ВЕСТНИК
Юриспруденция Финансы Кадры
ЮФК

Дорогие читатели!

Перед Вами первый выпуск Вестника ЮФК в 2019 году.

Зачем и для кого мы это делаем? Вы обращаетесь к нам за самыми разными консультациями и вопросами для решения своих задач – юридических, финансовых, проектных, управленческих. Все они индивидуальны. И, тем не менее, существуют проблемы, появляются новые тренды, веяния, которые интересны всем. Поэтому мы стремимся отразить и поделиться с Вами наиболее значимыми для бизнеса и госсектора темами. Традиционно в нашем Вестнике берут слово различные специалисты - аудиторы, юристы, ИТ-эксперты, HR.

Мы всегда признательны Вам за обратную связь. Присылайте свои вопросы, пожелания и комментарии: mail@uf-k.ru

Полезного Вам прочтения!
Пресс-служба ГК «ЮФК»

Оглавление

Тема номера 2
Государство не только отнимает, но и дает? 2
Колонка аудитора 3
Изменения 2018 – 2019 гг. в порядке исчисления НДС 3
Колонка юриста 5
Самозанятые или экспериментальный налоговый режим «Профессиональный доход» 5
Колонка HR 7
Что ждет рынок труда в 2019 году? 7
Колонка IT директора 9
Управление Требованиями в ИТ-Проектах 9

Тема Номера:

Государство не только отнимает, но и дает?!

О МЕРАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Государство продолжает ужесточать контроль над деятельностью организаций и что называется «закручивать гайки» бизнесу. С 2019 года увеличился НДС до 20%, растет число плановых и внеплановых проверок деятельности организаций и штрафные санкции. В то же время в государственном бюджете выделяются значительные средства на поддержку организаций. К сожалению, большинство организаций просто о ней не знают. Тем не менее, при грамотном подходе получить финансовую поддержку от государства либо сэкономить на расходах вполне реально. О мерах государственной поддержки пойдет речь в данной статье.

В России действует широкий спектр государственных мер поддержки как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях. Например, некоторые меры поддержки позволяют претендовать на налоговые льготы (по налогу на прибыль и имущество, транспортному налогу, земельному налогу), пониженным ставкам страховых взносов, арендной платы за землю, таможенных пошлин. Другие – на льготное подключение к инфраструктуре и льготный выкуп земельного участка под создание промышленного производства. Третьи – на получение льготных кредитов и займов, банковских гарантий. Четвертые – на субсидирование понесённых затрат на строительство, приобретение оборудования, уплату процентов по кредитам, лизинговым платежам. Пятые на предоставление площадей под аренду по льготным ценам. Шестые –субсидии и гранты и т.д. Помимо подобных финансовых мер поддержки, еще существуют нефинансовые меры поддержки, например, по продвижению продукции на российский и международный рынок и другие.

Как результат, применение налоговых льгот позволяет некоторым предприятиям снизить общую налоговую нагрузку до 47% (на основании статистических данных www.technomoscow.ru), а полученные субсидии - компенсировать десятки, а в некоторых случаях и сотни миллионов рублей в год.

Конечно, не любая деятельность будет поддержана государством. Существуют приоритетные сферы деятельности, причем в каждом регионе они определяются отдельно согласно его специализации. Больше всего шансов на получение поддержки из госбюджета у инновационных предприятий, при этом понятие «инновации» трактуется достаточно широко. Это все сферы наукоемких производств, инжиниринговая деятельность, IT-проекты. Большой спектр помощи получает малый и средний бизнес, особенно если он новый, а также социально-ориентированные НКО.

Приоритетные сферы деятельности на получение госфинансирования на развитие малого и среднего бизнеса в 2019 году:

- Изготовление товаров народного потребления
- Популярные направления народного творчества
- Предложения сельского и экологического туризма
- Услуги ЖКХ
- Агропромышленный отдел
- Сфера науки и техники, а также инновационная деятельность

Деятельность, связанная с недвижимостью, алкоголем, табачными изделиями, с выполнением снабженческих функций государством, как правило, не поддерживается.

Несмотря на обилие государственных мер поддержки, применение их отдельными предприятиями сопряжено с высокими трансакционными издержками, связанными с необходимостью анализа большого объема нормативной документации, анализом соответствия требованиям к получателям поддержки, анализом экономической эффективности получения поддержки, обращениями и переговорами с уполномоченным органом власти, а впоследствии – и с подготовкой отчетных документов по полученной поддержке.

Мы предлагаем комплексные услуги по навигации, подбору, оценке эффективности и подготовке документов для получения мер поддержки.

- Навигация по действующим мерам государственной поддержки промышленных и непромышленных предприятий: финансовым и нефинансовым
- Анализ возможностей получение предприятием финансовых мер государственной поддержки:
  - налоговых льгот
  - субсидий
  - льготных кредитов и займов
  - грантов
  - льготного подключения к инфраструктуре
  - льготного выкупа земельного участка
  - иные
- Оценка потенциальной эффективности применения предприятием мер поддержки
- Анализ соответствия предприятия требованиям на получение мер поддержки
- Подготовка документов для получения государственной поддержки
- Консультационное сопровождение предприятия в процессе получения мер поддержки
- Подготовка отчетности по итогам расходования полученных средств

Контактное лицо: Новикова Александра
Адрес: 123007, г. Москва, 2-й Хорошевский проезд, д.7, корп.1
Тел./факс: +7 (495) 962-82-42
Почта: anovikova@uf-k.ru
Web: www.uf-k.ru

Колонка Аудитора

Изменения 2018 – 2019 гг. в порядке исчисления НДС

Надежда Короткова
Директор ООО «ДА-Аудит»

Согласно Федеральному закону от 03.08.2018 № 303-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах» с 01.01.2019г. размер базовой ставки НДС увеличивается с 18 до 20%. Данное изменение приводит не только к росту налоговой нагрузки, но и создает налогоплательщикам проблему переходного периода.

Следует отметить, что исключений по товарам (работам, услугам), имущественным правам, реализуемым по договорам, заключенным до вступления в силу Федерального закона № 303-ФЗ, и имеющим длящийся характер с переходом на 2019 и последующие годы, указанным Федеральным законом не предусмотрено. Поэтому в отношении товаров (работ, услуг), имущественных прав, реализуемых (выполненных, оказанных), начиная с 1 января 2019 года, применяется налоговая ставка по НДС в размере 20 процентов, независимо от даты и условий заключения договоров на реализацию указанных товаров (работ, услуг), имущественных прав.

Соответственно при этом не имеют значения условия договоров, в том числе о выплате аванса, периодичности поставок, поэтапной сдаче работ и т.д.

Стороны договора не обязаны вносить изменения в договоры, но имеют право скорректировать стоимость товаров (работ, услуг), имущественных прав и порядок расчетов (например, предусмотреть обязанность покупателя перечислить доплату в сумме разницы по НДС, в том числе до отгрузки).

Относительно правомерности изменения цен в части договоров, заключенных в рамках законодательства о контрактной системе сообщил свою позицию Минфин РФ в Информационном письме от 28.08.2018 № 24-03-07/61247. Из письма следует, что цена заключенного контракта является твердой и определяется на весь срок его исполнения, что прямо следует из ч. 2 ст. 34 Закона о контрактной системе (Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»). Изменение условий контракта не допускается, за исключением случаев, предусмотренных названным Законом.

Федеральная налоговая служба в связи с вступлением в силу Федерального закона от 03.08.2018г. № 303-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах» сообщила об особенностях переходного периода (Письмо ФНС России от 23.10.2018г. № СД-4-3/20667@).

Рассмотрим особенности исчисления НДС в отдельных случаях:

По общему правилу изменение налоговой ставки не влияет на момент определения базы по НДС. Соответственно, размер налоговой ставки зависит от того, в каком году возникает обязанность начисления налога.

1. Аванс получен до 2019 года.

- Если аванс получен до 2019г. с учетом ставки 20%, в счете-фактуре НДС исчисляется по ставке 18/118. Корректировочный счет-фактура (далее КСФ) не оформляется. То есть, если стороны договорились внести предоплату до 01.01.2019г. с учетом ставки НДС 20%, корректировочные счета-фактуры составлять не нужно. При получении в 2018 году средств продавец исчислит НДС с аванса по ставке 18/118, а при отгрузке - уже по ставке 20%. «Авансовый» НДС рассчитывается в сумме 18,3 руб. (120 руб. х 18/118) и отражается в декларации по НДС 2018 года. НДС со всей суммы предоплаты можно принять к вычету.

2. Покупатель доплачивает разницу в сумме налога до отгрузки.

- Если доплата производится до 01.01.2019г., то это рассматривается как дополнительная оплата стоимости товаров (работ, услуг), имущественных прав с начислением налога по ставке 18/118. Продавец может выставить КСФ на разницу между показателями счета-фактуры, составленного при получении аванса, и показателями после изменения стоимости товаров (работ, услуг), имущественных прав.

- Если доплата в размере разницы между ставками налога (два процентных пункта) осуществляется покупателем после 01.01.2019г., она представляет собой доплату только суммы НДС, а не стоимости товаров (работ, услуг), имущественных прав (то есть с доплаты НДС по ставке 20/120 не начисляется). И, если покупатель является плательщиком НДС, продавец должен выставить КСФ на разницу между показателем суммы налога по ставке 18/118 в ранее оформленном счете-фактуре и показателем суммы налога, рассчитанной с учетом размера доплаты налога.

3. Изменение стоимости товаров (работ, услуг) после 01.01.2019г., отгруженных до 2019г.

- В случае изменения стоимости товаров (работ, услуг) по соглашению об изменении стоимости после 01.01.2019г., отгруженных до 2019г., оформляется КСФ (ст.169 п.5.2) – ставка и сумма налога, действующая на дату отгрузки. Таким образом, применяется ставка 18%.

Таким образом, при изменении в 2019 году стоимости в сторону увеличения или уменьшения применяется ставка НДС, действовавшая на дату отгрузки (передачи) товаров (работ, услуг), имущественных прав. Поэтому в графе 7 КСФ указывается та налоговая ставка, которая была отражена в графе 7 счета-фактуры, к которому составлен КСФ.

4. Применение ставки налога при возврате товара с 01.01.2019г.

- Продавец составляет КСФ вне зависимости от факта принятия покупателем товара на учет. При этом ставка в КСФ соответствует ставке в счете-фактуре на отгрузку (18%). Продавец производит вычет на основании КСФ (п.4 ст.172). Покупатель производит восстановление на основании КСФ (п.п.4 п.3 ст.170).

Пункт 1.4 Письма ФНС, посвященного порядку применения налоговой ставки по НДС в переходный период, распространяется на все случаи возврата товаров независимо от того, принят на учет товар или нет, возвращается вся партия или только ее часть, является покупатель плательщиком НДС или нет. Во всех этих случаях продавец должен будет выставить покупателю КСФ, если покупателю был выставлен счет-фактура при отгрузке.

Такой порядок будет действовать, начиная с 01.01.2019. Соответствующие изменения также будут внесены в Постановление Правительства РФ от 26.12.2011 № 1137.

Интересное разъяснение, приведенное в Письме ФНС по данному вопросу, позволяет оформлять возврат даже качественных товаров, принятых к учету, не в качестве обратной реализации, а как аннулирование ранее совершенной сделки.

5. Налоговый агент при приобретении у иностранного лица товаров (работ, услуг) на территории РФ.

- Если оплата в счет предстоящих поставок товаров (работ, услуг), отгружаемых с 01.01.2019, перечислена иностранному лицу, не состоящему на учете в налоговых органах до 01.01.2019, исчисление НДС налоговым агентом производится на дату перечисления указанной оплаты с применением налоговой ставки 18/118. При отгрузке данных товаров (работ, услуг) в счет перечисленной ранее оплаты НДС налоговым агентом не исчисляется.
- Если плата за товары (работы, услуги), отгруженные до 01.01.2019, производится налоговым агентом с 01.01.2019, с учетом того, что налоговая ставка по НДС в размере 20% применяется в отношении товаров (работ, услуг), имущественных прав, отгруженных (выполненных, оказанных), переданных, начиная с 01.01.2019, НДС исчисляется налоговым агентом с применением налоговой ставки 18/118 (п. 4 ст. 164 НК РФ).

ГК «ЮФК» предлагает различные услуги в сфере налогового консультирования:

- сопровождение налоговых проверок
- сопровождение судов с налоговой
- возмещение НДС
- аудит налоговых рисков

Контактное лицо: Рожков Дмитрий
Адрес: 123007, г. Москва, 2-й Хорошевский проезд, д.7, корп.1
Тел./факс: +7 (495) 962-82-42
Почта: rozhkov@uf-k.ru
Web: www.uf-k.ru

Колонка Юриста

Самозанятые или экспериментальный налоговый режим «Профессиональный доход»

Татьяна Кириллова
Руководитель отдела юридического консультирования ГК «ЮФК»

С 1 января 2019 года по 31 декабря 2028 года в Москве, Московской, Калужской областях и Татарстане вступает в силу Федеральный закон № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход» в городе федерального значения Москве, в Московской и Калужской областях, а также в Республике Татарстан (Татарстан)» от 27.11.2018 г. (далее по тексту - Закон).

То есть, как следует из наименования самого Закона, вводится эксперимент, направленный на мотивацию населения открыть государству собственные доходы – те, о которых оно не знает. Для чего придумали новый специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход» или как его неоднократно называли в средствах массовой информации «Самозанятое население».

Стоит отметить, что в настоящее время термин «Самозанятый» законодательно не закреплен, однако из различных публикаций и пояснений первых лиц государства, следует, что под «Самозанятым населением» понимаются физические лица, которые самостоятельно, без привлечения наемных работников, оказывают услуги населению, либо занимаются розничной торговлей.

Исходя из положений Закона термин «Самозанятый» не вводится, а вводится новый налоговый режим «Профессиональный доход», то есть согласно п. 2 ст. 2 Закона, под ним подразумевается доход физических лиц от деятельности, при которой они не имеют работодателя и не привлекают наемных работников по трудовым договорам.

Применять новый налоговый режим, согласно п. 1. ст. 2 Закона, вправе физические лица, в том числе индивидуальные предприниматели, местом ведения деятельности которых является территория субъектов Российской Федерации, включенных в эксперимент.

Законом вводятся новые налоговые ставки или условно новые. Согласно ст. 10 Закона налоговые ставки устанавливаются в следующих размерах:

- 4 процента в отношении доходов, полученных налогоплательщиками от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) физическим лицам;

- 6 процентов в отношении доходов, полученных налогоплательщиками от реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) индивидуальным предпринимателям для использования при ведении предпринимательской деятельности и юридическим лицам.

При этом следует учесть, что один и тот же человек может принимать деньги и от физических и юридических лиц. Просто налог с каждого поступления будет начисляться по разным ставкам.

Налог на профессиональный доход необходимо платить со всех доходов, которые поступают именно в рамках профессиональной деятельности. То есть, не со всех поступлений на карту, не со всех переводов, а только с выручки от клиента. Никаких автоматических слежек за вашими переводами, никаких списаний и комиссий этот закон не вводит.

Следовательно, оплата за сделанный вами маникюр, логотип или сдачу в наем квартиры облагаются этим налогом, а перевод от мамы, зарплата на работе или заем от друга не облагаются.

Также следует учесть, что Законом установлено ограничение по уровню годового дохода, то есть согласно пп. 7 п. 2 ст. 4 Закона, не вправе применять специальный налоговый режим лица, у которых доходы, учитываемые при определении налоговой базы, превысили в календарном году 2,4 миллиона рублей.

Помимо общей суммы ограничения, есть ограничения и по основаниям получения дохода, перечисленные в п. 2 ст. 6 Закона, а именно доходы, полученные:

- в рамках трудовых отношений;

- от продажи недвижимого имущества, транспортных средств;

- от передачи имущественных прав на недвижимое имущество (за исключением аренды (найма) жилых помещений);

- государственными и муниципальными служащими, за исключением доходов от сдачи в аренду (наем) жилых помещений;

- от продажи имущества, использовавшегося налогоплательщиками для личных, домашних и (или) иных подобных нужд;

- от реализации долей в уставном (складочном) капитале организаций, паев в паевых фондах кооперативов и паевых инвестиционных фондах, ценных бумаг и производных финансовых инструментов;

- от ведения деятельности в рамках договора простого товарищества (договора о совместной деятельности) или договора доверительного управления имуществом;

- от оказания (выполнения) физическими лицами услуг (работ) по гражданско-правовым договорам при условии, что заказчиками услуг (работ) выступают работодатели указанных физических лиц или лица, бывшие их работодателями менее двух лет назад;

- от деятельности, указанной в пункте 70 статьи 217 Налогового кодекса Российской Федерации, полученные лицами, состоящими на учете в налоговом органе в соответствии с пунктом 7.3 статьи 83 Налогового кодекса Российской Федерации;

- от уступки (переуступки) прав требований;

- в натуральной форме;

- от арбитражного управления, от деятельности медиатора, оценочной деятельности, деятельности нотариуса, занимающегося частной практикой, адвокатской деятельности.

То есть в принципе не могут быть признанными объектом налогообложения в рамках эксперимента.

Порядок и условия начала и прекращения применения специального налогового режима урегулированы ст. 5 Закона, исходя из положений которой следует, что все осуществляется через специальное мобильное приложение «Мой налог», то есть в налоговый орган физически идти не придется.

Историческая справка

Мало кто придал этому значение, однако Налоговым кодексом предусмотрена процедура постановки и снятия с налогового учета самозанятых граждан в п. 7.3 ст. 83 НК РФ, которая введена Федеральным законом № 401-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 30.11.2016 г.

Более того, п. 70 ст. 217 НК РФ исходя из положений вышеупомянутого Федерального закона № 401-ФЗ от 30.11.2016 г. установлена налоговая льгота по доходам полученным таким путем в 2017-2018 г.

Следует так же обратить внимание, что все общение с фискальными органами и все возникающие вопросы в ходе применения налогового режима будут так же разрешаться с помощью этого приложения.

ГК «ЮФК» предлагает различные услуги в сфере юриспруденции:

- Консультирование по вопросам заключения сделок и составление договоров
- Консультирование по трудовому и иному видам права
- Имущественные и иные споры
- Регистрация
- Ликвидация

Контактное лицо: Рожков Дмитрий
Адрес: 123007, г. Москва, 2-й Хорошевский проезд, д.7, корп.1
Тел./факс: +7 (495) 962-82-42
Почта: rozhkov@uf-k.ru
Web: www.uf-k.ru

Колонка HR

Что ждет рынок труда в 2019 году?

Татьяна Алешина
Руководитель проектов ГК «ЮФК»

Рынок труда, в первую очередь, зависит от общей экономической ситуации. В 2019 году Правительство предрекает нам стагнацию экономики, более пессимистичные эксперты говорят о снижении темпов экономического роста. Для рынка труда, если не произойдет сильных потрясений, это означает, что массовых сокращений и роста реальной безработицы произойти не должно. Но и подъема ожидать не стоит.

Рассмотрим сферу труда под призмой сегментарности рынка, то есть специалисты каких профессий и в каких отраслях экономики будут востребованы.

Какие профессии станут актуальны? Стабильно продолжиться рост спроса на ИТ-специалистов всевозможных калибров: разработчик мобильных приложений, специалист высоконагруженных систем, архитектор ERP и пр. Сфера ИТ продолжает и будет продолжать удерживать стабильные и даже растущие позиции. Причем здесь наблюдается значительный кадровый голод у работодателей. Чтобы переманить и привлечь к себе профессионалов, продолжится рост заработных плат в ИТ-индустрии.

Традиционно лидерство по вакансиям будет и в сфере продаж. Наибольшим спросом будут пользоваться менеджеры по продажам, торговые представители и продавцы-консультанты.

Продолжает расти спрос на производственный персонал как среди инженерных специал

ерсонале, фармацевтах.

многие эксперты прогнозируют рост интереса работодателей к маркетологам, пиарщикам, бренд-менеджерам, но я склонна к более пессимистичной оценке этой ситуации за исключением, пожалуй, digital и on-line маркетинга.

Кому придется трудно при поиске работы? Останется высокая конкуренция среди высшего менеджмента, поэтому большинству соискателей придется снизить свои амбиции при поиске работы. Лишь профессионалам высокого уровня удастся сохранить свои зарплатные позиции. Высокая конкуренция у молодых специалистов и специалистов без опыта работы. Работодатели не спешат брать таких кандидатов на работу, предпочитая более опытных работников. По-прежнему высокая конкуренция среди юристов и финансистов, hr, а также представителей творческих специальностей - журналистов, дизайнеров, а также строителей .

Теперь про пенсионную реформу и возрастной ценз. Увы, не смотря на все официальные декларации защиты работников, большинство столкнется с проблемой возраста. Работодатели не любят брать кандидатов за 45. А еще теперь будут стараться избавляться от работников, не достигших предпенсионного возраста (он начинается за 5 лет до пенсионного возраста), поскольку за увольнение работника предпенсионного возраста грозит уголовная ответственность.

www.bsi-instrument.ru

Теперь о заработных платах. Если не брать во внимание востребованных специалистов, о которых шла речь выше, то несмотря опять же на официальные прогнозы заработные платы особенно в малом и среднем бизнесе, будут снижаться, не говоря уже о премиях и соцпакетах. И основной ценностью работодателя будет его стабильность даже при относительно небольших предлагаемых заработных платах.

Прогнозируется, что у “синих воротничков” в столице средняя зарплата составит 25 000 рублей, в субъектах РФ - 18 000 рублей, а у “белых воротничков” на первой ступени карьерной лестницы зарплата - 35 000 рублей, у работников среднего звена - 80 000 рублей, у топ-менеджеров – 250 000 - 400 000 рублей.

Также сохранится тенденция к росту числа фрилансеров, причем такой вид трудовой деятельности набирает популярность как среди работников, так и среди работодателей.

Одно из ведущих кадровых агентств приводит такой интересный прогноз:

- 48% компаний планируют расширять штат;
- срок поиска работы у 38% топ-менеджеров увеличится до одного года;
- срок поиска работы у 49% специалистов - в среднем около трёх месяцев;
- работодатели при подборе персонала оценят многофункциональность работников.

Мы бы здесь поспорили с первым выводом, поскольку вся ситуация в экономике говорит нам об обратном, и с моей точки зрения, это чересчур оптимистичный прогноз. Тенденция же к универсальности специалистов, особенно среди менеджеров, будет расти.

Статья подготовлена с учетом статистических данных ресурса www.hh.ru

ГК «ЮФК» предлагает различные услуги в сфере управления персоналом и трудоустройства:

- подбор топ-менеджеров, ИТ и производственного персонала, коммерческого персонала, создание проектных и временных команд.
- аудит персонала.
- индивидуальное консультирование руководителей и коуч.
- индивидуальные консультации по развитию карьеры.
- консультации бизнес-психолога.
- консультации по развитию внутренних коммуникаций.
- аудит кадровых документов и ведение документооборота.

Контактное лицо: Алешина Татьяна
Адрес: 123007, г. Москва, 2-й Хорошевский проезд, д.7, корп.1
Тел./факс: +7 (495) 962-82-42
Почта: atv@uf-k.ru
Web: www.uf-k.ru

Управление требованиями в ИТ-Проектах

Сергей Ляпин
Руководитель ИТ-проектов ГК «ЮФК»

В больших проектно-ориентированных организациях и системной инженерии формализация требований к характеристикам продукции, к результатам работ, услуг занимает особое место. Проект подобен самолету, который не взлетит, если приоритетные требования при его проектировании будут формировать специалисты по интерьеру, а не специалисты по авионике и аэродинамике.

Проектная деятельность всегда ведется в условиях ограничений – бюджет, сроки и результат, и каждое новое требование, которое выдвигается в ходе работ является дополнительным риском, который надо оценивать, прежде чем выполнять. Большие ИТ-проекты – это большие риски. Системный ландшафт может затрагивать десятки смежных систем и сотни пользователей с разными ролевыми функциями. У каждого из них свой жизненный цикл, свои приоритеты и интересы. Поэтому проект и проектная деятельность должны быть подобны локомотиву, который едет к цели, невзирая на человеческий фактор. Личностный фактор и внешние обстоятельства нет необходимости игнорировать, ибо они тоже могут влиять на цель проекта, но ими надо управлять.

Управление требованиями в ИТ-проектах занимает ключевое место, так как является прямым механизмом, направленным на достижение ключевых показателей проекта и удовлетворение ожиданий заказчика, а в рабочем процессе позволяет правильно структурировать и приоритезировать работы. Неправильное или недостаточное управление требованиями, как правило, приводит к неудовлетворительным результатам проекта или вовсе к неудаче, что изложено практически во всех методиках по проектному управлению. Например, PMI (Project Management Institute) прямо связывает неудачу в половине проектных кейсов именно с плохим управлением требованиями.

Под плохим управлением требованиями понимаются, как правило:

- Отсутствие формализации требований и их документированности
- Отсутствие предварительного взаимного анализа требований на реализуемость и их влияния на цену и сроки проекта
- Отсутствие приоритизации требований, исходя из целей и задач проекта
- Отсутствие должного контроля за исполнением требований

- Отсутствие контроля за внесением изменений в требования и влиянием этих изменений на проект

Эти прецеденты приводят к значительным проектным рискам: затягиванию работ по проекту ввиду отсутствия общего видения результатов проекта, значительному увеличению количества запросов на изменение и проектных модификаций. Несогласованность между заказчиком и исполнителем приводит к снижению ожиданий заказчика и к потере удовлетворенности от результатов проекта, вплоть до отказа от приемки выполненных работ.

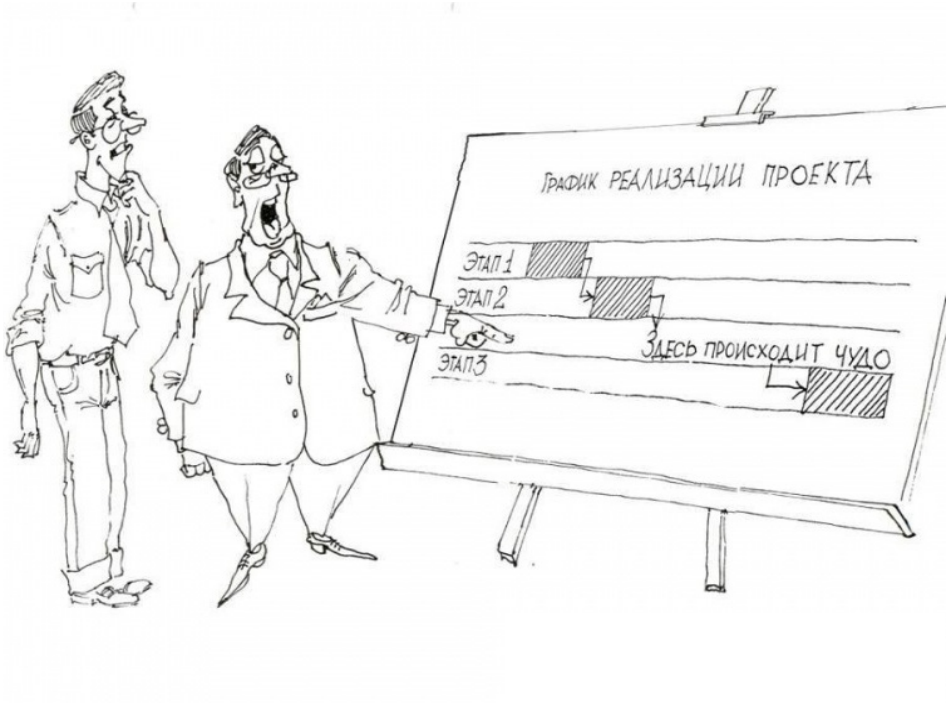
Для управления требованиями первое, что необходимо сделать – это их описать и проанализировать. Для этого в индустрии появился целый класс программ, называемых информационными системами управления требованиями (ИСУТ). ИСУТ является системой, которая связывает ключевых пользователей, функциональных заказчиков, лиц, входящих в круг исполнителей по проектам создания и модернизации ИС с окружением, мотивированным на достижение положительного результата в проектах. Цель управления требованиями состоит в том, чтобы обеспечить удовлетворение бизнес-заказчика проекта и управлять его ожиданиями, а также ожиданиями всех лиц, кто причастен прямо или косвенно к проектной деятельности.

Современная система управления требованиями – как правило, комплексная, интегрированная информационная система, обеспечивающая следующие задачи по управлению бизнес-требованиями как единый непрерывный процесс на протяжении всего проекта разработки ПО, его внедрения и сопровождения:

- Идентификацию и документирование требований
- Анализ требований
- Приоритезация требований
- Согласование требований
- Отслеживание исполнения требований
- Уведомление участников по требованиям
- Контроль внесения изменений в требования
- Трассировку требований
- Архивирование требований

Таким образом, управление требованиями начинается с выявления, документирования и анализа целей и ограничений клиента в виде формализованных требований. После этого происходит согласование требований, что подразумевает общение между проектной командой и заинтересованными лицами с целью утверждения вариантов требований и их корректировки на протяжении всего проекта, достигая баланса между объемом требований и ценой их реализации в сроках и стоимости. До утверждения требований производится анализ их осуществимости, после чего формируется бюджет и график реализации требований. По результатам утверждения требований может автоматизированно готовиться спецификация требований как приложение к проектной документации. Этот документ важен для предотвращения расползания границ проекта и минимизации изменений в ходе реализации.

Отслеживаемость требований необходима для уведомления заинтересованных участников об их выполнении и влияния требований на другие требования и связанные с ним изменения, вносимые в проект.



ИСУТ не является замкнутой автономной системой. Помимо основных задач по управлению требованиями, современные продукты позволяют решать множество побочных задач в рамках единого информационного пространства со средствами моделирования, автоматизации проектной деятельности и управления жизненным циклом продукта (ALM).

- Связывать требования с визуальными моделями процессов и компонентов ИС
- Дополнять требования примерами использования для лучшего понимания
- Генерировать спецификации требований для проектов по шаблонам

- Генерировать шаблоны сценариев тестирования
- Связывать требования заказчика с изменениями по проекту (project change requests)
- Обеспечить возможность согласования - совместной работы над требованиями между заказчиком и исполнителем
- Отчитываться перед заказчиком об исполнении требования

Эти возможности приводят к лучшему пониманию между бизнес-заказчиком и исполнителем в ходе проекта, позволяя выполнить проект в срок и достигнуть целевых показателей при высокой степени удовлетворения заказчика.

Группа компаний ЮФК, используя свой консалтинговый потенциал, может предложить своим заказчикам выстроить системный процесс по управлению требованиями на базе продуктов – лидеров рынка Sparx Systems, 3SL Cradle, Borland Caliber RM, IBM Rational, HP Quality Center, рекомендуемые Международным советом по системной инженерии — INCOSE. Выгоды от внедрения ИСУТ очевидны для всех сторон проекта. Бизнес-заказчик может работать в системе как активный участник, включенный в процесс разработки, формируя требования самостоятельно и отслеживая результат их исполнения, а разработчики получают более объективную и формализованную картину требований по продукту для планирования и приоритизации работ, а также средство для формализованного общения с заказчиком в ходе согласования требований и ресурсов для их исполнения. В результате ИТ-менеджеры и команда QA получает инструмент объективного контроля за ходом исполнения требований про проекту и управления ожиданиями заказчика.

Контактное лицо: Бикбаев Рустам
Адрес: 123007, г. Москва, 2-й Хорошевский проезд, д.7, корп.1
Тел./факс: +7 (495) 962-82-42
Почта: bikbaev@uf-k.ru
Web: www.uf-k.ru