

Mobeen Ur Rehman

A pakisztáni kormány szerepe a közpénzek hatékony menedzselésében

ÖSSZEFOGLALÓ: Az írás a közkiadások kezelésére alkalmazott különböző módszereket és irányelveket mutatja be, áttekinti a szakirodalmat és az elméleti keretrendszert. A főbb megállapítások között megjelennek a hatékony közkiadás-kezelés fontos pillérei: a fiskális és pénzügyi fegyelem, a kiadások együttes és a makroökonómiai korlátokkal összeegyeztethető kontrollja (amely biztosítja a kiadások fedezetét), a hatékony erőforrás-allokáció (amely tükrözi a kiadási politika prioritásait), a közszolgáltatások hatékony nyújtása és a költségvetés-menedzsment költségcsökkentése. Az írás célja, hogy segítséget nyújtson a pakisztáni kormánynak a megfelelő stratégiák kialakításához a közkiadások hatékony ellenőrizhetősége érdekében.

KULCSSZAVAK: közkiadások, felelős kormányzás, Pakisztán

JEL-KÓD: G18, H3, H11, H30, H61

A közkiadás-kezelés nem új keletű fogalom, csupán a régebbi felügyeleti módszerek újfajta megközelítését takarja. A közkiadás-kezelés mindig kiemelten fontos szerepet töltött be a kormányzati munkában, lévén az egyik leghatékonyabb eszköz a kormányzat számára a bevételek és kiadások ellenőrzéséhez és egyensúlyban tartásához. Régebben a folyamat fő eleme a költségvetés-készítés volt, a kormányzat által felállított folyamatok, a bevételek és kiadások közötti egyensúly megteremtése és a források egyes közfeladatok közötti allokációja révén. A közkiadás-kezelés működésének lényege, hogy egyrészt a hagyományos eljárásokat új normákkal ötvözi a szakpolitikák eredményessége érdekében, másrészt intézményi és felügyeleti folyamatok széles skáláját fedi le, nem csak a hagyományosan a költségvetési eljárásokhoz köthe-

tőket. A közkiadás-kezelés kifejezés nem egy komplex eljárást takar: mindössze a közjavak és közszolgáltatások hatékony költségcsökkentését, a bevételek hatékony beszedését, és a deficités működés elkerülése érdekében a bevételek és kiadások egyensúlyban tartását jelenti.

A hatékony közkiadás-kezelés célja a túlköltekezés elkerülése, a közjavakhoz és közszolgáltatásokhoz kapcsolódó költségek csökkentése és a lehető legnagyobb hasznossággal járó felhasználásuk biztosítása.

A kormányzati stílusok és módszerek jelentősen befolyásolják a közkiadás-kezelés hatékonyságát, mivel a hatóságok feladata a kiadások megfelelő módon történő felügyelete és allokációja az ellenőrizhetőség érdekében, továbbá a hatóságoknak a kiadások és bevételek megfelelő elemzésével képesnek kell lenniük a közkiadás-kezelési programok eredményességének kiszámítására, illetve értékelésére is.

Levelezési e-cím: Mobeenrehman@live.com

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány fő célja, hogy megvizsgálja az egyes országokban a közkiadások kezelésére alkalmazott különböző módszereket és irányelveket, hogy ezáltal megérthessük a kormányzati és irányítási módszerek e területen játszott szerepét. A tanulmány segítséget nyújt a pakisztáni kormánynak a megfelelő stratégiák kialakításához a közkiadások hatékony ellenőrizhetősége érdekében.

A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A közkiadás-kezelés nem teljesen új keletű fogalom: a kormányzati munka eszköze, amelynek alapvető célja a makroszintű fiskális fegyelemhez és a hatékony erőforrás-allokációhoz szükséges pénzügyi eszközök és technikák biztosítása. Az állami kiadások rendszerének hatékony kezelését leginkább az olyan kormányzati stílus segíti, amely intézményi kereteket, költségvetés-készítést, pénzügyi ellenőrzést és költségvetés-menedzsmentet is magában foglal (Todorovic – Djordjevic, 2009). A közkiadások előrejelzése felelős pénzügyi irányítás mellett nem egydimenziós: a jó pénzügyi irányításnak számos aspektusa van. Felelős pénzügyi irányítást olyan reformfolyamatok útján lehet elérni, amelyek részeként megvalósul a közpénzekkel gazdálkodó intézmények hatékony működése és a parlament, a donorközösség, valamint a szabályozó és ellenőrző hatóságok szoros együttműködése. Bevételi oldalon felelős pénzügyi irányítás esetén a bevételeket az igazságos és kiegyensúlyozott adórendszer biztosítja, nem az adófizetőkre kirótt extra terhek, és a bevételek teljes mértékben fedezetet nyújtanak az előirányzott kiadásokra. Kiadási oldalon a felelős pénzügyi irányítás legfőbb ismérve a lakosság preferált igényeinek megfelelő, hatékonyan megtervezett és végrehajtott közkiadás-kezelés (Witt, 2007). Mezőgazda-

sági országoknál ez közvetlenül a mezőgazdaságnak juttatott támogatások csökkentésében és az erőforrások közvetett támogatások nyújtására történő felhasználásában ölt testet, így többek között a magánberuházások és infrastrukturális létesítmények támogatásában (Labintan – Adeniyi, 2010). A hitelfelvétel és az állami költekezés gyakorlatilag azonos, mivel a hitelfelvétel leginkább a kizorító hatással kapcsolatos költségek finanszírozására szolgál (Khan – Gill, 2009).

A mások által finanszírozott szolgáltatások előnyeinek ingyenes felhasználását a közgazdaságtan „potyautas jelenségként” ismeri. A piac nem mindig működik hatékonyan a közjavak megfelelő, hatékony mennyiségének biztosítása tekintetében. A tanulmányok azt mutatják, hogy az emberek nem élnek vissza teljes mértékben a potyautas jelenség adta lehetőségekkel. Bizonyos esetekben ugyanakkor a potyautas jelenség komoly problémát jelent az állami vagy magánszolgáltatások közötti választásban. Relatív bér- és anyagköltség. Melyik az olcsóbb? Közszolgáltatások esetén bármely fix adminisztratív költség relatíve nagyszámú egyénre teríthető szét. Minél nagyobb az adott közösség, annál nagyobb előnnyel jár a költség szétterítése. Ha ez a fajta sokszínűség jelen van, a magánszektor szolgáltatásai hatékonyabbak, mivel az egyének saját igényeik szerint személyre szabhatják fogyasztásukat.

A sokszínűség nyújtotta előnyöket azonban az adminisztratív költségek esetleges növekedésének fényében kell mérlegelni. Az elosztás során figyelembe kell venni a méltányosság és a „javak egalitarianizmusának” problémáját is.

Az állami és a piaci szolgáltatás közötti választás során döntő tényező, hogy az adott piaci környezetben melyik tekinthető hatékonyabbnak. Egy másik fontos kérdés, hogy milyen mértékig lehet teljes szerződéseket kötni a magánszolgáltatókkal. Noha az oktatást legtöbbször az állam biztosítja, nem egyértel-

mű, hogy az oktatás a közjavak közé sorolható. Statisztikai elemzések azt mutatják, hogy az oktatási ráfordítások és az eredmények közötti összefüggés gyenge. Úgy tűnik, az oktatási költségeknek az osztályméret csökkentése érdekében történő általános növelése alig-alig javítja az oktatási eredményeket, bizonyos célzott kiadások ugyanakkor igen hatékonyak bizonyulnak. Különösen a jól megtervezett korai intervencióknál tűnik úgy, hogy azok a jövőbeli tanulmányi eredményeket és kereseteket is befolyásolják. Egyes közgazdászok meg vannak győződve arról, hogy versenyhelyetbe kényszerítve az állami iskolák teljesítménye is javulna. Az egyik, ebbe az irányba mutató javaslat az utalványrendszer, ahol az oktatásra adott pénzügyi támogatást nem közvetlenül az iskola, hanem a tanuló családja kapná. Az utalvány a család által választott bármely minősített iskolában beváltható lenne.

Közjavak esetén a csoport fizetési hajlandósága az egyéni keresleti görbék vertikális összeadásával fejezhető ki. Magánjavak esetén mindenkinek azonos a helyettesítési határértéke, de az egyének eltérő mennyiségeket fogyaszthatnak. Ezért a keresletet az eltérő mennyiségeken horizontálisan kell összesíteni.

Közjavak esetén mindenki egyenlő mennyiséget fogyaszt, de az egyének helyettesítési határértéke eltérő lehet. Így standard magánjavak esetén mindenki ugyanazt az árat látja, és az egyének eldönthetik, hogy mennyit fogyasztanak. Közjavak esetén mindenki ugyanazt a mennyiséget látja, és az egyének döntenek el, hogy milyen árat hajlandók fizetni.

A fejlett országokban – többek között Ausztráliában, Németországban, Svédországban, Japánban, Franciaországban, Hollandiában, Új-Zélandon, az Egyesült Királyságban és az USA-ban – fontos tanulságok vonhatók le a közkiadás-kezelés terén bevezetett reformokból (Tanaka, 2005). A közkiadások kezelésének folyamatában a kulcsfontosságú szerepkörök országonként eltérők lehetnek,

például a brit rendszerben a költségvetés végrehajtásáért a költségek minisztériumok felelősek, Franciaországban ezzel szemben a pénzügyminiszter játssza a kulcsszerepet. Az angolszász országokban a költségek minisztériumok tartoznak teljes felelősséggel a közpénzekért, szemben a frankofón országokkal, ahol a minisztériumok nem rendelkeznek ilyen kiterjedt jogosítványokkal és felelősségi körrel – csupán kezdeményezhetik a kiadási folyamatot, de nincs jogosultságuk annak végrehajtására és nem adhatnak ki például fizetési meghagyásokat vagy nem eszközölhetnek kifizetéseket, mint az angolszász országokban (Linert, 2003).

A jobb eredmények érdekében végzett közkiadás-kezelés eredményeként javult a költség-hatékonyság, az ügyfél-elégedettség, a szakpolitikai eredményesség és az elszámoltathatóság.

Mindezen jellemzők alapján négyféle szemléletmód különböztethető meg, nevezetesen: szerződéses vagy hierarchikus megközelítés, amely az ügynökségekkel és egyénekkal kötött teljesítményalapú szerződésekre épül; centralizált vagy decentralizált megközelítés magánvállalkozók bevonásával, amelynek része a célok meghatározása és a teljesítményértékelés; a költségvetési rendszerbe integrálás programalapú költségvetéssel; és végül az eredmény szemléletű megközelítés, amely az eredménycélokra összpontosít (John, 2003). A kormányzati kiadások és bevételek egyenlősége a költségvetés-menedzsment fontos alapelve. A költségvetés egyik fő problémáját a költségkontroll-folyamatok kikerülő rendkívüli eljárások nagy száma jelenti. Rendkívüli eljárásokon olyan eljárásokat értünk, amelyeket sürgős kiadások végrehajtásának felgyorsításához vezetnek be, de amelyek nagy részével visszaélnek és használatuk rendszerint ellenjavallt. Az átláthatóság érdekében minden kormányzati tranzakciónak a költségvetésen keresztül kell zajlania. A költségvetési tartalmak a ténylegesen rendkívüli kiadások fe-

dezeteként szolgálnak. Elméletileg sohasem lenne szabad „rendkívüli eljárásokhoz”, vagy költségvetésen kívüli számlákhoz folyamodni. A felelőtlen és gyenge kormányzás alááshatja a pénzügyi megszorítások eredményét (Sobhee, 2004).

A közkiadás-kezelés a költségvetés-készítés folyamatát követi, elsősorban azért, mert az eljárásjogi szabályok erősen befolyásolják a kiadások eredményeit. A közkiadás-kezelés három kimenő tényezőre fókuszál: a teljes elköltött összegre, a kiadások összetételére és végül a kormányzati működés hatékonyságára (Schick, 1999).

Az a felfogás, amely a közszolgáltatások teljesítményének mércéjéül a költségvetési normáknak való megfelelést állítja, elszakad az állam által az egyénektől beszedett pénzek elköltésének eredeti céljától, a hangsúly a célról az eszközre kerül át, és ez a köz valós érdekének figyelmen kívül hagyásához vezet.

Naplainkban egyre inkább terjed a hatékonysági indikátorok használata a teljesítmény és az eredmények mérésére mind a vezetői gyakorlatok, mind pedig a közkiadási programok végrehajtása terén (Campo – Tommasi, 1999). Hatékony kiadáskezelés nem valósítható meg világos és pontosan definiált kiadási politika nélkül. Ideális esetben a kormányzat minden kiadási tranzakcióját négy szempont szerint kellene besorolni: adminisztratív felelősség, közgazdasági kategória, funkció (például egészségügy és oktatás az ENSZ meghatározása szerint) és program (például szakpolitikai célok).

Egyes kutatások Pakisztánban a külföldi segélyek és a fiskális magatartás közötti kapcsolatot vizsgálták és megállapították, hogy meggyőző bizonyítékok állnak rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy a kormányzaton keresztül érkező külföldi segélyek erős pozitív hatással vannak a szociális és nem fejlesztési célú kiadásokra. Ugyanakkor ezek a pozitív tapasztalatok is aláhúzzák azt, hogy a külföldi

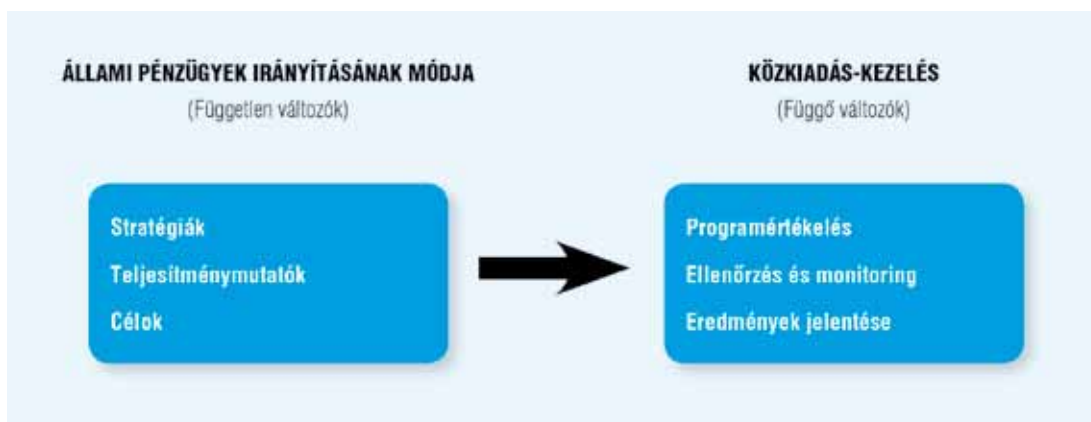
segélyek fejlesztési kiadásokra gyakorolt hatása csekély (Iqbal, 1997).

A közkiadások kezelésében jelentősebb változások csak az állami szektorban végrehajtott nagyobb reformokat követően történtek, miután megváltozott a közkiadási rendszer menedzselésének alapvető célja. A hagyományos adminisztratív megközelítések a költségkontrollra helyezték a hangsúlyt, és azokat a törvényileg előírt költségpolitikáknak és eljárásoknak való megfelelés szerint értékelték, ezzel szemben a közkiadás-kezelés a teljesítményre összpontosít, a gazdasági és makrogazdasági célokat, valamint a közpénzek hatékony és eredményes felhasználását helyezi a középpontba (Premchand, 1993). Az elmúlt évtizedek során számos módszer és javaslat született az állami kiadások hatékonyabb kezelése érdekében, és az új közkiadás-kezelési módszer is ezek közé tartozik. Lényege, hogy a fő hangsúlyt az inputról és az érintett folyamatokról áthelyezi az outputra és a valós végeredményekre, és ezáltal a rendszer érintett folyamatait mindenképpen a helyes irányba tereli (Sarker, 2006).

ELMÉLETI KERETRENDSZER

Tanulmányunkban a független változó az állami pénzügyek irányításának módja, míg a függő változó maga a hatékony közkiadás-kezelés. (Lásd 1. ábra) Mivel a független változó önmagában nem elegendő az összefüggések elemzéséhez, a függő változó méréséhez olyan alkomponenseket vezetünk be, mint a stratégiák, a teljesítménymutatók és a célok. A függő változó elemzésére olyan változókat használunk, mint a programértékelés, az ellenőrzés, a monitoring vagy az eredmények jelentése. Ezen alkomponensek függő változóira (a hatékony közkiadás-kezelésre) gyakorolt hatása így mérhetővé válik, és az eredmények megmutatják, hogy a független változó milyen mértékben befolyásolja a függő változó alakulását.

AZ ÁLLAMI PÉNZÜGYEK IRÁNYÍTÁSÁNAK MÓDJA – KÖZKIADÁS-KEZELÉS



MÓDSZERTAN ÉS EREDMÉNYEK

A közkiadás-kezelés és igazgatási struktúrák egyre inkább reflektorfénybe kerülnek, mivel azok – az állami kiadások hatékonyságának és eredményességének növelése útján – nagyon fontos szerepet játszanak az erőforrások hatékony újraelosztásában. (Lásd 2. ábra)

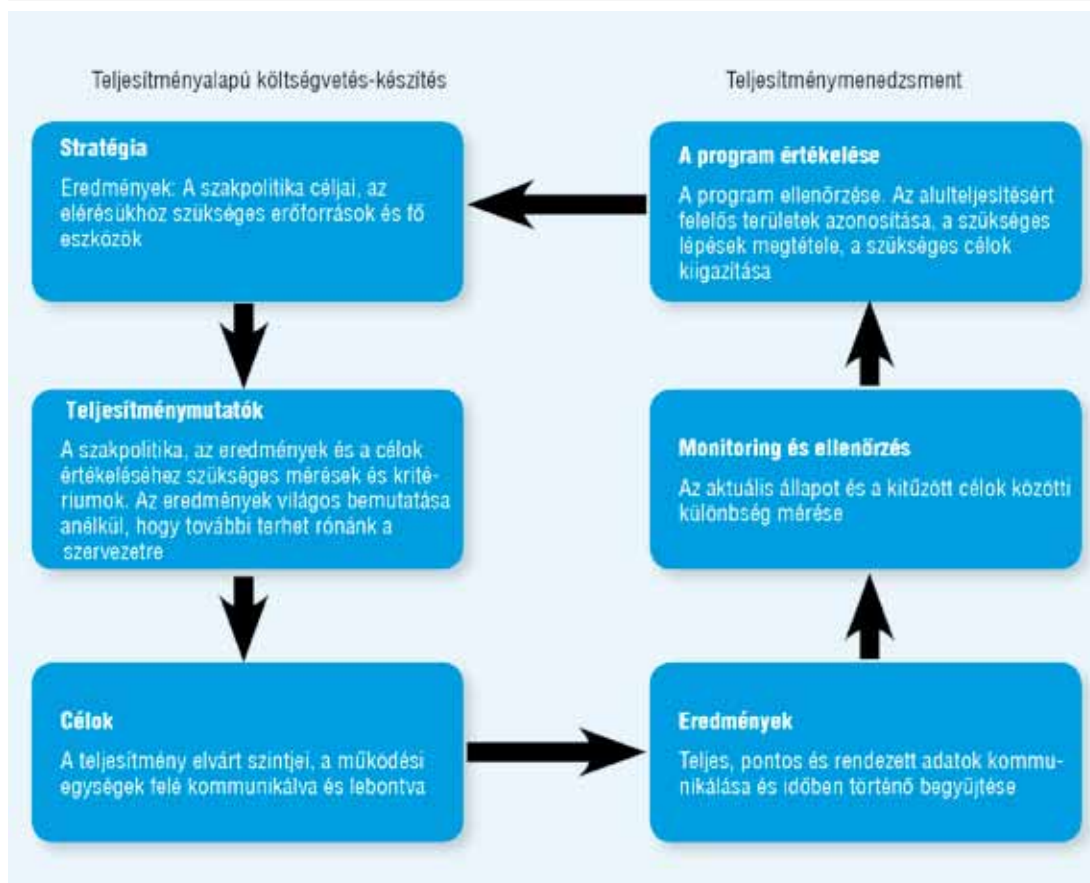
Irányítási eszközként a hatékony közkiadás-kezelés az 1990-es évek közepe óta egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Éppen ezért és e tekintetben a felelős kormányzás messze túlmutat a jogszabályi megfelelésen és a kiadási és eljárásjogi szabályokon, amelyek a közkiadás-kezelés hagyományos megközelítésének fő pillérei voltak. Manapság a döntéshozatal és a megvalósított szaktitikák átláthatósága, a megfelelő közzététel, valamint az elszámoltathatóság hatékony működése a felelős kormányzás mérésének legfontosabb szempontjai. Ez is mutatja, hogy a legtöbb fejlett gazdaságban milyen jelentős mértékben változott pozitív irányba a kormányzathoz való viszonyulás. Sokak számára a felelős kormányzás messze túlmutat a közérdekű információk nyilvánosságra hozatalán és a parlament által működtetett formális elszámoltathatósági mechanizmuson, amelyet a Nemzetközi Valutaalap is szorgal-

maz, és minden folyamatban és eljárásban több civil kontrollt szorgalmaznak, hogy a döntéshozók közvetlenül elszámoltathatók legyenek a nyilvánosság és a döntéshozatal által érintett közszolgáltatások fogyasztói felé.

Az elmaradott és fejlődő országokban a redundáns funkciók kiiktatását követően az indokolható szolgáltatások finanszírozására maradó források elenyészőek. A kiadások funkcionális elemzés segítségével prioritizálhatók, amelynek során az érintett szervezetek pontosítják céljaikat és küldetésüket, lehetővé téve a döntéshozók számára az alapvető, periférikus és felesleges funkciók szétválasztását és ezáltal a nyújtott szolgáltatások hatékonyabbá tételét. Az adóhatóságok részére az Ugandában, Malawiban és Zambiában bevezetethez hasonló autonóm ügynökségi modellt sokan favorizálják, mivel az hatékonynak bizonyult a fizetések növelésében, a korrupció visszaszorításában, valamint a politikai szervezetek és pártok napi munkamenetbe történő beleszólásának megelőzésében.

Az átfogó megközelítés egyik követelménye az értékelés és monitoring által érintett területek módosítása. Az egyedi projektek tevékenységei és eredményei a továbbiakban nem képezik a részletes értékelés tárgyát. Az átfogó jellegű ágazati programok

A TELJESÍTMÉNYALAPÚ KÖLTSÉGVETÉS-KÉSZÍTÉS ÉS -MENEDZSMENT CIKLUSA



hatékonyának és eredményességének biztosítása a donorszervezetek feladata. Ilyen esetekben – mind ágazati, mind makroszinten – a közkiadás-ellenőrzés kulcsfontosságú monitoringeszközzé válik, ezáltal lehetővé téve a közkiadási politika és menedzsment átfogó elemzését. Az utóbbi időben egyre nagyobb szerepet kap a felelős kormányzás kérdésköre is. Egyes szótárakban a kormányzatra, kormányzásra, irányításra nincsenek külön szavak. Éppen ezért a jó kormányzat egyenlő a felelős kormányzással. *Tanzi* szerint a felelős kormányzás nagyon fontos a hatékony gazdasági és pénzügyi menedzsmenthez, amely makroökonómiai stabilitást, társadalmi és gazdasági egyenlőséget, valamint olyan intézményeket biztosít, amelyek aktí-

van részt vállalnak strukturális reformokban, például a nemzeti szabályozások vagy a kereskedelmi liberalizáció terén.

Az olyan tényezők, mint a hozzáértés és a hatékony intézmények hiánya, a tudatlanság, a gazdaságilag nem kellően hatékony ideológiákhoz és a valóságtól elrugaskodott gazdasági modellekhez való ragaszkodás jelentős mértékben ellehetetlenítik a hatékony közkiadás-kezelés működését. *Tanzi* szerint a közkiadásokat – állami beruházási projektek, extra költségvetési számlák, elhunytak nyugdíjának folyósítása, beszerzések, „szellem munkások” stb., továbbá a piaci árak alatt biztosított javak és dolgozók, illetve egyéb diszkrecionális döntések révén – a korrupció számos módon, jelentős mértékben érintheti.

KÖVETKEZTETÉSEK

A kormányzati szektornak a gazdaság többi részétől világosan el kell különülnie, és a kormányzaton belüli szerepeket és feladatokat világos jogi és adminisztratív keretrendszerben egyértelműen definiálni kell. A fiskális információk integritásának biztosítása érdekében független vagy nyilvános felügyelet szükséges. A hatékony közkiadás-kezelés kialakításában a kormányzati gyakorlat kétségkívül döntő szerepet játszik, de nincs olyan konkrét szervezeti modell, amely garantálja a közkiadás-kezelés maximális hatékonyságát. Ha a jelenlegi kormányzati rendszer nem elég hatékony, akkor azt semmi esetre sem szabad hirtelen, a rendszert alapjaiban megrengető módon átalakítani, hanem a csökkenő hatékonyságú régi struktúrával párhuzamosan, fokozatosan kell kiépíteni az új rendszert.

A kormányzati szerep és befolyás mértéke a gazdaságban a kormányzati cégek és állami

vállalatok privatizálásával, a nem kormányzati szolgáltatók bevonásával, a gazdasági liberalizációval és az állami szervezetek méretének csökkentésével átalakult. Az 1980-as évek során az állami szektorban végrehajtott reformok terén a Világbank elsősorban az állami szektor méretének privatizáción keresztüli csökkentésére, valamint a civil szolgáltatások reformjára fókuszált, hogy a közkiadások minimumra csökkentésével a makroökonómiai stabilizációs célok megvalósíthatók legyenek.

A költségvetés-tervezésnek és -készítésnek központi szerepet kell játszania a hatékony közkiadás-kezelésben. A hatékony közkiadás-kezelés négy fontos pillére a fiskális és pénzügyi fegyelem, a kiadások együttes és a makroökonómiai korlátokkal összeegyeztethető kontrollja, amely biztosítja a kiadások fedezetét, a hatékony erőforrás-allokáció, amely tükrözi a kiadási politika prioritásait, a közszolgáltatások hatékony nyújtása és a költségvetés-menedzsment költségcsökkentése.

IRODALOM

CAMPO, S. S. – TOMMASI, D. (1999): Strengthening Performance in Public Expenditure Management. (A közkiadás-kezelés hatékonyságának javítása.) *Asian Review of Public Administration*. Vol. XI, No. 2

FOZZARD, A. – FOSTER, M., (2001): Changing Approaches to Public Expenditure Management in Low-income Aid Dependent Countries. (A közkiadás-kezelés új megközelítései alacsony jövedelmű, segélyre szoruló országokban.) *Fejlesztési Gazdasági Kutatások Intézete, ENSZ Egyetem*. 107. számú vitairat

IQBAL, Z. (1997): Foreign Aid and the Public Sector: A Model of Fiscal Behaviour in Pakistan. (Külföldi segélyek és a közszféra: a fiskális tevékenység modellje Pakisztánban.) *Pakistan Development Review*. 36: 2, pp. 115–129

JOHN, R. (2003): Results-oriented public expenditure management, will it reduce poverty faster? (Eredményorientált közkiadás-kezelés – gyorsabban csökkenti a szegénységet?) ODI-tanulmány

KHAN, R. E. – GILL, A. R. (2009): Crowding Out Effect of Public Borrowing: A Case of Pakistan. (Az állami hitelfelvétel kiszorító hatása: Pakisztán.) MPRA 16292. számú tanulmány

LABINTAN, A. C. (2010): Evaluation of the Necessary of Agriculture Public Expenditure for Poverty Reduction and Food Security in Benin. (A szükséges mezőgazdasági közkiadások felmérése a benini szegénységcsökkentés és élelmiszer-biztonság érdekében.) MPRA 24247. számú tanulmány

NAM, Y. – JONES, R. S. (2003): Reforming the Public Expenditure System in Korea. (A koreai köz-

kiadási reformja.) az OECD közgazdasági részlegének 377. számú tanulmánya, OECD-kiadvány

NEGATU, G. – SANTI, E. – TENCH, E. (2010): Improving governance and Financial Management through budget support: The experience of the African Development Bank. (A kormányzás és pénzügyi menedzsment javítása költségvetési támogatással: az Afrikai Fejlesztési Bank tapasztalatai.) Fejlesztéspolitika Menedzsment Európai Központja, 88B. számú vitairat

LIENERT, I. (2003): A comparison between two public expenditure management systems in Africa. (Két afrikai közkiadás-kezelési rendszer összehasonlítása.) IMF-tanulmány, Nemzetközi Valutaalap, Állampénzügyi Főosztály

OXLEY, H. et al. (1991): The Public Sector: Issues for the 1990s. (Állami szektor: az 1990-es évek kihívásai.) az OECD közgazdasági részlegének 90. számú tanulmánya, OECD-kiadvány

POTTER, B. H. – DIAMOND, J. (1999): Guidelines for Public Expenditure Management. (Közkiadás-kezelési irányelvek.) Nemzetközi Valutaalap, Washington D.C.

PREMCHAND, A. (1993): Public Expenditure Management. (Közkiadás-kezelés.) Nemzetközi Valutaalap, Washington D.C.

SARKER, A. E. (2006): New public management in developing countries, An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh. (Új közmenedzsment a fejlődő országokban, sikerek és kudarcok elemzése, elsősorban Szingapúr és Banglades példáján.) *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 19 No. 2

SCHICK, A. (2003): A Contemporary Approach to Public Expenditure Management. (A közkiadás-kezelés modern megközelítése.) *Világbank Intézet*, szervezeti kormányzati, szabályozási és pénzügyi divízió

SOBHEE, S. K. (2004): The causality between tax and spend of the public sector in Mauritius: A VECM Approach. (Az adó és a közkiadások közötti összefüggés Mauritiuson: a VECM-modell.) *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*. Vol. 1–3

TANAKA, H. (2005): Fiscal Rules and Targets and Public Expenditure Management: Enthusiasm in the 1990s and its Aftermath. (Fiskális szabályok, célok és közkiadás-kezelés: az 1990-es évek fellángolása és következményei.) *Pacific Economic Papers*. NO. 346.

TANZI, V. (2007): Governance, Corruption, and Public Finance: An Overview. (Kormányzás, korrupció és közpénzügyek: áttekintés.) 1. fejezet, *Kormányzás, korrupció és közpénzügyi irányítás*

TODOROVIC, J. D.– DJORJEVIC, M. (2009): The importance of public expenditure management in modern budget systems. (A közkiadás-kezelés fontossága a modern költségvetési rendszerekben.) *facta universitatis* sorozat: közgazdaságtan és szervezés, vol. 6, No 3, pp. 281–294

WITT, M. (2007): Sustainable Public Finance through Good Financial Governance. (Fenntartható állami pénzügyek felelős pénzügyi irányítás segítségével.) *State and Democracy Public Finance and Administrative Reform*

National Audit Office (2001): Measuring the Performance of Government Departments. (A minisztériumok teljesítményének mérése.) HMSO