



Научная статья / Original article
УДК 338.33

Стратегии диверсификации ассортимента как инструмент минимизации коммерческих рисков

О. О. Малежик

Основатель,
[malezhik@rpk.ru](mailto:malezhhik@rpk.ru)
ООО «РПК»,
Воронеж, Россия

Аннотация: Статья посвящена исследованию стратегий диверсификации ассортимента как инструмента снижения коммерческих рисков в условиях волатильного спроса, санкционных ограничений и усиления конкуренции в онлайн- и офлайн-ритейле. Актуальность темы обусловлена смещением конкурентной борьбы из ценовой плоскости в область управления ассортиментом, маржинальностью и адаптацией продуктового предложения к бизнес-процессам клиентов. Научная новизна выражена в систематизации современных подходов к диверсификации ассортимента с позиции интеграции стратегического и операционного управления рисками и в интерпретации диверсификации как механизма согласования продуктового портфеля с инфраструктурой клиентов и цепочками поставок. В рамках работы описаны типы диверсификации ассортимента, изучены их эффекты для выручки, маржинальности и устойчивости бизнеса, уделено особое внимание влиянию ширины и глубины ассортимента на вероятность успешного запуска новых продуктов. Цель статьи состоит в формировании концептуальной модели диверсификации ассортимента как инструмента минимизации коммерческих рисков; для ее достижения применены методы сравнительного, структурно-функционального и контент-анализа. В заключении показаны практические рекомендации для розничных и B2B-компаний; материал адресован исследователям, консультантам и практикам в сфере стратегического и коммерческого менеджмента.

Ключевые слова: диверсификация ассортимента, коммерческий риск, маржинальность, продуктовый портфель, маркетплейсы, устойчивое развитие предприятия, новые продукты.

Для цитирования: Малежик О.О. Стратегии диверсификации ассортимента как инструмент минимизации коммерческих рисков. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-56-63>.

Product range diversification strategies as a tool for minimizing commercial risks

O. O. Malezhik

Founder,
[malezhik@rpk.ru](mailto:malezhhik@rpk.ru)
RPK LLC,
Voronezh, Russia

Abstract: This article examines product range diversification strategies as a tool for mitigating commercial risks amid volatile demand, sanctions, and increased competition in online and offline retail. The relevance of this topic stems from the shift in competitive pressure from pricing to product range management, margins, and adapting product offerings to customers' business processes. The scientific novelty lies in the systematization of modern approaches to product range diversification, the integration of strategic and operational risk management, and the interpretation of diversification as a mechanism for aligning the product portfolio with customer infrastructure and supply chains. This paper describes types of product range diversification and examines their impact on revenue, marginality, and business sustainability. It also discusses the effects of product range breadth and depth on the likelihood of successful new product launches. The article aims to develop a conceptual model of product range diversification as a tool for minimizing commercial risks. To achieve this, comparative, structural-functional, and content analysis methods are applied. The conclusion offers practical recommendations for retail and B2B companies, targeting researchers, consultants, and practitioners in strategic and commercial management.

© Малежик О.О., 2026
© Malezhik O.O., 2026

Keywords: *product range diversification, commercial risk, marginality, product portfolio, marketplaces, sustainable enterprise development, new products.*

For citation: *Malezhik O.O. Product range diversification strategies as a tool for minimizing commercial risks. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-56-63>.*

Введение. Для розничных и В2В-компаний диверсификация ассортимента служит основным инструментом адаптации к изменению спроса и усилению электронной коммерции. Диверсификация распределяет риск между продуктами, форматами и каналами и, по опыту российских маркетплейсов и non-food ритейла, в сочетании с омниканальной моделью и развитием В2В-направлений компенсирует падение спроса по категориям, снижает зависимость от узкого круга поставщиков и улучшает управление запасами. Рост ассортимента усложняет операции, увеличивает затраты и ведёт к формированию портфеля с повышенными коммерческими рисками.

Цель статьи — теоретико-аналитическое обоснование стратегий диверсификации ассортимента как инструмента снижения коммерческих рисков в розничных и В2В-компаниях при сохранении маржинальности и снижении риска запуска новых продуктов, согласованных с бизнес-процессами клиентов. Для достижения цели решаются задачи: систематизировать подходы к диверсификации ассортимента и обобщить результаты исследований и практики в модели, связывающей диверсификацию с управлением рисками и устойчивостью предприятия; проанализировать влияние ширины, глубины и сложности ассортимента на издержки, операционную эффективность и поддержание маржинальности при отказе от ценовой конкуренции.

Новизна исследования связана с совмещением стратегической, операционной и рыночной линий анализа, в результате диверсификация ассортимента трактуется как целостный механизм управления коммерческими рисками, а не только как маркетинговое расширение линейки.

Материалы и методы. Эмпирическая и теоретическая база опирается на работы российских и зарубежных авторов, анализирующих диверсификацию ассортимента и коммерческие риски в торговле, промышленности и сфере услуг. И.С. Балакшин¹ анализирует управление спросом и диверсификацию ассортимента на российских маркетплейсах. О.В. Кондрашова² рассматривает диверсификацию ассортимента предприятия в условиях цифровизации. К.И. Миронова и В.В. Любецкий³ исследуют развитие маркетплейсов в России и влияние диверсифицированного ассортимента на их конкурентоспособность. Н.Е. Попов⁴ оценивает влияние усложнения ассортимента на устойчивое развитие промышленных предприятий, а отчёт INFOline описывает диверсификацию ассортимента как один из ведущих трендов российского non-food ритейла 2024–2025 годов⁵. К. Бужимска с соавторами⁶ анализирует влияние горизонтальной и концентрической диверсификации на устойчивость бизнеса; М. Парсаеи⁷ связывает продуктовую диверсификацию с асимметричным поведением зат-

¹ Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023.* – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 17.

² Кондрашова А.В., Такахо Э.Е. Направления повышения экономической эффективности функционирования фирмы. *Московский экономический журнал.* 2021. № 1. С. 481. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10046.

³ Миронова К.И., Любецкий В.В. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику. *Прогрессивная экономика.* 2025. № 5. С. 165. DOI: 10.54861/27131211_2025_5_165.

⁴ Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.* 2022. № 4. С. 123.

⁵ Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России 2025 года. Итоги 2024 года и тенденции 2025 года. – СПб.: INFOline, 2025. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.

⁶ Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2024. Vol. 11. P. 34. DOI: 10.52566/msuecon3.2024.34.

⁷ Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness-evidence from Iran. *Risks.* 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.

рат; Ю.С. Пратама⁸ и М. Ракиб⁹ показывают влияние диверсификации на решения покупателей и удовлетворённость; А. Танусонджаджа¹⁰ исследует связь размеров ассортимента с показателями бренда.

Использованы сравнительный и контент-анализ, а также методы систематизации для выделения стратегий диверсификации, ориентированных на снижение коммерческих рисков.

Результаты. Анализ литературы и отраслевых материалов показывает, что диверсификация ассортимента выступает многомерным механизмом управления коммерческими рисками на стратегическом, операционном и рыночном уровнях. В работе К. Бужимской диверсификация рассматривается как средство распределения рисков между видами деятельности и рынками; выделяются горизонтальная форма, расширяющая ассортимент в смежных категориях, и концентрическая, опирающаяся на существующие компетенции и ресурсы для запуска новых продуктовых линий¹¹. Ассортиментная диверсификация, ориентированная на связанные категории, формирует более устойчивый риск-профиль по сравнению с произвольным расширением номенклатуры и способствует выравниванию выручки по циклам спроса, что облегчает сохранение маржинальности без ценовой конкуренции¹².

Операционное измерение диверсификации становится очевидным при обращении к исследованиям сложности продукции. Н.Е. Попов показывает, что расширение ассортимента промышленного предприятия ведет к росту издержек, увеличению времени производственного цикла, усложнению управления запасами и росту загрузки оборудования¹³. Динамика расширения ассортимента ФКП «Комбинат «Каменский» по основным продуктовым категориям представлена на рисунке 1.

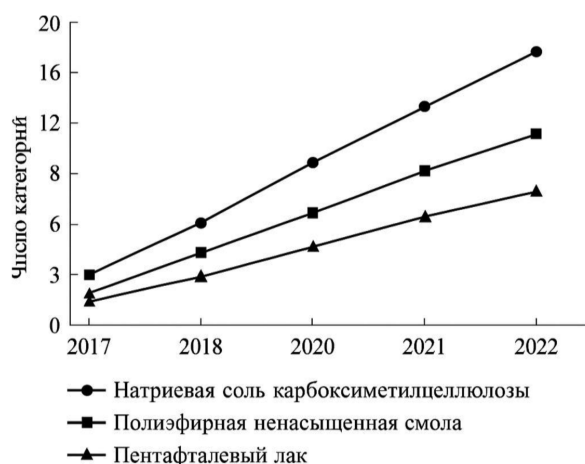


Рис. 1. Динамика расширения ассортимента ФКП «Комбинат «Каменский» по основным продуктовым категориям, 2017–2022 гг.¹⁴

⁸ Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. *eCo-Buss.* 2024. Vol. 6. P. 1384. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.

⁹ Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. *International Journal of Current Science Research and Review.* 2023. Vol. 6, № 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.

¹⁰ Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. *Journal of Marketing Management.* 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1905. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

¹¹ Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2024. Vol. 11. P. 36. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.

¹² Там же.

¹³ Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.* 2022. № 4. С. 125.

¹⁴ Там же.

Финансовые последствия диверсификации ассортимента рассматриваются М. Парсаеи и соавторами: на данных компаний Тегеранской фондовой биржи установлено, что более диверсифицированные фирмы чаще сталкиваются с асимметричным поведением затрат, когда при падении выручки расходы сокращаются медленнее, чем растут при её увеличении¹⁵. Такая динамика усиливает риск снижения прибыльности в периоды спада при сохранении избыточного объёма ресурсов, основанного на завышенных ожиданиях будущего спроса. В результате диверсификация без пересмотра структуры постоянных и полупостоянных затрат превращается в устойчивый источник коммерческого риска.

Рыночное измерение диверсификации отражено в работах, ориентированных на поведение потребителей. Ю.С. Пратама и коллеги фиксируют положительное влияние продуктовой диверсификации и бренд-капитала на решения о покупке, усиливаемое промстратегией¹⁶, а М. Ракиб показывает, что диверсифицированная линейка, спроектированная с опорой на методику SCAMPER, повышает удовлетворённость клиентов и интерес к новым товарам¹⁷. Эти результаты подтверждают, что расширение ассортимента снижает риск неуспешного запуска за счёт лучшего соответствия ожиданиям разных сегментов при условии согласования новых продуктов с архитектурой бренда и коммуникаций.

Исследование А. Танусонджаджи и соавторов, основанное на данных по 34 категориям в Великобритании и США, показывает, что широкий ассортимент ассоциируется с более крупными брендами, но изменения его ширины слабо связаны с краткосрочной динамикой проникновения и доли рынка, влияние на лояльность оценивается как умеренное¹⁸. Тем самым обозначается риск избыточной диверсификации: расширение ассортимента выше определённого уровня не обеспечивает сопоставимого роста рыночных показателей и требует дополнительных инвестиций в разработку, логистику и запасы. И.С. Балакшин описывает практики продавцов на российских маркетплейсах, где диверсификация ассортимента и создание дополнительных запасов используются как подготовка к резким изменениям спроса¹⁹. К.И. Миронова и В.В. Любецкий подчёркивают потребность российских маркетплейсов в диверсифицированном ассортименте и инновационных бизнес-моделях для укрепления конкурентных позиций²⁰, а отчёт INFOLine относит диверсификацию к базовым трендам non-food ритейла 2024–2025 годов, связывая её с развитием B2B-сегмента, сервисных пакетов и омниканальных форматов²¹. Для компаний, работающих с корпоративными клиентами, диверсификация ассортимента связана как с распределением споровых рисков, так и с интеграцией в бизнес-процессы клиента: расширение ассортимента в сторону сервисных компонентов, расходных материалов и сопутствующей продукции увеличивает долю встроенных продаж, зависящих от удобства закупок, надёжности поставок и соответствия регламентам клиента.

Обобщение исследований позволяет рассматривать диверсификацию ассортимента как систему, включающую перераспределение рисков между категориями и сегментами, управление

¹⁵ Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness—evidence from Iran. *Risks*. 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.

¹⁶ Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. *eCo-Buss*. 2024. Vol. 6. P. 1389. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.

¹⁷ Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. *International Journal of Current Science Research and Review*. 2023. Vol. 6, № 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.

¹⁸ Tanusondjaja A., Nencyz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. *Journal of Marketing Management*. 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1880. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

¹⁹ Балакшин И.С. Факторы неопределённости в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023*. — Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 21.

²⁰ Миронова К.И., Любецкий В.В. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику. *Прогрессивная экономика*. 2025. № 5. С. 167. DOI: 10.54861/27131211_2025_5_165.

²¹ Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России 2025 года. Итоги 2024 года и тенденции 2025 года. — СПб.: INFOLine, 2025. — URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.

сложностью портфеля, работу с предпочтениями потребителей и корпоративных клиентов и адаптацию к изменениям рыночной среды в электронной коммерции и на маркетплейсах.

Обсуждение. Сопоставление теоретических и эмпирических результатов уточняет границы эффективности диверсификации ассортимента как инструмента управления рисками. Расширение ассортимента снижает уязвимость перед провалами спроса, но при слабой операционной архитектуре ведёт к росту затрат и устойчивой части расходов. Для систематизации подходов к диверсификации с позиции коммерческого риска выделены несколько групп стратегий (см. табл. 1).

Таблица 1

Стратегии диверсификации ассортимента и их влияние на коммерческие риски

Тип стратегии диверсификации	Содержание стратегии	Основной механизм влияния на коммерческий риск
Горизонтальная в смежных категориях ²²	Добавление товаров, близких по технологии и целевой аудитории	Распределение спровых рисков между взаимозаменяемыми и дополняющими товарами, выравнивание выручки
Концентрическая на основе компетенций ²³	Расширение ассортимента за счет продуктов, использующих существующие ресурсы и технологии	Сдерживание инвестиционного и операционного риска за счет использования уже освоенной инфраструктуры
Канальная через маркетплейсы и омниканал ²⁴	Увеличение ассортимента в цифровых каналах и развитие B2B-направлений	Снижение риска потери клиентов и зависимости от одного канала, диверсификация трафика и источников выручки
Оппортунистическая «широкая» ²⁵	Нерегулируемое расширение ассортимента по несвязанным категориям	Рост сложности портфеля, усиление риска неликвидов, «липкость» издержек и сжатие маржинальности

Для ритейлеров и B2B-поставщиков, ориентированных на сохранение маржинальности без ценовой гонки, наибольшую ценность имеют горизонтальная и концентрическая диверсификация, которые позволяют расширять базу выручки при контролируемых операционных рисках. Новые позиции в этом случае дополняют существующую номенклатуру через форматы, упаковки и сервисные компоненты, ориентированные на потребности целевых сегментов. При запуске новых продуктов в B2B-сегменте существенное значение имеет совместимость решения с процессной архитектурой клиента: устойчивый продажный поток опирается на цену, ассортимент и интеграцию в ИТ-системы, логистику и процедуры закупок. Для корпоративного сектора диверсификация предполагает понимание процессов клиента и проектирование продуктов и сервисов как модулей, которые встраиваются в его регламенты и инфраструктуру.

Работы Ю.С. Пратамы и М. Ракиба подтверждают, что диверсификация, согласованная с бренд-капиталом и ожиданиями потребителей, усиливает влияние бренда на решения о покупке и повышает удовлетворённость ²⁶, а результаты А. Танусонджаджи указывают на слабую связь динамики ассортимента с краткосрочными рыночными показателями ²⁷. В совокупности это подчеркивает значимость

²² Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. Vol. 11. P. 41. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.

²³ Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 125.

²⁴ Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023. – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 25.

²⁵ Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness—evidence from Iran. Risks. 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. P. 16. DOI: 10.3390/risks12100150.

²⁶ Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. eCo-Buss. 2024. Vol. 6. P. 1383. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.

²⁷ Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. Journal of Marketing Management. 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1802. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

адресной диверсификации по сравнению с механическим наращиванием числа SKU. Диверсификация ассортимента снижает риск неуспешного запуска новых продуктов при условии увязки с бренд-архитектурой и процессами клиентов; случайное расширение линейки ведёт к размыванию фокуса и росту операционных рисков.

Целесообразно выделить набор инструментов, которые формируют «каркас» управления коммерческими рисками в рамках диверсификационной стратегии (см. табл. 2).

Таблица 2

**Инструменты минимизации коммерческих рисков
при диверсификации ассортимента и запуске новых продуктов**

Направление управления	Инструмент	Ожидаемый эффект для коммерческого риска
Управление сложностью и издержками ²⁸	Ограничение расширения ассортимента рамками существующих компетенций и инфраструктуры; контроль продуктовой сложности и портфеля	Сдерживание роста постоянных и условно-постоянных затрат, снижение риска «липкости» издержек и неликвидов
Стратегическая конфигурация портфеля ²⁹	Выбор преимущественно горизонтальной и концентрической диверсификации с учетом синергий и распределения рисков между сегментами	Формирование устойчивого профиля выручки и снижение чувствительности к локальным шокам спроса
Согласование с процессами клиента ³⁰	Проектирование новых продуктов как решений, встроенных в бизнес-процессы клиентов (форматы поставки, сервис, ИТ-интеграция)	Снижение риска отказа при внедрении, повышение стабильности заказов, расширение несменяемой части ассортимента
Управление промом и лояльностью ³¹	Использование развивающих методов проектирования продукта (SCAMPER и др.), опора на бренд-капитал и таргетированную промподдержку	Повышение вероятности успешного запуска и снижения спорового риска за счет лучшего соответствия ожиданиям клиентов
Аналитика ассортимента и бренда ³²	Оценка взаимосвязи ширины ассортимента с проникновением, лояльностью и долей рынка и определение оптимального уровня ширины	Предотвращение избыточной диверсификации, не дающей сопоставимого эффекта для рыночных показателей

Расширение ассортимента целесообразно рассматривать как инструмент перераспределения рисков и усиления ценности предложения, а не как реакцию на спад спроса путем спонтанного добавления SKU. Оценка эффектов диверсификации должна учитывать не только выручку, но и динамику издержек, сложность портфеля и нагрузку на операционные процессы, особенно при разработке решений для корпоративных клиентов.

Заключение. Исследование показало, что диверсификация ассортимента выступает одним из центральных инструментов ограничения коммерческих рисков в нестабильной внешней среде.

²⁸ Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 4. С. 126.

²⁹ Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. Vol. 11. P. 37. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.

³⁰ Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023. – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 25.

³¹ Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. International Journal of Current Science Research and Review. 2023. Vol. 6, № 11. P. 7291. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.

³² Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. Journal of Marketing Management. 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1889. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

Первая задача позволила трактовать диверсификацию как механизм распределения рыночных и продуктовых рисков между категориями и сегментами и связать её тип с устойчивостью бизнеса к внешним шокам. Вторая задача решена через сопоставление работ по сложности продукции и «липкости» издержек с данными по динамике ассортимента промышленных предприятий и ритейлеров; установлено, что форсированное расширение ассортимента без контроля операционной архитектуры ведёт к росту постоянных затрат и повышает риск снижения прибыльности при падении выручки. Сформированная модель опирается на стратегическую конфигурацию портфеля, управление сложностью и издержками и интеграцию с бизнес-процессами клиентов; такая конструкция поддерживает маржинальность без ценовой гонки и снижает риск при запуске новых продуктов.

Список литературы

1. Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов. *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023.* – Moscow: Scientific Consultant, 2024. С. 17–27.
2. Кондрашова А.В., Такахо Э.Е. Направления повышения экономической эффективности функционирования фирмы. *Московский экономический журнал.* 2021. № 1. С. 481–500. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10046.
3. Миронова К.И., Любецкий В.В. Анализ развития маркетплейсов в России и их интеграции в международную экономику. *Прогрессивная экономика.* 2025. № 5. С. 165–177. DOI: 10.54861/27131211_2025_5_165.
4. Попов Н.Е. Влияние сложности продукции на устойчивое развитие промышленных предприятий. *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика.* 2022. № 4. С. 123–129.
5. Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России 2025 года. *Итоги 2024 года и тенденции 2025 года.* – СПб.: INFOLine, 2025. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.
6. Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics».* 2024. Vol. 11. P. 34–46. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.
7. Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness-evidence from Iran. *Risks.* 2024. Vol. 12, № 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.
8. Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. *eCo-Buss.* 2024. Vol. 6. P. 1382–1394. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.
9. Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. *International Journal of Current Science Research and Review.* 2023. Vol. 6, № 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.
10. Tanusondjaja A., Nencyz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. *Journal of Marketing Management.* 2025. Vol. 41, № 17–18. P. 1879–1905. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

References

1. Balakshin, I.S. «Uncertainty Factors in Managing Consumer Demand on Russian Marketplaces in the Light of Modern Challenges» in *Public Administration and Development of Russia: Civilizational Challenges and National Interests: International Conference Session IPACS RANEPА, Moscow, May 15–20, 2023.* Moscow: Scientific Consultant, 2024, pp. 17–27.
2. Kondrashova, A.V., Takakho, E. E. «Directions for Improving the Economic Efficiency of a Firm’s Functioning» in *Moscow Economic Journal*, 2021, no. 1, pp. 481–500. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10046.
3. Mironova, K.I., Lyubetsky, V.V. «Analysis of the Development of Marketplaces in Russia and Their Integration into the International Economy» in *Progressive Economy.* 2025. No. 5. Pp. 165–177. DOI: 10.54861/27131211_2025_5_165.
4. Popov N.E. The Impact of Product Complexity on the Sustainable Development of Industrial Enterprises. *Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics.* 2022. No. 4. Pp. 123–129.

5. Non-Food Retail and the Russian Consumer Market in 2025. Results of 2024 and Trends for 2025. — St. Petersburg: INFOLine, 2025. — URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/383/3832ecb38c216279e9c46c9675c73e62.pdf>.
6. Buzhymyska K., Tsaruk I., Pashchenko O., Svitlyshyn I. Impact of diversification on strategic business management. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». 2024. Vol. 11. P. 34–46. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.34.
7. Parsaei M., Askarany D., Maleki M., Rahmani A. Risk management in product diversification: the role of managerial overconfidence in cost stickiness-evidence from Iran. Risks. 2024. Vol. 12, No. 10. Art. 150. DOI: 10.3390/risks12100150.
8. Tarunay O., Pratama Y., Evien. The effect of product diversification and brand equity on purchase decisions with promotion strategy as a moderator. eCo-Buss. 2024. Vol. 6. P. 1382–1394. DOI: 10.32877/eb.v6i3.1170.
9. Rakib M., Azzahrah A., Jufri M. Product diversification to increase consumer satisfaction: a development research study. International Journal of Current Science Research and Review. 2023. Vol. 6, No. 11. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i11-33.
10. Tanusondjaja A., Nenycz-Thiel M., Dawes J., Kennedy R., Dunn S. Does size matter: how product assortment size is related to brand performance. Journal of Marketing Management. 2025. Vol. 41, no. 17–18. P. 1879–1905. DOI: 10.1080/0267257X.2025.2554128.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена после рецензирования 06.03.2026; принята к публикации 10.03.2026.

The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 06.03.2026; accepted for publication 10.03.2026.