



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

EKONOMICKÁ VÝHODNOST VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK NA STAVEBNÍ PRÁCE

ECONOMIC ADVANTAGE OF PUBLIC PROCUREMENT IN CONSTRUCTION

TEZE DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JUDr. Ing. Jitka Matějková

ŠKOLITEL

SUPERVISOR

doc. Ing. JUDr. Zdeněk Dufek, Ph.D.

BRNO 2025

Abstrakt

Disertační práce se zaměřuje na komplexní zhodnocení efektivity nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce v České republice s důrazem na volbu hodnoticích kritérií a její dopad na ekonomickou výhodnost a kvalitu výsledných projektů. V centru výzkumného zájmu stojí komparace zakázek hodnocených výhradně podle nejnižší nabídkové ceny a zakázek posuzovaných vícekriteriálně. Hlavní cíl práce spočívá v identifikaci nástrojů a postupů, které vedou k vyšší efektivitě a transparentnosti zadávacích řízení v souladu s principem „Best Value for Money“.

Teoretická část práce vymezuje klíčové pojmy a principy veřejného zadávání (zejména zásady 3E – efektivity, hospodárnosti a účelnosti) a podrobně analyzuje právní rámec v České republice (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek) a relevantní evropskou legislativu (zejména směrnice 2014/24/EU a 2014/25/EU). Pozornost je věnována rovněž judikatuře krajského soudu, resp. Nejvyššího správního soudu v Brně a rozhodovací praxi českého Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS), jež významně ovlivňují výklad a aplikaci pravidel pro zadávání veřejných zakázek.

Empirická část práce zahrnuje analýzu téměř 900 nadlimitních veřejných zakázek realizovaných v období let 2016–2023. Pro vyhodnocení efektivity byla využita vícerozměrná regresní analýza (OLS) a další statistické metody, které sledovaly vztahy mezi původně odhadovanou hodnotou zakázky, konečnou, resp. skutečně uhrazenou cenou, zvoleným typem hodnoticího kritéria, četností dodatků ke smlouvě, výši vícenákladů, počtem nabídek a dalšími ukazateli ekonomického výkonu.

Součástí výzkumu bylo rovněž dotazníkové šetření mezi zadavateli, které poskytlo kvalitativní vhled do motivací zadavatelů ohledně volby hodnoticích kritérií a identifikovalo překážky efektivního zadávání, zejména obavy ze zpochybnění výsledku zadávacího řízení. Analýza rozhodnutí ÚOHS pak poukázala na míru formálního přezkumu postupů zadavatelů, která může odrazovat od využití pokročilejších a kvalitativních metod hodnocení.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že vícekriteriální hodnocení vede ve srovnání s výběrem pouze podle nejnižší ceny k lepší predikovatelnosti nákladů, menší potřebě změnových dodatků a často i k vyšší kvalitě realizace. Na základě těchto zjištění práce formuluje doporučení k optimalizaci zadávacích postupů s cílem zvýšit efektivitu a hospodárnost veřejného stavebního investování.

Disertační práce tak přináší empiricky podložený příspěvek k diskuzi o reformě veřejného zadávání v České republice a Evropské unii, a nabízí konkrétní návrhy pro zefektivnění praxe veřejných zadavatelů, posílení kvality veřejných investic a snížení systémových rizik spojených s výběrem nevhodných dodavatelů.

Klíčová slova

veřejné zakázky; stavební práce; nadlimitní režim; hodnoticí kritéria; nejnižší cena; vícekriteriální hodnocení; ekonomická efektivita; 3E principy; Best Value for Money; Úřad pro ochranu hospodářské soutěže; regresní analýza; právní rámec veřejného zadávání; rozhodovací praxe; Česká republika; Evropská unie.

Abstract

The dissertation focuses on a comprehensive evaluation of the effectiveness of above-threshold public construction contracts in the Czech Republic, with an emphasis on the choice of evaluation criteria and its impact on the economic advantage and quality of the resulting projects. At the core of the research lies a comparison between contracts assessed solely on the basis of the lowest bid price and those evaluated using multi-criteria methods. The primary aim of the thesis is to identify tools and procedures that enhance the efficiency and transparency of procurement procedures in accordance with the “Best Value for Money” principle.

The theoretical part of the dissertation defines the key concepts and principles of public procurement (notably the 3E principles – effectiveness, economy, and efficiency) and provides a detailed analysis of the legal framework in the Czech Republic (Act No. 134/2016 Coll., on Public Procurement) as well as relevant European legislation (particularly Directives 2014/24/EU and 2014/25/EU). Attention is also devoted to the case law of the Regional Court and the Supreme Administrative Court in Brno, as well as to the decision-making practice of the Czech Office for the Protection of Competition (ÚOHS), all of which significantly influence the interpretation and application of public procurement rules.

The empirical part of the thesis comprises an analysis of nearly 900 above-threshold public contracts for construction works awarded between 2016 and 2023. To assess effectiveness, multivariate regression analysis (OLS) and other statistical methods were employed, tracking the relationships between the originally estimated contract value, the final contracted, i.e. paid price, the chosen type of evaluation criterion, the frequency of contract amendments, the level of additional costs, the number of bids, and other indicators of economic performance.

The research also included a questionnaire survey among contracting authorities, providing qualitative insight into the motivations behind the choice of evaluation criteria and identifying barriers to effective procurement, in particular concerns over challenges to the outcome of procurement procedures. Analysis of ÚOHS decisions highlighted the degree of formal review of contracting authority procedures, which may discourage the use of more advanced and qualitative evaluation methods.

The results demonstrate that, compared to awarding contracts solely on the basis of the lowest price, multi-criteria evaluation leads to better predictability of costs, a reduced need for change orders, and often higher quality of project execution. Based on these findings, the thesis formulates recommendations for optimizing procurement procedures with the aim of increasing the efficiency and economy of public construction investment.

Thus, the dissertation provides an empirically grounded contribution to the ongoing debate on public procurement reform in the Czech Republic and the European Union, offering specific proposals to improve contracting authority practices, enhance the quality of public investment, and reduce systemic risks associated with the selection of unsuitable contractors.

Keywords

public procurement; construction works; above-threshold contracts; evaluation criteria; lowest price; multi-criteria evaluation; economic efficiency; 3E principles; Best Value for Money; Czech Competition Authority; regression analysis; legal framework of procurement; decision-making practice; Czech Republic; European Union.

Obsah

1. ÚVOD
2. CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE
3. VÝZKUMNÉ OTÁZKY
4. PŘEHLED SOUČASNÉHO STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY
5. METODIKA ŘEŠENÍ PRÁCE
6. HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE
7. DISKUSE
8. ZÁVĚRY PRÁCE A DOPORUČENÍ PRO PRAXI
9. LITERATURA A POUŽITÉ ZDROJE

Úvod

Veřejné zakázky představují jeden z klíčových nástrojů hospodářské politiky moderních států a zásadní mechanismus, jehož prostřednictvím veřejný sektor získává zboží, služby a stavební práce od soukromých subjektů. Tento systém umožňuje efektivnější využívání veřejných prostředků a podporuje hospodářský růst, inovace a udržitelný rozvoj v široké škále odvětví, včetně infrastruktury, zdravotnictví a vzdělávání¹.

V Evropské unii (dále též jen „EU“) dosahují veřejné zakázky ročně objemu přesahujícího 2 448 miliard EUR, což odpovídá přibližně 16 % HDP EU². Tento rozsah ukazuje jejich roli nejen jako ekonomického motoru, ale také jako nástroje pro tvorbu pracovních míst a podporu inovací. V České republice (dále také „ČR“) činí celkový objem veřejných zakázek více než 990 miliard korun, tedy přibližně 15 % HDP, čímž se řadí mezi klíčové oblasti hospodářské politiky státu³.

Veřejné zakázky v České republice jsou upraveny zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších změn a doplňku (dále též jen „ZZVZ“), který stanovuje pravidla pro transparentní a nediskriminační zadávání zakázek⁴ s cílem zajistit hospodárné nakládání s veřejnými prostředky⁵. Přibližně 60 % všech veřejných zakázek v ČR je administrováno prostřednictvím Věstníku veřejných zakázek, což zajišťuje vyšší míru veřejné kontroly nad zadávacími procesy⁶.

Navzdory komplexnímu právnímu rámci se veřejné zakázky v České republice potýkají s několika zásadními problémy, které snižují jejich efektivitu a brání dosažení strategických cílů. Jedním z klíčových problémů je složitost legislativních pravidel a časté novelizace zákona o zadávání veřejných zakázek, což ztěžuje orientaci nejen zadavatelům, ale i dodavatelům. Výzvou je rovněž převaha cenového kritéria, kdy v 80 % veřejných zakázek na stavební práce rozhoduje výhradně nejnížší nabídková cena, což omezuje možnosti zohlednění kvalitativních faktorů, jako je inovativnost, dlouhodobá hospodárnost⁷ nebo environmentální udržitelnost⁸. Dalším problémem je nedostatečná profesionalizace zadavatelů, která vede k administrativním pochybením, zvyšuje riziko právních sporů a celkově snižuje efektivitu zadávacích procesů. Zároveň je stále nízké využívání zelených a inovativních zakázek, ačkoli tyto nástroje mají značný potenciál pro podporu udržitelného hospodářství a stimulaci technologického pokroku⁹.

Efektivní nastavení veřejných zakázek přitom hraje zásadní roli nejen v zajištění kvality veřejných služeb, ale i v podpoře hospodářského růstu a sociální soudržnosti. Pro dosažení maximálního přínosu veřejného

¹ ARROWSMITH, S. *Public Procurement: Basic Concepts and the Coverage of Procurement Rules*. In: Arrowsmith, S., & Kunzlik, P. (Eds.), *Social and Environmental Policies in EC Procurement Law: New Directives and New Directions*, Cambridge University Press, 2010.

² EUROPEAN COMMISSION. *Public Procurement in the European Union: Annual Report 2023*. [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023.

³ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Veřejné zakázky v České republice 2023* [online]. Praha: MMR ČR, 2023. Dostupné z: <https://www.portal-vz.cz>.

⁴ OECD. *Government at a Glance 2021*. Paris: OECD Publishing, 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en..>

⁵ PAVEL, J. *Factors Affecting the Value of Compliance Costs of Public Procurement*. In: SEDMIHRADSKÁ, L. (ed.): *Theoretical and Practical Aspects of Public Finance 2014*. [Proceeding of the 19th International Conference.] Praha: Wolters Kluwer, pp. 222–227. 2014.

⁶ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Veřejné zakázky v České republice 2023* [online]. Praha: MMR ČR, 2023. [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.portal-vz.cz>.

⁷ TESTA, F., ANNUNZIATA, E., IANNI, L., & FREY, M. *Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production*. *Journal of Cleaner Production*, 2016, 112, 1893–1900. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.092>.

⁸ TRANSPARENCY INTERNATIONAL ČR. *Analýza veřejných zakázek v ČR 2022*. Praha: Transparency International, 2022. [cit. 2025-03-10]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz>.

⁹ PAVEL, J. KUBÍK, R. *Faktory ovlivňující intenzitu konkurenčního efektu při zadávání veřejných zakázek na stavební práce v ČR*. 2011. In: KUBÁTOVÁ, K. (ed.): *Theoretical and Practical Aspects of Public Finance*. [Proceedings of XVI International Scientific Conference.] Praha: Oeconomia, pp. 3–10.

zadávání je proto nezbytné posílit důraz na strategické cíle zadávacích procesů, zvýšit transparentnost, systematicky rozvíjet odborné kapacity zadavatelů a podporovat implementaci inovativních a udržitelných prvků do veřejného sektoru¹⁰.

Cíle disertační práce

Předmět a hlavní cíl práce

Předmětem disertační práce je komplexní analýza efektivity zadávání veřejných zakázek na stavební práce v nadlimitním režimu v České republice, a to se zvláštním důrazem na volbu hodnotících kritérií a její dopad na ekonomickou výhodnost, transparentnost a kvalitu realizovaných projektů. Práce se zaměřuje na komparaci zakázek hodnocených výhradně na základě nejnižší nabídkové ceny a zakázek, u nichž zadavatelé zvolili vícekritériální přístup zahrnující i necenová hlediska.

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat nástroje, postupy a rozhodovací schémata, které vedou k vyšší míře efektivity, hospodárnosti a účelnosti při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, a to v souladu s principem „Best Value for Money“. Zvláštní pozornost je věnována tomu, jak konkrétní volba hodnotících kritérií ovlivňuje výsledné náklady, stabilitu smluvních vztahů, četnost dodatků, riziko vícenákladů a celkovou kvalitu výstupů veřejných stavebních investic.

Výzkum je opřen o rozsáhlý datový soubor téměř 900 nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce realizovaných v období let 2016–2023. Analytická část práce je založena na kvantitativních metodách – především statistické analýze – a je doplněna dotazníkovým šetřením mezi veřejnými zadavateli a analýzou rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Teoretický rámec je ukotven v právní úpravě České republiky (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek) a evropském právu (zejména směrnice 2014/24/EU a 2014/25/EU), přičemž je zohledněna i příslušná judikatura Krajského soudu v Brně, resp. Nejvyššího správního soudu České republiky.

Disertační práce si klade za cíl nejen popsat současný stav a identifikovat klíčové determinanty efektivity, ale také předložit konkrétní doporučení pro optimalizaci zadávacích postupů, která mohou přispět ke zvýšení kvality veřejných investic a posílení důvěry veřejnosti ve správu veřejných prostředků.

Struktura a dílčí cíle disertační práce

Disertační práce je strukturována jako logicky provázaný celek, jehož cílem je provést komplexní analýzu efektivity veřejného zadávání nadlimitních stavebních prací v České republice, a to se zvláštním důrazem na dopady volby hodnotících kritérií (cenových a vícekritériálních) na výslednou hospodárnost, transparentnost a kvalitu veřejných investic. Každá z částí práce se zaměřuje na specifický aspekt problému – teoretický, právní, empirický i makroekonomický – a společně vytvářejí analytický rámec umožňující navrhnout konkrétní opatření k optimalizaci zadávacích procesů v oblasti stavebních veřejných zakázek.

1. Teoreticko-literární a metodologické ukotvení výzkumu

Úvodní část práce podává literární a koncepční rešerši současného poznání v oblasti hodnocení veřejných zakázek se zaměřením na využití necenových kritérií jako jsou kvalita, environmentální a sociální přínosy či inovativní řešení. Na základě kritického zhodnocení dostupné literatury a praxe je formulován výzkumný rámec a vymezeny výzkumné otázky práce. Zároveň jsou popsány metody kvantitativního i kvalitativního

¹⁰OECD. Government at a Glance 2021. Paris: OECD Publishing, 2021. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

výzkumu včetně statistické analýzy, analýzy rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a dotazníkového šetření.

2. Analýza právního rámce a institucionálního prostředí

Druhá část práce se soustředí na právní a institucionální aspekty veřejného zadávání. Detailně analyzuje platnou právní úpravu v České republice (zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších změn a doplňků) ve srovnání s evropským právním rámcem (směrnice 2014/24/EU a 2014/25/EU). Součástí této části je rovněž rozbor judikatury Nejvyššího správního soudu a rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže s cílem posoudit, do jaké míry právní prostředí umožňuje a podporuje efektivní implementaci vícekritériálních přístupů v zadávacích řízeních.

3. Ekonomické souvislosti hospodářského cyklu

Třetí část práce zohledňuje makroekonomické prostředí a vývoj hospodářského cyklu v České republice v období 2016–2023 včetně vlivu inflace, pandemie COVID-19 a energetické krize na rozpočtovou kázeň, náklady stavebních projektů a zadávací praxi veřejných zadavatelů. Tento kontext slouží jako nezbytné pozadí pro interpretaci empirických zjištění a vysvětlení výkyvů v zadavatelské praxi.

4. Empirická analýza veřejných zakázek na stavební práce

Empirická část je rozdělena do tří fází:

1. Fáze 1 (2016–2019): Kvantitativní analýza souboru veřejných zakázek z období implementace nového zadávacího zákona a evropských směrnic. Cílem je identifikovat trendy ve využívání vícekritériálního hodnocení a jejich dopad na vývoj smluvních cen a dalších ukazatelů v kontextu hospodářského vývoje v České republice.
2. Fáze 2 (2023): Realizace dotazníkového šetření mezi veřejnými zadavateli s cílem zjistit motivace k volbě hodnoticích kritérií, vnímané přínosy a překážky vícekritériálních přístupů a rozsah administrativní náročnosti zadávacích procesů.
3. Fáze 3 (2020–2023): Hlavní regresní analýza efektivity zadávacích řízení založená na zpracování cca 757 případů. Sleduje se vztah mezi typem hodnoticího kritéria a dosaženými úsporami/vícepracemi, počtem nabídek, předpokládanou hodnotou veřejné zakázky na stavební práce a konečnou cenou zakázky i kvalitou výsledné realizace, a to při zohlednění ekonomických aspektů hospodářského cyklu.

Závěrečná část práce představuje komparativní zhodnocení zadávací praxe v České republice a ve vybraných členských státech Evropské unie, zejména s ohledem na podporu kvalitativních kritérií a dlouhodobou udržitelnost veřejných investic. Na základě identifikace dobré praxe a empirických zjištění jsou navržena konkrétní opatření směřující k optimalizaci zadávacích procesů v podmínkách českého práva a institucionálního prostředí.

Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

Jakým způsobem ovlivňuje volba hodnoticích metody při zadávání nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce celkovou efektivitu zadávacího procesu, zejména z hlediska ekonomické výhodnosti, kvality výsledné realizace, environmentální udržitelnosti a naplnění principu Best Value for Money? Má typ

hodnoticího kritéria (nejnižší cena vs. vícekritériální hodnocení) statisticky významný vliv na konečnou, výslednou cenu veřejné zakázky? Jak ovlivňuje výše předpokládané (odhadované) ceny zakázky dosažený finanční výsledek, tj. konečnou cenu? Jaký dopad má počet podaných nabídek (úroveň konkurenčního tlaku) na konečnou cenu veřejné zakázky? Jak ovlivňuje makroekonomické prostředí v České republice veřejné zakázky ve stavebnictví?

Dílčí výzkumné otázky

1. Do jaké míry umožňuje současná právní úprava veřejného zadávání v České republice efektivní využití vícekritériálního hodnocení nabídek a v čem se liší od evropských směrnic? Jaké jsou klíčové přínosy a bariéry začlenění necenových kritérií z hlediska ekonomické výhodnosti a kvality veřejných stavebních zakázek?
2. Jaké klíčové rozdíly existují mezi hodnoticími přístupy k veřejným zakázkám v České republice a ve vybraných členských státech Evropské unie, a jaké příklady dobré praxe lze identifikovat a využít pro zvýšení efektivity, transparentnosti a dlouhodobé hodnoty veřejného zadávání v České republice?
3. Jakým způsobem ovlivňují ekonomické aspekty hospodářského cyklu rozhodování zadavatelů ve vztahu k volbě hodnoticích kritérií a struktuře zadávacích řízení v oblasti stavebních veřejných zakázek v České republice v letech 2016–2023, s přihlédnutím k dopadům pandemie COVID-19, zvýšené inflace a energetické krize? Dochází v obdobích hospodářské nestability ke změně preferovaných hodnoticích metod?
4. Jaká konkrétní optimalizační opatření, metodické nástroje a inovativní přístupy lze doporučit ke zvýšení efektivity využití vícekritériálního hodnocení a k optimalizaci zadávacích procesů v nadlimitních veřejných zakázkách na stavební práce? Jakým způsobem mohou tato opatření přispět k naplnění zásad transparentnosti, hospodárnosti a účelnosti (principů 3E) v systému veřejného zadávání?

Přehled současného stavu řešené problematiky

Současný stav veřejných zakázek na stavební práce v České republice je determinován několika klíčovými faktory, které vyplývají jak z právního rámce, tak z aktuálního vývoje trhu, institucionální praxe a mezinárodních trendů. Z hlediska legislativy představuje základní normu zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (ZZVZ)¹¹, jehož cílem je zajistit transparentnost, hospodárnost, rovný přístup a efektivní využívání veřejných prostředků. Právní rámec byl v posledních letech dynamicky novelizován, což zvyšuje požadavky na adaptabilitu zadavatelů i dodavatelů. Významnou změnu přinesla novela č. 166/2023 Sb., která posílila harmonizaci s evropskou legislativou a zaměřila se na eliminaci interpretačních nejasností při aplikaci evropských směrnic. Oblast veřejných zakázek je úzce propojena s elektronizací a digitalizací procesů, kdy se důraz klade na plnou digitalizaci zadávacích řízení, automatizaci a vyšší transparentnost prostřednictvím systémů jako NEN a portálu ROZZA. Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období 2022–2030 odráží moderní trendy a požadavky Evropské komise na interoperabilitu a kybernetickou bezpečnost.

Z hlediska efektivity a transparentnosti zadávacích procesů však přetrvávají strukturální problémy, zejména vysoký podíl zakázek zadávaných pouze na základě nejnižší ceny, nízká účast malých a středních podniků (MSP) a relativně vysoký počet řízení s jediným uchazečem. Česká republika v evropském kontextu

¹¹ ČESKO. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Sbírka zákonů ČR [online]. 2016 [[cit. 16. 7. 2023]]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>

stále preferuje cenu jako klíčové hodnotící kritérium, což je v rozporu s dlouhodobými strategiemi Evropské unie orientovanými na kvalitu, inovace a udržitelnost. Podíl vícekritériálních zakázek roste, avšak pomalu, přičemž průměrná váha ceny u českých zakázek dosahuje 79 %, zatímco evropský průměr činí 60 %. Analýzy ukazují, že zvýšení důrazu na kvalitativní kritéria, posílení konkurenčního prostředí a zkrácení doby zadávacího řízení představují hlavní oblasti s potenciálem pro reformu. Významná pozornost je věnována otázkám právní jistoty a sjednocení rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS), neboť variabilita interpretací snižuje předvídatelnost trhu a motivaci zadavatelů k inovativnějšímu přístupu.

Celkově lze konstatovat, že český trh veřejných zakázek na stavební práce stojí před výzvou transformovat systém směrem k vyšší míře kvality a strategické hodnoty, a to nejen prostřednictvím změny hodnotících kritérií, ale také širší digitalizace, podpory MSP a efektivnějšího dozoru nad zadávacími procesy. Tato reforma je nezbytná k tomu, aby veřejné zakázky plnily nejen roli nástroje hospodářské politiky, ale i stimulátoru inovací, sociální inkluze a environmentální udržitelnosti

Rešerše zdrojů

Problematika hodnocení nabídek ve veřejných zakázkách, zejména aplikace vícekritériálních metod (EMAT/MEAT), je v odborné literatuře systematicky zpracovávána již od počátku reformy evropského veřejného zadávání¹². Podle Dufka¹³, Ochrany¹⁴ a Pavla¹⁵ představuje právě otázka efektivního nastavení hodnotících kritérií jádro moderního zadávacího procesu, neboť zásadně ovlivňuje nejen výběr dodavatele, ale i celkový průběh a výstupy veřejné zakázky.

Ekonomický přístup nahlíží na veřejné zakázky především jako nástroj efektivní alokace veřejných prostředků a stimulace hospodářského rozvoje¹⁶. Stát zde vystupuje jako dominantní poptávající, přičemž se jeho úloha neomezuje pouze na administrativní rozdělování zdrojů, ale zahrnuje také nastavení pravidel a podmínek trhu – viz koncept 3E: hospodárnost, efektivnost a účelnost. Podle Pavla¹⁷ je efektivita veřejné zakázky úzce spojena nejen s dosažením minimálních nákladů (hospodárnost), ale i s dosažením co největšího užitku pro veřejný sektor (účelnost) a optimálním poměrem přínosů a nákladů (efektivnost).

Kritika výlučného zaměření na nejnižší cenu – která je stále v české praxi převažujícím modelem – je v literatuře široce sdílena. Například Ochrana¹⁸ upozorňuje, že přehnaný důraz na cenu může vést k následnému zhoršení kvality, nárůstu víceprací a prodloužení realizačních termínů. Empirické studie (např. Soudek, Skuhrovec¹⁹, Bergman, Lundberg²⁰) ukazují, že model „nejnižší cena“ v řadě případů

¹² BREZOVNIK, B., OPLOTHNIK, Ž. a VOJINOVIČ, B. The impact of decentralization on public procurement efficiency: A European perspective. In: *Proceedings of the European Public Administration Conference, 2015*.

¹³ DUFEK, Zdeněk; KORYTÁROVÁ, Jana; APELTAUER, Tomáš; HROMÁDKA, Vít; FIALA, Petr; DROCHYTKA, Rostislav; BYDŽOVSKÝ, Jiří; VANĚREK, Jan; AIGEL, Petr; VÝSKALA, Miloslav; NOVÝ, Martin. *Veřejné stavební investice*. Praha: Leges, 2018. 392 s. ISBN 978-80-7502-322-3

¹⁴ OCHRANA, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-88-5.

¹⁵ PAVEL, Jan. *Hodnocení efektivnosti veřejných zakázek*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7400-022-3.

¹⁶ KRUTÁK, Tomáš a kol. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem*. Anag. 2024, 768 stran. ISBN: 978-80-7554-400-1.

¹⁷ OCHRANA, František, a Jan PAVEL, J. Analysis of the Impact of Transparency, Corruption, Openness in Competition and Tender Procedures on Public Procurement in the Czech Republic, *Central European Journal of Public Policy*, 7(2),2013. pp. 114–135.

¹⁸ OCHRANA, František a David STEHLÍK. *Veřejné zakázky a efektivnost veřejných výdajů*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-15-6.

¹⁹ SOUDEK, Jan a Jiří SKUHROVEC. *Analýza veřejných zakázek v České republice*. Praha: Centrum aplikované ekonomie, 2013. ISBN 978-80-260-4696-5.

²⁰ BERGMANN, M, LUNDBERG, S. Public procurement in the Nordic countries: Issues in the use of non-price criteria. *Journal of Public Procurement*, 12(2), 2012. 165–184. též in: BERGMAN, Mats A. a LUNDBERG, Sofia. *Tender evaluation and supplier selection methods in Management*, 2013, roč. 19, č. 2, s. 73–83 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 1478-4092. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.02.007> public procurement [online]. *Journal of Purchasing and Supply*

generuje dodatečné náklady spojené s nutností oprav, změnových řízení či právních sporů. Výzkumy zároveň potvrzují, že s růstem počtu hodnotících kritérií (např. kvalita, environmentální parametry, inovační přínos) roste pravděpodobnost dosažení kvalitnějšího a dlouhodobě udržitelnějšího výsledku zakázky.

Moderní trendy veřejného zadávání proto směřují k implementaci tzv. ekonomicky nejvýhodnější nabídky (EMAT/MEAT), která zahrnuje nejen cenu, ale i další kvantitativní i kvalitativní aspekty. Za paradigmatický přístup je považován model Best Value Approach (BVA)²¹, jehož hlavními principy jsou objektivita hodnocení, minimalizace rizik a důraz na dlouhodobou hodnotu projektu. Kashiwagi²² dokládá, že využití BVA přispívá ke zvýšení transparentnosti, efektivity i spokojenosti zadavatelů i dodavatelů. BVA vyžaduje důsledné vymezení hodnotících kritérií, jejich váhování a objektivní měřitelnost, přičemž v mezinárodní praxi je důraz kladen na odbornost, řízení rizik, přidanou hodnotu a cenu. Překážky plné implementace tohoto modelu představují zejména rigidní legislativní rámce a setrvačnost institucionální praxe.

Důležitou roli v ekonomickém hodnocení sehraávají transakční náklady a otázka agency (vztah principál-agent), která je předmětem nové institucionální ekonomie (Eggertsson²³, Coase, Furubotn, Richter). Transakční náklady souvisejí jak s přípravou a realizací zakázky, tak s následnou kontrolou plnění. Agentní problém (např. odlišnost zájmů zadavatele a úředníka či dodavatele) zvyšuje požadavky na transparentnost a kontrolní mechanismy.

V literatuře je zaměřena pozornost i k dalším faktorům ovlivňujícím efektivitu veřejných zakázek, jako jsou typ zadávacího řízení, míra konkurence (počet nabídek), velikost a složitost projektu či úroveň decentralizace. Empirické studie z ČR i zahraničí (např. Guccio²⁴, Pignataro, Rizza; Plaček²⁵, Schmidt, Ochrana, Půček) dokládají, že vyšší počet nabídek zpravidla vede k nižší konečné ceně a otevřená řízení přispívají k vyšší hospodárnosti. Naopak složitější hodnotící mechanismy mohou prodlužovat zadávací proces, zvyšovat administrativní náročnost a vést k více odvoláním.

Pozornost je věnována také časovým prodlevám a jejich dopadům na efektivnost veřejných projektů – průtahy při zadávání zakázek vedou k významným ekonomickým ztrátám, zejména v sektoru dopravní infrastruktury (viz empirické studie Plaček²⁶, Ochrana, D'Alpaos²⁷, Valbonesi, Vergalli). Významnou inovací je zohledňování nákladů životního cyklu (Life Cycle Costing, LCC), které přispívá k přesnějšímu vyhodnocení skutečné ekonomické výhodnosti investice.

²¹ KASHIWAGI, D. T., BYFIELD, R., a SPEARS, J. Best value procurement and its application in public procurement. *Journal of Public Procurement*. 2009, 9(3), s. 287–306. KASHIWAGI, D. T. Best value procurement: Best value performance information procurement system (PIPS) in the construction industry. *Journal of Public Procurement*. 2002, 2(3), s. 335–357.

²² KASHIWAGI, D. T. Best value procurement: Best value performance information procurement system (PIPS) in the construction industry. *Journal of Public Procurement*. 2002, 2(3), s. 335–357.

²³ EGGERTSSON, Thráinn. *Economic Behavior and Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. ISBN 978-0-521-39532-5, p. 40-45.

²⁴ GUCCIO, C., PIGNATARO, G., RIZZO, I. Determinants of adaptation costs in procurement: an empirical estimation on Italian public works contracts. *Applied Economics* [online]. 2011, 44(15), 1891–1909. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.556589>

²⁵ PLAČEK, Michal, Martin SCHMIDT, František OCHRANA a Michal PŮČEK. Impact of selected factors regarding the efficiency of public procurement: The case of the Czech Republic with an emphasis on decentralization. *Ekonomický časopis*. 2016, 64(1), 31–44. ISSN 0013-3035.

²⁶ PLAČEK, Michal et al. Decentralizace veřejných zakázek a její dopady na efektivitu: Empirická analýza českého trhu. [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2017. Habilitační práce. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/99097/Habilita%C4%8Dn%C3%AD%20pr%C3%A1ce_Michal%20Pla%C4%8Dek.pdf.

²⁷ D'ALPAOS, Chiara, Maurizio MORETTO, Paola VALBONESI a Sergio VERGALLI. Investment timing and strategic behavior in public procurement. *Review of Industrial Organization*. 2013, 43(3), 165–188. ISSN 0889. DOI: 10.1007/s11151-013-9383-3.

Závěrem lze shrnout, že literární rešerše potvrzuje stěžejní význam vícekritériálních hodnotících metod a jejich přínos pro dlouhodobou efektivitu veřejných zakázek na stavební práce. Přístup Best Value Approach je v odborné diskusi i praxi považován za perspektivní model s potenciálem dalšího rozvoje, zejména s ohledem na rostoucí požadavky na udržitelnost, inovace a odpovědné nakládání s veřejnými zdroji.

Metodika řešení práce

Metodologický přístup

Výzkum kombinuje kvantitativní a kvalitativní metodologii, což umožňuje komplexně zhodnotit efektivitu nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce. Kvantitativní analýza se opírá o rozsáhlý soubor sekundárních dat a ekonometrické modely, kvalitativní část je založena na obsahové analýze rozhodnutí a případových studiích. Cílem je identifikovat klíčové faktory ovlivňující efektivitu zadávacího procesu, poskytovat odpovědi na výzkumné otázky a formulovat doporučení pro optimalizaci hodnotících metod.

Aplikované analytické přístupy

Analýza kombinuje popisnou statistiku, lineární regresní analýzu a kvalitativní analýzu rozhodovací praxe ÚOHS, včetně strukturovaného dotazníkového šetření mezi veřejnými zadavateli. Tento komplexní rámec umožňuje identifikovat trendy, vazby a problematická místa v procesu zadávání stavebních zakázek.

Datové zdroje

Empirická část je založena na datech z veřejně dostupných databází: Věstník veřejných zakázek ČR, Registr smluv, Tenders Electronic Daily (TED), Český statistický úřad a Sbírka rozhodnutí ÚOHS. Analyzováno bylo téměř 900 nadlimitních veřejných zakázek z let 2016–2023. Robustnost datového rámce umožňuje validní kvantitativní i kvalitativní zhodnocení efektivity.

Definice klíčových proměnných a metrik

Pro účely kvantitativní analýzy byly identifikovány základní proměnné: typ zakázky, režim řízení, období, typ zadavatele, použité hodnotící kritérium, počet podaných nabídek, velikost zakázky, poměr odhadované a konečné ceny, makroekonomické kontextové proměnné apod. Efektivita je měřena prostřednictvím:

- odchylky mezi odhadem a skutečnou cenou,
- míry konkurence (počet nabídek),
- poměru konečné ceny k odhadu,
- délky zadávacího řízení,
- kvality realizace z pohledu zadavatele,
- celkové úspory veřejných prostředků.

Zohlednění makroekonomického kontextu a hospodářského cyklu umožňuje lépe interpretovat dosažené výsledky.

Aplikace metodiky na stavební veřejné zakázky

Metodologie je aplikována výlučně na nadlimitní veřejné zakázky na stavební práce realizované podle aktuálně platné právní úpravy v letech 2016–2023. Ekonometrický model umožňuje identifikaci determinant efektivity a verifikaci výsledků na daném vzorku.

Postup výzkumu

Výzkumný postup je členěn do několika etap:

- Definice teoretického rámce a klíčových pojmů (analýza odborné literatury, princip Value for Money).
- Sběr a analýza dat z více veřejných zdrojů, pokrývajících dvě klíčová období (2016–2019 a 2020–2023).
- Statistická analýza dat, deduplikace a konsolidace záznamů pro robustní modelování.
- Realizace dotazníkového šetření mezi zadavateli pro získání kontextových informací o motivacích a bariérách.
- Ekonometrická analýza vztahů mezi klíčovými proměnnými s využitím OLS regresních modelů (vliv typu kritérií, počtu nabídek, odhadu ceny na efektivitu).
- Kvalitativní analýza dotazníkových odpovědí a případových studií, zaměřená na motivace zadavatelů a kvalitu realizací.
- Analýza správních rozhodnutí ÚOHS, která identifikuje opakující se chyby a rizika v procesu zadávání.

Syntéza a doporučení

Výsledkem je soubor doporučení pro zvýšení efektivity a transparentnosti zadávání, zejména skrze vhodnější metodiku hodnocení nabídek, podporu konkurence a optimalizaci hodnotících procesů. Tato empiricky podložená doporučení míří na vyšší právní jistotu, kvalitu realizací a hospodárnost veřejných investic ve stavebnictví. Vědecký rámec i metodika jsou opřeny o aktuální literaturu v oblasti veřejného zadávání, ekonomické efektivity a aplikace multikriteriálních hodnotících systémů, včetně referencí na evropské databáze a rozhodovací praxi ÚOHS²⁸.

Výsledky

Souhrn zjištěných skutečností z analýzy nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce v České republice v letech 2016–2019 a odpovědi na stanovené výzkumné otázky:

Analýza dat ukázala, že samotný typ hodnotícího kritéria – tedy volba mezi hodnocením na základě nejnižší nabídkové ceny a vícekritériálním přístupem (hospodářsky nejvýhodnější nabídka) – nemá statisticky významný nezávislý vliv na výslednou cenu zakázky. Po zohlednění klíčových faktorů, jako je velikost zakázky (předpokládaná hodnota) a počet soutěžitelů, rozdíly v konečné ceně mezi oběma skupinami nebyly statisticky průkazné. Tento výsledek je v souladu s ekonomickou literaturou, která upozorňuje, že dopad hodnotících kritérií je často zprostředkován právě strukturou trhu, rozsahem projektu a mírou konkurence.

Výše předpokládané hodnoty zakázky je nejvýznamnějším prediktorem konečné ceny. Regresní analýza prokázala, že konečná cena v průměru odpovídá přibližně 90 % původního rozpočtu, a ve skupině vícekritériálních zakázek až 98 %. Silná lineární závislost mezi těmito veličinami svědčí o tom, že zadavatelské rozpočty určují rámec tržních výsledků a že jakékoliv nadhodnocení či podhodnocení

²⁸ (např. MOUČKA, J.; SÝKORA, M., 2023; Dufek, Z., 2022; European Commission, 2022; OECD, 2020).

rozpočtu se bezprostředně promítá do konečné ceny zakázky. Tím je potvrzena zásadní důležitost přesného, realistického plánování hodnoty veřejných zakázek.

Počet podaných nabídek má jednoznačně negativní vliv na výslednou cenu zakázky – vyšší počet uchazečů je spojen s větší úsporou. V základním modelu každá další nabídka snížila konečnou cenu v průměru o 11,9 milionu Kč, u vícekritériálních zakázek byl tento efekt ještě silnější (19,5 mil. Kč na nabídku, významné na hladině 10 %). Korelační analýza pro celý soubor prokázala, že každá další nabídka zvýší průměrnou relativní úsporu o 2,8procentního bodu, což je efekt vysoce statisticky významný. Otevřenost a intenzita soutěže jsou tak zásadním předpokladem dosažení hospodárného výsledku v zadávacích řízeních.

Makroekonomický kontext let 2016–2019 byl charakterizován přechodem od doznívající recese k vrcholu hospodářského cyklu, což se zásadně promítlo do chování jak zadavatelů, tak dodavatelů. V období konjunktury, zejména v letech 2018–2019, rostla poptávka po stavebních pracích, stavební firmy čelily nedostatku kapacit a ceny stavebních prací významně stoupaly. Zadavatelé se potýkali s nižším zájmem dodavatelů, což vedlo k poklesu počtu podaných nabídek a klesající úspoře oproti rozpočtu, místy až k překračování původního odhadu.

Regresní model s indikátorovými (binárními) proměnnými pro jednotlivé roky však ukázal, že rozdíly mezi lety byly plně vysvětleny již proměnnými „předpokládaná hodnota“ a „počet nabídek“. Roky samy o sobě, jako zástupci fází hospodářského cyklu, nebyly při kontrole těchto klíčových faktorů významným prediktorem výsledné ceny. Makroekonomické fluktuace se tak projeví zejména zprostředkovaně – prostřednictvím poklesu soutěživosti a změn v investiční aktivitě.

Na základě provedené statistické analýzy byly identifikovány klíčové oblasti, jejichž rozvoj by mohl zásadně přispět k optimalizaci systému veřejného zadávání stavebních prací v České republice. Za nejzásadnější lze označit důraz na precizní a realistické plánování nákladů, které se v empirické analýze opakovaně ukázalo jako klíčový determinant efektivity. Dalším významným zjištěním je potřeba strategického, promyšleného využívání vícekritériálního hodnocení především tam, kde je jeho přínos zřejmý z hlediska kvality a dlouhodobé hodnoty. Významnou roli hraje rovněž efektivní práce s daty, transparentní komunikace mezi zadavatelem a dodavatelem, systematické vzdělávání hodnotitelů a rozvoj metodik pro průběžné monitorování a reporting výsledků veřejných zakázek. Tato opatření mohou synergicky přispět k vyšší efektivitě, transparentnosti a hospodárnosti veřejného zadávání a zajistit udržitelnější a kvalitnější využívání veřejných prostředků.

Potřeba dalšího empirického ověření

Provedený výzkum nicméně poukázal na potřebu dalšího empirického ověření, zejména pro období po roce 2019. Je nezbytné zkoumat, zda a jak se v důsledku metodické podpory, rozšiřování osvěty či měnících se ekonomických podmínek změnilo chování zadavatelů, zejména v kontextu následných událostí, jako byla pandemie, inflační vlna či konsolidační opatření v letech 2020–2023. Součástí dalšího výzkumu by mělo být i hlubší porozumění motivačním a rozhodovacím mechanismům zadavatelů, včetně systematického sběru a analýzy dat prostřednictvím kvalitativních a kvantitativních šetření. Tyto kroky jsou zásadní pro identifikaci nových trendů a potenciálních rizik, stejně jako pro návrh opatření směřujících k vyšší účinnosti a efektivitě veřejného zadávání v dynamicky se vyvíjejícím ekonomickém a společenském prostředí.

Shrnutí závěrů analýzy nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce v letech 2020–2023

Prvotní datová analýza přinesla cenné poznatky o nastavení hodnotících postupů, avšak zároveň odhalila potřebu rozšířit sledované období. Cílem tohoto rozšíření bylo zachytit případné posuny v zadávací praxi,

vznikající v důsledku aplikace nových metod či proměny trendů ve veřejném zadávání. Jejím cílem je zhodnotit determinanty konečných cen v kontextu klíčových hospodářských událostí let 2020–2023, zejména pandemie COVID-19 a následné inflační vlny. Regresní analýza a následné testování výzkumných otázek pro období 2020–2023 byly provedeny s cílem objasnit klíčové determinanty výsledné ceny veřejných stavebních zakázek na stavební práce. Model byl postaven na základě metody nejmenších čtverců (OLS) a zahrnoval typ hodnoticího kritéria (nejnižší cena versus vícekritériální hodnocení), původní odhad ceny, počet podaných nabídek a rovněž proměnné zachycující fázi hospodářského cyklu. Specificky byl sledován i interakční efekt mezi typem hodnoticího kritéria a vývojem makroekonomického prostředí.

Z výsledků vyplývá, že typ hodnoticího kritéria ovlivňuje konečnou cenu zakázky. Za standardních okolností jsou vícekritériálně hodnocené zakázky v průměru výrazně dražší než zakázky hodnocené pouze podle ceny, což však odpovídá skutečnosti, že tento režim je využíván u projektů většího rozsahu, vyšší technické náročnosti a společenské důležitosti. Zajímavý zlom však nastává v období fiskální konsolidace v roce 2023, kdy se trend obrací a vícekritériální zakázky jsou naopak průměrně levnější než zakázky hodnocené pouze podle ceny (rozdíl dosahuje až -24%). Tento jev lze interpretovat jako důsledek zvýšeného důrazu zadavatelů na efektivitu a kvalitu v podmínkách rozpočtových úspor.

Pokud jde o vliv předpokládané (odhadované) ceny zakázky, právě tato proměnná představuje nejsilnější prediktor výsledné ceny napříč všemi analyzovanými lety i typy hodnocení. Regresní koeficienty dokládají téměř jednotkovou závislost: nárůst původního odhadu o 1 milion Kč se v průměru projeví navýšením výsledné ceny o 0,9–1,1 milionu Kč. Ve vícekritériálních zakázkách je přitom patrná vyšší variabilita, která může vést k větším úsporám, ale také k vyššímu riziku překročení původního rozpočtu, což souvisí s vyšší komplexností těchto projektů.

Významnou roli sehrává i počet podaných nabídek. Počet nabídek má obecně negativní vztah ke konečné ceně: každá další nabídka snižuje výslednou cenu zakázky v průměru o 12 milionů Kč, což odpovídá úspoře přibližně 3–4 % průměrné hodnoty zakázky, a tento efekt je statisticky významný. Tento vztah je přítomen u obou typů hodnocení, přičemž u vícekritériálních zakázek je tento efekt mírně slabší a méně robustní, což naznačuje slabě negativní korelaci. Překvapivým zjištěním je, že průměrný počet nabídek bývá vyšší právě u vícekritériálních zakázek, což svědčí o tom, že tento typ soutěže může být atraktivní pro širší spektrum uchazečů i v podmínkách tržní nejistoty.

Také makroekonomické prostředí a vývoj hospodářského cyklu se ukázaly jako důležité faktory. Regresní modely jednoznačně potvrzují, že v obdobích pandemie (2020–2021) a inflace (2022) dochází k častějšímu překračování původních rozpočtů, záporným úsporám a vysoké variabilitě výsledků. V roce 2023, který lze charakterizovat jako období fiskální konsolidace, je patrná změna strategie veřejných zadavatelů, kdy dochází k prudkému nárůstu zakázek hodnocených pouze podle ceny, ale zároveň k pozitivnímu posunu v úsporách u vícekritériálních zakázek. Interakční efekty v regresním modelu dále ukazují, že efektivita vícekritériálního hodnocení je zásadně ovlivněna makroekonomickými podmínkami; v dobách fiskální konsolidace je jeho přínos výrazně vyšší než v krizových letech.

Mezi doplňující zjištění patří skutečnost, že vícekritériální zakázky přitahují vyšší počet nabídek, i když jsou v průměru finančně náročnější. To potvrzuje závěr, že kvalitně připravená soutěž založená na více kritériích může být pro dodavatele atraktivní, zejména pokud umožňuje uplatnit odbornost a inovativní řešení. Zároveň analýza ukazuje, že podíl zakázek s vícepracemi je vyšší u zakázek hodnocených pouze cenou, což může signalizovat strategii „podstřelování“ nabídkové ceny s následným navyšováním rozpočtu v průběhu realizace. Průměrná absolutní úspora klesala v letech 2020–2022, avšak v roce 2023 díky strategické změně ve vícekritériálním zadávání došlo k obratu tohoto trendu.

Závěrem lze shrnout, že typ hodnoticího kritéria má významný vliv na výslednou cenu veřejné zakázky, nicméně jeho efekt není konstantní a v době fiskální konsolidace může vést k vyšší efektivitě a úsporám. Výše odhadu ceny zakázky je zůstává klíčovým prediktorem výsledné ceny bez ohledu na typ hodnocení.

Vyšší počet nabídek systematicky snižuje výslednou cenu, což podtrhuje význam otevřeného konkurenčního prostředí. Výsledky rovněž potvrzují, že makroekonomický kontext výrazně ovlivňuje efektivitu zadávacích strategií, přičemž největší změny jsou pozorovány v době inflační krize a následné fiskální konsolidace.

Srovnání výsledků regresní analýzy veřejných zakázek v obdobích 2016–2019 a 2020–2023

Komparativní regresní analýza veřejných zakázek realizovaných v letech 2016–2023 přinesla řadu významných poznatků o vývoji predikovatelnosti, stabilitě cen a o omezeních klasických ekonometrických modelů v kontextu proměnlivého veřejného trhu. V období 2016–2019 vykazovaly výsledky vysoký stupeň souladu mezi odhadovanou a skutečnou cenou zakázky, což bylo kvantifikováno koeficientem determinace R^2 na úrovni 0,96. Tento výsledek svědčí o velmi vysoké predikční přesnosti lineárního modelu v prostředí relativní makroekonomické stability, rostoucí konkurence a předvídatelných cen stavebních prací.

V kontrastu k tomuto období se v letech 2020–2023 projevila zásadní změna dynamiky predikce. Koeficient regresního modelu vysvětlující vztah mezi původním odhadem a konečnou cenou překročil hodnotu 1,10, což signalizuje tendenci ke zvyšování rozdílů mezi plánovanou a skutečně vysoutěženou cenou, zejména v důsledku proměnlivého a obtížně predikovatelného ekonomického prostředí. Tato změna byla pravděpodobně způsobena kumulací vnějších šoků – jako byla pandemie COVID-19, inflační tlak na vstupní ceny, narušení dodavatelských řetězců a zvyšující se nejistota na trhu stavebních prací. Snížení počtu uchazečů a větší opatrnost zadavatelů se promítly i do vyšší variability a častějšího překračování rozpočtů, což je patrné zejména u rozsáhlejších či komplexnějších projektů.

Ve vztahu k typu hodnoticího kritéria – tedy porovnání modelů založených pouze na nejnižší nabídkové ceně a modelů využívajících vícekriteriální přístup – nebyl v žádném z analyzovaných období zaznamenán statisticky významný rozdíl v konečné ceně. Výsledky tedy naznačují, že samotná volba hodnoticí strategie systematicky nevedla ani k vyšším, ani k nižším cenám. Přestože medián i průměrná cena byly u vícekriteriálně hodnocených zakázek vyšší, tento rozdíl odráží především výběrový efekt: vícekriteriální model je typicky využíván pro projekty většího rozsahu a vyšší complexity.

Charakteristickým rysem vícekriteriálních zakázek v obou obdobích je vyšší variabilita konečných cen. Tato rozptýlenost může být důsledkem širšího spektra hodnoticích přístupů, většího důrazu na kvalitativní kritéria a také vyšší pravděpodobnosti změn smluvních podmínek v průběhu realizace projektu. Výsledky diagnostiky modelů navíc ukazují, že data trpí heteroskedasticitou a odchylkami od normálního rozdělení reziduí, což snižuje robustnost klasické lineární regrese. Testy jako Breusch-Pagan jednoznačně prokázaly, že rozptyl reziduí roste s velikostí zakázky, což je typickým rysem dat z prostředí veřejných investic.

Při srovnání obou sledovaných období lze uzavřít, že léta 2016–2019 byla charakteristická vyšší predikční přesností, menšími odchylkami mezi plánovanou a skutečnou cenou a nižší variabilitou cen, zatímco období 2020–2023 vykazuje nárůst odchylek, větší rozptyl výsledných cen a větší citlivost na tržní a makroekonomické vlivy. Významně vzrostla i komplexita a různorodost projektů, což klade vyšší nároky na metodickou přípravu a kontrolu průběhu zadávacích řízení. Výsledky regresní analýzy jednoznačně zdůrazňují potřebu využívání sofistikovanějších analytických nástrojů, které umožní lépe predikovat náklady a efektivněji řídit veřejné prostředky. Samotný výběr hodnoticího kritéria (cena vs. vícekriteriální přístup) přitom není hlavním faktorem určujícím konečnou cenu, ale má vliv na variabilitu výsledků, a tedy na míru predikovatelnosti. Tyto závěry mají zásadní význam pro strategii veřejného zadávání, tvorbu politik a metodickou podporu zadavatelů v prostředí rostoucí complexity a nejistoty trhu.

Diskuse

Výsledky výzkumu jednoznačně ukazují, že volba hodnoticí metody ovlivňuje efektivitu nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce. Nejčastěji využívané hodnocení podle nejnižší ceny často nevede k optimálním výsledkům z hlediska kvality, hospodárnosti ani udržitelnosti. Naopak vícekriteriální hodnocení – při správném nastavení – umožňuje zohlednit širší spektrum relevantních faktorů a vede k vyšší kvalitě plnění, nižšímu riziku víceprací a větší spokojenosti zadavatelů. Potvrzuje se tak, že efektivní veřejné zadávání vyžaduje komplexnější hodnoticí schémata, která reflektují princip best value for money a podporují dosažení strategických cílů veřejných investic.

Porovnání výsledků s teoretickými východisky a očekáváními

Zjištění prezentovaná v rámci této disertační práce jsou souladná s teoretickými postuláty identifikovanými v literární rešerši. Analýza empirických dat potvrdila, že zapojení kvalitativních kritérií do hodnoticích procesů veřejných zakázek nezpůsobuje významné zvýšení pořizovacích nákladů, avšak přináší zřetelný pozitivní efekt v podobě vyšší kvality realizace²⁹ a nižšího výskytu víceprací. Tato skutečnost plně odpovídá teoretickým přístupům, které akcentují význam parametrů jako je kvalita, náklady životního cyklu a udržitelnost pro dosažení dlouhodobě efektivních a hodnotově stabilních výstupů veřejného investování.

Naproti tomu jednostranný důraz na nejnižší cenu se ve světle empirických dat i literatury ukazuje jako problematický – přináší sice krátkodobé fiskální úspory, avšak za cenu zvýšeného rizika dodatečných nákladů a snížené kvality výsledků. Tato zjištění korespondují s varováním před fenoménem tzv. „race to the bottom“³⁰, na který upozorňuje řada zahraničních studií, a který může vést k postupné erozi kvality veřejného sektoru, mimo jiné v důsledku kolusivního jednání zadavatelů.

Současně lze konstatovat, že vhodně konstruované vícekriteriální hodnocení umožňuje výběr kvalitativně vyšších nabídek bez nutnosti významně navýšit pořizovací cenu, což potvrzuje vyšší efektivitu a udržitelnost tohoto přístupu ve srovnání s dominantním cenovým hodnocením. Z hlediska praktických implikací výzkumu lze uzavřít, že širší implementace vícekriteriálních hodnoticích přístupů představuje perspektivní nástroj pro naplnění principu „nejlepší hodnoty za vynaložené veřejné prostředky“. To však předpokládá posílení metodické podpory pro zadavatele, standardizaci postupů, důslednou digitalizaci hodnoticích procesů a celkovou kultivaci institucionálního rámce veřejného investování v České republice.

Identifikace limitů analýzy

Přestože výsledky prezentované v této disertační práci přinášejí cenné poznatky o vlivu vícekriteriálního hodnocení na efektivitu veřejných zakázek na stavební práce, je nezbytné interpretovat je s vědomím určitých metodologických omezení, která mohou ovlivnit míru jejich robustnosti a zobecnitelnosti. Jedním z klíčových limitujících faktorů je rozsah a složení analyzovaného vzorku. Datový soubor zahrnoval přibližně 200 zakázek z let 2016–2019 a 781 zakázek z let 2020–2023. Ačkoli analýza neprokázala statisticky významné rozdíly mezi porovnávanými skupinami na běžných hladinách významnosti, nelze vyloučit, že při použití rozsáhlejšího a sektorově rozmanitějšího vzorku by určité efekty mohly dosáhnout statistické

²⁹ NIEWERTH, Stefan; VOGT, Peter a THEWES, Markus. Tender evaluation through efficiency analysis for public construction contracts [online]. *Frontiers of Engineering Management*, 2022, roč. 9, s. 148–158 [cit. 25. 1. 2025]. ISSN 2096-0255. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s42524-020-0119-z>.

³⁰ ERRIDGE, Andrew a MCILROY, John. Public procurement and supply management strategies. *Public Policy and Administration*, 2002, roč. 17, č. 1, s. 52–71. ISSN 0952-0767. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/095207670201700105>.
Též: BOVAIRD, Tony. Developing new forms of partnership with the “market” in the procurement of public services. *Public Administration*, 2006, 84(1), s. 81–102. ISSN 0033-3298. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2006.00494.x>

signifikance. Z toho důvodu lze považovat rozšíření výzkumu o další datové sady – zahrnující různé typy zakázek, širší spektrum zadavatelů a delší časové období – za nezbytný krok k posílení validity a generalizovatelnosti závěrů.

Dalším metodologickým omezením je úzké zaměření výzkumu výhradně na stavební veřejné zakázky. Ačkoliv tento segment představuje významný podíl na celkovém objemu veřejného zadávání, specifika jiných oblastí – jako jsou například ICT, poradenské služby či zdravotnické technologie – mohou významně ovlivňovat váhu a povahu uplatňovaných kvalitativních kritérií. V těchto segmentech mohou hrát klíčovou roli faktory jako technická inovace, odbornost realizačního týmu, flexibilita či dlouhodobá servisní podpora. Závěry prezentované v této práci proto nelze bez dalšího ověření automaticky vztahovat na celé spektrum veřejných zakázek.

Za podstatné omezení lze rovněž považovat omezenou dostupnost podrobných údajů o obsahu a váhovém nastavení jednotlivých kvalitativních hodnotících kritérií. Ačkoliv byla analyzována přítomnost těchto kritérií ve výběrových řízeních, chyběla detailní data, která by umožnila posoudit konkrétní formu, strukturu a způsob hodnocení necenových parametrů. Absence těchto informací limituje možnosti hlubší analýzy vztahu mezi obsahem kritérií a kvalitou realizovaného plnění. Reflexe těchto omezení je nezbytná pro komplexní interpretaci výsledků a současně otevírá prostor pro další výzkumné aktivity. Budoucí studie by se mohly zaměřit na:

- rozšíření vzorku o jiné sektory veřejného zadávání;
- detailnější zmapování kvalitativních kritérií včetně jejich obsahového naplnění a způsobu bodového hodnocení;
- analýzu faktorů ovlivňujících rozsah víceprací, reklamací a dodatečných nákladů;
- sledování vztahu mezi strukturou hodnotících kritérií a dlouhodobou udržitelností projektů.

Zohlednění těchto aspektů by umožnilo dále prohloubit poznání o přínosech a limitech vícekriteriálního hodnocení a podpořit tvorbu metodických nástrojů vedoucích k efektivnějším, kvalitnějším a strategicky cílenému veřejnému zadávání.

Výsledky analýzy efektivity vícekriteriálního hodnocení veřejných zakázek

Na základě rozsáhlé analýzy nadlimitních veřejných zakázek realizovaných v České republice v letech 2016–2023, doplněné o srovnání s evropským kontextem a podpořené výstupy z výběrového šetření mezi zadavateli, lze formulovat závěr, že vícekriteriální metody hodnocení – včetně modelu ekonomicky nejvýhodnější nabídky (EMAT) – představují perspektivní nástroj pro zvyšování efektivity, kvality a udržitelnosti veřejných investic. Tyto metody se osvědčují zejména v případech, kdy zadavatelé čelí zvýšené míře nejistoty ohledně kvality realizace či finálních nákladů a kde je nezbytné komplexněji zhodnotit přínosy jednotlivých nabídek. Z výzkumu rovněž vyplývá, že míra aplikace vícekriteriálního hodnocení není determinována pouze typem zakázky, ale významněji souvisí s institucionálními kapacitami, metodickou připraveností a odbornou způsobilostí zadavatele. Podpora širšího uplatnění těchto přístupů tedy vyžaduje nejen legislativní či technologické zázemí, ale především systematické zvyšování profesní kompetence zadávacích týmů. Tato zjištění jsou plně v souladu s moderními evropskými přístupy k veřejnému zadávání a reflektují aktuální důraz na kvalitu, udržitelnost a strategické cíle veřejných investic.

Analýza zároveň upozorňuje na určité náklady spojené s implementací vícekriteriálních metod. Vyšší administrativní náročnost, složitější příprava zadávací dokumentace, potřeba externí metodické a právní podpory či technologické požadavky (např. na elektronické nástroje) mohou představovat bariéry širšího využití těchto modelů. Přesto však lze konstatovat, že tyto počáteční náklady jsou v dlouhodobém horizontu vyváženy výraznými přínosy – zejména v oblasti nižších provozních nákladů, delší životnosti

projektů, vyšší spokojenosti uživatelů i lepšího souladu s environmentálními a sociálními cíli veřejné správy.

Závěry a návrhy řešení

Shrnutí hlavních zjištění

Disertační práce byla zaměřena na komplexní zhodnocení efektivity nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce, a to především ve vztahu k volbě a aplikaci hodnoticích metod. Výsledky rozsáhlé empirické analýzy, podpořené srovnáním s evropským kontextem i kvalitativním šetřením mezi zadavateli, jednoznačně ukazují, že zařazení kvalitativních kritérií do hodnoticích rámců nemá za běžných podmínek zásadní dopad na zvýšení celkových nákladů zakázek. Naopak, vícekriteriální hodnocení prokazatelně přispívá ke zlepšení kvality realizace, snižuje výskyt víceprací a podporuje dlouhodobou hospodárnost veřejných investic. Zatímco přístup založený výlučně na nejnižší nabídkové ceně může vést ke krátkodobým fiskálním úsporám, často zanedbává klíčové aspekty, jako jsou náklady životního cyklu, environmentální dopady či inovace, a v praxi může generovat vyšší riziko dodatečných nákladů, prodloužení realizace či nižší kvality výstupů.

Vícekriteriální přístup se naopak ukázal jako adekvátnější pro řešení komplexních a technicky náročných stavebních projektů, kde je klíčová požadovaná úroveň kvality, funkčnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Využití širšího spektra hodnoticích kritérií navíc přispívá k omezení prostoru pro strategické chování uchazečů, zvyšuje transparentnost procesu a lépe reflektuje reálné potřeby veřejných zadavatelů i společnosti jako celku.

Interpretace výsledků ve vztahu k cílům práce

Výzkum provedený v rámci této disertační práce prokazuje, že volba hodnoticích metody zásadně ovlivňuje efektivitu nadlimitních veřejných zakázek na stavební práce v České republice. Analýza dat z let 2016–2023 potvrzuje, že dominantní využívání kritéria nejnižší ceny nevede vždy k optimálním výsledkům z pohledu ekonomické výhodnosti, kvality ani udržitelnosti. Naopak vícekriteriální hodnocení, které integruje například environmentální dopady, délku záruky či technické řešení, přispívá k vyšší kvalitě realizací, nižší míře víceprací a větší spokojenosti zadavatelů, i když pořizovací cena bývá zpravidla mírně vyšší. Empirická data potvrzují, že zakázky hodnocené pouze podle ceny nesou vyšší riziko dodatečných nákladů a nesouladu s požadavky zadavatele. Oproti tomu vícekriteriální model umožňuje komplexnější a transparentnější posouzení nabídek, čímž naplňuje princip best value for money. Efektivita veřejného zadávání tak není určována pouze cenou, ale závisí na promyšlené konstrukci hodnoticích kritérií, což má přímý dopad na kvalitu, hospodárnost a dosažení strategických cílů veřejných investic.

Výsledky práce jsou v souladu s teoretickými poznatky odborné literatury. Zavedení kvalitativních kritérií sice mírně zvyšuje pořizovací náklady, přináší však významný pozitivní efekt v podobě vyšší kvality a nižšího výskytu víceprací. Jednostranný důraz na cenu, často motivovaný snahou o okamžitou fiskální úspory, naopak vede k vyšším rizikům, dodatečným nákladům a snížené kvalitě výsledků³¹ (tzv. „race to the bottom“). Správně nastavené vícekriteriální hodnocení umožňuje výběr kvalitnějších nabídek, aniž by nutně zvyšovalo celkové výdaje. Analýza však reflektuje i metodologická omezení: omezený rozsah a složení vzorku (výhradně stavební zakázky), chybějící detailní data o váhovém nastavení a obsahu

³¹ DORÉE, André. Collusion in the Dutch construction industry: An industrial organization perspective. *Building Research & Information* [online]. 2004, roč. 32, č. 2, s. 146–156. ISSN 0961-3218. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/0961321032000172382>

kvalitativních kritérií a absenci dat z jiných odvětví veřejného zadávání. Pro robustnější a zobecnitelnější závěry je proto vhodné rozšířit empirický základ o další segmenty a podrobnější datové sady.

Z praktického hlediska práce ukazuje, že preference výlučně cenového kritéria může generovat vyšší dodatečné náklady během realizace projektů a nezaručuje očekávané úspory. Integrace kvalitativních kritérií do hodnotícího procesu zvyšuje nejen kvalitu výstupů, ale i efektivitu v průběhu celého životního cyklu projektu. To je zvláště relevantní u projektů s dlouhou provozní fází, kde dlouhodobé efekty zásadně ovlivňují hospodárnost veřejných investic. Vícekriteriální modely tak představují efektivní alternativu k tradičnímu cenovému přístupu, zejména díky lepšímu zohlednění kvality, inovací a dlouhodobé hodnoty veřejných výdajů. Rozšíření těchto metod je podmíněno nejen legislativní a technologickou podporou, ale především rozvojem odborných kapacit a metodického zázemí zadavatelů.

Implementace vícekriteriálních modelů by proto měla být chápána jako standardní součást moderního řízení veřejných investic. Úspěšné uplatnění vyžaduje profesionalizaci zadávacích procesů, digitalizaci, standardizaci zadávací dokumentace a systematickou metodickou podporu. Přínos vícekriteriálního hodnocení spočívá nejen ve zvýšení kvality a udržitelnosti projektů, ale i ve snižování dlouhodobých provozních nákladů a zvyšování legitimacy a transparentnosti veřejných výdajů.

Doporučení pro zadávací praxi a tvůrce politik

Závěrečná doporučení pro zadávací praxi i tvorbu veřejných politik vycházejí z empirických zjištění této práce a lze je formulovat následovně: Za prvé, při realizaci komplexních a náročných stavebních projektů by mělo být preferováno vícekriteriální hodnocení. Výsledky ukazují, že tento přístup je nejen kvalitativně přínosnější, ale může být rovněž ekonomicky efektivnější, zejména v období rozpočtových úspor a zvýšeného tlaku na hospodárnost veřejných investic. Za druhé, je nezbytné systematicky posilovat otevřenost soutěží a motivovat vyšší účast uchazečů. Každá další nabídka generuje přímý úsporný efekt; rozvíjení konkurence je tak klíčovým předpokladem efektivního zadávání veřejných zakázek. Za třetí, zadavatelé by měli klást důraz na přesnost rozpočtových odhadů a systematickou práci s predikcemi tržních cen. Vysoká korelace mezi původním odhadem a výslednou cenou potvrzuje, že kvalita projektové přípravy zásadně ovlivňuje ekonomický výsledek soutěže.

Dále je vhodné při volbě zadávací strategie reflektovat fázi hospodářského cyklu. V období inflace a zvýšené nejistoty je nezbytné přizpůsobit strukturu soutěže, využívat flexibilní rozpočty a předvídavě řídit rizika spojená s cenovými výkyvy. V neposlední řadě by měly být zaváděny systematické nástroje ke snižování výskytu víceprací. Analýza ukazuje, že zakázky soutěžené pouze na cenu jsou k vícepracím náchylnější; doporučuje se proto posílit metodickou kontrolu změnových řízení, posílit transparentnost realizace a systematicky vyhodnocovat příčiny rozpočtových odchylek. Pokud by byly závěry této analýzy potvrzeny na širším a více diverzifikovaném souboru zakázek, bylo by možné jednoznačně konstatovat, že dlouhodobá preference čistě cenových kritérií přináší zvýšené riziko dodatečných nákladů v průběhu realizace projektů. Takový trend by měl zásadní implikace pro nastavení hodnotících strategií: jednostranná orientace na cenu nepřináší v delším horizontu očekávané úspory, naopak může zvyšovat finanční náročnost zakázek v důsledku víceprací, prodloužení termínů či nižší kvality výsledků.

Získaná empirická zjištění dokládají, že začlenění kvalitativních parametrů do hodnotícího procesu zvyšuje kvalitu výsledného plnění a zároveň přispívá ke snížení dodatečných nákladů v průběhu životního cyklu projektu. Tento přístup se jeví jako nejvhodnější zejména u investic s dlouhou provozní a udržovací fází, kde dlouhodobé efekty zásadně ovlivňují ekonomickou efektivitu veřejných výdajů. Zadavatelská praxe by proto měla systematicky začleňovat kvalitativní kritéria do hodnotících rámců, přičemž je nezbytné dbát na jejich přiměřenost a objektivní měřitelnost. Takový postup umožní efektivnější nakládání s veřejnými prostředky, snížení rizik při realizaci projektů a současně dosažení vyšší kvality a udržitelnosti veřejných investic. Za klíčový argument pro širší využití komplexních hodnotících modelů lze považovat i fakt, že

setrvání u jednostranného cenového přístupu podporuje vznik koluzivního jednání. Jednoduchý, snadno předvídatelný mechanismus výběru na základě nejnižší ceny vytváří příznivé podmínky pro kartelové dohody mezi dodavateli, což může vést ke snížení reálné efektivity veřejného zadávání, prodloužení doby realizace a ztrátě inovačního potenciálu celého sektoru.

Skutečné efektivity veřejných zakázek lze dosáhnout pouze multifaktoriálním hodnocením nabídek, v němž se vedle ceny zohledňují i další aspekty, jako je kvalita, inovační přínos, zkušenosti realizačního týmu a dlouhodobá udržitelnost. Zapojení širšího spektra hodnotících kritérií nejen omezuje prostor pro koluzi, ale také zvyšuje pravděpodobnost výběru nabídky s nejvyšší přidanou hodnotou pro zadavatele i veřejnost. Zkušenosti zahraničních trhů – zejména v oblasti nizozemského stavebnictví – i poznatky odborné literatury jednoznačně potvrzují, že dominantní preference nejnižší ceny v minulosti často vedla k poklesu kvality, oslabení důvěry v transparentnost a riziku manipulace výsledků. Proto je zvyšování podílu vícekriteriálního hodnocení, zavádění inovativních metod a posilování konkurenčního prostředí klíčem k efektivnějším, kvalitnějším a dlouhodobě hodnotnějším veřejným investicím.

Celkově lze uzavřít, že vícekriteriální hodnocení představuje účinnou alternativu tradičních modelů založených výhradně na ceně. Jeho hlavní přínos spočívá v omezení dodatečných nákladů, systematickém zohlednění kvality a inovací a posílení dlouhodobé hodnoty veřejných výdajů. Tyto závěry potvrzují, že směřování ke komplexnějšímu a strategicky orientovanému modelu hodnocení je žádoucí a nezbytné z pohledu udržitelného a odpovědného veřejného zadávání.

Výhled do budoucna

Zjištění této disertační práce mohou sloužit jako významný podklad pro budoucí metodické inovace v oblasti veřejného zadávání, a zároveň představují inspiraci pro zadavatele usilující o vyšší efektivitu, kvalitu a udržitelnost realizovaných projektů. Otevírá se tím rovněž prostor pro další výzkum, který by měl podrobněji analyzovat dopady různých typů hodnotících kritérií nejen v oblasti stavebnictví, ale i v dalších sektorech veřejného zadávání, a rovněž jejich využití v kombinaci s nově zaváděnými digitálními nástroji a automatizovanými procesy. Postupný přechod od jednostranně cenového hodnocení k vícekriteriálním modelům představuje zásadní krok směrem k maximalizaci hodnoty za vynaložené veřejné prostředky a k podpoře strategických cílů veřejné správy v oblasti inovací, společenské odpovědnosti a environmentální udržitelnosti. V budoucnu lze očekávat další rozvoj metodických nástrojů, posílení digitalizace a širší zapojení kvalitativních parametrů do hodnotících rámců, což povede nejen ke zkvalitnění výsledků veřejného zadávání, ale i ke zvýšení jeho legitimacy a důvěry veřejnosti v efektivní správu veřejných financí.

Literatura a použité zdroje

Knihy a monografie

ARROWSMITH, Sue. *The Law of Public and Utilities Procurement: Regulation in the EU and UK*. 3rd ed. London: Sweet & Maxwell, 2014.

BAILEY, Stephen J. *Public Sector Economics: Theory, Policy and Practice*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 978-0333948203.

BALÝOVÁ, Lucie. *Veřejné zakázky*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2020. ISBN 978-80-7400-805-4.

BOWLEY, M. *The British Building Industry: Four Studies in Response and Resistance to Change*. Cambridge: Cambridge University Press, 1966. ISBN 978-0521045357.

BUREŠOVÁ, Kateřina. Základní principy zadávání veřejných zakázek. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2023. ISBN 978-80-7676-560-3.

BUREŠOVÁ, Kateřina. Základní principy zadávání veřejných zakázek. Wolters Kluwer ČR. 2023, 188 s. ISBN: 978-80-7676-560-3.

CRAMÉR, Harald. Mathematical Methods of Statistics [online]. Princeton: Princeton University Press, 1946 [cit. 23. 3. 2025]. Dostupné z: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.223699>

ČERNÁ, Adéla. Hodnotící kritéria veřejné zakázky [online]. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova, Právnická fakulta, 2018 [cit. 29. 3. 2025]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/103574/120301360.pdf>

ČVUT. Zahrnutí nákladů životního cyklu při hodnocení stavebních zakázek. Praha: České vysoké učení technické, 2019.

DUFEK, Zdeněk; KORYTÁROVÁ, Jana; APELTAUER, Tomáš; HROMÁDKA, Vít; FIALA, Petr; DROCHYTKA, Rostislav; BYDŽOVSKÝ, Jiří; VANĚREK, Jan; AIGEL, Petr; VÝSKALA, Miloslav; NOVÝ, Martin. Veřejné stavební investice. Praha: Leges, 2018. 392 s. ISBN 978-80-7502-322-3

JELÍNEK, Kamil a kol. Zákon o zadávání veřejných zakázek – Praktický komentář. Wolters Kluwer ČR. 2022, 772 s. ISBN: 978-80-7676-120-9.

JURČÍK, Radek. Zadávání veřejných zakázek a koncesí. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-705-7.

KLEE, Lukáš. Smluvní podmínky FIDIC. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-620-2.

KRČ, Robert. Přezkum veřejných zakázek. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-694-4.

KÁŇOVÁ, Marcela. Zadávání veřejných zakázek, vybrané aspekty a instituty. Wolters Kluwer ČR. 2023, 224 s. ISBN: 978-80-7676-563-4.

MCMILLAN, J. Dango – Japan's Price-fixing Conspiracies. Stanford: Stanford University, 1991.

OCHRANA, František. Veřejné zakázky: metody a metodika efektivního hodnocení a výběru. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3.

PEKOVÁ, Jitka. Veřejné finance: teorie a praxe v ČR. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-075-1.

PLAČEK, Michal et al. Decentralizace veřejných zakázek a její dopady na efektivitu: Empirická analýza českého trhu [online]. Praha: Univerzita Karlova, 2017. Habilitační práce. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/99097>

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1949.

SOUDEK, Jan a Jiří SKUHROVEC. Analýza veřejných zakázek v České republice. Praha: Centrum aplikované ekonomie, 2013. ISBN 978-80-260-4696-5.

WILLIAMSON, O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. ISBN 978-0029348218.

Odborné články

AHN, S. Competition, innovation and productivity growth: a review of theory and evidence. OECD Economics Department Working Papers, 2002, č. 317, OECD, Paris. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/182144868160>

AHSAN, Kamrul a Syed RAHMAN. Green public procurement implementation challenges in Australian public healthcare sector. Journal of Cleaner Production, 2017, 152, s. 181–197. ISSN 0959-6526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.092>.

AHSAN, Kamrul a Syed RAHMAN. Green public procurement implementation challenges in Australian public healthcare sector. Journal of Cleaner Production. 2017, 152, 181–197. ISSN 0959-6526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.092>

ALBANO, Gian Luigi, Francesco DINI a Roberto ZAMPINO. Suppliers Behaviour in Competitive Tendering: Evidence from the Italian Ministry of Economy and Finance's Acquisition of IT Services. In: Proceedings of 3rd International Public Procurement Conference. 2008.

AUDRETSCH, D.B., BAUMOL, W.J. a BURKE, A.E. Competition policy and dynamic markets. International Journal of Industrial Organization. 2001, roč. 19, č. 5, s. 613–634. ISSN 0167-7187.

BERGMAN, Mats A. a LUNDBERG, Sofia. Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement [online]. Journal of Purchasing and Supply Management, 2013, roč. 19, č. 2, s. 73–83 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 1478-4092. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.02.007>

BRAULIO-GONZALO, Marta a BOVEA, María D. Relationship between green public procurement criteria and sustainability assessment tools applied to office buildings [online]. Environmental Impact Assessment Review, 2020, roč. 81, s. 106310 [cit. 2. 2. 2025]. ISSN 0195-9255. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106310>

CITALDO, I.; BANAITIS, A.; SAMADHIYA, A.; BANAITIENĚ, N.; KUMAR, A.; LUTHRA, S. Sustainable supply chain management in construction: an exploratory review for future research. Journal of Civil Engineering and Management, 2022, roč. 28, č. 7, s. 536–553. ISSN 1392-3730. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.17202>

COVIELLO, Decio, Enrico MORETTI a Giancarlo SPAGNOLO. The effect of bidder competition on prices in public procurement: Evidence from Italian government contracts. American Economic Journal: Economic Policy. 2018, 10(1), 78–102. ISSN 1945-7731.

CSORBA, Csaba, a Josef HLAVIČKA. Aplikace zahraniční metody hodnocení Best Value Approach / Best Value Procurement v českém prostředí. Veřejné zakázky. 2018, roč. 2018, č. 5. Dostupné z: <https://www.zakazky.eu/archiv/clanek/55>

DORÉE, André. Collusion in the Dutch construction industry: An industrial organization perspective. Building Research & Information [online]. 2004, roč. 32, č. 2, s. 146–156. ISSN 0961-3218. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/0961321032000172382>

FISHER, R. A. On the Interpretation of χ^2 from Contingency Tables, and the Calculation of P. *Journal of the Royal Statistical Society* [online]. 1922, roč. 85, č. 1, s. 87–94 [cit. 25. 3. 2025]. Dostupné z: <https://academic.oup.com/jrsssa/article/85/1/87/7014601>

FREGONARA, Elena; FERRANDO, Diego Giuseppe a TULLIANI, Jean-Marc. Sustainable Public Procurement in the Building Construction Sector [online]. *Sustainability*, 2022, roč. 14, č. 18, s. 11616 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su141811616> .

GRZYL, Beata a SIEMASZKO, Agata. The Life Cycle Assessment and Life Cycle Cost in public works contracts [online]. *E3S Web of Conferences*, 2018, roč. 44, s. 00047 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 2267-1242. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20184400047>

GUPTA, S. The effect of bid-rigging on prices: a study of highway construction industry. *Review of Industrial Organisation*. 2001, roč. 19, č. 4, s. 451–465. ISSN 1573-7160.

HLAVIČKA, Josef a Csaba CSORBA. Hodnocení kvality dle metody Best Value – úvod. *Veřejné zakázky*. 2021, roč. 2021, č. 1. ISSN 1803-6724. Dostupné z: <https://www.zakazky.eu/archiv/clanek/301>

KASHIWAGI, Dean T. Best value procurement: Best value performance information procurement system (PIPS) in the construction industry. *Journal of Public Procurement*. 2002, 2(3), 335–357.

KASHIWAGI, Dean T., R. BYFIELD a J. SPEARS. Best value procurement and its application in public procurement. *Journal of Public Procurement*. 2009, 9(3), 287–306.

LOADER, Kim. Is public procurement a successful small business support policy? A review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development* [online]. 2013, 20(1), [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 1462-6004. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/14626001311298460>.

LUCENA PESSOA, Sebastião Felipe; RODRIGUES DE BRITO, Clara K. a BERNARDI, Renato. Environmental Sustainability in Public Procurement Processes: A Study Guided by The Paradigms of The New Law on Tenders and Contracts [online]. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, srpen 2024, roč. 18, č. 6, e08265 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 1981-982X. Dostupné z: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-161>

LUNDBERG, Sofia a BERGMAN, Mats A. Tender Evaluation and Award Methodologies in Public Procurement [online]. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2011 [cit. 29. 3. 2025]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1831143>

MARINELLI, Matteo a ANTONIOU, Fani. Improving public works' value for money: A new procurement strategy [online]. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2019, roč. 12, č. 3, s. 618–637 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 1753-8378. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0084>

MONTALBÁN-DOMINGO, Laura; GARCÍA-SEGURA, Tatiana; SANZ-BENLLOCH, María Amalia a PELLICER, Eugenio. Social sustainability in delivery and procurement of public construction contracts [online]. *Journal of Management in Engineering*, 2019, roč. 35, č. 2, s. 04018065-1–04018065-10 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 0742-597X. Dostupné z: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000674](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000674)

NARMO, Mikkel, WONDIMU, Paulos Abebe a LÆDRE, Ola. Best Value Procurement (BVP) in a Mega Infrastructure Project. In: GONZÁLEZ, Vicente A. (ed.). Proceedings of the 26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC). Chennai, Indie: IGLC, 2018, s. 23–33. DOI: 10.24928/2018/0285. Dostupné z: <http://www.iglc.net>

NIKOU, S., Stylianos MOSCHURIS a Christos FILIOPOULOS. Public procurement for defense: A sector-specific study. Journal of Defense Procurement [online]. 2017 [cit. 2025-03-29]. Dostupné z: <http://www.defenseprocurementjournal.com>

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. Releasing resources to the front line. Independent Review of Public Sector Efficiency. London: HMSO, 2004. ISBN 978-0-11-702780-3.

PRUŠVIC, David. Efektivita a účinnost veřejných zakázek. Journal of Public Procurement. 2004, 4(2), 123–145.

SCHMIDT, Martin. Volba hodnotících kritérií ve veřejných zakázkách [online]. EMI, 2015, roč. 7, č. 1, s. 42–57 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 1804-1299. Dostupné z: https://emijournal.cz/wp-content/uploads/2020/08/05_martin_schmidt_volba_hodnoticich_kriterii_ve_veřejnych_zakazkach.pdf.

TAVARES, Luís Valadares; FERREIRA, José Antunes a RICARDO, Alexandre. A multicriteria model to evaluate tenders for green procurement of public works [online]. European Journal of Public Procurement Markets, 2022, roč. 4, s. 23–50 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 2184-3813. Dostupné z: <https://doi.org/10.54611/dtij7382>

TĀLPIG (PONCU), Carmen Cristina. The efficiency of the public procurement system and its implications on public budgets [online]. Journal of Public Administration, Finance and Law, 2024, č. 31, s. 450–462 [cit. 29. 3. 2025]. ISSN 2285-2204. Dostupné z: <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2024-31-32>

VAN DE RIJT, Jeroen a Wiebe WITTEVEEN. Guest Editor's Introduction to the Special Issue: Best Value Procurement in the Netherlands. Journal for the Advancement of Performance Information and Value. 2011, 3(1), 1–5. Dostupné z: <https://doi.org/10.37265/japiv.v3i1.104>

ZARKADA-FRASER, A. a SKITMORE, M. Decision without moral content: collusion. Construction Management and Economics. 2000, roč. 18, č. 1, s. 101–111. ISSN 0144-6193.

Legislativa a judikatura

ČESKO. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Sbírka zákonů ČR [online]. 2016 [cit. 2025-03-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>

EVROPSKÁ UNIE. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/1031 ze dne 23. června 2022 o přístupu hospodářských subjektů, zboží a služeb třetích zemí na trhy Unie s veřejnými zakázkami a koncesemi... Úřední věstník Evropské unie, L 173, 30.6.2022, s. 1–16 [cit. 19. 3. 2025]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/CS/legal-content/summary/the-eu-s-international-procurement-instrument-ipi.html?fromSummary=07&utm_source=chatgpt.com

KRAJSKÝ SOUD V BRNĚ. Rozsudek č. j. 62 Ca 33/2007-175 ze dne 20. března 2008. Krajský soud v Brně [online]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

KRAJSKÝ SOUD V BRNĚ. Rozsudek č. j. 62 Ca 77/2008-45 ze dne 4. listopadu 2010. Krajský soud v Brně [online]. Dostupné z: <https://www.justice.cz>.

NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD ČR. Rozsudek č. j. 2 Afs 86/2008-222 ze dne 25. března 2009. Nejvyšší správní soud ČR [online]. 2009 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: https://www.nssoud.cz/stazeni-dokumentu?filepath=SOUDNI_VYKON/2008/0086_2Afs_0800222A_prevedeno.pdfm

NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD ČR. Rozsudek č. j. 9 Afs 78/2012-30 ze dne 25. července 2013. Nejvyšší správní soud ČR [online]. Dostupné z: <https://www.nssoud.cz>.

NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD. Rozsudek sp. zn. 30 Af 15/2015 ze dne 16. 6. 2016. Brno: Nejvyšší správní soud, 2016.

SOUDNÍ DVUR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 17. listopadu 2022, C-54/21, ANTEA POLSKA sp. Z o.o. proti Zarząd Województwa Lubuskiego. ECLI:EU:C:2022:897.

SOUDNÍ DVUR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 4. června 2015, C-601/13, Ambisig – Ambiente e Sistemas de Informação Geográfica SA proti Nersant – Associação Empresarial da Região de Santarém. ECLI:EU:C:2015:204.

SOUDNÍ DVUR EVROPSKÉ UNIE. Rozsudek ze dne 14. července 2016, C-6/15, TNS Dimarso NV proti Vlaams Gewest. ECLI:EU:C:2016:555.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. S0336/2016 ze dne 11. 7. 2016. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 2016.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. ÚOHS-17568/2021/500/Alv. Veřejná zakázka „Služby pojišťovacího makléře“. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 26. 5. 2021.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. ÚOHS-19996/2022/163. Veřejná zakázka „Přístaviště Davle – zhotovitel stavby“. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 20. 6. 2022.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. ÚOHS-24657/2023/500. Veřejná zakázka „Poskytování služeb ekonomicko-technického poradenství pro mýtný systém v České republice“. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 28. 6. 2023.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. S468/2014/VZ-17567/2014/523/MLi. Veřejná zakázka „Modernizace odbavovacího systému Libereckého kraje“. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 21. 8. 2014.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí předsedy ÚOHS sp. zn. ÚOHS-R317/2014/VZ-16947/2015/321/BRy. Brno: Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, 8. 7. 2015.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. S0331/2022, veřejná zakázka „Technický dozor stavebníka a koordinátor BOZP – Zámek a Panský dům Litomyšl“ [online]. Brno: ÚOHS, 2022. Dostupné z: <https://www.uohs.cz>.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. S0654/2021, veřejná zakázka „Rekonstrukce budovy radnice v Mariánských Lázních“ [online]. Brno: ÚOHS, 2021. Dostupné z: <https://www.uohs.cz>.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Rozhodnutí sp. zn. S0670/2021, veřejná zakázka „Zpracování projektové dokumentace metodou BIM pro centrální depozitář v Libereckém kraji“ [online]. Brno: ÚOHS, 2021. Dostupné z: <https://www.uohs.cz>.

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (ÚOHS). Veřejné zakázky. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. [cit. 13. 1. 2025]. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz/cs/legislativa/verejne-zakazky.html>

ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. Novela zákona o zadávání veřejných zakázek byla publikována, účinná bude za 30 dnů. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže [online]. 2023 [cit. 16. 7. 2023]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/tiskove-zpravy/verejne-zakazky/3602-novela-zakona-o-zadavani-verejnych-zakazek-byla-publikovana-ucinna-bude-za-30-dnu.html>

Ostatní online zdroje

BOVAIRD, Tony. Developing new forms of partnership with the “market” in the procurement of public services. *Public Administration*. 2006, 84(1), s. 81–102. ISSN 0033-3298. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2006.00494.x>

CEEC Research. Kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2024. CEEC Research, 2024. [online]. [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://ceec.eu/analyzy/kvartalni-analyza-ceskeho-stavebnictvi-q4-2024/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Stavební produkce [online]. 2025 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/stavebni-produkce?pocet=10&start=0&podskupiny=201&razeni=-datumVydani>

DECAROLIS, Francesco a Giancarlo PALUMBO. Renegotiation of public contracts: An empirical analysis. *Economics Letters*. 2015, 132, 77–81. ISSN 0165-1765. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2015.04.003>

ERRIDGE, Andrew a MCILROY, John. Public procurement and supply management strategies. *Public Policy and Administration*, 2002, roč. 17, č. 1, s. 52–71. ISSN 0952-0767. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/095207670201700105>.

EUROPEAN COMMISSION. *Buying Social – A Guide to Taking Account of Social Considerations in Public Procurement* (2nd edition). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. ISBN 978-92-76-25898-0. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8129&furtherPubs=yes>

EUROPEAN COMMISSION. Centre for European Policy Studies (CEPS): *Green Public Procurement in Europe* [online]. Brusel: European Commission, 2012 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/CEPS-CoEGPP%20MAIN%20REPORT.pdf>

EUROPEAN FOOD SAFETY AUTHORITY. General guidance on EFSA procurements: Important information for potential tenderers when considering the submission of a tender in response to a procurement procedure of the European Food Safety Authority. July 2015. Dostupné z:

http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/efsa_rep/blobserver_assets/EFSAguidancefortenders.pdf.

EVROPSKÁ KOMISE. International Procurement Instrument [online]. Brusel: Evropská komise, 2016 [cit. 11. 1. 2025]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/docs/modernising_rules/cost-effectiveness_en.pdf

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EU. Směrnice 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES. Úřední věstník Evropské unie [online]. 2014. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024>

HORSTMAN, A. Performance indicators in the Best Value approach: Proposed process for developing and using performance indicators for infrastructural projects approached with Best Value [online]. Master thesis. University of Twente, 2013 [cit. 12. 3. 2024]. Dostupné z: http://essay.utwente.nl/63697/1/HorstmanA_0149373_Final_PUBLIC.pdf.

KASHIWAGI, D. a VERWEIJ, J. Introducing the Best Value Quality Checklist in Procurement [online]. [cit. 21. 1. 2019]. Dostupné z: <http://cibw117.org/2018/03/30/introducing-the-best-value-quality-checklist-in-procurement>.

KASHIWAGI, D., KASHIWAGI, J., KASHIWAGI, A., SULLIVAN, K. Netherlands Best Value Efforts [online]. 2012 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <http://ksm-inc.com/wp-content/uploads/2015/01/20-Netherlands-Best-Value-Efforts.pdf>

KASHIWAGI, Dean T. 2019 Best Value Approach Lessons Learned [online]. 2019 [cit. 1. 1. 2025]. Dostupné z: <https://www.amazon.com/2019-Value-Approach-Lessons-Learned-ebook/dp/B084DBCJ4>

KNIGHT, Andrew, Steve JONES a Susan COOK. The impact of procurement strategies on project performance. Construction Management and Economics [online]. 2017, 35(7), 414–428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1305475>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Metodické doporučení k problematice rekonstrukcí památkových objektů. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 13. 1. 2025]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/metodiky-stanoviska/metodicka-doporuceni/>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. Výroční zpráva o elektronizaci a stavu veřejných zakázek za rok 2023. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/wp-content/uploads/2013/07/Vyrocní-zpráva-o-elektronizaci-a-stavu-VZ-za-rok-2023.pdf>

MNDOT OFFICE OF CONSTRUCTION AND INNOVATIVE CONTRACTING. Best Value Procurement Manual [online]. 2012. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.dot.state.mn.us/stateaid/projectdelivery/bid/bv/best-value-guide-final-march2012.pdf>.

NIEWERTH, Stefan; VOGT, Peter a THEWES, Markus. Tender evaluation through efficiency analysis for public construction contracts [online]. Frontiers of Engineering Management, 2022, roč. 9, s. 148–158 [cit. 25. 1. 2025]. ISSN 2096-0255. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s42524-020-0119-z>.

PATRUCCO, Andrea S.; DIMAND, Ana-Maria; NESHKOVA, Milena I. a CEVALLOS, Madison M. How Can Procurement Create (Sustainable) Public Value under the Bipartisan Infrastructure Deal? [online]. Public Administration Review, 2023, roč. 83, č. 4, s. 960–973 [cit. 25. 1. 2025]. ISSN 0033-3352. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/puar.13575>.

PORTÁL PRO VHODNÉ UVEŘEJNĚNÍ. Statistiky PVU [online]. 2024 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.vhodne-uverejneni.cz/statistiky-pvu>

PRÁVNÍ PROSTOR. Co přináší červencová novela zákona o zadávání veřejných zakázek? Právní prostor [online]. 2023 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/co-prinasi-cervencova-novela-zakona-o-zadavani-verejnych-zakazek>

RATCLIFF, Christina, WOSYKA, M., MARTINELLO, B. a FRANCO, D. Fakta a čísla o Evropské unii. Evropský parlament, duben 2023 [online]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/34/verejne-zakazky> [cit. 16. 3. 2025].

STÁTNÍ FOND DOPRAVNÍ INFRASTRUKTURY. Metodika hodnocení ekonomické výhodnosti [online]. 2018 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: https://www.sfdi.cz/soubory/obrazky-clanky/metodiky/2018_metodika_hodnoceni_ek_vyhodnosti.pdf.

THE WORLD BANK. Evaluation Criteria – Use of evaluation criteria for procurement of Goods, Works, and Non-consulting Services using RFB and RFP [online]. July 2016 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <http://pubdocs.worldbank.org/en/201591478724669006/Guidance-Evaluation-CriteriaFINAL.pdf>.