

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ДИНАМИЧЕСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ БИЛЕТНЫХ ПРОГРАММ СПОРТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ: ПРИМЕР ЗАО «ФК ЗЕНИТ»

П. В. ИВАНОВ

Университет Лафборо, Великобритания

И. В. СОЛНЦЕВ

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

В статье рассматриваются общие модели ценообразования, отдельные методики, применяемые в спортивном бизнесе, факторы, определяющие цену билета. Увеличить посещаемость и показатели дохода спортивного мероприятия можно за счет внедрения динамической системы ценообразования. Авторы анализируют конкретные инструменты динамического ценообразования, их преимущества и недостатки. Акцент в статье сделан на футболе, который является одним из самых популярных видов спорта в России. Итоговые рекомендации по построению системы динамического ценообразования билетных программ сформированы для футбольного клуба «Зенит» (Санкт-Петербург).

Ключевые слова: спортивный клуб, маркетинг спортивного клуба, ценообразование в спорте, цены на билеты, ценообразование билетных программ.

Целью данной работы является разработка динамической модели ценообразования билетных программ, которая позволила бы достичь сразу нескольких результатов: увеличить посещаемость матчей; нарастить доходы от продажи билетов, атрибутики, еды и напитков; повысить лояльность болельщиков и привлечь на стадионы новых зрителей. Для реализации этой цели были поставлены следующие задачи:

1) установить факторы, определяющие цены на билеты;

- 2) проанализировать подходы, используемые для ценообразования билетных программ;
- 3) выявить особенности динамического ценообразования, возможности его применения в спорте, сильные и слабые стороны подобной системы;
- 4) рассмотреть ведущие мировые практики в этой области;
- 5) разработать предложения по внедрению системы динамического ценообразования билетных программ для отечественного

спортивного клуба с учетом российской специфики.

Статья состоит из нескольких разделов: сначала проанализированы общие подходы к ценообразованию билетных программ, затем рассмотрены практика ценообразования билетных программ в спорте и особенности применения инструментов динамического ценообразования в спорте. Далее сформулированы предложения по внедрению системы динамического ценообразования для ФК «Зенит», выявлены ее преимущества и недостатки, а также приведен пример расчета цены билета в рамках системы динамического ценообразования. В заключении представлены выводы проведенного исследования.

Подходы к ценообразованию билетных программ

На сегодняшний день низкая посещаемость соревнований является одной из главных проблем российского спорта. Футбол, остающийся одним из самых популярных видов спорта, не является исключением. Выходом из ситуации может стать увеличение зрелищности матчей, предоставление болельщикам комфортных условий на стадионах, создание атмосферы праздника, предложение дополнительных услуг, продажа качественной атрибутики, организация семейных и детских секторов и др. Однако, учитывая довольно низкий уровень доходов населения в среднем по стране, для привлечения болельщиков на трибуны необходимо внедрение грамотного и обоснованного ценообразования, которое выступает одним из важнейших инструментов как маркетинга, так и рыночной экономики в целом. Простейшее определение данного понятия становится очевидным сразу — это «образование или установление цены». При этом цена может пониматься как в узком, так и в широком смысле. В первом случае это денежное выражение того платежа, который позволяет покупателю получить товар для

последующего использования. Во втором — все то, чем жертвует и рискует покупатель, готовясь к приобретению товара, приобретая его, владея им и используя для удовлетворения потребностей [Гладких, 2013].

Цена определяется с помощью ценовой стратегии компании, которая, в свою очередь, представляет собой всю совокупность подходов, принципов, планов и конкретных действий в области ценообразования в процессе достижения общих целей развития бизнеса. При этом нужно заметить, что определение цены — это основная, хотя и не единственная часть ценовой стратегии компании, регламентирующей также формирование структуры цены, порядок изменения цены и т. д.

Ценообразование в спорте может рассматриваться с точки зрения спортивного продукта в целом и права посещения спортивных мероприятий, т. е. стоимости билетов. Продукт в спорте включает в себя материальную составляющую: атрибутику, программки, посвященные событию, еду и напитки, а также нематериальную основу — эмоции. Именно они являются той чертой спортивного продукта, которая отличает его от всех других в сфере развлечений [Томич, 2003]. В качестве основной особенности спорта можно выделить ощущение причастности к действию и даже возможности влиять на него. Ведь в истории спорта было немало случаев, когда именно поддержка фанатов играла определяющую роль в победах команды. Таким образом, билет на спортивное соревнование, с одной стороны, материальная вещь, а с другой — «возможность получить эмоции» [СКА..., 2013].

Классические инструменты ценообразования базируются на трех подходах:

- 1) «затраты плюс», подразумевающий включение в цену всех понесенных расходов и определенную норму прибыли;
- 2) рыночный подход, заключающийся в формировании цены исходя из предложений конкурентов на аналогичные товары и услуги;

3) поведенческая модель, отталкивающаяся от анализа предпочтений потребителей и предлагающая набор уникальных сервисов.

При этом вышеперечисленные подходы на практике могут пересекаться, формируя отдельные методы. Например, рыночный подход (market-based pricing) включает в себя ориентацию как на конкурентов, так и на потребителя. Рассмотрим кратко упомянутые модели.

Первый подход исходит из необходимости вернуть вложенные в итоговый продукт средства и получить определенную прибыль. Очевидно, что в чистом виде он не применим для билетных программ на футбольные матчи — оплачивать зарплатные ведомости футболистов и тренеров за счет болельщиков не удастся ни одному клубу. Можно попробовать заложить в цену билетов расходы, непосредственно связанные с проведением матча: коммунальные платежи, обеспечение безопасности, аренду стадиона и т. д. Однако и эти статьи затрат могут сделать цену билетов «неподъемной». Поэтому, как правило, в качестве минимального порога цены принимается некая абстрактная сумма, базирующаяся на среднем уровне доходов населения в том регионе, где играет клуб. Именно минимальная цена посещения одного матча берется за основу при продаже абонементов, и это же значение может быть использовано в рамках динамического ценообразования.

Второй — рыночный — подход подразумевает анализ цен на аналогичные товары и услуги. В этом плане цены на билеты действительно устанавливаются в определенном диапазоне, исторически сложившемся в соответствующей лиге и городе. Однако, учитывая тот факт, что сам по себе «футбольный» рынок довольно узок, такое ценообразование нельзя считать рыночным в чистом виде. В какой-то степени клуб просто вынужден формировать свою ценовую политику, исходя из некоего диапазона, что, разумеется, не может быть признано рыночным подходом.

В последние годы получает все большее распространение теория поведенческой экономики, ищущая мотивы, которыми руководствуются потребители, принимая те или иные экономические решения. Зачастую покупатели действуют иррационально. Следовательно, задачей предпринимателей становится выявление причин поведения потребителей, что позволит им предвидеть и контролировать действия других участников рынка (как партнеров, так и конкурентов), обращая себе на пользу любые отклонения от «правильной» или «рациональной» линии поведения. Соответственно, третий подход к ценообразованию ставит во главу угла именно клиента или в рассматриваемом случае болельщика, что заставляет проявлять гибкость в вопросах ценообразования, ориентируясь на запросы аудитории.

Еще раз повторимся, что на практике, как правило, применяются комбинированные методики, сочетающие в себе элементы каждого из подходов. При этом для спортивной индустрии акцент должен быть сделан на поведенческую модель, предусматривающую в том числе применение инструментов динамического ценообразования (ДЦО).

Инструменты динамического ценообразования уже давно широко используются во многих отраслях, например в авиаперевозках и гостиничном бизнесе. Суть данного метода состоит в том, что цена на услугу изменяется в зависимости от внешних конъюнктурных факторов. Так, цена билетов на самолет возрастает в рождественские праздники и летний сезон, цена на отели вблизи горнолыжных курортов выше в период с декабря по март, чем с апреля по ноябрь.

В России подобная практика внедряется в железнодорожных перевозках. Так, «Российские железные дороги» в железнодорожных перевозках пассажиров на каждом направлении вводят тарифные планы, сформированные с учетом сезона, дня недели и объемов перевозок. При этом в некоторых случаях минимальный

тариф в купейных вагонах лишь незначительно превышает тарифы, действующие в плацкартных вагонах. По мере заполнения мест в вагонах поезда и в случае высокого спроса на конкретную дату тариф увеличивается. Иными словами, чем выше спрос и меньше мест, тем выше цена на билеты. Однако в случае низкого спроса, а также при наличии в свободной продаже на рынке более низких тарифов конкурентов продажа по низким тарифам продолжается вплоть до даты отправления. Похожая практика внедряется в поездах ООО «Аэроэкспресс», осуществляющего перевозку пассажиров в ряд российских аэропортов.

Однако большинство примеров использования динамического ценообразования за пределами спортивного бизнеса касается лишь фактора времени, в то время как для индустрии спорта более целесообразным надо считать применение многофакторной модели.

Практика ценообразования билетных программ в спорте

Существует несколько основных способов установления цены на билеты на те или иные спортивные события, и эти методы уже широко применяются в странах Европы и Америки. Среди наиболее интересных можно выделить следующие: метод установления дифференцированных цен, метод гибких цен на сезонные абонементы [Howard, Crompton, 2004] и метод динамического ценообразования как таковой.

На этапе зарождения спортивной индустрии клубы руководствовались принципом установления единой цены на билеты в начале сезона и четко следовали выбранной тактике. Позже клубы стали продавать абонементы, в связи с чем появились две группы цен: более высокая на билеты на один матч и более низкая — на сезонный абонемент [Hawkins, 2009]. При этом последняя подразумевала авансирование со стороны покупателя.

Метод дифференцированных цен тесно связан с концепцией ценовой дискриминации, суть которой состоит в том, что за одну и ту же услугу взимается разная цена, в то время как затраты остаются практически неизменными [Loomis, Walsch, 1997]. Когда речь идет о ценовой дискриминации, можно выделить три основные переменные [Howard, Crompton, 2004]:

- 1) уровень игры соперника;
- 2) время игры (цена зависит от дня недели, времени начала игры, времени года);
- 3) категории места на стадионе.

Данный метод широко используется спортивными клубами и федерациями по всему миру, в том числе и в России. Ценовая дифференциация была призвана одновременно увеличить посещаемость спортивных объектов (билеты более доступны, если уровень соперника низок или игра проходит в неудобное время), а также максимизировать возможную прибыль. В качестве главного недостатка данного метода можно выделить то, что цены в каждой из категорий (место на стадионе, уровень соперника, день недели) определяются в начале сезона и не могут быть изменены вне зависимости от новых возникающих факторов.

Метод гибких цен позволяет болельщикам самостоятельно выбирать количество билетов и те матчи, на которые они будут их приобретать. В зависимости от набора игр скидка по сравнению с билетами на отдельные матчи различается (чем больше матчей в абонементе, тем больше размер скидки). Данный метод дает зрителям возможность заранее спланировать график, исходя из своих потребностей, и посетить только те матчи, которые вызывают интерес, не переплачивая за абонемент на весь сезон. С точки зрения клуба данный способ позволяет добиться максимальной посещаемости и корректировать ценовую политику от матча к матчу в зависимости от популярности игр. В России подобный способ использовался ХК СКА (Санкт-Петербург), а также ФК «Спартак» (Москва) и еще несколькими клубами.

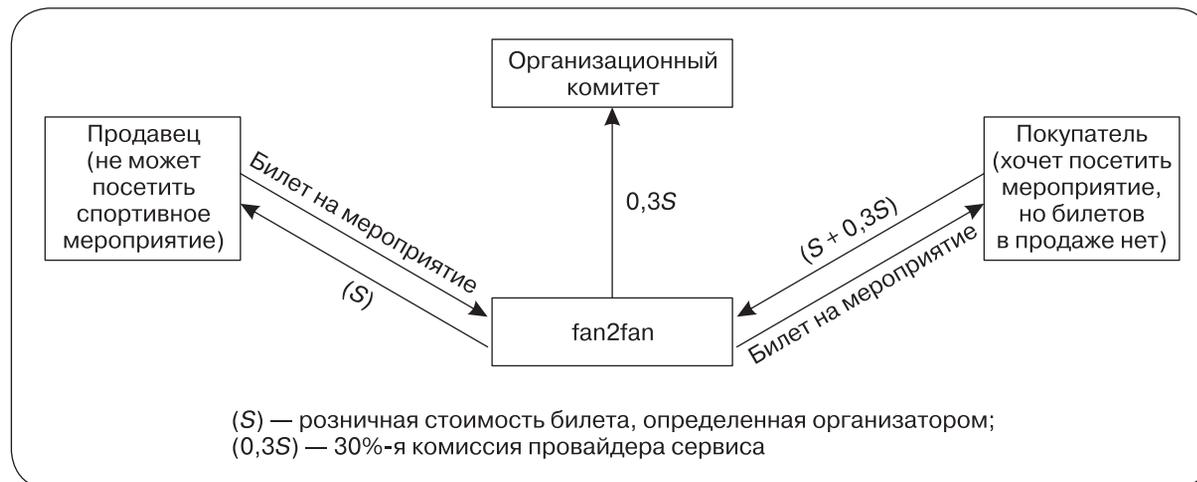


Рисунок. Принцип действия платформы fan2fan.sochi2014.com

Одним из первых исследований в области динамического или изменчивого ценообразования в спорте является работа [Heillmann, Wendling, 1976], авторы которой изучали политику баскетбольного клуба Milwaukee Bucks в сезоне 1974/1975 гг., предлагавшего скидки на некоторые игры. Посещаемость в том сезоне заметно возросла, однако главным ограничением исследования было то, что другие параметры, влияющие на посещаемость соревнований, а именно уровень игры команды, экономические и демографические факторы, не учитывались. В любом случае работа [Heillmann, Wendling, 1976] была первой попыткой найти связь между посещаемостью спортивного мероприятия и вариациями в цене на билеты.

Авторы [Rascher et al., 2007] проводили исследования для бейсбольной лиги в США, чтобы выяснить экономический эффект от применения метода ценовой дифференциации. Оказалось, что в среднем команда, использовавшая данный способ ценообразования, за сезон зарабатывала больше других. К сожалению, данное исследование не брало в расчет вторичный рынок продажи билетов, а значит, невозможно определить, насколько максимально клубы использовали экономический потенциал своих болельщиков.

Вторичный рынок продажи билетов долгое время был нелегальным бизнесом во многих странах и является таковым до сих пор в России. Это связано с тем, что данный рынок тесно связан со своим «предшественником», а именно со спекулянтами, которые в буквальном смысле «крадут» большую долю доходов клуба. В то же время в последние годы стали создаваться и легальные платформы по перепродаже билетов, где уровень цен на вторичном рынке определяется организатором мероприятия. В России первой подобной платформой стал сайт fan2fan.sochi2014.com, запущенный Организационным комитетом Олимпийских игр — 2014 в Сочи. Принцип работы платформы прост: продавец возвращает себе полную стоимость билета, покупатель платит за билет на 30% больше первоначальной цены, а разница идет в бюджет Организационного комитета. Еще одной особенностью проекта стал тот факт, что деньги продавцу возвращаются только после окончания Игр. Таким образом Организационный комитет значительно увеличил свою прибыль и в некоторое количество раз снизил уровень спекуляции билетами (см.: [Сочи Экспресс, 2014]). На рисунке представлена общая схема, по которой работала платформа fan2fan.sochi2014.com.

Необходимо отметить, что данная схема работы систем по перепродаже билетов не является новшеством, ее используют по всему миру. Одним из самых известных представителей данной отрасли является сайт *viagogo.com*, который перепродает билеты не только на спортивные мероприятия, но и на культурно-развлекательные события. Принципы работы данной платформы различаются в зависимости от уровня партнерства сайта и организатора событий. Так, в случае, когда *viagogo.com* является официальным партнером организатора (ФК «Бавария», ФК «Челси»), действуют строгие правила перепродажи: определенная часть дохода возвращается продавцу билета (чаще всего — номинальная стоимость билета), какой-то процент отчисляется клубу-партнеру, а оставшиеся средства остаются у платформы. Наценка на билеты, а также проценты с продаж обсуждаются индивидуально с каждым партнером. Если же *viagogo.com* официально не сотрудничает с организатором, то принцип работы не отличается от обычной спекуляции: продавец устанавливает любую стоимость на тот или иной билет, а платформа получает процент с продаж.

Официальное партнерство компаний, перепродающих билеты, с компаниями-организаторами гарантирует надежность покупки и защищает клиентов от подделок. При этом спортивным клубам, даже если они не сотрудничают с компаниями, перепродающими билетами, в любом случае полезно присутствие последних на рынке. С помощью анализа вторичного рынка билетов клуб может точнее определить, какую цену следует установить на матчи того или иного уровня, чтобы, с одной стороны, не занижить стоимость билетов, а с другой — не оставить кресла стадиона пустыми.

Применение инструментов динамического ценообразования в спорте

Опыт зарубежных стран, и в первую очередь США, показывает, что ради посещения того или иного мероприятия, в том

числе спортивного, люди часто готовы платить за билет гораздо больше, чем просят официальные организаторы. В связи с этим многие исследователи (см., напр.: [Drayer, Shapiro, 2009; Rascher et al., 2007]) отмечают, что клубы теряют миллионы долларов, не оптимизируя цену на свои услуги, и видят в стратегии динамического ценообразования возможное решение проблемы.

Динамическое ценообразование отличается от метода ценовой дифференциации тем, что стоимость билетов на одно событие изменяется в течение времени реализации билетов. По этому показателю ДЦО напоминает вторичный рынок, но отличием является то, что стратегией пользуются организаторы мероприятий [Wyshynski, 2009].

Еще одной особенностью динамического ценообразования, которую отметил [Rovell, 2002], является то, что цена может не только увеличиваться, но и уменьшаться под влиянием различных факторов. Таким образом, клубы стараются не только максимизировать свою прибыль на матчах с заведомо «яркой» вывеской, но и увеличить число поклонников на менее интересных играх путем снижения цен и делая посещение спортивного мероприятия доступным и для более широких слоев населения.

Стратегия установления низких цен на менее интересные события обоснована именно с точки зрения заполняемости стадиона. В работе [Kobritz, Palmer, 2011] проведено сравнение реализации билетов на спортивные соревнования с продажей овощей. Если овощи испортились, то продать их нет никакой возможности, следовательно, магазин терпит убытки. Аналогичная ситуация складывается и с билетами. Их невозможно реализовать после окончания мероприятия, поэтому мало того что клуб терпит финансовые убытки, команда также остается без поддержки. Поэтому логичным выходом может стать снижение цены билетов на матчи, которые не пользуются особенной популярностью у болельщиков. Увеличение числа зрителей на трибунах не только помогает команде,

но и позитивно сказывается на многих экономических показателях, таких как увеличение спонсорских контрактов (больше зрителей увидят или услышат рекламное сообщение), телевизионных рейтингов (полный стадион гораздо лучше смотрится на экране и привлекает большую телеаудиорию), продаж еды, напитков и фирменной продукции.

Первым из спортивных клубов, который использовал стратегию динамического ценообразования, стала бейсбольная команда г. Сан-Франциско San Francisco Giants [Kobritz, Palmer, 2011]. В сезоне 2009 г. клуб применял ДЦО для 2 тыс. мест домашнего стадиона. В качестве факторов изменения цены использовались спрос, погода, результаты выступления команды, уровень соперника, присутствие «звездного игрока» [Hawkins, 2009]. По итогам года клуб зафиксировал увеличение прибыли от продажи билетов в размере полумиллиона долларов [Fisher, 2010]. На следующий сезон клуб San Francisco Giants стал использовать инструменты ДЦО уже для всех мест на стадионе. Стоит отметить, что клуб не делал попыток сравнить свои цены с ценами на вторичном рынке, тем самым не максимизируя потенциальную прибыль.

Одной из причин этого являются отношения с болельщиками и их возможные жалобы на «несправедливое» ценообразование в случаях с явным завышением стоимости билетов. В то же время, заметим, цены не должны быть чересчур занижены. Иными словами, минимальная цена не должна оказаться ниже стоимости посещения матча для владельцев абонементов. В противном случае самые «лояльные» болельщики клуба могут почувствовать несправедливое к себе отношение [Dewell, 2013].

Английские футбольные клубы также активно используют инструменты динамического ценообразования. Так, футбольный клуб «Кардифф Сити» (Cardiff City) (г. Кардифф, Уэльс) впервые внедрил стратегию ДЦО в сезоне 2012/2013 гг. Со слов директора по маркетингу футбольного клу-

ба Т. Горринджа [Gorringer, 2013], они использовали схему повышения стоимости билетов по мере приближения ко дню матча. Начальная стоимость за несколько недель до игр всегда была минимальна (но не ниже, чем стоимость для владельцев сезонных абонементов), что позволяло фанатам даже с низким материальным достатком посетить матч любимой команды. Затем цена увеличивалась каждую неделю, а когда до игры оставалось семь дней, начинала расти ежедневно. Изменение цены происходило под влиянием таких факторов, как день недели, в который состоится матч, ожидаемая погода, качество игры соперника, качество собственной игры.

Справедливость и обоснованность цены являются главными преимуществами подобной системы. Если установить фиксированные цены на билеты в начале сезона, то на матче с командой, которая неожиданно для всех вышла в лидеры, клуб не досчитается прибыли, так как не сможет увеличить цены соответственно спросу. В то же самое время если соперник в ходе сезона играет хуже, чем от него ждали, а игра перенесена, допустим, на вечер вторника, то клуб уже не досчитается болельщиков на трибунах. Таким образом, систему динамического ценообразования можно охарактеризовать как «живую». Она позволяет в короткие сроки манипулировать ценами на билеты в зависимости от текущих результатов команд и вследствие этого устанавливать справедливую цену, не теряя ни болельщиков, ни прибыли (см., напр.: [Gorringer, 2013]).

Другим преимуществом такой политики ценообразования является возможность планирования операционной деятельности футбольного стадиона в день матча. Например, клуб может заранее рассчитать, сколько сотрудников необходимо привлечь в зависимости от скорости реализации билетов.

Если говорить о недостатках системы ДЦО, то следует отметить сложность в понимании данной стратегии со стороны болельщиков. Клуб должен детально объяснить,

как формируется цена, почему один человек платит больше другого и как можно минимизировать свои затраты. Еще одной проблемой при внедрении динамического ценообразования может стать перенос или отмена матча (например, из-за участия клуба в еврокубках или дисквалификации стадиона). В таком случае встает вопрос, предоставит ли клуб новый билет для болельщика или просто вернет деньги. Если же будет выбран первый вариант, то билет на какой матч будет предоставлен вместо пропущенного?

Также проблемой может стать ситуация, когда билеты на матч продавались по высокой цене, а в день игры выясняется, что главная «звезда» (соперников или домашней команды) не сможет принять участие в матче. Таких нюансов может быть довольно много, и клуб, внедряющий систему динамического ценообразования, должен быть готов быстро реагировать на возникающие проблемы.

Клуб «Кардифф Сити» в середине сезона 2012/2013 гг. проводил исследование среди болельщиков по поводу отношения к новой системе ценообразования на билеты. Результаты оказались положительными: большинство фанатов отметили, что доверяют динамическому ценообразованию, считают его справедливым и честным способом установления цены на билеты [PatronManager, 2013].

Необходимо заметить, что в сезоне 2012/2013 гг. «Кардифф Сити» выступал в Чемпионшипе, втором по значимости дивизионе Англии, и, заняв по его итогам первое место, получил право в сезоне 2013/2014 гг. выступать в Премьер-лиге. В сезоне 2012/2013 гг. клуб из столицы Уэльса установил рекорд посещаемости домашних матчей в Чемпионшипе, стадион был заполнен практически на каждом матче. В связи с успешной игрой команды оценить, насколько повлияло использование нового способа ценообразования на посещаемость «Кардифф Сити», довольно сложно. Однако, учитывая тот факт, что болельщики раз за разом приходили на

стадион, данная стратегия формирования цен на билеты их вполне устраивала.

Еще одним клубом, использующим принцип динамического ценообразования, является «Дерби Каунти» (Derby County), выступающий в Чемпионшипе. Между этим клубом и «Кардифф Сити» есть два ключевых отличия. Первое состоит в том, что «Дерби Каунти» использует как повышение цены на билеты, так и понижение по мере приближения к матчу (но исключительно до уровня первоначальной цены). Иными словами, цена на матч может начинаться с 10 фунтов, за две недели подняться до 25, но затем снова опуститься до 15. Связано это может быть с неблагоприятным прогнозом погоды, переносом времени начала матча, травмой ведущих игроков соперника. Возвращаясь к системе, применяемой «Кардифф Сити», отметим, что последний в данном примере мог заморозить цену только на уровне 25 фунтов. Второе отличие — это продажа билетов в комплекте сразу на несколько матчей, что предоставляет болельщикам больше возможностей для выбора опций на покупку билетов [Derby County Football Club, 2014].

Предложения по внедрению системы динамического ценообразования для ФК «Зенит»

В данной работе авторы решили использовать ФК «Зенит» (Санкт-Петербург) в качестве примера, для которого будет разработан ряд рекомендаций по внедрению динамического ценообразования для билетных программ. При этом предлагаемая концепция в общем виде может быть использована любым отечественным клубом с необходимыми корректировками на региональную специфику и учет особенностей самого клуба.

На сегодняшний день ФК «Зенит» выступает в Премьер-лиге Чемпионата России по футболу и является одним из самых успешных клубов в истории российского футбола. Согласно заявлению коммерче-

ского директора Д. Манкина, за «Зенит» в Петербурге болеют 2 млн человек [Манкин, 2011], в то время как домашняя арена клуба, стадион «Петровский», вмещает всего 21 504 зрителя (см.: [Спортивный комплекс «Петровский», 2014]). В таких условиях, когда спрос значительно превышает предложение, добиться заполняемости стадиона несложно, причем делать это можно с высоким уровнем цен, что и происходит в Петербурге.

Ситуация может измениться, когда в Петербурге достроят новую футбольную арену, вместимость которой составит 69 501 человек. В этом случае клубу нужно будет изменить стратегию ценообразования, так как заполнить почти 70 тыс. зрительских мест, устанавливая самые высокие цены в Премьер-лиге, будет сложно даже на матчах топ-уровня, не говоря уже о матчах с середняками и аутсайдерами чемпионата. В связи с этим клубу может быть интересна стратегия динамического ценообразования на билеты.

На первоначальном этапе целесообразно будет обратиться к опытным игрокам на рынке динамического ценообразования, например к компаниям Digonex (официальный партнер футбольных клубов «Кардифф Сити» и «Дерби Каунти», см.: [Digonex.com, 2014]), StratBridge, StubHub или QСUE. В целом принцип работы данных фирм совпадает: у них есть специальная методика, разработанная специально для установления цен на спортивно-развлекательные мероприятия. Компьютерная система сама отслеживает уровень продаж билетов и предлагает увеличить или уменьшить цены на них для максимизации прибыли клуба и заполняемости стадиона. Все будет зависеть от числа факторов, которые загружаются в систему.

В первую очередь ФК «Зенит» необходимо будет определить минимальную цену, с которой будут начинаться продажи билетов на матч за несколько недель до самого события. Причем эта цена не должна быть ниже, чем та, которая заложена в абонемент. Это обусловлено дву-

мя факторами: во-первых, клуб должен вернуть хотя бы часть затрат, связанных с проведением матча; во-вторых, нельзя допустить несправедливого отношения к болельщикам, купившим сезонные абонементы, тем самым оплатив все матчи на год вперед.

При этом ситуация с заложенными в абонемент ценами не так проста, как кажется на первый взгляд. Нельзя просто взять и поделить цену абонемента на количество матчей, так как существует несколько категорий соперников и цена на игры с ними разная.

Рассмотрим билетную программу ФК «Зенит» на сезон 2013/2014 гг. (данные [Футбольный клуб «Зенит», 2014]). В табл. 1 приведены цены на билеты на различные сектора стадиона «Петровский» на матчи Чемпионата России и Лиги чемпионов УЕФА, а также цены на абонементы. В категорию ЧР I входят матчи с топ-клубами Премьер-лиги, в числе которых перед началом сезона были ПФК ЦСКА, ФК «Спартак», ФК «Динамо», ФК «Локомотив», ФК «Рубин» и ФК «Анжи». К слову, если бы «Зенит» уже использовал стратегию динамического ценообразования, то билеты на матч с ФК «Анжи» в августе 2013 г. стоили бы для болельщиков меньше в связи с проблемами команды-соперника и уходом основных игроков. В категорию ЧР II вошли оставшиеся 9 соперников петербургского клуба по Чемпионату России. В категорию ЛЧ I вошли команды топ-уровня Лиги чемпионов, а именно ФК «Порту» и ФК «Атлетико», в категорию ЛЧ II — ФК «Аустрия», а также клубы «Пасуш де Феррейра» и «Нордшелланд», с которыми «Зенит» встречался в квалификационных раундах турнира.

В своем анализе мы использовали два допущения. Первое состоит в том, что проход ФК «Зенит» в финальную часть европейского турнира (Лиги чемпионов или Лиги Европы) был изначально заложен в цены абонементов, а выход в плей-офф Лиги чемпионов — нет. Второе допущение касается Кубка России по футболу — цены

Таблица 1

Стоимость билетов и абонементов ФК «Зенит» на сезон 2013/2014 гг.

Категория места	Сектор (ряд)	Цена, руб., по категории матча				
		ЧР I	ЧР II	ЛЧ II	ЛЧ I	Абонемент
VIP I	1, 17 (14–23)	2200	1600	2900	6600	44300
VIP II	1, 17 (4–13)	2000	1400	2600	6000	39800
I	8B, 9, 10A (1–3)	1500	1100	2000	4500	24900
	8B, 9, 10A (4–23)	1800	1300	2400	5400	36300
II	8A, 10B (1–3)	1300	1000	1700	3900	23300
	1, 17 (1–3)	1300	1000	1700	3900	23300
	8A, 10B (4–23)	1700	1200	2300	5100	27900
	1,17 (4-23)	1700	1200	2300	5100	27900
III	2 (1–3)	1100	800	1500	3300	16600
	7B (1–3)	1100	800	1500	3300	13500
	11 (1–3)	1100	800	1500	3300	13500
	16 (1-3)	1100	800	1500	3300	15900
	2 (4–23)	1300	1000	1700	3900	16600
	7B (4–23)	1300	1000	1700	3900	15900
	11 (4–23)	1300	1000	1700	3900	15900
	16 (4–23)	1300	1000	1700	3900	15900
Семейный сектор	2 (10–17)	650	500	850	1950	16600
IV	3 (1–3)	800	600	1100	2400	9900
	7A (1–3)	800	600	1100	2400	9900
	3 (4–23)	1000	700	1300	3000	11700
	7A (4–23)	1000	700	1300	3000	11700
V	4, 5 (1–3)	600	500	800	1800	9900
	4, 5 (4–23)	800	600	1100	2400	11700

на матчи Кубка в абонемент не заложены. В случае если бы «Зенит» прошел в следующие стадии и матчи проводились на «Петровском», возможность их посещения для владельцев абонементов была бы «дополнительным подарком» от клуба.

Таким образом, используя данные допущения, можно установить минимально допустимые цены на каждую из категорий матчей для каждой категории мест. Для этого выполним следующие расчеты. В каждой категории мест самый деше-

вый билет — это билет на матчи ЧР II. Определим отношение цены более дорогих билетов к цене самого дешевого билета (табл. 2).

Таким образом, цена ЧР I составляет $1,3X$, цена ЛЧ I — $4X$, а цена ЛЧ II — $1,8X$, где X — цена самого дешевого билета (ЧР II). Данные коэффициенты средние для всех категорий мест. Всего, как уже было сказано выше, в абонементы сезона 2013/2014 гг. вошло 6 матчей группы ЧР I, 9 матчей группы ЧР II,

Таблица 2

Коэффициенты цен на билеты ФК «Зенит»

Категория места	Сектор (ряд)	Цена ЧР I	Цена ЛЧ II	Цена ЛЧ I
VIP I	1, 17 (14–23)	1,4	1,8	4,1
VIP II	1, 17 (4–13)	1,4	1,9	4,3
I	8B, 9, 10A (1–3)	1,4	1,8	4,1
	8B, 9, 10A (4–23)	1,4	1,8	4,2
II	8A, 10B (1–3)	1,3	1,7	3,9
	1, 17 (1–3)	1,3	1,7	3,9
	8A, 10B (4–23)	1,4	1,9	4,3
	1,17 (4–23)	1,4	1,9	4,3
III	2 (1–3)	1,4	1,9	4,1
	7B (1–3)	1,4	1,9	4,1
	11 (1–3)	1,4	1,9	4,1
	16 (1–3)	1,4	1,9	4,1
	2 (4–23)	1,3	1,7	3,9
	7B (4–23)	1,3	1,7	3,9
	11 (4–23)	1,3	1,7	3,9
	16 (4–23)	1,3	1,7	3,9
Семейный сектор	2 (10–17)	1,3	1,7	3,9
IV	3 (1–3)	1,3	1,8	4,0
	7A (1–3)	1,3	1,8	4,0
	3 (4–23)	1,4	1,9	4,3
	7A (4–23)	1,4	1,9	4,3
V	4, 5 (1–3)	1,2	1,6	3,6
	4, 5 (4–23)	1,3	1,8	4,0
Среднее значение		1,3	1,8	4,0

3 матча ЛЧ II и 2 матча ЛЧ I. Для вычисления цены X в каждой категории необходимо решить несложное уравнение: $6 \cdot 1,3X + 9 \cdot X + 3 \cdot 1,8X + 2 \cdot 4X =$ цена абонемента.

Например, для категории VIP 1 это уравнение будет иметь следующий вид: $30,2X = 44\ 300$, откуда X , или минимальная стоимость билета на матчи категории ЧР II, составит 1467 руб. Для определения цен билетов остальных категорий воспользуемся коэффициентами из табл. 2. Таким образом, удалось получить цены, которые были включены в стоимость абонементов (табл. 3). Это минимально допустимые цены, которые можно было бы использовать при стратегии динамического ценообразо-

вания в сезоне 2013/2014 гг. Для удобства полученные данные можно округлить в большую сторону.

После того как футбольный клуб определил минимально допустимые цены на билеты, необходимо выбрать факторы, которые будут использоваться для повышения и понижения цен.

В качестве таких факторов нами были выбраны следующие: день матча, время начала матча, категория соперника, наличие «звездных игроков» в составе соперника, текущее положение команды в турнирной таблице, текущее положение соперника в турнирной таблице, количество проданных билетов. Для каждого из приведенных факторов будут использованы понижающие

Таблица 3

Цены на билеты, включенные в абонементы ФК «Зенит» сезона 2013/2014 гг., руб.

Категория места	Сектор (ряд)	Цена ЧР I	Цена ЧР II	Цена ЛЧ II	Цена ЛЧ I
VIP I	1, 17 (14–23)	1907	1467	2640	6014
VIP II	1, 17 (4–13)	1713	1318	2372	5403
I	8B, 9, 10A (1–3)	1072	825	1484	3380
	8B, 9, 10A (4–23)	1563	1202	2164	4928
II	8A, 10B (1–3)	1003	772	1389	3163
	1, 17 (1–3)	1003	772	1389	3163
	8A, 10B (4–23)	1201	924	1663	3788
	1,17 (4–23)	1201	924	1663	3788
III	2 (1–3)	715	550	989	2254
	7B (1–3)	581	447	805	1833
	11 (1–3)	581	447	805	1833
	16 (1–3)	684	526	948	2159
	2 (4–23)	715	550	989	2254
	7B (4–23)	684	526	948	2159
	11 (4–23)	684	526	948	2159
	16 (4–23)	684	526	948	2159
Семейный сектор	2 (10–17)	715	550	989	2254
IV	3 (1–3)	426	328	590	1344
	7A (1–3)	426	328	590	1344
	3 (4–23)	504	387	697	1588
	7A (4–23)	504	387	697	1588
V	4, 5 (1–3)	426	328	590	1344
	4, 5 (4–23)	504	387	697	1588

и повышающие коэффициенты. Рассмотрим каждый фактор в отдельности.

1. *День матча.* Если матч играется в пятницу, субботу или воскресенье, то используется коэффициент 1,1. В случае если игра проходит с понедельника по четверг, то коэффициент 0,9. Это связано с тем, что большинство людей по будним дням работают и не всегда могут посещать матчи даже по вечерам. Данный фактор распространяется только на матчи Чемпионата и Кубка России по футболу, так как матчи Лиги чем-

пионов и Лиги Европы всегда проходят в будние дни и все равно остаются привлекательными для болельщиков.

2. *Время матча.* Данный фактор действует только на матчи в будние дни. Если игра начинается раньше 19.00, то используется коэффициент 0,9. В любом другом случае — коэффициент 1,1.

3. *Категория соперника.* В абонементной программе ФК «Зенит» заложены четыре категории соперников с определенными коэффициентами. В данной работе используется существующая гра-

дация (соперники по Чемпионату России двух категорий и соперники по Лиге чемпионов двух категорий), но с небольшим изменением коэффициентов. Для матча с топ-клубами Чемпионата России используется коэффициент 1,3, со всеми остальными командами внутреннего первенства — 1. Для матчей с топ-клубами европейских чемпионатов — коэффициент 3, со всеми остальными зарубежными командами — 1,5.

4. *Наличие «звезд» в составе соперника.* Данный фактор может выглядеть несколько субъективным, но реалии сегодняшнего футбола таковы, что на билеты на условный матч «Зенита» против мадридского «Реала» будет один спрос, если испанский клуб привезет основной состав во главе с Криштиану Роналду и Каримом Бензема, и совершенно другой, если он привезет дублеров. В связи с этим, в случае отсутствия «звездных игроков» будет использован коэффициент 0,9. Если же такие игроки будут принимать участие в матче, то будет применен коэффициент 1,1.
5. *Текущее положение команды в турнирной таблице.* Коэффициент фактора положения команды зависит от турнира. В случае Чемпионата России возможны три этапа. На протяжении первых 10 туров команды идут очень плотно, вследствие чего разница между первым и последним местом не столь велика, а промежуточные результаты команд можно списать на удачу. Поэтому если ФК «Зенит» находится в первой пятерке перед домашним поединком в первых 10 турах, то применяется коэффициент 1. В случае нахождения в зоне вылета — коэффициент 0,85. Во всех остальных ситуациях — 0,95. В той ситуации, если ФК «Зенит» входит в пятерку с 11-го по 24-й тур, коэффициент равен 1, если находится в зоне вылета — 0,7, во всех остальных случаях — 0,9. В последних 5 турах при нахождении «Зенита» в первой пятерке будет использован коэффициент 1, в зоне вылета — 0,9,

в остальных ситуациях — 0,95. Для Кубка России и еврокубков данный фактор не используется.

6. *Текущее положение соперника в турнирной таблице.* Ситуация с положением соперника в турнирной таблице аналогична предыдущему пункту. Если соперник ФК «Зенит» в первых 10 турах находится в тройке, то используется коэффициент 1,1. Если «борется за выживание» (находится в последних строчках турнирной таблицы) — коэффициент 0,9. В других случаях — коэффициент 1. Когда соперник входит в первую тройку с 11-го по 24-й тур, используется коэффициент 1,2; в случае нахождения «на дне» турнирной таблицы в этот период применяется коэффициент 0,8, в остальных случаях — 1. В последних пяти турах, если соперник занимает 1–3-е место, применяется коэффициент 1,3, если борется за выживание — 0,85, если находится в середине турнирной таблицы — 1.
7. *Количество проданных билетов.* Когда продано 50% билетов, их стоимость увеличивается с коэффициентом 1,1. В случае продажи свыше 75% билетов более чем за 3 дня до матча цена еще раз увеличивается с коэффициентом 1,1.

При использовании динамического ценообразования продажи билетов на Чемпионат России начинаются за неделю до предыдущего тура. Билеты на Кубок России по футболу и еврокубки должны поступать в продажу за две недели до игры. Первые три фактора применяются к цене билета до начала продаж, факторы 4, 5 и 6 — после предыдущего сыгранного тура. В случае с фактором 4 возможно применение коэффициентов в более ранний срок из-за травмы или длительной дисквалификации. Фактор 7 отслеживается параллельно и используется по мере продажи билетов. Расположение команд в турнирной таблице оценивается по набранным очкам без дополнительных показателей, поэтому если команды-соперники делят 3-е и 4-е места в таблице, то применяется

повышающий коэффициент 1,2. В случае если команда делит по очкам 12-е и 13-е место — понижающий коэффициент 0,8. При любых условиях цена билета не может быть ниже минимально допустимой. Как видно из приведенных выше коэффициентов, цена на билеты может как подниматься, так и понижаться в ходе продаж. Компенсация разницы при понижении стоимости для тех, кто приобрел билеты по более высоким ценам, не предусмотрена.

На основе опыта зарубежных клубов, а также с опорой на российскую специфику формирования цен на билеты нами были разработаны алгоритмы применения факторов для изменения цены (см. Приложение). Отметим, что именно эти алгоритмы могут быть положены в основу системы автоматизации динамического ценообразования билетных программ. Конкретные веса, применяемые к тем или иным факторам, могут меняться по мере внедрения системы и анализа реакции болельщиков.

Преимущества и недостатки системы динамического ценообразования для ФК «Зенит»

В качестве главного преимущества следует отметить бóльшую вероятность заполняемости нового стадиона вкупе с максимизацией прибыли от продажи билетов. Еще одним плюсом данного вида ценообразования является возможность в режиме реального времени реагировать на любые изменения, происходящие с командой-соперником, собственным составом, датой проведения матча путем изменения цен на билеты, за счет чего такое ценообразование будет восприниматься справедливо болельщиками клуба. Сегодня в Петербурге можно услышать мнение о том, что цены на футбол слишком завышены и многие не в состоянии купить билет на матч любимой команды. Стратегия ДЦО решает и эту проблему, так как люди с меньшим уровнем дохода могут заранее приобрести билеты по подходящим ценам.

С точки зрения недостатков системы можно выделить ее сложность в реализа-

ции и понимании со стороны болельщиков. Клубу необходимо будет очень четко донести до болельщиков, какие факторы используются для изменения цены, как часто происходят эти изменения и т. д. На первых порах возможны жалобы и вопросы подобного рода: «Почему мой сосед по сектору заплатил за билет в два раза меньше, чем я?» Руководство клуба должно быть готово отвечать на такие вопросы. Другим недостатком может стать большой спрос на дешевые билеты, из-за чего клуб продаст большую их часть в первые дни продаж. В этом случае возможно применение более высоких коэффициентов после продажи определенной части билетов.

Пример расчета цены билета в рамках системы динамического ценообразования

В части конкретных шагов в рамках системы динамического ценообразования билетных программ рассмотрим ситуацию, которая произошла в Чемпионате России в начале сезона 2013/2014 гг. с ФК «Анжи» и матчем махачкалинской команды против петербургского «Зенита». Допустим, что матч должен был состояться на новой арене, вмещающей 69 501 зрителя, т. е. заполнить ее всю, установив максимально высокие цены, было бы проблематично.

Напомним, что летом 2013 г. ФК «Анжи» воспринимался футбольной общественностью как один из главных фаворитов чемпионата, даже несмотря на то, что проиграл несколько матчей в начале первенства. Матч «Зенит»–«Анжи» — это матч 5-го тура, который состоялся 17 августа. Таким образом, билеты на игру по принципу динамического ценообразования должны были бы поступить в продажу за неделю до 4-го тура (3 августа), т. е. 28 июля. Рассмотрим ситуацию со стоимостью билета на 3-й ряд 9-го сектора.

Рассчитанная выше минимально допустимая стоимость билета составила 825 руб. До 28 июля применяются коэффициенты, соответствующие факторам дня, времени начала матча и категории соперника. Игра

«Зенит»–«Анжи» проходила 17 августа, в субботу, в 18.15.

ФК «Анжи» в начале сезона был занесен в категорию топ-клубов Чемпионата России. Таким образом, к цене 825 руб. применяются коэффициенты 1,1, 1 и 1,3, и итоговая стоимость на момент начала продаж — 1179,75 руб., округляя, получаем 1180 руб.

По итогам 4-го тура «Анжи» занимал 13-ю строчку в таблице (зона вылета), а «Зенит» делил с московскими «Локомотивом» и «Динамо» 4–6-е места, поэтому через неделю после старта продаж к цене билета были применены коэффициенты 0,9 (положение «Анжи») и 1 (положение «Зенита»), вследствие чего цена билетов опустилась до 1060 руб.

Между 4-м и 5-м туром в Чемпионате России был перерыв, и у болельщиков было достаточно времени, чтобы приобрести билеты на футбол. Допустим, что до 7 августа было приобретено более чем 50% билетов, т.е. цена к 7 августа возросла с коэффициентом 1,1 и достигла 1170 руб. (округленное значение для 1166).

7 августа руководство ФК «Анжи» неожиданно объявило о смене курса развития клуба и продаже ведущих игроков, вследствие чего стало понятно, что состав махачкалинской команды на матче в Петербурге будет совсем не «звездным». В связи с этим применяется коэффициент 0,9, учитывающий фактор присутствия «звездных игроков». Таким образом, за 9 дней до игры цена на билеты вновь снизилась, составив 1050 руб.

В случае если интерес болельщиков к матчу не снизился и 75% билетов было продано до 14 августа, цена выросла бы еще раз с коэффициентом 1,1, вследствие чего в последние дни продаж финальная цена составила бы 1155 руб. В реальности цены на матч с ФК «Анжи» были определены до начала сезона, и билет на 3-й ряд 9-го сектора стоил 1500 руб.

Как видно из примера, руководство клуба может моментально реагировать на изменение ситуации вокруг футбольного мат-

ча с помощью стратегии динамического ценообразования и определять обоснованную цену билета в каждый конкретный момент времени.

Рекомендации для ФК «Зенит»

Так или иначе, ФК «Зенит» для реализации стратегии ДЦО должен предпринять следующие шаги:

- определить минимально допустимую цену на билеты для каждой категории мест и для каждой категории матчей;
- договориться о партнерстве с компанией, предоставляющей программное обеспечение (возможно, с перспективой в дальнейшем самостоятельно разработать аналогичное программное обеспечение);
- утвердить число факторов, влияющих на цену билета, к которым можно отнести уровень игры своей команды и команды соперника, наличие/отсутствие «звездных игроков», время начала и день проведения матча, степень важности игры (например, решающие матчи);
- провести обучение сотрудников по использованию новой системы ДЦО, использовать имеющийся зарубежный опыт;
- добиться максимально возможного уровня доступности новой системы для болельщиков, в том числе за счет разработки стратегии оповещения зрителей;
- запустить тестовую версию стратегии на некоторых секторах стадиона с последующим опросом болельщиков.

Заключение

На сегодняшний день отечественные спортивные клубы не могут похвастаться высокой посещаемостью матчей. При этом отдельные игры собирают полные арены, а некоторые — лишь несколько тысяч болельщиков. Значит, интерес к матчам профессиональных спортивных команд остается потенциально высоким, но ряд факторов заставляет людей воздержаться от посещения стадиона. Один из них связан с политикой формирования цен на билеты.

Практика зарубежных клубов показывает, что гибкое ценообразование билетных программ позволяеткратно увеличить посещаемость матчей, что дает мультипликативный эффект для роста совокупной выручки, в том числе за счет продаж атрибутики, еды и напитков.

В данной работе авторы рассмотрели подходы к ценообразованию билетных программ в спорте, а также факторы, влияющие на цены билетов, и предложили свой алгоритм учета этих факторов. Практические расчеты были проведены на примере ФК «Зенит». Также были сформулированы рекомендации для этого клуба по внедрению системы динамического ценообразо-

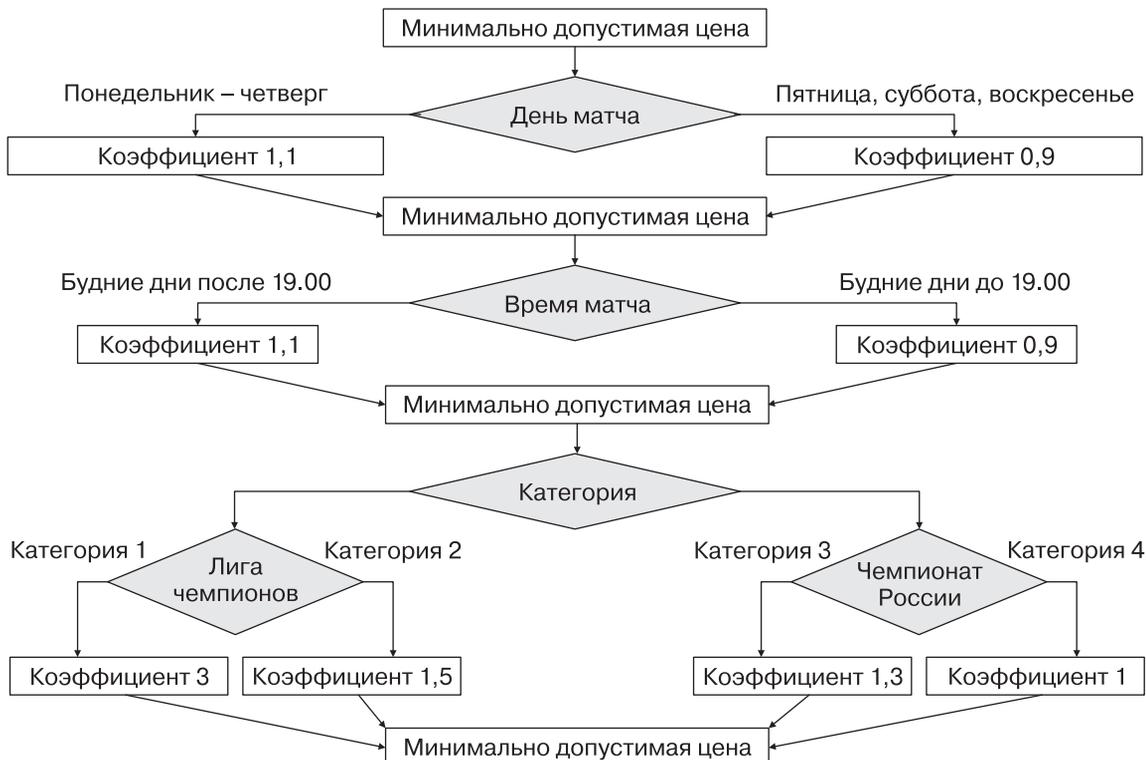
вания, выявлены достоинства и недостатки подобной системы.

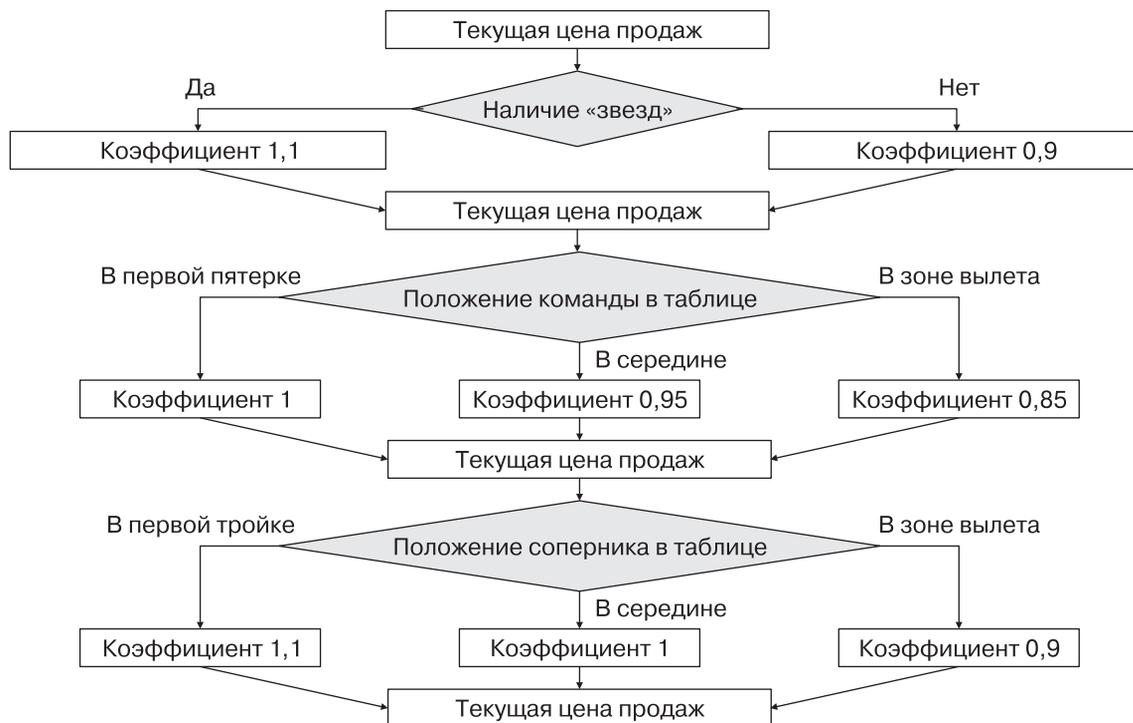
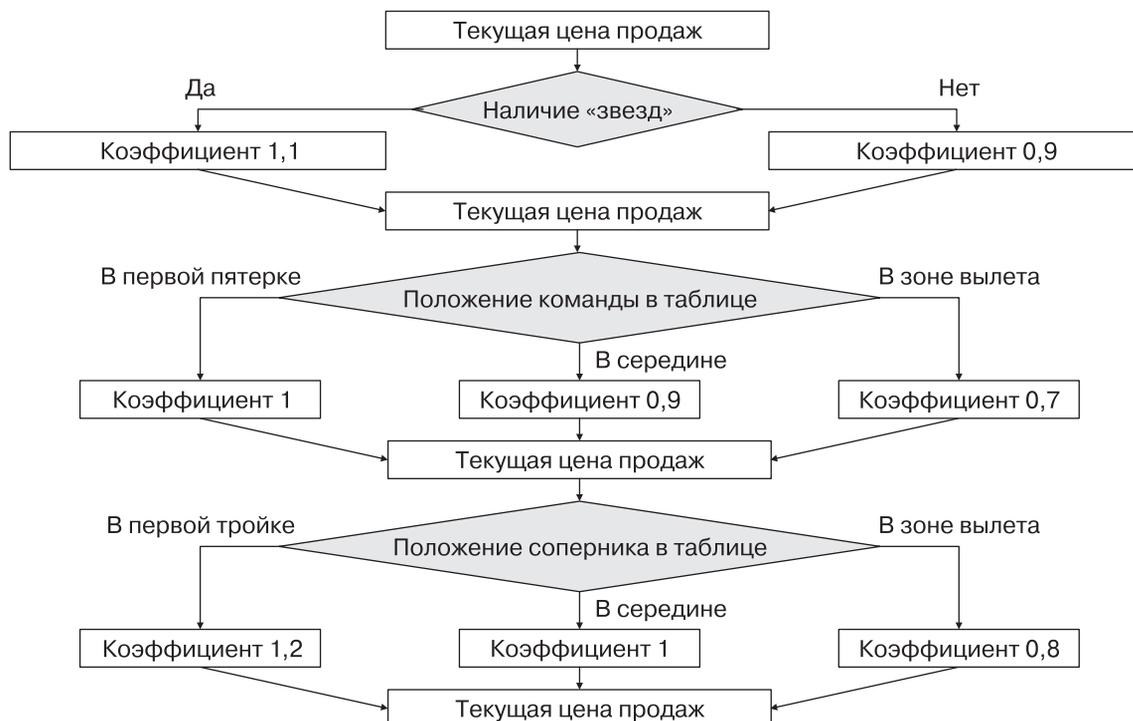
Представленные в статье выкладки могут содействовать процессам модернизации моделей ценообразования, применяемых в отечественном спорте, и оказаться полезными для частных и государственных клубов, поспособствовав росту их доходов и выходу на самоокупаемость. Кроме того, результатом внедрения системы динамического ценообразования может стать рост общего интереса населения к спорту и пропаганда здорового образа жизни, что является частью Концепции социально-экономического развития Российской Федерации.

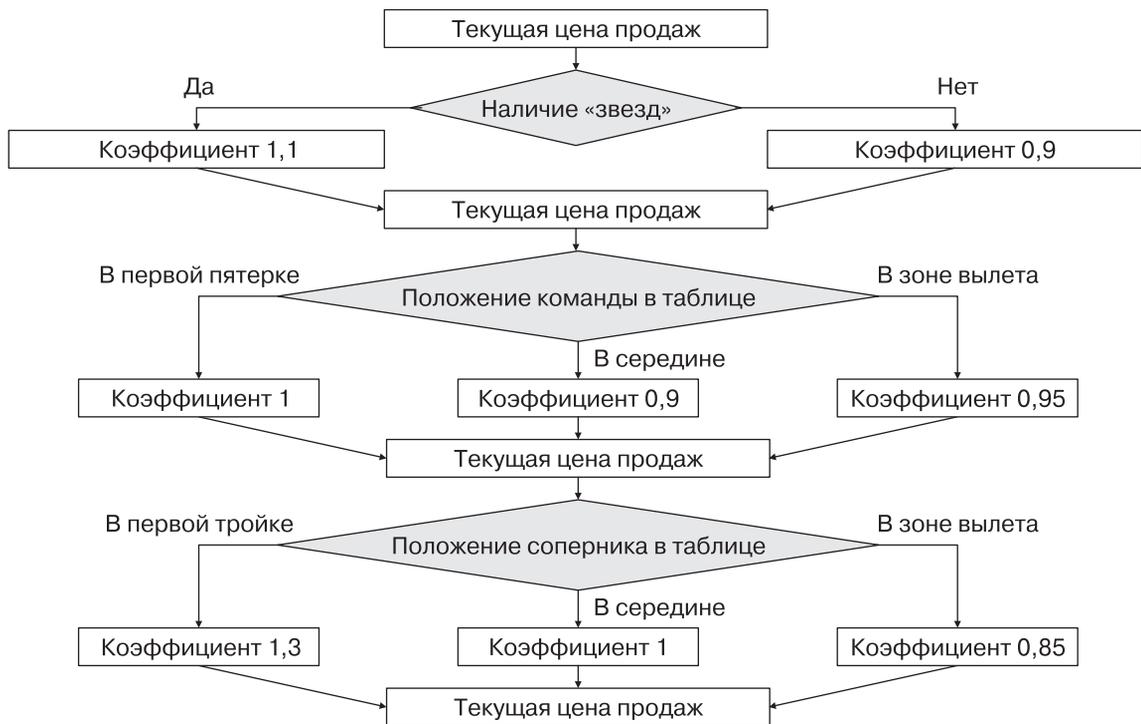
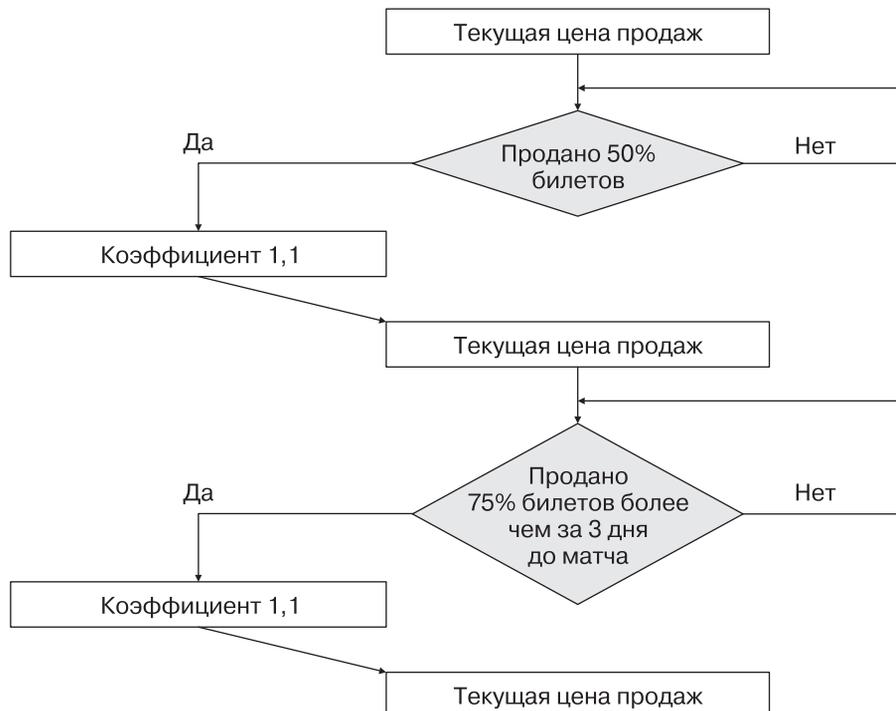
Приложение

АЛГОРИТМЫ ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН БИЛЕТНОЙ ПРОГРАММЫ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

До начала продаж



Перед туром (1–10-й туры)**Перед туром (11–24-й туры)**

Перед туром (25–30-й туры)**В течение всего времени продаж**

ЛИТЕРАТУРА

- Гладких И. В. 2013. *Ценовая стратегия компании: ориентация на потребителя*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Манкин Д. 2011. «Зенит» — третья по популярности команда Москвы. *Sports.Ru* <http://www.sports.ru/football/121495464.html>. Дата обращения: 12.03.2014.
- Сочи Экспресс. 2014. *На Олимпийские игры в Сочи продали уже более 900 тысяч билетов*. <http://www.sochi-express.ru>. Дата обращения: 12.03.2014.
- Спортивный комплекс «Петровский». *Характеристики*. 2014. <http://www.petrovsky.spb.ru>. Дата обращения: 12.03.2014.
- Томищ М. 2003. *Маркетинг в спорте*. М.: МАФСИ.
- Футбольный клуб «Зенит». *Билеты и абонементы*. 2014. <http://tickets.fc-zenit.ru>. Дата обращения: 12.03.2014.
- СКА: Опыт превращения футбольного города в город, где любят хоккей. 2013. *ПРОспорт-Бизнес* (12).
- Derby County Football Club. 2014. Demand pricing Q&A. <https://tickets.wearederby.com/match-tickets/questions-and-answers/> Accessed 12.03.2014.
- Dewell M. 2013. *Dynamic Ticket Pricing in Football — Hype or Happening?* Available from: <http://www.advancedticketing.co.uk/?q=blog/dynamic-ticket-pricing-football---hype-or-happening>
- Digonex.com. 2014. *Products & Services*. Available from: <http://www.digonex.com/prod.shtml>
- Drayer J., Shapiro S. 2009. Value determination in the secondary ticket market: A quantitative analysis of the NFL playoffs. *Sports Marketing Quarterly* 18 (1): 5–13.
- Fisher E. 2010. Dynamic pricing has the potential to grow ticket revenue, but will consumers balk? *Sports Business Journal*. Available from: <http://ticketsdotcom.blogspot.com/2010/06/dynamic-pricing-has-potential-to-grow.html>
- Gorringer T. 2013. *Interview with Cardiff City Football Club Marketing Manager*. Interviewed by Pavel Ivanov [in person]. Cardiff City Stadium, 18.03.2013.
- Hawkins L. 2009. *Startup Is Scoring With Its Dynamic Pricing System*. American-Statesman. Available from: <http://www.statesman.com/business/content/business/stories/technology/2009/10/19/1019plugged.html>
- Heillmann R. L., Wendling W. R. 1976. A note on optimum pricing strategies for sports events. In: Machol R. E., Ladany S. P., Morrison D. G. (eds). *Management Science In Sports*. North-Holland: N. Y.; 91–101.
- Howard D., Crompton J. 2004. Tactics used by sports organizations in the United States to increase ticket sales. *Managing Leisure* 9 (2): 87–95.
- Kobritz J., Palmer S. 2011. Dynamic pricing: The next frontier in the evolution of ticket pricing in sports. *Review of Management Innovation & Creativity* 4 (9): 118–130.
- Loomis J. B., Walsch R. G. 1997. *Recreation Economic Decisions: Comparing Benefits and Costs*. Venture Publishing: State College, PA.
- PatronManager. 2013. *How Dynamic Pricing in the UK Scores Big*. <http://patrontechnology.com/blog-how-dynamic-pricing-in-the-uk-scores-big/>
- Rascher D. A., McEvoy G. D., Nagel M. S., Brown M. T. 2007. Variable ticket pricing in major league baseball. *Journal of Sport Management* 21: 407–437.
- Rovell D. 2002. *Sports Fans Feel Pinch in Seat (Prices)*. ESPN.com. Available from: <http://espn.go.com/sportsbusiness/s/2002/0621/1397693.html>
- Wyshynski G. 2009. *Are Hockey Fans, Scalpers Ready For 'Dynamic' Ticket Prices?* Yahoo.com. Available from: http://sports.yahoo.com/nhl/blog/puck_daddy/post/Are-hockey-fans-scalpers-ready-for-dynamic-ti?urn=nhl,189394

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Gladkikh I. V. 2013. *Tsenovaya strategiya kompanii: orientatsiya na potrebitelya*. SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta».
- Mankin D. 2011. «Zenit» — tret'ya po populyarnosti komanda Moskvy. *Sports.Ru* <http://www.sports.ru/football/121495464.html>. Data obrasheniya: 12.03.2014.
- Sochi ehkspress. 2014. *Na Olimpijskie igry v Sochi prodali uzhe bolee 900 tysyach biletov*. <http://www.sochi-express.ru>. Data obrasheniya: 12.03.2014.
- Sportivnyj kompleks «Petrovskij». 2014. *Kharakteristiki*. <http://www.petrovsky.spb.ru>. Data obrasheniya: 12.03.2014.
- Tomich M. 2003. *Marketing v sporte*. M.: MAFSI.
- Futbol'nyj klub «Zenit». 2014. *Bilety i abonementy*. <http://tickets.fc-zenit.ru>. Data obrasheniya: 12.03.2014.
- SKA: Opyt prevrashheniya futbol'nogo goroda v gorod, gde lyubyat khokkej. 2013. *PROsport.Biznes*: 12–13.

*Статья поступила в редакцию
2 апреля 2014 г.*