

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт управления
Центр стратегических программ в области спортивной и туристской индустрии

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института управления
М.В. Хайруллина
«09» июня 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI**

Москва, 2026

Разработчик:

Старший преподаватель кафедры
менеджмента спортивной и туристской
индустрии факультета гостеприимства и
индустрии спорта
Института управления



С.В. Галынин

Руководитель программы:

Директор программы центра
стратегических программ в области
спортивной и туристской индустрии
факультета гостеприимства и индустрии
спорта
Института управления



С.В. Галынин

**Руководитель структурного
подразделения**

Заместитель директора
Института управления



Н.В. Демидова

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета
Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 11 от «09» июня 2026 г.

Выписка из протокола № 11
заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 09 июня 2026 года

По пункту 9 повестки дня.

СЛУШАЛИ: директора программы центра стратегических программ в области спортивной и туристской индустрии факультета гостеприимства и индустрии спорта Института управления Галынина С.В. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI», реализуемой центром стратегических программ в области спортивной и туристской индустрии.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI», реализуемую центром стратегических программ в области спортивной и туристской индустрии факультета гостеприимства и индустрии спорта Института управления.

Председатель Ученого совета
директор Института управления



М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря



И.В. Гунина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1 Цель и задачи реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	7
1.5. Формы и технологии обучения	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	8
1.7. Документ о квалификации.....	8
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план.....	10
2.3. Содержание программы по темам	12
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	14
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	14
3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы....	14
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	16
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	25

Приложение № 1. Кадровая справка

Приложение № 2. Рецензии

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: Формирование у слушателей практических компетенций в области бюджетирования гостиничного бизнеса, логики построения бюджетной модели по международному стандарту USALI, умения прогнозировать выручку и планировать расходы операционных департаментов, адаптировать методы распределения и анализа отклонений под различную специфику отеля. Применение инструменты оперативного контроля выполнения бюджета, оценка эффективность капитальных инвестиций и интерпретация финансовых результатов для принятия обоснованных управленческих решений.

Задачи реализации программы:

1. Сформировать системное представление о бюджетном процессе от постановки финансовых целей и планирования ресурсов до контроля исполнения и корректировки стратегии, включая логику взаимосвязи операционных и сводных показателей.
2. Освоить методы прогнозирования доходов и планирования расходов с учетом сезонности, рыночной конъюнктуры и стратегических приоритетов организации, а также принципы выделения зон ответственности за выполнение плановых показателей.
3. Развить навыки распределения переменных затрат и анализа отклонений от плана, выявления причин изменчивости показателей, оценки их существенности и формулировки аргументированных управленческих выводов.
4. Обеспечить умение применять инструменты гибкого управления бюджетом – сценарное моделирование, оценку реакции расходов на изменение активности, оперативную корректировку плановых допущений в условиях неопределенности.
5. Сформировать компетенции в области оценки инвестиционных планов и их интеграции в операционный план, включая подготовку обоснований для принятия решений и презентацию результатов руководству.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).
- Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело (приказ Минобрнауки России от 08 июня 2017 г. N 515, ред. от 27.02.2023).
- Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц» (утв. приказом Минтруда России 07.05.2015 № 282н).
- Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 10.11.2015 № 1745-ст).
- Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.
- Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями).
- Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 года №02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».
- Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.
- Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.
- Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
- Приказ РАНХиГС от 20 апреля 2026 года №02-00742/001 «Об утверждении порядка реализации дополнительных профессиональных программ в Академии».

1.3. Планируемые результаты обучения

В результате освоения программы слушатели совершенствуют компетенции, необходимые для организации полного цикла бюджетирования в гостиничном бизнесе, а также смогут применять международный стандарт отчетности USALI для построения бюджетной модели, создавать инструменты финансового контроля для своего отеля и использовать полученные данные для обоснования управленческих решений, направленных на повышение прибыльности и операционной эффективности гостиницы. (Таблица 1).

**Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся
квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению**

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
Организационно-управленческая деятельность	УК-2 ¹ . Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющих ресурсов и ограничений	<i>Владеть навыками:</i> Обобщения, анализа и восприятия информации, постановки целей и выбора путей ее достижения	<i>Знать:</i> – Принципы и методы организации систем контроля департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса – Основные современные этапы менеджмента Методические основы процесса организации гостиничного менеджмента; Современные принципы и методы работы в сфере гостиничных услуг	<i>Уметь:</i> – Организовывать взаимодействие в группе Обеспечивать координацию действий со всеми функциональными подразделениями гостиничных предприятий – Интерпретировать правовую и иную информацию в аспекте управления гостиничным предприятием Осуществлять поиск и синтез необходимой информации по управлению гостиничным предприятием
Стратегическое управление развитием гостиничного комплекса	ПСК-1 ² . Анализ и оценка деятельности гостиничного комплекса	<i>Владеть навыками:</i> Сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды, необходимой для принятия стратегических и оперативных управленческих решений, организации системы мониторинга внешней и внутренней среды, – руководство подготовкой предложений по	<i>Знать:</i> – Формы статистической, финансовой и другой отчетности в индустрии гостеприимства, – технологии маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства, – основы статистического моделирования и прогнозирования результатов деятельности	<i>Уметь:</i> – Владеть навыками планирования и организации маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства – Владеть методиками стратегического и ситуационного анализа и оценки результатов деятельности гостиничного комплекса – Применять техники количественной

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело (приказ Минобрнауки России от 08 июня 2017 г. N 515, ред. от 27.02.2023) (универсальная компетенция УК-2)

² Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 № 282н (трудовая функция С/01.7).

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
		формированию и совершенствованию гостиничного продукта в соответствии с изменением конъюнктуры рынка	гостиничного предприятия	оценки, анализа и презентации информации о гостиничном продукте – Владеть навыками создания и ведения баз данных по различным показателям деятельности гостиничного комплекса
Управление текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПСК-2 ³ . Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов	<i>Владеть навыками:</i> – Определения форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса Организации контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания и обеспечения качества гостиничного продукта – Выявления проблем в системе контроля гостиничного комплекса и определения уровня эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	<i>Знать:</i> – Принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса – Способы оценки соответствия качества выполняемых работ разработанным на предприятии регламентам и стандартам – Методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса – Методику оценки соответствия гостиничного комплекса системе классификации гостиниц и иных средств размещения	<i>Уметь:</i> – Владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения – Анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем

1.4. Категория слушателей

Программы предназначены для специалистов и руководителей среднего и высшего звена гостиничных предприятий, включая финансовых контролеров, главных бухгалтеров, управляющих отелями, директоров по доходам и

³ Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 № 282н (трудовая функция В/03.6).

коммерческих директоров, руководителей подразделений, а также сотрудников управляющих компаний и собственников предприятий гостиничного бизнеса.

Дополнительно программа может быть полезна:

- специалистам консалтинговых компаний, работающим с объектами индустрии гостеприимства.

Требования к образованию:

Высшее образование (любого направления подготовки).

Направление подготовки:

Специальных требований к профилю базового образования не предъявляется. Программа адаптирована для слушателей с различным профессиональным опытом – от финансовых специалистов и бухгалтеров до руководителей департаментов гостиниц и управляющих гостиничными предприятиями.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), что позволяет слушателям совмещать обучение с профессиональной деятельностью без отрыва от работы.

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе составляет 1 месяц (4 недели). Общая трудоемкость программы – 40 академических часов, из которых 28 ак. часов отведено на контактную работу со слушателями с применением дистанционных образовательных технологий, 4 ак. часа на итоговую аттестацию, 8 ак. часов на самостоятельную работу слушателей.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Календарный учебный график

Таблица 2.1

Календарный учебный график

Период обучения – 1 месяц			
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя
УЗ ДОТ, СР	УЗ ДОТ, СР	УЗ ДОТ, СР	УЗ ДОТ/ИА ДОТ

Календарный учебный график выполнен с помощью следующих условных обозначений:

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий;

СР – самостоятельная работа;

ИА ДОТ– итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

2.2. Учебный план

Таблица 2.2

Учебный план

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.				Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.								Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации	В том числе											
								Всего	Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1.	Методологические основы и архитектура бюджетирования	12	—	—	—	—	—	—	8	8				4				УК-2 ПСК-1	
1.1.	Архитектура бюджетного цикла в гостиничном бизнесе	6	—	—	—	—	—	—	4	4				2				УК-2 ПСК-1	
1.2.	USALI как основа бюджетной модели	6	—	—	—	—	—	—	4	4				2				УК-2 ПСК-1	
2.	Планирование операционной деятельности гостиницы	10	—	—	—	—	—	—	8	8				2				ПСК-2	
2.1.	Бюджетирование операционных департаментов (центров прибыли и расходов)	5	—	—	—	—	—	—	4	4				1				ПСК-2	
2.2.	Нераспределенные и распределяемые операционные расходы	5		—	—	—	—	—	4	4				1				ПСК-2	
3.	Бюджетирование как инструмент контроля, анализа и управления операционной деятельностью гостиницы	10		—	—	—	—	—	8	8				2				ПСК-1	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
3.1.	Анализ план/факт отклонений по методологии BAD PQС	5		-	-	-	-	-	4	4				1				ПСК-1
3.2.	Инструменты оперативного реагирования на отклонения от бюджета	5		-	-	-	-	-	4	4				1				ПСК-1
4.	Бюджетирование капитальных инвестиций	4		-	-	-	-	-	4	4								ПСК-1 ПСК-2
4.1.	Оценка инвестиционных проектов, интеграция капитальных затрат в операционный план	4		-	-	-	-	-	4	4								ПСК-1 ПСК-2
	Итого:	36		-	-	-	-	-	28	28				8				
	Итоговая аттестация	4															3 (Д)/4 ⁴	
	Всего:	40							38	28				8				

⁴ Итоговая аттестация осуществляется в форме тестирования с применением дистанционных образовательных технологий.

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 2.3

Содержание программы по темам

Номер наименования раздела/темы	Содержание раздела/темы
1	2
Раздел 1. Методологические основы и архитектура бюджетирования	
Тема 1.1. Архитектура бюджетного цикла в гостиничном бизнесе	Бюджетный процесс в отеле, типы бюджетов и как они связаны между собой, логика бюджетной модели в структуре отчетности по USALI, как правильно выделить центры ответственности. Практикум – изучение бюджетного шаблона, формул и принципов формирования карты центров ответственности для своего кейса.
Тема 1.2. USALI как основа бюджетной модели	USALI как оптимальный стандарт для планирования, отраслевая сопоставимость, детализация, единый язык отчетности. Различные подходы к бюджетированию, принципы выбора метода под конкретную управленческую задачу. Поведенческие аспекты бюджетирования, как вовлечь менеджмент, выстроить конструктивные переговоры и превратить бюджет из формального документа в рабочий инструмент мотивации.
Раздел 2. Планирование операционной деятельности гостиницы	
Тема 2.1. Бюджетирование операционных департаментов	Методика расчета выручки номерного фонда, департамента питания и прочих операционных центров прибыли. Правила расчета метрик и индикаторов, сегментации доходов и расходов, увязка со структурой доходов и расходов системы USALI. Драйверы расчета метрик (себестоимость, ФОТ, прочие расходы и т.п.). Практикум – заполнение бюджетных форм, расчет прибыли департаментов, моделирование влияния изменения загрузки на маржинальность.
Тема 2.2 Нераспределенные и распределяемые операционные расходы	Планирование административных, маркетинговых, эксплуатационных и коммунальных расходов. Распределение затрат вспомогательных подразделений. Принципы выбора баз распределения, влияние на плановые метрики департаментов, обоснование выбора.

1	2
Раздел 3. Бюджетирование как инструмент контроля, анализа и управления операционной деятельностью гостиницы	
Тема 3.1. Анализ план/факт отклонений по методологии BAD RQC материальности отклонений, поведение затрат	Стандарт оперативного контроля, правильное представление данных, интерпретация отклонений. Типичные аналитические ошибки и методы их устранения. Методика декомпозиции причин отклонений от бюджета на ценовую и количественную составляющие, определение принадлежности отклонений.
Тема 3.2. Инструменты оперативного реагирования на отклонения от бюджета	Гибкие методы управления бюджетом, flex-анализ для оценки эластичности затрат, flow-through для контроля маржинальности, сценарное моделирование. Практикум – расчет ключевых показателей по учебным (собственным) данным, Построение сценариев и подготовка краткого управленческого резюме для корректировки операционной стратегии.
Раздел 4. Бюджетирование капитальных инвестиций	
Тема 4.1. Оценка инвестиционных проектов, интеграция капитальных затрат в операционный план	Оценка и интеграция в операционный план проектов по реновации, замене оборудования или цифровизации. Методы инвестиционного анализа (NPV, IRR, Payback Period), логика отражения капитальных расходов в отчетности в формате USALI и поведенческие аспекты согласования инвестиционных решений. Практикум – оценка учебного кейса, расчет метрик и подготовка обоснования для инвестиционного комитета Разбор типовых ошибок и «слепых зон» в бюджетировании. Формирование персонального плана применения полученных компетенций и индивидуальный чек-лист контроля качества бюджетной модели для использования в повседневной деятельности.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Реализация программы в дистанционном режиме осуществляется через Систему дистанционного обучения (СДО) РАНХиГС. Слушателям предоставляется авторизованный доступ на информационно-образовательный портал через ввод логина и пароля. Логин и пароль присваивается администратором системы дистанционного обучения после зачисления на программу.

Техническое обеспечение:

- СДО платформа РАНХиГС для размещения учебных материалов, тестирования и взаимодействия со слушателями;
- Средства ВКС для проведения занятий;
- Электронные учебно-методические материалы;
- Система автоматизированного тестирования в СДО для контроля усвоения материала.

3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа направлена на освоение теоретической базы стандарта USALI и формирование терминологического аппарата, необходимого для эффективного участия в очных практических сессиях.

Примерные задания для самостоятельной работы

- Изучить архитектуру и принципы системы USALI
- Изучить классификацию доходов и расходов в формате USALI
- Изучить идентификацию поведения затрат: фиксированные, переменные и смешанные издержки
- Ознакомиться с системой операционных метрик и финансовых индикаторов
- Сформировать персональный глоссарий по тематическим блокам системы USALI (доходы, затраты, метрики и т.п.)

Основная литература:

1. UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING INDUSTRY (USALI) 11th Revised Edition // Hospitality Financial and Technology Professionals (HFTP); the Hotel Association of New York City; the Financial Management Committee (FMC) of the American Hotel & Lodging Association (AHLA)
2. Бондарева, М. М. Организация стратегического планирования в индустрии гостеприимства / М. М. Бондарева, И. А. Джагонцева, О. С.

- Резникова // Инновационное развитие туризма, гостеприимства, сервиса: вклад молодых исследователей : Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 24–25 апреля 2025 года. – Ставрополь: Агрус, 2025. – С. 22-25.
3. Винников, А. Д. Основные принципы планирования на предприятиях индустрии гостеприимства / А. Д. Винников // Наука и молодежь: новые идеи и решения : Материалы XIX Международной научно-практической конференции молодых исследователей, посвященной 80-й годовщине Победы в Великой Отечественной войне, Волгоград, 20–21 марта 2025 года. – Волгоград: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Волгоградский государственный аграрный университет", 2025. – С. 10-13.
 4. Кубаткина, Г. А. Разработка управленческой отчетности в гостиничном бизнесе / Г. А. Кубаткина. - Текст: непосредственный // Молодой ученый. - 2010. - № 5 (16). - Т. 1. - С. 185-187. - URL: <https://moluch.ru/archive/16/1544/> (дата обращения: 20.10.2020).
 5. Панкова, Ю. К. Стратегическое планирование предприятий индустрии гостеприимства в контексте циркулярной экономики: международный опыт / Ю. К. Панкова, Е. В. Чернова // Вестник индустрии гостеприимства : Международный научный сборник. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2026. – С. 17-21.

Дополнительная литература:

1. Nunes, C. R. Benchmarking in the hotel industry: the use of USALI / C. R. Nunes, M. Jo ã, O. C. V. Machado // International Journal of Process Management and Benchmarking. – 2020. – Vol. 10, No. 3. – P. 382.
2. Steed E., Gu Z. Hotel management company forecasting and budgeting practices: a survey-based analysis //International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2009. – Т. 21. – №. 6. – С. 676-697.
3. Jones T. A. Changes in hotel industry budgetary practice //International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2008. – Т. 20. – №. 4. – С. 428-444.

Интернет-ресурсы и справочные системы:

1. https://www.hftp.org/hospitality_resources/usali_guide (дата обращения: 29.04.2026).
2. База знаний USALI. — Текст : электронный // usali.ru : [сайт]. — URL: <https://usali.ru/articles/> (дата обращения: 11.05.2026).
3. Как избежать ошибок при подготовке P&L по USALI и узнать прибыль отеля. — Текст : электронный // первыйБит : [сайт]. — URL: <https://kaluga.1cbit.ru/blog/kak-izbezhat-oshibok-pri-podgotovke-p-l-po-usali-i-uznat-pribyl-otelya/> (дата обращения: 11.05.2026).

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация по программе проводится в форме зачета с применением дистанционных образовательных технологий (тестирование в СДО Академии). Объем итоговой аттестации составляет 4 академических часа.

Вопросы для итоговой аттестации

Инструкция для слушателя: выберите один или несколько правильных вариантов ответов.

Вопрос 1. Использование системы бюджетирования в операционной деятельности не позволяет...

- A. Стимулировать перспективное мышление
- B. Стимулировать повышение эффективности
- C. Заменить систему управления
- D. Отменить систему авторизаций
- E. Координировать различные аспекты работы

Правильный ответ: C

Вопрос 2. К нефинансовым показателям операционного бюджета гостиницы относятся:

- A. количество проданных номеров
- B. загрузка номеров в %
- C. количество посетителей
- D. себестоимость %
- E. средняя стоимость номера ADR

Правильный ответ: A, B, C, D

Вопрос 3. Как влияет на операционные метрики номер, предоставляемый в рамках акции «Купи 3 ночи и получи четвертую бесплатно»?

- A. Загрузка увеличится
- B. Загрузка не изменится
- C. Загрузка уменьшится
- D. ADR увеличится
- E. ADR уменьшится

Правильный ответ: A, D

Вопрос 4. Какая информация / данные необходимы для организации эффективного процесса бюджетирования?

- A. Данные о сезонности

- В. Данные о цикличности
- С. Данные о трендах
- Д. Данные бенчмаркинга основных операционных показателей
- Е. Данные SWOT-анализа

Правильный ответ: А, В, С, D

Вопрос 5. Какие из перечисленных подходов к составлению бюджета включают непрерывное совершенствование процесса бюджетирования?

- А. Гибкий подход
- В. Поэтапный подход
- С. Кайдзен подход
- Д. Скользящий подход
- Е. Переменный подход

Правильный ответ: С

Вопрос 6. Какие индикаторы и/или метрики отражают реалистичность разработанного операционного бюджета?

- А. RevPAR
- В. GOP
- С. Себестоимость продаж
- Д. EBITDA
- Е. Индикатор платежеспособности

Правильный ответ: А, В, С, D

Вопрос 7. Кто в гостинице несет ответственность за разработку бюджета?

- А. Руководители департаментов
- В. Директор гостиницы
- С. Финансовый контроллер
- Д. Менеджеры среднего младшего звена
- Е. Собственник

Правильный ответ: А, В, С

Вопрос 8. Операционный бюджет – это план мероприятий менеджмента на определенный срок, к которому относятся:

- А. Приток и выбытие денежных средств
- В. Доходы и расходы
- С. Расходы на недвижимость и оборудование
- Д. Дебиторская и кредиторская задолженность
- Е. Все из перечисленного

Правильный ответ: В

Вопрос 9. При анализе отклонений доходов по методу BAD PQC, основной логикой считается:

- A. Цена продажи выше, чем в бюджете является неблагоприятной
- B. Цена продажи ниже, чем в бюджете является благоприятной
- C. Количество посетителей выше, чем в бюджете является благоприятным
- D. Количество посетителей меньше, чем в бюджете является неблагоприятным

Правильный ответ: C

Вопрос 10. При анализе отклонения конкретного показателя деятельности компании необходимо исходить из того, что:

- A. Все нефинансовые показатели соответствуют плановым
- B. Все другие фактические показатели соответствуют плановым
- C. Некоторые другие фактические показатели также не соответствуют плановым
- D. Все фактические показатели не соответствуют плановым
- E. Целевые показатели были обоснованы ответственными руководителями

Правильный ответ: E

Вопрос 11. Целевые показатели бюджета с точки зрения мотивации руководителей должны быть:

- A. Достижимыми
- B. Достижимыми и не напряженными
- C. Напряженными, но достижимыми
- D. Неважно какими, любой бюджет мотивирует руководителя
- E. Неважно какими, никакой бюджет не может замотивировать руководителя
- F. Ничего из перечисленного

Правильный ответ: C

Вопрос 12. Что из перечисленного не входит в корректировку операционного бюджета?

- A. Объем постоянных расходов
- B. Объем продаж
- C. Объем переменных расходов
- D. Объем совокупных расходов
- E. Ничего из перечисленного
- F. Все перечисленное

Правильный ответ: A

Вопрос 13. Что из перечисленного не относится к основным целям бюджетирования?

- A. Коммуникация
- B. Координация
- C. Планирование
- D. Контроль
- E. Мотивация

Правильный ответ: E

Вопрос 14. Что из перечисленного не относится к факторам эффективности бюджетного процесса?

- A. Четкое разграничение сфер ответственности руководителей
- B. Обоснованность целевых показателей
- C. Своевременное, один раз в месяц, предоставление отчетов об отклонениях
- D. Система сбора, анализа и представления информации
- E. Специализированные отчеты для топ-менеджмента

Правильный ответ: E

Вопрос 15. Что из перечисленного не является частью основной задачи процесса бюджетирования?

- A. Коммуникация
- B. Координация
- C. Оценка
- D. Наблюдение
- E. Мотивация

Правильный ответ: D

Вопрос 16. Что из перечисленного ниже является верным утверждением?

- A. Бюджет – это план менеджмента на определенный период времени, относительно всех доходов и расходов гостиницы
- B. Бюджет – это краткосрочный инструмент, обеспечивающий достижение целей компании
- C. Бюджет и прогноз – это одно и то же
- D. Бюджет составляется на определенный срок, по окончании которого работа над бюджетом прекращается
- E. Любой бюджет является скользящим

Правильный ответ: A

Вопрос 17. Что является главной идеей составления бюджета с «нуля»?

- A. Необходимо обосновывать только те расходы и доходы, что имели большие отклонения от плановых значений в прошлом периоде
- B. Необходимо обосновывать все расходы и расходы
- C. Бюджет рассчитывается с «нуля» только в случае наличия высоких отклонений от плановых показателей
- D. Отсутствует явная связь между результатами прошлых периодов
- E. Он нужен только для того, чтобы заставить руководителей ответственно подходить к выполнению своих обязанностей

Правильный ответ: B

Вопрос 18. Что является неверным утверждением в отношении правил подготовки бюджетов?

- A. Требуется обоснование всех финансовых показателей
- B. Бюджет должен составляться с нуля
- C. Стандартного стиля бюджета не существует
- D. Бюджет должен быть составлен в табличной форме
- E. При составлении бюджета должны использоваться нефинансовые показатели

Правильный ответ: B

Вопрос 19. Финансовая отчетность гостиницы Роял Отель на 150 номеров содержит следующие показатели операционной деятельности за 2020г.:

- Общий операционный доход – 18'324'000 руб.
- Валовая операционная прибыль – 11'691'340 руб.
- Прибыль до внеоперационных доходов и расходов – 9'089'340 руб.
- EBITDA – 5'991'430 руб.
- Резервы на замену – 1'000'000 руб.

Какое значение показателя EBITDA PAR?

- A. 109,43 руб.
- B. 92,40 руб.
- C. 9,43%
- D. 7,6%

Правильный ответ: D

Вопрос 20. Структура продаж номеров гостиницы Гранд Отель имеет следующие показатели: групповые – 60%; транзитные – 34% и контрактные – 6%.

Что из перечисленного является логичным объяснением снижения ADR по сравнению с бюджетом, если структура тарифов указывает, что

транзиентный ADR является максимальным, а контрактный ADR – минимальный?

- A. Более низкий общий процент загрузки
- B. Изменение структуры продаж, при котором контрактные продажи составляют 10% от общего количества проданных номеров.
- C. Уменьшение количества бесплатных номеров
- D. Уменьшение количества транзиентных гостей

Правильный ответ: B

Вопрос 21. Отель Премьер – это отель на 100 номеров и в течение последней 7-дневной недели его загрузка составила 70%. Стандарт производительности для сотрудников хаузкипинга составляет 0,5 часа POR. После того, как работа сотрудников хаузкипинга на прошедшей неделе была проанализирована, показатель производительности составил 0,48 часа POR.

Что это означает?

- A. Горничные работали более эффективно, чем планировалось, поскольку потратили на 9,8 часов меньше на уборку номеров
- B. Горничные работали менее эффективно, чем планировалось, поскольку потратили на 9,8 часов больше на уборку номеров
- C. Скорее всего горничные работали менее эффективно, поскольку меньшее время уборки означает, что не все установленные стандарты уборки были выполнены
- D. Эквивалент полной занятости (ЭПЗ) стал больше, поэтому горничные работали менее эффективно, чем планировалось

Правильный ответ: A

Вопрос 22. В июле в ресторанном департаменте гостиницы Салют себестоимость продуктов питания составила 250'000 руб. В начале месяца товарные запасы продуктов питания ресторанного департамента составляли 85'000 руб., а в конце месяца – 75'000 руб.

Рассчитайте коэффициент оборачиваемости запасов продуктов питания за июль?

- A. 3,13
- B. 3,33
- C. 2,94
- D. 2,72

Правильный ответ: A

Вопрос 23. Гостиница Прайм Резорт на 200 номеров в июне была загружена на 70%. В этом месяце не было бесплатных номеров, а состав доходов распределился между транзиентными и групповыми гостями в пропорции 70% / 30% соответственно. При планировании в бюджет было

заложено значение транзientного ADR = 5'000 руб., а группового ADR = 4'500 руб. Что произойдет с суммой общего ADR, если гостиница достигнет предусмотренных в бюджете показателей, а структура доходов изменится и будет 75% / 25% транзientный и групповой доходы соответственно?

- A. =Общий ADR увеличится на 25 руб.
- B. ~Общий ADR уменьшится на 25 руб.
- C. ~Общий ADR не изменится, так как загрузка останется такой же
- D. ~Общий ADR уменьшится на 2,5%

Правильный ответ: A

Вопрос 24. Актуальная (рыночная) доля рынка – это...

- A. Доля проданных номеров гостиницы в общем количестве проданных номеров основных конкурентов, включая гостиницу
- B. Доля номеров гостиницы в общем количестве номеров основных конкурентов, включая гостиницу
- C. Доля номеров гостиницы в общем количестве проданных номеров основных конкурентов
- D. Доля проданных номеров гостиницы в общем количестве номеров основных конкурентов

Правильный ответ: A

Вопрос 25. Если спрос на гостиничные услуги неэластичен, то как повлияет повышение цены на общую выручку?

- A. Общая выручка уменьшится
- B. Общая выручка увеличится
- C. Общая выручка увеличится, а затем уменьшится
- D. Общая выручка уменьшится, а затем увеличится

Правильный ответ: B

Вопрос 26. К ключевым бенчмаркингovým метрикам, характеризующим эффективность продаж гостиницы при бюджетировании, относятся:

- A. ADR
- B. RevPAR
- C. MPI - Market Penetration Index - индекс загрузки
- D. ARI - Average Rate Index - индекс средней цены продажи номера
- E. RGI - Revenue Generation Index индекс дохода на доступный к продаже номер

Правильный ответ: A, B, C, D, E

Вопрос 27. Какое из следующих утверждений о прогнозировании верно?

- A. Передовые методы прогнозирования дают надежные результаты прогноза

- В. Поскольку прогнозирование касается только будущего, исторические данные бесполезны
- С. Прогнозирование — это определенность и уверенность в результате
- Д. Надежность прогноза обратно пропорциональна тому, насколько далеко прогнозируемое будущее от момента составления прогноза

Правильный ответ: D

Вопрос 28. Какой из показателей является наиболее ценным показателем для максимизации общей выручки от продажи номеров, который требует от руководства гостиницы эффективности как в максимизации количества проданных номеров, так и в максимизации средней цены за номер?

- A. Загрузка, %
- B. ADR - Average daily rate
- C. ARR – Average room rate
- D. RevPAR
- E. Все указанные метрики

Правильный ответ: D

Вопрос 29. Менеджмент оценивает операционную деятельность гостиницы по следующим критериям:

- A. Сравнение с бюджетными показателями
- B. Сравнение с прогнозными показателями
- C. Сравнение с показателями прошлых периодов
- D. Субъективная (качественная) оценка
- E. Перспективные прогнозы

Правильный ответ: A, B, C, D

Вопрос 30. Что из перечисленного выполняет те же функции, что и инструмент бюджетирования?

- A. Инструменты быстрого мониторинга и контроля открытых цен
- B. Инструмент мониторинга спроса на основе тех бронирований, которые проходят через системы бронирования
- C. Инструмент, объединяющий большое количество информации из разных источников\: поисковые запросы на те или иные регионы и города, запросы с каналов продаж, информацию о бронированиях в ОТА и на сайтах гостиниц, забронированных тарифах, гостях и многое другое
- D. Системы управления доходами для автоматизации процесса ценообразования
- E. Все перечисленное
- F. Ничего из перечисленного

Правильный ответ: F

Критерии оценки результатов итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме тестирования (30 вопросов) в системе дистанционного обучения. Оценка выставляется по бинарной шкале: «зачтено» / «не зачтено».

Оценка	Требования к результатам обучения
«зачтено»	21–30 правильных ответов (70–100%) Выставляется, если слушатель продемонстрировал системное понимание экономических инструментов анализа туристической дестинации и способен применять их для решения управленческих задач. Допускаются единичные неточности в формулировках, не искажающие смысла ответа, а также затруднения при ответе на вопросы повышенной сложности, не влияющие на общий вывод о сформированности компетенций.
«не зачтено»	0–20 правильных ответов (менее 70%) Выставляется, если слушатель не продемонстрировал достаточного уровня усвоения программного материала: допускает существенные ошибки в определении ключевых понятий, не способен применить аналитические инструменты к типовой управленческой ситуации, искажает логику экономических взаимосвязей или не может интерпретировать результаты расчетов.

5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Таблица 5

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющих ресурсов и ограничений	1. Определяет перечень задач бюджетного цикла в соответствии с финансовой целью и спецификой гостиничного предприятия; 2. Выбирает оптимальный подход к бюджетированию (инкрементальный, с нулевой базой, кайдзен) с учетом имеющихся ресурсов, временных рамок и организационного контекста; 3. Использует стандарт USALI как методологическую основу для построения сопоставимой и прозрачной бюджетной модели; 4. Демонстрирует способность адаптировать инструменты финансового планирования под конкретные управленческие задачи и бизнес-ограничения.
ПСК-1. Анализ и оценка деятельности гостиничного комплекса	1. Владеет методикой прогнозирования выручки и планирования расходов на основе ключевых операционных драйверов и рыночной конъюнктуры; 2. Использует инструменты анализа план/факт отклонений для интерпретации финансовых результатов и выявления причин варьирований; 3. Демонстрирует умение применять методы гибкого управления бюджетом для контроля маржинальности и оперативной корректировки плановых показателей; 4. Определяет существенные отклонения от бюджета и формулирует аргументированные управленческие решения в формате «факт – причина – действие».
ПСК-2. Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов	1. Использует принципы выделения центров ответственности и методики распределения косвенных расходов для оценки вклада каждого подразделения в общий финансовый результат; 2. Владеет навыками расчета финансовых показателей различных центров прибыли и расходов, а также интерпретации показателей эффективности в контексте операционной стратегии; 3. Демонстрирует способность оценивать эффективность инвестиционных инициатив и интегрировать решения по капитальным вложениям в операционный бюджет; 4. Определяет зоны риска в бюджетной модели и применяет чек-листы контроля качества для повышения надежности плановых допущений.

Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)
по программе «Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI»

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании	Дополнительные квалификации	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля)/стажировки (при наличии)
1	2	3	4	5	6
Гальнин Сергей Викторович	МГТУ им. Н.Э.Баумана, 1994, инженер-электромеханик	– ПК, 13.06.2023, «Социокультурная среда и психолого-педагогическое сопровождение обучающихся инвалидов в образовательных организациях профессионального образования» – ПК, 16.12.2021, «Преподаватель в цифровой образовательной среде» – ПК, 08.12.2023, «Семинар-практикум по подготовке разработчиков оценочных средств» – ПК, 13.07.2022, «Педагогический дизайн образовательных программ с встроенными цифровыми компетенциями»	б/с, б/з	28	Раздел 1. Методологические основы и архитектура бюджетирования Раздел 2. Планирование операционной деятельности гостиницы
Комаров Глеб Андреевич	ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» – бакалавриат по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / 2019 – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент / 2021 - РАНХиГС – аспирантура по направлению подготовки 5.2.6 Менеджмент / 2025	– ППК 2026 г., «Международные расчеты» – ПК, 2025 г., «Крипто-ВЭД» – Образовательная программа «Голос Поколения. Преподаватели» – ПК, 2023 г. «Подготовка разработчиков оценочных средств в сфере оценивания квалификаций и компетенций» – ПК, 2023 г., «Технологии модерации и фасилитации групповой работы»	к.э.н	3	Раздел 3. Бюджетирование как инструмент контроля, анализа и управления операционной деятельностью гостиницы Раздел 4. Бюджетирование капитальных инвестиций

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI»

Категория слушателей программы

Программа предназначена для финансовых контролеров, главных бухгалтеров, управляющих отелями, руководителей операционных департаментов, директоров по доходам, а также собственников и сотрудников управляющих компаний, участвующих в подготовке, согласовании и контроле исполнения финансовых планов гостиничных предприятий.

Актуальность программы

В условиях высокой волатильности спроса и ужесточения требований к финансовой дисциплине гостиничный бизнес нуждается в системном подходе к планированию ресурсов. Российский рынок ДПО испытывает дефицит практико-ориентированных программ, объединяющих международный стандарт USALI с прикладными инструментами бюджетного управления.

Программа предлагает не абстрактную теорию, а готовую методологию построения бюджетной модели, анализа отклонений и оперативного реагирования, превращающую бюджет в рабочий механизм повышения рентабельности и операционной устойчивости гостиницы.

Цель программы

Совершенствование профессиональных компетенций специалистов в области бюджетирования гостиничного бизнеса на основе стандарта USALI, необходимых для выстраивания прозрачного бюджетного цикла, обоснованного планирования доходов и расходов, контроля исполнения плановых показателей и принятия управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат и рост эффективности предприятия.

Основное направление подготовки

Архитектура бюджетного процесса и выделение центров ответственности; прогнозирование выручки и планирование расходов операционных департаментов; методология распределения косвенных затрат; анализ план/факт отклонений (BAD PQC); инструменты гибкого управления бюджетом (flex-анализ, flow-through, сценарное моделирование); оценка капитальных инвестиций и их интеграция в операционный план.

Особенности программы

- Короткий формат: 40 ак. часов за 1 месяц в дистанционном формате, что позволяет обучаться без отрыва от работы;
- Практический фокус на работу с готовыми шаблонами бюджетной модели в Excel, отработку навыков прогнозирования, распределения расходов, декомпозиции отклонений и сценарного планирования на реальных и учебных кейсах;
- Методологическая строгость – содержание построено на международных стандартах USALI и адаптировано к российской практике с сохранением профессиональной терминологии и логики отраслевой отчетности;
- Доступный уровень изложения: акцент на управленческой интерпретации данных и причинно-следственных связях, а не на механическом запоминании формул;
- Итоговая аттестация в формате сертифицированного теста по ключевым компетенциям программы с формированием персонального чек-листа для внедрения инструментов в ежегодный цикл бюджетирования отеля.

Срок реализации программы

1 месяц (40 академических часа), форма обучения – очная с применением дистанционных образовательных технологий.

Заключение

Программа предназначена для финансовых и операционных руководителей гостиничных предприятий, участвующих в планировании, контроле и корректировке бюджетов. Содержание программы обеспечивает формирование востребованных практических компетенций: от построения бюджетной модели и распределения затрат до оперативного анализа отклонений и оценки инвестиционных проектов.

Программа «Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI» методологически выстроена, соответствует требованиям Приказа Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и рекомендуется к утверждению и реализации.

Рецензент

Профессор кафедры
менеджмента и маркетинга,
ФГБУ ВО "Всероссийская
академия внешней торговли
Министерства экономического
развития Российской
Федерации", к.э.н.



(подпись)

Комарова Анна Викторовна

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI»

Категория слушателей программы

Программа разработана с учетом профессиональных потребностей управленческого и финансового состава гостиничных предприятий: финансовых контролеров, главных бухгалтеров, управляющих объектами размещения, руководителей операционных направлений и специалистов по управлению доходами.

Актуальность программы

Программа отвечает современным стандартам финансового управления и управленческого учета в индустрии гостеприимства, где переход на единую систему классификации доходов и расходов становится необходимым условием для прозрачности отчетности и инвестиционной привлекательности.

Программа восполняет дефицит практико-ориентированных программ, объединяющих международный стандарт USALI с прикладными инструментами бюджетного управления, предлагая системный подход к планированию, контролю и корректировке финансовых показателей, что напрямую связано с повышением операционной устойчивости и рентабельности предприятий в условиях нестабильного спроса.

Цель программы

Основной вектор обучения направлен на формирование у специалистов навыков построения и сопровождения полного бюджетного цикла. В результате освоения дисциплины слушатели получают способность самостоятельно проектировать бюджетную модель, интерпретировать план-фактные расхождения, обосновывать распределение ресурсов и интегрировать инвестиционные решения в операционную деятельность, опираясь на логику стандарта USALI.

Основное направление подготовки

Учебный материал структурирован последовательно от методологического фундамента и архитектуры бюджетного процесса к операционному планированию, системе контроля отклонений и оценке капитальных вложений. Каждый тематический модуль включает теоретический блок и практическую сессию в Excel, что обеспечивает непрерывную отработку профессиональных навыков. Особое внимание уделено связности разделов: допущения, закладываемые на этапе прогнозирования выручки, напрямую транслируются в модели распределения расходов, анализа вариаций и сценарного моделирования, что исключает фрагментарность восприятия.

Особенности программы

- Короткий формат: 40 ак. часов за 1 месяц в дистанционном формате, что позволяет обучаться без отрыва от работы;
- Прикладной характер обучения – использование адаптированных шаблонов, работа с реальными и учебными данными, отработка алгоритмов расчета отклонений и моделирования сценариев;
- Программа соответствует отраслевым стандартам и разработана на базе методологии USALI, при этом терминология и форматы отчетности приведены в соответствие с российскими практиками управленческого учета;
- Фокус программы сделан на доступной подаче материала, управленческой логике и интерпретации результатов, что снижает барьер входа для специалистов без глубокой финансовой подготовки;

- Система итогового контроля дополнена формированием персонального плана слушателя по внедрению инструментов бюджетирования в операционную деятельность и чек-листа верификации бюджетной модели.

Срок реализации программы

1 месяц (40 академических часа), очная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий.

Заключение

Программа предназначена для управленческого и финансового звена гостиничных предприятий: финансовых контролеров, главных бухгалтеров, управляющих объектами размещения, руководителей операционных направлений и специалистов по управлению доходами. Содержание программы обеспечивает формирование практических компетенций, востребованных в условиях современного гостиничного бизнеса по разработке бюджетов по стандарту USALI.

Программа «Бюджетирование гостиничного бизнеса в формате USALI» методологически выстроена, соответствует требованиям Приказа Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и рекомендуется к утверждению и реализации.

Рецензент

Доцент кафедры менеджмента
в индустрии гостеприимства,
к.э.н.



(подпись)

Ломакина Ольга Константиновна