

УДК 33 DOI: 10.14451/1.230.250

Использование инноваций для повышения качества трансферной деятельности профессионального футбольного клуба

© 2024 Егоров Никита Анатольевич

Ассистент преподавателя в департаменте маркетинга и спортивного бизнеса факультета Высшая школа управления. Финансовый Университет при Правительстве.

E-mail: i.am.nikita.egorov@gmail.com

Ключевые слова: инновации, трансферы, инновации в индустрии футбола, футбольный менеджмент.

Статья посвящена рассмотрению различных направлений внедрения инноваций в трансферную деятельность профессиональных футбольных клубов. Для этого работа ПФК по осуществлению трансферов была разделена на несколько основных составляющих, а для каждой из составляющих были определены цели, эффективное выполнение которых и должно быть предметом внедрения инновационных инструментов. Далее по каждому из направлений были определены инновационные технологии, актуальные для внедрения, была описана их суть и выявлены потенциальные эффекты для трансферной деятельности профессионального футбольного клуба. Данный анализ позволил понять роль и перспективность использования различных инновационных механизмов в трансферной деятельности футбольных клубов и понять дальнейшие возможности для развития практики реализации инновационных проектов в данной сфере.

В современной футбольной клубной индустрии эффективное осуществление трансферной деятельности является одной из главных составляющих успешного функционирования профессионального футбольного клуба, так как оно позволяет достигать целей ПФК в спортивном плане (привлеченные с помощью трансферов игроки могут помогать клубу добиваться результатов во время выступлений в разнообразных турнирах) и с коммерческой точки зрения (при грамотном осуществлении трансферной политики клуб может приобретать игроков с перспективной более дорогой перепродажи). Исходя из этого, внедрение инноваций, которые способны

позитивно повлиять на осуществление клубами своей трансферной деятельности, является достаточно актуальной задачей для ПФК, которая требует своего решения с помощью системного, комплексного подхода. В связи с этим имеет смысл рассмотреть то, как можно структурировать процесс внедрения и использования инноваций в трансферной деятельности профессионального футбольного клуба и как каждая из составляющих частей данного процесса влияет на эффективность работы ПФК по трансферному направлению.

Трансферная деятельность профессионального футбольного клуба должна сочетать в себе

рациональность с точки зрения качества и специфики осуществления входящих трансферов, максимизации выгоды от исходящих переходов и удовлетворения потребностей стейкхолдеров, напрямую влияющих на уровень выступления команды на поле. Хотя процессы осуществления входящих и исходящих трансферов могут быть связаны между собой (например, достаточно большой по объему средств исходящий трансфер может дать возможность клубу осуществить входящий трансфер). Они все-таки отличаются друг от друга по специфике. В одном случае, ПФК необходимо подобрать исполнителя, который позволит достичь целей клуба в будущем (как минимум спортивных, а как максимум еще и коммерческих, связанных с возможным более высоким интересом болельщиков или спонсоров к команде, а также, теоретически, с дальнейшей перепродажей), то есть в приоритете стоит применение предиктивного подхода над ретроспективным, также необходимого для правильного учета достижений игрока до перехода в клуб. А в другом случае, ПФК необходимо оценить, стоит ли отпускать игрока из клуба и, если да, то на каких условиях (с правом возврата или без, с возможностью получения процента от перепродажи или без, за какую сумму средств и др.), с учетом имеющихся данных о выступлении игрока за клуб, то есть в приоритете стоит применение ретроспективного подхода над предиктивным, который также необходим для учета того, рационально ли отпускать игрока из команды с учетом потенциального уровня его дальнейших выступлений.

Такая специфика действий по каждому из направлений требует своих инноваций, поэтому имеет смысл выделять инновации, используемые в основном при входящих трансферах, и инновации, используемые в основном при исходящих трансферах. Однако трансферная деятельность по всем направлениям одинакова в том, что всегда требует ведения коммуникации с разными сторонами трансферного процесса. В первую очередь это другие профессиональные футбольные клубы, которые общаются на предмет получения/продажи игрока: также

в процесс могут быть вовлечены сам игрок, его агент, его родственники и др. Таким образом, еще одной областью для внедрения инноваций является переговорный процесс. Здесь инновации могут быть нацелены на то, чтобы трансферные переговоры осуществлялись более прозрачно (что приведет к более справедливой стоимости итоговой сделки) и с более высокой скоростью, а также чтобы они могли вестись как можно большим числом клубов (что повысит вариативность ПФК на рынке). Именно в такой разбивке и будут далее рассмотрены инновации, влияющие на трансферный процесс профессионального футбольного клуба.

Инновации, влияющие на процесс осуществления трансферов в профессиональный футбольный клуб

За последние несколько лет цифровые технологии позволили многим клубам расширить границы анализа данных в области управления эффективностью и скаутинга. Международная трансферная система уникальна тем, что «работодатели» футболистов разбросаны по всему миру, «вакансий» значительно меньше, чем кандидатов, а сами игроки теоретически могут достаточно часто менять работу. Учитывая эти обстоятельства, агенты игроков сыграли значительную роль в повышении эффективности на рынке, действуя как клей, который удерживает рынок вместе, управляя конфиденциальной информацией о потенциальных вакансиях и текущих переговорах, а также используя свои связи с другими агентами и официальными лицами клуба. Однако трансферная система в связи с наличием таких субъективных факторов не всегда функционирует объективно, что отражается, например, на нечетких механизмах ценообразования трансферов игроков. В результате и возникает спрос на цифровые технологии, которые способны повысить эффективность трансферных взаимоотношений между клубами и сделать их более объективными.

В последние годы в футболе появляется все больше цифровых платформ для поддержки клубов в том, как они управляют скаутингом и транс-

ферами, и это оказало значительное влияние на рынок. Основные примеры этого обозначены ниже.

- **Программное обеспечение для анализа данных** использует данные для различных целей, таких как управление эффективностью, анализ соперника и подбора персонала. Оно является одной из самых ранних цифровых разработок в профессиональном футболе, хотя его внедрение клубами до сих пор было ограниченным. В настоящее время только клубы, находящиеся на вершине футбольной пирамиды, используют методы, основанные на данных, для поддержки своих стратегий трансфера и оценки игроков. Как отмечает Джон Коулсон, глава отдела профессионального футбола ведущего поставщика данных Opta Sports: «Мы прошли долгий путь с момента появления данных о производительности в конце 90-х годов, но внедрение в профессиональный футбол происходило гораздо медленнее, чем ожидалось».
- **Онлайн-видеоплатформы** совершили качественный скачок в эффективном управлении затратами на скаутинг в глобальном масштабе, предоставив доступ к любому футбольному матчу несколькими касаниями пальцев. Ярким примером этого является система Wyscout, которая предоставляет платформу для видеоразведки для 220 000 игроков. Wyscout используется более чем 400 профессиональными клубами и 450 агентствами игроков. Это сыграло значительную роль в осуществлении изменений, вызванных цифровыми инновациями. Как объясняет основатель и генеральный директор компании Маттео Камподонико: «Wyscout удалось оседлать волну технологических достижений, таких как планшеты и смартфоны, создав удобное мобильное программное обеспечение, позволяющее нам привлекать внимание агентов, скаутов и спортивных директоров, которые всегда находятся в движении и не обязательно обладают передовыми технологическими навыками».
- **Скаутское программное обеспечение** поз-

волило осуществлять онлайн-обмен информацией. Это было обусловлено внедрением различных гаджетов и недорогим доступом в интернет. Это упростило управление информацией о скаутах и игроках, обмен ею даже для небольших клубов с ограниченными ресурсами.

Еще одним направлением использования инноваций при осуществлении трансферов в состав ПФК является применение технологий, позволяющих детальнее проверить состояние потенциального новичка уже при непосредственном оформлении трансфера с перспективой возможного наложения трансферного вето: если после детального обследования состояния игрока станет ясно, что у игрока есть какие-то особенности здоровья, которые невозможно было увидеть раньше и которые создают значительные риски для его эффективного выступления за команду, то клуб может как минимум отложить сделку (например, если игрок все-таки интересен клубу и считает его приобретение целесообразным, то ПФК может провести второй раунд переговоров с продавцом на предмет условий сделки, сделав их более выгодными для себя в свете рисков, выявленных при обследовании игрока), а как максимум отменить сделку, чтобы сэкономить средства для других целей (в данном случае наиболее актуальной целью будет поиск альтернативного исполнителя).

Инновации, влияющие на процесс осуществления трансферов из профессионального футбольного клуба

Нельзя не отметить и роль в трансферной деятельности инноваций, направленных на совершенствование физического и психологического состояния игроков. Обычно данные технологии используются в первую очередь для подготовки состава ПФК к играм, чтобы максимизировать готовность игроков, вылечить травмы и оптимально подвести футболистов к тому или иному матчу (иногда это может быть очень актуально, так как в основном у всех клубов чередуются матчи с разным уровнем сложности и важности, и поэтому клубы могут балансировать подготов-

ку отдельных футболистов таким образом, чтобы они были в наилучшем состоянии к какой-то конкретной игре). Однако потенциально эти инновации могут использоваться и в более глобальном смысле, когда оценивается не готовность игрока к конкретному матчу, а его физическая форма в целом. В случае, если используемые в клубе технологии позволяют А) хранить ретроспективные данные, которые дают возможность определить уровень физического состояния игрока на протяжении продолжительного периода времени, и Б) применять предиктивный формат, когда на основе исследования можно понять дальнейшую специфику развития игрока, то у ПФК появляется возможность использовать результаты анализа при принятии решения о дальнейшей карьере игрока в команде. Диапазон решений в случае, если у клуба появляются сомнения в дальнейшей эффективности игрока в составе, могут быть самыми разнообразными, например, с ним могут продлить контракт на измененных, более выгодных условиях для клуба (и игрок может пойти на них в случае, если понимает, что с его формой у него не будет настолько же хороших альтернативных предложений), или же вообще выставить его на трансферный рынок для того, чтобы или продать футболиста, или же отдать его в аренду (например, если клуб понимает, что футболист может набрать форму через игры в другом клубе, а затем вернуться и выступать за ПФК уже в своих лучших кондициях).

При этом стоит признать, что в случае с исходящими трансферами инновации, показывающие состояние игроков, позволяют лишь подготовить основу для дальнейшего ведения переговоров с различными заинтересованными сторонами (игроком, агентом, другими клубами), а также результаты аналитики, полученной с помощью данных технологий, должны учитываться вместе с другими аспектами нахождения футболиста в клубе в первую очередь с коммерческой составляющей. Насколько расставание с игроком актуально для клуба с учетом планов на данного игрока с точки зрения заработка на перепродаже – это может зависеть как от

изначальных планов на игрока, которые могли быть установлены при его покупке, так и от конкретных специфических обстоятельств на момент обсуждения возможной сделки.

Инновации, влияющие на процесс трансферных переговоров

Функционирование футбольного трансферного рынка по-прежнему достаточно заметно зависит от широкой сети агентов футболистов и других официальных лиц команд, которые управляют ими за счет обладания эксклюзивной информацией и коммуникации с различными лицами, принимающими участие в принятии решений по трансферам. Однако развитие различных сетевых платформ будет влиять и на осуществление коммуникаций на трансферном рынке, и уже сейчас создаются попытки создать инновационные решения, которые будут способствовать более эффективному взаимодействию различных лиц, связанных с трансферными операциями.

Ярким примером является сервис Transfer Room. Он представляет собой коммуникационную площадку, с помощью которой клубы, заинтересованные в осуществлении конкретного трансфера, могут связаться друг с другом напрямую, избегая возможного «промежуточного звена» в виде агентов, которые могут использовать эффект информационной асимметрии для того, чтобы сделка в итоге состоялась по наиболее привлекательным для них условиям. Данный инструмент уже обладает большой популярностью, по состоянию на начало 2024 года сервисом пользуются более чем 700 клубов по всему миру, причем это касается как топ-команд, так и небольших клубов. Преимущество Transfer Room относительно других похожих инновационных продуктов, которые используются в трансферной деятельности (например, Instat, Opta), заключается в том, что данные инструменты наиболее актуальны на первых двух этапах трансфера: разведке данных о футболисте и сборе игровых моментов с участием игрока, в то время как переговорный процесс с использованием данных приложений осуществлять нельзя. В Transfer Room есть возможность осуществить

все этапы трансфера, начиная от поиска данных о нем и мониторинга его игровых параметров и взаимодействия в команде, заканчивая переговорным процессом с последующим заключением сделки. В последнее время инструмент развит до такой степени, что клубы могут сразу же искать игроков по заданным параметрам, а также напрямую показывать потенциальным покупателям тех футболистов, с которыми они могут на определенных условиях расстаться, что сокращает для ПФК время на поиск необходимого исполнителя.

Есть смысл ожидать того, что Transfer Room и подобные инновации будут сильнее влиять на трансферный рынок за счет того, что с их помощью можно будет создавать более надежные каналы коммуникации, с помощью которых процесс по проработке и оформлению трансферов будет вестись быстрее и объективнее. Повышение прозрачности информации потенциально может привести и к тому, что трансферные затраты и зарплаты футболистов будут формироваться более справедливо, так как агентский фактор, который часто влияет на итоговую сумму сделки из-за того, что ПФК часто приходится платить агентам большую комиссию, теперь будет нивелирован, и роль агента будет более похожей на роль представителя, а не посредника по сделкам. При этом трансферный процесс априори будет включать в себя агентов и других стейкхолдеров, а значит полностью нивелировать влияние субъективных факторов с помощью новых инновационных способов коммуникации не получится, однако снижение их влияния — большой плюс от технологий подобного рода.

Таким образом, подводя итог проведенному анализу направлений внедрения инноваций в трансферную деятельность профессиональных футбольных клубов, можно сказать о том, что инновации могут повышать эффективность деятельности ПФК и с точки зрения непосредственной проработки трансферов (как входящих, так и исходящих), и с точки зрения качества коммуни-

кации осуществления трансферов. Различные инструменты и сервисы, внедряемые в клубах, могут позволять им:

- находить наилучшие варианты усиления команды за счет многостороннего анализа возможных кандидатур;
- проверять потенциальных новичков с точки зрения наличия рисков, связанных с их физиологическим состоянием;
- анализировать текущий состав команды на предмет того, стоит ли оставлять футболистов в команде или же расставаться с ними, и на каких условиях;
- проводить трансферные переговоры в максимально прозрачных и справедливых условиях, когда субъективные факторы, влияющие на стоимость сделки и специфику ее осуществления, могут быть в определенной степени нивелированы, а также достаточно оперативно находить исполнителей и под свой запрос и начинать переговоры с клубом-продавцом.

Все эти эффекты способны значительно повысить качество трансферной деятельности профессиональных футбольных клубов, что впоследствии может привести к повышению эффективности работы клуба в целом как со спортивной точки зрения (за счет нахождения исполнителей, которые позволят ПФК добиваться успехов в различных соревнованиях), так и с коммерческой (за счет осуществления входящих и исходящих трансферов по наиболее выгодным для клуба условиям, это ведет к тому, что трансферная деятельность не будет для клуба источником крупных убытков, которые придется нивелировать другими статьями доходов). В связи с этим остается надеяться, что как можно большее количество профессиональных футбольных клубов будут активно внедрять различные инновационные инструменты, позволяющие им эффективнее осуществлять трансферы и, как следствие, в целом повышать уровень своих спортивных и коммерческих выступлений.

Библиографический список

1. *Абрашина И. В., Солдатова М. А., Титовец С. В.* Использование современных технологий в футболе // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2020. – № 12. – С. 103–110.
2. *Гаспарян А. К.* Ценообразование трансферной стоимости футболистов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019.
3. *Еремин Г. А.* Анализ факторов, влияющих на ценообразование трансферов в европейском профессиональном футболе // Журнал новой экономической ассоциации. – 2018. – 4 (40). – С. 174–183.
4. *Касабов Г. В., Поляков К. Л., Полякова М. В.* Оценка человеческих ресурсов в ходе реализации ресурсной стратегии спортивного клуба // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). – 2017. – № 2. – С. 80–93.
5. *Купер С., Шимански С.* Футболономика. – М. : Альпина Паблшер, 2017. – 512 с.
6. *Осокин Н. А.* Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Эффективное Антикризисное Управление. – 2017. – 3 (102). – С. 98–109.
7. *Осокин Н. А.* Максимизация прибыли или побед: оптимальная стратегия управления эффективностью футбольных клубов в РФ // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – 2 (107). – С. 86–91.
8. *Trasfer Room.* – URL: <https://www.transferroom.com/> (visited on 12/31/2023).