

공공조달관리사 출제기준 · 필기 2과목 공공조달계획 수립 및 분석

제1강 공공조달계획

수요분석 · 적정성 분석 · 비용 분석

무엇을 언제 얼마나 공급할 것인가. 수요 식별부터 비용 적정성까지 계획의 뼈대를 세웁니다.

세부항목 4

세세항목 13

확인문제 12문항

강의 70~90분

공공조달관리사 강의

공공조달관리사 출제기준의 세부항목·세세항목 체계에 따라 구성한 강의 자료
법령·제도·시스템 화면은 수시로 변경되므로 최신 기준을 확인하시기 바랍니다.

이 강의가 다루는 출제 범위

- 1-1 공공조달 수요 분석 및 계획 — 수요정보 식별 / 수요정보 평가와 요구사항 분석 / 공급계획 및 일정 수립 / 비상 공급계획 수립
- 1-2 공공조달 적정성 분석 — 공급방법 / 공급정보 / 조달시장 / 공급역량
- 1-3 공공조달 비용 적정성 분석 — 의사결정을 위한 비용분석 / 적정 공급비용 산정
- 1-4 기타 적정성 분석 — 동향 모니터링과 수요예측 / 공급방법별 장단점 / 공급관리 및 위험분석

이 강의의 큰 그림

2과목은 공급자(조달업체)의 시선으로 쓰여 있습니다. "무엇을 팔 수 있는가"가 아니라 "어디에 수요가 있고, 우리가 감당할 수 있는가"를 묻습니다. 네 개의 적정성 검증을 통과한 것만 계획에 남습니다.



발표자 노트 — 도입 5분

- 2과목은 1과목의 제도 지식을 "판단"으로 바꾸는 과목이라고 위치를 잡아 주세요. 1과목이 "무엇이 있는가"라면 2과목은 "그래서 우리는 무엇을 할 것인가"입니다.
- 세세항목 이름이 추상적이라 지루해지기 쉽습니다. 각 분석마다 "이걸 안 하면 무슨 일이 생기는가"를 붙여 주면 살아납니다.
- 실기 2강과 내용이 겹칩니다. 실기를 함께 준비하는 수강생에게는 필기는 프레임, 실기는 화면이라고 구분해 주세요.

① 공급 대상물 수요정보 식별

세세항목

공급 대상물 수요정보 식별

수요정보는 공개된 곳에 이미 있습니다. 문제는 어디를 언제 보느냐입니다. 정보원마다 **확정도**와 **준비 시간**이 반비례합니다.

정보원	얻는 것	확정도 / 준비시간
중기·연간 조달계획	기관의 연간 구매 방향	낮음 / 매우 김
발주계획	발주 예정 품목·시기·규모	중간 / 김
사전규격공개	규격안, 의견 제출 기회	높음 / 중간
입찰공고	확정된 조건	확정 / 짧음
과거 계약·개찰 실적	반복 수요, 경쟁 강도, 낙찰 수준	확정(과거) / —
종합쇼핑몰 거래·검색	상시 수요와 그 추세	선행지표

💡 반복 수요를 찾는 것이 가장 값지다

공공기관은 해마다 비슷한 것을 삽니다. 과거 계약 실적에서 **매년 반복되는 품목·기관·시기**를 뽑아내면 그것이 곧 **내년의 수요 예측**이 됩니다. 신규 발굴보다 훨씬 확실합니다.

② 수요정보 평가와 요구사항 분석

세세항목

수요정보 평가와 요구사항 분석

모은 정보가 다 쓸모 있는 것은 아닙니다. **거를 기준**이 필요합니다.

평가 축	물는 것	불합격 신호
신뢰성	출처가 공식적인가, 최신인가	근거 없는 소문, 오래된 자료
구체성	품목·시기·규모가 특정되는가	"언젠가 살 것 같다"
실행 가능성	예산이 확보되었는가	예산 미확보 사업
적합성	우리가 공급할 수 있는 것인가	등록 품명·업종 밖

요구사항 분석 — 세 층으로 나눈다

층위	내용	불충족 시
필수 요구	규격·성능의 최소 기준, 법정 인증	탈락
평가 요구	점수로 환산되는 항목(실적·기술·신인도)	점수 손실
잠재 요구	문서에 없지만 기관이 실제로 원하는 것 (납기 준수, 사후관리, 호환성 등)	평가 외 인상 에 영향

💡 "잠재 요구"가 실무의 차이를 만든다

공고문에 안 쓰여 있어도 담당자는 **지난번에 겪은 문제**를 반복하고 싶어 하지 않습니다. 과거 유사 계약에서 무엇이 문제였는지 알면 **제안에 넣을 한 줄**이 보입니다.

③ 공급계획 및 일정 수립

세세항목

공급계획 및 일정 수립

구성	담을 내용
대상	공급할 품목·용역·공사와 우선순위
목표	기간별 수주 목표(금액·건수)
경로	일반 경쟁 / MAS / 우수제품 / 혁신제품 중 어디로 갈 것인가
자원	생산·시공 능력, 투입 인력, 보증 여력, 자금
일정	발주 예정 시기에서 역산한 준비 일정
선행 과제	필요한 인증·면허·실적의 취득 계획

💡 일정 수립의 원리는 "역산"

인증 취득

→

자격 등록·갱신

→

사전규격 대응

→

공고·서류 준비

→

입찰

오른쪽(입찰일)에서 왼쪽으로 거꾸로 계산해야 **실행 가능한 일정**이 나옵니다. 인증은 수개월이 걸리므로 가장 왼쪽에 놓입니다.

④ 비상 공급계획 수립

세세항목

비상 공급계획 수립

계획대로 되지 않을 때를 미리 정해 두는 것입니다. 공급계약은 **이행하지 못하면 지체상금과 제재**로 이어지므로 대비가 곧 생존입니다.

비상 상황	대비책
자재 수급 차질	공급처 이원화 , 안전 재고, 대체 자재 사전 승인 검토
생산 설비 장애	외주 생산 가능처 확보, 유지보수 일정 관리
인력 이탈	핵심 인력 백업, 동등 이상 인력 사전 풀 구성
협력사 부실	대체 협력사 후보, 재무 상태 정기 점검
물류·재해	대체 운송 경로, 보험
자금 경색	선금 활용, 네트워크론 등 금융 수단 사전 확보

⚠ 비상계획에는 "발동 기준"이 있어야 한다

대비책만 적어 두면 실제로는 작동하지 않습니다. "**어떤 상태가 되면 대체안으로 전환한다**"는 기준과 그 판단을 누가 하는가를 함께 정해야 계획이 살아 있습니다.

① 공급방법 적정성 분석

세세항목

공급방법 적정성 분석

같은 제품이라도 어느 문으로 들어가느냐에 따라 준비와 수익 구조가 달라집니다.

공급방법	유리한 경우	부담
일반 경쟁입찰	가격 경쟁력이 확실할 때	견마다 경쟁, 수주 불확실
다수공급자계약 (MAS)	반복 수요 품목, 다수 기관 대상	적격성 평가·가격 협상, 등재 후 상시 경쟁
우수조달물품	기술·품질이 차별화될 때	지정 심사 통과 필요, 유효기간 관리
혁신제품	실적이 없는 신기술 제품	지정 절차, 실증 부담
단가계약	수요는 반복되나 총량 예측이 어려울 때	물량 미보장, 상시 대응 능력 필요
수익계약	법정 사유에 해당할 때	사유 충족이 전제

② 공급정보 적정성 분석

세세항목

공급정보 적정성 분석

여기서 말하는 공급정보는 우리가 **시장과 발주기관에 내보이는 정보**입니다. 등록증의 품명, 목록정보시스템의 품목, 쇼핑몰의 상품 정보가 모두 여기 해당합니다.

점검 대상	틀리면 생기는 일
등록 품명·업종	해당 입찰에 참가 자체가 불가
품목(식별번호) 정보	수요기관이 검색으로 찾지 못함
규격·속성	실제 제품과 달라 납품 단계 분쟁
인증·실적 정보	가점 미반영, 심하면 허위 서류 문제
기업 정보	상호·대표자 변경 미반영 시 자격 무효

💡 "정보는 계속 참이어야 한다"

1과목과 실기에서 반복된 원칙이 여기서도 그대로입니다. 공급정보 적정성 분석이란 결국 **우리가 내보낸 정보가 지금도 사실인지 정기 점검**하는 일입니다.

③ 공급 대상물 조달시장 분석

세세항목

공급 대상물 조달시장 분석

분석 항목	확인할 것	활용
시장 규모	해당 품목의 연간 공공 조달 규모	진입 가치 판단
성장성	최근 몇 년의 증감 추세	투자 여부
경쟁 구도	참여 업체 수, 상위 업체 점유	승산 판단
가격 수준	낙찰률, 기초금액 대비 낙찰가	투찰 전략
수요기관 분포	어느 유형·지역 기관이 많이 사는가	영업 타깃
진입 장벽	요구되는 실적·인증·면허	준비 과제 도출

⚠ 규모가 크다고 좋은 시장이 아니다

규모가 큰 시장은 경쟁도 치열하고 진입 장벽도 높습니다. 중소기업에게는 규모는 작아도 경쟁이 적고 진입 장벽을 넘을 수 있는 시장이 더 나은 선택일 수 있습니다. 시장 분석의 결론은 "큰 곳"이 아니라 "이길 수 있는 곳"이어야 합니다.

④ 공급역량 분석

세세항목

공급역량분석

시장을 봤으면 이제 **우리 자신**을 봐야 합니다. 역량은 네 갈래로 점검합니다.

역량	점검 항목
생산·시공	설비 능력, 최대 생산량, 납기 대응력, 품질 관리 체계
자격·기술	등록 품명·업종, 면허, 인증, 기술인력, 실적
재무	신용평가등급, 보증 여력, 운전자금, 대금 회수까지 버틸 힘
조직·관리	입찰 서류 작성 인력, 계약 관리 체계, 협력사 네트워크

💡 역량 분석의 결론은 "점수표"로

추상적으로 "우리는 기술이 좋다"가 아니라 **적격심사 항목별로 우리 점수를 매겨 보는 것**이 가장 실용적입니다.
어느 항목에서 몇 점을 잃는가가 곧 다음 투자 우선순위입니다(3과목·실기와 공통).

① 공급 의사결정을 위한 비용분석

세세항목

공급 의사결정을 위한 비용 분석

비용 종류	내용	놓치기 쉬운 것
직접비	재료비·노무비 등 제품에 직접 들어가는 비용	—
간접비	공통 경비, 관리비	배부 기준을 자의적으로 잡는 실수
거래비용	입찰 준비·서류 작성 인건비, 보증 수수료	계산에서 빠지기 쉬움
자금비용	대금 회수까지의 금융 비용	회수가 늦을수록 커진다
위험비용	지체·하자·클레임 발생 가능성의 기대값	대부분 아예 계산 안 함
기회비용	이 건에 자원을 쓰면 포기하는 다른 건	가장 자주 무시됨

⚠ "직접비만 넘으면 남는다"는 착각

직접비만 놓고 계산하면 대부분의 입찰이 수익성 있어 보입니다. 그러나 **거래비용·자금비용·위험비용**을 더하면 결과가 뒤집히는 경우가 많습니다. 특히 **대금 회수가 늦은 계약**은 장부상 이익이 나도 자금은 마릅니다.

② 적정 공급비용 산정

세세항목

적정 공급비용 산정

공공조달의 가격은 **예정가격 체계** 안에서 움직입니다. 따라서 우리 원가만 알아서는 부족하고, **발주기관이 가격을 어떻게 잡는지**를 함께 봐야 합니다.

기초금액



복수예비가격



예정가격



투찰



낙찰가

판단 기준	내용
하한선	총원가 + 최소 이윤 — 이 아래로는 들어가지 않는다
경쟁선	과거 유사 건의 낙찰률 에서 추정한 승산 구간
상한선	예정가격을 넘으면 낙찰될 수 없다
전략 조정	실적 확보·시장 진입 목적이면 기한과 한도를 정해 하한선에 근접

💡 원가계산의 구조는 실기에서 상세히

재료비·노무비·경비 → 제조(순공사)원가 → +일반관리비·이윤 → 총원가의 구조와 비목별 산정 방법은 실기 3강에서 다룹니다. 필기에서는 **예정가격 결정기준 4가지**(거래실례가격·원가계산·표준시장단가·감정 등)와 **추정가격/예정가격의 구분**을 확실히 하는 것이 우선입니다.

① 공공조달 동향 모니터링을 통한 수요예측

세세항목

공공조달 동향 모니터링을 통한 수요예측

모니터링 대상	읽어내는 것
조달 실적 추세	품목별·기관별 증감 — 과거의 연장선
정책·예산	국가 정책사업과 예산 편성 — 2~3년 뒤 수요의 예고
법령·제도 개정	낙찰방법·우대제도 변경 → 경쟁 구도 변화
검색·거래 데이터	쇼핑몰 검색 추세 — 선행지표
기술 변화	신기술 등장으로 인한 대체 수요

⚠ 예측은 과거의 연장이다

통계 기반 예측은 과거에 없던 사건(정책 변경, 예산 삭감, 긴급 수요)을 반영하지 못합니다. 예측은 출발점이고 판단은 사람의 몫이라는 원칙을 잊으면 안 됩니다.

② 다양한 공급방법의 장단점 분석

세세항목

다양한 공급방법의 장단점 분석

비교 축	경쟁입찰	MAS·쇼핑몰	우수·혁신제품
수주 방식	건별 경쟁	등재 후 상시 선택	지정 기반 우대
예측성	낮음	중간(반복 발생)	중간~높음
가격 압력	높음	중간(상시 비교)	낮음
진입 비용	낮음	중간(평가·협상)	높음(심사·인증)
적합 기업	원가 경쟁력 보유	반복 수요 품목 보유	기술 차별성 보유

💡 하나만 고르는 것이 아니다

성숙한 조달업체는 여러 경로를 병행합니다. 경쟁입찰로 실적을 쌓아 MAS에 진입하고, 기술이 인정되면 우수제품으로 확장하는 식입니다. 공급계획은 단계별 경로 설계이기도 합니다.

③ 공급관리 및 위험분석

세세항목

공급관리 및 위험분석

위험 유형	계획 단계에서 할 일
수요 위험	발주 취소·축소 가능성 — 특정 기관 의존도 분산
가격 위험	원자재·인건비 상승 — 계약금액 조정 요건 미리 확인
이행 위험	납기·품질 — 생산 능력 한도 내에서 수주
자금 위험	대금 회수 지연 — 선금·네트워크론 등 수단 확보
법적 위험	자격 상실·제재 — 등록 정보·인증 만료 관리

💡 가장 강력한 위험 관리는 "안 들어가는 것"

적정성 분석을 통과하지 못한 건에 **참여하지 않기로 결정**하는 것이 위험을 0으로 만드는 유일한 방법입니다. 리스크 대응 4전략 중 **회피**에 해당하며, 실기 6강에서 다시 다룹니다.

🎤 발표자 노트 — 10분

- 마무리에서 "**계획이란 결국 무엇을 하지 않을지 정하는 일**"이라고 정리하면 강의가 닫힙니다.
- 비용분석의 **기회비용·위험비용**은 수강생이 거의 계산하지 않는 항목입니다. 여기서 시간을 조금 더 쓰세요.

기억할 프레임

4적정성

공급방법 · 공급정보 · 조달시장 ·
공급역량

3층 요구

필수 · 평가 · 잠재

6비용

직접 · 간접 · 거래 · 자금 · 위험 · 기회

역산

입찰일에서 거꾸로 일정을 짠다

확정도 ↔ 준비시간

공고는 확정적이나 시간이 없다

이길 수 있는 곳

큰 시장이 좋은 시장은 아니다

☑ 이것만은 반드시

- 정보원은 **확정도와 준비시간이 반비례**한다 — 발주계획 · 사전규격이 진짜 출발선.
- 요구사항은 **필수 · 평가 · 잠재** 세 층으로 나눠 본다.
- 공급정보 적정성이란 **내보낸 정보가 지금도 사실인지** 점검하는 일이다.
- 시장 분석의 결론은 "큰 곳"이 아니라 "**이길 수 있는 곳**"이다.
- 비용에는 **거래 · 자금 · 위험 · 기회비용**이 포함된다 — 직접비만 보면 판단이 뒤집힌다.
- 예측은 **과거의 연장**일 뿐이다.
- 비상계획에는 **발동 기준과 판단 주체**가 있어야 작동한다.
- 가장 강력한 위험 관리는 **참여하지 않기로 결정**하는 것이다.

 제1강 확인문제

보기를 클릭하면 정답과 해설이 표시됩니다. · 12문항

Q1. 수요정보원의 성격에 관한 설명으로 옳은 것은?

입찰공고는 확정도가 낮지만 준비 시간이 길다.

발주계획은 확정도가 낮은 대신 준비 시간이 길다.

사전규격공개는 확정된 정보이므로 대응할 여지가 없다.

과거 계약 실적은 미래 수요와 무관하다.

정답 ② — 확정도와 준비 시간은 반비례합니다. 발주계획은 바뀔 수 있지만 그만큼 일찍 준비할 수 있습니다.

Q2. 요구사항 분석의 세 층위 중, 충족하지 못하면 탈락으로 이어지는 것은?

잠재 요구

평가 요구

신인도 가점 항목

필수 요구(규격·성능 최소기준, 법정 인증)

정답 ④ — 필수 요구는 탈락, 평가 요구는 점수 손실, 잠재 요구는 인상에 영향을 줍니다.

Q3. 공급계획의 일정 수립 원리로 가장 적절한 것은?

발주 예정 시기에서 역산해 인증 취득·서류 준비 일정을 배치한다.

공고가 게시된 날부터 순차적으로 계획한다.

인증은 낙찰 후에 취득해도 무방하다.

일정은 계약 체결 이후에 수립한다.

정답 ① — 인증은 수개월이 걸리므로 **역산**하지 않으면 공고 시점에 서류를 갖출 수 없습니다.

Q4. 비상 공급계획이 실제로 작동하기 위해 반드시 필요한 것은?

대비책의 가짓수를 최대한 많이 나열하는 것

계획서를 문서로 보관하는 것

발동 기준과 그 판단을 누가 하는지를 정하는 것

보험에 가입하는 것

정답 ③ — 대비책만 적어 두면 실제로는 작동하지 않습니다. "**어떤 상태가 되면 전환한다**"는 기준과 판단 주체가 있어야 합니다.

Q5. 공급정보 적정성 분석의 대상으로 보기 어려운 것은?

경쟁입찰참가자격 등록증의 품명·업종

경쟁사의 내부 원가 자료

목록정보시스템에 등록한 품목의 규격·속성

상호·대표자 등 기업 정보

정답 ② — 공급정보는 **우리가 시장과 발주기관에 내보이는 정보**입니다. 경쟁사의 내부 자료는 대상이 아닙니다.

Q6. 조달시장 분석의 결론으로 가장 적절한 방향은?

규모가 가장 큰 시장에 진입한다.

낙찰률이 가장 높은 시장을 선택한다.

경쟁 업체가 가장 많은 시장을 선택한다.

규모가 작더라도 경쟁이 적고 진입 장벽을 넘을 수 있는 시장을 선택한다.

정답 ④ — 시장 분석의 결론은 "큰 곳"이 아니라 "**이길 수 있는 곳**"이어야 합니다.

Q7. 공급역량 분석의 결과를 가장 실용적으로 정리하는 방법은?

적격심사 항목별로 자사 점수를 매겨 어디서 몇 점을 잃는지 확인한다.

임직원 만족도를 조사한다.

경쟁사의 매출액을 조사한다.

시장 규모를 추정한다.

정답 ① — 잃는 점수가 큰 항목이 곧 다음 투자 우선순위가 됩니다.

Q8. 공급 의사결정 비용분석에서 실무자가 가장 자주 누락하는 비용으로 묶인 것은?

재료비 · 노무비

직접비 · 간접비

거래비용 · 자금비용 · 위험비용 · 기회비용

부가가치세 · 운송비

정답 ③ — 직접비만 보면 대부분 수익성 있어 보이지만, 이 네 가지를 더하면 결과가 뒤집히는 경우가 많습니다.

Q9. 투찰가 결정에서 "하한선"의 의미로 옳은 것은?

예정가격의 상한

총원가 + 최소 이윤 — 그 아래로는 들어가지 않는 기준

과거 평균 낙찰률

기초금액의 하한

정답 ② — 하한선은 **우리 원가에서 나오는 기준**입니다. 전략적으로 근접할 수는 있으나 **기한과 한도**를 정해야 합니다.

Q10. 공급방법별 특성 연결로 옳지 않은 것은?

일반 경쟁입찰 — 가격 압력이 높고 수주 예측성이 낮다

MAS·쇼핑몰 — 등재 후 상시 경쟁이 이어진다

우수·혁신제품 — 진입 비용은 높으나 가격 압력은 낮다

단가계약 — 계약 체결로 일정 물량이 보장된다

정답 ④ — 단가계약은 **단위가격만 정할 뿐 물량을 보장하지 않습니다.**

Q11. 통계 기반 수요예측을 활용하는 태도로 가장 적절한 것은?

과거의 연장이므로 정책 변경 등 새로운 변수는 사람이 별도로 판단한다.

예측값은 확정 정보이므로 그대로 생산 계획에 반영한다.

예측값이 낮으면 해당 시장을 영구히 배제한다.

예측은 부정확하므로 사용하지 않는다.

정답 ① — **예측은 출발점이고 판단은 사람의 몫**입니다.

Q12. 계획 단계에서 할 수 있는 가장 강력한 위험 관리 방법은?

보증보험 가입 한도를 늘린다.

협력사를 최대한 많이 확보한다.

적정성 분석을 통과하지 못한 건에는 참여하지 않기로 결정한다.

투찰가를 최대한 낮춘다.

정답 ③ — 리스크 대응 4전략 중 **회피**에 해당하며, 위험을 0으로 만드는 유일한 방법입니다.

공공조달관리사 강의 · 필기 2과목 공공조달계획 수립 및 분석 · 제1강 공공조달계획

공공조달관리사 출제기준의 세부항목·세세항목 체계를 따라 구성한 강의 자료입니다.

법령·제도·시스템 화면은 수시로 변경되므로, 강의 및 실무 적용 시 반드시 최신 기준을 확인하시기 바랍니다.