

카자흐스탄 익스프레스 레지던스 PM 프로젝트 사례 발표

Project management service for Kazakhstan Express Residence

정재호* 박용준**
Jung, Jae-Ho* Park Yong-Jun**

요약

국내 건설 경기의 침체와 더불어, 최근 중소규모의 시공사 및 엔지니어링 업체의 해외 진출이 급격히 증가하고 있으며, 그 종류에 있어서도 시공사뿐이었던 지난 80~90년대와는 달리 설계를 비롯한 CM등의 다양한 공종에 있어서 활발하게 진출하고 있으며 또한 진출국가 역시 예전의 중동 또는 동남아 중심에서 중앙아시아 및 기타 지역으로 급격히 증가하고 있는데, 최근 이러한 해외 진출국 중 카자흐스탄이 오일 머니를 바탕으로 한 강력한 자금력과 부동산 경기 상승으로 인하여 새로운 시장으로 부각되고 있다.

따라서 본 연구에서는 당사가 카자흐스탄 알마티에서 진행 중인 Express Residence 프로젝트를 통하여, 당사가 PM사로 선정된 지난 2006년 8월 이후부터 현재까지 수행하여온 진행 과정과 향후 추진 일정 및 방향을 살펴보고, 이를 기반으로 하여 향후 카자흐스탄 또는 인근 CIS 국가의 신규 PM/CM 프로젝트의 추진에 있어서의 사례로 활용하는데 도움이 되고자 한다.

키워드: 카자흐스탄, CM, PM, Design management

1. 서론

현재 카자흐스탄은 국제적인 유가 상승으로 인하여, 전 국토의 상당부분의 지역에서 건축 붐이 일어나고 있고, 그로 인하여 국내의 시공사 등을 포함한 많은 수의 관련 회사가 카자흐스탄 현지에 진출하여 활발하게 수주 활동을 해오고 있으나, 카자흐스탄의 내부적 장애 요인과 국내 관계사들의 준비 부족으로 인하여 가시적 성과를 이루고 있는 회사는 일부에 불과하다.

따라서 본 내용에서는 프로젝트의 사업 수주부터 초기 준비 및 현재까지의 진행 상황을 살펴보면서, 향후 타 국내사의 진출 시 하나의 Case Study로서 향후 CIS 국가 또는 카자흐스탄의 신규 프로젝트 수주 시 유의할 점을 살펴보고자 하며, 실무자의 관점에서 바라본 PM이라는 기술 용역 영역 외의 고려사항에 대하여 살펴보고자 한다.

2. 카자흐스탄 일반 현황

현재 카자흐스탄은 지난 수년간의 지속적인 유가 상승을

바탕으로 한 경제 발전(지난 3년간 연평균 경제 성장률 9%) 및 오일 머니의 유입으로 인한 건축 경기의 활성화로 도시 전 지역이 공사 중이며, 이러한 배경에는 부동산 투자 외에는 투자처가 부족한 카자흐스탄의 경제 배경과 독립 이후 2001년까지 지속된 경제 불황으로 인하여 대부분의 건물이 구소련 시대에 건설된 이후 전혀 개보수를 하지 못하고 있었다. 그러나 최근의 경제 성장을 바탕으로 한 구매력의 상승과 동반하여 새로운 주거에 대한 욕구의 증가를 가져오게 되었고 이것이 알마티 및 카자흐스탄의 건설 경기의 활성화를 가져오게 한 이유라 하겠다. .

3. PM 발주 배경

본 프로젝트가 위치한 지역은 알마티 북동부 지역에 위치한 구역으로서 당 현장을 포함한 구역이 사이란(Syran) 프로젝트라는 명칭으로 진행되고 있는 알마티 시의 재개발 구역 진입부에 면한 1개 블록의 재개발 사업으로서 구역 전체에 관한 계획은 알마티 시 정부에서 기획하고 사업권을 민간인에게 불하한 프로젝트 방식으로 진행되고 있으며 구역 전체에 대한 개발권을 현지 시공사가 획득하였고 당 프로젝트 부지를 제외한 전 구역에 대한 개발을 그 시공사가 진행 중으로 발주자는 다음과 같은 필요성과 목적을 위하여 PM/CM 서비스를 요구 하게 되었다.

* 일반회원, 공간 A&M 건축사 사무소, 해외 업무팀 과장
jung.jaeho@spacea.com

** 정회원, 공간 A&M 건축사 사무소, 해외 업무팀 상무
pyj1023@spacea.com

3-1. PM 용역의 필요성

발주자는 금융관련 현지 시행사로서 부동산 투자 사업에 대해서는 다수간의 경험이 있지만 주거 및 복합 시설의 개발에는 전문적인 지식이 없어 이를 보완해 줄 수 있는 전문 사업 관리자의 역할이 필요하였다.

이 프로젝트는 카자흐스탄 주택 시장의 전형적인 개발의 방법인 Shell & Core 방식으로 내부 인테리어를 하지 않은 상태에서 분양을 진행함으로써 외부의 디자인(Facade Design)은 성공적인 Marketing을 필수 불가결한 요소로서 디자인을 잘 통제(Design management)할 수 있는 회사와 진행하는 것에 대한 선호도를 가지고 있었으며, 인접 부지에 현지 시공사에 의하여 전구역이 개발되고 분양되는 형태로 인하여 성공적인 프로젝트의 진행을 위해서는 경쟁사보다 월등한 품질의 유지, 성공적인 분양 계획의 수립, 공사비의 절감 및 공기 단축 등을 필요로 하였다.

3-2 발주자의 용역 목표

발주자는 최대한 신속한 프로젝트의 진행을 통한 분양 수입의 조기 회수를 원하였고, 프로젝트 가치의 극대화를 요구하였으며, 알마티 금융 신시가지에 위치한 Land mark 주거지역으로의 개발로서 800 million USD 범위 내에서 지출의 최소화 및 타 프로젝트와 경쟁우위를 보일 수 있는 결과물의 완성을 원하였다.

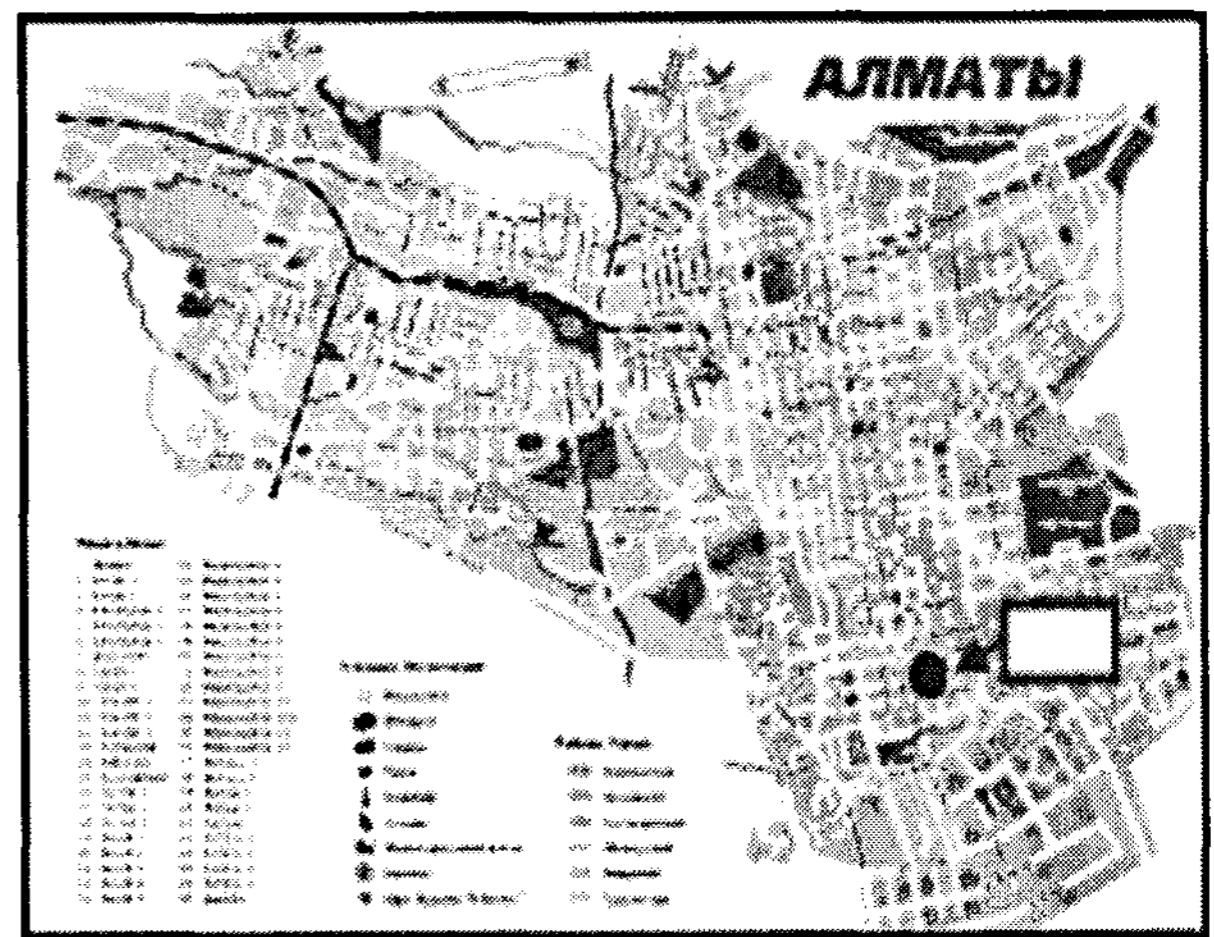
또한 설계의 차별성을 유지하고, 향후 고객(입주자)을 고려한 계획의 수립과 분양성 극대화, 각종 분쟁의 최소화를 위한 신속하고 정확한 업무 추진을 요구하였다.

이로 인하여 발주자는 사업 전반에 걸친 협력과 진행을 같이 진행해 갈 수 있는 PM사의 선정을 필요로 하게 되었으며, 그에 따라 당사를 비롯한 현지 및 기타 국가의 회사에 PM 제안서를 요청하게 되었으며, 차별화된 당사의 설계관리 능력과 해외 실적에 대하여 높게 평가 받아 당사가 Express Development Project의 건설 사업 관리자로 선정되게 되었다.

4. Project 일반 개요

4-1. 프로젝트 일반 개요

대지위치	Within Abay Avenue & Gaidar Str. Almaty, Kazakhstan
부지면적	약 3.8 헥타르
연면적	153,000m ²
건축규모	Residential : 138,000 m ² Shopping : 14,000 m ²
공사기간	42 개월
세대수	1,200세대 1 room, 2 room 및 3 room 아파트
주차대수	1,300세대



4-2. 공간 A&M 의 PM 용역 업무 범위

당사는 상기에 명시된 발주자의 요구 사항을 충족시키고 성공적으로 프로젝트를 진행 시키고자 프로젝트 전반에 걸쳐 용역을 제공하는 Full Scope의 PM용역을 제안하였으며 그 상세는 다음과 같은 5단계에 걸쳐 용역을 제공하는 것으로 제안하였다.

Phase 1: Pre-design
<ol style="list-style-type: none"> 1. Project management plan의 제공 2. 분양 관련 현지 마케팅사 분석 및 선정 업무 지원 3. Feasibility report 관련 현지 업체 선정 지원 4. 설계사 선정, 설계 계약 조정 등 디자인 관련 지원 5. 주공정의 계획의 수립 및 설계 단계 공정 관리 6. 자금 계획의 수립 및 비용 분석 7. 프로젝트와 연관된 금융 관련 회사의 선정 지원
Phase 2: Design
<ol style="list-style-type: none"> 1. 디자인 management 수행 2. 인허가 지원 3. 프로젝트의 진행과 관련된 계약서 검토 및 지원 4. 공정 계획의 수립 및 공기 관리 5. 시공사 선정 계획의 수립 6. Project cost management

- 7. Value engineering studies
- 8. 설계 변경 사항 보고 및 관리

Phase 3: Procurement

- 1. 참여 시공사 조사
- 2. 시공사 입찰 유도
- 3. 일정 계획의 수립 및 시공사 통보
- 4. 입찰 서류의 준비 및 전달
- 5. 입찰자 질의 응답 지원
- 6. 개찰 및 최적 시공사 추천
- 7. 공사비 및 일정 관련 발주자 추천
- 8. 입찰 가격 분석
- 9. 시공사 선정 관련 일정 보고

Phase 4: Construction

- 1. 시공 관련 참여사 회의 주관
- 2. 감리 업무수행
- 3. 환경 및 안전 관리
- 4. 공정 관리 진행
- 5. 공사 및 설계 변경 추적 관리
- 6. 기성 지급 관리
- 7. 품질 관리 진행
- 8. 프로젝트 관련 문서 관리
- 9. 발주자 구입 장비 관련 조정 업무
- 10. 준공 준비
- 11. 시운전 계획의 수립 및 검사
- 12. 하자 보수 관련 업무 진행

Phase 5: Post construction

- 1. 프로젝트 관련 서류의 보관 및 기록
- 2. 시운전 및 검사
- 3. 준공 허가 획득 지원
- 4. 준공 계획의 수립
- 5. 종결 보고서 작성

현재 이 프로젝트는 Phase 2 까지 진행된 상태로 본 사례에서는 Phase 1 및 Phase 2 그리고 일부 Phase 3의 진행 과정을 중심으로 기술하기로 하겠다.

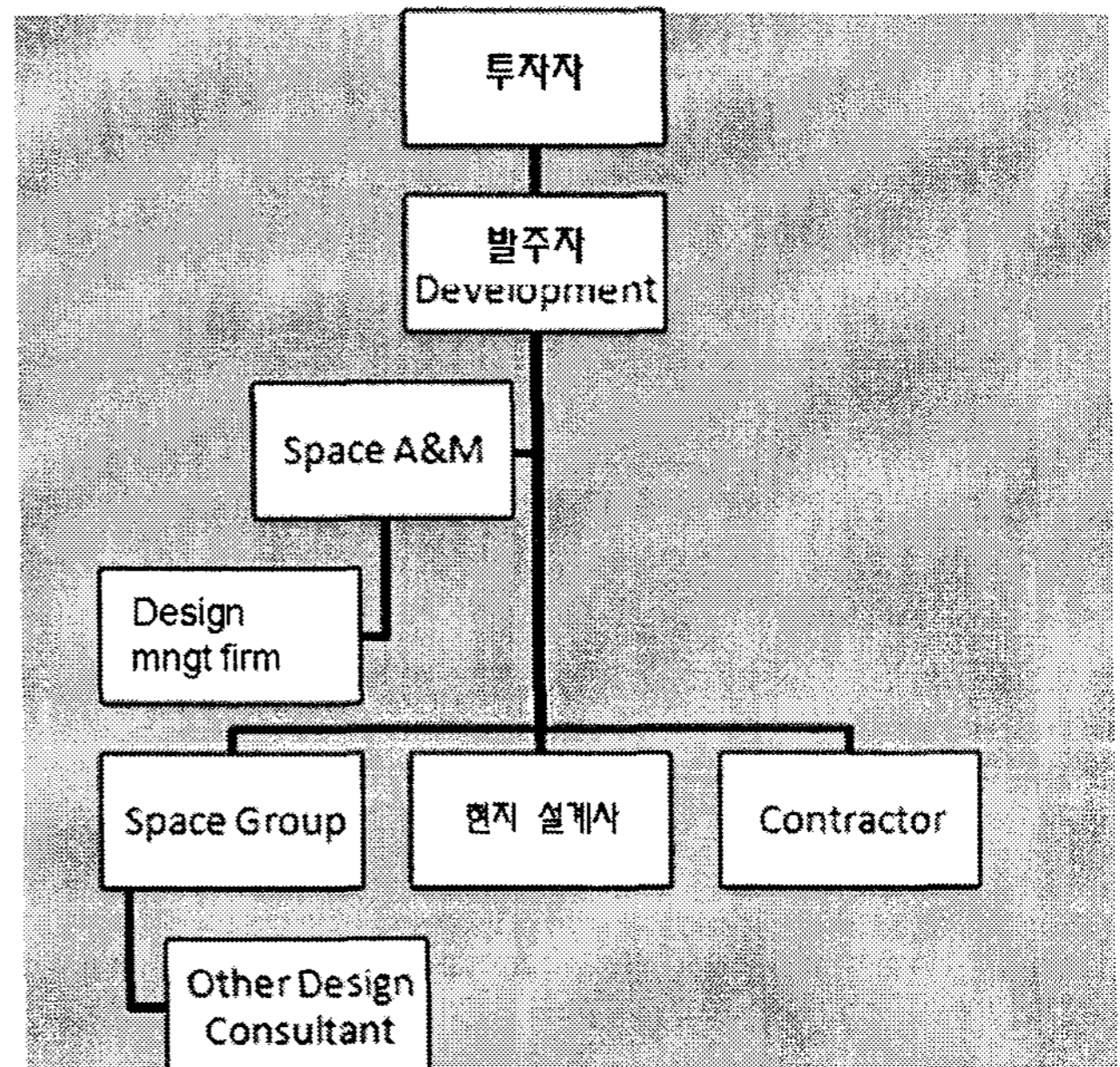
4-4. 프로젝트 참여 조직 구성

당 프로젝트는 카자흐스탄 현지 시행사인 발주자를 중심으로 공간 A&M이 Main PM을 수행하고 해외 CM사가 PM의 일원으로 참가하여 Design management 를 수행하는 구도이고, 주 설계로서는 공간 그룹이 참여하고 현지 설계 및 자문 업체로 현지의 1급 설계업체가 참여하는 구도로 구성되어 있다.

발주자는 동일 회사에서 설계와 PM을 진행 하는 것에 대한 일말의 의구심을 가지고 있으나 당사에서는 해외의 선진 CM사를 전략적 파트너로 선정하여 그 회사로 하여금

설계 단계에 Design management 역할을 수행하게 함으로써 발주자에게 최상의 용역을 제공 할 수 있었다.

설계의 진행은 공간 그룹이 DD단계 까지의 설계를 국내의 지사 및 카자흐스탄 현지 지사를 통하여 진행하는 방식으로 참가하며, 1급 현지 설계 업체가 추가로 참가하여 Code review 및 인허가 지원을 구성하는 형태로 구성되어 있으며 시공사 및 기타 참여사는 차후 결정할 예정이다.



5. Phase 별 용역 제공 사항

당사가 본 프로젝트를 수주한 것이 지난 2006년 8월로 현재 약 1년간의 기간이 경과 되었고, 현재는 전체 업무 중 Phase 2 업무의 후반, 즉 시공사 선정 준비 및 터파기 업체의 선정 준비 등의 업무를 진행해 오고 있으며, 지난 1년간 당사가 진행해 온 과정을 크게 3단계로 구분하였다.

5-1. 계약적인 인허가 절차

본격적인 설명에 앞서 카자흐스탄의 인허가 절차에 대한 계약 사항은 다음과 같다.

순서	구분	내용
1	개발허가	- 부지의 지주작업 및 개발허가권 부여
2	사전허가	- 건축물의 규모, 배치 및 용도 등의 확정으로 필요도면은 SD도면
3	착공허가 (Excavation Permit)	- 착공허가 득한 후 터파기 가능
4	기초허가 (Foundation)	- 기초 공사(Piling, Mat-Concrete작업)를 하기 위한 허가

	Permit)	
5	건축허가 (Main Permit)	- 각종도면, 공사 및 필요 인프라의 사용 허가를 득함 - 약 17개의 기관에서 개별승인이 필요하고 SD+DD도면이 필요
6	준공허가	- 공사 완료 후 준공승인
<p>1. 인허가 절차 중 가장 중요하고 시간을 요하는 절차가 공사착공 후 허가를 득하여야 하는 건축허가로 인허가도면, 각종법규 검토사항 등 모든 사항의 정리 및 승인을 득하여야 함</p> <p>2. 인허가 기간은 통상적인 기간으로 관련기관과의 협의과정에서 지연될 수 있음</p> <p>3. 분양을 하기 위해서는 분양관련 license를 받은 업체에 한해서만 분양이 가능</p> <p>4. 분양 시 광고를 하기 위해서는 착공허가 및 기초허가를 받은 업체에 한하여 광고할 수 있는 자격 부여</p>		

5-2. 계약 체결 및 Pre-design phase

이 단계는 계약 체결 후 초기 단계로서 사업을 진행하기 위한 각종 계획의 수립 및 인허가 절차의 준비, 타사와의 계약 유도 등이 주된 업무였으며 다음이 진행 되었다.

1) 설계회사와의 계약 체결 지원
- 설계 계약 진행 자문 - 현지 설계업체 계약 자문 - 현지 설계사와 본 설계사간의 계약 조정 및 협력 유도 진행
2) PMP 제공
- 계약에 의거 프로젝트의 진행에 있어 Guide line이 되는 PMP를 계약 이후 2개월 이내에 제출 하였으며, 발주자의 의견을 수렴하여 리비전 진행.
3) Mobilization of PDT
- 초기 프로젝트의 진행과 설계 검토를 위한 PDT 팀의 구성 - Snip, Gost 등의 현지 법규 관련 조사가 진행 - Design management를 위한 해외 협력사와의 계약 협의가 진행.
4) 기타 지원 업무
- 초기 사업성 검토를 위한 규모 및 시설물 검토 - 분양 계획과 관련된 사업성 분석 - 초기 사업 진행을 위한 인허가 지원 진행.
5) SOP(Standard operation Procedure)의 작성
- 여러 회사의 참여로 인한 업무의 혼선을 단일화된 창구로 구분, 접촉시킴으로서 업무의 혼선을 배제하고 의사 결정의 정확성 극대화

5-3. Schematic Design Stage (Design phase)

계약을 체결한 4개월 이후 공간 건축에 의한 Concept design이 진행되어 납품되었으며 발주자 승인에 따른 Schematic design의 착수와 더불어 사전 심의(APZ or Grad Soviet)를 받기 위한 준비에 착수 하였으며, 터파기

업체에 관한 Survey 및 시공사 관련 Survey가 진행 되었다.

1) Design management
- 해외 Design management사와의 계약 조정 - Design manager 1명이 현지에 배치되었고 Design Project manager 비상주로 참여 - Concept design 납품에 대한 검토 및 승인 - Schematic design 진행 승인 및 발주자와 facade 결정 협의 (분양이 Shell and Core 형식으로 분양성의 극대화를 위해서는 입면이 결정이 가장 중요한 요소로 10차례 대안 검토 후 아래의 입면안으로 결정)
2) 인허가 지원
- 카자흐스탄의 경우 착공을 들어가기 위해서는 SD 단계에서 사전 허가를 통과해야 함 - 사전 허가는 SD 도면으로 인허가 진행 가능 - 사전 허가에서는 개략적인 외형의 결정 및 층수의 결정 - 사전 허가를 득하여야 지만 터파기등의 실제적인 시행으로 착수 할 수 있는 사업 초기 가장 중요한 인허가 절차로 다음과 같은 사항에 대하여 조정 하여야 함. ① 토지 사용권의 획득 ② 지역 사용에 대한 시장의 허가 (건물 용도 목적등) ③ "GeoCeterInform" LTD 로 부터 1:500 지형도 획득 ④ 도시 위원회로부터 허용 밀도계획 획득(국내개념: 용적률 및 층수) ⑤ 기존 유틸리티 라인의 재배정 및 연결 에 관한 허가 취득 ⑥ SD 도면, CG 및 계획안 확정하여 APZ 획득
3) Master Schedule 의 작성
- 기존 공간 A&M에 의해 제안된 42개월의 프로젝트 수행기간에 맞추어 상세 추진 일정 수립 - 인허가 지연으로 인한 만회일정 및 전반적인 재조정.
4) 시공사 및 참여사 선정 계획의 수립
- SD의 진행과 더불어 발주자측에서는 현장 부지에 대한 철거 진행 개시 - 공기 단축을 위하여 일부 터파기 시작 진행 - 철거는 부지의 매입이 끝난 상태에서 진행 가능 - 부지 정리(매입)와 관련된 사항은 발주자의 귀책 사항이었고 철거 업체의 선정은 당사의 선정 이전 이미 결정 되어 철거가 진행 되고 있는 상태 - 철거 이후 터파기에 관련한 업체의 선정에 초점을 두고 용역 서비스를 제공 하였으며, 한국, 카자흐스탄, 러시아 각 1개국의 업체를 사전 선정하여 발주자에게 보고

5-4. Design development and partial procurement Stage

이 단계에서는 공간 건축이 제출한 Schematic design이 최종 승인되고 DD 단계로 설계가 진행됐으며 지연 되었던 사전 허가 승인을 절차가 진행되고, 철거 공사가 완료되고



터파기 공사의 준비가 진행 중으로 다음과 같은 사항에 대하여 진행 되었다.

1) 시공사 선정 준비

현재 발주자는 터키, 한국, 러시아, 중국등의 시공사를 선호하고 있었고, 한국 시공사의 경우 낮은 공사 단가로 인하여 실제적으로 입찰 불가로 분석되었고, 터키 및 러시아회사를 중심으로 적격 업체에 대한 심사를 진행 하였다. 터키 업체 중 현지에 진출하여 있는 약 80여개의 업체를 조사 분석하여 약 10여개 추천사를 발주자에 제공하였으며, 발주자와의 긴밀한 협조속에 터키 시공사와 계속 접촉하고 있다.

2) 터파기 업체의 선정

발주자는 터파기 업체에 대하여 현재 철거를 진행중인 현지회사를 최종적으로 선정하였고, 선정의 조건은 첫째, 현재 철거 업을 진행하고 있는 업체로서 업무의 공백이 없다는 점과 적절한 가격 및 공기에 대하여 만족 하였으므로, 터파기 업체와 계약을 위한 지원 업무를 진행 중이다.

3) Design Development 및 터파기 공사용 물량 산출

터파기 회사의 선정과 더불어 굴토량 및 흙막이 공사등에 대한 계획서가 현재 진행 중이며, 현재 현지 분양성의 악화로 인한 단계별 공사를 발주자가 요청하여, 시공 및 굴토 계획도를 phase 별로 분류하여 재 산정하고 있다.

6. 진행에 따른 문제 및 해결방안

당사가 수주이후 현재까지 용역을 수행하면서 다음과 같은 문제점이 발생 하였고 이러한 것에 대한 해결 방법으로는 다음과 같은 것을 생각해 볼 수 있을 것으로 사료된다.

문제점	해결책
1. 정형화된 PMP 및 Form 의 준비부족	
-실제 해외 업무에 필요한 PMP 및 정형화된 업무처리 절차의 부재	- 각 프로젝트 공종에 따른 PMP 작성 및 표준 절차서 작성 필요

2. 인원 구성의 어려움	
- 구 러시아 법이 존재하는 현지의 업무 특성을 파악하고 있는 전문가의 섭외 어려움 - 이를 보완해 줄 수 있는 현지 전문가(현지인)의 섭외가 현지 건설붐 등으로 인한 인력난으로 인하여 지연	- 사전에 필수 인원 확보 요망 - 러시아 통역 섭외 - 현지 업체 M&A - 국내 러시아권 체류자 동호회 활용등 - 이러한 각사의 인적자원의 극대화가 성공 용역의 제공과 수주에 필수적인 역할을 담당할 것으로 사료
3. 문서 및 계약 관련 분야의 취약	
-문서보다는 구두로 지시가 이루어지는 경우 발생 -계약 이외의 분야에 대한 요구가 요청 -계약의 조건에 맞추어 진행하는 의지에 발주자와 용역사간의 불필요 한 오해 발생 -발주자는 PM을 통해서 모든 프로젝트의 진행과 관련된 사항에 대한 조언 및 도움을 받기를 원하는 것이 현실 -용역사의 입장에서는 계약 이외의 것에 대하여는 추가 용역비를 받고 진행하거나 용역 업무외의 것으로 간주하여 인한 오해 발생	-사전 계약에 있어 할 수 있는 일과 할 수 없는 일을 명확히 구분 -계약 범위 발주자에게 명확히 인식시킴 -발주자가 원하는 PM 서비스의 현실과 한국에서 용역사가 생각하는 개념의 차이 감안 필요
4. 한국과 카자흐스탄의 인식의 차이	
-용역 기간의 산정에 있어 가장 의견차이가 발생한 부분은 터파기와 관련하여 발생 -발주자는 카자흐스탄 대부분의 경우처럼 터파기에 있어서 오픈컷을 선호 -PDT에서는 안전상의 이유로 인하여 최소한의 보호 장치를 둘 것을 요청 하였으나, 발주자 측에서는 카자흐스탄의 지질 상태가 좋다는 이유로 오픈 컷으로 진행하기를 지속적으로 요청하였음.	-현실과 기술에서의 적절한 사고 필요 -카자흐스탄의 특성을 반영한 계획의 수립 -신규 기술의 적극적 도입 및 홍보
5. 잦은 법률 변화	
-인허가, 법률, 세금, 인원 고용등 거의 모든 문제에 있어 카자흐스탄은 현재 급성장인 시장으로 예측이 불가능 하고 모든 것에 대하여 변동이 발생하는 시장임. -초기 설계안에서 Schematic design 이 진행되는 과정에서 예상치 못한 법률 변동이 발생 -인허가의 절차에 있어서도	-따라서 이러한 변동 사항을 최소화 할 수 있는 것은 충분한 사전 조사를 통하여 Risk를 경감할 수 있음 -이러한 것에 유연히 대처 할 수 있는 Contingency Plan의 수립이 반드시 필요시 됨. -현지 정보의 지속적인 업데이트 등

<p>예상치 못한 사항이 자주 발생 (예)알마티시의 법률이 허용 하는 층수가 15층 미만으로 또한 밀도가 300m/ha 축소 (2007년 1월)</p> <p>-발주자의 사업성의 악화 및 전반적인 사업 지연유발</p>	
--	--

6. 인허가의 불확실성

<p>-카자흐스탄의 경우 인허가의 진행이 한국의 경우와 같이 명확히 명시되어 있지는 않음.</p> <p>-발주자의 능력 또는 뒷돈에 의하여 결정되는 경우가 상당수임.</p> <p>-프로젝트의 진행을 위한 사전 허가 자체도 정식 집행전 시장과의 면접 시 시장의 주관적인 의견으로 만족한다는 의견 표명시 별다른 무리 없이 진행 가능하나 반대시 장기간 지연 예상</p>	<p>-인허가 절차에 대한 재고려 및 철저한 준비가 필요시.</p> <p>-카자흐스탄내의 인맥 확보</p> <p>-현지 변호사 확보 등을 통한 명확한 업무 처리 능력 배양</p>
---	---

7.공사단가 및 자재 공급과 관련된 Data base의 확보 및 공사비 상승에 대한 여유분의 고려

<p>-현재 알마티시는 계속되는 건축 붐으로 인하여 주요 원자재의 부족난이 심화</p> <p>-자재 가격이 상승하고 있고 내륙 국가로 인한 자재의 수송 기간도 상당 기간 소요</p> <p>-필수 인력도 부족하며, 대부분의 공사의 준공 목표가 2011년 아시안 게임을 목표로 하고 있음</p>	<p>-계약서 작성 시 escalation의 삽입 요망</p> <p>-향후 자재 수급 계획의 사전 수립</p> <p>-현지 인력 확보와 관련한 방안의 설립</p>
--	--

7. 결론

당사가 카자흐스탄에서 진행중인 Express Residence Project의 지난 1년간의 용역 제공시 발생 하였던 문제점과 이를 대응해 나아가는 과정을 되돌아 볼 때, 이 프로젝트는 당사에서 진행한 카자흐스탄의 최초 Full time PM 용역으로서 당사 또한 초창기 중동 진출 업체가 겪어 왔던 것과 같이 수많은 시행착오를 겪어 왔으나 이러한 것을 극복해 나가면서 용역을 수행하고 있으며 향후에도 최상의 서비스를 제공하기 위해 최선을 다할 예정이다.

현재 국내의 많은 업체가 해외 프로젝트의 진행에 대한 높은 의지를 보이고 있고, 또한 실제적으로 실행에 옮기고 있는 회사의 수도 증가하고 있다. 하지만 이러한 해외 진출이 언제나 장밋빛만은 아니며, 철저한 사전 준비 없는 진출은 결코 성공 할 수 없다는 것은 이미 많은 사례를 통하여 밝혀진바 있다.

본문에서 언급한 내용은 당사가 진행하면서 겪었던 이들로써 모든 프로젝트마다 동일하게 적용되지는 않을 것이다, 하지만 타사 또한 당사의 경우처럼 해외 프로젝트의 진행에 있어 예상치 못한 문제점은 언제나 발생 할 것이며 이러한 것을 최소화하고 성공적으로 해외 시장에 정착하기 위해서는 진출사마다 많은 준비뿐 아니라 모든 것에 대한 심도 있는 분석이 뿐이라는 것에 대하여 다시 한 번 명심하고 이러한 것을 기반으로 성공적인 용역 수행을 이루어야 할 것이다.

참고문헌

1. "CIS 건설 시장 확대 방안" 건설 교통부, 2005,12

Abstract

Due to the decreasing of Korean Construction market situation, recently a lot of medium & small size contractors, engineering firms and consulting firms are extending their business area to overseas market. To compare with 80~90's situation at that time only Contractor provide service to overseas but in recent, there are number of Design, CM/PM and other consulting services which provide service to overseas. With this figures, the number of nation also increased from middle east and South east asian area to central asia and african nations and among them Kazakhstan has become as new market for the construction industry based on it oil money and up stream of real estimate market.

Based on this fact, we will explain one of our recent project case for PM service in Almaty, Kazakhstan to show others who have interest to do business in their.

Key word: Kazakhstan, CM, PM, Design management