

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Veronika Tomášová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Efektivnost vybrané organizace veřejného sektoru  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Tomášová**  
Osobní číslo: **E23947**  
Studijní program: **N0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Ekonomika veřejného sektoru**  
Téma práce: **Efektivnost vybrané organizace veřejného sektoru**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza efektivnosti vybrané organizace spadající do veřejného sektoru, zejména určení a prokázání jednotlivých druhů neefektivností, jež se vyskytují v dané organizaci. Student se zaměří na pojem efektivnost, definuje jej, uvede jednotlivé přístupy a způsoby měření. Dále na vybrané organizaci veřejného sektoru provede aplikaci teoretických konceptů efektivnosti (neefektivnosti) a provede jejich analýzu. Závěrem definuje implikace a návrhy na zlepšení stavu.

Osnova:

- Efektivnost veřejného sektoru.
- Definování výstupů pro potřeby analýzy efektivnosti.
- Charakteristika vybrané organizace veřejného sektoru.
- Analýza.
- Závěry, doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací: **-**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

EFFICIENCY IN THE PRIVATE AND THE PUBLIC SECTOR (KONFERENCE) (2015 : PRAHA, Česko). NEWTON COLLEGE. *Proceedings of the 9th international conference European Entrepreneurship Forum 2015: Efficiency in the Private and the Public Sector*. Praha: Newton Books, a.s, 2016. ISBN 978-80-87325-06-3.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.

POSPÍŠIL, Richard a Pavel ŽUFAN. *Ekonomika veřejných rozpočtů: (současnost a perspektiva)*. [Průhonice]: Professional Publishing, 2019. ISBN 978-80-88260-32-5.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Veronika LÍNHARTOVÁ. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2023**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem „Efektivnost vybrané organizace veřejného sektoru“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 04. 2024

Bc. Veronika Tomášová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce prof. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za odbornou pomoc a doporučení, které mi pomohly vypracovat tuto diplomovou práci. Dále bych ráda poděkovala Muzeu východních Čech v Hradci Králové za konzultaci a poskytnuté informace, které jsem využila pro zpracování praktické části.

## **ANOTACE**

Diplomová práce pojednává o efektivnosti vybrané organizace ve veřejném sektoru. Cílem diplomové práce je zanalyzovat vybranou organizaci ve veřejném sektoru, zejména provést analýzu efektivnosti vybraných služeb, které organizace poskytuje. V teoretické části je pozornost věnována pojmu efektivnost a její definici, přístupům hodnocení a způsobům měření. Další část této práce se zabývá definováním výstupů pro potřeby analýzy se zaměřením na mimotržní metody oceňování. Praktická část je věnována charakteristice vybrané organizace. Závěrečná kapitola praktické části je zaměřena na samotnou analýzu efektivnosti vybraných služeb organizace včetně návrhů na zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Efektivnost, veřejný sektor, netržní statky, mimotržní oceňování, služby muzea

## **TITLE**

The effectiveness of the selected public sector organization

## **ANNOTATION**

The thesis deals with the efficiency of a selected organization in the public sector. The aim of the thesis is to analyse a selected organisation in the public sector, in particular to conduct an analysis of the effectiveness of selected services provided by the organization. In the theoretical part, attention is paid to the concept of efficiency and its definition, evaluation approaches and measurement methods. The next part of this thesis deals with defining outputs for the purpose of the analysis, focusing on non-market valuation methods. The practical part is devoted to the characteristics of the selected organization. The final chapter of the practical part focuses on the actual analysis of the effectiveness of the selected organization's services, including suggestions for improvement.

## **KEYWORDS**

Efficiency, public sector, non-market goods, non-market valuation, museum services

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1 EFEKTIVNOST VEŘEJNÉHO SEKTORU .....</b>	<b>3</b>
1.1 Definice efektivity.....	3
1.2 Sklony k neefektivnosti .....	4
1.2.1 Druhy neefektivností.....	6
1.3 Faktory ovlivňující efektivnost.....	6
1.4 Přístupy hodnocení k efektivnosti.....	8
1.4.1 Institucionální přístup .....	8
1.4.2 Makroekonomický pohled .....	8
1.4.3 Mezzoekonomický pohled.....	10
1.4.4 Mikroekonomický pohled.....	12
1.4.5 Koncept „Value for money“ .....	13
1.5 Metody pro měření efektivnosti.....	15
1.5.1 Analýza nákladů a přínosů.....	16
1.5.2 Analýza minimalizace nákladů.....	19
1.5.3 Analýza efektivnosti nákladů.....	20
1.5.4 Analýza nákladů a užiteků.....	21
1.5.5 Multikriteriální metoda .....	22
1.5.6 Metody finančního hodnocení .....	24
<b>2 DEFINOVÁNÍ VÝSTUPŮ PRO POTŘEBY ANALÝZY EFEKTIVNOSTI.....</b>	<b>26</b>
2.1 Celková ekonomická hodnota.....	26
2.2 Nepřímé metody .....	27
2.2.1 Metoda hedonického oceňování .....	28
2.2.2 Metoda cestovních nákladů .....	29
2.2.3 Metoda zamezujícího chování .....	32
2.2.4 Metody založené na substituci.....	33
2.3 Přímé metody .....	35
2.3.1 Kontingenční oceňování .....	35
2.3.2 Modelování volby .....	37
2.4 Metoda převodu výhod .....	37
<b>3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>39</b>



3.1	Organizační struktura.....	39
3.2	Akce pořádané pro veřejnost .....	41
3.2.1	Návštěvnost.....	43
3.3	Hlavní činnost.....	45
3.4	Vedlejší činnost.....	47
3.5	Financování hlavní činnosti .....	47
<b>4</b>	<b>ANALÝZA EFEKTIVNOSTI .....</b>	<b>49</b>
4.1	Služby využívané veřejností .....	50
4.2	Analýza efektivity služeb MVČ.....	52
4.2.1	Analýza exkurzní služby MVČ.....	53
4.2.2	Analýza knihovnických služeb MVČ .....	58
4.3	Návrhy na zlepšení.....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>64</b>

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1-1: Princip 3E .....	4
Obrázek 1-2: Metodika „Koncept za peníze“ .....	14
Obrázek 3-3: Organizační struktura Muzea východních Čech v Hradci Králové .....	40

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 3-1: Zvýhodněné vstupné prohlídek muzea .....	42
Tabulka 3-2: Předmět hlavní činnosti muzea .....	46
Tabulka 3-3: Služby muzea využívané veřejností .....	51
Tabulka 4-4: Náklady na jednotlivé druhy činnosti muzea .....	53
Tabulka 4-5: Ukazatelé exkurzní služby muzea v roce 2022 .....	54
Tabulka 4-6: Návštěvnost exkurzní služby v letech 2018-2022 .....	54
Tabulka 4-7: Ukazatelé správy a evidence muzejních sbírek .....	57
Tabulka 4-8: Ukazatelé knihovnických služeb muzea .....	59

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3-1: Návštěvnost muzea v roce 2022 (v %) .....	44
Graf 3-2: Návštěvnost v roce 2022 (počet osob) .....	44
Graf 3-3: Vývoj návštěvnosti v letech 2018-2022 (počet osob) .....	45
Graf 3-4: Výnosy muzea za rok 2022 (v tis. Kč) .....	47
Graf 3-5: Hospodaření muzea v letech 2018-2022 (v tis. Kč) .....	48
Graf 4-6: Vývoj návštěvnosti exkurzní služby v letech 2018-2022 (počet osob) .....	55
Graf 4-7: Ochota respondentů zaplatit vstupné do muzea (v %) .....	56
Graf 4-8: Ochota respondentů zaplatit za uchování muzejních sbírek (v %) .....	57
Graf 4-9: Ochota respondentů zaplatit za roční registrační poplatek (v %) .....	59

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti
CAF	Společný rámec hodnocení
CBA	Analýza nákladů a přínosů
CEA	Analýza efektivnosti nákladů
CMA	Analýza minimalizace nákladů
CUA	Analýza nákladů a užitků
ČR	Česká republika
DEA	Analýza datových obalů
EFQM	Model excellence
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
MCA	Multikriteriální metoda
MVČ	Muzeum východních Čech v Hradci Králové
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
UHK	Univerzita Hradec Králové
VFM	Koncept „Hodnota za peníze“
WTA	Ochota akceptovat
WTP	Ochota platit
ZTP	Osoby zdravotně postižené

# ÚVOD

Efektivnost patří i u organizací veřejného sektoru mezi důležité sledované ukazatele. Veřejný sektor svým charakterem tenduje k neefektivnosti. To však neznamená, že efektivnost nelze analyzovat a navrhnout opatření pro její snížení. Má totiž významný dopad na celospolečenský užitek, resp. životní úroveň občanů. Proto je nezbytné, aby organizace veřejného sektoru měly dobře definovány cíle své činnosti a snažily se je realizovat co nejehospodárněji, nejúčinněji a nejefektivněji.

**Cílem diplomové práce je zanalyzovat vybranou organizaci ve veřejném sektoru, zejména provést analýzu efektivnosti vybraných služeb, které organizace poskytuje.** Na dané veřejné organizaci bude provedena aplikace teoretických konceptů efektivnosti. Práce se také zaměří na efektivnost jako pojem, její vymezení a jednotlivé přístupy, pomocí kterých lze k efektivnosti přistupovat včetně způsobů měření. Pojednáno zde bude i o tendencích k neefektivnosti veřejných organizací a faktorech, které samotnou efektivnost ovlivňují.

Pro větší pochopení dané problematiky je na začátku práce nejprve stručně vymezen pojem efektivnost. Vzhledem k různorodosti tohoto pojmu a její nejednoznačné definici je v práci pojednáno o efektivnosti v širším a užším pojetí včetně principu tzv. 3E, na kterém funguje. S ohledem na specifika veřejného sektoru práce vysvětluje jeho sklony k neefektivnosti, které mají přirozený charakter a také příčiny neefektivnosti, které již lze veřejnými zásahy regulovat. Následně jsou shrnuty jednotlivé druhy neefektivnosti a popsány faktory, které na efektivnost mají vliv a ovlivňují ji. Nakonec jsou z teoretického hlediska uvedeny přístupy hodnocení k efektivnosti a jednotlivé metody měření klíčové pro definování výstupů vybrané veřejné organizace a její analýzu. Navazující kapitola se výstupům zabývá všeobecně, definuje je a hledá způsoby jejich ocenění pro potřeby ekonomické analýzy.

Praktická část je zaměřena na vybranou organizaci ve veřejném sektoru. Nejprve je prezentována charakteristika vybrané organizace. Pojednáno je zde o rozmanitosti akcí, které organizace pořádá pro veřejnost a o návštěvnosti organizace včetně vývoje. Představeny jsou jednotlivé činnosti organizace, respektive výstupy z těchto činností a způsob financování, kterým jsou zabezpečovány. Závěrečnou kapitolu tvoří samotná analýza efektivnosti. Nejprve jsou shromážděna potřebná data, která do analýzy vstupují. Je zde pojednáno o problematice vyčíslení nákladů na jednotlivé druhy činnosti organizace a pomocí metod mimotržního oceňování jsou oceněny přínosy vybraných služeb, které jsou poskytovány veřejnosti. Na

základě získaných informací je provedena analýza efektivnosti vybraných služeb, resp. činností organizace. Závěrem práce jsou shrnuta zjištění z provedené analýzy a navrhuta doporučení.

# 1 EFEKTIVNOST VEŘEJNÉHO SEKTORU

Efektivnost je jedním ze základních a hlavních pojmů ekonomie a zároveň významným sledovaným jevem v dosahování stanovených cílů v organizaci. Stejskal a kol. (2017) pokládají dosahování efektivnosti ve veřejném sektoru za zcela podstatné ve všech oblastech její činnosti. V oblasti alokaci zdrojů je velmi významná alokační efektivnost. Cílem alokační efektivnosti je co nejefektivněji vynaložit dostupné zdroje na produkci veřejných statků a služeb. Efektivnost ve veřejném sektoru je rovněž důležitá například v oblasti přerozdělování důchodů, kde je realizována prostřednictvím redistribuční funkce. Ta se snaží zajistit spravedlivé rozdělení příjmů ve společnosti. Lze jmenovat mnoho dalších oblastí, nicméně ve všech je snahou veřejného sektoru vynaložit veškeré úsilí na dosahování efektivnosti ve své činnosti, respektive neefektivnost snižovat na společensky akceptovatelnou úroveň.

## 1.1 Definice efektivnosti

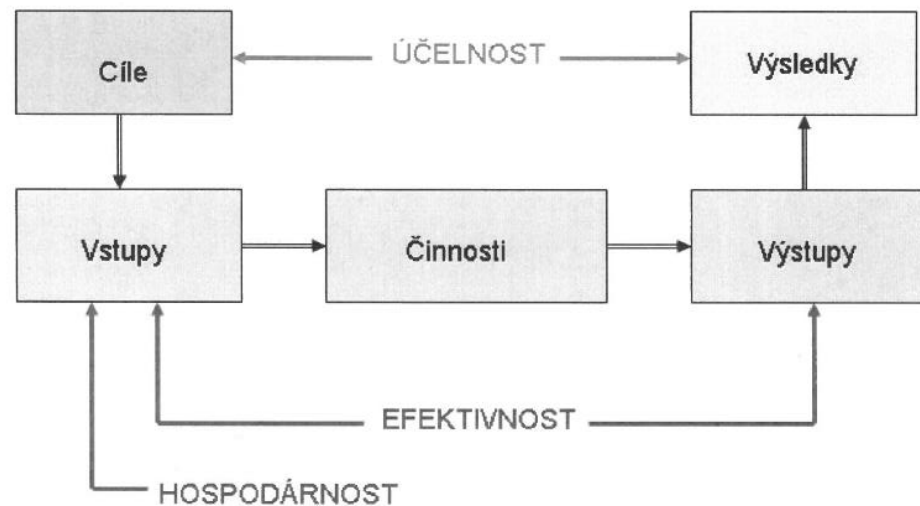
Vzhledem k různorodosti tohoto pojmu nelze nalézt jedinou definici, která by efektivnost jasně jednoznačně vymezila. Jednotliví autoři ve svých publikacích pojem efektivnost charakterizují odlišně, nicméně většina z nich se shoduje, že na efektivnost lze nahlížet v užším a širším pojetí. V užším pojetí efektivnost vychází z mikroekonomické analýzy. Podle Pekové, Jetmara a Totha (2019) a dalších autorů efektivnost v užším pojetí představuje (2019) tzv. paretovskou efektivnost, pojmenovanou po italským ekonomu Vilfredu Paretu, který se ekonomikou zabýval řadu let (Tikkanen, 2023). Definice efektivnosti v širším pojetí je základem pro ekonomické analýzy institucí.

V užším pojetí ekonomika dosahuje efektivnosti v případě, že se zvyšuje užitek spotřebiteli, přičemž ostatním spotřebitelům užitek neklesá, resp. zůstává stejný. Nejžádanější situace je dosaženo tehdy, pokud už není možné, aby vzrostl užitek jednoho spotřebitele, aniž by klesl užitek ostatních spotřebitelů. Nahodil (2014) na efektivnost v užším pojetí nahlíží jako na stav, kdy z dosažitelných společenských zdrojů je maximalizováno množství statků a užitek. Ekonomika se pak nalézá na hranici produkčních možností (PPF, „production-possibility frontier“), která představuje křivku zobrazující užitek spotřebitelů. Jak potvrzují i Peková, Jetmar a Toth (2019), nacházíme-li se na této křivce, nastává alokační efektivnost.

Nahodil (2014) a další autoři v širším pojetí efektivnost určují jako relaci mezi výstupy a vstupy ekonomické činnosti organizace. Jedná se o tzv. ekonomickou efektivnost. Podstatnou součástí efektivnosti jsou komponenty, které dohromady tvoří princip tzv. 3E (effectiveness, economy a efficiency). Jednu složku tvoří hospodárnost. Hospodárností se rozumí dosahování

výstupů při minimalizaci nákladů na vstupy. Zbývající složku představuje účelnost, resp. účinnost. Účelnost vypovídá, zda je pomocí výstupů dosahováno předpokládaných výsledků a stanovených cílů. Následující schéma zobrazuje komponenty tvořící princip 3E ve vztahu k efektivnosti jako relaci mezi výstupem a vstupem.

**Obrázek 1-1:** Princip 3E



*Zdroj: Kabátek, 2017*

Hejduková (2015) navíc spatřuje čím dál tím vyskytující se v zahraničních publikacích i princip 4E, který je doplněn o ohled na životní prostředí a udržitelnost (ecology), velmi diskutovanou problematiku současnosti. Peková Jetmar a Toth (2019) upozorňují na zkoumání efektivnosti i k dalším veličinám, kterou je rovnost, respektive distribuční spravedlnost. Platí však, že to, co je spravedlivé, není vždy efektivní a naopak. Otázkou však zůstává, co je spravedlivé, neboť spravedlnost je vnímána každou osobou subjektivně.

## 1.2 Sklony k neefektivnosti

Cílem každé organizace je efektivnost maximalizovat, tedy vynaložit co nejméně vstupů na dosažení co nejvíce výstupů při ideálně nejvyšší kvalitě těchto výstupů. Závodný Pospíšil a Kozák (2013) popisují, že snaha efektivnost maximalizovat vyplývá z individuálního chování spotřebitelů, kteří se chovají racionálně, tedy přednostně budou vždy maximalizovat vlastní užitek před ostatními spotřebiteli. Veřejný sektor má však svým charakterem a svými specifiky tendenci spíše k neefektivnosti, která se projevuje maximalizací vstupů a minimalizací výstupů.

U organizací veřejného sektoru je maximalizace efektivnosti obtížně dosažitelná kvůli její nesnadné měřitelnosti. To je zapříčiněno podle Pekové, Jetmara a Totha (2019) a mnoho dalších

autorů neexistencí ziskového motivu ve veřejném sektoru, poněvadž cílem veřejného sektoru není zisk, jak tomu je v sektoru soukromém, ale poskytování kvalitních veřejných služeb veřejnosti, které nelze jako zisk jednoduše vyjádřit v peněžních jednotkách. Peková, Pilný a Jetmar (2012) tuto problematiku rozvádějí a uvádějí, že vstupy jsou ve veřejném sektoru nakupovány za tržní ceny, zatímco výstupy jsou prodávány za tzv. modifikované ceny ve formě daní a uživatelských poplatků vybíraných u smíšených veřejných statků. Výstup (užitek) oproti vstupům (nákladům) tak nelze jednoznačně cenově vyjádřit, což v praxi vede k vládním selháním.

Vedle absence ziskového motivu a cenově obtížného vyjádření výstupů existuje ve veřejném sektoru mnoho dalších tendencí k neefektivnosti. Mikušová Meričková a Stejskal (2014) popisují, že poskytované statky a služby jsou financované převážně z veřejných rozpočtů, které nejsou vázané na dosahování zisku a veřejný sektor tak nemá příliš velkou tendenci k úsporám. Malá tendence k úsporám je také spojená s nepříliš velkým kladeným důrazem na konkurenci ve veřejném sektoru, což má za následek, že úředníci na svých přiřazených pozicích nepokládají za nutné minimalizovat svou spotřebu.

Tetřevová (2008) navíc poukazuje na riziko bankrotu, pokud v soukromém sektoru není dlouhodobě dosahováno potřebné výše zisku na pokrytí nezbytných nákladů. Peková, Pilný a Jetmar (2012) doplňují, že většinová část ve veřejném sektoru spadá do neziskového sektoru, a tak bankrot nastat nemůže. Špatné hospodaření se projeví na sníženém poskytovaném množství statků a služeb, což ve svém důsledku postihne všechny občany oproti soukromém sektoru, kde bankrot postihne pouze samotného majitele. Uvedené tendence k neefektivnosti veřejného sektoru a mnoho dalších zde neuvedených vytvářejí nápor na snižování efektivnosti a její maximalizaci. Problémem zůstává, že výše uvedené tendence k neefektivnosti mají přirozený charakter a nelze je cíleně regulovat.

Aby bylo možné dosahovat co nejvyšší efektivnosti, respektive její maximalizace, je důležité znát příčiny, které by samotnou efektivnost mohli snižovat a měly na její dosahování negativní vliv se záměrem předcházet jim. Jak zjišťuje a popisuje Tetřevová (2008), jednou z těchto příčin je tendence k nadměrné byrokracii. Další příčinou je rigidita veřejného sektoru, která je spojena s výraznou iracionalitou v rozhodování subjektů veřejné správy, malou inovační činností, která by mohla vést k novým efektivnějším technikám v poskytování služeb veřejnosti a často velmi časovým zpožděním aplikace řešení, které je výsledkem veřejné volby. Z mnoha příčin lze



uvést také tu, že veřejný sektor produkuje statky a služby na základě poptávky, nikoli na základě preferencí spotřebitelů, což v praxi vede k neopodstatněné nadměrné produkci.

### 1.2.1 Druhy neefektivností

Z již uvedených tendencí a příčin neefektivnosti veřejného sektoru lze shrnout jednotlivé druhy neefektivnosti podle konkrétní oblasti, ke které se daná neefektivnost vztahuje. Mikušová Meričková a Stejskal (2014) shrnují efektivnost do čtyř základních druhů:

- **Alokační neefektivnost** – způsobená chybným přerozdělením veřejných prostředků. Jedná se o situaci, kdy se ekonomika nepohybuje na hranici produkčních možností, to znamená nejsou využity všechny výrobní faktory, které jsou v daném místě a čase k dispozici. Alokační neefektivnost se také může projevit jako produkce neoptimálního množství statků a služeb, které zpravidla vede k produkci nadměrného množství, jak zde bylo vysvětleno u příčin selhávání veřejného sektoru nebo může dojít k chybnému určení alokace veřejných prostředků do sektorů, do kterých v dané situaci není nutné veřejné prostředky alokovat.
- **Redistribuční neefektivnost** – vzniká nevhodně prováděnou redistribucí, která ve svém konečném důsledku neplní stanovený účel, tzn. nevede ke spravedlivému rozdělení důchodů ve společnosti.
- **Produkční neefektivnost**, někdy uváděná jako technická neefektivnost nebo tzv. X-neefektivnost. Zjednodušeně vzniká, pokud nebyla dodržena podmínka hospodárnosti, tedy výstupu nebylo dosaženo nejúspornějším způsobem s minimálními vynaloženými náklady na vstupy.
- **Makroekonomická neefektivnost** – nastává nevhodným rozhodnutím vlády, které učiní v rámci své činnosti ve fiskální politice v oblasti ekonomické stability.

### 1.3 Faktory ovlivňující efektivnost

Jak zde již bylo uvedeno, veřejný sektor má spíše přirozené tendence k neefektivnosti, a tak je hlavní rolí veřejného sektoru analyzovat příčiny vedoucí k neefektivnosti a snižovat ji na společensky akceptovatelnou úroveň. Strecková a Malý (1998) rozlišují tři základní skupiny, které mají na efektivnost vliv a každá ji specifickým způsobem ovlivňuje. Za nejvýznamnější faktor je považován rozsah a struktura veřejného sektoru. Lze předpokládat, že míra efektivnosti bude vyšší, pokud rozsah a struktura veřejného sektoru budou nižší a naopak. Zbývající faktory, lze shrnout mezi vnější faktory a vnitřní faktory.

Vnější faktory lze označit za externí vlivy, kterými je způsob politického uspořádání společnosti, fungování sektoru v tržních podmínkách, konkurence ve veřejném sektoru a finanční zabezpečování veřejného sektoru podle výkonů a užitků. Strecková a Malý (1998) předpokládají, že v demokratických zemích působí politické uspořádání společnosti na efektivnost veřejného sektoru pozitivně. Ve státech se zakotvenou demokracií, kde jsou všechna rozhodnutí realizovaná veřejnou volbou, má občan právo podílet se na věcech veřejných, čímž má možnost výkon veřejných institucí kontrolovat.

Stejskal a kol. (2023) doplňuje, že pozitivní vliv na efektivnost má i fungování tržního sektoru z důvodu existence soukromých subjektů. Soukromé subjekty se vyznačují svou kreativitou, vytvářením inovačního prostředí a používáním moderních metod, které soukromému sektoru umožňují dosahovat vyšší efektivnosti v činnosti, čímž jsou pro veřejný sektor inspirací. V posledních letech dochází mezi veřejným a soukromým sektorem ke stále častější a významnější spolupráci. Jednou z forem spolupráce mezi oběma sektory je například smluvní zabezpečování veřejných statků a služeb, dále spolupráce označována jako PPP (Public Private Partnership) a další. Zkušenosti ukazují, že konkurenční prostředí má na efektivnost ve veřejném sektoru velmi pozitivní vliv, nicméně zintenzivnění právního prostředí může efektivní konkurenci podstatně omezit. Strecková a Malý (1998) dodávají, že konkurenční prostředí se stává efektivní pouze v případě, přijde-li na scénu financování veřejného sektoru podle užitků a výkonů. Vyšší efektivnosti v systému financování lze dosáhnout v případě, pokud rozhodování ve veřejném sektoru bude podmíněno kvalitou, získanými užitky a vynaloženými náklady.

Mezi vnitřní faktory Strecková a Malý (1998) zahrnují zejména vědu a výzkum, odbornost a iniciativu pracovníků, strukturu veřejných činností, veškeré podoby dělby práce a vedení veřejného sektoru. Stejskal a kol. (2023) navíc mezi vnitřní faktory zahrnuje i inovační metody. Věda a výzkum včetně moderních technologií přináší nové znalosti a vědomosti, které v průběhu vývoje umožňují dosahovat značně větší efektivnosti. Vliv na produktivitu veřejného sektoru, a tedy i na samotnou efektivnost, má i kvalifikace pracovníků, která je nezbytná pro vykonávání jednotlivých profesí ve veřejném sektoru, stejně tak jako iniciativa pracovníků. Efektivnost veřejného sektoru ovlivňuje i struktura jeho činností, které jsou různorodé a je tedy za potřebí u každé činnosti vynaložit specifický postup pro dosažení požadované efektivnosti. Velmi prospěšné jsou pro veřejný sektor inovační procesy, nicméně inovace jsou ve veřejném sektoru velmi omezené. To je dáno rigiditou veřejného sektoru a legislativou, kterou se musí

veřejný sektor řídit. Za nejdůležitější vnitřní faktor lze považovat management ve veřejném sektoru, jehož rozhodování v podstatě ovlivňuje fungování celého systému veřejného sektoru.

## **1.4 Přístupy hodnocení k efektivnosti**

Z předešlých kapitol lze shrnout, že hodnocení efektivnosti ve veřejném sektoru je klíčovou záležitostí, avšak značně komplikovanou. Je to dáno rozmanitostí veřejného sektoru, jeho specifiky, a zvláště jeho charakterem netržního prostředí. Z tohoto důvodu vznikly rozdílné přístupy k hodnocení efektivnosti ve veřejném sektoru, které zde budou stručně vymezeny.

### **1.4.1 Institucionální přístup**

V rámci institucionálního přístupu k hodnocení efektivnosti Halásková (2019) rozlišuje tradiční, resp. původní a nový přístup. Původní přístup představuje tradiční chápání veřejného sektoru, jeho obsahu, rozsahu a jeho definice ohledně klíčových ukazatelů, které charakterizují jeho ekonomickou a sociální roli. Jedná se například o ukazatel veřejných výdajů/příjmů na HDP či množství pracovníků veřejného sektoru. Problémem však těchto ukazatelů je irelevantnost a nepřesnost informací, které tyto ukazatele poskytují, a nelze je tak použít pro potřeby analýzy efektivnosti ve veřejném sektoru. Samotný problém je mnoha kritiky spatřován v ukazateli HDP jako velmi obecném ukazateli s nízkou vypovídací schopností. Původní přístup rovněž zahrnuje určení efektivnosti ve spojitosti s jeho tzv. optimální velikostí. Závěrem z tradičního přístupu plyne, že veřejný sektor má naprosto přirozené sklony k neefektivnosti.

Nový přístup pokračuje v hodnocení efektivnosti původního přístupu, nicméně podle Haláskové (2019) klade důraz na narůstající spolupráci mezi soukromým a veřejným sektorem. Jelikož rozsah spolupráce mezi oběma sektory je obtížné určit, nový přístup z optimální velikosti veřejného sektoru nevychází. Nový přístup zjišťuje okolnosti, které mají vliv na efektivnost dílčích činností ve vztahu k velikosti veřejného sektoru, zejména v oblasti veřejných výdajů. Podle nového přístupu lze efektivnost veřejného sektoru zapsat funkcí, jež je determinována efektivností veřejné produkce a efektivnosti veřejných výdajů.

### **1.4.2 Makroekonomický pohled**

V rámci hodnocení efektivnosti veřejného sektoru na makroekonomické úrovni autoři vycházejí z moderního přístupu, tzv. metody DEA (Data Envelopment Analysis). Podle NEWTON College (2016) metoda DEA ke zjištění efektivnosti využívá data o různých sociálních a ekonomických indikátorech výkonnosti veřejného sektoru. V rámci tohoto přístupu hodnocení je rozlišován výkon veřejného sektoru (PSP, public sector performance), jako

výsledek veřejných politik, od efektivnosti veřejného sektoru, jako výsledku v souvislosti s využitými zdroji (PSE, public sector efficiency). Afonso, Schuknecht a Tanzi (2006) shrnují, že výkon veřejného sektoru dané země (i) bude záviset na hodnotách určitých ekonomických a sociálních indikátorů. Jinak řečeno, ke zlepšení veřejného sektoru dané země dojde při zlepšení hodnot těchto indikátorů. Stejně tak změny, které by nastaly ve některých sociálních nebo ekonomických ukazatelích, by se promítly jako změna výkonnosti veřejného sektoru. Abychom získali určité hodnoty efektivnosti veřejného sektoru, je výkon veřejného sektoru vážen relevantní skupinou veřejných výdajů (PEX, public expenditures).

Indikátor efektivnosti veřejného sektoru lze vyjádřit následovně:

$$PSE_i = PSP_i / PEX_i$$

kde  $PSE_i$  je efektivnost veřejného sektoru dané země (i)

$PSP_i$  je výkonnost veřejného sektoru dané země (i)

$PEX_i$  jsou veřejné výdaje dané země (i)

Indikátory výkonnosti veřejného sektoru lze rozdělit na dvě skupiny:

- procesní indikátory;
- tradiční „Musgravovy“ indikátory.

Afonso, Schuknecht a Tanzi (2006) procesní indikátory (angl. opportunity indicators) člení na administrativní oblast, vzdělávací oblast, oblast infrastruktury a oblast zdravotnictví. Každý z těchto podindikátorů obsahuje další komponenty, resp. konkrétní kritéria výkonnosti. Administrativní podindikátor zahrnuje kritérium korupce, nadměrnou byrokracii (tzv. „red tape“), kvalitu soudnictví a stínovou ekonomiku. Po zprůměrování těchto komponent je získána hodnota tzv. administrativního výkonu. Jako podindikátor používaný ve vzdělávací oblasti je používán ukazatel míry dětské úmrtnosti kojenců nebo průměrná délka života. Pod podindikátor vzdělání lze uvést jako měřítko zápisy na střední školy nebo dosažené vzdělání, které odráží kvalitu školství. Infrastrukturní podindikátor pojímá kvalitní komunikační a dopravní infrastrukturu.

Souhrnně lze říct, že dobrá veřejná správa, zdravá vzdělaná populace včetně obстойné infrastruktury je předpoklad pro rovnoprávné prostředí s dobře fungujícími trhy a zajištěnými vlastnickými právy, kde existuje právní stát a příležitosti jsou dostupné všem. Tradiční nebo také Musgravovy indikátory vyjadřují funkci redistribuční, stabilizační a funkci alokační, s nimiž je dosahováno základních makroekonomických cílů. Podle Afonsa, Schuknechta a

Tanziho (2006), tyto indikátory zkoumají reakci vlády na působení tržního prostředí. Funkce redistribuční analyzuje rozdělení příjmů ve společnosti. Funkce stabilizační má za úkol dosahovat ekonomické stability a cílem alokační funkce je co nejefektivněji alokovat zdroje, které má daná ekonomika k dispozici.

Mimo výše uvedené metody DEA Stejskal a kol. (2017) uvádí přístup, který efektivnost ve veřejném sektoru určuje na základě tzv. komparativní analýzy. Komparativní analýza se orientuje na konkrétní odvětví veřejného sektoru. Tento model se stal velmi populární, poněvadž ho lze aplikovat i na nižších úrovních daného státu, resp. na mezzoeconomické a mikroekonomické úrovni. Efektivnost konkrétních kolektivních statků a služeb je tak možné posuzovat na základě konkrétních subjektů, které je poskytují.

### **1.4.3 Mezzoeconomický pohled**

Na mezzoeconomické úrovni je k posuzování efektivnosti ve veřejném sektoru přistupováno na základě hodnocení veřejných výdajových programů. Hodnocením veřejných výdajových programů se značně zabývá Ochrana (2011). Prostřednictvím veřejných výdajových programů dochází k plnění cílů veřejných politik.

Při hodnocení veřejných výdajových projektů je nutno splňovat podmínku efektivní alokace veřejných výdajů, nicméně veřejné výdaje jsou i klíčovým nástrojem pro dosažení stabilizační ekonomiky a spravedlivé redistribuce. Z tohoto důvodu je u veřejných výdajových programů realizovaná předběžná, průběžná a následná analýza. Cílem analýzy je prokázat základní komponenty efektivnosti, tedy hospodárnost, efektivnost a účelnost. Všechny veřejné instituce mají povinnost provádět kontrolní analýzu u veřejných výdajových programů na základě zákona o finanční kontrole.

Předběžná analýza neboli analýza ex ante spočívá v nalezení co nejefektivnější a nejhospodárnější varianty, která navíc povede k efektivní alokaci společenských zdrojů. Ochrana (2011) sděluje, že je vyžadována formální a věcná správnost. Z formálního hlediska je kladen důraz na soulad veřejného výdajového programu s právními předpisy a jsou kontrolovány finanční podklady klíčové pro zahájení a realizaci daného veřejného výdajového programu. Po věcné stránce je zkoumán obsah veřejných výdajových programů, tedy že připravovaná alokace zdrojů je v souladu s principy 3E.

V průběžné analýze neboli interim analýze Ochrana (2011) popisuje, že probíhá kontrola stanovených věcných a formálních požadavků. Zároveň jsou kontrolovány doposud dosažené výsledky se stanovenými cíli. V následné analýze dochází ke stálému sledování veřejných

výdajových programů a jejich plnění, rovněž i ke kontrole, zda došlo k odstranění nedostatků zjištěných v průběžné analýze. Nad rámec základních analýz je nakonec provedena závěrečná analýza, která vykazuje celkové zhodnocení celého průběhu veřejného výdajového programu. Veřejný výdajový program se skládá z jednotlivých veřejných výdajových projektů, prostřednictvím kterých dochází k jeho naplnění.

Ochrana (2011) shrnuje základní kroky při tvorbě veřejných výdajových projektů:

- V přípravné fázi jsou nejprve identifikovány veřejné potřeby, které spočívají v nalezení východiska veřejného problému. Podnět k řešení veřejného problému je dán veřejností, která po veřejné správě požaduje daný problém řešit.
- Na identifikaci veřejné potřeby navazuje analýza rámcových podmínek. V podstatě se jedná o konkrétní omezení, které vylučují dosažení jednoho či více možných způsobů řešení. Jedná se o legislativní omezení apod.
- Je-li identifikována veřejná potřeba a jsou-li známy rámcové podmínky, je možné stanovit projektové cíle, tedy toho, čeho má být dosaženo.
- V realizační fázi, resp. hlavní fázi postupu pro tvorbu veřejných výdajových projektů jsou definována kritéria k hodnocení projektů, resp. k hodnocení stanovených cílů. Kritéria představují měřítka a řadu ukazatelů (přímých a nepřímých), které vykazují, zda došlo k nalezení nejvhodnější a nejefektivnější varianty, resp. zda vybraná varianta přináší požadovaný přínos.
- Následně jsou zpracovány možné varianty řešení, které povedou k dosažení stanovených cílů.
- Zpracované varianty jsou posouzeny vzhledem ke stanoveným cílům s přiřazenými hodnotícími kritérii a seřazeny do pořadí od té nejvýhodnější varianty po variantu nejméně výhodnou.
- Na závěr je doporučena varianta s nejlepším hodnocením.

Na kroky v přípravné fázi je potřeba se obzvlášť zaměřit a věnovat jim potřebnou pozornost a preciznost, neboť na jejich základě dochází k realizaci vybrané varianty, tedy realizaci samotného projektu v realizační fázi. Veřejný projekt je následně zařazen do určitého veřejného výdajového programu. Na závěr Ochrana (2011) představuje i porealizační fáze, která zahrnuje exploatační fázi a fázi ukončení. V exploatační fázi je určena životnost projektu, tedy projekt je zařazen do určité fáze životního cyklu. Po dobu životnosti veřejného projektu program

produkuje potřebné přínosy. Ve fázi ukončení je program ukončen. Ukončení programu je doprovázeno jeho likvidací.

#### **1.4.4 Mikroekonomický pohled**

Při hodnocení efektivnosti ve veřejném sektoru na mikroekonomické úrovni vychází Pavlík a kol. (2020) z moderních metod soukromého sektoru. Většina soukromých metod je založená na moderním celosvětově užívaném přístupu New Public Managementu, který se stal v průběhu let pro veřejný sektor inspirací. Postupem času se tak ve veřejném sektoru začaly aplikovat principy řízení managementu soukromého sektoru vedoucí ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti, zejména:

- metoda vyvážených ukazatelů výkonnosti BSC;
- model excelence EFQM;
- společný rámec hodnocení CAF.

Metoda BSC je struktura vyvážených ukazatelů veřejné instituce. Slouží ke strategickému a operativnímu řízení činností instituce a posuzování její výkonnosti. Jak popisuje Ministerstvo vnitra ČR (2023a), výkonnost je posuzována ze čtyř hledisek, které vytváří systém BSC. Jedná se o finanční a zákaznickou perspektivu, interní procesy organizace a perspektivu tzv. „učení se a růstu“. Důvodem vzniku metody BSC bylo posuzování výkonnosti institucí pouze na základě finančních ukazatelů, které pro hodnocení výkonnosti veřejného sektoru nebyly dostačující, poněvadž nezohledňovaly další aspekty, které mají na výkonnost veřejného sektoru značný vliv. Z tohoto důvodu byly do systému přidány další tři relevantní ukazatelé.

Cílem metody BSC je transformace záměrů a vizí organizace do reálných cílů prostřednictvím měřítek tvořící rovnováhu. Ministerstvo vnitra ČR (2023a) vysvětluje, že měřítko finanční perspektivy jasně prokazují, zda dochází ke zlepšení či zhoršení stavu organizace. Zákaznické hledisko umožňuje vytvořit přesně takovou strategii, která se bude orientovat na daný okruh zákazníků. Interní procesy svým způsobem determinují finanční a zákaznickou perspektivu. Interní procesy zkoumají okolnosti, které nejvíce ovlivňují zákaznickou spokojenost a výsledky finančních plánů. Pomocí perspektivy tzv. „učení se a růstu“ dochází k dlouhodobému zlepšování organizace.

Model excelence EFQM je jedním z přístupů k řízení kvality, který nabízí celkový pohled na instituci. Jak sděluje Ministerstvo vnitra ČR (2023b), výkon instituce je posuzován na základě tří základních prvků modelu. Jedná se o principy modelu, jeho kritéria a hodnotící rámec. Principy modelu jsou jádrem a zásadní podstatou pro udržení stálé excelence instituce.

Model excelence stojí na devíti kritériích. Tato kritéria jsou rozšířena řadou subkritériích, obsažená ve dvou základních skupinách, kterými jsou předpoklady a výsledky. Výsledky neboli to, čeho instituce dosahuje, jsou vyvolané předpoklady, a předpoklady neboli to, co instituce vykonává a jak to vykonává, jsou naopak vylepšovány prostřednictvím výsledků a zároveň pomocí kreativity, inovací a již zmíněné perspektivy tzv. „učení se“, který model taktéž zobrazuje. Hodnotící rámec je demonstrován tzv. logikou RADAR, který nabízí systematický přístup k posuzování výkonnosti instituce a zároveň je používán pro národní oceňování a udělování Ceny o EFQM.

Společný rámec hodnocení CAF vychází ze zcela analogické koncepce modelu excelence. Ministerstvo vnitra ČR (2023c) publikuje, že byl vyvinut, aby umožňoval institucím veřejného sektoru ve všech oblastech používat postupy řízení kvality pro zlepšování výkonnosti. Spočívá v sebehodnocení instituce. Výstupem je sebehodnotící zpráva. Obsahem sebehodnotící zprávy jsou slabé a silné stránky instituce a příležitosti pro zlepšování její výkonnosti. V rámci hodnocení jsou udělovány body, které umožňují u dané instituce v čase sledovat, jakých pokroků dosahuje, resp. zda se výkonnost organizace snižuje. Výsledek hodnocení může být též aplikován pro benchmarking.

O benchmarkingu pojednává Peková, Jetmar a Toth (2019) jako o komparační metodě založené na porovnávání nákladovosti, výkonnosti, kvality a dalších oblastí mezi podobnými institucemi veřejného sektoru. Zvolená instituce pro porovnání by měla dosahovat lepších výsledků, aby bylo možné se od ní učit a následně v porovnávané instituci aplikovat nejoptimálnější postup. Benchmarking nemusí nutně probíhat pouze externě, lze porovnávat výkonnost pouze v rámci jedné instituce. Nicméně existuje mnoho dalších druhů benchmarkingu, například finanční benchmarking používaný v oblasti hospodaření apod. Aby daná instituce mohla benchmarking vhodně zužitkovat, musí mít jasně stanovenou oblast pro porovnání, co chce v dané oblasti porovnávat, mít stanovený cíl porovnání, čeho chce porovnáním dosáhnout, jakým způsobem získá data a další aspekty.

#### **1.4.5 Koncept „Value for money“**

Stejskal a kol. (2017) za zcela zásadní aspekt ve veřejném sektoru spatřují aspekt financování. Smyslem poskytovatelů veřejných služeb je dosáhnout maximální efektivity za peníze, které vynaložili. Za tímto účelem vznikla v období New Public Managementu metoda „Value for money“ tzv. metoda „hodnota za peníze“. Tento koncept je založen na základních komponentech přístupu 3E. Metoda „Value for money“ se snaží objevit ideální kombinaci mezi



kvalitou poskytované služby a vynaloženými náklady. Slouží ke zjištění, zda z poskytnutých služeb instituce vytěžila maximální užitek. Používá již zmíněnou metodu benchmarking, která posuzuje jednotlivé komponenty 3E mezi zvolenými poskytovateli veřejných služeb.

Štrangfeldová a Štefanišínová (2020) navíc poukazují na omezení a specifika této metody. Koncept „hodnota za peníze“ lze použít pouze pro homogenní služby. Navíc je nutno určit kritéria pro hodnocení, která vycházejí z cílů a požadavků spotřebitele, institucí poskytující finanční podporu a dalších významných aspektů. Podstatným specifikem této metody je, že zvolená kritéria hodnocení musí být neměnná musí vycházet z požadavků SMART cílů. Značným přínosem metody je větší transparentnost a zodpovědnost při vynaložení veřejných prostředků ze zdrojů, která má společnost k dispozici. Stejně jako metodu BSC, EFQM nebo CAF, lze i tuto metodu požívat pro posuzování výkonnosti institucí ve veřejném sektoru. Je možné ji využívat všestranně, nicméně musí mít jasně daná kritéria hodnocení, které lze navíc převést do managementu instituce, např. již zmíněné metody BSC. Ukazatel metody „value for money“ lze vyjádřit následovně:

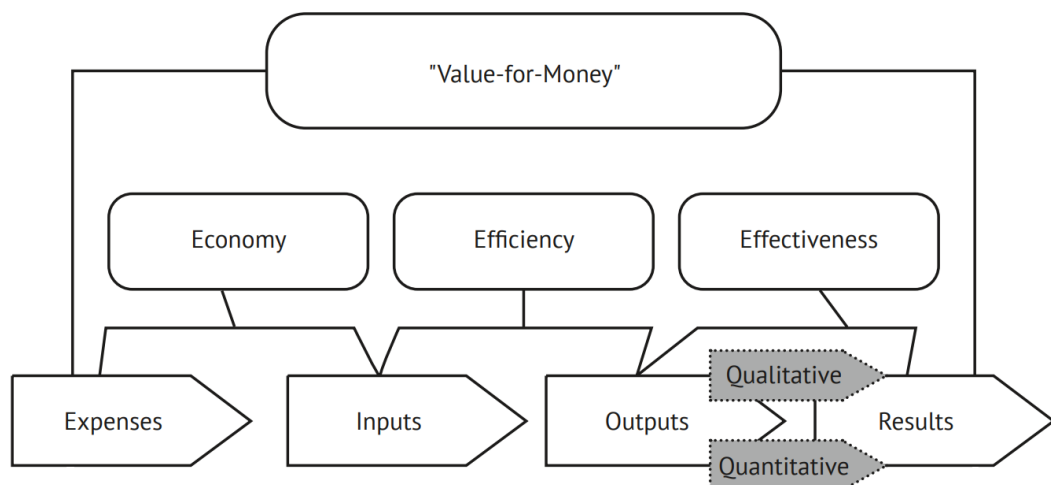
$$VFM_{ij} = 1 / \log [1 / (H_{ij} E_{ij} U_{ij})]$$

kde  $H_{ij}$  je indikátor hospodárnosti organizace (i) v daném roce (j)

$E_{ij}$  je indikátor efektivnosti organizace (i) v daném roce (j)

$U_{ij}$  indikátor účelnosti organizace (i) v daném roce (j)

**Obrázek 1-2:** Metodika „Koncept za peníze“



*Zdroj: Štrangfeldová a Štefanišínová, 2020*

Schéma konceptu „hodnota za peníze“ zobrazuje vzájemný vztah mezi jednotlivými komponenty 3E, který analyzuje a popisuje Štrangfeldová a Štefanišínová (2020) ve své práci.

Hospodárnost obstarává efektivní zajišťování vstupů, efektivnost dosahuje plánovaných výstupů a účelnost požadovaných výsledků po kvalitativní a kvantitativní stránce. Hlavní úlohou metodiky je dosahovat plánovaných výsledků. Z tohoto důvodů je zejména účelnost klíčovou komponentou. Pokud by poskytovaná služba fungovala efektivně i při minimálních nákladech, avšak by nedosahovala předpokládaných výsledků, nelze již hovořit o hodnotě za peníze. Právě podle kvality dosažených výsledků je možné posuzovat, jaká je vykazována hodnota za peníze. Výzkumy ukazují, že metodika je využívána v širokém spektru oblastí, ať už jde o oblast zdravotnictví, vzdělávání nebo i některých forem partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem.

## 1.5 Metody pro měření efektivnosti

Pro určení efektivnosti jsou klíčové zejména způsoby, kterými ji lze změřit. Pro měření efektivnosti ve veřejném sektoru je používáno velké množství metod. Pro potřeby analýzy budou v práci představeny jen vybrané metody, které Pospíšil a Žufan (2019) rozděluje do tří základních skupin:

- nákladově výstupové metody, tzv. input a output metody;
- multikriteriální metody, resp. multikriteriální analýza;
- finanční metody.

Nákladově výstupní metody měří efektivnost na základě principu 3E. Ochrana (2004) pojednává o nákladově výstupních metodách jako o jednokriteriálních metodách, což je dáno jejich zaměřením. Zaměřují se na jeden cíl, resp. kritérium, kterým jsou náklady. Úkolem je s náklady hospodařit na základě konceptu 3E, tedy nejhospodárněji, nejefektivněji a nejúčelněji, což umožňují analyzovat právě nákladově výstupové metody. V rámci nákladově výstupových metod existují čtyři analýzy, přičemž každá z těchto analýz měří náklady jiným způsobem. Odlišná je i kvantifikace výstupů jednotlivých analýz. Nákladově výstupové metody zastupuje:

- analýza nákladů a přínosů (CBA);
- analýza minimalizace nákladů (CMA);
- analýza efektivnosti nákladů (CEA);
- analýza nákladů a užiteků (CUA).

Ochrana (2004) pro stanovení nákladů v rámci z některé analýz poukazuje na možnost vzniku variabilních, fixních, semivariabilních nebo stupňovaných nákladů (step costs).

Variabilní náklady se zvětšují s růstem výstupu, fixní náklady se s růstem výstupu nezvyšují, zůstávají stejné. Variabilní a fixní náklady dohromady tvoří semivariabilní náklady. Stupňované náklady se zvyšují s růstem neplánovaných vstupů.

### 1.5.1 Analýza nákladů a přínosů

Analýza nákladů a přínosů (Cost Benefit Analysis, CBA) je nejčastější metodou používanou pro měření efektivnosti ve veřejném sektoru. Žehrová a Pfeiferová (2010) ji charakterizují jako jedinou z jednokriteriálních metod, která měří vstupy i výstupy v peněžních jednotkách. Pospíšil a Žufan (2019) představují CBA jako metodu využívanou zejména k hodnocení veřejných projektů. Analyzuje přínos, resp. užitek, který má projekt pro společnost a vynaložené náklady projektu, potažmo jaké dopady projekt způsobuje. Výstup je jednoduše měřen v peněžních jednotkách.

Jak udává Hayes (2023), pro analýzu nákladů a přínosů není dán jednoznačný postup, nicméně vždy probíhá v jasně definovaných a na sebe navazujících krocích:

- **Stanovení rozmezí analýzy** – Stobierski (2019) uvádí, že stanovení rozmezí analýzy je významné za účelem dosažení přesnosti analýzy. Stanovené rozmezí bude záležet na konkrétních specifikách dané organizace. V této fázi je nutné rovněž stanovit záměr a cíle projektu, ke kterým by měla analýza dospět. Bez stanovení záměru a cílů projektu by jen stěží bylo možné identifikovat náklady a přínosy projektu a pokračovat v dalších krocích analýzy. Rovněž by mělo být stanoveno, v jaké společné peněžní jednotce bude při identifikaci nákladů a přínosů pracováno.
- **Stanovení časové rozmezí** – jak uvádí Landau (2023), při stanovení časového období analýzy je zejména nutno zvážit, po jaké období bude projekt produkovat přínosy.
- **Určení zúčastněných stran** – Landau (2023) mezi zúčastněné strany zahrnuje subjekty, které budou ovlivněny náklady a přínosy projektu.
- **Identifikace nákladů** – identifikace nákladů spočívá ve stanovení všech plánovaných nákladů projektů, které podle Stobierskiho (2019) zahrnují přímé náklady, nepřímé náklady, nehmotné náklady a náklady obětované příležitosti. Přímé náklady přímo souvisejí s daným projektem, může se jednat o náklady na zaměstnance apod. Nepřímými náklady se zpravidla rozumí fixní náklady, kterými jsou zejména služby, nájemné apod. Nehmotné náklady je nutno zvážit i přesto, že jsou obtížně vyčíslitelné. Náklady obětovaných příležitostí jsou ztracené výhody z potenciálních jiných projektů

na úkor realizovaného projektu. Hayes (2023) navíc dodává náklady na eventuální rizika jako jsou environmentální dopady, konkurence apod.

- **Identifikace přínosů** – analogicky jako nutnost identifikovat náklady projektu, je nutno identifikovat přínosy projektu, tedy co vlastně projekt přinese. V případě veřejného sektoru se bude jednat zejména o přínosy nepřímé, případně nehmotné povahy, zejména spokojenost spotřebitelů, bezpečnost a morálka zaměstnanců apod. Jak upozorňuje Hayes (2023), důležité je, aby přínosy nebyly nadhodnocovány a náklady nebyly podhodnocovány.
- **Provedení analýzy** – po identifikaci nákladů a přínosů, včetně stanovení společné peněžní jednotky je provedena analýza, která jednoduše spočívá v porovnání nákladů a přínosů. Pokud převažují náklady nad přínosy, doporučuje se takovou realizaci projektu odmítnout, resp. v něm nepokračovat. Při převýšení přínosů nad náklady je naopak žádoucí v projektu pokračovat, resp. se doporučuje projekt přijmout a implementovat do dané organizace. Landau (2023) v tomto kontextu navrhuje určit míru návratnosti projektu (bude více pojednáno v kapitole finančních metod). Hayes (2023) doporučuje provést i citlivostní analýzu, která umožňuje ukázat, jak změny v odhadech mohou mít vliv na dosahované výsledky.
- **Závěrečná doporučení a následná implementace do organizace** – shrnují všechna zjištění z provedené analýzy.

Analýza nákladů a užiteků může být prováděna formou ex ante, in medias res nebo ex post. Běžnější formou je podle Pospíšila a Žufana (2019) používána ex ante analýza, která se aplikuje ještě před začátkem projektu a je prováděna na základě odhadů nákladů a přínosů, které projekt přinese, respektive jejich predikce. V praxi je používána například při alokaci omezených společenských zdrojů. Ex post analýza je uskutečněna až po skončení projektu, kdy náklady do projektu již byly vloženy, tzn. na projekt už nemají žádný vliv. Analýza in medias res je realizována v průběhu projektu, přičemž vykazuje stejné znaky jako analýza prováděná před zahájením projektu a po jeho ukončení.

Ochrana (2005) analýzu nákladů a užiteků vymezuje v užším a širším pojetí. V užším pojetí se jedná o prostou analýzu, kde náklady a přínosy jsou spojeny pouze se samotným projektem. V širším pojetí analýza navíc zohledňuje společenské náklady a společenské přínosy, které projekt přináší. V případě stavby silnice bude společenským přínosem zejména čas, který řidiči uspoří. Naopak společenským nákladem bude hluk způsobený provozem, který bude dopadat zejména na obyvatele sídlící okolo silnice či pokles nemovitostí, jelikož se z této zóny stane

hlučná oblast. V tomto případě ocenění není možné zrealizovat prostřednictvím tržních cen, jelikož se jedná o nehmotné náklady. Možnou variantou je ocenění tzv. stínovými cenami. Použijí se v případě snížení hodnoty statku vlivem působení negativních externích vlivů, které mají za následek vznik celospolečenských nákladů.

U obou forem je výstup měřen v peněžních jednotkách. Nicméně, jak vysvětluje Vodáková (2013), z důvodu odlišné hodnoty budoucích nákladů a užitek od hodnoty současných nákladů a užitek, musí být náklady a užítky uskutečněné v budoucnu diskontovány, aby byla získána jejich současná hodnota. Z důvodu upřednostňování soukromé spotřeby před spotřebou veřejnou bývá ve veřejném sektoru společenská diskontní sazba vyšší než v soukromém sektoru, nicméně určení její výše závisí na samotném původci analýzy nákladů a přínosů.

Ochrana (2004) rozvádí možnosti hodnocení této metody. Z poměru přínosů a nákladů (B/C) lze zjistit, jaký výnos projekt vykazuje na jednotku nákladů. Aby byl projekt přínosný, musí být poměr nákladů a přínosů větší než 1, respektive minimálně roven jedné. Platí, že čím větší je výsledná hodnota, tím více přínosů bude projekt přinášet. Pokud hodnota bude menší než jedna, projekt bude nevýhodný. Pro hodnocení veřejných projektů je vhodné použít čistou současnou hodnotu, která vykazuje čistý přínos projektu zjištěný rozdílem společenských přínosů a společenských nákladů (B-C). Určí se na základě současné hodnoty hotovostních toků. Ta, jak spatřuje Vodáková (2013), je uplatňována pro určení pořadí investic, což umožňuje upřednostnit určitý projekt, respektive projekty před jiným, potažmo ostatními.

Je-li známá současná hodnota hotovostních toků, je možné určit čistou současnou hodnotu. Vodáková (2013) vysvětluje, že na rozdíl od současné hodnoty hotovostních toků, čistá současná hodnota obsahuje pouze přínosy, resp. užítky a náklady, které jsou aktuální. Pro schválení veřejného projektu, jak sděluje Ochrana (2004), musí být splněna podmínka  $NPV > 0$ , tedy čistá současná hodnota musí být větší než nula. Pokud je čistá současná hodnota větší než nula, projekt je přínosný. Pokud je hodnota rovna nule, projekt není ani přínosný ani nevýhodný. Pokud je čistá současná hodnota menší než nula, projekt je nevýhodný a nemělo by dojít k jeho schválení.

CBA přináší určité výhody, ale také nevýhody, resp. určitá omezení. Stobierski (2019) mezi výhody analýzy spatřuje provedení analýzy na základě dostupných dat, ulehčení veřejného rozhodovacího procesu a objevení doposud neuvažovaných nákladů a přínosů pro projekt v průběhu analýzy. Omezením může být zejména obtížnost predikovat veškeré okolnosti mohoucí ovlivnit projekt, dále nesprávná a neúplná data mohou vykazovat irelevantní výsledky

a obtížná dlouhodobá predikce, z tohoto důvodu se analýza nedoporučuje provádět pro dlouhodobé projekty. Pospíšil a Žufan (2019) značnou nevýhodu spatřují v dopadech projektu, které mnohdy nelze vyjádřit jako náklady nebo jako přínosy. Další problém u této metody pozorují v nesnadném určování tzv. ex post dopadů. Příčinou jsou vysoké náklady na získávání informací nebo je získání informací příliš obtížné. Z toho důvodu jsou informace pouze odhadnuté a vykazují určitou nepřesnost.

### **1.5.2 Analýza minimalizace nákladů**

Za nejsnadnější nákladově výstupovou metodu z hlediska provedení považuje Pospíšil a Žufan (2019) analýzu minimalizace nákladů (Cost Minimize Analysis, CMA). Tato metoda uvažuje pouze náklady, neuvažuje přínosy. U této metody nelze změřit výstup. Hlavním požadavkem této metody jsou minimální náklady veřejného projektu, respektive je vybírán nejméně nákladný způsob financování. Brown (2010) doplňuje, že CMA srovnává náklady dvou obdobných projektů se záměrem vybrat projekt, který je levnější. V praxi však běžně dochází k potíži, že jsou porovnávány varianty, které se zdají být na první pohled obdobné, ale nejsou. Analýza minimalizace nákladů se často aplikuje zejména v oblasti zdravotnictví.

Žehrová a Pfeiferová (2010) dodávají, že v případě veřejných zakázek bude výběrovým kritériem nejnižší cena. Tuto metodu je možné použít pouze v situaci, kdy i nejnižší cena projektu zaručí potřebný výnos, respektive užitek. Ochrana (2004) doplňuje, že toho lze docílit pomocí dvou nástrojů. Prvním nástrojem je stanovení podmínek soutěže, ve výběru budou pouze ty nabídky, které tento zaručený potřebný výnos, resp. užitek jsou schopny zajistit. Druhým prostředkem je následně náležitě uzavření smlouvy s vybraným uchazečem veřejné zakázky.

Ochrana (2004) u této metody považuje za velmi důležité brát v potaz budoucí vývoj daného odvětví veřejného sektoru, ve kterém je veřejný projekt realizován. Je třeba uvážit, zda potřebný užitek, který veřejný projekt zaručuje v současnosti na základě výběru kritéria nejnižší ceny, bude zaručovat užitek i v budoucnu. Pokud by tomu tak nebylo, docházelo by k plýtvání veřejných prostředků. Příklad lze uvést z oblasti IT, kdy veřejný sektor nakoupí počítačovou techniku za nejnižší cenu, nicméně se poté ukáže, že v takové technice není vhodné zavádět informační systém.

Aby k takovým situacím nedocházelo, doporučuje Ochrana (2004) zavádět tzv. práh racionálně dostatečné ceny. Jedná se o minimální výši ceny, pod kterou by již mohlo docházet ke snížení užitku. Tato cena může být u jednotlivých veřejných projektů stanovena

kvalifikovanými odborníky. V praxi je běžné, že je realizován veřejný výdajový projekt na základě kritéria nejnižší ceny. Avšak zohlednění pouze pořizovacích nákladů je do budoucna nedostačující. Do úvahy, jaký veřejný projekt realizovat, je potřeba zahrnout i náklady, které z projektu budou plynout po celou jeho dobu, ze které budou plynout i užitky z projektu.

### **1.5.3 Analýza efektivnosti nákladů**

Další běžně používanou metodou pro měření efektivnosti je analýza efektivnosti nákladů (Cost Effectiveness Analysis, CEA). Podle Pospíšila a Žufana (2019) je aplikovatelná v situaci, kdy u CBA je obzvlášť obtížné vyjádřit výstup v peněžních jednotkách. V případě této metody jsou výstupy vyjádřeny v naturálních jednotkách a jsou stejnorodé. Požadavkem jsou opět nejnižší náklady, které však byly vynaloženy na jednotku výstupu, jak vysvětluje Žehrová a Pfeiferová (2010). Analogicky jako u CMA i analýza efektivnosti nákladů se značně využívá v oblasti zdravotnictví, nicméně jak udává Bhula, Mahoneyová a Murphy (2020), rovněž je tato analýza aplikovatelná ve výzkumných oblastech a mnoho dalších.

Ochrana (2004) dodává, že nejnižší cena nemusí vždy znamenat nejnižší kvalitu. Pořadí alternativních variant této analýzy lze stanovit prostřednictvím dvou forem. První formou je určení pořadí na základě sestupné efektivnosti pro stejné náklady. Druhá forma spočívá v sestupném určení pořadí vzhledem k rostoucím nákladům pro stejnou efektivnost. U této metody se doporučuje aplikovat tzv. garantovaný výběr, jehož cílem je zohlednit kvalitu výstupu. Pozornost je zaměřena zejména na varianty s nejnižší cenou, aby vybraná varianta stále zaručovala požadovanou kvalitu výstupu.

Bhula, Mahoneyová a Murphy (2020) uvádí, že CEA se zaměřuje na náklady a dopady projektu. Snadný poměr nákladů a dopadů projektu umožňuje poskytnout kritérium ke komparaci více hodnocených projektů, u kterých má být dosaženo totožných výsledků. Analýza tak nabízí přehled, který z porovnávaných projektů patrně poskytne největší hodnotu za peníze. K aplikaci analýzy efektivnosti nákladů je nutno znát náklady a dopady projektu, resp. je umět identifikovat.

Aplikace CEA v porovnání s CBA není nikterak složitá, nicméně Ochrana (2004) upozorňuje, že v praxi dochází často k chybnému hodnocení výstupů, které jsou různorodé. Je třeba mít na paměti, že výstupy v rámci této metody musí být vždy sourodé. Pokud tomu tak nebude, analýza bude vykazovat nerelevantní informace. To lze spatřit například při hodnocení studentů vysokých škol s ekonomickým a technickým zaměřením, které se odlišují například ve vynaložených nákladech na vstupy. Studenti technického zaměření potřebují zajištění

laboratoří a speciálního materiálu k výuce, což bude nákladnější než u zajištění klasické výuky u studentů s ekonomickým zaměřením.

#### **1.5.4 Analýza nákladů a užiteků**

Závěrečnou jednokriteriální metodu představuje analýza nákladů a užiteků (Cost Utility Analysis, CUA). Tato metoda zkoumá, jakou mírou byly uspokojeny potřeby při vynaložení určité míry nákladů, respektive zkoumá, zda dodatečná jednotka vynaložených nákladů vede ke zvýšení dodatečné jednotky užitku. Pospíšil a Žufan (2019) pojednává o období analýzy nákladů a přínosů, která vznikla ve spojitosti potřeby analýzy v oblasti zdravotnictví, kde je používána k hodnocení veřejných projektů. V tomto případě je výstupem užitek, který z projektu plyne.

Robinson (1993) zmiňuje CUA v kontextu rozhodování o alokaci prostředků ve zdravotní péči. V oblasti zdravotnictví poukazuje na nejpoužívanější jednotku, kterou představuje délka života s upravenou kvalitou, tzv. QALY. Tato jednotka umožňuje hodnotit program podle kvality prožitých let a prodloužené průměrné délky života (vlivem lékařských zákroků).

Náklady jsou stanoveny klasickými metodami, nicméně Ochrana (2004) si klade otázku, jak určit užitek. Užitek lze stanovit dvěma způsoby. V prvním způsobu je zohledňován výběr veřejné nabídky na základě technických parametrů, nicméně takový způsob lze použít pouze u nabídek technického charakteru. Druhým způsobem je expertní vyjádření nabídky bodovým hodnocením. Ta spočívá v posouzení nabídky odborníkem, kteří hodnotí kvalitativní stránku veřejné nabídky. Následně vytvoří a doporučí několikastupňovou bodovou stupnici. Stupnice umožňuje seřadit jednotlivé veřejné nabídky podle užitku, které vykazují. Zároveň ukazuje, jak se od sebe liší užitky seřazených veřejných nabídek.

Předmětem hodnocení často bývá tzv. komplexní kvalita, kterou se zabývá Ochrana (2004) ve své publikaci. Je zkoumána u vybraných projektů, zejména v oblasti zdravotnictví nebo vzdělávání. Na příklad u vzdělávání bude komplexní kvalitou vzdělání. Kvalitativními hodnoty, které bude vykazovat, budou získané znalosti, praktické dovednosti a vytvořené návyky. Následně se ke každé hodnotě přiřadí určitý počet bodů z vytvořené bodovací stupnice. Lze vytvořit například šestistupňovou bodovací stupnici. Nejvyšší hodnocení vlastnosti bude za 5 bodů, tzn. vlastnost bude splňovat nejvyšší očekávání. Naopak 0 bodů bude nejnižší hodnocení, tedy přijetí takové vlastnosti bude neakceptovatelné. Uvedené kvalitativní hodnoty se posoudí u jednotlivých veřejných nabídek a určí se celkový užitek, který daná veřejná nabídka může poskytnout.



### 1.5.5 Multikriteriální metoda

Adamová a kol. (2018) považují multikriteriální analýzu (MCA, multi-criteria analysis) za druhou nejpoužívanější metodu po analýze nákladů a přínosů. Multikriteriální analýza se používá v případě, kdy je stanoveno vícero cílů ve vícero oblastech na základě vícero kritérií s poměrnými váhami, resp. je možno vybírat z více možných variant řešení. Tím se od analýzy nákladů a přínosů liší. MCA se tedy často aplikuje v případě, kdy CBA využít nelze.

Jak jinak vysvětluje Brůhová Foltýnová (2022), v rámci MCA má veřejná instituce na výběr z vícero projektů. Z vícero možných projektů vybere jeden projekt, resp. nejvhodnější projekt, potažmo více vhodných projektů. Další možností v rámci veřejného rozhodování je vybírání projektů až do situace, kdy je naplněna kapacita nebo je vyčerpáno rozpočtové omezení. Nejjednodušší variantou je zvolit ze dvou možností, zda projekt realizovat či nerealizovat a rozřadit tyto projekty do dvou skupin. Typickou oblastí pro použití MCA je oblast dopravy nebo stavebnictví.

Brůhová Foltýnová (2022) uvádí obecný běžně aplikovatelný postup pro hodnocení multikriteriální analýzy:

- Zprvu jsou vymezeny možné varianty projektu a následně stanoveny a vyčísleny jeho dopady. Princip hodnocení v multikriteriální analýze spočívá zejména ve vytvoření kritériální matice. Řádky v kritériální matici představují vymezené možné varianty projektu, sloupce zastupují zvolená kritéria a v jednotlivých polích jsou uvedeny vyčíslené dopady dle zvolených kritérií.
- Po vytvoření kritériální matice je potřeba kritéria transformovat a normalizovat. Transformací kritérií jsou získána kritéria totožné povahy. Záleží, zda pro potřeby analýzy budou upřednostňovány varianty s nejnižšími hodnotami, např. náklady, nebo varianty s nejvyššími hodnotami, např. objem výstupů. Podle těchto preferencí jsou pak konkrétní kritéria buď minimalizována nebo maximalizována.
- Normalizace kritérií jednoduše spočívá v převedení různých měrných jednotek kritérií na čísla pohybující se v intervalu od 0 do 1, podle toho, zda jsou kritéria minimalizována (0) nebo maximalizována (1). Pro normalizaci kritérií je využíván specifický vzorec.
- Po transformaci a normalizaci jsou vytvořeny váhy kritériím, resp. jsou určeny jednotlivé preference mezi kritérií. Ke stanovení preferencí slouží různé přístupy. Preference mohou být určena na aspirační úrovni, kdy na základě kritérií jsou stanoveny minimální požadavky na projekt, dále podle ordinálního uspořádání, ve kterém jsou

kritéria seřazena podle důležitosti nebo kardinálního uspořádání, které každému kritériu přiřazuje určitou váhu.

- Jsou-li určeny jednotlivé preference mezi kritérii, resp. jsou stanoveny váhy kritériím, je vytvořeno pořadí preferencí variant.
- Na závěr je provedena citlivostní analýza a jsou vyhodnoceny dopady záměrů na společnost.

Brůhová Foltýnová (2022) poukazuje na hlavní přínos a nevýhodu MCA. Jak zde již bylo zmíněno, MCA se často používá v případech, kde je nemožné, resp. velmi obtížné použít CBA. CBA jako jediná ze všech jednokriteriálních a multikriteriálních metod měří vstupy a výstupy v peněžních jednotkách. MCA využívá jak peněžní, tak nepeněžní jednotky. Její použití je tedy finančně a časově výhodnější v případě, kdy peněžní hodnocení výstupů je velmi obtížné. Nevýhodou MCA spočívá v určování vah kritérii, které mohou být zkresleny použitím nevhodným postupem pro jejich stanovení.

Multikriteriální metodou se nerozumí pouze multikriteriální analýza. Obvykle používanou multikriteriální analýzou ve veřejném sektoru je dle Ochrany (2004) bodovací metoda, která spočívá v hodnocení veřejných projektů pomocí bodových stupnic. Nejvýznamnějšími stupnicemi je binární, ordinální, kardinální a stupnice, přičemž každá bodově hodnotí veřejný projekt jiným způsobem.

Jak popisuje Ochrana (2004), binární stupnice je použita v případě, kdy jediným nárokem na veřejný projekt je, zda disponuje požadovanými vlastnostmi či nikoliv. Ordinální stupnice jednoduše spočívá v seřazení nejžádanějších vlastností, přičemž je vybrán takový projekt, který je v žebříčku umístěn nejvýše. V rámci kardinální stupnice jsou mezi jednotlivými projekty měřeny a srovnávány jejich užítky, které se odvíjí od požadovaných vlastností na projekt. Projekty s nejvyššími užítky jsou chronologicky seřazeny. Zda je veřejný projekt s výsledným užítkem akceptovatelný, určí číselná, poměrová nebo procentní stupnice. Záleží na veřejné instituci, jakou stupnici zvolí.

Vedle multikriteriální analýzy a bodové analýzy lze v rámci multikriteriálních analýz využít i lineární programování za použití počítačové techniky a softwarových systémů, které podle Ochrany (2004) rovněž podporuje veřejné rozhodování. Halásková (2019) navíc uvádí metodu kritické cesty, simulační modely, metodu váženého součtu pořadí a diskriminační metodu. Mnoho z těchto metod je aplikováno ve statistických analýzách.

### 1.5.6 Metody finančního hodnocení

Metody finančního hodnocení se používají v oblasti finančních analýz. Jak udává Ochrana (2004), jedná se o kritériální ukazatele. Účelem finančních metod je měření návratnosti a efektivnosti investic v případě plánovaných investičních záměrů, které umožní určit, zda je vhodné investovat do projektu či nikoliv. Pro měření efektivnosti investic ve veřejném sektoru je běžně používán ukazatel rentability investic, metoda návratnosti investic, metoda doby návratnosti, resp. splácení investic a metoda vnitřního výnosového procenta.

Ukazatel rentability investic (ROE) na základě zisku posuzuje, jaký průměrný roční přínos přinesla investice do veřejného projektu. Vnitřním výnosovým procentem (IRR) Vodáková (2013) jednoduše rozumí míru návratnosti investice. V rámci této metody je zjišťována diskontní sazba, při které se čistá současná hodnota bude rovnat nule. Metodou doby návratnosti, resp. splácení investic se určí, za jaké období, resp. za kolik let se subjektu vrátí finanční prostředky investované do projektu. Vodáková (2013) upozorňuje, že investovat by mělo být do veřejného projektu, ve kterém bude zaručeno, že se finanční prostředky navrátí po dobu životnosti projektu, tedy v jeho průběhu. Na tuto metodu zpravidla navazuje citlivostní analýza prováděná v analýze nákladů a přínosů. Citlivostní analýza sleduje účinky změn předpokladů právě na kritériální ukazatele. Po jejich posouzení je vybrán a realizován konkrétní veřejný projekt.

Metoda návratnosti investic (ROI) dle Stobierskiho (2019) posuzuje, jaký zisk vyprodukovala realizovaná investice do projektu. Metoda návratnosti investice uvažuje jak předpokládanou, tak skutečnou návratnost investice. Předpokládaná návratnost investice je stanoveno ještě před zahájením projektu, aby bylo zřejmé, zda daný projekt realizovat či nikoliv, resp. zda se vložená investice do projektu v průběhu životnosti projektu vrátí. Probíhá na bázi odhadů. Jsou odhadované náklady, které budou v rámci investice vynaloženy, výnosy, které investice přinese i očekávaný zisk z investice. Výpočet předpokládané návratnosti investice rovněž slouží k objevení potenciálních rizik investice.

Skutečná návratnost projektu je vypočítána již po skončení projektu. Stobierski (2019) zmiňuje, že výpočet zahrnuje skutečné náklady a výnosy investice a určuje skutečně vyprodukovaný zisk z investice. Nakonec je možné porovnat, jak se skutečná návratnost investice odchyluje od odhadované předpokládané návratnosti investice. Pokud by investice do projektu vyprodukovala zisk, označujeme návratnost investice za kladnou. V případě, že by

investice do projektu vykázala ztrátu, návratnost investice by byla záporná. Riziko záporné návratnosti investice lze snížit výpočtem předpokládané návratnosti investice.

## **2 DEFINOVÁNÍ VÝSTUPŮ PRO POTŘEBY ANALÝZY EFEKTIVNOSTI**

Většinu běžně dostupných statků lze jednoduše ocenit na základě nabídky (stanovení ceny statku výrobcem) a poptávky (projevení preference spotřebitelem po nabízeném statku, resp. vyjádření spotřebitele zaplatit za daný statek jeho cenu) prostřednictvím trhu. Jak popisuje Sedlák (1999), hovoříme o tržních statcích. Problém nastává u statků, které trhem neprochází a nelze je tak ocenit skrze porovnání nabídky a poptávky. Ocenění statků takového charakteru nemůže probíhat na trhu, poněvadž jejich poskytování na trhu vede k selhávání, a proto jsou zajišťovány zejména veřejným sektorem. Hovoříme o netržních, resp. o mimotržních statcích, jejichž ocenění lze vyjádřit pomocí náhradních nebo hypotetických trhů.

Vyčíslení nehmotných výstupů je nezbytné pro jejich porovnání se vstupy v rámci nákladově výstupní analýzy, aby bylo možné zkoumat efektivnost veřejné organizace. Ocenění nehmotných výstupů hraje klíčovou úlohu zejména v analýze nákladů a přínosů. Vstupy jsou jednoduše oceněny tržními cenami. Boyle, Champ a Brown (2017) a další autoři pro ocenění netržních statků jako nehmotného výstupu veřejného sektoru uvádí řadu metod, které umožňují určit jejich ekonomickou hodnotu. U těchto metod je rozlišováno, zda vychází z projevených (odhalených) preferencí nebo ze stanovených (odhalovaných) preferencí.

### **2.1 Celková ekonomická hodnota**

Aby bylo možné aplikovat jednotlivé metody pro oceňování nehmotných výstupů, je nejprve nutno vymezit celkovou ekonomickou hodnotu (Total Economic Value, TEV) statků a služeb. Bonner (2022) rozumí ekonomickou hodnotu jako užitky a náklady plynoucí ze spotřeby statků a služeb. Ekonomickou hodnotu není míněna cena, kterou jsou oceňovány tržní statky. Pokud by poskytování statků a služeb nemělo za následek tržní selhávání, ekonomická hodnota a cena by byly ekvivalentní. Nicméně právě z důvodu selhávání trhu, kdy statky a služby, které procházejí mimo trh, nelze ocenit cenou, je zjišťována jejich celková ekonomická hodnota. Celkovou ekonomickou hodnotu tvoří tři základní složky:

- užitná hodnota;
- neužitná hodnota;
- opční hodnota.

Užitná hodnota zahrnuje přímou a nepřímou hodnotu. Zásadní rozdíl mezi přímou a nepřímou hodnotu spatřuje Bonner (2022) v možnostech spotřeby a dostupnosti zdrojů. Užité

hodnoty přímé vycházejí ze spotřeby, zatímco užitné hodnoty nepřímé nikoliv. Následkem spotřeby je snížení dostupných zdrojů. Neužitná hodnota se skládá z existenční hodnoty a hodnoty odkazu. Existenční hodnota vykazuje, že zdroj je zajištěný pro současné a budoucí generace. Hodnota odkazu předpokládá zachování zdroje pro budoucí generace i přesto, že jej nebudou chtít zužítkovávat. Opční hodnota vyjadřuje schopnost zdroje v budoucnu přinášet potřebné užitky. Stejně jako u užitné hodnoty zde lze rozlišit přímou a nepřímou opční hodnotu. Specifickou neužitnou hodnotu popisuje Abdullah et al (2011), kterou je tzv. kvazi-hodnota opce. Kvazi-hodnota opce při uchování zdroje v budoucnu předpokládá přínos znalostí. Je významná při stanovení spotřeby, která je charakterizována možnou změnou rozhodnutí, pokud by došlo ke změně situace.

Statky procházející mimo trh zpravidla financuje a zabezpečuje veřejný sektor, poněvadž jak vysvětluje Bonner (2022), soukromý sektor není motivován k produkci takových statků. Problémem netržních statků je mnohdy nemožnost zjistit množství jejich konzumentů. Navíc netržní statky nelze jednoduše ocenit cenou, a proto je pro ocenění netržních statků nezbytné znát jejich celkovou ekonomickou hodnotu. Oceňování mimotržních statků je založeno na dvou základních přístupech, které při oceňování vycházejí buď na základě projevených (odhalených) preferencí (skupina nepřímých metod), anebo vyjádřených, resp. stanovených (odhalovaných) preferencí spotřebitelů (přímé metody).

## **2.2 Nepřímé metody**

Jak udává Abdullah et al (2011), mimotržní oceňování na základě projevených (odhalených) preferencí (Revealed Preferences, RP) probíhá prostřednictvím nepřímých metod na náhradních, resp. souvisejících trzích. Nepřímé metody umožňují získat a čerpat informace pomocí sledování chování spotřebitelů na trhu. Podle jejich projevených preferencí jsou zaznamenány výsledky (hodnoty jsou nepřímo odvozeny). Jinak řečeno, data jsou známa a k dispozici z provedených průzkumů. OECD (2018) dodává, že pozornost je zaměřena na užitnou hodnotu. Vedle sledování chování spotřebitelů na trhu jsou sledovány i nákupy tržních statků, které mají zejména dlouhodobý charakter. Nepřímé metody se pokouší určit „tržní stopu“ mimotržních statků.

Mezi nejvýznamnější nepřímé metody patří:

- metoda hédonického oceňování;
- metoda cestovních nákladů.

Mezi další uváděné nepřímé metody lze rovněž uvést:

- metoda obranného chování, resp. zamezujícího chování;
- metody založené na substituci.

### **2.2.1 Metoda hedonického oceňování**

Hedonické oceňování (Hedonic Price Method, HPM) je mnohdy uváděno také jako hedonická regrese. Seják (1999) spatřuje používání hedonického oceňování zejména na trhu práce nebo na trhu nemovitostí, resp. na trhu bydlení. Hedonické oceňování lze aplikovat i v rámci zjišťování odlišností v mzdách mezi různými lokalitami, případně rozdíly mezi odlišným poskytováním množství veřejné dopravy ve vymezených regionech.

Podle Hargrava (2021) lze pomocí hedonické ceny vyjádřit poptávku po veřejných statcích. Hedonická cena je stanovena na základě vnitřních faktorů statku a zároveň vnějších faktorů, které mají na daný statek vliv. V případě trhu s nemovitostí se vnitřním faktorem rozumí velikost, vzhled, stav budovy apod., vnější faktory představují daň z nemovitosti, stupeň kriminality v dané oblasti, hluk, míru znečištění životního prostředí, dostupnost veřejné dopravy, přístup do centra apod. V rámci hedonického oceňování je odhadováno, v jaké míře výše uvedené okolnosti mají vliv na tržní cenu statku. Alternativním způsobem pro určení hedonické ceny je zjištění, jakou mírou je spotřebitel ochoten zaplatit za okolnosti, které zvyšují, případně snižují hodnotu statku. Tato cena je označována jako cena implicitní. Problémem však zůstává, že spotřebitelé často nejsou schopni vyjádřit své preference.

Taylor (2003) rozvádí, že hedonické oceňování probíhá prostřednictvím porovnávání dvou statků, které jsou rozdílné pouze z jednoho hlediska (například cena bydlení u silnice s protihlukovou stěnou a bez protihlukové stěny). Boyle, Champ a Brown (2017) Taylorovu úvahu potvrzují a uvádí ji v situaci, kdy jsou porovnávána dvě stejná auta s jiným výkonem. Rozdíl mezi výkonem motoru obou aut představuje rozdíl v podobě ceny. Pomocí hedonického oceňování je možné odhadnout hodnotu statku na základě provedených tržních transakcí spotřebitelů.

Boyle, Champ a Brown (2017) zkoumají, že hedonické oceňování probíhá ve dvou základních, na sebe navazujících krocích. První krok spočívá ve vytvoření odhadnuté tzv. hedonické cenové funkce, která propojuje cenu statku s jejími charakteristikami. Odhadovány jsou zejména vnější faktory mající na veřejný statek vliv. King a Mazzota (2000) v této fázi shromažďují potřebná data pro ocenění statku za konkrétní období, běžně tomu bývá období jednoho roku. Požadovaná data zahrnují tržní cenu statku, jeho umístění, vnitřní faktory a vnější

faktory včetně dostupnosti a environmentálních aspektů, které mohou ovlivnit tržní cenu. Data jsou zpravidla přístupná a snadno dohledatelná ve volně dostupných databázích (úřadů, realitních kanceláří apod.).

Po shromáždění veškerých potřebných dat je provedena regresní analýza. Seják (1999) v této fázi s pomocí regrese určuje koeficient, který představuje tzv. implicitní cenu, kterou by spotřebitel zaplatil navrch za statek s kvalitnějšími vnějšími a vnitřními faktory. Boyle, Champ a Brown (2017) dodávají, že v této fázi je možné k odhadu poptávkové funkce kombinovat údaje o domácnostech s údaji zjištěnými v první fázi hedonického oceňování.

Seják (1999) považuje hedonické oceňování za velmi dobře fungující přístup k oceňování nehmotných položek, nicméně spatřuje i určitá omezení. Hedonické ocenění je aplikovatelné pouze na trzích dokonalé konkurence, které se nacházejí v rovnováze. Navíc musí existovat předpoklad, že v případě porovnávání dvou statků je mezi sledovanými statky dostatečně velký rozdíl, resp. lze u obou pozorovaných statků určit a odlišovat jejich kvalitu. V opačném případě by tato metoda vykazovala neuspokojivé výsledky.

### **2.2.2 Metoda cestovních nákladů**

Metoda cestovních nákladů (Travel Cost Method, TCM) zjišťuje, jako hodnotu spotřebitelé připisují kulturnímu středisku (divadla, muzea, výstavy apod.). Běžně je však používána i k určení hodnot rekreačních středisek a dalších významných turistických destinací. Seják zmiňuje (1999), že předmětná zde bude pouze užitná hodnota. Baker a Ruting (2014) uvádí, že spotřebitelé tuto hodnotu vyjadřují prostřednictvím ochoty zaplatit za dopravu do kulturního střediska, za ubytování v lokalitě kulturního střediska a za jeho vstupné. Zkoumaná hodnota rovněž zahrnuje náklady na čas spotřebitele, který musí vynaložit pro návštěvu.

Hodnoty návštěvních středisek se stanoví regresí odhadnutých nákladů na dopravu, jak popisují Brown a Mendelsohn (1984). Metodu preventivních nákladů považují za velmi užitečnou pro oceňování charakteristik veřejných statků. Doprava představuje soukromý statek a přístup k hodnotě kulturního střediska zastupuje statek veřejný. Sledováním dopravy, jako soukromého statku lze v podobě ceny zjistit, jaká hodnota je přisuzována kulturnímu středisku jako veřejnému statku. Analogicky jako u metody hedonického oceňování tuto hodnotu označujeme implicitní cenou, která se mění zvyšováním či snižováním soukromých výdajů spotřebitelů a v případě měnícím se přístupem k hodnotám veřejného statku.

Poptávka po attributech kulturního místa podle jeho kvality je pak určena rozhodnutím spotřebitele, jaký výběr zrealizuje na základě nákladů, které pro návštěvu musí vynaložit.



Výsledkem poptávky je podle Bakera a Rutinga (2014) sledování, jak se mění míra návštěv a odhad spotřebitelského přebytku. Spotřebitelský přebytek představuje rozdíl mezi cenou, kterou jsou spotřebitelé ochotni zaplatit a cenou, kterou skutečně zaplatí. Jedná se o klasickou teorii spotřebitelského užítku. S růstem nákladů (ceny vstupného, dopravy apod.) se spotřebitelský užitek snižuje. V bodě, kdy náklady na návštěvu začnou převažovat nad užítky, spotřebitelé přestanou preferovat návštěvu takového místa.

Brown a Mendelsohn (1984) zkoumají, že pokud by všechna kulturní místa vykazovala stejné charakteristiky, pro racionálního spotřebitele by bylo nejvíce žádoucí nejbližší kulturní místo, poněvadž by tím ušetřil jak čas, tak náklady na dopravu. Tím, že spotřebitel navštěvuje různě vzdálená místa, znamená fakt, že různá kulturní místa vykazují jiné charakteristiky s různou kvalitou. Spotřebitel má možnost se rozhodovat podle typu povahy statku, délky návštěvy apod. Zajímavá je úvaha v případě, kdy by kulturní místo nevyžadovalo žádné poplatky ve formě vstupného. I v tomto případě bude stále klíčovým požadavkem vzdálenost. Jelikož čím vzdálenější bude lokalita a čím pomalejší bude cestování, tím vyšší budou náklady spotřebitele na návštěvu.

Pro metodu cestovních nákladů byly vyvinuty čtyři modely:

- **Zonální model** (Zonal Travel Cost Method, ZTCM) – Seják (1999) rozděluje lokality do zón, aby bylo možné určit náklady na dopravu do jednotlivých zón, jedná se zejména o rekreační lokality. Návštěvníci kulturního místa jsou rozděleni do skupin podle místa pobytu, ze kterých vycestovali. Boyle, Champ a Brown (2017) pro tento model dodávají, že zóny jsou rozděleny podle míry návštěv v dané lokalitě (počet návštěv zóny vydělené počtem populací této zóny. Prostřednictvím dotazníku mohou být návštěvníky poskytnuty doplňující informace, které zahrnují, jak dlouho trvala návštěva, zda se ubytovali v lokalitě kulturního místa, případně po jakou dobu apod. Následně je pomocí regrese míry návštěvnosti na náklady na dopravu možné určit funkci poptávky. Zonální model je uplatňovaný dodnes, nicméně převažoval spíše na začátku vývoje metody.
- **Individuální model** (Individual Travel Cost Method, ITCM) – Individuální model postupně začal dominovat nad zonálním modelem. Boyle, Champ a Brown (2017) považují individuální model za nejpoužívanější model současnosti. Nepoužívá zonální data, které se vztahují ke skupině osob, ale používá individuální data (počet uskutečněných výletů a náklady na dopravu do cílového místa), která se sledují u

jednoho jednotlivce. Ortega et al (2018) vysvětlují, že nejjednodušší způsobem aplikace tohoto modelu je pomocí regrese založené na Poissonově rozdělení.

- **Model jednoho místa** (Single Site Model, SSM) – Boyle, Champ a Brown (2017) mají model jednoho místa za nejstarší formu modelu metody cestovních nákladů, který funguje jako běžná poptávka na trhu. Cenou zboží se rozumí náklady na dopravu do návštěvního místa a množstvím počet návštěv za určité období. Stejně jako u poptávky na trhu zde platí zákon klesající poptávky, tedy s nižší cenou roste poptávané množství. Čím nižší jsou náklady na dopravu, resp. čím blíže jednotlivci bydlí ke kulturnímu místu, tím více realizují návštěv. Použije se v případě pouze jednoho zkoumaného místa.
- **Model náhodné užitečnosti** (Random Utility Model, RUM) – tento model podle Boyla, Champa a Browna (2017) zkoumá realizovanou volbu návštěvního místa z mnoha ostatních potenciálních míst. Platí předpoklad, že jednotlivce volí kulturní místo na základě jeho hodnot, které mu připisuje. Existuje kombinace modelu jednoho místa a modelu náhodné užitečnosti, tzv. Kuhn-Tucker, který je používán pro pokročilejší analýzy. Použije se v případě, kdy je možná substituce mezi návštěvními místy.

I metoda cestovních nákladů jako každá z jiných metod má své výhody a určitá omezení. King a Mazzota (2000) spatřují jako jednu z mnoha výhod metody cestovních nákladů možnost odhadu ekonomické hodnoty na základě tržních dat. Další výhodou metody je skutečnost, že je založena na sledování chování spotřebitelů, jinak řečeno je známo, co spotřebitelé dělají, na rozdíl například od konceptu ochoty zaplatit, který říká, co by spotřebitelé hypoteticky udělali. Navíc, použití metody není příliš nákladné a výsledky z metody zpravidla nejsou obtížné interpretovatelné.

King a Mazzota (2000) poukazují i na omezení metody cestovních nákladů. Omezením této metody může být víceúčelová cesta jednotlivce, která je spojena zejména s problémem určit náklady na dopravu do místa za více účely. Metoda předpokládá, že jednotlivci vycestují do kulturního místa za jediným účelem. Metoda navíc není vhodná pro kulturní místo, které je vzdálené blízko centra, kde je seskupena většinová část populace. Rozdíly cestovních nákladů pak nemusí být zcela zřetelné.

Další omezení podle Kinga a Mazzota (2000) spočívá v nákladech obětovaných příležitostí, které by měly být součástí nákladů dopravu, jelikož jedinec mohl čas strávit jinou aktivitou. Problémem je, že náklady obětovaných příležitostí je obtížné změřit a určit. Náklady

obětovaných příležitostí by nevznikly pouze v případě, že by cestování pro jednotlivce bylo zábavné a určitou zálibou. Pokud je v rámci metody používán i dotazníkové šetření pro zjištění detailnějších informací, hrozí riziko zkreslení výsledků.

### **2.2.3 Metoda zamezujícího chování**

Metoda zamezujícího, resp. obranného chování je známá také jako metoda odvrácení chování či metoda defenzivních, případně preventivních výdajů. Boyle, Champ a Brown (2017) uvádí, že metoda obranného chování byla vyvinuta v USA v reakci na potřebu ocenit ekonomické přínosy ze zvýšené kvality zdraví, resp. snížené nemocnosti a úmrtnosti. Podstatou metody je odhadnout ochotu platit spotřebitele za snížené riziko na základě pozorování chování spotřebitelů. Metoda obranného chování byla vyvinuta za účelem ocenit ekonomické přínosy plynoucí z veřejných politik, zejména v sektoru zdravotnictví.

Boyle, Champ a Brown (2017) pojímají obranné chování jako reakci jednotlivce na potenciální hrozby, resp. rizika vynaložením defenzivních, resp. preventivních výdajů, kterými eliminuje riziko vzniku škod (bezpečnostní pásy a dětské autosedačky v autech nebo cyklistické přilby snižující riziko vážného zranění v případě dopravní nehody, předepsané léky lékařem předcházející riziku zhoršení zdravotního stavu apod.). Informace o obranném chování jednotlivců tak mohou pomoci ke zdokonalení ocenění netržních statků. Ignorováním obranného chování by nebyly zohledněny přínosy netržního statku. Platí, že jednotlivci budou mít zájem předcházet rizikům, pokud užítky plynoucí z obranného chování budou převyšovat náklady.

OECD (2018) metodu obranného chování znázorňují na situaci nákupu oken se silnějším sklem, kterým spotřebitel dosáhne snížení hluku z ulice. Tržní cenu se silnějším sklem lze považovat za cenu netržního statku, které představuje tišší a klidné prostředí. Spotřebitel je tak ochoten vynaložit defenzivní výdaje na nákup kvalitnějších skel, jelikož mu přináší vyšší užitek. Jak z výše uvedeného vyplývá, defenzivní výdaje vynaložené na nákup tržních statků působí jako náhrada za mimotržní statky. Některé publikace tak metodu obranného chování považují za jednu ze substitučních metod, resp. alternativních metod pro ocenění netržních statků.

Analogicky jako předchozí metody i metoda obranného chování disponuje jistými omezeními. OECD (2018) poukazuje na prakticky nízké využití této metody oproti ostatním výše uvedeným metodám. Proto se v současnosti používá spíše v kombinaci s ostatními nepřímými metodami. Další nevýhoda metody v mnoha případech spočívá v odhadu pouze

částečné hodnoty netržního statku, nikoli hodnoty celkové. V některých případech je taktéž obtížné obrannému chování přiřadit peněžní hodnotu. Dále čas věnovaný obrannému chování by mohl být využit k aktivitám, které produkují hodnoty. Nakonec lze uvést, že metoda defenzivních výdajů nesleduje přítomné zvýhodněné a znevýhodněné faktory, které jsou spojené s chováním jednotlivce (odlišná odolnost vůči nemocem apod.).

#### **2.2.4 Metody založené na substituci**

Substituční metody představují alternativní modely k ocenění netržních statků. Ostatní metody založené na odhalených preferencích spotřebitelů vycházejí z poptávky. Oproti tomu substituční metody, jak vysvětluje Boyle, Champ a Brown (2017) využívají k ocenění nehmotných statků údaje na základě nabídky. Avšak i tyto údaje jsou získávány pozorováním chování spotřebitelů a sledováním nákupů za tržní ceny, a tak substituční metody jsou rovněž řazeny mezi nepřímé metody založené na odhalených preferencích spotřebitelů. Substituční metody probíhají na nepřímých, resp. náhradních trzích. Podle Bonner (2022), Boyla, Champa a Browna (2017) lze rozlišit následující oceňovací přístupy založené na substituci:

- metoda tržní analogie;
- trade-off metoda;
- metoda náhradních, resp. alternativních nákladů;
- analýza ekvivalence, tzv. metoda kompenzace;
- produkční funkce.

Metoda tržní analogie, označovaná také jako metoda tržních, resp. stínových cen, je běžně používána k odhadu ekonomické hodnoty netržního statku poskytovaném ve veřejném sektoru, čteně v oblasti zdravotnictví, vzdělávání a veřejného bydlení. Jak uvádí Bonner (2022), spočívá v nalezení podobného statku na soukromém trhu. Nalezený soukromý statek musí být porovnatelný s netržním veřejným statkem, který je předmětem ocenění. Cena soukromého statku pak může být vhodnou stínovou cenou pro ocenění netržního statku poskytovaným veřejným sektorem. V případě veřejného bydlení bude zájmem veřejného sektoru poskytovat bydlení za nižší cenu než v sektoru soukromém. Cena bydlení na soukromém trhu může tvořit vhodnou stínovou cenou pro určení ceny veřejného bydlení. Pokud pro ocenění netržních statků nelze využít tržní cenu substitutu, je vhodné zvážit jinou nepřímou metodu pro ocenění.

Bonner (2022) poukazuje na možnost odhadu hodnoty netržních statků v podobě nákladů obětovaných příležitostí (Opportunity Cost), Tento přístup je označován jako metoda trade-off. Náklady obětované příležitosti vyjadřují hodnotu, která nebyla získána za účelem

poskytnutí netržního statku. Mohou mít podobu času, který lze ocenit prostřednictvím mezd, nicméně lze sledovat určité nevýhody. Hlavní problém v ocenění času pomocí mezd spočívá v poskytované vyšší hodnotě spotřebitelům s vyšším důchodem, a naopak nižší hodnotě spotřebitelům s nižším důchodem (vlivem odlišného hodnocení profesí). Znevýhodněna je zejména skupina osob důchodového věku, jimž je připisována velmi nízká hodnota, následovaná skupinou žen, které dle statistik mají zpravidla nižší příjmy než muži. U ocenění času pomocí mezd je proto vždy nutné zvážit, zda je vhodné pro daný případ.

Tam, kde nelze cenu odvodit na základě tržních cen, resp. je to velmi obtížné, Boyle, Champ a Brown (2017) uplatňují metodu alternativních nákladů (Replacement Cost Method, RCM). Metoda spočívá v odhadu přínosů, které jsou ekvivalentní s alternativními náklady, pokud by výstup byl poskytovaný nejehospodárnějším způsobem, resp. nejlevnějším. Předpokládá se, že tato alternativa by byla poskytována nejlevněji soukromým sektorem jako náhrada za veřejně poskytovanou službu.

Metoda alternativních nákladů vyžaduje současné splnění tří podmínek, které rozebírá Boyle, Champ a Brown (2017) ve své práci. První podmínka stanoví, že soukromý i veřejný sektor produkují podobné služby (substituty), které produkují stejné přínosy. Druhou podmínkou je, že k poskytované službě veřejným sektorem je vybraná nejlevnější alternativa, kterou by poskytoval sektor soukromý. Soukromý sektor může alternativu poskytovat se stejnými, případně vyššími náklady, nicméně i přesto se jedná o nejlevnější variantu. Třetí podmínka požaduje převažující přínosy nad náklady poskytované alternativy soukromým sektorem, přičemž současné poskytnutí služeb veřejným sektorem momentálně není možné, resp. služby veřejného sektoru nejsou momentálně k dispozici. První a poslední podmínku je zpravidla v praxi obtížné plně naplnit, proto použití této metody je významně závislé na veřejných rozhodovacích procesech. Pokud není vysoká pravděpodobnost pro splnění výše uvedených základních podmínek, doporučuje se ocenit netržní statky jinou metodou.

Postup metody alternativních nákladů Boyle, Champ and Brown (2017) shrnuje v několika krocích. Úvodní kroky zahrnují určení základních parametrů analýzy, konkrétně posouzení poskytované služby a její alternativy, resp. více alternativ, stanovení pravděpodobnosti, s jakou mohou být splněny tři základní podmínky analýzy, vymezení předpokládaného časového rozmezí a diskontní sazby, identifikace a podrobný popis poskytované služby, určení jejího množství, kvality výstupu a odhad nákladů na její poskytování. Následné kroky spočívají v posouzení jednotlivých alternativ a výběr alternativy s nejnižšími náklady, porovnání

odhadnutých nákladů poskytované služby a její vybrané alternativy (porovnání rozdílů) a nakonec stanovení vedlejších přínosů a nákladů obou variant za účelem poskytnout úplný a kompletní pohled na uvažovaný projekt.

Analýza ekvivalence (Equivalency Analysis, EA) poskytuje odhad nákladů na opatření potřebných k poskytování veřejných statků. Boyle, Champ a Brown (2017) rozlišuje různé podoby analýzy, nicméně jen analýza ekvivalence hodnoty (Value Equivalency Analysis, VEA) umožňuje ocenit hodnotu poskytovaných veřejných statků, které provádí pomocí škálování hodnot. Analýza ekvivalence je označována také jako metoda kompenzace. Snížením nebo ztrátou určitého poskytovaného množství se snaží nalézt způsob, jak poskytnout podobné služby, aby ztráta byla do jisté míry vykompenzována. V každém případě analýza vyžaduje odborné posouzení a dostatečné technické odhady.

Bonner (2022) popisuje produkční, resp. výrobní funkci jako přístup, který měří vstupní náklady tržního produkovaného statku nebo služby, které jsou srovnatelné s náklady na vstupy netržního statku. Jinak řečeno, produkční funkce zkoumá dostupnost tržních statků a služeb, které jsou substituty k netržním statkům a umožňuje tak ocenit přínosy celkové produkce netržních statků.

## **2.3 Přímé metody**

Netržní oceňování na základě vyjádřených (odhalovaných) preferencí (Stated Preferences, SP) probíhá prostřednictvím přímých metod na hypotetických trzích. OECD (2018) uvádí, že spotřebitelé se na hypotetickém trhu chovají jako by byli na skutečném trhu. Jsou zkoumány hypotetické preference spotřebitelů, nikoli reálné. Boyle, Champ a Brown (2017) spatřují, že na rozdíl od uvedených preferencí, které vyjadřují preference spotřebitelů na základě sledování jejich chování a dostupných dat z provedených průzkumů, uvedené preference zjišťují individuální preference spotřebitelů pomocí dotazování, resp. průzkumu, který tvoří hypotetické otázky. Tržní data nejsou k dispozici. Přímé metody zahrnují dva základní přístupy:

- kontingenční oceňování;
- modelování volby.

### **2.3.1 Kontingenční oceňování**

Metoda kontingenčního oceňování (Contingent Valuation Method, CVM) je významnou metodou pro ocenění netržních statků na základě vyjádřených preferencí spotřebitelů. OECD (2018) poukazuje, že kontingenční oceňování bylo prvně představeno v 50. letech 20. století a

aplikováno v 60. letech 20. století. První aplikace metody byla uplatněna v oblasti životního prostředí, nicméně postupem času byly pomocí kontingenčního oceňování oceněny i netržní statky v oblasti kultury, zdravotnictví a dalších oblastí veřejného sektoru. Oproti jiným technikám ocenění netržních statků má kontingenční oceňování pouze hypotetický charakter.

Kontingenční ocenění odhaduje hodnotu netržního statku pomocí průzkumu, resp. dotazníkového šetření, kde spotřebitelé vyjadřují své preference. V dotazníkovém šetření je popsán hypotetický trh, na němž se nachází netržní statek, je popsán netržní statek, který je předmětem ocenění, jeho dostupné substituty a je popsán způsob poskytování a financování netržního statku. Spotřebiteli jsou následně kladeny hypotetické otázky, pomocí kterých lze zjistit orientační cenu netržního statku.

Kontingenční oceňování ke zjištění orientační ceny netržního statku využívá koncept ochoty spotřebitelů platit za netržní statek (Willingness To Pay, WTP) a koncept ochoty spotřebitelů přijmout kompenzaci v případě změn v dostupnosti, množství, kvality nebo ceny netržních statků (Willingness To Accept, WTA). Gopavaram et al (2021) popisuje, že koncept ochoty přijmout spočívá v dotazování spotřebitelů, jakou maximální částku jsou ochotni zaplatit za netržní statky (spojen s pozitivní změnou v užitku). Koncept ochoty platit je vedle kontingenčního oceňování používán i v rámci některých nepřímých metod ocenění. Koncept metody akceptovat zjišťuje minimální částku, kterou by spotřebitel přijal, pokud by se vzdal netržního statku (spojen s negativní změnou v užitku).

Vodáková (2013) navíc zjišťuje, že cena stanovená prostřednictvím konceptu WTA je zpravidla vyšší než prostřednictvím konceptu WTP, poněvadž při stanovování hodnoty statku konceptem WTA spotřebitelé nejsou limitovány svým rozpočtovým omezením, jak je tomu u přístupu WTP. Pro zjištění hodnoty statku prostřednictvím těchto přístupů je možné využít jak otevřené otázky, tak i cenové rozpětí či několik možností odpovědí.

Ačkoli kontingenční oceňování vykazuje pouze hypotetickou hodnotu vykonstruovanou na hypotetických trzích, jedná se o nejpoužívanější metodu k ocenění veřejných netržních statků. Oproti ostatním metodám je kontingenční oceňování považováno za nejsnadněji aplikovatelnou metodu pro ocenění netržních výstupů. OECD (2018) poukazuje na jednu z hlavních výhod kontingenčního oceňování, kterou je flexibilita. Z důvodu nezávislosti na skutečných trzích a pouze hypotetické povahy trhu je kontingenční oceňování aplikovatelné na takřka všechny veřejné netržní statky a umožňuje ocenit zpravidla všechny typy přínosů, jak minulé, tak budoucí, což se o všech ostatních uvedených metod říci nedá.

Kritici metody kontingenčního oceňování podle OECD (2018) spatřují problém ve vyjadřování preferencí spotřebitelů. Poukazují na zkreslené vykazované informace spotřebiteli, jelikož respondenti poskytované informace vymýšlejí „za chodu“. Další problém spatřují v nepoměru WTP/WTA a hypotetické zaujatosti. Hypotetická zaujatost se stala významným předmětem zkoumání této metody. Bylo zjištěno, že spotřebitelé mají tendence nadhodnocovat částku, kterou jsou hypoteticky ochotni zaplatit než částku, kterou ve skutečnosti skutečně zaplatí. Problémem může demonstrovat i skutečnost, že dotazovaní jednotlivci dostatečně neocení změny v dostupnosti veřejného netržního statku, což má za následek velmi podobné vykázané hodnoty a následně nemožnost, resp. značnou obtížnost interpretace výsledku.

### **2.3.2 Modelování volby**

Bonner (2022) uvádí druhou možnost, jak zjistit hodnotu netržního statku na základě vyjádřených preferencí spotřebitelů, kterou je výběrový experiment (Choice Experiment, CE), resp. modelování volby (Discrete Choice Modelling, DCM). Modelování volby se hojně využívá v marketingovém průzkumu, nicméně lze tuto metodu využít i v konkrétních oblastech veřejného sektoru jako doprava apod. Stejně jako kontingenční oceňování se i tento model snaží vysledovat chování spotřebitelů. Modelování volby se opět snaží určit hodnotu netržního statku na hypotetickém trhu, nicméně spotřebitel si zde vybírá mezi více netržními statky podle jejich charakteristik.

Jinak řečeno, spotřebitelé volí z různých možností, které zastupují jasně definované statky a jejich náklady, které by spotřebitel uhradil. Spotřebitelé v tomto průzkumu vybírají jimi nejpreferovanější variantu. OECD (2018) dodává, že uvedené alternativy by měly být co nejvíce realistické, jinak by existovalo riziko, že by spotřebitelé byli nuceni vybrat variantu, kterou příliš nepreferují. Na rozdíl od kontingenčního oceňování, modelování výběru nedisponuje otevřenými odpověďmi. To je spojeno s určitou nevýhodou. Je vyžadováno větší množství otázek, aby bylo možné odhadnout co nejpřesnější hodnotu netržního statku.

## **2.4 Metoda převodu výhod**

Bonner (2022) poukazuje i na způsob přiřazení hodnoty netržním statkům v případě, kdy instituce není schopna provést vlastní analýzu nákladů a přínosů (z důvodu vysokých nákladů, nedostatku času apod.), ve které by jednu z technik mimotržního oceňování uplatnila. V mnoha zemích byla aplikována metoda převodu výhod (Benefit Transfer Method, BTM). Metoda umožňuje „vypůjčit“ si hodnotu z jiné obdobné studie, resp. půjčit si hodnotu, která již byla podobnou studií vyčíslena.



King a Mazzota (2000) dodávají, že míra přenesených výhod závisí na přesnosti studie, ze které jsou tyto výhody vypůjčeny. Přínosem této metody je značná úspora času a nákladů při rychlém odhadu hodnoty netržního statku. King a Mazzota (2000) spatřují i určité nevýhody. Přenesené výhody jsou zřídka tak přesné, aby odpovídali hodnotě netržního statku a pro některé oblasti nemusí být obdobné studia provedeny, a tak si nelze „odněkud“ propůjčit hodnotu, mnohé využitelné studie mohou existovat, ale nemusí být k dispozici, resp. publikovány, případně využitelné existující studie mohou vykazovat zastaralé hodnoty.

### **3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE**

Muzeum východních Čech v Hradci Králové, IČO 00088382, se sídlem Eliščíno nábřeží 465, 500 01 Hradec Králové, je příspěvkovou organizací Královéhradeckého kraje s celokrajskou působností. Hlavním účelem muzea je získávat, shromažďovat, uchovávat, evidovat a odborně zpracovávat sbírky muzejní povahy. Řídí se zákonem č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy. Sbírkotvorné oddělení muzea tvoří archeologické, historické a přírodovědecké oddělení. Od roku 1993 spravuje Muzeum války 1866 na Chlumu u Hradce Králové. V roce 2022 v muzeu pracovalo 83 zaměstnanců. Data v této a následující kapitole byla čerpána z webových stránek Muzea východních Čech v Hradci Králové, z jeho výročních zpráv z roku 2018, 2019, 2020, 2021 a 2022 a ze zřizovací listiny MVČ z roku 2017.

Počátky muzea sahají až do 80. let 19. století. Po úspěšné výstavě památností v roce 1879 dal výstavní výbor městu Hradec Králové impulz ke založení muzea. O rok později byl tento návrh schválen zastupitelstvem města Hradec Králové a pár měsíců později byly přijaty stanovy muzea. Sbíрку muzea zprvu tvořili předměty darované městem a veřejností a cenné památní předměty doposud uchovávané na městské radnici, které návštěvníci mohli poprvé zhlédnout v roce 1885. Dnešní budova muzea vznikla v roce 1912 na návrh významného českého architekta Jana Kotěry. V 80. letech 20. století instituce působila jako Krajské muzeum Východních Čech.

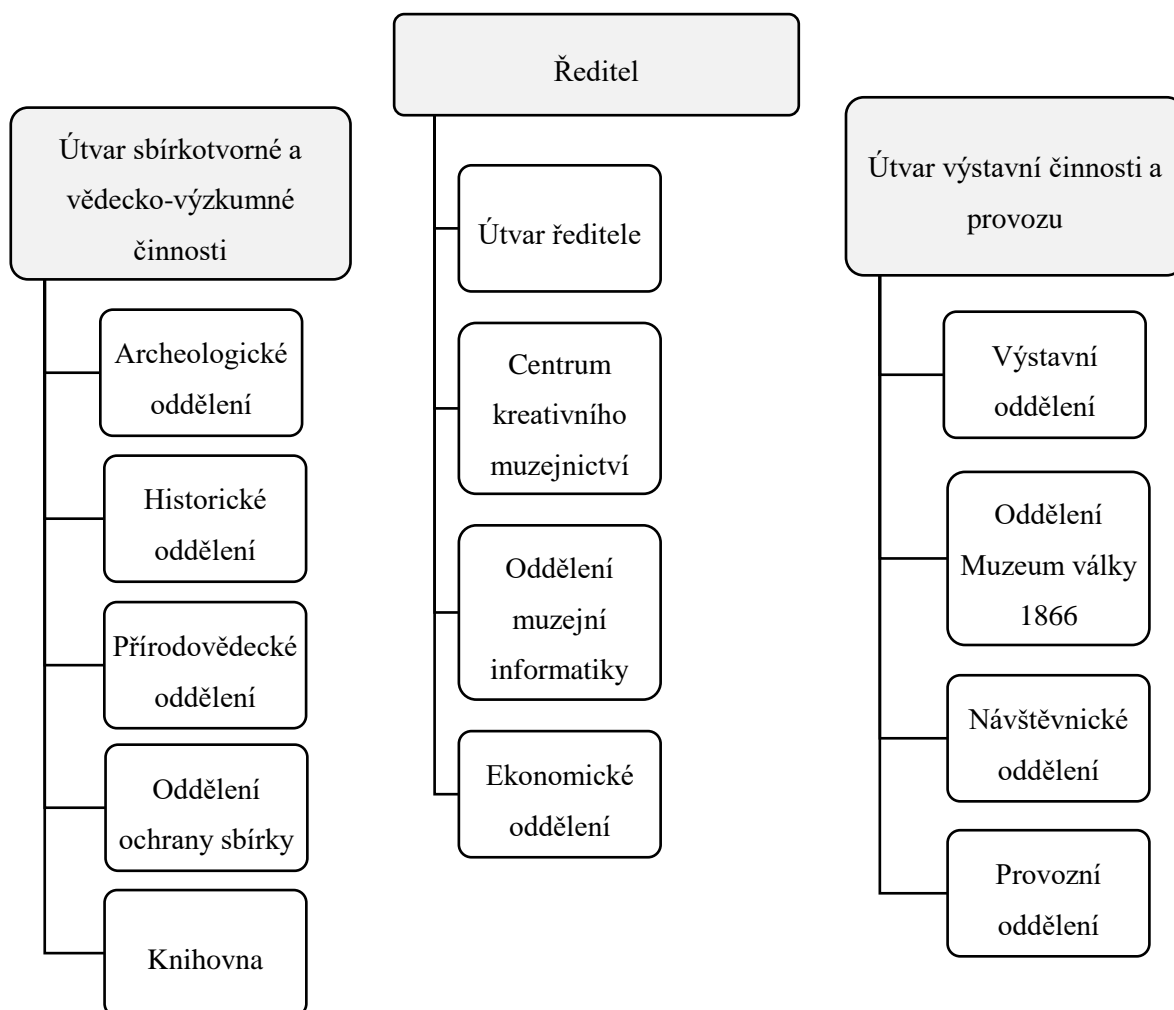
Od roku 2001 je muzeum příspěvkovou organizací Královéhradeckého kraje a v současnosti se jedná o největší a nejnavštěvovanější muzeum v regionu. Než se muzeum stalo krajskou příspěvkovou organizací, bylo příspěvkovou organizací Ministerstva kultury ČR. Muzeum války 1866 se stalo součástí Muzea východních Čech v roce 1933 a má návštěvníkům připomínat prusko-rakouskou válku. Momentálně je muzeum pro veřejnost uzavřeno z důvodu přípravy nové rozsáhlejší expozice. Muzeum války 1866 budou moct návštěvníci znovu navštívit až v červnu roku 2026.

#### **3.1 Organizační struktura**

Jako jiné příspěvkové organizace i Muzeum východních Čech v Hradci Králové má danou organizační strukturu. O vnitřní organizační strukturu rozhoduje ředitel muzea, kterého jmenuje a odvolává Rada Královéhradeckého kraje. Ředitel zastupuje muzeum navenek a zabezpečuje činnost muzea. V oblasti vědecko-výzkumné činnosti a strategického rozvoje muzea působí jako konzultační a poradní orgán ředitele Rada Muzea východních Čech.

Současným ředitelem muzea východních Čech je doc. Mgr. Petr Grulich, Ph.D. Pro zabezpečení některých činností působí dva náměstkové jmenované ředitelem Muzea východních Čech. Ty jsou zodpovědní za řízení úseků, které tvoří několik dalších oddělení. V muzeu východních Čech působí náměstek ředitele pro sbírkotvornou a vědecko-výzkumnou činnost a náměstek pro výstavní činnost a provoz. Pro přehled činností je muzeum rozděleno do několik oddělení, resp. útvarů, které zobrazuje následující organigram.

**Obrázek 3-3:** Organizační struktura Muzea východních Čech v Hradci Králové



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

Útvar ředitele zastupuje ředitel muzea, náměstkové, zástupce ředitele (jeden z náměstků), který plní úkoly ředitele v době jeho nepřítomnosti, projektový manažer, referent pro komunikaci s veřejností, asistent ředitele a referent vědy a výzkumu. Centrum kreativního muzejnictví se zabývá rozvojem muzea a propojováním aktivit muzea s veřejnými a dalšími organizacemi. Oddělení muzejní informatiky dokumentují činnosti muzea, řídí digitalizaci a

virtualizaci sbírkových předmětů a podílí se na přípravách expozic. Ekonomické oddělení zodpovídá za finanční stránku muzea a jeho hospodaření.

Archeologické oddělení eviduje a spravuje sbírky a zajišťuje jejich vědecké využití. Provádí vlastní výzkumy, které vyhodnocuje a zjištěné výsledky předkládá Archeologickému ústavu či kompetentním orgánům státní památkové péče. Zpracované výsledky často slouží jako podklad pro orgány veřejné správy. Historické oddělení shromažďuje sbírky dokumentující historický vývoj společnosti na území Východních Čech. Přírodovědecké oddělení prostřednictvím terénních technik vytváří přírodovědecké sbírky. Součástí přírodovědeckého oddělení je také knihovna, která seskupuje knihy a časopisy zabývající se problematikou oddělení a preparátorská dílna, která se stará o preparaci a dezinfekci sbírek a kontrolou stavu uložených sbírek. Oddělení ochrany sbírek zabezpečuje ochranu všech sbírek muzea.

Výstavní oddělení zajišťuje výstavní a kulturní činnost a koordinuje provoz výstavních prostor muzea. Oddělení Muzeum války 1866 ve spolupráci s ostatními odděleními Muzea východních Čech zabezpečuje činnost a rozvoj Muzea války 1866. Spravuje kulturní památky vztahující se k válce 1866 a provádí výzkumy v této oblasti. Návštěvnické oddělení zabezpečuje provoz muzejního obchodu a poskytují veřejnosti informace k akcím pořádaných muzeem. Provozní oddělení zajišťuje technický provoz muzea a jeho údržbu.

### **3.2 Akce pořádané pro veřejnost**

Muzeum východních Čech v Hradci Králové pořádá v průběhu roku řadu akcí pro veřejnost. Jedna z nejvýznamnějších každoročních pořádaných akcí, do které je zapojeno i Muzeum východních Čech, je muzejní noc. Zapojené muzea a galerie ve večerních hodinách nabízejí veřejnosti své programy, které jsou zcela zdarma. V roce 2022 se konal již 15. ročník. Mezi další populární akce pořádané muzeem patří například muzejní adventní trhy.

Speciální akce připravuje muzeum pro děti. Kulturní program plný her nabízí muzeum pro děti každou muzejní neděli a jednou ročně je muzeem pořádán přírodovědecký kroužek. Pro seniory nabízí muzeum dvakrát do měsíce prostory pro klubová setkání Klubu seniorů. Projekt „Klub seniorů“ vznikl v roce 2013 poté, co OSN vyhlásilo rok 2012 jako Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (Studijní vědecká knihovna v Hradci Králové, nedatováno). Konání veškerých akcí lze sledovat na webových stránkách muzea nebo po objednání v programovém bulletinu s názvem VITRÍNA vydávaným muzeem každý měsíc.

Vedle pořádaných akcí nabízí muzeum různé varianty prohlídek za základní nebo zvýhodněné vstupné, které je možné využít celoročně od úterý do neděle v čase od 10 do 18 hodin. Výjimku tvoří poslední středa v měsíci, ve které mohou návštěvníci navštívit muzeum od 10 do 20 hodin. Návštěvníci mají možnost absolvovat:

- prohlídku celé historické budovy, která zahrnuje prohlídku stálé expozice a krátkodobé výstavy za základní vstupné 150 Kč;
- prohlídku stálé expozice za základní vstupné 90 Kč;
- prohlídku krátkodobé výstavy rovněž za základní vstupné 90 Kč;
- prohlídku budovy spolu s vyhlídkovou terasou, kterou je možné absolvovat pouze v sezóně a po předem vytvořené rezervaci za základní vstupné 180 Kč.

Vybrané skupiny mohou muzeum navštívit za zvýhodněné vstupné nebo zcela zdarma. Následující tabulka zobrazuje zvýhodněné vstupné výše uvedených prohlídek muzea:

**Tabulka 3-1:** Zvýhodněné vstupné prohlídek muzea

	Hlavní budova (expozice + výstavy)	Stálá expozice	Krátkodobé výstavy	Hlavní budova a vyhlídková terasa
Skupinové vstupné (nad 10 os.)	65 Kč			–
Skupinové vstupné (škola)	50 Kč			–
Rodinné vstupné (2 dospělí a 1-3 děti/1 dospělí a 4 děti do 15 let)	400 Kč	220 Kč		–
Zvýhodněné vstupné (děti od 11-15 let, studenti do 26 let a váleční veteráni)	80 Kč	50 Kč		–
Člen. klubu absolventů UHK	sleva 10 % na vstupné			
Rodinný pas CZ	300 Kč	65 Kč		–
Senior pas CZ	75 Kč	45 Kč		–

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Muzeum východních Čech v Hradci Králové (2019)*

Vedle výše uvedených základních prohlídek muzeum poskytuje i speciální prohlídky pro předem objednané skupiny a programy pro školy a mateřské školy. Předem objednaným skupinám muzeum nabízí komentovanou prohlídku historické části města a stálých expozic za 120 Kč na osobu a také odborný výklad v češtině ke každé prohlídce za příplatek 30 Kč na osobu ke vstupnému. Skupinu musí tvořit minimálně 10 osob.

Muzeum také realizuje školní programy a programy pro mateřské školy. Školní program je určen pro žáky ze základních a středních škol. Vstupné pro žáky činí 70 Kč. Pro doprovod na 10 dětí je vstup zdarma. Vstupné mateřského programu činí 20 Kč na osobu. Cena vstupenek zahrnuje pořizování fotografií bez blesku, filmování pro osobní použití a po celou dobu návštěvy možnost bezplatného připojení k internetu. Součástí muzea je také muzejní kavárna, která je návštěvníkům k dispozici v otevírací době muzea.

Zdarma mohou muzeum celoročně navštěvovat členové Klubu přátel muzea. Členem se může stát každý po uhrazení ročníku poplatku, který členům umožňuje čerpat výhody z členství. Výhody z členství spočívají zejména v bezplatném vstupu na veškeré kulturní akce pořádané muzeem. Zájemce o členství má na výběr ze dvou variant za odlišný poplatek, jehož výše se liší v míře poskytovaných výhod. Muzeum také nabízí členství v Klubu podporovatelů, které je určeno firmám v soukromém sektoru. Za roční poplatek mohou čerpat určité výhody představitelé firmy a její zaměstnanci. Vstup zdarma dále mají:

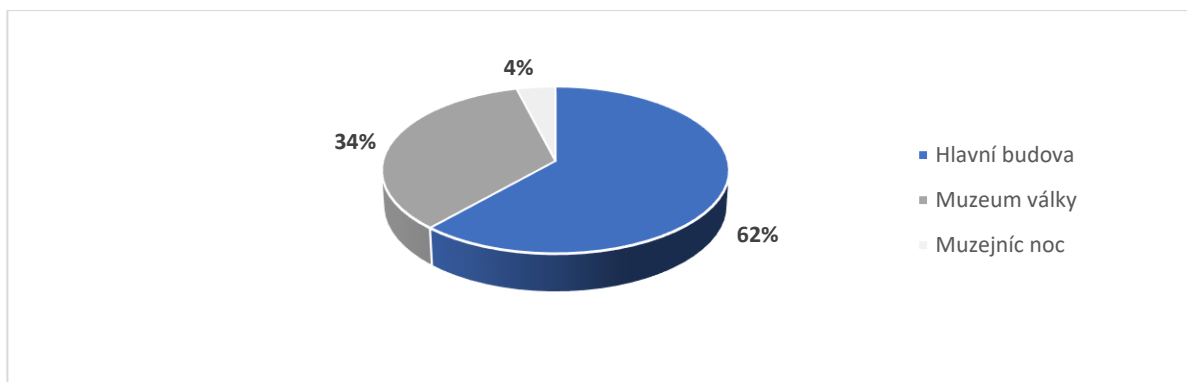
- děti do 10 let a senioři nad 65 let;
- mezinárodní muzejní rada (ICOM);
- asociace muzeí a galerií v České republice (AMG);
- osoby se ZTP a jejich doprovod (osobám se ZTP je umožněn bezbariérový přístup);
- dětské domovy a SOS dětské vesničky;
- držitelé volné vstupenky Muzea východních Čech (MVČ);
- publicisté s novinářským průkazem;
- průvodci cestovních kanceláří jako doprovod k zájezdu;
- studenti z vybraných oborů Univerzity Hradce Králové;
- všichni návštěvníci každou první středu v měsíci.

### **3.2.1 Návštěvnost**

Muzeum v roce 2022 navštívilo 34 035 návštěvníků. Jak je patrné z grafu, hlavní návštěvní lokalitou muzea je historická budova v Hradci králové, která svými aktivitami a umístěním

přilákala téměř dvakrát více návštěvníků než Muzeum války 1866 na Chlumu, jak zobrazuje následující graf.

**Graf 3-1:** Návštěvnost muzea v roce 2022 (v %)

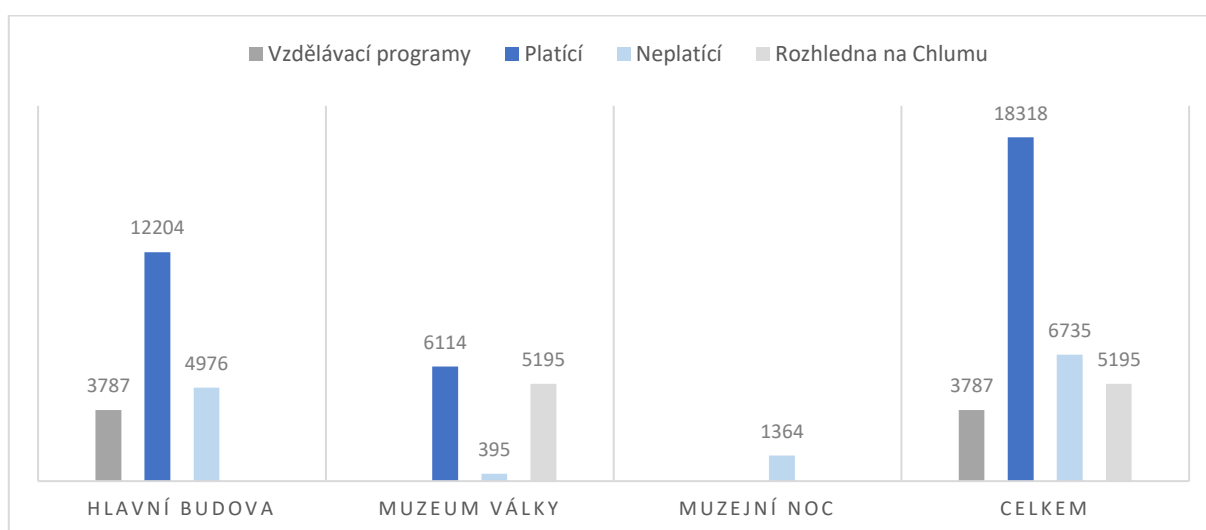


*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

Nejvyšší celkovou návštěvnost muzeum zaznamenalo v letním měsíci červenec (4 642 osob), naopak nejméně v zimním měsíci leden (1 599 osob). V průměru muzeum v roce 2022 měsíčně navštívilo 2 836 osob. Následující graf zobrazuje přehled návštěvníků, kteří:

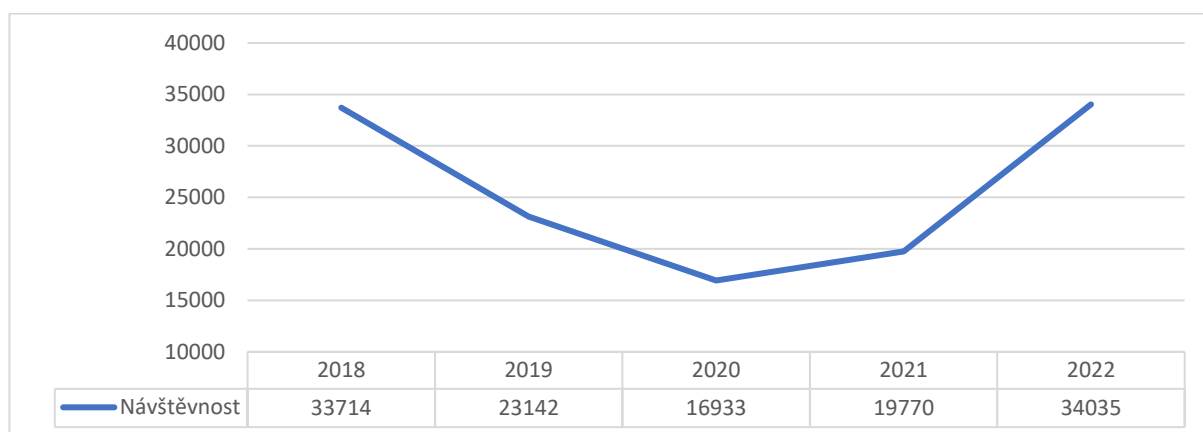
- zaplatili plné nebo zvýhodněné vstupné;
- měli vstup zcela zdarma;
- se zúčastnili vzdělávacích programů v hlavní budově, resp. školních programů určené pro základní a střední školy a programů pro mateřské školy;
- navštívilo rozhlednu na Chlumu, která je součástí Muzea války 1866.

**Graf 3-2:** Návštěvnost v roce 2022 (počet osob)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

**Graf 3-3:** Vývoj návštěvnosti v letech 2018-2022 (počet osob)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv MVC za roky 2018-2022*

Na závěr je zde pomocí grafu poukázáno na vývoj návštěvnosti muzea v letech 2018-2022. V období 2018-2020 návštěvnost muzea klesala. První pokles návštěvnosti muzeum zaznamenalo v roce 2019 z důvodu rekonstrukce hlavní budovy, která započala na začátku roku. Jak zde již bylo zmíněno, hlavní budova je klíčovou kulturní, resp. návštěvní lokalitou muzea a po celou dobu rekonstrukce byla pro návštěvníky uzavřena. Zpřístupněna veřejnosti byla opět v listopadu téhož roku. Ani v roce 2020 se návštěvní situace muzea nezlepšila. Ještě nižší návštěvnost, než v předešlém roce zapříčinila pandemická situace a s ní související opatření a nařízení vlády, vzhledem kterým bylo muzeum několikrát uzavřeno a nemohlo pořádat akce pro veřejnost. Muzeum v tomto roce kompenzovalo návštěvnost pořádáním akcí on-line.

V období 2020-2022 začala návštěvnost muzea opět růst, a to i navzdory uzavření muzea v druhé půlce zimy a první půlce jara roku 2021 z důvodu opětovných mimořádných protipandemických opatření vydaných vládou ČR. V roce 2022 se zlepšením pandemické situace a zrušením vládních nařízení se návštěvnost muzea prudce zvýšila a poté vykazovala největší návštěvnost za posledních pět let.

### **3.3 Hlavní činnost**

Muzeum východních Čech v Hradci Králové ve své činnosti spolupracuje s mnoha domácími i zahraničními institucemi, je členem mezinárodních a celorepublikových organizací a realizuje řadu projektů. Hlavní a doplňkovou činnost muzea vymezuje zřizovací listina. Podle zřizovací listiny muzea je možné předmět hlavní činnosti muzea rozdělit pěti oblastí, jak zobrazuje následující tabulka:



**Tabulka 3-2:** Předmět hlavní činnosti muzea

<b>Sbírkotvorná činnost:</b>
a. tvorba a správa sbírek hmotné i nehmotné povahy;
b. pořizování odborné dokumentace ke sbírkám;
c. prezentování sbírek prostřednictvím výstavní, publikační a přednáškové činnosti;
d. umožňování studia sbírek badatelům;
e. zapůjčování sbírkových předmětů do expozic a výstav pořádných jinými subjekty;
f. správa sbírky muzejní povahy jiného vlastníka za úplatu;
g. konzervátorská činnost v rámci údržby sbírek.
<b>Vědecko-výzkumná činnost:</b>
a. vědecký výzkum prostředí, ze kterých jsou sbírky získány;
b. archeolog. výzkumy a archeologický dohled v lokalitách s terénními zásahy;
c. koordinace archeologických výzkumů a péče o archeologické nálezy;
d. vydávání periodické a neperiodické publikace.
<b>Výstavní a edukační činnost:</b>
a. umožňování návštěv expozic, výstav a dalších kulturních akcí;
b. pořádání výstav, pro které vypůjčuje předměty ve svém nebo jiném vlastnictví;
c. vybírání poplatků za fotografování a filmování;
d. pořádání kulturní a vzdělávací programy.
<b>Odborná expertní činnost:</b>
a. provozování knihovny a poskytování knihovnických a informačních služeb;
b. zpracovávání odborných posudků, rešerší a expertíz;
c. poskytování odborně metodické pomoci orgánům veřejné správy;
d. poskytování odborné pomoci a služeb vlastníkům sbírek muzejní povahy.
<b>V ostatní činnosti muzeum:</b>
a. spolupracuje s tuzemskými i zahraničními partnery;
b. poskytuje standardizované veřejné služby;
c. prodává propagační předměty, pronajímá prostory a poskytuje reklamní služby;
d. poskytuje informační služby spojené s předmětem činnosti;
e. provozuje pobočku Muzea války 1866.

*Zdroj: Vlastní zpracování dle zřizovací listiny MVČ z roku 2017*

### 3.4 Vedlejší činnost

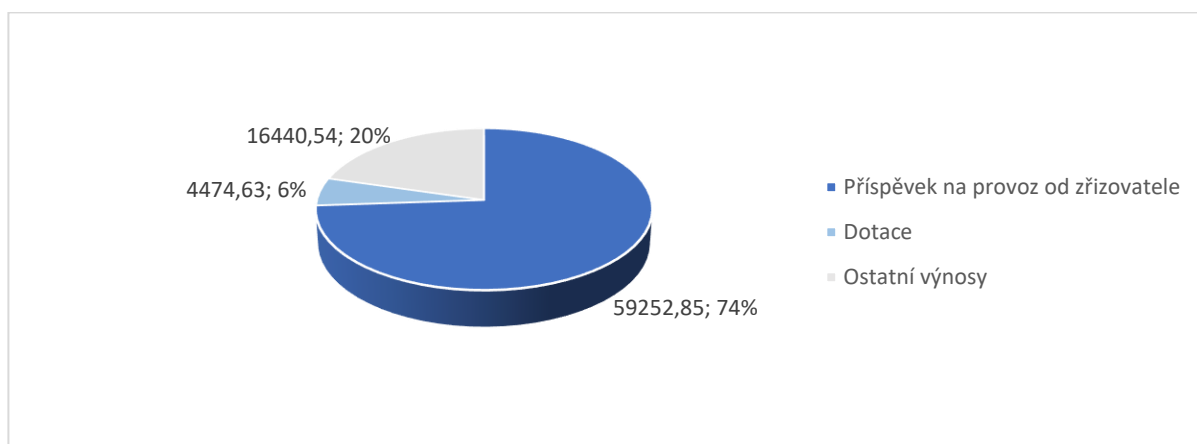
Doplňkovou činnost může muzeum vykonávat po uděleném souhlasu jeho zřizovatele. Ve vedlejší činnosti muzeum realizuje za účelem dosažení zisku, kterým je dofinancována hlavní činnost muzea. Podle zřizovací listiny je předmětem vedlejší činnosti muzea:

- a. provoz výměňkové stanice;
- b. nákup a prodej tepla;
- c. provoz kavárny;
- d. provoz autodopravy;
- e. restaurátorské a konzervátorské práce;
- f. provoz truhlářské dílny;
- g. poskytování geodetických služeb.

### 3.5 Financování hlavní činnosti

Činnost muzea je finančně zabezpečena zejména příspěvkem od zřizovatele a dotačními prostředky. Jak lze vidět z grafu, dohromady tvoří největší podíl výnosů muzea. Dominantní část dotace na hlavní činnost obdrželo muzeum od Ministerstva školství. Ostatní výnosy z největší části tvořily výnosy z prodeje služeb, které zahrnovaly zejména výnosy z archeologických výzkumů a vstupného. Archeologické výzkumy v roce 2022 muzeu přinesly značně vyšší částku oproti předchozím rokům, rekordních 6 779,24 tis. Kč. Na vstupném v roce 2022 muzeum vybralo 1 729,68 tis. Kč, výrazně více oproti předchozímu roku, ve kterém nižší výnosy ze vstupného byly způsobeny pandemickou situací a souvisejícími opatřeními.

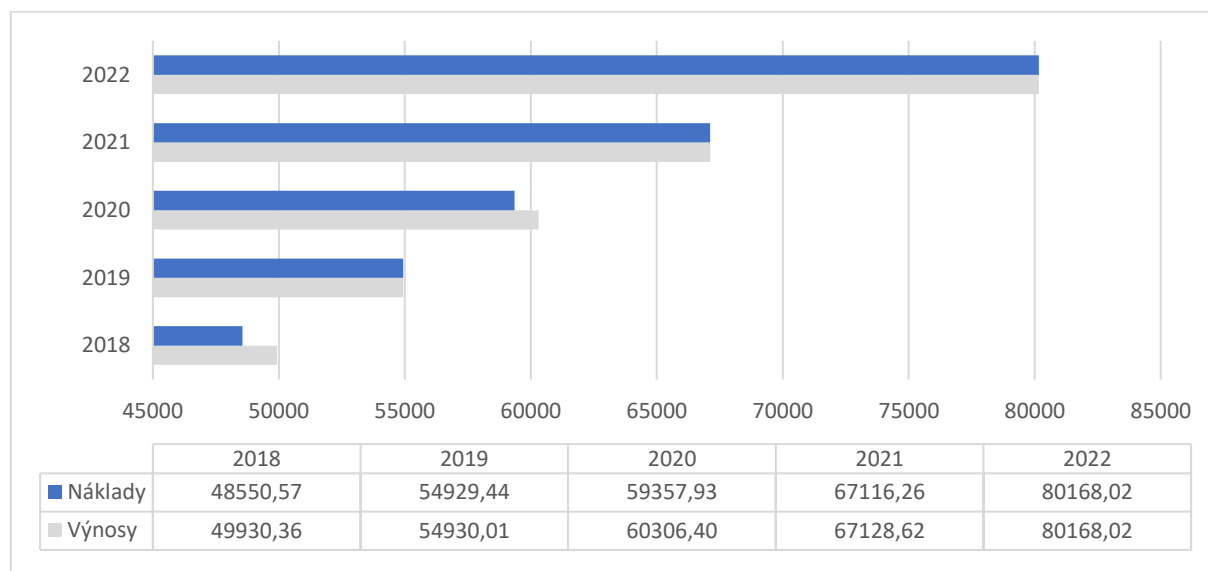
**Graf 3-4:** Výnosy muzea za rok 2022 (v tis. Kč)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

Muzeum v roce 2022 hospodařilo s vyrovnaným rozpočtem. V hlavní činnosti muzeum vykázalo záporný výsledek hospodaření, který byl vyrovnán ziskem z doplňkové činnosti zejména přeprodáváním tepelné energie. Jedná se o první rok za posledních pět let, ve kterém muzeum vykázalo záporný výsledek z hospodaření.

**Graf 3-5:** Hospodaření muzea v letech 2018-2022 (v tis. Kč)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv MVČ za roky 2018-2022*

Jak lze spatřit v grafu, rozpočet muzea každým rokem roste. Důvodem byl každoroční růst nákladů, zejména růst cen energií, růst mezd apod. Kvůli každoročnímu růstu nákladů obdrželo muzeum každý rok i vyšší příspěvek na provoz od zřizovatele. V roce 2022 byl muzeu příspěvek na provoz zvýšen také z důvodu potřeby stěhování sbírek do nově zrekonstruovaných prostor muzea. Oproti roku 2021 byl příspěvek navýšen o 13 051,76 tis. Kč a jedná se tak o největší navýšení rozpočtu muzea za posledních pět let.

## 4 ANALÝZA EFEKTIVNOSTI

V následující části bude zkoumána efektivnost Muzea východních Čech v Hradci Králové za rok 2022. Pro zkoumání efektivnosti muzea bude použita výzkumná metoda analýza a dotazníkové šetření. V analýze budou použity metody mimotržního oceňování za účelem ocenění přínosů vybraných služeb muzea. Bude aplikována substituční metoda, která se řadí mezi nepřímé metody mimotržního oceňování a metoda kontingenčního oceňování s využitím techniky WTP, která je jednou z přímých metod mimotržního oceňování.

Nejprve jsou definovány a specifikovány služby muzea poskytované veřejnosti. Cílem práce bude u vybraných služeb muzea provést analýzu efektivnosti a prokázat tak, zda služby muzea vykazují efektivnost, resp. neefektivnost. Před samotnou analýzou efektivnosti jsou nejprve shromážděna veškerá data potřebná k jejímu provedení, to znamená je zde pojednáno o vyčíslení nákladů na jednotlivé služby, resp. činnosti a o ocenění přínosů služeb. Náklady byly vyčísleny ve spolupráci s muzeem. Přínosy zkoumaných služeb muzea byly oceněny metodami mimotržního oceňování, jednak substituční metodou a jednak metodou kontingenčního oceňování.

Substituční metoda umožnila ocenit služby muzea pomocí nejbližšího tržního substitutu. Po vynásobení ceny tržního substitutu služby a celkovou návštěvností služby byla získána hodnota výstupu. Pro služby, které nemají cenu a nebylo tak možné nalézt tržní substitut, byla použita metoda kontingenčního oceňování s využitím techniky WTP neboli konceptu ochoty spotřebitelů platit za netržní statky.

Ocenění přínosů služby metodou kontingenčního oceňování spočívalo v dotazníkovém šetření, ve kterém byli spotřebitelé dotazováni, jakou maximální částku by byli ochotni zaplatit za služby poskytované muzeem v jednotlivém případě, že by o ně projevíli zájem. Položené otázky vždy předcházelo představení služby muzea, která byla předmětem ocenění. V úvodu dotazníku byla respondentům vysvětlena technika WTP a pro relevantnost výsledků byli respondenti požádáni a nenadhodnocování a nepodhodnocování uvedených částek. Dotazník se skládal ze 3 částí. První část zahrnovala údaje o respondentovi, druhá část zjišťovala vztah respondenta ke službám a zařízením v kulturním odvětví a poslední část dotazníkového šetření se dotazovala respondentů na jejich ochotu maximálně zaplatit za služby poskytovaných muzeem prostřednictvím techniky WTP.

V dotazníku odpovědělo celkem 18 respondentů, z toho 10 žen a 8 mužů. Průměrný věk respondentů byl 35 let. Nejnižší věk respondenta činil 22 let a naopak nejvyšší 55 let. Nejvíce

zastoupených respondentů bylo ve věku 22-24 let a následně ve věku a 25-33 let. Celkem 11 respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání, u ostatních dotazovaných bylo zaznamenáno středoškolské vzdělání s maturitou. Šest respondentů uvedlo trvalé bydliště v lokalitě, kde se nachází muzeum. U ostatních respondentů bylo rovnoměrně zaznamenáno trvalé bydliště v Královéhradeckém kraji, Pardubickém kraji a Středočeském kraji. Průměrný čistý měsíční příjem respondentů po zaokrouhlení činil 23,9 tis. Kč.

Pro přesnější interpretaci výsledků byli respondenti dotazováni také na vztah ke kulturním službám, nejčastěji navštěvovaná kulturní zařízení a pravidelnost návštěv muzeí. Téměř většina respondentů uvedla, že projevují velký či menší zájem o aktivity v kulturním odvětví. Pouze tři dotazovaní uvedli, že zájem o kulturní služby spíše neprojevují. Nejvíce respondenti navštěvují divadla a následně knihovny. Muzeum se mezi nejvíce navštěvovanými kulturními zařízeními umístilo na 3. místě, jako nejnavštěvovanější kulturní zařízení ho uvedlo šest respondentů. Polovina respondentů navštěvuje muzeum několikrát ročně a více než polovina již navštívilo Muzeum východních Čech v Hradci Králové, přičemž všichni tito respondenti navštívili muzeum opakovaně.

Otázky byly vždy otevřené. Respondenti uváděli hodnoty slovně nebo v číslech. Získané hodnoty byly zprůměrovány. Po vynásobení výsledné průměrné hodnoty s celkovým počtem uživatelů, resp. návštěvníků dané služby byla získána hodnota výstupu.

Po vyčíslení nákladů a ocenění přínosů vybraných služeb muzea je možné zkoumat jejich efektivnost jako poměr vstupů (nákladů) a výstupů (přínosů). Pokud je výsledná hodnota z analýzy nákladů a užitků vyšší než 1, tedy hodnota výstupu služby bude převažovat nad jejími vstupy, bude zkoumaná služba efektivní. V opačném případě, pokud výsledek analýzy nákladů a užitků bude nižší než jedna, tedy vstupy budou převažovat nad oceněnými přínosy služby, bude zkoumaná služba neefektivní.

#### **4.1 Služby využívané veřejností**

Muzeum poskytuje návštěvníkům širokou škálu služeb. Následující tabulka shrnuje služby muzea využívané veřejností včetně specifikace dané služby a počtu návštěvníků, kteří tyto služby využívali v roce 2022. Z hlediska návštěvnosti je pro muzeum nejvýznamnější exkurzní služba, kterou muzeum provozuje ve výstavní činnosti. Exkurzní služba představuje prohlídky nabízené muzeem. Po exkurzní službě jsou veřejností nejvíce žádané kulturní a vzdělávací služby, které muzeum realizuje v rámci edukační činnosti. Vzdělávací služby jsou určeny pouze pro mateřské, základní a střední školy, zatímco kulturní služby jsou určené pro celou veřejnost.

Menší míru služeb poskytuje muzeum v odborné expertní činnosti, ve které provozuje muzejní knihovnu a poskytuje knihovnické služby. Muzejní knihovna eviduje přes 75 tisíc knižních jednotek. Hlavním tématem jsou dějiny, a to zejména regionální a české, dále publikace k oboru archeologie, numismatika, dějiny řemesel, architektura, umění a muzejnictví a s tematikou války 1866 a bitvy u Hradce Králové. Knihovna se zaměřuje také na přírodovědecké obory jako je geologie, paleontologie, mykologie, botanika, entomologie a zoologie. V neposlední řadě muzeum poskytuje návštěvníkům badatelské služby, které muzeum provozuje v rámci sbírkotvorné činnosti. Řada badatelských návštěv probíhá i v muzejní knihovně.

**Tabulka 3-3:** Služby muzea využívané veřejností

<b>Služby muzea</b>	<b>Specifikace služby</b>	<b>Počet uživatelů služby</b>
<b>Sbírkotvorná činnost</b>		
Badatelské služby	Možnost návštěvy muzea za účelem studia sbírkových předmětů	234 uživatelů
	Zodpovězení vznesených dotazů ke sbírkám žadatelům prostřednictvím telefonu nebo emailu.	531 uživatelů
<b>Výstavní a edukační činnost</b>		
Exkurzní služby	Prohlídky budovy muzea včetně stálé expozice a krátkodobé výstavy, prohlídky stálé expozice, prohlídky krátkodobé výstavy, prohlídky budovy muzea a vyhlídkové terasy	28 884 uživatelů
Vzdělávací a kulturní služby	Prohlídky muzea s odborným výkladem, i ve formě přednášky, s možností pracovat s historickými předměty nebo replikami dobového oblečení a možnost účastnit se řady kulturních akcí pořádaných muzeem (muzejní noc a další)	5 151 uživatelů
<b>Odborná expertní činnost</b>		

Knihovnické služby	Prezenční studium knih, vypůjčení vybraných knih, které jsou zastoupeny ve větším počtu exemplářů	160 uživatelů
<b>Ostatní činnost</b>		
Ostatní služby	Pronájem prostor muzea, reklamní služby	-

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

## 4.2 Analýza efektivnosti služeb MVČ

Prostřednictvím analýzy nákladů a přínosů budou porovnány vstupy (náklady) a výstupy (přínosy) vybraných služeb muzea a bude zkoumána jejich efektivnost. Efektivnost vybrané služby bude vyjádřena následujícím jednoduchým vztahem:

$$E = B / C,$$

kde E je efektivnost služby

B jsou výstupy (přínosy z poskytované služby)

C jsou vstupy (náklady na danou službu)

O efektivnosti poskytované služby lze hovořit v případě, kdy přínosy převyšují náklady, tedy poměr vstupů a výstupů je větší než jedna. V opačném případě hovoříme o neefektivnosti dané služby. Náklady i přínosy jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách.

Náklady na jednotlivé služby či činnosti muzea nebylo zdaleka jednoduché určit, poněvadž Muzeum východních Čech v Hradci Králové nevede dílčí evidenci nákladů a výnosů na jednotlivé činnosti. Výroční zpráva MVČ za rok 2022 zobrazuje náklady pouze podle účetních nákladových účtů, které uvádí nákladové položky, a ty se souhrnně vztahují ke všem činnostem – například mzdové náklady, které představují nejnákladnější položku muzea. Z tohoto důvodu bylo muzeum o tyto potřebná data požádáno.

Na základě žádosti byly pracovníkem muzea poskytnuty náklady na jednotlivé druhy činnosti muzea, nicméně s upozorněním, že se jedná o velmi hrubý odhad těchto dat, poněvadž přesnější data, na základě evidencí, které muzeum vede, nebylo možné stanovit. Odhadnutá data poskytnutá pracovníkem muzea zobrazuje následující tabulka. Tabulka zobrazuje náklady

hlavních výstupů muzea, které byly po konzultaci s pracovníkem muzea shrnuty z hlavní činnosti muzea.

**Tabulka 4-4:** Náklady na jednotlivé druhy činnosti muzea

<b>Předmět hlavní činnosti</b>	<b>Výstupy z hlavní činnosti</b>	<b>Náklady (v tis. Kč)</b>
Sbírkotvorná činnost	Tvorba, správa a údržba sbírek	24 050,41
Vědecko-výzkumná činnost	Vlastní výzkumy	32 067,21
	Vydávání a šíření publikací	4 008,40
Výstavní a edukační činnost	Pořádání výstav a expozic	5 611,76
	Pořádání kulturních a vzdělávacích programů	2 405,04
Odborná expertní činnost	Provoz muzejní knihovny	3 206,72
	Odborná expertíza	801,68
Ostatní činnost	Ostatní služby	8 016,80
<b>CELKEM</b>		<b>80 168,02</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů MVČ*

Z výše poskytnutých údajů budou vybrané údaje sloužit jako vstupní data pro analýzu efektivnosti jednotlivých zkoumaných služeb, resp. činností muzea.

#### **4.2.1 Analýza exkurzní služby MVČ**

Pro měření efektivnosti služeb je velmi významný počet uživatelů služeb, resp. návštěvníci dané služby. V předchozí tabulce bylo možné spatřit, že nejvyšší návštěvnost zaznamenává muzeum ve výstavní a edukační činnosti, kde je návštěvníky nejvíce využívána exkurzní služba, která proto bude jednou ze služeb, u které budou zkoumána efektivnost. Následující tabulka zobrazuje vybrané ukazatele exkurzní služby muzea.



**Tabulka 4-5:** Ukazatelé exkurzní služby muzea v roce 2022

<b>Ukazatel</b>	<b>Hodnota</b>
Počet uživatelů (návštěvníků) služby	28 884
Náklady na 1 návštěvníka (v Kč)	194,29
Celkové náklady (v tis. Kč)	5 611,76

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

Z výše uvedených ukazatelů bude pro zkoumání efektivnosti exkurzní služby podstatná její návštěvnost a vynaložené náklady na její zajištění. Exkurzní služba muzea v roce 2022 zaznamenala 28 884 návštěvníků. Počet návštěvníků exkurzních služeb byl dohledán ve Výroční zprávě MVČ za rok 2022 zveřejněné na webových stránkách muzea. Jak zobrazuje následující tabulka, v roce 2022 tvořila návštěvnost exkurzních služeb 85 % z celkové návštěvnosti muzea. Největší podíl návštěvnosti exkurzních služeb na celkové návštěvnosti muzea lze spatřit v roce 2020 a to pravděpodobně z důvodu pandemické situace, kdy muzeum z důvodu vládních nařízeních nemohlo pořádat řadu kulturních akcí oproti exkurzním službám, které bylo možné omezeně využívat.

**Tabulka 4-6:** Návštěvnost exkurzí služby v letech 2018-2022

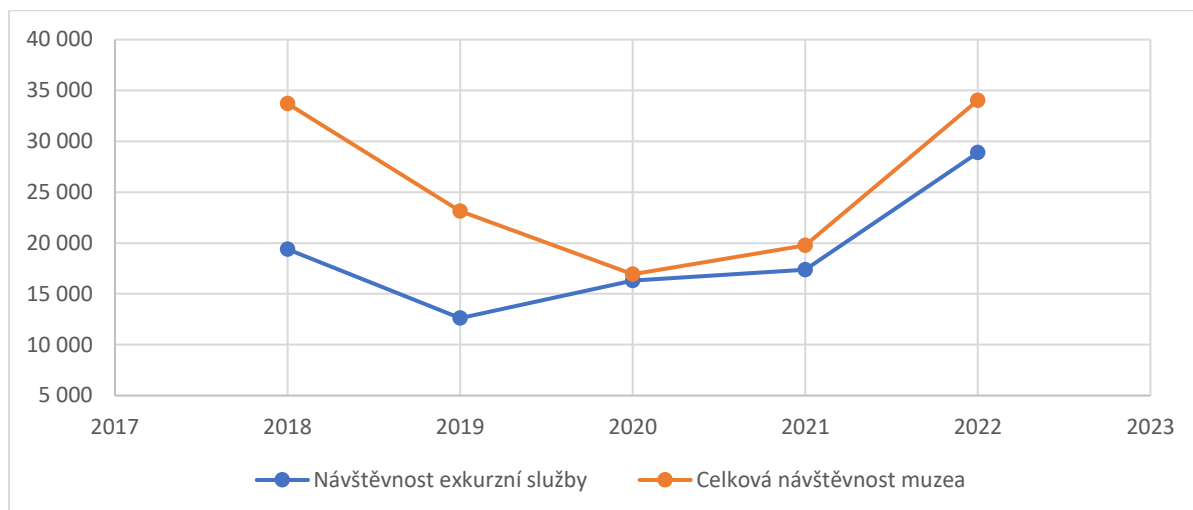
<b>Rok</b>	<b>Návštěvnost exkurzní služby</b>	<b>Celková návštěvnost muzea</b>	<b>Procentuální podíl</b>
2022	28 884	34 035	84,87 %
2021	17 381	19 770	87,92 %
2020	16 305	16 933	96,29 %
2019	12 614	23 142	54,51 %
2018	19 397	33 714	57,53 %

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv MVČ za roky 2018-2022*

Na závěr je zde pomocí grafu zobrazen vývoj návštěvnosti exkurzních služeb v letech 2018-2022. Výkyvu v návštěvnosti si lze všimnout hned v roce 2019, ve kterém exkurzní služba zaznamenala rapidně nižší návštěvnost oproti předchozímu roku z důvodu rekonstrukce hlavní budovy muzea. V následujících letech návštěvnost exkurzních služeb pouze rostla. Velmi slabý

růst lze zpozorovat mezi lety 2020-2021. V tomto období byly exkurzní služby využívány velmi omezeně z důvodu vládních nařízeních kvůli pandemické situaci, které na muzeum dopadaly.

**Graf 4-6:** Vývoj návštěvnosti exkurzní služby v letech 2018-2022 (počet osob)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv MVČ za roky 2018-2022*

Po určení počtu návštěvníků je pro analýzu efektivity služby zásadní určit hodnotu výstupu služby, resp. ocenění přínosů ze služby, poněvadž tato hodnota vstupuje do výpočtu analýzy efektivity. Hodnota exkurzní služby byla oceněna pomocí tržního substitutu. Jako tržní substitut bylo použito vstupné do soukromého Muzea rekordů a kuriozit v Pelhřimově, které podobně jako Muzeum východních Čech v Hradci Králové spravuje řadu historických exponátů, které si veřejnost může prohlédnout v rámci prohlídky (Agentura Dobrý den, ©2024). Základní vstupné za návštěvu Muzea rekordů a kuriozit činí 250 Kč. Ceník vstupného zveřejňuje Muzeum rekordů a kuriozit na svých webových stránkách. Hodnotu přínosu exkurzní služby pomocí substituční metody lze pak vyjádřit jako součin vstupného soukromého muzea a počtu návštěvníků prohlídek Muzea východních Čech:

$$B = 250 * 28\,884 = 7\,221 \text{ tis. Kč}$$

Výsledná efektivnost exkurzní služby Muzea východních Čech je vyjádřena jako poměr celkových přínosů a nákladů:

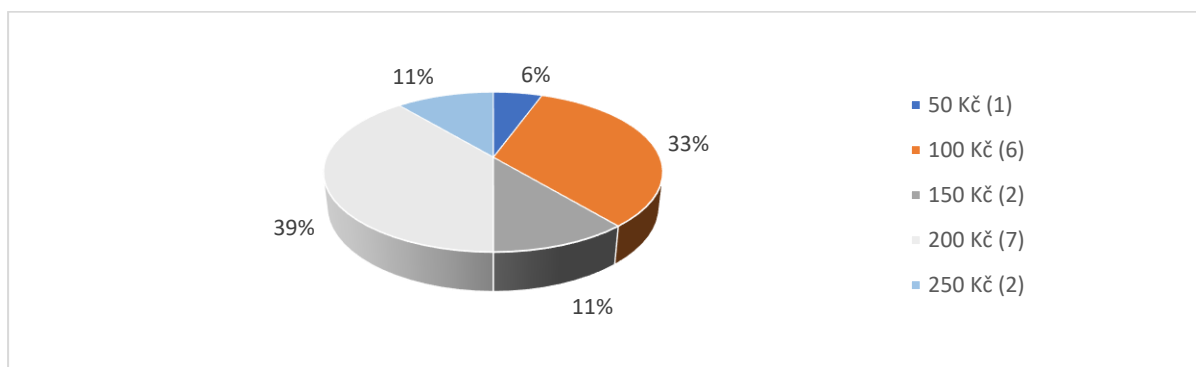
$$E = B / C = 7\,221 / 5\,611,76 = \mathbf{1,29}$$

Tato hodnota je výslednou hodnotou efektivity exkurzní služby MVČ v Hradci Králové po ocenění přínosů této služby substituční metodou. Po porovnání celkových přínosů a nákladů

této služby je výsledkem hodnota 1,29. Hodnota je vyšší než jedna, tudíž lze konstatovat, že exkurzní služba MVČ v Hradci Králové je efektivní. Z každé vynaložené koruny na exkurzní službu muzeum získá 1,29 Kč.

Základní vstupné muzea za nejběžnější prohlídku činí 150 Kč. Pro posouzení adekvátnosti výše vstupného, které muzeum doposud vybírá, byla použita metoda kontingenčního oceňování, která využívá techniku WTP. Touto technikou byla respondentům položena otázka: „Muzeum východních Čech v Hradci Králové nabízí pro veřejnost různé návštěvní prohlídky. Základní prohlídka spočívá v prohlídce celé historické budovy muzea včetně prohlídky stálé expozice a krátkodobé výstavy. V sezóně je navíc možné navštívit i vyhlídkovou terasu muzea. Kolik byste byli ochotni maximálně zaplatit za vstupné?“ Na tuto otázku odpovědělo 18 respondentů. Odpovědi respondentů zobrazuje následující graf:

**Graf 4-7:** Ochota respondentů zaplatit vstupné do muzea (v %)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření*

Respondenti uváděli částky v rozmezí od 50 Kč do 250 Kč. Nejvíce respondentů, a to 39 %, uvedlo příspěvek ve výši 200 Kč. Druhá nejpočetnější skupina, kterou tvořilo 33 %, by přispělo částkou ve výši 100 Kč. Průměrná hodnota vstupného činila 158,33 Kč. Jak zde již bylo zmíněno, muzeum doposud za nezákladnější prohlídku vybírá 150 Kč za základní vstupné, tedy respondenti by byli ochotni za vstupné zaplatit zanedbatelně vyšší částku, než muzeum doposud vybírá. Celkově vznikl spotřebitelský přebytek ve výši 8,33 Kč, tedy o tuto částku by muzeum mohlo vstupné navýšit, aniž by to způsobilo pokles návštěvníků. Nicméně se jedná o zanedbatelnou částku, a tak lze výši základního vstupného na nejběžnější prohlídku muzea považovat za adekvátní.

S exkurzními službami muzea úzce souvisí sbírkotvorná činnost muzea, poněvadž sbírky, které muzeum spravuje a eviduje jsou předmětem muzejních prohlídek, proto i správa

sbírkových předmětů bude předmětem zkoumání efektivity. Následující tabulka zobrazuje vybrané ukazatele muzejních sbírek.

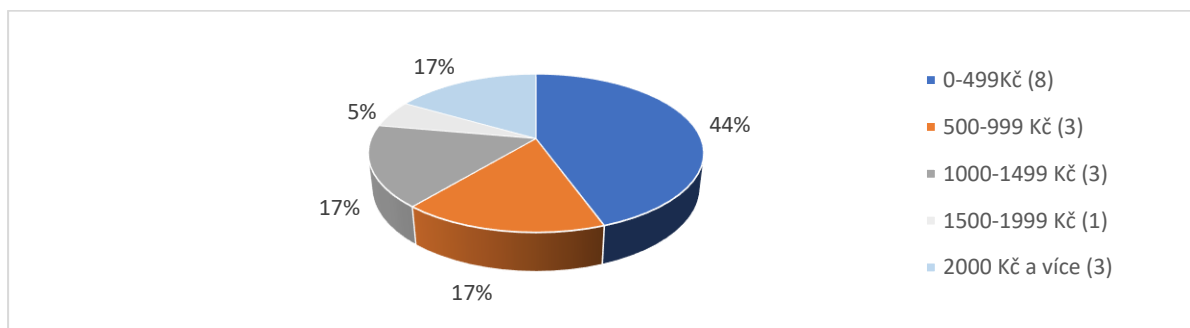
**Tabulka 4-7:** Ukazatele správy a evidence muzejních sbírek

Ukazatel	Hodnota
Počet sbírkových předmětů (ks)	2 299 947
Náklady na 1 sbírku (v Kč)	10,46 Kč
Celkové náklady (v tis. Kč)	24 050,41

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022*

Přínosy ze správy sbírkových předmětů bylo možné ocenit prostřednictvím metody kontingenčního oceňování pomocí techniky WTP, tedy přímým dotazováním respondentů. Respondenti odpovídali na otázku, kolik by byli ochotni maximálně zaplatit za uchování muzejních sbírek v případě, že by mělo dojít ke zrušení muzea. Konkrétně byla respondentům položena otázka: „*Muzeum východních Čech v Hradci Králové spravuje v archeologické, přírodovědecké a historické podsbírce ke 3 milionům sbírkových předmětů od nejstarších dob, přes středověk, až po současnost. Dále se stará o údržbu sbírek a zabezpečuje jejich ochranu. Návštěvník muzea má možnost si sbírky prohlédnout v rámci některé muzejní prohlídky. V případě, že by mělo dojít ke zrušení muzea a s ním i ke zrušení uchovaných muzejních sbírek, kolik byste byli ochotni maximálně zaplatit ve formě dobrovolného příspěvku za zachování všech sbírek muzea?*“ Na tuto otázku odpovědělo 18 respondentů. Odpovědi respondentů zobrazuje následující graf:

**Graf 4-8:** Ochota respondentů zaplatit za uchování muzejních sbírek (v %)



*Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření*

Nejnižší částka, kterou respondenti v dotazníku uvedli, bylo 0 Kč, naopak nejvyšší 5 000 Kč. Průměrná hodnota pro uchování muzejních sbírek činila 1 056,67 Kč. Nejvíce respondentů

uvedlo příspěvek ve výši 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč. Dva respondenti si uchování muzejních sbírek nijak necení. Důvodem může být jejich vztah k muzeím, poněvadž jeden z respondentů navštěvuje muzeum jednou za 4-5 let a druhý méně než jednou za 5 let.

Hodnotu přínosu ze správy sbírkových předmětů pomocí metody kontingenčního oceňování lze pak vyjádřit jako součin průměrné hodnoty muzejních sbírek získanou z odpovědí respondentů a celkovou návštěvností muzejních prohlídek:

$$B = 1\,056,67 \text{ Kč} * 28\,884 = 30\,520,86 \text{ tis. Kč}$$

Výsledná efektivnost exkurzní služby Muzea východních Čech je opět vyjádřena jako poměr celkových přínosů a nákladů:

$$E = B / C = 30\,520,86 / 24\,050,41 = \mathbf{1,27}$$

Tato hodnota je výslednou hodnotou efektivnosti exkurzní služby MVČ v Hradci Králové po ocenění přínosů této služby substituční metodou. Po porovnání celkových přínosů a nákladů této služby je výsledkem hodnota 1,27. Hodnota je vyšší než jedna, tudíž lze konstatovat, že exkurzní služba MVČ v Hradci Králové je efektivní.

Správa a evidence sbírkových předmětů je základním účelem muzea, které se řídí podle zákona č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy. Proto zejména sbírkotvornou činnost lze považovat za nejpodstatnější oblast, která je hlavním předmětem činnosti muzea. Navíc, jak zde již bylo zmíněno, sbírkotvorná činnost má výrazný vliv na exkurzní služby muzea, poněvadž sbírky jsou součástí muzejních prohlídek a veškerých výstav a expozice.

Je nesporné, že sbírky, které muzeum uchovává po mnoho let, některá i po několika století, mají nedozírnou hodnotu, nicméně v účetnictví muzea činí hodnota jedné sbírky pouze 1 Kč. Z těchto důvodů bylo proto velmi důležité ocenit hodnotu muzejních sbírek veřejností a zjistit tak skutečnou hodnotu výstupu správy a evidenci muzejních sbírek. Pomocí WTP bylo zjištěno, že uchovávání sbírkových předmětů muzea má pro veřejnost velký přínos.

#### **4.2.2 Analýza knihovnických služeb MVČ**

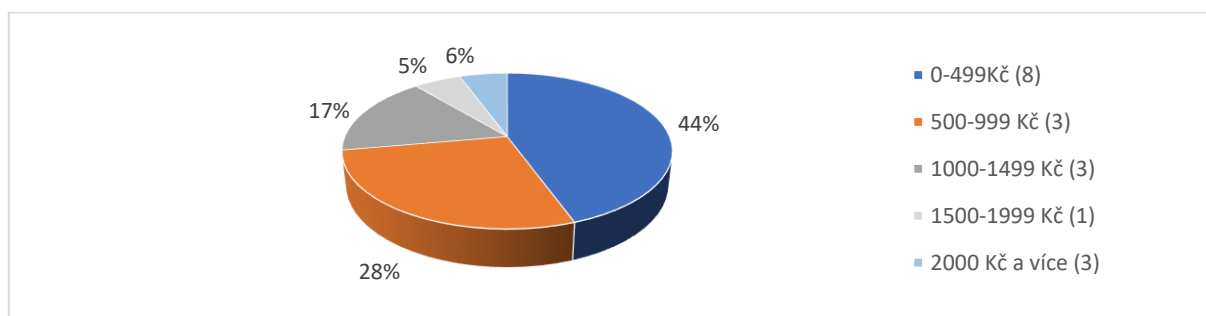
Na závěr zde bude zkoumaná efektivnost knihovnických služeb, které muzeum poskytuje v odborné expertní činnosti. Muzejní knihovna je součástí muzea, která je návštěvníkům k dispozici v otevírací době muzea. Následující tabulka zobrazuje vybrané ukazatele knihovnických služeb muzea:

**Tabulka 4-8:** Ukazatelé knihovnických služeb muzea

Ukazatel	Hodnota
Počet evidovaných knižních jednotek (ks)	71 771
Počet návštěvníků knihovny (ks)	160
Počet uživatelů výpůjčních služeb (ks)	70
Počet vypůjčených knižních jednotek (ks)	20
Náklady na jednu knižní jednotku (v tis. Kč)	20,04
Celkové náklady (v tis. Kč)	3 206,72

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy MVČ za rok 2022

Přínosy z knihovnických služeb byly oceněny prostřednictvím metody kontingenčního oceňování pomocí techniky WTP, tedy přímým dotazováním respondentů, kterým byla položena otázka: „*Muzeum provozuje muzejní knihovnu, ve které eviduje přes 75 tisíc knižních jednotek. Většina knížek je poskytována pouze k prezenčnímu studiu. Hlavním tématem jsou dějiny, a to zejména regionální a české, dále publikace k oboru archeologie, numismatika, dějiny řemesel, architektura, umění a muzejnictví a s tematikou války 1866 a bitvy u Hradce Králové. Knihovna se zaměřuje také na přírodovědecké obory jako je geologie, paleontologie, mykologie, botanika, entomologie a zoologie. Kolik byste byli ochotni maximálně zaplatit za registrační poplatek, který by vám umožňoval roční vstup do muzejní knihovny, studium knih a publikací muzea dostupné prezenčně a u vybraných knih i možnost jejich výpůjčky?*“

**Graf 4-9:** Ochota respondentů zaplatit za roční registrační poplatek (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování podle výsledků dotazníkového šetření

Nejnižší částka, kterou respondenti v dotazníku uvedli, bylo 0 Kč, naopak nejvyšší 2 000 Kč. Průměrná hodnota registračního poplatku, který by respondenti byli ochotní uhradit za

roční přístup do muzejní knihovny, činila 566,11 Kč. Nejvíce respondentů výši registračního poplatku 500 Kč, poté 200 Kč a 1 000 Kč. Pouze jeden respondent by muzejní knihovnu nenavštěvoval, a to z důvodu, že knížky neče.

Hodnotu přínosu z knihovnických služeb pomocí metody kontingenčního oceňování lze pak vyjádřit jako součin průměrné hodnoty registračního poplatku získanou z odpovědí respondentů a celkovou návštěvností muzejní knihovny:

$$B = 566,11 \text{ Kč} * 160 = 90,58 \text{ tis. Kč}$$

Výsledná efektivnost knihovnických služeb Muzea východních Čech je vyjádřena jako poměr celkových přínosů a nákladů:

$$E = B / C = 90,58 / 3\,206,72 = \mathbf{0,03}$$

Tato hodnota je výslednou hodnotou efektivnosti knihovnických služeb MVČ v Hradci Králové. Po porovnání celkových přínosů a nákladů této služby je výsledkem hodnota 0,03. Hodnota je nižší než jedna, tudíž lze konstatovat, že knihovnické služby MVČ v Hradci Králové vykazují neefektivnost. Analýza nákladů a přínosů prokázala, že činnost muzejní knihovny je výrazně neefektivní, výsledná hodnota dosahuje téměř nulové hodnoty, náklady na provoz muzejní knihovny značně převyšují přínos pro veřejnost. I při značném snížení nákladů by činnost muzejní knihovny nepřestala vykazovat značnou neefektivnost. Muzeum by se proto mělo zaměřit na možné nástroje, které by vedly ke zvýšení návštěvnosti muzejní knihovny, a tím i efektivnosti poskytovaných knihovnických služeb muzea.

### **4.3 Návrhy na zlepšení**

Analýza nákladů a přínosů prokázala efektivnost exkurzních služeb muzea a neefektivnost knihovnických služeb muzea. Ačkoli exkurzní služba muzea dosahuje efektivnosti, i tady stále existují nástroje pro její zlepšení, které muzeum doposud nevyužívá či je nevyužívá v dostatečné míře.

Významným návrhem na zlepšení exkurzní služby je dle mého zvýšení možností odborného výkladu k prohlídkám. Z webových stránek je patrné, že muzeum nabízí pouze odborný výklad kvalifikovaným pracovníkem pro skupinu nad 10 osob. Velmi účinným způsobem pro zvýšení návštěvnosti exkurzních služeb by dozajista byla i možnost zakoupit si audionahrávku odborného výkladu k prohlídce ve sluchátkách, kterou by muzeum nabízelo návštěvníkům i jako jednotlivcům, nikoli pouze ve skupině.

Velmi účinným způsobem pro zvýšení efektivnosti exkurzních služeb podle mého soudu již muzeum provozuje, a to zvýhodněné vstupné, které zvýhodňuje sociálně slabší a tělesně postižené a volný vstup první středu v měsíci, ve které může muzeum navštívit kdokoli zdarma. Volný vstup může přilákat i ty návštěvníky, kteří doposud muzejní služby nevyhledávali a mohl by tak tuto skupinu návštěvníků oslovit pro další návštěvu muzea, resp. jiných muzeí.

Jako velký přínos vnímám i muzejní kavárnu, kterou muzeum provozuje. S možností občerstvení v muzejní kavárně po prohlídce či návštěvy muzejní knihovny bude mít návštěvník zdaleka lepší celkový požitek z návštěvy muzea, a je tak zvýšena pravděpodobnost, že se do muzea bude návštěvník znovu a rád vracet.

Jednou z dalších možností pro zvýšení atraktivity exkurzních, a zejména knihovnických služeb při snaze zvýšení efektivnosti je zvýšení propagace. Kromě možnosti koupě upomínkových předmětů, které muzeum nabízí, je velmi dobrým sdělovacím prostředkem například i reklama v rádiích. Muzeum východních Čech využívá reklamu pouze prostřednictvím Českého rozhlasu. Rádio poslouchá řada lidí v práci nebo při jízdě v autě, proto zvýšení reklamních vysílání by mohlo být dle mého velice účinné pro zvýšení povědomí veřejnosti o muzeu a jeho nabízených službách. Zejména u knihovnických služeb by se muzeum mělo zaměřit na propagaci akcí, které muzejní knihovna pořádá, čímž by muzeum mohlo přilákat vyšší počet návštěvníků a následně i uživatelů muzejní knihovny.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza efektivnosti vybrané organizace ve veřejném sektoru, konkrétně se zaměřením na vybrané služby, které organizace poskytuje. Vybranou organizací pro zkoumání efektivnosti bylo Muzeum východních Čech v Hradci Králové, které je jedno z největších a nejnavštěvovanějších muzeí v Hradci Králové.

Muzeum dominuje krásným moderním vzhledem a svou lokalitou blízko centra města, čímž přiláká řadu návštěvníků a turistů. Lákadlem pro návštěvníky jsou rovněž pravidelně pořádané bohaté programy akcí a doprovodných aktivit. Výstavy a expozice včetně zajímavých akcí pořádá také Muzeum války 1866 na Chlumu, který je součástí Muzea východních Čech v Hradci Králové. Muzeum války 1866 je spojeno s jednou z nejvýznamnějších bitev, která se odehrála u Hradce Králové, a je proto vyhledávaným turistickým cílem pro místní obyvatele a jiné kulturní nadšence do historie válek z tuzemska i zahraničí.

Teoretická část této práce byla rozdělena do dvou kapitol. První část byla zaměřena na samotnou efektivnost, její definici, přístupy hodnocení a způsoby měření. Pojednáno zde bylo i o tendencích k neefektivnosti veřejných organizací a faktorech, které samotnou efektivnost ovlivňují. Druhá část práce byla věnována definování výstupů pro potřeby analýzy se zaměřením na mimotržní metody oceňování.

Praktická část se věnovala vybrané organizaci. Byla provedena samotná analýza efektivnosti Muzea východních Čech v Hradci Králové se zaměřením na vybrané služby, které muzeum poskytuje. Ke zpracování této analýzy byly využity informace poskytnuté muzeem a výroční zprávy, které muzeum zveřejňuje na svém oficiálním webu. Muzeum nabízí návštěvníkům širokou škálu služeb, přičemž analýze efektivnosti byla podrobena exkurzní služba a knihovnické služby.

Do výpočtu analýzy efektivnosti vstupovaly oceněné přínosy z dané služby a náklady na její zajištění. Poněvadž Muzeum východních Čech nevede dílčí evidenci nákladů na činnost, byla analýza provedena s odhadnutými náklady, které byly poskytnuty pracovníkem muzea. Výsledek vyplývající z analýzy efektivnosti lze proto považovat pouze za hypotetický. Výsledky z analýzy by bylo možné považovat za skutečné v případě, kdyby muzeum takto poskytnutou odhadnutou dílčí evidenci nákladů skutečně vedlo. Muzeum by tak proto mělo zvážit, zda nezačít takovou evidenci vést, poněvadž evidence dílčích nákladů a výnosů by umožnila muzeu zkoumat efektivnost jednotlivých služeb muzea a následně se zaměřit právě na ty služby, které by zvýšení efektivnosti vyžadovaly. Přínosy zkoumaných služeb muzea byly

oceněny prostřednictvím mimotržních metod, jednak pomocí nepřímé metody substituční pomocí nejbližšího tržního substitutu a pro služby, u kterých tržní cena neexistuje, pomocí přímé metody kontingenčního oceňování, která využívá techniku WTP spočívající v dotazníkovém šetření.

Dotazníkové šetření prokázalo, že respondenti neprojevují přílišný zájem o kulturu, zejména co se týče služeb poskytovaných muzeí. Žádanějšími kulturními zařízeními jsou spíše divadla a knihovny. Muzeum již provozuje řadu nástrojů za účelem zvýšení návštěvnosti a efektivnosti muzea, nicméně jsou i nástroje, které muzeum doposud nevyužívá či je nevyužívá v dostatečné míře.

Výsledkem této práce bylo zjištění, že poskytované exkurzní služby Muzea východních Čech v Hradci Králové lze hodnotit na základě zjištěných hodnot jako efektivní a tím i celospolečensky přínosné. U knihovnických služeb Muzea východních Čech v Hradci Králové prokázala analýza výraznou neefektivnost. Bylo zjištěno, že náklady na provoz muzejní knihovny značně převyšují její přínos pro veřejnost. I při značném snížení nákladů by činnost muzejní knihovny nepřestala vykazovat značnou neefektivnost. Muzeum by se proto mělo zaměřit na hledání možných nástrojů, které by vedly ke zvýšení návštěvnosti muzejní knihovny, a tím i efektivnosti knihovnických služeb, které muzeum poskytuje.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ABDULLAH, Sabah, MARKANDYA, Anil and Paulo A.L.D. NUNES, 2011. Introduction To Economic Valuation Methods. In: *researchgate.net* [online]. Singapore: World Scientific Publishing Co Pte Ltd, May 2011 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/300134725\\_Introduction\\_to\\_Economic\\_Valuation\\_Methods](https://www.researchgate.net/publication/300134725_Introduction_to_Economic_Valuation_Methods)
2. ADAMOVÁ, Ivana; JEŘÁBEK, Pavel; HLADKÁ, Kateřina; MELZER, Zdeněk; NĚMEC, Tomáš et al. *Rezortní metodika pro hodnocení ekonomické efektivity projektů dopravních staveb*. Praha: Státní fond dopravní infrastruktury, 2018. ISBN 978-80-907177-1-8.
3. AFONSO, António, Ludger SCHUKNECHT a Vito TANZI, 2003. Public Sector Efficiency: An International Comparison. In: *ecb.europa.eu* [online]. Frankfurt am Main: ECB, Working Paper Series NO. 242, July 2003 [cit. 2023-11-07]. ISSN 1561081-0. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp242.pdf>
4. AFONSO, António, Ludger SCHUKNECHT a Vito TANZI, 2006. Public Sector Efficiency: Evidence For New EU Member States And Emerging Markets. In: *ecb.europa.eu* [online]. Frankfurt am Main: ECB, Working Paper Series NO. 581, January 2006 [cit. 2023-06-21]. ISSN 1561081-0. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp581.pdf?fbclid=IwAR1OjAUG1hH19VT2Zt1xw0REh0VZAnuZs8BQ8ZjXmOVhA3GMrwMyPbpQu18>
5. AGENTURA DOBRÝ DEN, ©2024. Muzeum rekordů Pelhřimov – vstupné. In: *dobryden.cz* [online]. Agentura Dobrý den, s.r.o. [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.dobryden.cz/muzeum-rekordu-kuriozit-pelhrimov/vstupne/>
6. BAKER Rick and Brad RUTING, 2014. Environmental Policy Analysis: A Guide to Non-Market Valuation. In: *pc.gov.au* [online]. Canberra: Commonwealth of Australia 2014, Productivity Commission Staff Working Paper, January 2014 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.pc.gov.au/research/supporting/non-market-valuation/non-market-valuation.pdf>
7. BHULA Radhika, MAHONEY Meghan and Kyle MURPHY, 2020. Conducting cost-effectiveness analysis (CEA). In: *povertyactionlab.org* [online]. Cambridge: J-PAL, July 2020 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.povertyactionlab.org/resource/conducting-cost-effectiveness-analysis-cea>

8. BONNER Suzanne, 2022. Social Cost Benefit Analysis and Economic Evaluation. *uq.pressbooks.pub* [online]. Brisbane: Pressbooks, © 2022 [cit. 2023-17-01]. Dostupné z: <C:/Users/2036/Downloads/Social-Cost-Benefit-Analysis-and-Economic-Evaluation-1695278985.pdf>
9. BOYLE Kevin J., CHAMP Patricia A. and Thomas C. BROWN, 2017. A Primer on Nonmarket Valuation: Second Edition. In: *weebly.com* [online]. Springer Science+Business Media B.V., 2017 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://econ676.weebly.com/uploads/1/6/5/9/16597232/champ\\_boyle\\_brown\\_-\\_primer\\_2017.pdf](https://econ676.weebly.com/uploads/1/6/5/9/16597232/champ_boyle_brown_-_primer_2017.pdf)
10. BROWN Gardner and Jr. and Robert MENDELSON, 1984. The Hedonic Travel Cost Method. In: *jstor.org* [online]. The Review of Economics and Statistics, Vol. 66, No. 3, August 1984 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://www.jstor.org/stable/1924998?saml\\_data=eyJzYW1sVG9rZW4iOiIxNDA5ODFmMS0wOGQyLTRmNTUtYmQxNy05OTg1MzdjMDQ2ZTMiLCJlbWFpbCI6InZlcm9uaWthLnRvbWFzb3ZhMUBzdHVkZW50LnVwY2UuY3oiLCJpbnN0aXR1dGlvbklkcyI6WyJjNDYyNmFIYy0xMjA5LTQ4ZDI0ODdjZi0zZDZlYWYzMzVkM2MiXX0&seq=6](https://www.jstor.org/stable/1924998?saml_data=eyJzYW1sVG9rZW4iOiIxNDA5ODFmMS0wOGQyLTRmNTUtYmQxNy05OTg1MzdjMDQ2ZTMiLCJlbWFpbCI6InZlcm9uaWthLnRvbWFzb3ZhMUBzdHVkZW50LnVwY2UuY3oiLCJpbnN0aXR1dGlvbklkcyI6WyJjNDYyNmFIYy0xMjA5LTQ4ZDI0ODdjZi0zZDZlYWYzMzVkM2MiXX0&seq=6)
11. BROWN Gary and BROWN Melissa, 2010. Value-based medicine and pharmacoeconomics. In: *sciencedirect.com* [online]. Elsevier Health Sciences, December 2010 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9781437706031000570>
12. BRŮHOVÁ FOLTÝNOVÁ, Hana. *Hodnocení plánů a projektů mobility: průvodce pro správnou evaluaci opatření a strategií udržitelné městské mobility*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3244-7.
13. CZECHINVEST, © 1994–2023. Public – Private Partnership. *czechinvest.org* [online]. CzechInvest [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Podpora-podnikani/Public-Private-Partnership>
14. GOPAVARAM Shakthidhar et al, 2021. IoT Marketplace: Willingness-To-Pay vs. Willingness-To-Accept. In: *papers.ssrn.com* [online]. Proceedings of the 20th Annual Workshop on the Economics of Information Security (WEIS 2021), June 2021 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3867652](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3867652)
15. HALÁSKOVÁ Renata, 2019. Veřejné služby. In: *dokumenty.osu.cz* [online]. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě [cit. 2023-17-01]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/pdf/materialy/verejne-sluzby.pdf>

16. HARGRAVE Marshall, 2021. Hedonic Pricing: Definition, How the Model Is Used, and Example. In: *investopedia.com* [online]. Dotdash Meredith, April 2021 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/h/hedonicpricing.asp>
17. HAYES Adam, 2023. What Is Cost-Benefit Analysis, How Is it Used, What Are its Pros and Cons? In: *investopedia.com* [online]. Dotdash Meredith, March 2023 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp>
18. HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-298-4.
19. KABÁTEK, Štefan, Mgr., 2017. Využitelnost auditu výkonnosti nejen v kontrolní činnosti NKÚ. In: *nku.cz* [online]. Praha: NKÚ, 10. června 2017 [cit. 2023-10-13]. Dostupné z: [https://www.nku.cz/assets/o-nas/konference-seminare/2017/seminar-principy-3E/nku\\_kabatek\\_3e\\_vyuzitelnost-av.pdf](https://www.nku.cz/assets/o-nas/konference-seminare/2017/seminar-principy-3E/nku_kabatek_3e_vyuzitelnost-av.pdf)
20. KING, Dennis and Marisa MAZZOTA, 2000. Benefit Transfer Method. In: *ecosystemvaluation.org* [online]. Univerzity of Maryland, 2000 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://www.ecosystemvaluation.org/benefit\\_transfer.htm](https://www.ecosystemvaluation.org/benefit_transfer.htm)
21. KING, Dennis and Marisa MAZZOTA, 2000. Hedonic Pricing Method. In: *ecosystemvaluation.org* [online]. Univerzity of Maryland, 2000 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://www.ecosystemvaluation.org/hedonic\\_pricing.htm](https://www.ecosystemvaluation.org/hedonic_pricing.htm)
22. KING, Dennis and Marisa MAZZOTA, 2000. Travel Cost Method. In: *ecosystemvaluation.org* [online]. Univerzity of Maryland, 2000 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://ecosystemvaluation.org/travel\\_costs.htm](https://ecosystemvaluation.org/travel_costs.htm)
23. LANDAU Peter, 2023. Cost-Benefit Analysis: A Quick Guide with Examples and Templates. In: *projectmanager.com* [online]. Austin: ProjectManager.com, Inc., June 2023 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.projectmanager.com/blog/cost-benefit-analysis-for-projects-a-step-by-step-guide>
24. MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a STEJSKAL, Jan. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.
25. MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2023a. Balanced Scorecard. *kvalitavs.cz* [online]. Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>
26. MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2023b. Model excellence EFQM. *kvalitavs.cz* [online]. Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/model-excellence-efqm/>

27. MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2023c. CAF. *kvalitavs.cz* [online]. Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/caf/>
28. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, ©2019 [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.muzeumhk.cz/>
29. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, ©2019. Výroční zpráva 2018 [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.muzeumhk.cz/images/files/vz-pdf/vyrocnizprava-2018-muzeum-vychodnich-cech.pdf>
30. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, ©2020. Výroční zpráva 2019 [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.muzeumhk.cz/images/dokumenty-mvc/vyrocnizprava-2019-muzeum-vychodnich-cech-08062020.pdf>
31. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, ©2021. Výroční zpráva 2020 [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.muzeumhk.cz/images/dokumenty-mvc/vyrocnizprava-2020-muzeum-vychodnich-cech-20210414.pdf>
32. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, ©2022. Výroční zpráva 2021 [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: <https://www.muzeumhk.cz/images/dokumenty-mvc/vyrocnizprava-2021-muzeum-vychodnich-cech-220405web.pdf>
33. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, ©2023. Výroční zpráva 2022 [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.muzeumhk.cz/images/dokumenty-mvc/vyrocnizprava-2022-muzeum-vychodnich-cech-230417-web.pdf>
34. MUZEUM VÝCHODNÍCH ČECH V HRADCI KRÁLOVÉ, 2017. Zřizovací listina MVČ [online]. Muzeum východních Čech v Hradci Králové [cit. 2024-04-09]. Dostupné z: [https://www.muzeumhk.cz/images/z%C5%99izovac%C3%AD\\_listina.pdf](https://www.muzeumhk.cz/images/z%C5%99izovac%C3%AD_listina.pdf)
35. NAHODIL, František, 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-536-4.
36. NEWTON COLLEGE, 2016. *Proceedings of the 9th international conference European Entrepreneurship Forum 2015: Efficiency in the Private and the Public Sector*. Prague: Newton Books, a.s. ISBN 978-80-87325-06-3.

37. OECD, 2018. Contingent valuation method. In: *oecd-ilibrary.org* [online]. France: OECD, June 2018 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264085169-7-en/index.html?itemId=/content/component/9789264085169-7-en>
38. OECD, 2018. Revealed preference methods. In: *oecd-ilibrary.org* [online]. France: OECD, June 2018 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264085169-6-en/index.html?itemId=/content/component/9789264085169-6-en>
39. OCHRANA, František. *Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-86395-22-7.
40. OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-51-3.
41. OCHRANA, František. *Nákladově užitkové metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-96-3.
42. OCHRANA, František. *Programové financování a hodnocení veřejných výdajů: teorie a metodika hodnocení veřejných výdajů a veřejných služeb v systému programové alokace zdrojů*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-13-2.
43. OCHRANA, František. *Veřejné výdajové programy, veřejné projekty a zakázky: jejich tvorba, hodnocení a kontrola*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-644-8.
44. OCHRANA, František. *Veřejné zakázky: [metody a metodika efektivního hodnocení a výběru]*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3.
45. PAVLÍK, Marek; ŠIMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHAČ, Richard, 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.
46. PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-936-4.
47. PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH, 2019. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-209-4.
48. POSPÍŠIL, Richard a ŽUFAN, Pavel. *Ekonomika veřejných rozpočtů: (současnost a perspektiva)*. [Průhonice]: Professional Publishing, 2019. ISBN 978-80-88260-32-5.
49. SEJÁK, Josef. *Oceňování pozemků a přírodních zdrojů*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-393-6.

50. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Veronika LINHARTOVÁ, 2017. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-726-4.
51. STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta; KUBA, Ondřej a MUTHOVÁ, Nikoleta. *Veřejná ekonomie*. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-680-8.
52. STOBIERSKI Tim, 2019. How to do a cost-benefit analysis & why it's important. In: *online.hbs.edu* [online]. Boston: Harvard Business School, September 2019 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://online.hbs.edu/blog/post/cost-benefit-analysis>
53. STOBIERSKI Tim, 2020. How to calculate ROI to justify a project. In: *online.hbs.edu* [online]. Boston: Harvard Business School, May 2020 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-calculate-roi-for-a-project>
54. STRECKOVÁ, Yvonne a MALÝ, Ivan. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Business books (Computer Press). Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.
55. STUDIJNÍ AVĚDECKÁ KNIHOVNA V HRADCI KRÁLOVÉ, nedatováno. Klub seniorů [online]. Studijní a vědecká knihovna v Hradci Králové [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.svkhk.cz/Akce/Klub-senioru/Pripravujeme.aspx>
56. ŠTRANGFELDOVÁ, Jana a ŠTEFANIŠINOVÁ Nikola, 2020. Návrh ukazovateľov pre meranie výkonnosti v oblasti stredného školstva. In: *researchgate.net* [online]. Slovensko: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, July 2020 [cit. 2023-17-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/344899539\\_NAVRH\\_UKAZOVATELOV\\_PR\\_E\\_MERANIE\\_VYKONNOSTI\\_V\\_OBLASTI\\_STREDNEHO\\_SKOLSTVA\\_PROPOSAL\\_OF\\_INDICATORS\\_FOR\\_MEASURING\\_PERFORMANCE\\_IN\\_THE\\_FIELD\\_OF\\_SECONDARY\\_EDUCATION](https://www.researchgate.net/publication/344899539_NAVRH_UKAZOVATELOV_PR_E_MERANIE_VYKONNOSTI_V_OBLASTI_STREDNEHO_SKOLSTVA_PROPOSAL_OF_INDICATORS_FOR_MEASURING_PERFORMANCE_IN_THE_FIELD_OF_SECONDARY_EDUCATION)
57. TAYLOR Laura, 2003. The hedonic method. In: *springer.com* [online]. New York: Springer Science and Business Media, 2003 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-0826-6\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-0826-6_10)
58. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. [Praha]: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
59. TIKKANEN, Amy, 2023. Vilfredo Pareto. In: *britannica.com* [online]. Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc., 15. srpna 2023 [cit. 2023-10-04]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/biography/Vilfredo-Pareto>
60. TORRES-ORTEGA Saúl et al, 2018. Economic Valuation of Cultural Heritage: Application of Travel Cost Method to the National Museum and Research Center of



- Altamira. In: *mdpi.com* [online]. Basel: Creative Commons Attribution, July 2018 [cit. 2023-18-01]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2550>
61. VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.
  62. ZÁVODNÝ POSPÍŠIL, Jan a KOZÁK, Vratislav. *Racionální spotřebitelské chování a vliv iracionality*. Zlín: VeRBuM, 2013. ISBN 978-80-87500-33-0.
  63. ŽEHROVÁ, Jana a PFEIFEROVÁ, Daniela. *Finance municipalit*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-2024-6.