

# 개발형 주택건설사업의 성공적 수행 위한 사업 기획 업무프로세스 모델 연구

## A Business Planning Process Model to Develop Successful Housing Project

박 찬 우\* 김 경 래\*\*  
Park, Chan Woo\* Kim, Kyung-Rai\*\*

### 요 약

최근의 국내 건설시장은 시장 규모의 축소로 인해 과잉경쟁이 이루어지고 있으며 이에 기업들은 적극적인 수주산업인 기획 제안형 주택사업 분야에 관심을 기울이고 있다. 기획제안형 사업에서 가장 중요한 단계는 사업성 여부를 판단하는 초기 기획단계로서 현재 각 기업들마다 기획업무 모델을 갖고 있으나 표준적인 모델이 제시되지 못하고 있다. 이에 본 논문에서는 국내 기업의 기획업무 절차와 문제점파악에 의한 개선 방안을 바탕으로 개발형 주택사업의 성공적 수행을 위한 전략적 기획업무 모델을 제안하려 한다.

키워드: 기획 제안형 사업, 개발사업, 지주공동사업, 건축기획, 사업성 분석, 프로젝트 파이낸싱

### 1. 서 론

#### 1.1 연구의 배경 및 목적

IMF체제이후 우리 경제에 불어닥친 경기침체는 특히 건설 부문에 큰 타격을 입혀 민간 부문에서의 수주 경쟁은 날로 격화되고 있다. 이러한 상황에 대처하기 위해 대기업은 물론 중소기업에서도 수주를 위한 적극적인 전략을 모색하여야 할 시점이다. 최근 들어 정부의 부동산 경기 부양책과 금리 하락, 주식시장의 붕괴로 인해 시중의 유동자산이 부동산 쪽으로 몰리고 있으며 이로 인해 다소 회복세를 보이고 있는 부동산경기에 힘입어 주택사업을 적극적으로 추진하고자 하는 업체들은 주택 상품 개발과 마케팅 전략수립에 전력을 다하고 있다. 현재 국내의 건설업에 닥친 어려움을 극복하려면 지금까지의 단순한 수주에만 의존하여 왔던 기존의 소극적 전략에서 벗어나 수요를 창출하는 적극적인 전략이 요구된다. 이러한 대표적인 예가 자체개발사업과 지주 공동 사업과 같은 개발형 사업이라고 생각된다. 이러한 자체개발사업과 지주 공동개발사업과 같은 개발형 사업에 있어 국내에서는 아직 그 정형적인 기획업무 모델이 확립되어 있지 못한 실정이다. 따라서 본 논문에서는 주택건설부문에서의 자체개발사업과 지주 공동개발사업과 같은 개발형 사업의 성공적인 수행을 위하여 요구되는 문제점과 기존 기획업무수립절차를 파악 이를 개발하여 개발형 주택건설사업의 기획업무모델을 제시하고자 한다.

#### 1.2 연구 내용 및 방법

본 연구의 수행을 위해 그림1에서 보여주는 바와 같이 우선 개발형 사업의 정의 및 일반적인 내용들과 기획업무의 주요 내용을 파악하기 위한 문헌 조사를 실시하고 조사된 내용들의 이해를 통해 개발형 주택사업의 기획업무에 대한 사전지식을 습득한다. 이러한 사전지식을 바탕으로 실제적인 개발형 사업의 현황조사를 위해 국내에서 대표적인 건설회사들을 선정한다.

각 기업내의 개발사업에 대한 실제적인 연구조사는 각 회사의 개발사업 실무자들과의 인터뷰조사를 통해 실시하였다. 이러한 인터뷰조사를 통해 각 건설사의 개발형 사업의 기획업무 프로세스를 조사, 분석하고 담당자들이 느끼고 있는 기획업무수립상의 중요 요소와 개선되어야 할 문제점들을 파악한다. 인터뷰 결과를 바탕으로 분석 정리된 기존의 기획업무절차를 기본으로 파악된 문제점에 대한 개선방안을 제시함으로써 개발형 주택사업의 기획업무프로세스모델을 제안한다.

### 2 개발형 사업에 대한 고찰

#### 2.1 개발형 사업의 정의

개발형 사업은 기획 제안형 사업이라고 하며 입찰과정에 의한 도급공사와는 달리 기업 자체의 자본, 기획 능력, 기술을 대상으로 투입하여 새로운 부가가치를 창출하려는 적극적인 전략사업이라 할 수 있다. 개발형 사업에서는 자본, 기획 능력, 토지가 핵심요소를 이루게된다. 구조적으로 자기자본에 의해 자체 사업 수행이 힘든 건설회사로서는 개발사업 시행 시 자본을 어

\* 학생회원 한양대학교대학원 건축공학과, 석사과정

\*\* 일반회원 한양대학교 건축학부 조교수, 공학박사

떻게 공급받아 운영할 것인가가 사업의 성패를 결정하게 된다. 이에 건설회사는 탁월한 기획안을 가지고 자금을 제공해 줄 시행자(은행이나 부동산개발회사와 같은 시행주체)를 설득하여 자본을 지원 받게 되는 경우가 대부분이었다. 이러한 방법은 일반적으로 말할 때 기업금융이라고 하며 '최근에는 프로젝트 자체의 수익성을 평가하여 자금을 지원 받는 프로젝트 금융에 관심이 커지고 있는 상황이다. 토지 또한 개발형 사업에서 중요한 요소이며 토지의 입지는 그 사업의 형태를 결정짓는 중요한 요인이 된다. 이러한 개발형 사업은 수주사업보다 높은 이윤이 예상되는 사업인 반면 불확실성과 위험요소를 내포하여 뛰어난 기획능력을 요구하며 주로 대규모 사업에 적용된다는 특징을 갖고 있다<sup>1)</sup>. 현재 우리 나라의 건설시장에서는 이러한 개발형 사업이 주택부문에서 집중적으로 시행되고 있다. 국내시장은 현재 IMF이후 위축된 건설시장의 규모에 비해 양적으로 증가된 건설회사들로 인해 과잉경쟁이 벌어지고 있는 실정이다. 한정된 수요를 가지고 경쟁을 하다보니 건설시장은 빈곤의 악순환을 끊지 못하고 있는 상황이다. 이러한 상황에서 대형 건설회사들은 새로운 돌파구를 찾기 위해 수요 창출을 위한 전략적 사업기획을 통해 개발형 사업에 관심을 기울이고 있는 상황이다.

## 22 개발형 사업의 분류

개발형 사업은 사업 주체, 판매방식, 개발대상에 따라 분류되며 그 내용은 다음과 같다.

### (1)사업주체<sup>2)</sup>

1) 자체사업: 기업의 자체자본으로 개발하여 자체 입주나 임대 또는 직영하는 사업하는 사업으로 장기적인 자금회수흐름을 갖는다.

2) 공동사업: 흔히 말하는 지주공동사업으로서 사업기획보고서에 의해 부동산을 소유한 지주와 건설회사의 시공능력과 부동산투자회사의 자금력이 결합된 형태의 상호 신뢰를 바탕으로 이익보장의 조건하에 공동으로 참여하는 사업형태를 말한다.

### (2)판매 방식

1) 분양사업: 불특정 다수에게 개발대상을 매각하여 단시간에 투자비를 회수하는 사업

2) 임대 직영사업: 자산을 보유하면서 타인에게 임대하거나 직영하여 투자비를 장기간에 걸쳐 회수하는 사업

### (3)개발대상

1) 국토 지역: 사업의 효과가 국가 전체나 당해 지역에 미치는 사업으로 공공적 성격이 강한 대규모 프로젝트

2) 도시 개발: 당해 도시의 신, 재개발 사업으로 도시적 특성의 개발을 사업화

3) 서비스 시설: 사업의 물리적 형태보다는 관리운영의 중요성이 강조되는 부분을 개발하는 사업

4) 해외 개발: 해외 부동산에 자본을 투입하여 매입 또는 건설하여 분양하거나 운영하는 사업

## 3. 기획업무 프로세스에 대한 고찰

- 1) 김광춘, 「건설투자사업의 기획 프로세스에 대한 체계화」, 서울대 석사학위 논문 1996
- 2) 김광춘, 「건설투자사업의 기획 프로세스에 대한 체계화」, 서울대 석사학위 논문 1996

## 3.1 건축기획의 정의

사회과학적 정의에 의하면 기획은 어떠한 문제나 과제를 수행, 해결하기 위해 의도적인 사회활동과 조직활동에 대한 전략적 계획을 수립하는 과정을 의미한다. 이러한 과정 속에서 선택된 전략을 수행하기 위해 필요한 '자원, 자본, 조직에 대한 종합적인 활동내용과 절차등을 포함하게 된다. 이러한 기획은 미래의 일에 대한 예측적 활동이므로 체계적인 작업이 이루어지지 않을 경우 많은 위험요소를 수반하여 바람직하지 못한 결과를 초래하게 된다. 건축에서의 기획도 이러한 일반적인 기획의 의미와 별반 다르지 않다. 그러나 건축이라는 특수한 성격상 차이는 존재한다. 건축기획은 건축행위를 위한 전반적인 모든 사항들을 프로젝트 초기 단계에서 균형 있게 다루는 것이며 프로젝트의 경영조직 측면, 건축디자인 측면, 시공, 관리 측면에서의 통합관리가 건축기획작업의 내용이 된다.

## 3.2 건축기획의 유형

### 3.2.1 관점에 따른 유형

#### (1)부동산건설형

사업주체가 건축 프로젝트를 직접 발의하거나 후원자에게 지원을 받기 위해 사업의 타당성 등을 기획안으로 작성하여 사업성을 검토하는 작업이다.<sup>3)</sup> 이 작업은 보통 건축주의 경제적 수익성 분야에 한정되며 전문가 집단의 전문지식과 경험을 토대로 경영, 개발, 판매, 조직 등 매우 다각적이고 세분화된 측면에서 조사, 분석된다.

#### (2)프로그래밍

프로그래밍이란 설계작업을 위한 설계 전 단계에서의 준비작업으로 인식되며 이는 개발개념이 정해진 상태에서 프로젝트의 설계기획 내용을 주요대상으로 한다. 이 작업의 주목적은 건축가의 타당한 설계결정에 필요한 정보를 제공하고 건축주에게는 프로젝트의 가치를 판단할 수 있는 자료를 제시함으로써의 사결정에 도움을 주고자 하는 것이다.

#### (3)건설사업관리(CM)

건설목표를 성공적으로 달성하고 좋은 품질의 건축물을 생산하기 위한 기획, 설계, 감리, 시공, 유지관리 등 전 단계에 걸친 체계적이고 효율적인 건설사업관리를 말한다. 이를 위해 CM 전문가, 건축주, 시공자, 설계자가 팀을 구성하여 작업이 행해진다. CMAA에서의 CM 업무내용 분류는 CM을 위한 5개 관리업무를 기준으로 하여 단계별 업무를 포함시키고 있다.

## 3.2.2 사업목적별 유형<sup>4)</sup>

#### (1)사업전개형

기업 또는 단체가 사업을 발주하는 경우로서 건축을 기획함에 있어 어디에서 어떠한 내용으로 어떤 방법으로 구체화하는지가 기획의 내용이 된다.

#### (2)공공시설형 기획

- 3) 이현창, 「건축기획분야의 성립에 관한 기초적 연구」 명지대 석사학위논문 1998
- 4) 윤성식, 「건축기획의 역할과 방법에 관한 연구」, 영남대 석사학위 논문, 1995.10

행정기관 및 공사가 행정의 필요성 및 수요 충족, 지역 활성화 등을 위해서 일정 기준에 따라서 계획되는 경우가 많으며 신기술의 도입 및 건축의 질적인 면에서 민간건축의 기준이 되므로 기획의 중요성은 높아지고 있다.

(3)토지 활용형

개발사업, 등가교환, 토지 신탁 등으로 사업방식이 나누어지며 사업특성에 따라서 최적의 토지 이용을 기획한다.

(4)재개발형

재개발은 권리자가 스스로 발의하는 경우와 자치 단체가 환경 개선과 지구의 진흥의 목적으로 발의하는 경우, 토지개발업자가 투자 목적으로 발의하는 경우가 있으며 일반적으로 조합 및 법인이 사업주체가 된다.

4. 현행 건설사의 기획업무 분석

4.1 인터뷰대상 선정

현재 건설사의 개발형 주택건설사업 현황과 기획업무, 경영 전략 등을 알아보기 위해 대표적인 건설사의 주택개발부서와 개발기획부서의 실무자와의 인터뷰를 실시하였다

인터뷰상의 주요 질문 항목은 다음과 같다.

- (1)기업의 주택사업 개발전략
- (2)기업내 주택부문 개발사업 업무 절차와 주요항목
- (3)현행 개발사업기획업무 절차상의 문제점
- (4)주택 부문 개발사업에서의 중요 항목

4.2 인터뷰 분석내용

인터뷰를 실시한 3개의 건설사는 개발형 주택사업부문에 대표적인 회사들로 나름대로의 기획업무 기술을 갖추고 있었다. 하지만 사업의 성격상 돌발적인 요소가 많고 정량적인 요인뿐 아니라 주택경기, 정부 정책, 주요 경제 요인, 소비자 욕구 변화, 기업 내 자금사정 등 정성적인 요인과 복합되는 변수들이 많기 때문에 이러한 요소들이 기획업무 수립의 지대한 영향을 미치며 또한 사업 성패에 핵심적 이유가 된다. 이러한 이유로 인해 정형적인 시스템 적인 접근이 어려운 상태이다. 이러한 요인들을 제거하고 성공적인 사업기획수립을 위해 기존의 현재 개발사업의 형태, 기존 기획업무절차, 기획업무상의 문제점, 개선방안 등을 알아보았다.

4.2.1 현행 개발형 주택사업의 유형

현재 국내기업 내에서 시행하는 사업의 형태는 크게 아래와 같이 3가지 유형으로 구분할 수 있다.

(1)자체 개발사업

기업자체적으로 토지의 구입부터 분양까지의 모든 과정을 수행하는 형태로서 신도시 개발이나 기존의 대단위 지구 개발에서 많이 시행되었고 근래에는 건설사 내부의 자금약화와 위험 부담 때문에 그 비중이 줄어들고 있다고 한다.

(2)지주 공동사업

땅을 소유한 지주와 시공능력과 자금 능력을 갖춘 건설사와 공동으로 사업을 추진하는 것으로 토지소유자의 의뢰나 건설사의 제안으로 이루어지며 건설사는 토지 이외의 모든 요소들 담

당하게 된다.

인터뷰 결과 이러한 유형은 건설사내에서도 신뢰하는 형태로서 토지소유자와 건설사 모두에게 절세의 효과를 볼 수 있는 장점을 갖고 있다.

(3)개발형 도급사업

이 형태는 개발업자가 시행자가 되고 건설사가 시공자가 되는 형태로 시행자는 시공사의 브랜드 네임을 활용할 수 있는 장점이 있고 시공자는 다른 형태의 사업보다 위험 부담을 줄일 수 있다. 그러나 현재 국내에서는 자금동원 능력 등을 갖춘 능력 있는 개발회사가 미비한 상태여서 시공사에게 지급보증 등을 요구하며 개발사의 능력 또한 신뢰할 수 없는 경우가 많아 사업의 실패를 초래하는 경우가 많았다.

4.2.2 현행 개발형 주택사업의 기획업무절차

개발형 주택사업에서의 기획업무의 핵심은 사업성 유무이다. 자칫 잘못된 사업성 평가로 인한 사업시행은 건설사 자체의 생존과도 직결되기 때문이다. 그래서 사업성 분석 결과가 좋게 평가되더라도 쉽게 사업을 추진하지 못하는 경우가 많다. 이는 앞에서 설명한 바와 같이 변수가 많기 때문으로 오너의 의지에 의해 최종적인 결정이 내려지는 경우가 많다. 사업발굴단계에서 지주공동사업인 경우 특히 토지의 건전성 여부가 중요하다. 예비사업성 분석 시 이루어지는 주변지역 사업사례는 사업성여부의 판단기준이 되는 분양에 관계된 부분의 파악을 목적으로 한다. 위의 업무 절차의 의사결정단계를 보면 2단계로 설명되고 있는데 초기의 의사결정은 사업성 여부의 신속한 판단을 위해 개략적으로 이루어지며 신속성이 요구된다. 이러한 결정이 신속히 이루어지지 못하면 사업권을 타 업체에 빼앗기게 되는 경우가 발생하기 때문이다. 사업성이 있다고 판단되면 담당 부서에서의 검증을 통해 본 사업성분석을 실시하고 최고의사결정권자인 오너에 의해 최종적인 사업실행여부가 결정되게 된다.

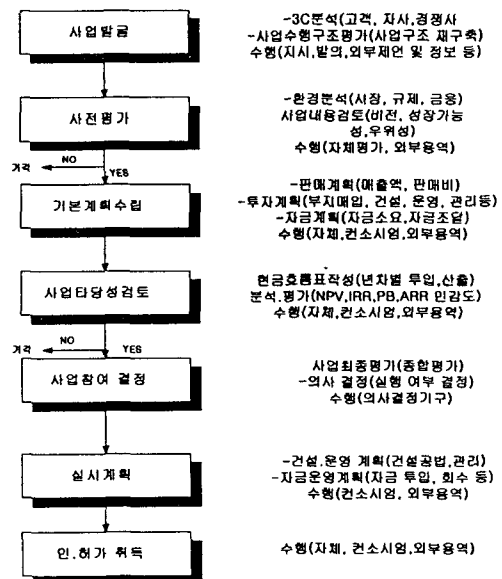


그림 1. 현행 개발형 사업의 기획업무절차

위의 그림1은 인터뷰 상에서 조사된 현행 개발형 주택사업의 일반적인 기획업무 수립절차이다. 일반적으로 기업의 개발형 주

택사업의 업무 흐름은 사업을 발굴하고 사업환경에 대한 요소를 파악하기 위한 사전평가를 실시한다. 그러한 과정 후에 사업에 대한 판매계획, 투자계획, 자금계획 등의 기본계획을 수립하며 본 사업성 분석을 실시한다. 이를 통해 사업의 참여 여부가 결정되고 실시계획이 완료되면 인허가과정을 거친 후 사업이 착수된다.

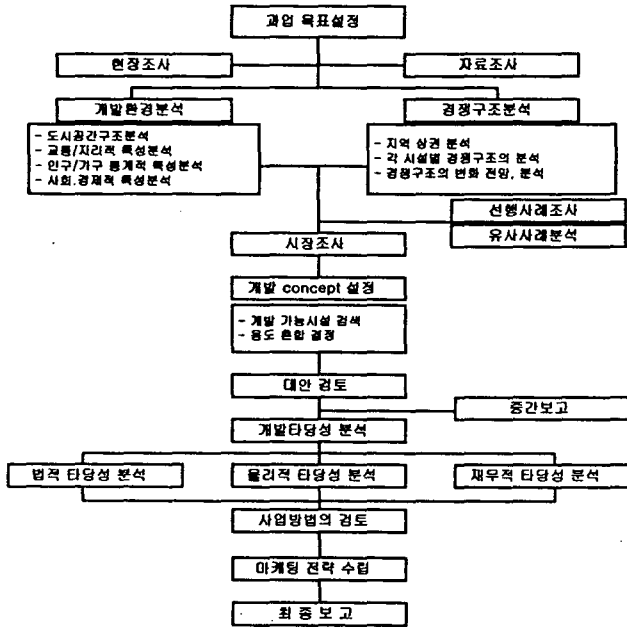


그림2. 현행 사업성분석 세부절차

위의 그림2는 전체기획프로세스 중 사업성분석의 세부 절차를 표현한 것으로서 사업성 분석은 사업참여여부를 결정짓는 정량적 자료를 작성하는 작업이다. 사업성 분석 단계에서는 과업목표에 따라 현장조사와 자료조사를 통해 개발환경과 경쟁구조에 대한 분석을 실시하고 유사사업자료들을 분석하여 본 사업의 결과를 예측한다. 이를 바탕으로 사업지역의 시장조사를 거쳐 개발개념을 설정하고 여러 대안 중에 하나를 선택하여 그에 대한 법적, 물리적, 재무적 타당성을 분석하여 타당성이 있다고 판단되면 사업방법과 마케팅전략을 수립한 후 결정권자에게 보고된다.

표1 사업타당성 검토 항목

구분	검토 항목
1. 전략적 측면	전략적 의미 시너지 효과 사업매력도 평가
2. 사업수행능력측면	기술능력(기술, 입지조건, 소요자금, 설비능력, 제조원단위, 생산시스템) 자금조달능력(총소요자금, 조달가능자금) 경영관리시스템(시스템, 정보관리능력)
3. 재무경제적측면	산업분석을 통한 매출추정 원가계산을 통한 수익성 분석 자금흐름분석을 통한 자금수지분석 경제성 분석을 통한 투자수익률(IRR), 투자의익현가(NPV), 투자회수기간

사업 타당성 분석의 분석 체계는 전략적 측면, 사업수행 능력 측면, 재무 경제적 측면 등 3가지 영역으로 구분되며 위의 표1은 각 영역에서의 검토항목을 나타내고 있다.

### 4.3 현행 개발형 주택사업기획업무의 문제점

#### 4.3.1 사업성 분석 시스템 미비

기존 업체들은 수많은 사업들 중에 선별된 사업만을 시행한다. 그러나 분석 단계 중 기각된 사업에 대한 관리가 미비하며 분석항목에 대한 유기적인 재활용을 위한 정보시스템이 전무한 상태이다. 일부 기업에서는 개발형 사업 정보관리 시스템에 대한 도입을 추진중이나 On-line상에서의 발주자 사업의뢰에 대한 참고 정도로 이용되고 있다.

#### 4.3.2 사업시행 결정상의 문제

국내의 현 건설관련상황이 통계적인 수치에 의한 사업실행이 이루어지기 힘든 상황이라는 점이다. 불투명한 건설관행, 사업 기획제안자에 대한 막중한 부담으로 인해 최종적인 결정이 단순한 오너의 의지에 의해 좌우되는 경우가 많다.

#### 4.3.3 외부 환경적 규제요소

개발형 사업은 성격상 전략적 사업이므로 사업 환경적 요소에 따라 사업기획업무의 흐름이 변화한다. 정부의 주택 정책 등과 함께 도시 계획적 규제와 법적인 사항의 해결 없이는 수행이 불가능하다. 대개의 경우 정부 주도의 계획에 의해 민간회사들은 끌려가는 식의 사업형태가 많으며 정부의 정책이나 규제 사항 등이 사업참여에 핵심요인이 된다. 이 부분은 기획업무에 외부적인 요소로 작용하여 기획업무에 방향을 결정짓게 한다. 외부 환경요소로 사업기획상 고려해야 할 사항은 주민들에 의한 민원제기의 문제가 있다. 기획과정 수립 시 이러한 민원의 문제는 사업기획업무 수행에 지대한 영향을 미친다.

#### 4.3.4 자금 유입에 문제

개발형 사업은 도급형 사업보다 더 많은 자금의 유입이 요구된다. 그러나 타 산업에 비해 신용도가 하락되어있고 자금의 유동성이 떨어지는 건설환경상황에서는 기존의 기업 금융으로는 사업참여에 어려움으로 작용하고 있다.

### 5 개발형 주택사업에서의 기획업무모델제안

인터뷰 결과의 분석을 통해 파악된 현행 개발형 주택사업의 기획업무 문제점을 개선하여 성공적 사업수행을 위한 개발형 주택사업의 기획업무개념 모델을 제시하면 그림3과 같다. 그림 3은 본 논문에서 제안하는 프로세스모델로서 그 내용을 살펴보면 초기에 사업발굴과 그 사업의 사업성을 예비적으로 판단하기 위해 개발형 사업정보관리 시스템을 활용하여 예비사업성검토를 실시하고 1차적 판단과정을 거친다. 사업성이 검증되면 계약당사자와의 약정을 맺어 사업을 확보하고 구체적 판단 위해 본 사업성분석을 심층적으로 실시하여 내부 전문가 집단의 종합적인 2차 판단 과정을 거치게 된다. 이 단계에서 통과된 결과

는 외부자문기구에 도움을 받아 최종결정자인 오너에 의해 사업 실행이 결정되는 프로세스를 보여 주고 있다. 이러한 기획업무 프로세스는 정부의 주택정책, 지역경제상황, 법적 규제 등 외부요소들의 변화에 의해 그 형태가 민감하게 변화할 수 있다.

다음의 표2는 본 논문에서 제시하는 기획업무 프로세스 모델에서 중요한 기획업무 항목의 결정사항들을 정리한 표이다.

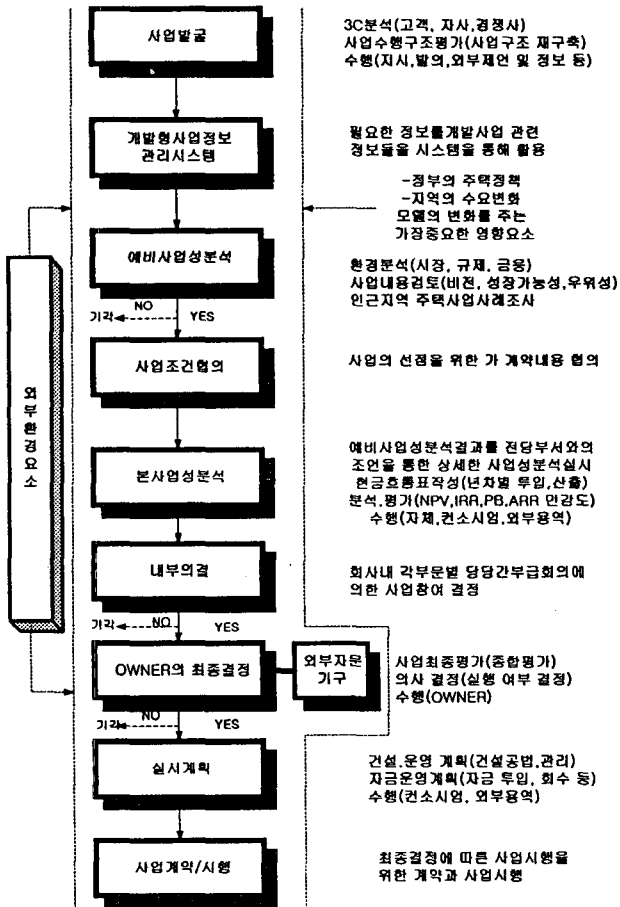


그림 3.개발형 주택사업의 기획업무프로세스모델

표2 주요기획업무 결정사항

구분	분석의 유형	결정의 목표
사업발굴	사업의 기획분석	기회의 인식 기초분석을 요하는 주요부문의 결정 사업타당성 분석을 요하는 분야결정
예비사업성 분석	기초분석 예비사업성분석	가장 가능성 있는 대안의 결정 사업선정기준의 선택 사업의 잠정적 가능성 결정 타당성분석의 실행여부 결정
본 사업성 분석	조사분석 사업타당성분석	깊이 있는 조사를 요하는 선정기준에 대한 세밀한 조사 사업특성의 최종적 선택 사업타당성 및 선정기준의 결정
OWNER의 최종결정	사업평가 평가서작성	최종적 의사결정

그림3에서 제안된 개발형 주택사업 기획 프로세스모델은 그림1, 2의 현행 개발형 사업의 기획업무절차를 바탕으로 이에 대한 문제점을 개선하는 방식으로 제안되었고, 개선된 문제점의 요지는 다음과 같다.

### 5.1.개발형 사업 정보관리 시스템구축

개발형 사업의 성패는 사업에서의 수익성 여부이다. 막대한 자금이 투입되는 개발형 사업에서는 사업참여를 결정하기 위한 기획업무가 매우 중요하기 때문에 기획업무 수행을 위한 정보 관리시스템이 구축되어야 한다. 기획제안형 사업은 그 대상 지의 위치나 정부시책, 동향과 관계된 지점이 중요하여 대상 지의 사업성 분석 결과 보류된 사업일지라도 여러 가지 상황 변화에 따라 그 사업의 수익성이 달라질 수 있으며 유력한 사업으로 변화 할 수도 있다. 그리고 이러한 기획정보들이 축적되어 활용한다면 보다 합리적인 기획업무를 수행 할 수 있을 것이다. 이를 위해 개발형 사업 정보관리시스템의 구축이 요구된다. 이를 위해 기업들은 기존의 자료들을 정리 분석하여 시스템화함으로써 반복작업이나 자료미비에서 오는 시간적, 경제적 손실과 잘못된 판단을 막을 수 있을 것이다. 기업의 개발형 주택사업의 기획업무수립에 활용하기 위한 개발형 사업 정보 관리 시스템에 들어갈 정보들은 다음과 같다.

(1)사업의 분석 결과를 A, B, C의 3단계로 분류하여 A는 즉시 시행 가능한 사업, B는 시행 보류 사업으로 현재 사업 실행 여건의 어려움으로 사업 추진이 어려우나 사업성이 있는 사업, C는 현재는 사업성이 불분명하나 향후 여건변화 시 사업추진 할 사업으로 분류, 관리하여 기업 내 사업 기획 시 활용 자료로 이용할 수 있게 한다.

(2)실행 사업의 자료들을 추적하여 사업의 성공, 실패 사업자료를 분석함으로써 기획업무 수행 시 활용 할 수 있게 한다.

(3)지역별 건설환경과 분석 자료, 정부 정책상의 변화, 법적 규제 사항, 민원관리 사항 등의 변화를 계속 업데이트하여 기획 업무에 활용한다.

### 5.2 체계적 절차를 통한 최종의사결정<sup>5)</sup>

사업 시행에 관한 최종 의사 결정은 물론 최고 경영자의 몫이다. 그러나 사업참여 결정 시 이루어지는 의사 결정 상에서 오너의 단순한 의지가 아닌 합리적인 절차에 의한 사업결정이 필요하다. 이를 위해 발주자는 실무자들의 분석 결과에 대한 신뢰와 자신의 의지에 의한 자의적 판단을 고려해야 한다. 오너의 잘못된 판단을 방지하기 위해 외부자문기구를 운영하고, 실무자의 의견을 적극적으로 수용하고 검토하는 형태의 조직이 운영 되어야 한다.

### 5.3.외부 환경 요소의 정비

정부의 부동산 정책상 민간의 토지개발사업에 대한 규제, 법률적인 제약과 간섭은 성공적인 사업수행에 장애물로서 개발형 사업의 효율성과 다양한 업무수행을 어렵게 한다. 이 부분은 기획업무 수립 상에 있어 외부적인 요인으로 작용하며 사업성

5) 박현식, 「기획초기단계에서 발주자의 의사결정을 위한 경제성 분석에 대한 연구」, 인하대 석사학위논문, 1998

공에 매우 중요한 요인으로 작용한다. 정책상 이러한 외부 환경 요인에 대한 개선방안의 예는 다음과 같다.

- (1)민간의 토지개발사업에 대한 긍정적인 수용
- (2)기획제안형 사업의 활성화를 위한 법률정비
- (3)사업수행을 위한 관민간 협의기구 활성화
- (4)세제상의 감면 정책

민원에 대한 문제는 앞에서 제시한 개발형 사업 정보관리 시스템상의 과거 사례들에서 발생된 문제들에 대한 분석과 실제적인 프로젝트 대상지 주변의 주민들에 대한 설문조사와 사전 협의를 통해 사업시행 시 발생할 수 있는 위험요소를 제거 할 필요가 있다.

#### 5.4 자금유입방안의 다각화

개발형 주택사업에서 자금 유입의 문제를 해결하기 위해서는 프로젝트 파이낸싱과 같은 프로젝트 자체의 사업성에 의한 금융환경이 활성화 되어야 한다. 최근에 J지구 주택개발사업에서 국내 최초로 프로젝트 파이낸싱에 의한 사업이 이루어 졌다. 이는 자금차입 측면에서 열악한 건설사들이 활로를 찾을 수 있는 방안이며 또한 부동산투자회사와 같은 부동산에 관한 금융권과의 연계가 전략적으로 정비 되어야 할 것이다.

### 6. 결론

개발형 주택건설사업에서의 핵심단계는 기획업무단계이다. 본 논문에서는 기존의 업체들이 기획단계상의 정보관리와 의사결정상의 문제들과 자금유입의 문제 등의 문제점을 분석하고 이에 대한 개선방안을 바탕으로 기획업무 프로세스 모델을 제안했다. 현행 일반적인 모델과 비교하여 이 모델은 개발형 사업 정보 관리 시스템의 구축과 오너의 의사 결정을 돕기 위한 의사결정기구의 설치, 자금도입방안으로서의 프로젝트 파이낸싱의 도입 등의 특징을 가지고 있다. 이러한 개발형 사업은 위축된 건설시장에 활로를 찾을 수 있는 사업이며 수요를 창출하는 건설사의 적극적인 사업전략이라 할 수 있다. 향후의 연구과제로는 본 모델의 실질적인 운영을 위하여 필요한 사업기획정보관리시스템 개발과 개발형 주택사업에서의 의사결정모델에 대한 연구가 요구된다.

### 참고문헌

1. 안상경, 「기획제안형 사업의 실패와 활성화 방안」, 한국건설산업 연구원, 1997
2. 강운호, 「국내 건설업체의 개발사업의 현황 및 타당성 분석에 대한 연구」, 연세대 석사학위논문, 1994.4
3. 윤성식, 「건축기획의 역할과 방법에 관한 연구」, 영남대 석사 학위 논문, 1995.10
4. 이현창, 「건축기획업무의 체계화를 위한 기획모델 설정」, 명지대 석사학위논문, 1998.10.
5. 이현창, 「건축기획분야의 성립에 관한 기초적 연구」 명지대 석사학위논문, 1998
6. 박현식, 「기획초기단계에서 발주자의 의사결정을 위한 경제성 분석에 대한 연구」, 인하대 석사학위논문, 1998
7. 김광춘, 「건설투자사업의 기획 프로세스에 대한 체계화」, 서울대 석사학위 논문, 1996
8. 조정래, 「건축설계사무소의 건축기획보고서 구성모델에 관한 연구」, 대한건축학회 논문집, 1999.10
9. 윤영식, 「부동산 개발사업의 타당성 분석에 관한 연구」, 건국대 석사 학위 논문, 1992
10. 심우섭, 「건축프로그래밍에 관한 고찰」, 대한건축학회 논문집 26권 5호, 1982.2
11. 강미선, 「건축기획단계의 FEASIBILITY 분석방법에 관한 연구」, 서울대 박사학위 논문, 1997.
12. 한국건설산업연구원, 「건설관리 및 경영」, 보성각, 1997
13. 하양호 역, 「건축기획개발매뉴얼」, 데림문화사, 1995
14. Donna P. Duerk, 「Architectural Programming」, VNR, 1993
15. Robert R. Kumlin, 「Architectural Programming」, McGraw-Hill, 1995

### Abstract

Nowadays, there has been extreme competition due to market reduction in the domestic construction industry. In this situation, Korean construction companies are focused in the area of planning development housing project, which should maximize profit for a project. The most important step in this project is the business planning stage which judge whether it could come true or not. Each company has its own planning process model, but there hasn't been any standard model for the business planning process. To solve this problem in Korean construction companies, this study identifies the existing business planning process in the domestic construction companies finds out its problems, and suggests solutions for them. And Finally a business planning process model is proposed for success in development housing projects.

Keywords: Development Type Project, Architectural Planning, Process Model, Project Financing