

## 공기업의 효율적 재정 운영관리 방안 연구

A Study on Effective financial management plan of public institutions

전광섭\* · 정성훈\*\*

Jeon, Kwang-Seob · Jeong, Seong-Hoon

### 초 록

공공기관의 재정 집행의 문제점 및 평가지표 개선, 공공기관 통합관리 방안에 대한 연구를 통해 국가재정의 효율성을 증대시키는 것이 본 연구의 목적이다. 공공기관의 재정 운영상 5가지 문제점(평가지표 체계, 재정운영 통제기구, 민간·공공사업 구분관리, 공공재정 관련 법·제도, 정부 예산지원 관리)이 존재한다. 이러한 문제를 개선하기 위해서는 국회가 참여한 Control Tower(공공재정정책위원회)의 설치와 같은 다양한 의견을 제시한다.

**주요어:** 공공기관, 공공부채, 부채감축, 재정운영관리, 효율적인 재정성과 지표

### ABSTRACT

The purpose of this study is the issue of public institutions and the financial metrics improve enforcement, public institutions through an integrated management plan for the research is to increase the efficiency of public finances is the purpose of this study. In this paper, the financial operations of public institutions in the five issues (evaluation index system, financial management control framework, Private/Public Sector management, public finance law / institutions, government budget support management) is presented. Issues and a variety of public agencies on how to improve this, this paper proposes the following, the participation of Congress Control Tower( Public Finance Policy Committee )is installed.

**Keywords:** public institutions, public debt, decentralization, public financial management ,  
efficient financial and performance indicators

\* 호남대 행정학과 교수(E-mail : khfc19@hanmail.net)

\*\* 대구가톨릭대학교 경제금융부동산학과 교수(E-mail : hoonjs69@naver.com)

## 1. 서론

2014년 6월 현재 304개 기관이 공공기관<sup>1)</sup>으로 지정되어 있으며 공공기관은 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조에 근거하여 기획재정부장관이 지정하는 기관을 의미한다. 304개 공공기관들은 각 법령에 규정된 정부 위탁사업을 수행하기 위해서 출연금, 출자금, 보조금, 재정융자금의 형태로 정부가 예산을 직접 지원<sup>2)</sup>하고 있다. 기획재정부 정부는 2014년 4월, 이들 공공기관의 재무결산 결과<sup>3)</sup>를 공시하였다. 기획재정부에 따르면, 2013년 말 현재 공공기관의 자산총액은 765.3조 원으로 2012년 말 자산총액 724.7조 원에 비해 40.6조 원 증가하였으며, 2013년 말 부채 총액은 523.2조 원으로 2012년 말 부채 498.0조 원에 비해 25.2조 원 증가하였다. 2013년 말 공공기관 전체의 부채비율은 216.1%이며 국가채무<sup>4)</sup> 대비 공공기관 부채비율은 108.4%로 2012년에 비해 소폭 감소한 것이다. 한편 공공기관의 부채는 2010년 이후 국가채무를 초과하고 있다. 2013년 GDP 대비 공공기관 부채비율은 36.6%를 기록하고 있으며 해당 비율은 2009년 이후 지속적으로 증가하고 있는 추세로 국가재정에 심각한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 따라서 향후 국가재정의 지출이 더욱 중요시되어야 하며 그중에서도 특히 공공기관의 예산이 매우

중요함을 알 수 있다. 본 연구는 공기업의 재정 운영에 대하여 한정하여 연구하고자 한다. 공공기관의 재정 집행의 문제점 및 평가지표 개선, 공공기관 통합관리 방안에 대한 연구를 통해 국가재정의 효율성을 증대시키는 것이 본 연구의 목적이다.

## 2. 선행연구

2012년 남유럽 PIIGS국가들의 방만한 재정운영이 만들어낸 경제위기를 경험한 대한민국에서는 최근 정부의 공공기관에 대한 지속적인 지원이 공공기관의 방만한 운영을 부추기고 더 나아가 국가의 위험을 초래할 수 있다는 의견이 계속적으로 제기되었다. 이창원(2009)은 공공기관의 비리와 방만 경영에 대해 정부의 1984년 경영평가제 도입 후 기관장 해임이 2001년도에는 한 건에 불과했지만 2008년에는 해임 4명 경고 17명으로 문책비율이 22.8%에 이르는 것을 지적하고 공공기관에 대한 평가체계의 수정과 민영화를 통한 혁신에 대해서 역설하고 있다. 한편 신정부의 공공기관 정책방향(2013) 발표자료에 따르면 정부의 공공기관 합리화 방향에 대한 설문조사 중 일반시민의 52.2%가 공공기관 관리와 운영의 투명성을 높이는 일을 가장 중점적으로 해야 할 일이라고 지목했으며, 일반

1) 공기업으로 30개 기관, 준정부기관으로 87개 기관, 기타 공공기관으로 187개 기관이 지정되어 있으며 위 기관들은 2014년 1월 공공기관 정가지정을 통하여 공공기관으로 지정되었음.

2) 2013년 기준으로 정부예산안은 349조 원이며 공공기관에 대한 정부지원예산은 51.93조 원임.

3) 매년 공공기관의 재무정보에 대한 정확한 통계는 4월 말에 공식적으로 발표된다.

4) 국제통화기금(IMF)의 기준이 사용되고 있으며, 정부(지방정부 포함)가 직접 차주로서 빌린 돈으로 현금주의 회계기준에 의해 정부가 반드시 갚아야 할 금액으로 정의된다. 즉, 정부 차관을 포함한 차입금, 국채, 국고채무부담 행위만을 의미하며, 정부보증채무와 같은 우발채무나 공기업 부채, IMF차입과 같은 통화당국의 채무 등은 포함되지 않는다.

시민의 33.8%는 공공기관의 방만함을 해소하여 국민의 부담을 줄이는 일에 중점을 두어야 한다고 주장했다. 또한 공공기관의 방만함 해소를 위해 가장 시급한 과제로는 일반시민의 40.5%가 공공기관의 부채감축 등 재무건전성을 높이는 것을 지목하였으며 투명성 제고를 위해서는 일반시민의 52.0%가 공공기관이 보유한 DB를 공개하고 국민과의 소통이 필요하다고 하였다. 이상의 설문조사처럼 대한민국의 공공기관의 재무 건전성에 대한 문제는 더 이상 방관하고 있을 수 없는 시점이며 국민의 요구는 더욱더 커지고 있다. 공공기관의 경영평가제도의 개선과 관련된 연구는 평가방법과 지표 개선이 대부분을 차지하고 있다. 그중 박정수(2012)는 공기업의 부채관련 현황에 대해 외국과 비교하며 설명하면서 재무관리 측면에서는 구분회계제도를 도입하여 공익성 사업과 수익성 사업에 대한 별도의 목표관리를 시행해야 한다고 주장하며 중기재무관리계획의 실효성의 제고와 경영평가제도 개선의 필요성에 대해 주장하였다. 그리고 조택·이창균(2010)은 경영평가제도 중 계량지표의 타당성에 대해 연구하며 지표의 타당성을 제고하기 위해서는 기관들의 재무 건전성 평가지표의 필요성에 대해 주장하며 대안으로는 민간기업의 신용평가모형을 각 평가유형별 특성에 따라 설계하여 신용평가 점수를 지표 내에 포함시키는 방법을 주장하였다. 박종관(2009)도 공공기관의 지속적인 혁신을 위해서는 경영평가제도의 개선 그리고 성과중심의 경영시스템이 중요하다는 점을 역설하고 있다. 늘어나는 공공기관 부채에 대한 해결방법으로는 재정의 투명성과 관련된 사안이 있었다. 박진·최준욱·김지영·허경선(2012)은 2011년 기준 부

채규모 상위 7대 공기업의 부채가 전체 공공기관의 95.5%를 차지하고 있으며 현금흐름의 측면에서 한국전력의 재무위험이 가장 위험하다고 분석했고, 부채의 원인을 정책사업과 요금규제로 지목하고 있다. 이를 해결하기 위한 방법으로는 공공기관의 사업별로 구분한 분리회계와 투명성의 제고가 중요하다고 주장하였다. 광채기(2008)는 국민경제적 관점에서 공공기관의 규모의 방만성, 기관본위의 사업다각화, 조직과 인력의 방만성, 경영혁신을 통한 효율화 노력의 저조, 생산자 본위의 경영활동과 고객만족 노력의 취약을 문제점으로 꼽았고 법과 제도의 방면에서는 민영화와 관련된 체계적이고 효과적인 법적 기반이 없다는 점을 문제점으로 꼽으면서 긍정적인 민영화를 위한 법제도의 체계 구축을 제안하였다. 공공기관의 효율적 재정 운영을 위해서는 법과 제도뿐만 아니라 감사기관에 대한 제고도 필요하다고 주장하였다. 진상기·오철호(2012)는 2010년도 상임감사 평가대상기관을 상대로 공공기관의 자체감사제도의 역량에 대해 연구하였다. 연구 분석의 틀은 관리구조와 인력구조, 조직구조, 서비스구조를 이용하여 연구하였으며 자체감사 운영에 대한 인프라 개선과 독립성의 확보에 대해 연구하였다. 아래의 표에서는 각 선행연구들이 각각의 문제점에 대해 어떤 방식으로 연구하여서 해결방안 또는 정책적 합의점을 도출했는지를 나타내고 있다. 공공기관의 경영의 방만 등으로 인한 부채문제는 대두되고 있지만 연구가 충분하지 않다는 사실을 알 수 있다. 따라서 본 논문에서는 공공기관의 효율적 재정 운영을 위하여 5가지 문제점을 제기하고 각각의 해결방안에 대해 논해보도록 하겠다.

〈표 1〉 공공기관의 문제점 및 재정 관련 선행연구

문제제기	연구자	연구방법	해결방안
경영평가제도 개선	박정수 (2012)	토지주택공사와 한국수자원공사의 사례를 분석	구분회계제도 공공요금 원가보상 공공기관 예비타당성 제고 중장기 재무관리의 실효성 제고 경영평가제도개선
	조택·이창균 (2010)	상관관계와 유의성분석 그리고 회귀분석을 통해서 재무비율과 계량평가지표 간의 타당성 검증	공공기관의 특성에 맞는 신용평가 점수 시스템 개발
	박종관(2009)	참여정부의 공공기관 혁신추진 사례를 분석	획기적인 경영인식 전환 내부경쟁 활성화 및 성과중심 경영시스템 구축, 관리체계의 개선 평가제도의 개선 등
재정의 투명성과 관련	박진·최준욱·김지영·허경선 (2012)	금융성부채(차입금, 사채, 기타이자부담부채)를 위험대상으로 위험평가 후 공공기관 대상으로 부채 발생의 원인을 분석	투명성의 재고와 분리회계 예비 타당성 조사 중기재무관리계획
법제도 체계의 구축	곽채기 (2008)	이명박 정부의 공기업 선진화 추진계획을 법 제도의 현황과 문제점 제기	방만한 경영을 효과적인 민영화를 통해 억제 가능 공정적 민영화성과 창출을 위해서 체계와 제도의 구축
감사제도의 역량	진상기·오철호 (2012)	관리구조, 조직구조, 인력구조, 서비스구조에서 공공기관의 내부통제역량 성숙도를 평가하는 자체감사 역량진단 모델을 바탕으로 공공기관의 자체감사 역량 평가	공공기관 자체감사 협력네트워크 구축의 필요성 자체감사 운영 인프라 제고 자체감사 과정 및 결과에 대한 모니터링 및 결과 활용 강화를 통한 품질관리 제고의 중요성 강조

### 3. 공공기관의 재정현황

공공기관의 재정에 심각한 부담이 되고 있다. 또한 자산이 증가하긴 했으나 당기순이익이 감소하는 모습을 보여주며 수익성의 측면에서도 악화되고 있다.

2013년 기준 공공기관의 부채와 당기순이익 현황은 다음의 [표2]와 같다. 최근 5년간 부채가 빠르게 증가하는 모습을 볼 수 있으며 부채의 증가속도는

〈표 2〉 2013년도 부채, 당기순이익 현황

(단위 : 억 원, %)

	2009	2010	2011	2012	2013
공공기관 부채	338.5	398.9	460.8	498.0	523.2
부채비율(%)	(135.4)	(163.8)	(194.7)	(219.6)	(216.1)
공기업	238.7	292	328.7	353.2	374.2
준정부기관	90.4	98.1	122.3	134.8	138.5
기타공공기관	9.4	8.9	9.7	10.1	10.5
당기순이익	5.9	4.2	-8.5	-1.6	5.3

자료 : 국회예산정책처, 2013회계년도 공공기관 결산평가

또한 5개의 금융공공기관(한국정책금융공사, 한국산은지주, 한국산업은행, 한국수출입은행, 중소기업은행)은 부채비율이 아닌 BIS비율로 관리하고 있다는 이유로 해당 자산, 부채, 당기순이익은 공공기관 결산에서 제외하고 있다. 위 금융공공기관의 경우 결산 발생 시에는 은행의 BIS비율 하락을 막기 위해 손실보전 조항이 있는 금융공공기관의 특성상 정부의 추가 자금 투입이 필요할 수 있어, 금융공공기관의 자산건전성에 대한 철저한 관리가 필요하다.

위 5개의 금융공공기관의 자산총계는 2013년 12월 말 현재 532.8조 원으로 2009년도에 비하여 153.1조 원(40.3%) 증가하였으며 부채는 480조 3,000억 원으로 2012년보다 33조 3,000억 원 증가한 모습을 보여주고 있다.(2009년 대비 139.9조 원

(41.1%) 증가함.) 또한 [표 3]을 보면 당기순이익이 2010년 이후 지속적으로 감소하는 추세를 보이고 있다.(2009년 대비 1.3조 원(-188.7%)감소)

2013년 공공기관의 총 당기순이익은 5.3조 원으로 2012년의 -1.6조 원보다 6.9조 원이 증가된 것이다. 이것은 주로 예금보험공사와 국민건강보험공단 등의 준정부기관의 2013년 당기순이익이 2012년 대비 6.3조 원이 증가한 것에 기인한다. 공공기관의 수익성 측면을 살펴보면 [표 4]에서처럼 전체 공공기관의 당기순이익은 줄어들고 있다. 특히 가장 큰 손실을 보이는 곳은 공기업의 당기순이익이 -4.3조를 기록하였다. 이는 한국철도공사의 용산 개발사업 무산으로 인한 사업해제 손실과 신용보증재단중앙회('13년도 4,000억 원)의 손실 그리고 철도시설공단의 손실('13년도 958억 원)이 크다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 5개 금융공공기관 현황

(단위 : 조 원)

		2009	2010	2011	2012	2013
부 채	한국정책금융공사	159.6	166.1	186.0	216.8	230.0
	산은금융지주	128.0	127.9	148.0	167.1	175.8
	한국산업은행	121.8	108.9	128.4	144.6	149.0
	한국수출입은행	35.8	40.6	48.1	45.9	52.2
	중소기업은행	145.0	159.0	172.8	184.3	198.2
	합계	340.4	365.6	406.8	447.0	480.3
당기순이익 합계		0.7	2.7	2.4	1.3	-0.6

자료 : 국회예산정책처, 2013회계년도 공공기관 결산평가

주 : 1. 상기 증감액은, 증감율은 2009년 대비 2013년 수치임.

2. 산은금융지주는 한국정책금융공사의 자회사이며, 한국산업은행은 산은금융 지주의 자회사로, 산은금융지주와 산업은행의 재무현황은 한국정책금융공사의 연결재무제표에 포함되어 있어 상기 재무현황 집계시에는 한국정책 금융공사의 연결재무제표만을 합산함.

3. 한국수출입은행과 한국정책금융공사는 2012년부터, 중소기업은행은 2010년부터 국제회계기준을 적용한 재무제표임. 나머지 재무제표는 각 기업의 연도별 연결재무제표를 사용하여 합산함. 따라서 각 기간별 수치의 직접 비교에는 한계가 있음.

〈표 4〉 공공기관 당기순이익 현황

(단위 : 억 원)

	2009	2010	2011	2012	2013
당기순이익 합계	5.9	4.2	-8.5	-1.6	5.3
공기업	3.6	2.3	-0.5	-3.4	-2.4
준정부기관	1.3	1.2	-8.3	1.6	7.9
기타공공기관	0.9	0.6	0.3	0.2	-0.2

자료 : 국회예산정책처, 2013회계년도 공공기관 결산평가

2013년도의 부채금액이 가장 많이 증가한 공공기관 및 당기순이익이 큰 폭으로 증가 또는 감소한 기관은 [표 5]와 같이 구성 되어 있다.

한국토지주택공사의 경우 자산과 2012년도 대비 2013년도 부채증가액순위가 각각 1, 2위를 기록하고 있으며 한국전력공사의 경우는 자산과 부채증가액순위가 각각 2위와 1위를 기록하고 있다. 자산의 순위는 한국토지주택공사, 한국전력공사, 한국도로공사 순으로 SOC 관련 공사들이 자산을 많이 보유하고 있으며 부채증가액도 대부분 SOC 관련 사업들이 차지하고 있다.

〈표 5〉에서 보는 바와 같이 2012년도 대비 2013년도의 부채금액이 가장 많이 증가한 공공기관은

한국전력공사로서 9.0조 원이 증가하였다. 이는 2013년 1월과 11월, 각각 평균 4%와 5.4%의 전기요금을 인상하여 2013년에 1,743억 원의 당기순이익이 발생하였으나 2013년 16.4조 원의 발전소 및 송전선 설비투자를 수행하면서 대규모 금융부채가 발생한 것에 기인한 것이며 한국토지주택공사의 경우 2012년 대비 2013년의 부채가 4.2조 원이 증가하였으며, 한국철도공사의 경우 2013년 부채가 2012년에 비해 3.3조 원 증가하는 등 지속적인 영업 손실이 발생하고 있다. 이외에도 한국농어촌공사 및 한국도로공사 순으로 2012년 대비 2013년의 경우 부채가 계속하여 증가하고 있다.

〈표 5〉 공공기관 자산 및 부채 당기순이익 증감 순위표

(단위 : 억 원)

자산			부채증가액			당기순이익증감			
순위	기관명	2013년	순위	기관명	2013년	순위	기관명	2013년	
1	한국토지주택공사	1,734,186	1	한국전력공사	90,000	순 이 익	1	예금보험공사	38,408
2	한국전력공사	1,555,270	2	한국토지주택공사	42,000		2	한국전력공사	32,523
3	한국도로공사	534,908	3	한국철도공사	33,000		3	국민건강보험공단	23,674
4	한국가스공사	422,718	4	한국가스공사	25,000		4	한국석유공사	1,882
5	한국석유공사	288,005	5	한국철도시설공단	22,000		5	한국감정원	1,720
6	한국수자원공사	256,039	6	한국장학재단	13,000		6	한국철도시설공단	-885
7	한국철도공사	223,098	7	한국광물자원공사	12,000		7	신용보증재단중앙회	-2,149
8	예금보험공사	173,235	8	예금보험공사	8,000	순 손 실	1	정책금융공사	-15,362
9	중소기업진흥공단	164,978	9	한국농어촌공사	7,000		2	무역보험공사	-2,760
10	한국철도시설공단	163,534	10	한국도로공사	6,000		3	기술신용보증기금	-2,388

자료 : 2013년 공공기관 경영공시 재무정보

- 주 : 1. 부채순위의 경우는 2012년 대비 부채증가액을 기준으로 산정하였음
- 2. 당기순이익 증감액 순위는 2012년 대비 수치임

#### 4. 공공기관 재정 운용상 문제점

본 논문에서는 공공기관의 재정 운영상 5가지 문제점(평가지표 체계, 재정 운용 통제기구, 민간·공공사업 구분관리, 공공재정 관련 법·제도, 정부 예산지원 관리)을 제시한다. 다양한 선행연구들이 이루어진 평가지표 체계와 공공재정 관련 법·제도의 개선 등과는 달리 재정운용 통제기구나 민간과 공공의 구분관리 그리고 정부예산지원의 면도 살펴볼 것이다. 박정수(2012)에서 공기업의 부채 개선 방안 중 하나로 평가지표의 개선을 제시하고 있다. 본 연구에서는 부채와 관련하여 초점을 맞추어 봤으나 본 논문에서는 부채만이 아닌 성과지표의 개선이 필요하다고 판단된다.

우선 공공기관 자체사업의 발굴지표의 수정이 필요하다. 현 지표의 체계는 수익성 지표를 상향시켜야 한다는 부담으로 민간부분과 경쟁하는 사업으로 진출하는 경향이 있었으며 이로 인해 과도한 금융부채 및 우발채무가 야기되어 재무 건전성이 악화되었다. 또한 현재의 정부경영평가상에서의 공공기관들은 신사업을 지속적으로 발굴하지 않으면 안 되는 상황에 처해 있다고 볼 수 있다.

다음으로 매출 및 순이익 신장을 요구하는 성과지표를 수정해야 한다. 매출과 순이익 증가율 관련 지표는 매출액의 감소가 공공기관의 역할 축소로 받아들여지게 하여 매출액 신장을 위해 과도한 투자와 채권발행을 유발하며 공공기관의 역할의 희석을 초래하여 민간부분과 경쟁하도록 만든다.

마지막으로 실질적 업무만을 성과지표에 반영하지 않는 점이다. 외부의 변수나 외부보고서가 포함되지 않은 성과평가 자료는 업무의 노력 없이 외부 변수에 의해서 성과평가가 결정되는 사례가 빈번하며, 이로 인해 과도한 예산 지원이 발생한다.

재정 운영 통제기구의 부채와 관련된 선행연구는 잘 이루어지지 않았으나 박정수(2012), 박진·최준욱·김지영·허경선(2012)은 방만한 재정운영의 해결책으로 공공기관의 예비타당성 조사를 꼽았으며, 진상기·오철호(2012)는 자체감사의 신장을 역설하였다. 또한 방만한 재정운영이나 도덕적 해이(moral hazard)를 제재할 통제기구의 부채는 공공기관 부채의 지속적 증가로 이어져 국가재정의 심각한 위기를 초래할 수 있다.

〈표 6〉 평가지표 체계상 문제점

문제점	내용	비고
과도한 공공기관 자체사업 지표 발굴	<ul style="list-style-type: none"> <li>수익성 지표 부담 민간부분과 경쟁하는 사업 진출</li> <li>금융부채 및 우발채무를 야기하여 재무건전성 악화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>우수한 정부 경영평가 점수취득을 위해서는 신사업 위주의 지속적 발굴</li> </ul>
매출 및 순이익 신장 위주의 성과지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>매출액 및 순이익증가율 관련된 지표가 과도한 채권발행</li> <li>공공기관의 역할 희석과 민간과의 경쟁</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>매출액이 줄어든다면 공공기관 역할 축소의 의미로 받아들여 지속적으로 증가 유지를 하여야 함</li> </ul>
외부변수에 의한 성과지표결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무 노력 없이 외부변수에 의해 성과평가 결정</li> <li>과도한 예산 지원 발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부변수나 외부보고서가 성과 평가 자료에 포함 안 된다면 직원들의 부담이 커짐</li> </ul>

〈표 7〉 재정운영 통제기구상 문제점

문제점	내용	비고
공기업의 부채와 사업의 통제 기구의 부채	<ul style="list-style-type: none"> <li>공기업 부채와 국가채무를 합하면 GDP 대비 70~80%로 적은 규모가 아님</li> </ul>	공기업의 부채는 지속적으로 증가가 예상됨

이전까지의 공공기관의 회계는 사업별 구분회계가 되어있지 않아 기업의 투명성과 정부 경영에 대한 평가가 어려웠고, 정부의 평가지표에 수익사업이 연관되어 있어서 공공기관은 수익사업에 치중하여 경쟁력 하락으로 인해 재무건전성이 악화되어왔다. 이러한 행태는 민간이 할 수 없는 공익의 역할을 하는 것이 아니다. 또한 유미년(2012)연구에서는 공공성과 수익성의 상관관계가 유의미하지 않다고 밝혔다. 서로 상쇄적인 관계는 아니지만 수익성의 지표가 공공성의 지표가 될 수 없다는 의미기도 하다. 하지만 공익의 역할을 위한 공공기관의 비시장성 기능은 손실이 커지기도 한다. 정부는 이러한 사항에 대해 법적으로 손실보전 공공기관을 지정 및 시행하고 있는데 공공기관의 손실보전을 할 수 없을 때 정부가 그 부족분을 채워주는 역할을 한다. 그러나 손실보전 공공기관의 부족액을 보존할 때 정부는 시장성, 비시장성을 가리지 않고 지원하는 모습을 보이고 있다. 2013년 기준 손

실보전 공공기관의 부채는 181조 원<sup>5)</sup> 가량으로 2013년 말 공공기관 총 부채규모인 523.2조 원의 35%를 넘는다. 즉, 손실보전의 공공기관 부채가 정부재정의 악화와 우발성 채무에 큰 영향을 줄 수 있다는 것이다. 따라서 정부는 비시장성 기능에만 손실보전하는 방법이 필요할 것이다.

최근 공공기관의 부채와 방만한 경영을 내부의 문제만이 아닌 제도의 문제점에서 찾는 경우도 나타나고 있다. 공공기관은 국가가 보증을 하고 손실보전 공공기관의 경우 공공기관의 지불불이행 상태가 될 때 정부가 나서서 채무를 변제해야 하는 상황이 된다. 하지만 현재 대한민국의 공공기관의 재정 관련 법 또는 제도가 충분히 갖추어지지 않은 상태라고 볼 수 있다. 정부의 공공기관 부채와 관련한 체계적인 원인규명의 노력과 부채 감소를 위한 노력부족으로 인하여 금융부채와 우발채무가 증가하고 있는 상황에서 금융부채와 우발채무에 관리기능이 절실히 필요하다.

〈표 8〉 민간·공공사업 구분관리상 문제점

문제점	내용	비고
수익사업과 공공사업간 구분회계 미 정착	<ul style="list-style-type: none"> <li>구분회계가 구분이 되어 있지 않아 정확한 정부 경영 평가가 어려움</li> <li>구분회계가 되어야 기업의 투명성 제고</li> </ul>	복잡하기 때문에 정부와 공공기관의 의지가 필요
민간과 사업이양 및 기능조정 미이행	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관은 민간이 할 수 없는 공익의 역할을 하는 기관 수익사업은 민간이양이 필요</li> <li>수익사업 위주의 사업영위 시 경쟁력 하락으로 재무건전성 악화</li> </ul>	정부평가지표와 연관되어 있고, 공기업의 영속성 과도 연관
무분별한 손실보장장치	<ul style="list-style-type: none"> <li>손실보전 공공기관이란 설치 근거 법에 이익적 합금으로 공공기관의 손실보전 할 수 없을 때 정부가 그 부족액을 보존해주도록 하는 법률이 있는 기관을 의미</li> </ul>	비시장성 기능이라도 손실보전금액이 너무 커서 근거법의 의미가 없음

5) 2014년 5월 말 현재 설립 근거법에 정부의 손실보전조항이 규정되어 있는 공공기관은 대한석탄공사, 한국토지주택공사 등 14개 기관이다. 2013년 말 기준으로 손실보전공공기관의 부채 현황은 181조이며, 금융공공기관의 손실보전 부채는 480조 2,976억 원 등 총 661조 8,988억 원이나 금융공공기관의 부채는 기획재정부 공공기관 부채집계에서 제외됨.

또한, 현재의 지방분권과 균형발전이라는 환경 속에서 국가공기업의 다각적인 발전이 필요하며 중앙 공공기관과 지방 공공기관의 이해관계로 인한 사업이양 및 기능 조정부분이 제대로 이루어지지 않아서 재정의 효율성이 저해되고 있다. 공공기관의 재정 관련한 법과 제도가 체계적이지 않아 공사채 발행의 한도 및 프로젝트 파이낸싱(Project Financing)대출에서의 문제점이 있고, 인건비, 복리후생비 등 재정지출이 과도하게 이루어지고 있지만 인건비와 복리후생비 같은 부분은 민감한 부분이라 쉽게 법과 제도를 강화할 수 없다.

정부는 2013년 기준으로 공공기관에 51.93조 원, 전체 정부예산 349조 원의 14.8%를 예산으로 배정하고 있다. 51.93조 원의 금액을 지원함에 있어 추후 관리가 필요한데 당국의 관리는 적절하게 수행되고 있지 않다. 공공기관들은 다음해 예산지원금을 더 받기 위해서 공공기관 부서별 예산 집행률

100%를 성과지표에 반영하고 있고 그에 따라 매년 국회에 예산 증액을 요구한다. 이러한 부분은 효율적이지 못한 방만한 운영의 예라고 볼 수 있다.

위의 사안의 문제점은 통제시스템의 부재만이 아닌 자체수입 예산에 대한 보다 정교한 가이드라인이 없는 것이다. 예산집행 기관 중 위탁집행형 준정부기관은 예산집행에 높은 비중을 가지고 있는데 2013년 기준 78.4%인 78조 4,000억 원을 집행하고 있다.<sup>6)</sup> 그리고 이와 같은 독식은 예산의 다른 사업으로의 활용에 부정적인 영향을 끼치게 된다. 따라서 매년 예산집행 이후 충분한 관리가 이루어지지 않는다면 공공기관 재정의 효율적 운용이 이루어질 수가 없다.

〈표 9〉 공공재정 관련 법·제도상 문제점

문제점	내용	비고
금융부채 및 우발채무 관리 기능 부재	• 공공기관의 지급불이행 위험시 정부재정에서 우발채무 위험 증가	정부의 공공기관 부채에 대한 체계적인 원인규명과 부채감소를 위한 노력이 부족한 실정임
지방자치단체에 대한 사업이양 및 기능조정 미흡	• 국가공기업의 다각적 역할변화가 필요 • 지방으로의 이양 및 상호 기능조정 가능성 국가공기업의 기능적 측면에 초점을 두어 재정 효율성 극대화	중앙 과 지방 공기업간의 사업이양은 이해관계가 얽혀 제도 개혁이 어려움
공공기관 재정관련 법·제도의 무분별한 적용	• 공사채발행 한도 및 PF 대출관련 등 재정지출이 보수적이지 않은 경우 많음	인건비, 복리후생비 등은 민감한 부분

6) 2013회계연도 정부의 세출예산에 포함되는 공공기관 직접지원액은 총 51조 9,300억 원이며 공공기관 유형별로 정부지원현황을 보면 공기업에 대한 지원액이 4.33조 원(8.4%), 기타 공공기관에 대한 지원액이 6.84조 원(13.2%)이다.

자료 : 국회 예산정책처 2014년 7월 자료

〈표 10〉 정부 예산지원 관리상 문제점

문제점	내용	비고
예산대비 예산 집행율의 관리, 감독 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공공기관 예산대비 예산집행율이 매우 높은 편임</li> <li>• 차년도 예산지원금을 더 받기 위해 매년 과도한 예산 집행율을 기록함</li> </ul>	효율적 예산 통제 시스템의 부재로 매년 예산배정이 증가
예산지원금액의 효율적 배분 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 높은 비중의 예산집행기관은 위탁집행형 준정부 기관</li> <li>• 예산의 타 사업에의 활용을 저해하는 결과 초래</li> </ul>	자체수입 예산에 대한 보다 정교한 추정을 위한 가이드라인 부재

## 5. 공공기관 재정 운용의 개선방안

공공기관의 부채는 2013년 말을 기준으로 2013년 GDP 대비 공공기관 부채비율은 36.6%를 기록하는 등 2010년 이후 국가채무를 초과하고 있으며 규모나 비율 측면에서 증가세를 지속하고 있다. 이러한 원인으로는 공공기관 재정운영에 있어서 다음과 같은 문제점에 기인한 것으로 볼 수 있다. 첫째로는 평가지표 체계의 문제점, 둘째로는 재정운용 통제기구의 문제점, 셋째로는 민간·공공사업 구분관리의 문제점, 넷째로는 공공재정 관련 법제의 문제점, 마지막으로 정부예산지원 관리의 문제점 등이다. 따라서 공공기관 재정 운용의 5가지 문제점을 개선할 수 있는 방향에 대해 알아볼 필요가 있다.

### 5.1. 평가지표 체계의 개선방안

기존 평가지표의 문제점으로 지적되었던 공공기관 자체사업 발굴지표와 매출 및 순이익 신장을 요구하는 성과지표 그리고 실질적 업무만 성과지

표에 포함되는 사안들이 있으며 이를 개선하기 위해서는 여러 가지 방법이 있다. 먼저, 일관되고 효율적인 경영평가지표 체계가 구축되어야 한다. 정책사업 수행의 영향을 고려하여 부채과다나 방안 경영 등 특수상황의 공공기관 관리 시 일관된 경영평가지표의 체계적인 기준이 마련되어야 한다. 특히 평가지표의 체계에서 수익성 사업부분을 배제하여야 한다. 공공기관의 목적과 기능을 고려할 경우 공공사업에 대한 평가가 매우 부족한 실정이다. 또한 수익사업과 공공사업의 상관관계가 유의하지 않다는 연구<sup>7)</sup>도 있으므로 공공기관을 평가하는 데 있어 수익성을 따지는 것은 바람직하지 않은 평가방법이라 할 수 있다. 둘째로는 공공기관이 공익사업에만 집중적으로 진출할 수 있도록 제도적 보완이 필요하다. 보완된 제도를 바탕으로 성과지표에 공공기관의 공익사업에 대한 지표를 추가한다면 더욱 옳은 평가방법이 될 수 있다. 셋째로는, 매출과 순이익에 대한 성과지표를 수정해야 한다. 현 평가지표상에 존재하는 매출액과 순이익에 대한 지표는 공기업의 매출확대에 대한 부담감으로 공기업 본연의 임무에 충실하지 못한다는 문제점

7) 유미년 2012 “공기업 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”

으로 인하여 비효율적인 재정운영이라 볼 수 있다. 따라서 매출액증가율을 성과지표에서 삭제하고 인건비와 판매관리비 지표를 강화하는 것이 필요한데, 이는 인건비와 판매관리비의 지표는 공공기관의 규모나 비용의 효율성 및 사업의 효율성을 나타내는 지표가 되기 때문이다. 마지막으로 업무와

관련된 성과지표는 예산의 집행과 연계가 된다. 부풀려진 예산의 집행은 곧 배정예산의 증대를 불러오게 되고 재정의 효율을 떨어뜨린다. 따라서 성과지표에 다른 외부의 변수나 과대평가가 되지 않도록 축소차원에서 실질적인 업무만 반영해야 할 것이다.

〈표 11〉 평가지표 체계의 문제점과 개선방안

문제점	개선방안
과도한 공공기관 자체사업 지표 발굴	• 수익성 사업 부분은 배제, 꼭 필요한 공익성 사업에만 진출 가능토록 제도 보완이 필요하고, 이를 성과지표에 반영
매출 및 순이익 신장 위주의 성과지표	• 매출액 증가율을 성과지표에서 삭제하고, 인건비 등 판매관리비 지표를 강화
외부변수에 의한 성과지표의 결정	• 예산집행과 연계되므로 축소차원에서 실질적 업무만 정부경영 평가에 반영

## 5.2. 재정운영 통제기구의 개선방안

공공기관의 재정 운영에 대한 통제기구의 부재는 자연스럽게 공공기관의 방만한 경영과 재정운영 및 부채증가에 좋지 않은 영향을 미쳤다. 예를 들어 공공기관에 대한 과도한 재정 지출에 있어서 이를 제대로 감시 및 통제할 수 있는 기구가 존재하지 않아 자연스럽게 통과가 되며 재정의 과도한 지출이 발생하게 된다. 물론 현재 국회예산정책처가 존재하지만 본 연구에서는 이보다 더 체계화된 부서를 제시한다. 국회 예산결산위원회 산하에 공공재정정책위원회<sup>8)</sup>를 설치하여 공공기관의 재정 요구 등에 중·장기적인 관점으로 계획적인 운영이 되도록 억제 또는 조정이 필요하다. 그리고 공공재정정책 위원회를 통하여 국가의 채무와 공공기관의 채무

연계 위험관리 시스템을 도입하여 국가와 공공기관의 부채감축 및 우발채무에 관한 지속적이고 신속한 대응이 필요하다. 또한 과도한 국책사업에 대해서 재동장치 역할을 할 수 있는 독립적인 통제기구로 성장하여야 할 것이다.

이와는 별도로 공공기관경영평가단을 상설 조직화하는 방안도 검토할 만하다.

공공기관 경영평가기간 동안 한시적으로 운영하고 있는 경영평가단을 공공기관 운영위원회 산하에 상설 조직화하여 경영평가의 대상 및 평가의 유형의 재정의, 기관과 기관장 평가의 차별화 및 계량지표 비중 강화를 통한 평가의 객관성 강화, 부채관리 및 복리후생 평가 강화, 경영평가결과 활용도 제고 등 공공기관의 경영개선에 도움을 주는 방안을 상시적으로 점검하여야 한다.

8) 현재는 공공기관을 총괄하는 위원회로서 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제9조에 의거 공공기관운영위원회를 두고 있음.

〈표 12〉 평가지표 체계의 문제점과 개선방안

문제점	개선방안
공기업의 부채와 사업의 통제 기구 부재	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산결산위원회 산하에 공공재정정책위원회를 설치</li> <li>국가채무와 공공기관 채무 연계 위험관리시스템</li> <li>과도한 국책사업에 대한 통제장치</li> </ul>

### 5.3. 민간·공공사업 구분관리에 대한 개선방안

구분회계는 복잡하고 정부와 공공기관의 의지가 필요하기 때문에 시행되지 않았으나, 2014년 회계연도까지는 기획재정부 주도하에 부채관리의 중요성, 기관의 대표성 등을 고려하여 한국전력공사 등 13개 공공기관을 시범기관으로 선정하여 구분회계제도를 운영할 예정이다. 정책사업과 자체사업을 구분한 재무제표 작성이 가능하게 되므로 정책사업으로 인한 과도한 부채증가는 줄어들 것이다. 이를 위해서는 수익사업과 공공사업에 대해 각각 구분회계를 시행하여 수익사업 분야의 평가비중을 좀 더 줄이고 공익사업에 대한 평가의 비중을 좀 더 높일 필요성이 있다. 또한 공익사업 중 사업부분의 수익성 지표는 제외하고 효율성 지표를 강화하여 평가에 비중을 두고 관리할 필요성이 존재한다. 기존의 수익사업은 공공기관의 정부평가지

표와 연관되어 있어 공공기관이 지속되려면 수익사업을 지속적으로 시행했어야 했다. 하지만 민간과 공공사업의 구분관리를 통해 수익사업은 지방으로 이전하고 공공기관은 공익사업만 추진하는 방향으로 나아가야 할 것이다.

공공기관의 공익사업 추진에는 재정위험의 문제를 안고 있다. 공익사업은 대부분 초기 인프라 구축비가 많이 드는 사회간접자본(SOC : Social Overhead Capital)을 제공하는 공기업 및 에너지 관련 공기업의 부채 규모가 전체 부채 규모 중 상위권을 차지하고 있으며<sup>9)</sup> 이는 비시장성 기능이라 볼 수 있다. 비시장성기능의 손실보전 금액이 너무 커지게 된다면 손실 보전 근거법의 의미가 퇴색되므로 공기업의 부채와 경영성과에 대해서 철저한 관리와 감독 그리고 파산제도의 도입이 필요하다.

〈표 13〉 민간·공공사업 구분관리의 문제점과 개선방안

문제점	개선방안
수익사업과 공공사업 간 구분회계 미 정착	<ul style="list-style-type: none"> <li>수익사업부분은 평가비중을 줄이고 공익사업 부분을 평가에 대폭 반영</li> <li>구분회계를 통해 공익사업부분의 수익성지표 제외, 효율성지표 강화</li> </ul>
민간과 사업이양 및 기능조정의 미이행	<ul style="list-style-type: none"> <li>필요한 공익사업만 추진하고, 수익사업은 민간부분으로 이양</li> </ul>
수익사업과 공공사업 간 구분회계 미 정착	<ul style="list-style-type: none"> <li>부채와 경영성과에 대해 보다 철저한 관리·감독 및 파산제도 도입 필요</li> </ul>

9) 박진 (2012) “공공기관 부채의 잠재적 위험성분석과 대응방안”

## 5.4. 공공재정 관련 법·제도의 개선방안

2013년 기준 금융부채와 우발채무를 합하게 되면 283.1조 원 규모이다. 공공기관의 우발채무는 공공기관이 자회사 등 타인을 위하여 지급보증 등을 제공하는 경우 차입금과 원리금 상환이 완료될 때까지(지급보증채무의 면제 시) 우발채무의 위험에 노출된다는 점에서 위험요인이 크다. 그러나 정부는 공공기관의 부채는 채무불이행위험에 노출된 장·단기 차입금, 사채 등 금융부채의 규모가 어느 정도이며 증가한 원인은 어디에 있는지에 대한 체계적인 규명은 물론 부채규모 감소를 위한 노력이 부족했다. 금융부채의 경우 실물자산이 아니기 때문에 재정건전성에 상당히 위협적인 존재가 된다. 따라서 공공기관의 공사채 발행에 대한 한도를 재검토해야 하며 공사채발행의 한도를 대폭 축소시키는 것이 재정의 효율적 이용에 다가가는 것이다.

현재까지 지방자치단체에 대한 연구는 많았는데 국가사무의 지방이양 또는 재원의 이양이 가장 큰 화두였다. 하지만 중앙의 공기업사업이 지방으로의 이전은 거의 전무하다. 지역균형발전 측면에서

공공기관 및 공기업 관련 사업은 중앙집권적이라 볼 수 있기 때문이다. 예를 들어서 한국토지주택공사의 지방 지역사업의 경우 지방자치단체로의 사업권을 이양해서 자체적으로 해결할 경우 지역경제의 발전과 지방의 재정자립도에 도움을 줄 것이다. 따라서 효율적인 재정운영을 위해 중앙공기업과 지방 공기업 간의 사업 이양 및 기능조정 필요가 존재한다.

2013년 4월 코레일의 공사채 발행한도를 2배에서 8배로 확대하는 철도공사법 개정안을 발의했다.<sup>10)</sup> 2013년 기준 공공기관인 한국철도공사의 부채는 17조 6,000억으로 부채비율은 372%에 이른다. 공사채 발행한도 또는 PF대출 관련 법률·제도 등 보수적인 입장에서의 공공기관의 부채 관련 법·제도를 적용할 필요가 있다. 특수한 상황이긴 하나 만약 코레일이 발의안과 같이 8배로 개정이 된다면 코레일의 이자비용 및 채무불이행 위험은 더욱 커지게 되고 정부의 부담 또한 가중될 것이다. 따라서 재정지출 관련 법과 제도를 보다 보수적으로 적용할 필요성이 있다.

〈표 14〉 공공재정 관련 법·제도의 문제점과 개선방안

문제점	개선방안
금융부채 및 우발채무 관리 기능 부재	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 금융부채는 실물자산이 아니기 때문에 재정건전성에 대단히 위험함</li> <li>• 공공기관 공사채발행한도 재검토필요하고 공사채발행한도 대폭 축소해야 함</li> </ul>
지방자치단체에 대한 사업이양 및 기능조정 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중앙공기업과 지방 공기업 간의 사업 이양 및 기능조정 필요</li> </ul>
공공기관 재정 관련 법·제도의 무분별한 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재정지출 관련 법·제도를 보수적으로 적용할 필요가 있음</li> </ul>

10) 머니투데이 2013년 4월 22일 『[단독]코레일 공사채 발행한도 2배→8배 확대추진』 인용

### 5.5. 정부 예산지원 관리의 개선방안

2013회계연도 정부의 세출예산에 포함되는 공공기관 직접지원액은 총 51조 9,300억 원으로 공공기관 유형별로 정부지원현황을 보면 공기업에 대한 지원액이 4.33조 원(8.4%), 기타 공공기관에 대한 지원액이 6.84조 원(13.2%)이다.

예산의 비중은 2013년 기준 정부예산안 349조 원 중 14.8%로 크지만 예산집행 평가 등에 대한 효율적 예산시스템의 부재로 매년 예산 배정액이 늘

어나는 추세이다. 보다 효율적인 예산집행을 위해서는 예산집행에 대한 관리와 감독을 강화해야 하며, 예산 집행율이 낮은 공공기관에 긍정적인 비용절감으로 인정하고 인센티브를 제공하는 방법이 있다. 또한 편중되어있는 예산안의 경우 정교한 가이드라인이 없기 때문에 효율적 배분이 이루어지지 않다고 볼 수 있으며 제도의 개선을 통해 정교한 가이드라인이 세워진다면 보다 효율적인 예산 분배가 가능할 것이다. 추가적으로 계량적 시스템을 도입하여 효율성을 극대화할 필요성이 존재한다.

〈표 15〉 정부 예산지원 관리의 문제점 과 장애물

문제점	개선방안
예산대비 예산 집행율의 관리, 감독 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>예산집행에 대한 관리, 감독을 강화해야 함</li> <li>예산 집행율이 낮은 공공기관에 인센티브를 제공</li> </ul>
예산지원금액의 효율적 배분 미흡	<ul style="list-style-type: none"> <li>정교한 가이드라인 제공을 위한 제도개선의 필요</li> <li>효율적 배분을 위한 계량시스템 도입</li> </ul>

## 6. 공공기관 효율적 재정관리 방안

4장과 5장에서는 공공기관의 재정운영상 평가 지표 및 재정운영 통제기구, 민간-공공사업의 구분 관리, 공공재정 관련 법제도, 정부예산 지원관리 등 5가지 문제점과 개선방안에 대하여 살펴보았다. 이외에도 다음과 공공기관의 효율적인 재정관리 방안으로서 다음과 같은 사항을 제시하고자 한다. 우선 정부기관과 민간기업 및 국회가 참여한 공공재정정책위원회를 설치하여야 한다. 이러한 공공재정정책위원회는 독립적인 기관으로서 공공기관 및 정부의 재정지원을 통제 가능하도록 하여야 한다.

다음으로 공공재정정책위원회를 통해서 효율적인 재정 통합관리시스템을 구축하도록 하여야 한다. 문제점과 개선방안을 면밀히 파악하여 통제관리 시스템을 구축하고 공공재정의 전략의 선순환 프로세스를 설계해야 한다. 이후 지속적인 세계 경제상황을 모니터링하며 중장기적인 시각에서 정교한 예산안에 대한 가이드라인을 설정 후 공공기관의 부채와 국가의 채무를 연계하여 적정한 정부예산의 지원 금액을 책정한다. 또한 재정지원 금액을 공공재정정책위원회의 시스템적 통제아래에서 효율적인 공공업무에 재정이 지원되어 운영될 수 있도록 모니터링 시스템(monitering system)을 구축하여

지속적인 관리를 하고 전년도의 사후관리를 반영하여 가이드라인에 맞춰 재정지원을 하여야 한다. 공공기관에는 재정 지원만 해줘서는 재정의 악화 또는 비효율적 운영 상태를 막지 못하기에 재정이 효율적으로 집행되고 있는지 적시적소에 잘 운영되고 있는지 수시로 감시하는 관리·감독 체계와 공공기관의 목표나 역할 그리고 실무에 맞는 평가 기준을 가지고 지속적으로 체크하도록 하며 달성하지 못했을 때의 규제제도를 강화하여 상벌체계를 명확히 하여야 한다. 마지막으로 공공기관의 성과에 대해서 공정한 성과평가와 실제 성과 중심의 보상체계를 구축하기 위하여 수익성사업부분을 배제한 효율성과 실질적 업무에 비중을 두는 평가 지표체계를 구축하여 비효율적인 재정지원 부분을 밝혀내는 노력을 하는 사후관리가 필요하다. 즉, 공공 재정정책위원회에서 선 재정지원을 통제하는 연역적 방식의 관리방법의 도입이 필요할 것이다.

### 【참고문헌】

- 곽채기, (2008) “공기업 선진화 방안”, 「한국행정학회 추계학술대회」, Vol.2008 No, 2008.
- 곽채기, (2010) “국가사무의 지방이양에 따른 재원이양 모델로서 분권교부제도의 적합성 평가”, 「한국거버넌스학회보」 제 17권 제 1호, pp.287-318.
- 권대현·박진하, (2011) “공공기관 경영평가 평가지표의 개선방안”, 「세무와 회계저널」 제 12권 제 3호, pp.375-450.
- 박진·최준욱·김지영·허경선, (2012) “공공기관 부채의 잠재적 위험성 분석과 대응방안”, 한국조세연구원
- 박진희, (2012) “공기업 부채 위험성에 대한 재무적 진단”, 「2012공공기관과 국가정책」, 한국조세연구원, pp.261-289.

- 심호, (2013) “공공기관 자체감사의 역량 제고에 관한 연구”, 한양대학교 박사학위논문.
- 유미년, (2012) “공기업 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 서울대학교 박사학위논문.
- 이창원, (2009) “이명박 정부 공공기관 선진화의 추진성과와 문제점”, 「한국조직학회보」 제 6권 제 2호, pp.153-177.
- 장지인·곽채기·신완선·오철호, (2013) “공공기관 경영평가제도의 변천과정 연구(II)”, 한국조세연구원.
- 조택·이창균, (2010) “공공기관 경영평가 지표의 타당성에 관한 연구”, 「사회과학 연구논총」 Vol - No 24, pp.239-270.
- 진상기·오철호, “공공기관 자체감사 역량 진단 및 개선에 관한 연구”, 「정책분석평가학회보」 제 22권 제 1호, pp.91-125.
- Bozeman, B., (2002) “Public Value Failure: When Efficient Markets May Not Do,” *Public Administration Review*, 62(2), pp.145-161.