якщо вони забезпечують такий самий рівень гарантії;
- ✦ повинні зробити всю інформацію про тендери доступною всім зацікавленим компаніям, незалежно від країни ЄС, в якій вони зареєстровані.

Державний орган влади може виключити учасника з конкурсу, якщо він:

- ✦ знаходиться на стадії банкрутства або закриття;
- ✦ призупинив свою діяльність або діяльність призупинена судом;
- ✦ був визнаний винним у грубій неправомірній поведінці;
- ✦ не сплатив податків або внесків на соціальне забезпечення;
- ✦ подав фальшиві декларації до державної установи.

Державні органи можуть застосовувати різні критерії при оцінці тендерних пропозицій, таких як найнижча ціна. У цьому випадку кожний заявник має бути поінформований про різну вагу, надану різними критеріями (тобто ціні, технічним характеристикам та екологічним аспектам).

У ЄС використовуються п'ять видів процедур державних закупівель: відкрита процедура, обмежена процедура, переговорна процедура, конкурентний діалог, електронні аукціони [2].

У відкритій процедурі будь-який учасник може подати заяву на тендер. Мінімальний термін для подання тендерних пропозицій – 35 днів з дати публікації оголошення про контракт. Якщо було опубліковано попереднє інформаційне повідомлення, цей термін може бути скорочений до 15 днів.

Будь-який учасник може взяти участь у обмеженій процедурі, але тільки ті, кого оберуть, будуть запрошені для подання тендера. Термін для запиту до участі – 37 днів з моменту публікації оголошення про контракт. Орган державної влади вибирає щонайменше 5 канди-

датів з необхідними можливостями, які потім мають 40 днів для подання документів до тендера з дати надходження запрошення. Цей строк може бути зменшений до 36 днів, якщо попереднє інформаційне повідомлення було опубліковано.

У невідкладних випадках державний орган може встановити обмеження на 15 днів для отримання запитів на участь (якщо повідомлення надсилається в електронному вигляді, це може бути скорочено до 10 днів) та 10 днів для подання тендерних пропозицій.

У переговорній процедурі державний орган запрошує як мінімум три компанії, з якими він буде вести переговори щодо умов договору. Більшість уповноважених органів можуть використовувати цю процедуру лише в обмеженій кількості випадків, наприклад для поставок, призначених виключно для досліджень чи тестування. Державні органи в таких секторах, як вода, енергетика, транспорт, або поштові послуги, можуть використовувати його як стандартну процедуру. Термін отримання запитів на участь – 37 днів з моменту публікації оголошення про контракт. Це може бути скорочено до 15 днів у надзвичайно важливих випадках, або 10 днів, якщо повідомлення надсилається в електронному вигляді.

За певних умов ця процедура може бути обрана навіть без публікації оголошення про контракт, наприклад: якщо не було подано тендерів у відкритій або обмеженій процедурі; у надзвичайно важливих випадках; у випадках, коли з технічних причин договір може бути здійснений лише одним підприємством.

**П**роцедура конкурентного діалогу часто використовується для складних договорів, таких як великі інфраструктурні проекти, де державний орган не може визначити технічні характеристики на початку. Після опублікування повідомлення зацікавлені підприємства мають 37 днів, щоб подати запит на участь. Державний орган влади повинен запросити щонайменше трьох кандидатів на діалог, в якому визначаються остаточні технічні, правові та економічні аспекти. Після цього діалогу кандидати подають свої остаточні тендери. Конкурентний діалог не може бути використаний постачальниками державних послуг у секторах водного, енергетичного, транспортного та поштового зв'язку.

У цьому контексті слід навести приклад Великобританії як країни, що є в складі ЄС, проте проголосила бажання використати своє право виходу. У Великобританії Королівська комерційна служба (CCS) несе відповідальність за правові рамки для закупівель державного сектора та веде розробку та реалізацію політики державної закупівлі. У 2010 р. центральна влада перейшла до системи, яка купує загальні товари та послуги один раз від імені всього уряду, а не в окремих департаментах. Щоб підтримати цю ініціативу, і була створена CCS для надання кінцевих послуг із закупівель, а відомства повинні були перенести витрати на спільні товари та послуги відповідно до цих заходів.

Покупці з центрального уряду повинні дотримуватися політики вибору процесів закупівель, відповідно до Дерева рішень щодо заходів закупівель. Слід зазначити, що найбільша перевага надається відкритій процедурі,



і вона має бути звичайним вибором для державних закупівель. Процедура обмеженого доступу повинна застосовуватися лише в тих випадках, коли існує справжня потреба в попередній оцінці учасників торгів, або якщо існують докази того, що (після ефективної оцінки дозакупівельного етапу) ринок, а отже, кількість потенційних покупців, є дуже великим.

Дерево рішень відзначає деяку різницю між придатністю двох процедур для більш складних закупівель. Зокрема, конкурентна процедура з переговорами пропонує новий вибір для тих закупівель, де, хоча необхідний певний елемент переговорів, із самого початку можна встановити мінімальну вимогу. Однак конкурентний діалог зараз забезпечує роз'яснення та оптимізацію після остаточного конкурсу та не має жодних мінімальних вимог із самого початку, що робить його набагато кращим для надзвичайно складних закупівель на основі результатів [5].

Державні органи також можуть укладати контракти через електронний аукціон. Перед початком аукціону вони повинні провести повну первинну оцінку тендерних пропозицій і дозволити взяти участь лише прийнятним учасникам. Запрошення на участь в аукціоні повинно містити дату та час аукціону та кількість торгів. Також слід вказати формулу, яка визначатиме автоматичні рейтинги. У кожному з торгів учасники повинні мати змогу бачити свій рейтинг у порівнянні з конкурентами, не знаючи їх особи. Електронні аукціони не можуть використовуватися для певних видів договорів, таких як конструкторські роботи (наприклад, архітектурні плани для будівлі) [7].

Електронні закупівлі стосуються використання електронних комунікацій державними організаціями при придбанні товарів та послуг або проведення громадських робіт. ЄС вирішив провести ретельне переосмислення процесу державних закупівель із цифровізацією закупівель. Він виходить за рамки простого переходу на електронні інструменти та переосмислює різні етапи попередньої нагороди та постпремії з метою їх спрощення як для бізнесу, так і для управління державним сектором. Це також дозволяє інтегрувати підходи, що базуються на даних, на різних етапах процесу закупівель. Використання електронних інструментів у державних закупівлях несе ряд важливих переваг, таких як:

- ✦ значні заощадження для всіх учасників;
- ✦ спрощені та скорочені процеси;
- ✦ скорочення адміністративного тягаря;
- ✦ підвищення прозорості;
- ✦ нові інновації;
- ✦ нові можливості для бізнесу шляхом поліпшення доступу підприємств, включаючи малі та середні підприємства, до ринків державних закупівель.

В ЄС поступово впроваджуються нові правила щодо електронних закупівель, а саме: тендерні можливості та тендерні документи є доступними в електронному вигляді з квітня 2016 р.; центральні закупівельні органи повинні перейти на повні електронні засоби

зв'язку, включаючи електронне подання тендерних пропозицій, з квітня 2017 р.; електронне подання повинно бути обов'язковим для всіх замовників та всіх процедур закупівель з жовтня 2018 р.; необхідні більш детальні положення щодо заохочення сумісності та стандартизації процесів електронних закупівель [4].

На нашу думку, також слід звернути особливу увагу на соціальні та правові аспекти публічних закупівель у міжнародній практиці. У 2011 р. Рада з прав людини ООН прийняла керівні принципи щодо бізнесу та прав людини (ООНКП). Ці принципи чітко визначають, що кожна держава зобов'язана захищати людей від зловживань їх правами людини з боку компаній та інших суб'єктів бізнесу. Ключовим елементом цього обов'язку є те, що органи державної влади повинні забезпечувати дотримання прав людини, коли вони вступають у комерційні операції з бізнесом, що включає державні закупівлі та контракцію на публічні послуги.

Проте уряди все частіше залучаються через свої ланцюжки поставок до порушень прав людини, що охоплюють різні сектори, включаючи електроніку, одяг, охорону здоров'я, інфраструктуру та сільське господарство. Як показано в доповіді Датського інституту з прав людини (DHR) «Державні закупівлі та права людини: огляд двадцяти юрисдикцій» [6], у даний час урядові дії щодо запобігання порушенням прав людини у сфері державних закупівель є відсутніми в більшості країн. Такі зловживання являють собою нездатність урядів виконувати свій обов'язок захищати від порушень прав людини, пов'язаних із підприємницькою діяльністю, які висвітлюються в Керівних принципах ООН. Але це також є втраченою можливістю змусити укласти контракти з урядом для заохочення бізнесу до прийняття дієвої ділової практики та винагородити ті підприємства, які вже ефективно управляють ризиками порушення прав людини.

Для вирішення цих питань DHR створила Міжнародну навчальну лабораторію з питань державних закупівель та прав людини. Навчальна лабораторія забезпечить платформу з глобальним охопленням для збору та поширення досвіду, аналізу, інновацій та правозахисної експертизи та перетворення їх у:

- ✦ розвиток політики та практики центральними, місцевими та іншими установами державних закупівель;
- ✦ професійний розвиток та освіту для юридичних спеціальностей;
- ✦ розробку змісту, пов'язаного із закупівлями, для національних планів дій держав, що стосуються бізнесу та прав людини;
- ✦ глобальний та регіональний процес формування політики щодо закупівель та інших відповідних сфер, таких як бізнес та права людини, сталий розвиток та міжнародні фінансові установи;
- ✦ громадський діалог з питань управління бізнесом та правами людини, закупівель та управління постачанням [6, с. 10–12].

## ВИСНОВКИ

Значна частина державних інвестицій витрачається через державні закупівлі (близько 2 трлн дол. на рік), а високоякісні державні послуги залежать від сучасних, добре керованих та ефективних закупівель. Покращення державних закупівель може принести великі заощадження: підвищення ефективності навіть на 1% може зекономити 20 млрд євро на рік. Громадський сектор також може використовувати закупівлі для покращення робочих місць, зростання та інвестицій, а також для створення більш інноваційної, ресурсоемної й енергоефективної економіки та соціального включення.

Публічні закупівлі в ЄС підпадають під дію Договору ЄС про недискримінацію, вільний рух товарів, свободу надання послуг, свободу здійснення економічної діяльності. На додаток до цих принципових договірних принципів деякі загальні принципи права виникли з практики Європейського суду. Найважливішим з цих загальних принципів права в контексті закупівель є: рівність у відношенні, прозорість, взаємне визнання та пропорційність.

Збільшення використання електронних закупівель у Європі може принести значну економію для європейських платників податків. Ці заощадження максимізують ефективність державних витрат у поточному контексті фінансових обмежень. Електронні закупівлі також можуть стати новим джерелом економічного зростання та робочих місць, у тому числі шляхом спрощення доступу до контрактів на державні замовлення малими та середніми підприємствами. З цифровими інструментами державні витрати повинні стати більш прозорими, орієнтованими на фактичні дані, оптимізованими, спрощеними та інтегрованими в ринкові умови. Це робить електронні закупівлі основою інших змін, внесених до державних закупівель у нових директивах ЄС.

Безперечно, закупівля товарів та послуг державним сектором є основним компонентом економіки країни, що має відповідні наслідки щодо дотримання прав людини, наприклад: товари або послуги, придбані державними органами, часто виробляються в умовах, коли права людини працівників або місцевих громад порушуються, скажімо, через примусову працю, надмірний робочий час, порушення здоров'я та безпеки, примусове переселення або забруднення навколишнього середовища; права та гідність людини можуть не дотримуватися приватним сектором постачальників основних державних послуг, що надаються від імені центральних або місцевих державних органів, наприклад охорона здоров'я та соціальна допомога, житло, освітні послуги під вартою. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бруун-Нільсен С.** Державні закупівлі: шість ключових уроків від ЄС. Європейська правда. 04 червня 2015. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/4/7034467/>
2. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. URL: <http://eupublicprocurement.org.ua/?lang=en>
3. **Гризоглазов Д. В., Давидов І. А.** Зарубіжний досвід здійснення державних закупівель. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19. Ч. 1. С. 129–133.

4. E-procurement. European commission. URL: [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement_en)

5. Guidance on public procurement policy/UK government official webpage. URL: <https://www.gov.uk/guidance/public-sector-procurement-policy>

6. Public Procurement and Human Rights: A Survey of Twenty Jurisdictions // Danish Institute for Human Rights' (DIHR). July 2016, 104 p. URL: <https://www.humanrights.dk/projects/public-procurement-human-rights>

7. Public procurement. European commission. URL: [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_en)

8. Rules and procedures on public tenders. European commission. URL: [http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index\\_en.htm](http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index_en.htm)

9. **Strand, I., Ramada, P., Canton E.** Public procurement in Europe – cost and effectiveness. A study on procurement regulation. Prepared for the European Commission, March 2011, 128 p. URL: <https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Studija%20d%C4%97l%20kainos%20ir%20efektyvumo%20vie%C5%A1uosiuose%20pirkimuose.pdf>

## REFERENCES

Bruun-Nilsen, S. "Derzhavni zakupivli: shist kluchovykh urokiv vid YeS" [Public Procurement: Six Key Lessons from the EU]. *Yevropeiska pravda*. 04.06.2015. <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/4/7034467/>

"E-procurement. European commission". [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/e-procurement_en)

"Guidance on public procurement policy/UK government official webpage". <https://www.gov.uk/guidance/public-sector-procurement-policy>

"Harmonizatsiia systemy derzhavnykh zakupivel v Ukraini zi standartamy YeS" [Harmonization of the public procurement system in Ukraine with EU standards]. <http://eupublicprocurement.org.ua/?lang=en>

Hryzohlazov, D. V., and Davydov, I. A. "Zarubizhnyi dosvid zdiisnennia derzhavnykh zakupivel" [Foreign experience in public procurement]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vol. 1, no. 19 (2016): 129-133.

"Public Procurement and Human Rights: A Survey of Twenty Jurisdictions" Danish Institute for Human Rights' (DIHR). <https://www.humanrights.dk/projects/public-procurement-human-rights>

"Public procurement. European commission". [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_en)

"Rules and procedures on public tenders. European commission". [http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index\\_en.htm](http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index_en.htm)

Strand, I., Ramada, P., and Canton, E. "Public procurement in Europe – cost and effectiveness. A study on procurement regulation". <https://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Studija%20d%C4%97l%20kainos%20ir%20efektyvumo%20vie%C5%A1uosiuose%20pirkimuose.pdf>