***Урдюкова Татьяна Александровна***
магистрант
*Научный руководитель*
***Прокопьев Александр Владимирович***
канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»
г. Чебоксары, Чувашская Республика

*DOI 10.31483/r-170208*

# УДЕРЖАНИЕ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ КАК ПРИОРИТЕТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ПРЯМЫХ ПРОДАЖ (НА ПРИМЕРЕ APL GO)

***Аннотация:*** *в статье рассматривается роль удержания партнерской сети в маркетинговой стратегии компании прямых продаж. Особенность такой компании состоит в том, что партнер одновременно выступает покупателем продукции, ее продавцом и каналом привлечения новых участников, поэтому потеря партнера означает для нее не только сокращение продаж, но и ослабление сбытовой системы. На основе внутренней статистики продаж международной компании APL GO за 2022–2025 гг. проведен индексный и структурный анализ оплаченных продаж в целом по компании и по российскому рынку. Установлено, что после пика 2023 г. продажи снижаются, причем в России спад заметно глубже, чем в других странах присутствия, а основная часть продаж формируется за счет повторных закупок действующих партнеров. Сделан вывод о том, что приоритетом маркетинговой стратегии компании должно стать удержание и повышение активности существующей сети. Предложены направления стратегии удержания и система показателей для оценки ее результативности.*



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

***Ключевые слова:*** *конкурентоспособность, маркетинговая стратегия, показатели эффективности, прямые продажи, сетевой маркетинг, удержание партнёров, повторные закупки.*

*Автор выражает благодарность научному руководителю, кандидату экономических наук, доценту Александру Владимировичу Прокопьеву за ценные замечания и помощь в подготовке статьи, а также компании APL GO за предоставленные материалы, которые легли в основу исследования.*

*Введение.*

Прямые продажи остаются заметным каналом сбыта в мировой экономике. По данным Всемирной федерации ассоциаций прямых продаж (WFDSA), в 2024 г. мировые розничные продажи этого канала составили 163,9 млрд долл. США и практически не изменились по сравнению с 2023 г. [5]. Отсутствие роста рынка означает, что компании конкурируют за уже сложившийся спрос и за ограниченное число людей, готовых заниматься распространением продукции. В таких условиях конкурентоспособность компании зависит от того, насколько ей удается сохранять собственную сеть.

Конкурентоспособность продукции в учебной литературе связывается со способностью удовлетворять требования конкретного потребителя по качеству и затратам на приобретение и использование товара [2, с. 26, 27]. Для компании прямых продаж это требование распространяется сразу на две группы: на конечных покупателей и на партнеров-распространителей. Партнер в такой модели одновременно покупает продукцию для себя, продает ее клиентам и привлекает новых участников. Поэтому его уход приводит к потере сразу трех составляющих: личного потребления, клиентской базы и потенциального роста структуры.

В зарубежных исследованиях текучесть распространителей рассматривается как одна из ключевых проблем отрасли. T.R. Wotruba, S. Brodie и J. Stanworth показали, что факторы, предсказывающие уход продавцов, различаются в многоуровневых и одноуровневых организациях прямых продаж [6]. R.A. Peterson, G. Albaum и V.L. Crittenden обращают внимание на то, что уход продавца означает


Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

потерю вложенных в его привлечение, обучение и поддержку ресурсов, а также потерю клиентов и выручки [3]. Более общий вывод о влиянии удержания клиентов на прибыль сформулирован в известной работе F.F. Reichheld и W.E. Sasser, где показатель ухода клиентов предлагается использовать одновременно как меру качества обслуживания и как ориентир для его улучшения [4].

В отечественных работах маркетинговая стратегия, как правило, рассматривается через выбор типовых стратегий и инструментов комплекса маркетинга [1], тогда как удержание партнерской сети как самостоятельный стратегический приоритет в рассмотренных автором публикациях специально не выделяется. Цель статьи – на материалах компании APL GO обосновать, что удержание и активизация действующей сети должны стать приоритетом маркетинговой стратегии компании прямых продаж, и предложить показатели для оценки результатов такой стратегии.

*Материалы и методы.*

Объектом исследования является международная компания прямых продаж APL GO, основная продуктовая линейка которой – аккумулированные драже Acumullit SA. Информационной базой послужили внутренние статистические выгрузки продаж компании за 2021–2025 гг. в целом и по России, а также корпоративные документы: «Словарь партнера APL» и внутренний документ «Стратегия развития бренда» (2023 г.).

В анализ включены только оплаченные позиции, то есть товары, за которые внесены денежные средства. Позиции, приобретенные за внутреннюю условную валюту компании или полученные за выполнение промоушенов, в расчет не включались, поскольку их нельзя отождествлять с продажами. Данные 2021 г. исключены из сравнения: в этом году почти весь товар в отчете числится среди неоплаченных позиций, что указывает на особенность формирования отчета, а не на реальную динамику. Следует подчеркнуть, что внутренняя статистика продаж не тождественна бухгалтерской выручке юридических лиц компании.



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Поскольку компания не раскрывает абсолютные показатели продаж, результаты представлены в относительной форме. Использованы индексный метод (базой принят 2023 г. – год максимальных продаж), структурный анализ и расчет среднегодового темпа изменения:

$$T_{ср} = (I_{2025} / I_{2023})^{1/n} - 1, \quad (1)$$

где $T_{ср}$ – среднегодовой темп изменения, %; $I_{2025}$ и $I_{2023}$ – значения показателя в 2025 и 2023 гг.; n – число лет в периоде (n = 2).

*Результаты.*

Динамика оплаченных продаж компании в целом, в России и в остальных странах присутствия приведена в таблице (табл. 1).

Таблица 1

*Индексы оплаченных продаж APL GO, % к 2023 г.*

| Показатель | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Среднегодовой темп 2023–2025 гг., % |
|---|---|---|---|---|---|
| Компания в целом | 58,1 | 100,0 | 71,9 | 62,9 | -20,7 |
| Россия | 79,6 | 100,0 | 68,0 | 44,2 | -33,5 |
| Остальные страны | 50,3 | 100,0 | 73,3 | 69,7 | -16,5 |
| Доля России в оплаченных продажах компании, % | 36,4 | 26,6 | 25,1 | 18,7 | - |

Источник: рассчитано автором по внутренней статистике продаж компании APL GO.

Данные (табл. 1) показывают, что после 2023 г. оплаченные продажи компании снижаются: в 2024 г. на 28,1%, в 2025 г. еще на 12,5%. Однако динамика по рынкам различается. В остальных странах в 2025 г. спад почти прекратился (-4,9% к 2024 г.), тогда как в России он ускорился (-35,0% после -32,0% годом ранее). В результате на Россию, обеспечивавшую в 2023 г. 26,6% оплаченных продаж, пришлось 40,0% их совокупного снижения за 2023–2025 гг., а доля российского рынка сократилась до 18,7%. Следовательно, российский рынок стал главным источником потерь компании.

Для понимания природы спада важна структура продаж. Согласно «Словарю партнера APL», первичной закупкой считается покупка товара при входе в


Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

компанию, а вторичной – последующие ежемесячные закупки, которые партнер совершает для сохранения бонусов и квалификации. По внутренней статистике, с 2022 г. на вторичные закупки приходится 71,6–79,0% оплаченных продаж компании, а в России – около 84–86% (2022–2025 гг.). Таким образом, основу продаж составляют регулярные покупки уже действующих партнеров, и сокращение продаж в первую очередь отражает снижение их активности или их уход, а не только нехватку новых участников.

Еще одно наблюдение касается позиционирования. Во внутреннем документе «Стратегия развития бренда» (2023 г.), подготовленном для рынков Центральной Азии, средний возраст партнеров компании указан как 51,1 года, тогда как целевой аудиторией коммуникаций определены женщины 30–45 лет. Эти данные относятся не к российскому рынку, однако указывают на возможное расхождение между тем, кто фактически составляет основу сети, и тем, на кого ориентированы маркетинговые коммуникации. Это предположение требует проверки на российских данных о возрастной структуре партнеров.

*Обсуждение.*

Полученные результаты согласуются с выводами зарубежных исследователей о том, что уход распространителей обходится компаниям прямых продаж дорого: вместе с партнером компания теряет его покупки, клиентов и средства, вложенные в его обучение [3; 6]. Если повторные закупки действующих партнеров дают более четырех пятых продаж, как в России, то снижение доли активных партнеров отражается на продажах заметнее, чем колебания числа новых регистраций. Поэтому в стратегии такой компании мероприятия по удержанию должны иметь приоритет перед наращиванием привлечения, а привлечение должно оцениваться не по числу регистраций, а по доле новичков, перешедших к регулярным закупкам.

Маркетинговая стратегия реализуется через инструменты комплекса маркетинга [1], а ее результат должен поддаваться оценке. Применительно к удержа-



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

нию сети это означает, что каждое мероприятие должно быть привязано к выявленной проблеме и к измеримому показателю. Предлагаемые направления стратегии удержания и показатели их оценки сведены в таблицу (табл. 2).

Таблица 2

*Направления стратегии удержания партнерской сети и показатели их оценки*

| Выявленная проблема | Направление и мероприятия | Показатель оценки |
|---|---|---|
| Высокая зависимость продаж от повторных закупок при их сокращении | Программа сопровождения действующих партнеров: персональные напоминания о закупке, наборы для регулярного потребления, бонусы за непрерывность закупок | Доля партнеров, совершивших повторную закупку в течение 30 и 90 дней; коэффициент удержания |
| Переход новичков к регулярным закупкам не контролируется | Структурированный онбординг первых 90 дней с участием спонсора и корпоративных обучающих ресурсов | Доля новичков, совершивших вторичную закупку в течение 90 дней после регистрации |
| Опережающее падение продаж в России | Отдельный план для российского рынка: анализ причин ухода партнеров (опросы ушедших), адаптация промоушенов и коммуникаций | Индекс оплаченных продаж России; доля России в продажах компании |
| Возможное расхождение между составом сети и целевой аудиторией коммуникаций | Сегментация партнеров по возрасту, стажу и активности; отдельные коммуникационные сценарии для старшего ядра сети и для новой аудитории | Коэффициент удержания по сегментам; вовлеченность в корпоративных каналах |

Источник: составлено автором.

Ключевым показателем стратегии предлагается коэффициент удержания партнеров:

$$K_{уд} = (N_к – N_{нов}) / N_н \times 100\%, \quad (2)$$

где $K_{уд}$ – коэффициент удержания за период, %; $N_н$ – число активных партнеров (совершивших оплаченную закупку) на начало периода, чел.; $N_к$ – число активных партнеров на конец периода, чел.; $N_{нов}$ – число партнеров, впервые ставших активными в течение периода, чел.

Показатель рассчитывается по данным бэк-офиса компании, в котором фиксируются закупки каждого партнера, и позволяет отделить эффект удержания от эффекта привлечения. Целевые значения коэффициента следует устанавливать


Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

после расчета его фактического уровня за 2024–2025 гг., поскольку в открытых источниках сопоставимых отраслевых нормативов для данной компании нет.

Ограничения исследования связаны с характером данных. Внутренняя статистика не содержит сведений о числе активных и ушедших партнеров, поэтому вывод о ведущей роли удержания основан на структуре продаж, а не на прямом измерении оттока. Кроме того, спад продаж мог быть вызван и внешними факторами (изменением потребительского спроса, регулирования, курсов валют), влияние которых в статье отдельно не оценивалось.

*Заключение.*

Проведенный анализ показывает, что после пика 2023 г. оплаченные продажи APL GO сократились на 37,1% (индекс 62,9%), а в России – на 55,8% (индекс 44,2%); при этом в других странах присутствия спад в 2025 г. практически остановился. Более 70% продаж компании и около 84–86% продаж в России формируются за счет вторичных закупок действующих партнеров. Это позволяет сделать вывод, что для компании прямых продаж с такой структурой продаж удержание и активизация существующей сети являются приоритетным направлением маркетинговой стратегии и основным резервом восстановления конкурентной позиции.

Предложенные направления стратегии и система показателей, в центре которой находится коэффициент удержания партнеров, позволяют связать мероприятия с выявленными проблемами и оценивать их результат. Дальнейшее исследование предполагает расчет фактического оттока партнеров по данным бэкофиса, изучение причин их ухода и оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

***Список литературы***

1. Трунина, О. Ю. Типовые маркетинговые стратегии предприятий: рекомендации по совершенствованию / О. Ю. Трунина // Наука Красноярья. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 138–149. – DOI 10.12731/2070-7568-2023-12-1-138-149.

2. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – 3-е изд. – Москва : Юрайт, 2025. – 427 с.



Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

3. Peterson, R. A. Predicting Turnover of Direct Sellers / R. A. Peterson, G. Albaum, V. L. Crittenden // Association of Marketing Theory and Practice Proceedings. – 2018. – URL: https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/amtp-proceedings_2018/18 (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

4. Reichheld, F. F. Zero Defections: Quality Comes to Services / F. F. Reichheld, W. E. Sasser // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 68, No. 5. – P. 105–111.

5. World Federation of Direct Selling Associations. 2024 Global Annual Direct Selling Statistical Data Report. 2025. – Текст : электронный. – 2024. – URL: https://www.wfdsa.org/wp-content/uploads/2025/12/WFDSA-STATS-Report-2024–2025-V1.pdf (дата обращения: 23.10.2026). – Текст : электронный.

6. Wotruba, T. R. Differences in Turnover Predictors between Multilevel and Single Level Direct Selling Organizations / T. R. Wotruba, S. Brodie, J. Stanworth // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. – 2005. – Vol. 15, No. 1. – P. 91–110. – DOI 10.1080/0959396042000299148.


Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)