

# *управление доходами конгрессной деятельности как способ достижения устойчивого развития предприятий индустрии встреч*

## *Аннотация*

*Статья посвящена управлению доходами конгрессной деятельности, рассмотрению системы ключевых показателей эффективности как одному из инструментов для анализа экономического аспекта устойчивого развития предприятий индустрии встреч и достижения их высокой конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, управление доходами, ключевые показатели эффективности (КПЭ), конгрессная деятельность, индустрия встреч, гостиничный бизнес

**В** сфере индустрии встреч для достижения высокой конкурентоспособности используют концепцию устойчивого развития. Устойчивое развитие строится на основе экономической, социальной и экологической ответственности предприятий. Экономическая составляющая является одним из трех основных компонентов устойчивого развития. Для обеспечения высоких позиций на рынке предприятиям индустрии гостеприимства и индустрии встреч необходимо проводить эффективное планирование и прогнозирование путем использования методов управления доходами с помощью ключевых показателей эффективности (КПЭ).

## **Конгрессная деятельность**

Считается, что конгрессная деятельность является генератором бизнеса в отеле. Именно поэтому рост деловой активности и привлечение деловых меропри-

**Кусина**  
**Ольга Александровна**  
аспирантка кафедры  
гостиничного и  
туристического  
бизнеса,  
Российский  
экономический  
университет  
им. Г.В. Плеханова,  
г. Москва  
olga.lich@gmail.com

риятий становится важной задачей бизнес-отелей. Максимальная доля от продаж конференц-площадей гостиниц в общей структуре доходов в среднем составляет 10–30% [1]<sup>1</sup>. Так, в московском отеле Риц-Карлтон доля доходов от конференц-площадей (около 1000 кв. м.) составляет 19–22% от общего дохода гостиницы на 334 номера [5]<sup>2</sup>. В сети московских гостиниц Марриотт доход от продажи и обслуживания конференц-площадей в общей структуре доходов отелей доходит до 30–35%. В гостинице Измайлово Вега доля продаж конференц-залов от общей выручки отеля варьируется от 6–10% [4]<sup>3</sup>. Если рассматривать структуру бюджета проводимых в отеле мероприятий, то большая часть бюджета организаторов расходуется на питание и проживание участников. Оставшаяся часть бюджета (порядка 20–30%) идет на оплату аренды конференц-залов и аудиовизуального оборудования. В упомянутом отеле Риц-Карлтон 50% дохода от мероприятий в отеле приходится на продажу еды, на напитки – 22%, на аренду – 10% и 18% на другие доходы [5]<sup>4</sup>.

Динамика загрузки конференц-залов в отелях Москвы во многом определяется общей деловой активностью в городе. Однако загрузка может сильно меняться в зависимости от дня недели, сезона. Деловые мероприятия проходят с понедельника по пятницу, при этом пиковая загрузка конференц-залов приходится на середину недели. Задачей отделов продаж является эффективное планирование загрузки конференц-залов, распределение спроса, предоставление гибких цен. Столичные отели предусматривают программы лояльности, а также систему скидок для того, чтобы выровнять неравномерность загрузки конференц-площадей отеля в течение года.

<sup>1</sup> <http://www.horeca.ru/news/hotel/11639/>

<sup>2</sup> «Управление гостиницей: как увеличить прибыль» Property facility management. Недвижимость: управление, эксплуатация, обслуживание №1-2(16) январь-февраль 2011

<sup>3</sup> <http://www.ifk-hm.ru/news.htm?id=35>

<sup>4</sup> Управление гостиницей: как увеличить прибыль» Property facility management. Недвижимость: управление.

*многие  
гостиничные  
операторы  
проводят политику  
оптимизации  
расходов и повышения  
эффективности  
операционной  
деятельности  
предприятий*

### **Управление доходами**

Сейчас на российском рынке существует достаточноное количество конференц-площадей, что обостряет конкурентную борьбу среди предприятий индустрии встреч. Многие гостиничные операторы проводят политику оптимизации расходов и повышения эффективности операционной деятельности предприятий. В этой связи повышается роль управления доходами для оптимизации ценовой политики, поиска способов повышения доходов.

Одним из направлений прогнозирования и управления спросом на предприятиях индустрии гостеприимства является система управления доходами – Yield Management (YM) или Revenue Management (RM). Управление доходами представляет собой экономическую технику, нацеленную на определение наилучшей ценовой политики для оптимизации дохода предприятия индустрии гостеприимства на основе определения поведения спроса [2, 6]<sup>5</sup>.

Задача управления доходами в гостиничном предприятии заключается в повышении доходности предприятия путем продажи правильного продукта в правильное время по правильной цене в правильном месте и правильному гостю. Это означает, что гостиничное предприятие имеет правильный продукт, к примеру, конференц-зал определенной вместимости с необходимым набором технического оборудования, который имеется в наличии в нужном количестве и в требуемое время, а также предлагается по той цене, которую готов заплатить потенциальный клиент.

В настоящее время в зарубежной практике управления доходами предприятий индустрии встреч получила широкое распространение система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI). Ключевые показатели эффективности (КПЭ) позволяют оценить эффективность выполняемых действий компании. КПЭ можно применять как для оценки работы всей компании, так и для отдельных подразделений, центров финансовой ответственности, а также конкретных работников. Данная система КПЭ

<sup>5</sup> <http://www.rea.ru/hotel/it/metod/Text/ym.htm>

используется в качестве основного инструментария, который позволяет улучшить процесс принятия управленческих решений на основе точных показателей. Технология использования КПЭ в управленческой деятельности гостиничных предприятий является инновационной и повышает конкурентоспособность компании [3]<sup>6</sup>.

Применение принципов управления доходами, а также внедрение КПЭ становится важной задачей для бизнес-отелей и конгресс-центров по всему миру. Управление доходами в части организации и проведении деловых мероприятий является относительно новым направлением, особенно для российских компаний. В зарубежной практике на предприятиях индустрии встреч (в конгрессно-выставочных центрах, конгресс-центрах, конгресс-отелях и бизнес-отелях) широко применяется система управления доходами (т.н. Revenue Management for Venuesand Function-Space).

### **Ключевые показатели эффективности (КПЭ)**

Для того чтобы достичнуть устойчивого развития предприятий индустрии встреч, а также увеличить прибыльность конференц-площадей, необходимо выработать правильные методы прогнозирования спроса. Следует учитывать сезонные колебания спроса, популярность различных дат, дней недели. Для получения полной картины спроса следует использовать также точные цифры и данные. Именно для этого разрабатываются КПЭ, которые оценивают эффективность продаж конференц-площадей, а также помогают спрогнозировать спрос и используются в управлении доходами предприятия.

В международной практике для оптимизации деятельности конгрессно-выставочных центров и отелей, обеспечения эффективных продаж конференц-залов и управления их загрузкой используются следующие основные КПЭ [7]<sup>7</sup>:

<sup>6</sup> Методология оценки экономической эффективности гостиниц <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/07.pdf>

<sup>7</sup> <http://www.pcma.org/>

**применение  
принципов управления  
доходами, а также  
внедрение КПЭ  
становится важной  
задачей для бизнес-  
отелей и конгресс-  
центров по всему  
миру**

*...чтобы достичнуть  
устойчивого развития  
предприятий  
индустрии встреч,  
необходимо  
выработать  
правильные методы  
прогнозирования  
спроса*

- ROS – Коэффициент рентабельности продаж;
- RevPAST (Revenue per Available Space Time) – средний доход на единицу свободной (продаваемой) площади за определенный отрезок времени (утро, день, вечер);
- RevPOST (Revenue per Occupied Space Time) – средний доход на единицу площади конференц-залов, находящихся в эксплуатации, за определенный отрезок времени (утро, день, вечер);
- RevPOR (Revenue per Occupied Room) – средний доход на конференц-зал, находящийся в эксплуатации (за сутки, неделю, месяц, год);
- Functionspace Occupancy (Occ. Rate) – уровень загрузки конференц-залов (утро, день, вечер, сутки, неделя, месяц, год).

Основным показателем эффективности конгрессной деятельности является коэффициент рентабельности продаж (ROS), который отражает долю чистой или операционной прибыли в объеме продаж конгрессных услуг и показывает способность генерировать прибыль.

Показатель RevPAST (Revenue Per Available Space-Time) математически равен произведению показателя RevPOST (средний доход на площадь конференц-залов, находящихся в эксплуатации) на коэффициент использования конференц-залов (Occupancy Rate – уровень загрузки конференц-залов) в единицу времени (1,2). Показатель RevPOST рассчитывается как частное от деления общей выручки от продажи конференц-залов на общую площадь используемых конференц-залов за соответствующий отрезок времени (4). Расчет показателя RevPOR идентичен показателю RevPOST, однако рассчитывается по количеству арендуемых залов (4,5).

Данные показатели рассчитываются следующим образом:

$$\text{RevPAST} = \text{RevPOST} \times \text{Occ. Rate}, \quad (1)$$

$$\text{RevPAST} = \frac{\text{R} + \text{F&B} + \text{A}}{\text{S (AS)}}, \quad (2)$$

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{R} + \text{F&B} + \text{A}}{\text{N (AR)}}, \quad (3)$$

$$\text{RevPOST} = \frac{R + F\&B + A}{S (OS)}, \quad (4)$$

$$\text{RevPOR} = \frac{R + F\&B + A}{N (OR)}, \quad (5)$$

где  $R$  – доход с продаж конференц-залов;  $F\&B$  – планируемый доход ресторана;  $A$  – аудиовизуальное оборудование, аренда технических средств, связь, интернет и прочие доходы;  $Occ.\ Rate$  – коэффициент использования конференц-залов (уровень загрузки конференц-залов);  $S (AS)$  – *Total meeting space available for sale* – общая площадь залов, имеющихся к продаже (кв.м);  $N (AR)$  – *Total meeting rooms available for sale* – общее количество залов, имеющихся к продаже;  $S (OS)$  – *Total meeting space utilized* – общая площадь проданных залов (кв.м);  $N (OR)$  – *Total meeting rooms occupied* – общее количество проданных залов.

Показатели RevPOR (Revenue per Occupied Room) и RevPOST (Revenue per Occupied Space Time) являются одними из самых важных показателей для оценки дохода от проведения комплексного мероприятия, проводимого в отеле. Данные показатели позволяют рассчитать нижний порог прибыли и спрогнозировать уровень спроса для того, чтобы обеспечить эффективность продаж.

Приведенные показатели RevPAST, RevPOR, RevPOST позволяют измерить эффективность общего объема продаж гостиничных и конгрессных услуг посредством управления загрузкой конференц-залов.

### **Расчет коэффициента использования конференц-залов**

Ниже приведен расчет коэффициента использования конференц-залов (уровня загрузки конференц-залов). Следует отметить, что важно рассчитывать данный показатель не только по количеству проданных залов, но и по их суммарной площади (6,7). В таблице приведено различие в расчетах загрузки по этим двум методам:

$$\text{Occ. Rate}_1 (\%) = \frac{N_{\text{прод}}}{N_{\text{общ}}} \times 100\%, \quad (6)$$

$$\text{Occ. Rate}_2 (\%) = \frac{S_{\text{прод}}}{S_{\text{общ}}} \times 100\%, \quad (7)$$

**расчеты показывают, что наиболее важным показателем является расчет загрузки залов по суммарной площади проданных залов**

**в некоторых гостиницах используются CRM-системы, в которые вносится вся необходимая информация о бронированиях и продажах**

где  $N_{prod}$  – количество проданных залов;  $N_{общ}$  – общее количество залов, имеющихся к продаже;  $S_{prod}$  – общая площадь проданных залов (кв. м);  $S_{общ}$  – общая площадь залов, имеющихся к продаже (кв.м).

Рассмотрим расчет загрузки конференц-залов на примере конгресс-центра, который обладает 30 конференц-залами разной площади и вместимости, общая площадь залов составляет 5960 кв. м. Конференц-залы сгруппированы по категориям – основные залы, выставочные залы, переговорные комнаты, ВИП-зал, конференц-залы, а также по расположению внутри комплекса.

Из таблицы видно, что наивысшую загрузку (30%) по количеству проданных залов имеют конференц-залы, расположенные в подъезде №1, однако загрузка по общей проданной площади составляет лишь 8,6% и данная категория залов приносит лишь 11,71% от общего дохода. При этом наивыс-

**Таблица  
Расчет коэффициента загрузки конференц-залов**

Показатель	Конгресс-центр, подъезд №1					Конгресс-центр, подъезд №2		
	Основ- ные залы	Выста- вочные залы	Перего- ворные комнаты	Конфе- ренц- залы	Полная заня- тость подъез- да №4	ВИП конфе- ренц-зал	Конфе- ренц- залы	Полная заня- тость подъез- да №7
Количество залов	3	2	7	9	21	1	8	9
Площадь залов, кв.м.	2150	1250	154	515	4069	670	1221	1891
Загрузка по количеству проданных залов, %	10	6,7	23,3	30,0	70,0	3,3	26,7	30,0
Загрузка на кв.м. проданной площади, %	36,1	21,0	2,6	8,6	68,3	11,2	20,5	31,7
Выручка, руб.	1540000	480000	126000	430000	2576000	415000	680000	1095000
Доля выручки, %	41,95	13,08	3,43	11,71	70,17	11,30	18,52	29,83

шую загрузку на 1 кв. м. показывают основные залы – 36,1%, это приносит максимальную выручку – 41,95%, что отражает реальную картину доходности продаж. Высокий уровень загрузки, как по количеству проданных залов, так и по площади показывают конференц-залы подъезда №2, что приносит 18,52% общей прибыли от продаж конференц-залов. Полная занятость Конгресс-центра (подъезд №1), в котором расположены основные залы, обеспечивает 68,3% загрузки площадей и приносит 70,17% общей выручки. Расчеты показывают, что наиболее важным показателем является расчет загрузки залов по суммарной площади проданных залов, поскольку этот метод наиболее точно отражает реальную загрузку залов и тесно связан с объемом выручки. Очевидно, что расчет коэффициента загрузки конференц-площадей должен основываться на количестве продаваемой площади в кв. м., а не на суммарном количестве проданных залов.

Для того, чтобы обеспечить менеджера по управлению доходами оперативными данными в некоторых гостиницах используются CRM-системы, в которые вносится вся необходимая информация о бронированиях и продажах. С помощью CRM-системы можно сформировать отчеты и использовать их для обеспечения эффективного прогнозирования. Ввиду отсутствия специальных систем по управлению доходами, анализа и прогнозирования возрастает роль «человеческого» фактора, т.е. аналитических способностей менеджера по управлению доходами, его коммуникативных навыков и лидерских качеств. Основной задачей менеджера по управлению доходами является содействие директору по продажам в принятии правильного решения и достижение максимального коммерческого эффекта от проведения мероприятий.

При принятии коммерческих условий проведения мероприятия в отеле Директор по продажам должен учитывать не только доход от продажи номеров или отдельно загрузку конференц-залов, но и общий доход от проведения мероприятия, включающий проживание и питание участников мероприятия, максимальное использование залов и оборудования, а также пользование дополнительными услугами отеля, например, бассейном, бизнес-цен-

**ввиду отсутствия  
специальных систем  
по управлению  
доходами, анализа  
и прогнозирования  
возрастает роль  
«человеческого»  
фактора**

**...менеджеры по продажам должны ориентироваться не только на количественные показатели своих индивидуальных продаж, но и на «качестве» мероприятия...**

тром и т.д. Поэтому менеджеры по продажам должны ориентироваться не только на количественные показатели своих индивидуальных продаж, но и на «качестве» мероприятия – его продолжительности, доходе для разных подразделений, а также об имидже гостиницы и повышению ее конкурентоспособности.

### **Выводы**

1. Применение принципов устойчивого развития как базиса для совершенствования операционной деятельности и принятия стратегических решений является методом инновационного развития предприятий индустрии встреч.
2. Для того чтобы добиться максимальных доходов, необходимо использовать методы планирования и прогнозирования, опираясь на систему управления доходами, в основе которой лежат ключевые показатели эффективности.
3. Использование сбалансированных методов управления доходами, ценообразования, реализации стандартного набора КПЭ, анализа деятельности конкурентов, а также сохранение высокого уровня сервиса и качества предлагаемых услуг позволит повысить конкурентоспособность и перейти на путь устойчивого развития гостиничного предприятия и индустрии встреч в целом.

### **Литература**

1. Информационно-справочный ресурс, посвященный гостиничному бизнесу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.horeca.ru/news/hotel/11639/>.
2. Ковальчук А.П. Развитие малых отелей в современных условиях в России // Экономика, предпринимательство и право. – 2013. – № 1 (18). – с. 31–42. – <http://www.creativeeconomy.ru/articles/28465/>.
3. Методология оценки экономической эффективности гостиниц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/07.pdf>.
4. Пресс-релиз Компании IFK HotelManagement [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifk-hm.ru/news.htm?id=35>.
5. Управление гостиницей: как увеличить прибыль?...Недвижимость: управление, эксплуатация,

обслуживание / Propertyfacilitymanagement. – 2011.  
– № 1–2(16).

6. Управление доходами [Электронный ресурс]. –  
Режим доступа: <http://www.rea.ru/hotel/it/metod/Text/ym.htm>.

7. Professional Convention Management Association  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pcma.org>.

**pn**

**Olga A. Kusina**

*Postgraduate of the Chair of Hospitality and Tourism Industry,  
Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov, Moscow*

### **Revenue management of congress activities as a way to achieve sustainable development of enterprises of meetings industry**

**Abstract:**

**T**he article is devoted to the Revenue Management and considering the system of the key performance indicators of the meetings industry as a method to achieve high competitiveness and sustainability in the meetings industry.

**Keywords:** sustainable development, revenue management for venues and function-space, key performance indicators (KPI), congress activities, meetings industry, hospitality