

**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»

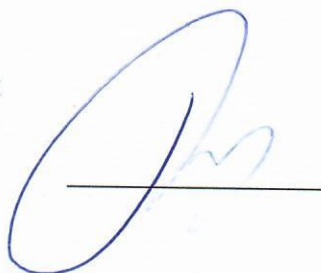
Директор Института управления
М.В. Хайруллина
«09» июня 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного
бизнеса**

Москва, 2026

Разработчик:

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



С.В. Гальнин

Руководитель программы:

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



С.В. Гальнин

**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 «Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса», реализуемой центром стратегических программ в области спортивной и туристской индустрии.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса», 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	8
1.5. Формы и технологии обучения	9
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	9
1.7. Документ о квалификации.....	9
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ.....	9
2.1. Календарный учебный график	9
2.2. Учебный план.....	11
2.3. Содержание программы по темам	13
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	15
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	15
3.2 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы....	15
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	17
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ	30

Приложение № 1. Кадровая справка

Приложение № 2. Рецензии

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель и задачи реализации программы

Цель реализации программы: Совершенствование профессиональных компетенций специалистов гостиничного бизнеса в области практического применения стандарта управленческого учета USALI, необходимых для преобразования аналитических выводов в процесс принятия управленческих решений и их обоснования, оценки маржинальности департаментов и реализации стратегий повышения прибыльности гостиничного предприятия.

Задачи реализации программы:

1. Сформировать системное понимание архитектуры управленческой отчетности по стандарту USALI, включая логику группировки статей, классификацию операционных центров прибыли и затрат, принципы признания выручки и расходов.
2. Развить навыки аналитической интерпретации финансовой отчетности гостиницы с применением методов вертикального и горизонтального анализа, оценки отклонений и идентификации поведения затрат.
3. Обеспечить освоение методологии расчета и практического применения операционных метрик и финансовых индикаторов для оценки эффективности операционной деятельности департаментов.
4. Сформировать компетенции работы с отчетными формами системы USALI: построение структур отчетности, расчет распределения доходов и расходов, моделирование сценариев, визуализация отклонений и подготовка аналитических выводов.
5. Развить способность интегрировать аналитические выводы, полученные на основе отчетности по USALI, в процесс принятия управленческих решений, направленных на повышение операционной эффективности и прибыльности гостиничного предприятия.

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 аналитической и управленческой деятельности в финансовых службах и операционных подразделениях гостиничных предприятий в сфере применения стандарта управленческого учета USALI и повышения операционной эффективности бизнеса. (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,	<i>Знать:</i> – Формы статистической, финансовой и другой отчетности в индустрии гостеприимства, – технологии маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства, – основы статистического моделирования и прогнозирования	<i>Уметь:</i> – Владеть навыками планирования и организации маркетинговых исследований в индустрии гостеприимства – Владеть методиками стратегического и ситуационного анализа и оценки результатов деятельности

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
		– руководство подготовкой предложений по формированию и совершенствованию гостиничного продукта в соответствии с изменением конъюнктуры рынка	результатов деятельности гостиничного предприятия	гостиничного комплекса – Применять техники количественной 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

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).

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции (ОПК, ПК) или трудовые функции (ПСК и СК)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
Стратегическое управление развитием сети гостиниц	ПСК-3 ⁴ . Разработка концепции и стратегии развития сети гостиниц	<i>Владеть навыками:</i> – Создания системы мониторинга факторов внешней и внутренней среды гостиничной сети – Определение миссии и целей развития гостиничной сети – Формирования и реализации конкурентоспособной стратегии развития гостиничной сети – Управления процессом организационного проектирования гостиничной сети – Выявления стратегических проблем развития гостиничной сети и разработки мер по их устранению	<i>Знать:</i> – Международные нормативные правовые акты и законодательство Российской Федерации о предоставлении гостиничных услуг – Формы статистической, финансовой и другой отчетности в гостиничном сервисе – Основы статистического моделирования и прогнозирования результатов деятельности гостиничной сети – Основы стратегического менеджмента и маркетинга в гостиничной отрасли – Основы риск-менеджмента и антикризисного управления	<i>Уметь:</i> – Владеть методиками стратегического анализа и оценки динамики факторов внешней и внутренней среды – Формулировать миссию и цели развития гостиничной сети, отражающие интересы собственников и других заинтересованных сторон – Выявлять стратегические проблемы развития гостиничной сети и своевременно реализовывать меры по их устранению – Владеть методами организационного проектирования гостиничной сети – Владеть навыками организации стратегического контроля и оценки эффективности реализации стратегии развития гостиничной сети – Осуществлять стратегический контроль и оценку эффективности разработки концепции и стратегии развития гостиничной сети

1.4. Категория слушателей

Программа предназначена для специалистов и руководителей среднего и высшего звена гостиничных предприятий, включая финансовых контролеров,

⁴ Профессиональный стандарт «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 № 282н (трудовая функция D/01.8).

главных бухгалтеров, управляющих отелями, директоров по доходам и коммерческих директоров, а также сотрудников управляющих компаний и собственников активов в сфере гостеприимства.

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).

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.				Самостоятельная 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.	Фундамент системы USALI и аналитика номерного фонда	10	—	—	—	—	—	—	8	8	—	—	—	2	—	—	—	УК-2 ПСК-1
1.1.	Архитектура отчетности USALI, логика группировки статей, операционные департаменты и сервисные центры	5	—	—	—	—	—	—	4	4	—	—	—	1	—	—	—	УК-2 ПСК-1
1.2.	Аналитическая интерпретация номерного фонда, сегментация выручки, структура затрат и управление маржинальностью департамента	5	—	—	—	—	—	—	4	4	—	—	—	1	—	—	—	УК-2 ПСК-1
2.	Управление прочими операционными департаментами, нераспределенными расходами	10	—	—	—	—	—	—	8	8	—	—	—	2	—	—	—	ПСК-2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
2.1.	Департамент ресторанов и баров, прочие операционные департаменты: методология учета, распределение затрат и оценка прибыльности	5	-	-	-	-	-	-	4	4				1				ПСК-2
2.2.	Нераспределяемые операционные департаменты и специфические аспекты признания выручки	5		-	-	-	-	-	4	4				1				ПСК-2
3.	Инструменты аналитической обработки данных, трудовые метрики	10		-	-	-	-	-	8	8				2				ПСК-1 ПСК-3
3.1.	Методы аналитической обработки данных: вертикальный и горизонтальный анализ, оценка материальности отклонений, поведение затрат	5		-	-	-	-	-	4	4				1				ПСК-3
3.2.	Распределяемые департаменты и трудовые метрики, методология распределения затрат и оценка продуктивности	5		-	-	-	-	-	4	4				1				ПСК-1 ПСК-3
4.	Интеграция отчетности в управленческий цикл гостиничного предприятия	6		-	-	-	-	-	4	4				2				ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
4.1.	Интеграция инструментов USAL1 в управленческий цикл, подготовка отчетности к оперативным решениям	6		-	-	-	-	-	4	4				2				ПСК-1 ПСК-2 ПСК-3
	Итого:	36		-	-	-	-	-	28	28				8				
	Итоговая аттестация	4															3 (Д)/4 ⁵	
	Всего:	40							28	28				8				

⁵ 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. Фундамент системы USALI и аналитика номерного фонда	
Тема 1.1. Архитектура отчетности USALI, логика группировки статей, операционные департаменты и сервисные центры	USALI как эффективный стандарт управленческого учета. Иерархия отчетности. Сводный операционный отчет как отправная точка управленческого анализа. Разграничение центров прибыли и расходов. Критерии классификации, последствия для интерпретации маржинальности и управленческих решений. Принципы формирования отчетности. Взаимосвязь между ежедневными операционными отчетами гостиницы и шаблонами USALI. Построение базовой структуры сводного отчета, проверка корректности классификации статей, выявление типичных ошибок распределения, формирование чек-листа контроля качества отчетности для ежемесячного цикла закрытия периода.
Тема 1.2. Аналитическая интерпретация номерного фонда, сегментация выручки, структура затрат и управление маржинальностью департамента	Отчет гостиничного департамента, логика представления данных и аналитические возможности для принятия коммерческих решений. Сегментация выручки по каналам продаж и ее влияние на прогнозирование, бюджетирование и ценовую политику. Структура затрат департамента, разграничение трудовых затрат и прочих операционных расходов, методика расчета и интерпретации прибыли. Учет пакетных предложений и обработка не потребленных компонентов. Вертикальный анализ структуры затрат, оценка динамики выручки по сегментам, моделирование сценариев изменения загрузки и их влияния на маржинальность, формулирование управленческих гипотез на основе отклонений в отчетных формах.
Раздел 2. Управление прочими операционными департаментами, нераспределенными расходами	
Тема 2.1 Департамент ресторанов и баров, прочие операционные департаменты: методология учета, распределение затрат и оценка прибыльности	Отчет ресторанный департамента, специфика учета выручки и расходов, разграничение основных направлений деятельности и критерии их классификации для целей отчетности. Себестоимость продаж как ключевой показатель эффективности, методология расчета, факторы влияния и связь с операционными процессами. Прочие операционные департаменты, критерии отнесения деятельности к категории прочих операционных департаментов, требования к формированию выручки и структуре прямых расходов. Методология распределения затрат вспомогательных служб: выбор базы, принцип и порядок распределения. Расчет распределения по различным базам, оценка чувствительности итоговых метрик к изменению метода распределения.

Номер наименования раздела/темы	Содержание раздела/темы
1	2
Тема 2.2. Нераспределяемые операционные департаменты и специфические аспекты признания выручки	Нераспределяемые расходы, логика группировки, управленческая интерпретация и типичные точки роста эффективности. Концепция Gross vs Net Revenue, методология определения роли гостиницы как принципала или агента, критерии контроля над товаром/услугой. Учет транзакций с участием третьих сторон, отражение комиссий, агентских вознаграждений. Специфика учета пакетных продаж, распределение единой цены по компонентам, обработка дефицита и профицита пакетов, влияние на финансовые результаты. Корректировка отчетных форм при изменении условий признания выручки, моделирование влияния выбора схемы учета на ключевые метрики департаментов, подготовка пояснительной записки к отчетности для внутреннего использования.
Раздел 3. Инструменты аналитической обработки данных, трудовые метрики	
Тема 3.1. Методы аналитической обработки данных: вертикальный и горизонтальный анализ, оценка материальности отклонений, поведение затрат	Вертикальный и горизонтальный анализ как базовые инструменты интерпретации финансовой отчетности, методология расчета, оценка структуры и динамики показателей, сравнение с плановыми значениями и отраслевыми ориентирами. Принцип материальности, критерии отбора значимых отклонений для углубленного анализа, баланс между детализацией и эффективностью управленческого контроля. Поведение затрат, идентификация фиксированных, переменных и смешанных издержек, их учет при прогнозном моделировании и оперативном планировании. Расчет ключевых аналитических коэффициентов, визуализация отклонений, формулирование управленческих выводов в формате «факт — отклонение — гипотеза — рекомендация».
Тема 3.2. Распределяемые департаменты и трудовые метрики, методология распределения затрат и оценка продуктивности	Распределяемые департаменты, логика выделения и современные возможности автоматизации распределения затрат. Методология выбора базы распределения, критерии справедливости и соответствия операционной реальности. Порядок распределения затрат и его влияние на точность и сопоставимость отчетности. Трудовые метрики, методология расчета и интерпретации показателей продуктивности, их применение для оптимизации штатного расписания и управления операционной эффективностью. Оценка влияния выбора метода распределения на итоговые метрики департаментов, подготовка краткого отчета по продуктивности труда для оперативного совещания.
Раздел 4. Интеграция отчетности в управленческий цикл гостиничного предприятия	
Тема 4.1. Интеграция инструментов USALI в управленческий цикл, подготовка отчетности к оперативным решениям	Синтез компетенций, связь между операционной отчетностью по USALI, аналитическими техниками и управленческими решениями. Использование результатов анализа в бюджетировании и прогнозировании, корректировка допущений, сценарное моделирование и оценка рисков. Коммуникация данных аналитики, подготовка презентаций для собственников и операционных руководителей, подготовка краткого операционного резюме в формате «проблема — инсайт — действие».

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. Вишталюк А. А. Практика организации управленческого учета в российских отелях на примере стандарта USALI // Москва. – 2026. – Т. 2. – С. 19-27.
3. Зайцев, К. В. Характеристика единой системы счетов гостиничного хозяйства USALI / К. В. Зайцев, С. А. Пташкин // Наука молодых - будущее России : Сборник научных статей 2-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых. В 5-ти томах, Курск, 13–14 декабря 2017 года / Ответственный редактор А.А. Горохов. Том 1. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2017. – С. 140-143.
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. Кабалинова, В. И. Учетно-аналитическое представление Внутреннего контроля с использованием единой системы учета для гостиничного бизнеса (USALI) / В. И. Кабалинова // Управленческий учет. – 2025. – № 3. – С. 17-24.

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. Ukhina, T. V. Methodology for the Development and Use of the USALI Standard in International Practice / T. V. Ukhina // Revista GEINTEC. – 2021. – Vol. 11, No. 2. – P. 1878-1890.
3. Панфилова, Е. А. Методики управленческого учета в индустрии гостеприимства / Е. А. Панфилова // Аллея науки. – 2021. – Т. 1, № 7(58). – С. 138-143.

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. Гостиница Гранд Отель предоставляет питание своим сотрудникам. Для этого в гостинице организовано подразделения по питанию персонала. Сотрудники самостоятельно оплачивают свое питание с наценкой 10% от себестоимости продукции. Укажите, где должна быть отражены розничные цены на питание сотрудников в отчете «Питание персонала»?

- A. Расходы, связанные с заработной платой – Социальный пакет - Питание
- B. Общий доход
- C. Распределение – соответствующей департамент
- D. В отчете «Питание персонала» не отражаются

Правильный ответ: D

Вопрос 2. В гостинице есть услуга проката автомобиля, которая является бесплатной для гостей, проживающих в гостинице. Гости бесплатно доставляют в радиусе не более 10 км от отеля. Отель обычно арендует внедорожник Lexus сроком на 3 года по цене 1500 руб. в месяц. Нынешний автомобиль попал в аварию и требует ремонта, который займет 3 недели и обойдется в 30 000 руб. К сожалению, в договоре аренды автомобиля нет пункта о замене транспортного средства. В связи с этим гостиница вынуждена была арендовать дополнительный автомобиль на 3 недели по цене 2900 руб. Какая сумма за месяц должна быть отражена в отчете «Внеоперационные доходы и расходы» в статье Аренда - Прочее имущество и оборудование?

- A. Стоимость 3-х недельной аренды нового автомобиля в размере 2900 руб.
- B. 4400 руб. - складывается из суммы аренды основного автомобиля (1500) руб. и 3-х недельной аренды нового автомобиля (2900) руб.
- C. Ничего, поскольку основной автомобиль не используется в операционной деятельности
- D. Ежемесячный платеж в размере 1500 руб. по 3-х летнему договору аренды основного автомобиля

Правильный ответ: D

Вопрос 3. В гостинице Гранд Отель планируется реконструкция. В связи с этим было принято решение о распродаже мебели, которая используется в гостиничных номерах. Отдел снабжения нашел покупателя на кресла, который купил 300 кресел по цене 5000 руб. Чистая балансовая стоимость кресел по бухгалтерскому учету составляет 2500 руб. Как должна быть отражена эта транзакция в отчетности гостиницы?

- A. Внеоперационные доходы и расходы – Доход – (750'000)
- B. Прочие доходы - Прочий доход – 1'500'000
- C. Внеоперационные доходы и расходы – Прочие – (1'500'000)
- D. Внеоперационные доходы и расходы – Прочие – (750'000)

Правильный ответ: A

Вопрос 4. На каком счете отображаются расходы департаментов, связанные с питанием персонала?

- A. Отчет «Расходы, связанные с заработной платой» - Питание персонала
- B. Отчет департамента – Социальный пакет
- C. Отчет «Питание персонала» - Распределение
- D. Отчет «Питание персонала» - Общее питание персонала

Правильный ответ: B

Вопрос 5. Стоимость питания сотрудников, приготовленного и потребленного в служебной столовой, отражается на счете Прочие расходы – Бесплатные продукты с последующим распределением на себестоимость продуктов и напитков соответственно.

- A. Верно
- B. Неверно

Правильный ответ: B

Вопрос 6. Какой из перечисленных способов распределения расходов на прачечную по соответствующим департаментам в курортном отеле не является объективной и справедливой базой?

- A. Штуки
- B. Килограммы
- C. Количество гостей / посетителей в каждом центре прибыли, которые используют прачечную
- D. Количество гостей / посетителей на один занятый номер (per occupied room)

Правильный ответ: D

Вопрос 7. Сотрудникам гостиницы Ривьера предоставляется кредит в размере 50 руб. в день на служебное питание. Сотрудникам предоставляется одно питание в каждую 8-часовую смену. Если сотрудник тратит более 50 руб. на питание, то он доплачивает разницу за счет собственных средств.

Если сотрудник тратит меньше 50 руб., то неиспользованные средства не переносятся на следующий день и не возвращаются сотруднику. За текущий месяц, исходя из графика работы, в гостинице планировалось предоставить 4500 обедов и ужинов. Фактические результаты составили 4320 шт. Себестоимость продаж по продуктам в ресторанном департаменте гостиницы составила 25%.

Что из перечисленного является правильным отражением деятельности служебной столовой для текущего месяца?

- A. Питание персонала – Себестоимость продуктов - 216'000
- B. Питание персонала – Общий доход – 225'000
- C. Питание персонала – Общий доход – 216'000 | Продукты и напитки – Себестоимость продуктов - (216'000)
- D. Питание персонала – Себестоимость продуктов - 225'000 | Продукты и напитки – Себестоимость продуктов - (225'000)

Правильный ответ: A

Вопрос 8. Гостиница Старт заключила договор с сетью прачечных-химчисток «Диана», по которому «Диана» стирает и чистит предметы одежды для гостей гостиницы. Персонал гостиницы обеспечивает сбор и сортировку предметов для стирки в номерах гостей, передает ее представителям компании «Диана», а затем возвращает чистые предметы одежды в гостевые номера.

Контракт между гостиницей и сетью «Диана» подразумевает сдельную оплату постиранных вещей на поштучной основе – 500 руб. за чистку любого предмета одежды и 1000–2000 руб. за любые специальные предметы, такие как вечернее платье или пальто).

Гостиница Старт устанавливает более высокую стоимость услуг для гостей путем наценки на стоимость услуг прачечной (фиксированный размер или процент наценки) и взимает оплату с гостя. Гостиница является поставщиком услуги для гостей и несет ответственность за качество предоставляемых услуг. Также гостиница имеет право по своему усмотрению выбирать подрядчиков для стирки гостевых принадлежностей.

В июне в прачечную «Диана» было отправлено в общей сложности 408 предметов одежды. 300 предметов по стандартной цене 200 руб. за штуку и 108 специальный предметов на сумму 15800 руб. Своим гостям за услуги прачечной / химчистки гостиница Старт выставила счета на общую сумму 97'920 руб.

Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- A. =Минорные операционные департаменты – Доход 97'920 руб. | Расходы 75'800 руб.
- B. ~Минорные операционные департаменты – NET Доход 82'120 руб.

- С. ~Минорные операционные департаменты – NET Доход 22'120 руб.
- Д. ~Прочий доход [4] – Гостевая прачечная и химчистка - 97'920 руб.

Правильный ответ: А

Вопрос 9. Гостиница Альфа заключила контракт с организатором мероприятий EventCons на проведение конференции для компании Лукойл. В рамках контракта EventCons договорилась с гостиницей Альфа о стоимости номеров для размещения делегатов и гарантирует минимальное количество номеров (ночей).

Делегаты конференции оплачивают свое проживание самостоятельно непосредственно гостинице при поселении. Гостиница Альфа должна выплатить фиксированную комиссию в размере 300 руб. за каждый фактически занятый номер делегатами конференции компании EventCons. В общей сложности группа делегатов останавливалась в гостинице на 3 ночи в общей сложности 1055 номерах по цене 5'850 руб.

Как должна быть отражена в гостиничной отчетности эта транзакция?

- А. Доход должен быть квалифицирован как GROSS доход и отражен на счете Номера – Групповой доход – 6'171'750 руб., а расходы как Номера – Комиссионное вознаграждение – 316'500 руб.
- В. Так как комиссия считается скидкой и квалифицируется как вознаграждение, выплачиваемое клиенту, которое снижает цену транзакции, то доход регистрируется как Номера – Групповой доход – 5'855'250 руб.
- С. Доход должен быть квалифицирован как GROSS доход и отражен на счете Номера – Групповой доход – 6'171'750 руб., а расходы как Номера – Комиссии и скидки-Группы – 316'500 руб.
- Д. Доход должен быть квалифицирован как NET доход и отражен на счете Номера – Групповой доход - 6'171'750 руб.

Правильный ответ: В

Вопрос 10. Какое из приведенных утверждений неверно?

- А. Гостиница является ответственной в сделке, если несет риск утраты продуктов / услуги только до того, как указанный продукт или услуга были переданы клиенту, но не после передачи контроля клиенту
- В. Гостиница является ответственной в сделке, если контролирует продукт или услугу до передачи ее клиенту
- С. Гостиница является ответственной в сделке, если несет ответственность за предоставление и качество требуемых продуктов или услуг, а также несет правовые последствия в случае жалоб клиентов
- Д. Гостиница является ответственной в сделке, если может устанавливать конечные цены на товары или услуги

Правильный ответ: А

Вопрос 11. Гостиница Дельта заключила договор с компанией Омега на предоставление аудио-визуальных услуг для гостей на банкетных и конференц-мероприятиях. Компания Омега контролирует все процессы связанные с наймом технического персонала, несет расходы на покупку и техническое обслуживание аудиовизуального оборудования, включая страхование ответственности, а также определяет цены, взимаемые с гостей.

Компания Омега выплачивает гостинице Дельта ежемесячную сумму в размере 250'000 руб., а гостиница несет ответственность за сбор и перечисление выручки за оказанные услуги компании Омега. Гостиница не несет ответственности и не компенсирует компании Омега сумму денежных средств, которые гость отказался платить в случае каких-либо проблем, связанных с услугой.

За текущий месяц общая сумма аудиовизуальных услуг, оказанных гостям, составила 482'250 руб. Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- A. ~Прочие доходы [4] – Комиссионное вознаграждение – 482'250 руб.
- B. Прочие доходы [4] – Комиссионное вознаграждение – 250'000 руб.
- C. Продукты и напитки – Прочий доход – 250'000 руб.
- D. Прочие операционные департаменты - 250'000 руб.

Правильный ответ: C

Вопрос 12. Гостиница Дельта сдает в аренду свою парковку городскому оператору паркингов СитиПаркинг, который управляет парковкой и предоставляет услуги парковки для посетителей гостиницы. СитиПаркинг устанавливает цены на парковку с учетом пожеланий гостиницы Дельта. Парковщики являются сотрудниками СитиПаркинг, но носят униформу гостиницы и гости прямо не информируются, что сотрудники парковки работают на компанию СитиПаркинг.

Гости могут включать оплату парковки на счет своих гостиничных номеров (room charge). В этом случае гостиница периодически перечисляет суммы сборов за парковку в компанию СитиПаркинг, удерживая 15% комиссию, согласованную обеими сторонами. Гостиница Дельта не несет ответственности за взимаемую за парковку плату, а также за ущерб транспортным средствам, которые размещаются на парковке.

В июне, согласно отчетам в POS системе, с гостей было собрано 400'000 руб. за парковку их личных автомобилей. Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- A. NET доход в Прочие доходы [4] – 60'000 руб.
- B. GROSS доход - 400'000 руб. | Прочие расходы - 60'000 руб. в департаменте Парковка

- C. GROSS доход - 400'000 руб. в департаменте Парковка | Прочие расходы - 60'000 руб. в Прочие доходы [4]
- D. NET доход в департаменте Парковка – 60'000 руб.

Правильный ответ: А

Вопрос 13. В гостинице Омега организована прачечная, которая предоставляет услуги стирки и химчистки для гостей отеля. Все сотрудники прачечной являются сотрудниками гостиницы, все оборудование и расходные материалы принадлежат гостинице или арендованы ею.

В октябре гостиница получила солидный доход от деловых путешественников, которые воспользовались услугами прачечной и химчистки в размере 284'750 руб. Связанные с этим доходом затраты на персонал составили 62'800 руб. и прочие расходы – 52'820 руб.

Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- A. Департамент Номера: Доход – 284'750 руб. | Оклады и заработная плата – 62'800 руб. | Прочие расходы – 52'820 руб.
- B. Прочие операционные департаменты – Гостевая прачечная: Доход – 284'750 руб.
- C. Департамент Номера: Доход – 284'750 руб.
- D. Прочие операционные департаменты – Гостевая прачечная: Доход – 284'750 руб. | Оклады и заработная плата – 62'800 руб. | Прочие расходы – 52'820 руб.

Правильный ответ: D

Вопрос 14. Информация, представленная ниже, относится к деятельности гостиницы Компас и ее подразделения, предоставляющего питание для сотрудников. Используя эту информацию, укажите, какое значение должно быть отражено в статье «Общий доход» отчета «Питание персонала»?

- Сумма продуктов питания, полученных с центрального склада – 712'500 руб.
- Сумма продуктов питания, проданных сотрудникам со скидкой – 10'650 руб.
- Эквивалентная розничная цена на питание для сотрудников – 493,50 руб.
- Количество сотрудников, воспользовавшихся служебной столовой – 4'813
- Сумма продуктов питания, проданных арендаторам офисных помещений в здании гостиницы – 43'650 руб.
- Общий операционный доход гостиницы – 94'857'850 руб.
- Общий доход по продуктам – 33'588'100 руб.
- Себестоимость продуктов питания – 30%

- A. 54'300 руб.

- B. 10'650 руб.
- C. 2'429'515,50 руб.
- D. 2'375'215,50 руб.

Правильный ответ: A

Вопрос 15. В ресторане гостиницы Арт Отель в чеке указывается рекомендуемая дополнительная плата в размере 15% от общей суммы гостевого чека с полным раскрытием этой информации, а также пояснением, что гость может изменить суммы за обслуживание.

Компания друзей посетили ресторан и общий счет составил 19'750 руб. Человек, который попросил счет, решил увеличить сумму за обслуживание в размере 2'962,50 руб. до 3'000 руб. и оплатил его банковской картой.

Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- A. Сумма 3'000 руб. должна считаться платой за обслуживание, соответственно: Продукты и напитки - Доход – 22'750 руб.
- B. Сумма 3'000 руб. должна считаться чаевыми, соответственно: Продукты и напитки - Доход – 19'750 руб.
- C. Сумма 3'000 руб. должна считаться наценкой, соответственно: Продукты и напитки: Доход – 19'750 руб. | Прочий доход – 3'000 руб.
- D. Сумма 3'000 руб. должна считаться чаевыми, соответственно: Продукты и напитки: Доход – 19'750 руб. | Прочий доход – 3'000 руб.

Правильный ответ: B

Вопрос 16. Алтай Резорт имеет в своем составе центр водных видов спорта и предоставляет прокат каяков, каноэ, вейкбордов, а также спортивные развлечения гостям курорта. Весь персонал и инструкторы центра являются штатными или временными сотрудниками курорта, а оборудование, эксплуатационные принадлежности и страховка перед третьими лицами приобретается за счет средств Алтай Резорт.

В июне выручка центра водных видов спорта составила 428'640 руб. Общая заработная плата и связанные расходы центра составили 158'110 руб., а операционные расходы центра, включая аренду оборудования, страховку и т.п., - 123'420 руб.

Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- A. Прочие операционные департаменты – Центр водных видов спорта: GROSS Доход – 428 '640 руб. | Заработная плата - 158'110 руб. | Прочие расходы - 123'420 руб.
- B. Номера: NET Доход – 147'110 руб.
- C. Прочие операционные департаменты – Центр водных видов спорта: NET Доход – 147'110 руб.
- D. Номера: GROSS Доход – 428 '640 руб. | Заработная плата - 158'110 руб. | Прочие расходы - 123'420 руб.

Правильный ответ: А

Вопрос 17. Гостиница Гранд Отель сдает помещения в аренду двум компаниям, которые продают свои высококачественные товары гостям отеля. Оба ритейлера самостоятельно управляют своими торговыми точками, являются работодателями для персонала, владеют или арендуют необходимое оборудование для магазинов.

В договорах аренды с гостиницей указано, какие товары и услуги разрешено продавать каждому из арендаторов для избежания ненужной конкуренции. Арендаторы могут самостоятельно устанавливать цены на свои товары, при этом в договоре аренды гостиница указывает рекомендованные цены на основные группы товаров арендаторов.

Договор аренды с продавцом А предусматривает оплату фиксированной суммы в размере 70'000 руб. в месяц в то время, как у арендатора В плата за аренду составляет 5% от его продаж. Гости отеля могут расплачиваться наличными, банковскими картами или на свой гостиничный номер (room charge).

В декабре арендаторы отчитались о следующих показателях деятельности:

- Арендатор А: Выручка – 1'620'000 руб. | Оплата персонала – 160'000 руб. | Себестоимость продаж – 400'000 руб.
- Арендатор В: Выручка – 1'820'000 руб. | Оплата персонала – 159'100 руб. | Себестоимость продаж – 440'000 руб.

Как эти транзакции должны быть отражены в отчетности гостиницы?

- А. Прочие доходы [4] – Аренда и концессии - 161'000 руб.
- В. Номера: Доход – 161'000 руб.
- С. Прочие операционные департаменты – Магазины: GROSS Доход – 3'440'000 | Заработная плата – 319'100 руб. | Себестоимость продаж – 840'000 руб.
- Д. Минорные департаменты - Доход – 3'440'000 | Заработная плата – 319'100 руб. | Себестоимость продаж – 840'000 руб.

Правильный ответ: А

Вопрос 18. Информация, представленная ниже, относится к деятельности гостиницы Компас и ее подразделения, предоставляющего питание для сотрудников.

- Сумма продуктов питания, полученных с центрального склада – 712'500 руб.
- Сумма продуктов питания, проданных сотрудникам со скидкой – 10'650 руб.
- Эквивалентная розничная цена на питание для сотрудников – 493,50 руб.

- Количество сотрудников, воспользовавшихся служебной столовой – 4'813
- Сумма продуктов питания, проданных арендаторам офисных помещений в здании гостиницы – 43'650 руб.
- Общий операционный доход гостиницы – 94'857'850 руб.
- Общий доход по продуктам – 33'588'100 руб.
- Себестоимость продуктов питания – 30%

Используя эту информацию, укажите, чему будет равно долевое значение себестоимости продуктов, которые были израсходованы на питание персонала?

- A. 30%
- B. 2,12%
- C. 0,75%
- D. 29,33%

Правильный ответ: C

Вопрос 19. В гостинице Стандарт было зафиксировано значение эквивалента полной занятости (ЭПЗ) в размере 573,2 за прошлый год. Определите, какое количество часов отработали сотрудники гостиницы, если продолжительность стандартной рабочей недели составляет 40 часов и гостиница работает 365 дней в году?

- A. 1'195'531,43
- B. 2085,71
- C. 1'192'256,03
- D. 52,142

Правильный ответ: A

Вопрос 20. В марте в гольф-клубе Премьер Резорт было сыграно в общей сложности 2'245 раундов (1 раунд = 1 игра). Помимо этого показателя в отчетности было зафиксирована выручка от продажи: одежда для гольфа – 32'780 руб.; клюшки для гольфа – 4'209 руб.; персональные уроки – 30'000 руб.; плата за аренду тренировочного поля – 28'800 руб. и мячей для гольфа – 28'380 руб.

Если 34% от общего числа раундов было сыграно членами гольф-клуба, то какую сумму члены клуба потратили на 1 раунд?

- A. 135,10 руб.
- B. 98,0 руб.
- C. 46,0 руб.
- D. Недостаточно данных для ответа на вопрос

Правильный ответ: D

Вопрос 21. В управленческой отчетности гостиницы Премьер Отель отражены следующие показатели: общий операционный доход – 37'100'000

руб.; GOR – 25'384'440 руб.; прибыль до внеоперационных доходов и расходов – 20'178'680 руб.; EBITDA – 14'368'220 руб. и резервы на замену – 2'000'000 руб. Какова рентабельность EBITDA?

- A. 33,34%
- B. 54,39%
- C. 38,73%
- D. 61,27%

Правильный ответ: C

Вопрос 22. Доход гольф-клуба гостиницы за июнь составил 900'000 руб. Дебиторская задолженность на начало июня составляла 75'000, а на конец месяца – 80'000 руб. Какой средний период погашения дебиторской задолженности (округлить до полных дней)?

- A. 3 дня
- B. 4 дня
- C. 5 дней
- D. 6 дней

Правильный ответ: A

Вопрос 23. Ричмонд – отель с ограниченным обслуживанием на 150 номеров. Сводный операционный отчет за сентябрь содержит следующие данные: общий операционный доход – 3'150'000 руб.; валовая операционная прибыль – 2'100'000 руб.; EBITDA – 900'000 руб.

Какое значение GOPPAR было достигнуто в сентябре?

- A. 38,36
- B. 200
- C. 57,53
- D. 466,67

Правильный ответ: D

Вопрос 24. 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 25. 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 транзитный 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 транзитных гостей

Правильный ответ: B

Вопрос 26. Отель Премьер – это отель на 100 номеров и в течение последней 7-дневной недели его загрузка составила 70%. Стандарт производительности для сотрудников хаукипинга составляет 0,5 часа POR. После того, как работа сотрудников хаукипинга 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 27. Доход гостиницы Ирис за 2020г. составил 15'000'000 руб. На начало года на балансе гостиницы образовалась значительная дебиторская задолженность в размере 4'000'000 руб. Менеджмент гостиницы ужесточил кредитную политику, в результате чего остаток дебиторской задолженности на конец года составил 3'000'000 руб.

Какое значение имеет оборачиваемость дебиторской задолженности?

- A. 3,21

- B. 3,75
- C. 4,29
- D. 5,29

Правильный ответ: C

Вопрос 28. 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 29. Курортная гостиница на 200 номеров понесла значительный ущерб из-за стихийного бедствия в текущем году. Было повреждено 30 номеров. С апреля по август эти номера были в ремонте и не доступны для продажи. Чему будет равна загрузка (%) в период январь – декабрь, если за этот период гостиница продажи гостиницы составили 40'000 номеров?

- A. 54,9%
- B. 64,5%
- C. 94,3%
- D. 54,8%

Правильный ответ: D

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

Таблица 4

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 необходимые пути достижения поставленной цели с учетом анализа альтернативных вариантов достижения. 2. Планирует работы с учетом доступных ресурсов и понимает имеющиеся ограничения. 3. Характеризует правоотношения, возникающие при реализации проекта, по отраслевому признаку. 4. Оценивает решение поставленных задач в зоне ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач.
ПСК-1. Анализ и оценка деятельности гостиничного комплекса	1. Использует стандарт USALI для чтения, структурирования и интерпретации Сводного операционного отчета и отчетов по департаментам, соблюдая принципы минимального стандарта отчетности. 2. Демонстрирует навык проведения вертикального и горизонтального анализа финансовой отчетности, оценки материальности отклонений и идентификации поведения затрат (фиксированные, переменные, смешанные). 3. Владеет инструментами построения сравнительных таблиц, визуализации ключевых отклонений и расчета темпов роста в динамике и структуре доходов и расходов. 4. Знает архитектуру отчетности USALI, взаимосвязь ежедневных операционных отчетов с итоговыми шаблонами, изучил принципы классификации операционных департаментов и центров затрат.
ПСК-2. Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов	1. Использует в своей работе структуру отчетности по департаментам в формате USALI для контроля маржинальности операционных департаментов и оценки вклада каждого подразделения в общий финансовый результат. 2. Демонстрирует навык применения методологии справедливого распределения затрат распределяемых департаментов с выбором обоснованной справедливой базы распределения. 3. Владеет инструментами анализа план/факт отклонений. 4. Знает систему трудовых метрик и нормативы операционной эффективности, показывает умение оценивать продуктивность персонала, оптимизировать штатное расписание и формировать обоснования для управленческих решений по контролю затрат департаментов.
ПСК-3. Разработка концепции и стратегии развития сети гостиниц	1. Использует аналитические данные в формате USALI для построения управленческих дашбордов, выбора релевантных индикаторов и сценарного моделирования операционных показателей. 2. Демонстрирует навык интеграции результатов анализа отчетности в процесс принятия оперативных и стратегических решений, направленных на повышение маржинальности, контроль нераспределенных расходов и оптимизацию операционной деятельности. 3. Владеет инструментами коммуникации аналитических результатов для различных уровней управления, включая подготовку кратких операционных резюме и презентаций для собственников.

	4. Знает принципы прозрачности методологии и этики работы с отчетными данными, изучил требования к документированию допущений, показывает умение сформировать чек-лист контроля качества ежемесячного цикла закрытия периода и организовать систему регулярного мониторинга ключевых статей отчетности.
--	--

Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)
по программе «Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса»

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
Галынин 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. Фундамент системы USALI и аналитика номерного фонда Раздел 2. Управление прочими операционными департаментами, нераспределенными расходами
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. Инструменты аналитической обработки данных, трудовые метрики Раздел 4. Интеграция отчетности в управленческий цикл гостиничного предприятия

ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса»

Категория слушателей программы

Программа разработана для управленческого и финансового контингента гостиничной индустрии: финансовых контролёров, главных бухгалтеров, управляющих гостиницами, директоров по доходам и коммерческих директоров, а также собственников гостиничных активов и сотрудников управляющих компаний. Программа представляет также интерес для аудиторов, консультантов и аналитиков, специализирующихся на оптимизации операционной деятельности предприятий индустрии гостеприимства.

Актуальность программы

Разработка программы обусловлена объективным запросом гостиничного рынка на специалистов, способных профессионально работать с международной системой управленческого учёта USALI в условиях высокой конкурентной плотности и растущих требований к прозрачности финансовой отчётности. В сфере ДПО существует определённый дефицит практико-ориентированных курсов, которые бы последовательно раскрывали инструментарий USALI от базовой архитектуры отчётов до продвинутых методов аналитической интерпретации.

Программа закрывает эту нишу, предлагая слушателям не теоретическое описание стандарта, а конкретные алгоритмы действий для чтения отчётности, расчёта операционных метрик и преобразования финансовых данных в обоснованные управленческие решения.

Цель программы

Совершенствование профессиональных компетенций специалистов гостиничного бизнеса в области практического применения стандарта управленческого учёта USALI, необходимых для преобразования финансовой отчётности в управленческие инсайты, оценки маржинальности департаментов, контроля затрат и реализации стратегий повышения операционной эффективности и прибыльности предприятия.

Основное направление подготовки

Архитектура отчётности по USALI, аналитическая интерпретация операционных департаментов, методология распределения затрат и трудовых метрик, инструменты вертикального и горизонтального анализа, учёт сложных транзакций и интеграция аналитических выводов в ежедневный управленческий цикл гостиничного бизнеса.

Особенности программы

- Компактный интенсивный формат в очном формате с применением дистанционных технологий без отрыва от профессиональной деятельности;
- Аналитический фундамент. Системный подход к диагностике финансового здоровья отеля через призму стандартизированной отчётности, профессиональная интерпретация операционных метрик, оценка влияния структуры затрат на маржинальность департаментов;
- Прикладной инструментарий. Отработанные навыки работы с реальными и учебными отчётными формами, готовые чек-листы контроля качества отчётности, алгоритмы расчёта распределения расходов и трудовых индикаторов, стандартизированные форматы аналитических выводов;
- Доступность подачи материала. Фокус на понимании экономической логики стандарта и практической интерпретации результатов, минимизация излишней академической детализации в пользу наглядных бизнес-кейсов.

Срок реализации программы

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

Заключение

Программа адресована профессионалам гостиничной индустрии, вовлечённым в процессы финансового контроля, операционного анализа и управленческого планирования. Содержание блоков/тем обеспечивает формирование устойчивых практических навыков, необходимых для повышения прозрачности отчётности и роста финансовой эффективности гостиничных предприятий.

Программа «Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса» демонстрирует методологическую целостность, 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

ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса»

Категория слушателей программы

Программа предназначена для специалистов и руководителей среднего и высшего звена гостиничных предприятий, включая финансовых контролёров, главных бухгалтеров, управляющих отелями, директоров по доходам и коммерческих директоров, а также сотрудников управляющих компаний и собственников предприятий гостиничного бизнеса.

Актуальность программы

Программа отвечает на растущий запрос со стороны гостиничного бизнеса в условиях усиления конкуренции, волатильности спроса и требований к прозрачности управленческой отчётности. На российском рынке ДПО отсутствуют компактные практико-ориентированные программы, сочетающие глубокое понимание международного стандарта управленческого учёта USALI с готовым инструментарием для ежедневной аналитической работы.

Программа заполняет этот пробел, предлагая специалистам не теоретическое описание стандарта, а прикладные методы интерпретации отчётности, расчёта операционных метрик и преобразования финансовых данных в управленческие решения, направленные на повышение маржинальности и операционной эффективности.

Цель программы

Совершенствование профессиональных компетенций специалистов гостиничного бизнеса в области практического применения стандарта управленческого учёта USALI, необходимых для трансформации данных управленческой отчётности в обоснованные операционные решения, оценки маржинальности департаментов и реализации стратегий повышения прибыльности гостиничного предприятия.

Основное направление подготовки

Практическое применение стандарта USALI для анализа операционной отчётности, интерпретация финансовых результатов департаментов, расчёт и использование операционных метрик и финансовых индикаторов, работа со справедливым распределением доходов и расходов, анализом трудовых индикаторов, интеграция аналитических выводов в процесс принятия управленческих решений.

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 реальными и учебными отчётными данными, отработка навыков вертикального и горизонтального анализа, справедливого распределения доходов и расходов, моделирования различных сценариев;
- Методологическая строгость: содержание программы основано на международной системе USALI и адаптировано к российской практике с сохранением профессиональной терминологии;
- Доступный уровень изложения: акцент на логике применения инструментов и интерпретации результатов, а не на излишней академической детализации;
- Итоговая аттестация: в формате тестирования в СДО, разработанного на основе отраслевых вопросов, с возможностью применения знаний в реальных управленческих задачах.

Срок реализации программы

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

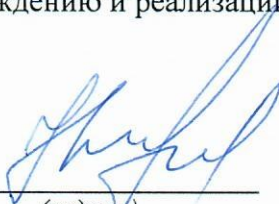
Заключение

Программа предназначена для финансовых специалистов, операционных руководителей и управляющих гостиничными предприятиями, участвующих в подготовке, анализе и интерпретации управленческой отчетности. Содержание программы обеспечивает формирование практических компетенций, востребованных в условиях современного гостиничного бизнеса от подготовки отчетности по стандарту USALI до подготовки обоснованных управленческих рекомендаций.

Программа «Практическое применение USALI: от данных к прибыльности гостиничного бизнеса» 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