

ОЦЕНКА ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВ ДИНАМИЧЕСКОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ БИЛЕТОВ НА СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

**С.В. ЛОГИНОВ, Н.С. КУЧЕР,
УрГЭУ, г. Екатеринбург, Россия**

Аннотация

С 2009 года на рынке билетов на спортивные развлекательные мероприятия начала распространяться система продаж, основанная на динамическом ценообразовании, при которой цена товара меняется с изменением спроса в реальном времени. Предполагалось, что она вытеснит традиционные методы ценообразования на билеты, базирующиеся на затратах, которые использовались десятилетиями. Однако этого не произошло. Более того, вторичный рынок билетов, с целью сокращения которого вводились системы динамического ценообразования, напротив, расширил свои позиции. Такое положение дел делает актуальным поиск причин несовершенства действующих систем продаж и перспективных путей их дальнейшего развития.

Ключевые слова: спорт, ценообразование в спорте, динамическое ценообразование, цены на билеты, ценообразование билетных программ, ценовая политика, инструменты маркетинга, затраты, спрос, спортивные события, лояльность болельщика, абонемент.

ASSESSING THE CHALLENGES AND PROSPECTS OF DYNAMIC PRICING FOR TICKETS TO SPORTING EVENTS

**S.V. LOGINOV, N.S. KUCHER,
USUE, Yekaterinburg city, Russia**

Abstract

In 2009, the sports entertainment ticket market began to embrace a sales system based on dynamic pricing, in which the price of a product changes in real time with changes in demand. It was expected to supplant the traditional cost-based ticket pricing methods that had been used for decades. However, this has not happened. Moreover, the secondary ticket market, which dynamic pricing systems were introduced to reduce, has instead expanded. This state of affairs makes it urgent to search the reasons for the imperfections of the current sales systems and promising ways of their further development.

Keywords: sport, pricing in sports, dynamic pricing, ticket prices, pricing of ticket programs, pricing policy, marketing tools, costs, demand, sport event, fan loyalty, season ticket.

Введение

В современных условиях, когда индустрия спортивных развлечений характеризуется стабильным ростом эксплуатационных расходов, вызванных увеличением стоимости и зарплат игроков, а также необходимостью строительства и реконструкции спортивных объектов для обеспечения зрелищности и повышения комфорта зрителей, актуальным стал поиск дополнительных источников дохода спортивных лиг, клубов и арен.

Цель исследования: поиск механизмов, препятствующих оттоку билетов на вторичный рынок и потере первичными продавцами части средств, которые готовы заплатить покупатели.

Материалы и методы исследования

Обобщение данных и их анализ с применением статистического метода, агрегирования, группирования продавцов и покупателей по целевым группам, а также проведения аналогий.

Продажа билетов на спортивные соревнования является одним из источников стабильного поступления средств. Однако в последние 10–15 лет трансформация глобального вторичного рынка билетов в индустрию, получающую значительную прибыль [1], демонстрирует существенный резерв в части совершенствования ценовой политики на первичном рынке. Это происходит из-за того, что прибыльность перепродажи билетов свидетельствует о неэффективности ценообразования на первичном рынке.

С 2009 г. рядом спортивных организаций начинает применяться система «динамического ценообразования на билеты» (ДЦО), основанная на спросе [2]. Она предусматривает отказ от фиксированного ценового графика, разработанного перед сезоном, и позволяет оперативно корректировать цены в зависимости от изменяющихся условий спроса, учитывая влияющие на него ситуационные факторы: текущий уровень команды соперника, участие в игре «звезд», погоду, влияние результата игры на турнирную ситуацию и другие факторы. По аналогии



с гостиничным и авиационным бизнесом эта концепция основана на регулярном изменении цен, чтобы извлечь выгоду из ситуаций высокого спроса и обеспечить продажи, когда спрос низкий. Одним из стимулов перехода к ценообразованию, основанному на спросе, является возврат части потребительского излишка, который традиционно захватывался вторичным рынком.

История применения динамического ценообразования позволяет сделать выводы как о ее эффективности и востребованности, так и наличии проблемных моментов, сдерживающих ее распространение. С одной стороны, первые результаты внедрения ДЦО в профессиональном спорте носили положительный характер. «San Francisco Giants» – профессиональный бейсбольный клуб из США, выступающий в Главной лиге бейсбола (MLB), первым внедрил комплексную стратегию ценообразования на билеты, основанную на спросе в сезоне 2009 г. Тогда данная система продаж охватила продажу билетов на 2000 мест, пользующихся низким спросом. А со следующего сезона клуб распространил эту стратегию на все билеты на отдельные игры в сезоне и увеличил на 7% общий доход по итогам сезона 2010 г. [3]. Рост общего дохода после внедрения системы динамического ценообразования на билеты показали и другие профессиональные клубы США. Однако до настоящего времени стратегии продаж, основанные на спросе, получили ограниченное распространение.

Изучение вопроса внедрения схожей системы реализации билетов велось и в России. Метод гибких цен использовался несколькими российскими клубами, включая хоккейный клуб СКА (Санкт-Петербург), футбольный клуб «Спартак» (Москва) и ряд других [4]. Тем не менее до настоящего времени попытки применения динамического ценообразования в России носят единичный характер.

Факт сохранения на первичном рынке традиционных затратных методов ценообразования на билеты, которые использовались десятилетиями, и рост оборота вторичного рынка билетов ставит вопрос – почему стратегии динамического ценообразования не смогли показать ожидаемую эффективность?

Поиск ответа предполагает выявление особенностей рынка билетов на спортивные мероприятия, требующих обязательного учета при разработке стратегии управления продажами.

В первую очередь – специфика собственно билетов на спорт. В числе их основных специфических черт можно выделить нижеследующие:

- ▶ билеты на спорт – скоропортящийся товар, по окончании игры они теряют свою ценность;
- ▶ опережающие продажи – билеты на спортивные мероприятия продаются заранее – как правило, незадолго до начала спортивного события;
- ▶ наличие постоянных запасов, не требующих накопления, т.е. мест на стадионе;
- ▶ высокие постоянные затраты – ограничения вместимости стадиона не позволяют продавать дополнительный объем билетов без проведения работ по увеличению числа мест, связанных с большими издержками;

- ▶ низкие переменные затраты – продажа дополнительных билетов в пределах вместимости арены не ведет к существенному увеличению расходов;

- ▶ сегментация рынка – предпочтение конкретными группами болельщиков строго определенных разновидностей мероприятий и мест размещения на трибунах;

- ▶ регулярность покупок – спортивные мероприятия выделяются в контексте развлекательных мероприятий регулярностью проведения, что обуславливает необходимость особой лояльности со стороны аудитории потребителей;

- ▶ свободный вход на рынок перепродавцов – организация перепродажи билетов не требует наличия штата служащих или специального оборудования;

- ▶ нестабильный спрос, зависящий в том числе от доступности билетов и корректности информации об объеме предлагаемого к продаже товара [5].

Во-вторых, ряд особенностей ценообразования на рынке билетов на спортивные мероприятия. Его отличает не всегда эластичный спрос. На отдельные мероприятия цена билетов может быть увеличена, не оказывая существенного влияния на объем спроса. С другой стороны, максимально возможные цены не всегда обеспечивают максимальную прибыль.

К факторам, сдерживающим повышение цен, можно отнести следующее:

- болельщики очень чувствительны к изменениям привычных цен. Повышение цен на отдельный матч может существенно сказаться на лояльности постоянных покупателей. Первичные продавцы хотят избежать ощущения взвинчивания цен, которое уже существует на вторичном рынке;

- теория максимизации прибыли предполагает, что организаторы спортивных мероприятий могут намеренно занижать цены на билеты в неэластичной части кривой спроса, чтобы избежать сокращения спроса и максимизировать общую прибыль;

- в ряде ситуаций организаторам мероприятия для максимизации общего дохода выгоднее снизить цены на входной билет, чтобы добиться заполнения стадиона. В России для этого зачастую используется билет с нулевой ценой.

У первичных продавцов есть стимул поддерживать высокую посещаемость мероприятий как с точки зрения общественного имиджа, так и перспектив финансового результата. Заполненный стадион создает атмосферу, более располагающую к победе и влияет на доходы в будущем. При этом значительное число зрителей на трибунах создает ощущение высокого спроса, что повышает ценность билета в vip-секторах, увеличивает спонсорские контракты, стоимость прав на телетрансляции и сувениров.

Необходимо учитывать, что стоимость билета на посещение спортивного мероприятия не единственная возможность получения дохода для организаторов [6]. Дополнительные услуги и товары, такие как парковка, концессии на продажу питания и напитков, торговля аксессуарами приносят значительный доход. Повышение цен на билеты может оказать негативное влияние на объ-



ем спроса, что в свою очередь снизит дополнительные доходы от парковок, концессий и продаж товаров и т.д. Указанные особенности рынка ограничивают возможности применения ДЦО, не позволяя добиться максимальной прибыли от повышения спроса.

С другой стороны, для спортивных мероприятий характерно наличие ограничений и в части снижения стоимости билетов. Стратегия ДЦО вступает в противоречие со стратегией формирования лояльной зрительской аудитории, основанной на увеличении числа продаваемых абонементов на весь сезон. Низкий уровень и предсказуемость цен играют ключевую роль в привлечении постоянных зрителей и в конечном итоге – увеличении общей посещаемости.

Цены на абонементы – фиксированные и устанавливаются до начала сезона, это означает, что у них нет возможности реагировать на колебания спроса. Владельцы абонементов являются важной частью потребительской базы каждой команды, представляя собой гарантированный источник дохода до начала сезона. Это наиболее преданные фанаты, оказывающие влияние на общее отношение к команде. Снижение цены билета на конкретный матч ниже цены абонемента в ситуациях с низким спросом может увеличить разовый объем спроса, но вызовет риск отчуждения владельцев абонементов, которые вместо пакета билетов на сезон могли бы приобрести билеты в удобное для них время позже – в сезоне. Таким образом, цены на абонементы должны оставаться самыми низкими. В результате первичным продавцам придется ввести нижний предел цен, чтобы поддерживать цены ДЦО выше фиксированных цен на абонементы.

Кроме того, использование ДЦО снижает экономическую привлекательность сотрудничества с официальными продавцами на вторичном рынке билетов. Команды и лиги стремятся установить партнерские отношения с легальными платформами вторичного рынка. Несмотря на то что билетные агентства взимают комиссии за обработку сверхноминальных цен, они могут охватить более широкую аудиторию. В условиях использования первичным продавцом ДЦО такие партнеры при следовании общей стратегии снизят объем продаж и, соответственно, отчисляемых комиссионных, а в случае реализации собственной ценовой политики выступают в роли конкурентов первичного продавца.

Итак, имеет место потолок как возможного увеличения цены, так и ее снижения. Это ограничивает гибкость стратегий продаж с использованием динамического ценообразования и снижает их эффективность в конкретный момент времени. Кроме того, для формирования максимально эффективной стратегии ДЦО нужно понимание факторов, влияющих на готовность потребителей платить разную цену за разные игры. Хотя за время своего существования система ДЦО непрерывно стремилась оценить степень воздействия различных внешних факторов на спрос, причины, лежащие в основе корректировки базовой цены, в значительной степени остаются субъективными и часто становятся предметом дискуссии.

Существует множество переменных, включая: факторы эффективности команды; население города, где про-

водится мероприятие; доход на душу населения; день и время игры; количество дней до игры, за которые был продан билет. Каждая игра имеет индивидуальные особенности, которые могут повлиять на спрос. Есть значительное число нюансов, влияние которых трудно учесть в единой формуле. Так, с одной стороны, успех команды определяет ценность продукта. Однако ожидания победы в игре или сезоне не являются определяющими в установлении покупателем ценности билета на конкретный матч. Команда с историей поражений может привлечь болельщиков ожиданием достойного сопротивления в игре с более сильным соперником или ожиданием положительного результата вследствие изменений, происшедших в составе команды перед матчем.

В настоящее время в мировой практике факторы, влияющие на цены билетов (объясняя около 60% вариаций в ценах), вот такие: успешность выступления команды, принадлежность к определенной лиге (имидж лиги), число игр команды (насколько уникально событие), средний доход на душу населения и количество конкурирующих мероприятий. В России первичные продавцы билетов в основном ориентируются на уровень мероприятия и место его проведения (международный/внутренний, товарищеский/регулярный, уровень лиги, уровень соперника), а также покупательную способность населения. Но как при динамическом ценообразовании, так и при ценовой политике, базирующейся на методе затрат, формирование конечной цены билета для болельщика непрозрачно.

Нужно учитывать, что при ДЦО изменения цены, связанные с изменением спроса, реализуются путем применения поправочных коэффициентов к приемлемой для продавца цене, являющейся точкой отсчета для дальнейших изменений. Точность определения этой якорной цены также является одним из проблемных моментов.

Сегодня основная проблема эффективной эталонной цены заключается в слишком общем подходе, когда единая цена устанавливается для секторов с сотнями и даже тысячами мест, обладающих отличающимися характеристиками комфортности. Организаторы мероприятий слабо видят имеющийся потенциал совершенствования ценовой политики. На каждом спортивном объекте накоплен обширный объем данных за многолетний период, касающийся частоты приобретения билетов на определенное место. Но при этом отсутствуют систематизированные сведения о предпочтениях болельщиков, включая информацию о том, занял ли приобретший билет на свое заранее выбранное место или пересел на другое. Кроме того, нет объективных данных о справедливой цене для конкретного посадочного места на стадионе. Всё это демонстрирует резервы в определении эталонной цены и потенциал совершенствования механизмов ее определения.

Дополнительной проблемой, препятствующей полноценному раскрытию потенциала динамического ценообразования, является короткий временной интервал продажи билетов. В этот период времени происходит минимальное количество внешних событий, влияющих



на спрос, и ограничиваются возможности долгосрочного планирования. Ещё одним фактором, сдерживающим распространение ДЦО, стал тот факт, что доля доходов от продажи билетов составляет малую часть в общей структуре финансовых поступлений организаторов спортивных мероприятий.

Согласно исследованию международной аудиторско-консалтинговой корпорации “Deloitte”, доля доходов футбольных клубов Российской премьер-лиги в день матча (в сезоне 2017/2018) – 6,4% от общего объема (при аналогичном среднем показателе в лигах Европы в 14,4%) (рис. 1).

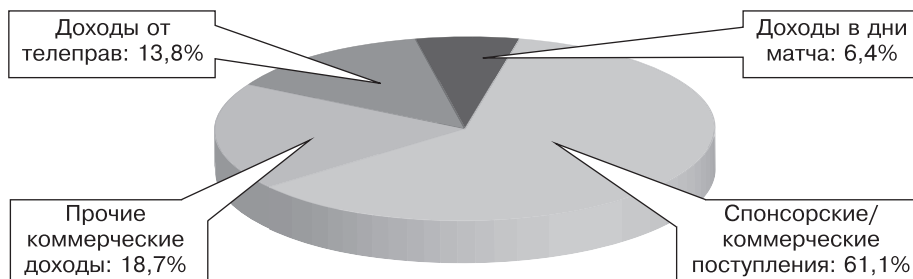


Рис. 1. Структура доходов футбольных клубов Российской премьер-лиги в день матча (в сезоне 2017/2018)
(Источник: Deloitte, Annual Review of Football Finance 2019)

Из ежегодных финансовых отчетов Российского футбольного союза следует, что в период коронавирусных ограничений этот показатель сократился еще вдвое (рис. 2) [7].

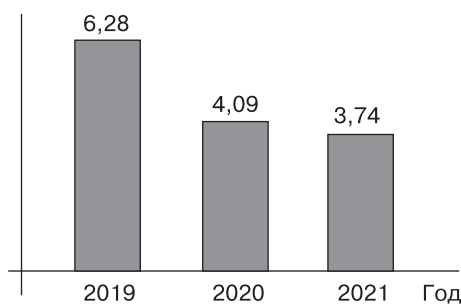


Рис. 2. Динамика доли доходов футбольных клубов Российской премьер-лиги в день матча в общем объеме доходов (%)
(источник – РФС)

Сложившаяся ситуация демотивирует организаторов мероприятий в части революционного совершенствования стратегий продаж билетов.

Результаты исследования и их обсуждение

На цену билета на спортивные развлекательные мероприятия влияет множество факторов, помимо структуры цен, рынка, времени и места проведения события. Эти факторы включают, кроме прочего, командную и индивидуальную производительность команд, факторы внешней среды и остаточные переменные предпочтений, оказывающие значительное влияние на изменение спроса.

Ценообразование на билеты в спорте, основанное на спросе, представляет собой новый феномен, заслуживающий внимания со стороны исследователей. Первые результаты его внедрения позволяли говорить о новом шаге в эволюции стратегий продаж билетов на спортивные мероприятия. Однако со временем стало очевидным, что система ДЦО несовершенна и не снимает ряд актуальных вопросов ценообразования на билеты. Возможности ее

применения на рынке спортивных билетов оказались ограничены в силу объективных причин существования потолка максимальных и минимальных цен.

Применение ДЦО вступило в противоречие со стратегиями продаж, направленными на формирование лояльной аудитории постоянных покупателей. Для команд с небольшим рынком и низкой посещаемостью постоянное изменение цены билета становится опасным решением. При этом базовая цена, от которой отталкивается динамическое ценообразование, далека от оптимальной. С применением к ней поправочных коэффициентов расхождение в оценке ее ценности в глазах продавца и покупателя только нарастает. Формирование конечной цены остается для болельщика непрозрачным.

В итоге к настоящему времени ДЦО свелось к простому определению – болельщику, решившему посетить игру в последнюю минуту, придется заплатить дополнительную плату за это удобство.

Появление новых информационных технологий открыло принципиально новые возможности как для продавцов, так и для покупателей билетов. Значительное перекрытие цен покупателей и продавцов в сочетании с улучшением интернет-технологий и расширением доступа в сеть «Интернет» способствовали росту вторичного рынка [8]. Возможность передачи билета на расстоянии или в нематериальной форме сделала рынок перепродаж максимально гибким и практически безграничным. В результате сегодня даже при использовании ДЦО имеет место существование первичного и вторичного рынка, основанных на спросе. Рост вторичного рынка и увеличение числа билетных брокеров являются дополнительным свидетельством того, что цены на билеты на первичном рынке не оптимальны, а ценовая политика неэффективна и нуждается в дальнейшем совершенствовании.

Кроме того, вне зоны внимания оказался целый ряд направлений. Анализ отечественных и зарубежных научных публикаций показал, что в работе над созданием эффективных систем динамического ценообразования остаются вопросы, требующие дополнительного изучения, основными из которых являются:



> взаимосвязь между фиксированными ценами на билеты, динамическими и ценами на вторичном рынке для сопоставимых мест;

> размер и динамика ценового разрыва в среде, в которой как первичные, так и вторичные цены основаны на спросе;

> влияние ДЦО на изменение цены билетов на первичном и вторичном рынках с течением времени;

> выделение факторов, влияющих на цену билета на каждом из рынков, основанных на спросе;

> взаимосвязь динамического ценообразования на билеты и изменения объема продаж сопутствующих товаров или услуг с учетом фактора различных трат на сопутствующие товары постоянными и разовыми посетителями (так, владельцы абонементов на сезон являются наименее перспективной категорией покупателей атрибутики [9]);

> возможности использования динамического ценообразования для продаж комплексных продуктов (сезонных абонементов, семейных билетов и др.).

Совершенно упускается из вида, что проблемы билетного рынка это в первую очередь проблемы зрителя. Все перспективные разрабатываемые модели продажи билетов нацелены на максимизацию платежа болельщика. Ошибочно считать, что вопрос становления системы ДЦО на билеты на спортивные мероприятия не является актуальным для России. Хотя в настоящее время в нашей стране в большинстве случаев целью первичных продавцов билетов является максимальная заполняемость арен, а получение прибыли считается задачей будущего; увеличивается число спортивных событий, спрос на посещение которых превышает вместимость арен. Существующая несовершенная ценовая политика и организация продаж билетов ведут к их оттоку на вторичный рынок.

С полноценным возвращением России в международную спортивную систему, что является лишь вопросом времени, проблема справедливого ценообразования на билеты примет более масштабные формы. Это делает актуальным поиск механизмов ее совершенствования.

Пути решения проблемы

Основным направлением поиска должен стать баланс между интересами организаторов мероприятия и его посетителей. Большинство стратегий, основанных на ДЦО, реализуются через корректировку базовой минимально приемлемой цены с использованием поправочных коэффициентов. Важно стремиться к определению идеальной эталонной цены, базирующейся не на абстрактных обобщенных понятиях, а конкретных предпочтениях и поведении конечных потребителей.

Первым этапом в данном направлении может быть систематическая фиксация, включая визуальную, мест на стадионе, имеющих низкую популярность, с последующим определением базовой цены, по которой эти места могут быть проданы. Следующим логичным шагом могло бы стать устранение возможности злоупотреблений со стороны зрителей, покупающих билеты на непопулярные места по низким ценам с целью пересесть на более комфортные. Технические возможности уже позволяют

применить использование на стадионах кресел, доступ к которым осуществляется только по QR-коду билета. Для дальнейшего совершенствования предлагаемой системы необходимо провести сравнительный анализ цен на билеты в различных структурах, чтобы получить более целостное представление об установлении цен на билеты в условиях, когда решения о ценообразовании по-прежнему значительно различаются в зависимости от конкретной лиги и отдельной организации. Особое внимание необходимо уделить поиску механизма формирования справедливой базовой цены, сохраняющей лояльность зрителя при максимальном учете интересов организаторов мероприятия, путем сравнения традиционных фиксированных цен на билеты с динамическими ценами и вторичным рынком билетов, а также следует провести анализ частоты покупки билетов постоянными посетителями мероприятий.

Важно отметить, что базовая цена, установленная для различных мест на стадионе, может служить разным, но взаимоувязанным целям. Например, чтобы привлечь новых болельщиков на стадион даже при очевидно низкой цене, необходимо продемонстрировать, что билеты по высокой цене успешно реализуются. Следовательно, необходимо предпринять меры, чтобы лояльные болельщики были готовы посещать высокорейтинговые мероприятия по ценам, объективно установленным на основе высокого спроса. Для достижения этой цели важно объяснять болельщикам механизм изменения цен. Другими словами, стратегии продаж, базирующиеся на динамическом ценообразовании, будут восприниматься зрителем отличными от вторичного рынка, который рассматривается как спекулятивный, только при обеспечении прозрачности процесса формирования и последующего изменения цены билета.

Вместе с тем реальное изменение спроса на билеты можно определить лишь при наличии механизма проведения аукциона, обеспечивающего равный доступ всех участников рынка билетов к процессам купли-продажи. Это не только даст возможность определения справедливой цены в каждый момент времени, но и существенно ограничит колебания цен. Кроме того, в контексте особенностей колебаний спроса и предложения на вторичном рынке билетов необходимо рассмотреть возможность увеличения временного интервала продажи билетов с целью более полного использования потенциала динамического ценообразования.

Вывод

В результате применения указанных шагов система динамического ценообразования могла бы стать действительно эффективным и справедливым инструментом, способствующим повышению общественного интереса к спорту и спортивным мероприятиям. Ее применение могло бы нивелировать разрыв в ценах на билеты на первичном и вторичном рынках, способствуя их сближению настолько, что конечным потребителям будет несущественно, приобретен ли билет у организатора мероприятия или на вторичном рынке.



Литература

1. *Belson, K.* As economy sagged, online sports ticket market soared. – *The New York Times*. – URL: <http://www.nytimes.com/> (дата обращения 15.02.2024).
2. *Shapiro, S.L., Drayer, J.* An examination into the factors that influence consumers' perceptions of value // *Sport Management Review*. – 2011. – Vol. 14. – Pp. 389–398.
3. *Stephen, L.S., Joris, D.* A New Age of Demand-Based Pricing: An Examination of Dynamic Ticket Pricing and Secondary Market Prices in Major League Baseball // *Journal of Sport Management*. – 2012. – Vol. 26. – Pp. 532–546.
4. *Иванов, П.В., Солтцев, И.В.* Динамическое ценообразование билетных программ спортивного мероприятия: пример ЗАО «ФК «Зенит» // *Российский журнал менеджмента*. – 2014. – Т. 12. – № 4. – С. 79–98.
5. *Копнин, А.А., Прокошев, Д.В.* Нечеткая модель оценки влияния факторов ценообразования на стоимость первичного жилья // *Цифровые модели и решения*. – 2023. – Т. 2, № 2. – С. 4.
6. *Большакова, Т.О.* Реализация клубной атрибутики как важная составляющая деятельности профессионального спортивного клуба // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2019. – Т. 1. – № 11. – С. 68–70.
7. Российский футбольный союз. Публичная финансовая информация. – URL: https://www.rfs.ru/subject/1/documents?cat_id=46 (дата обращения: 15.02.2024).
8. *Попов, Е.В., Симонова, В.Л., Черепанов, В.В.* Развитие теории принципала-агента в контексте цифровой трансформации // *Управленец*. – 2022. – Т. 13. – № 3. – С. 2–15.
9. *Солтцев, И.В.* Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба // *Имущественные отношения в РФ*. – 2013. – № 8 (143). – С. 59–71.

References

1. *Belson, K.* (2011), As economy sagged, online sports ticket market soared, *The New York Times*. Retrieved February, URL: <http://www.nytimes.com/> (date of access: 15.02.2024).
2. *Shapiro, S.L. and Drayer, J.* (2011), An examination into the factors that influence consumers' perceptions of value, *Sport Management Review*, vol. 14, pp. 389–398.
3. *Stephen, L.S. and Joris, D.* (2012), A New Age of Demand-Based Pricing: An Examination of Dynamic Ticket Pricing and Secondary Market Prices in Major League Baseball, *Journal of Sport Management*, vol. 26, pp. 532–546.
4. *Ivanov, P.V. and Solntsev, I.V.* (2014), Dynamic pricing of ticket programs of a sporting event: the example of CJSC «FK 'Zenit'», *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, vol. 12, no. 4, pp. 79–98.
5. *Kopnin, A.A. and Prokoshev, D.V.* (2023), A fuzzy model for assessing the impact of pricing factors on the cost of primary housing, *Cifrovye modeli i resheniya*, vol. 2, no. 2.
6. *Bolshakova, T.O.* (2019), Realization of club attributes as an important component of professional sports club activity, *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, vol. 1, no. 11, pp. 68–70.
7. Russian Football Union. Publichnaya finansovaya informaciya, URL: <https://www.rfs.ru/subject/> (date of access: 15.02.2024).
8. *Popov, E.V., Simonova, V.L. and Cherepanov, V.V.* (2022), Development of the principal-agent theory in the context of digital transformation, *Upravlenets*, vol. 13, no. 3, pp. 2–15.
9. *Solntsev, I.V.* (2013), Application of the income approach to the valuation of a soccer club, *Imuschestvennyye otnosheniya v RF*, vol. 8 (143), pp. 59–71.

