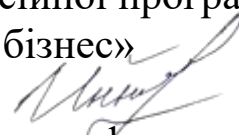


Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра

**на тему: «ТОВАРНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНИХ
КОМПАНІЙ»**

Виконала:
студентка групи УМБ-61
спеціальності 292 Міжнародні
економічні відносини,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»
Зорянська І.М. 
Керівник: д.е.н., професор
Шкодін І. В. 
Рецензент:

Харків – 2025

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародного бізнесу та консалтингу
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри
міжнародного бізнесу та консалтингу
Шкодін І.В.



(підпис, ініціали, прізвище)

«12» лютого 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Зорянської Інни Миколаївни

1. Тема роботи: «Товарна політика міжнародних компаній».

Керівник роботи д .е. н., проф. Шкодін І. В.

Затверджено наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/356 зі змінами від 16.09.2025 року № 4001-5/3289

2. Строк подання студентом роботи: «21» листопада 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

- розглянути сутність та завдання товарної політики у міжнародному бізнесі;
- визначити основні елементи міжнародної товарної політики;
- розглянути фактори впливу на міжнародну товарну політику;
- надати загальну характеристику та структуру міжнародної діяльності компанії BMW Group;
- розглянути інноваційно-конкурентні підходи BMW Group до формування товарного асортименту;
- провести аналіз результатів реалізації міжнародної товарної політики BMW Group;
- розглянути маркетингову стратегію BMW Group у контексті формування сучасної товарної політики;
- розкрити цифровізацію маркетингової діяльності BMW Group;
- провести SWOT-аналіз BMW Group та розглянути напрями вдосконалення міжнародної товарної політики.

4. План роботи

№ з/ п	Назви етапів роботи
1	Робота з літературою, опрацювання теоретичного матеріалу
2	Розробка плану роботи та його узгодження з керівником
3	Написання першого розділу роботи
4	Написання другого розділу роботи
5	Написання третього розділу роботи
6	Оформлення списку використаних джерел. Формування висновків до розділів та загального висновку роботи
7	Проходження першого етапу попереднього захисту роботи, робота над помилками, реагування на зауваження
8	Вичитування роботи студентом та керівником, відправка на перевірку на наявність запозичень
9	Написання анотації, отримання рецензії та відгуку
10	Підготовка презентації та роздаткового матеріалу
11	Підготовка доповіді для захисту кваліфікаційної роботи

5. Дата видачі завдання 12.02.2025

Студент



 підпис

І. М. Зорянська

ініціали, прізвище

Керівник роботи



 підпис

І. В. Шкодінa

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ..	9
1.1 Сутність та завдання товарної політики у міжнародному бізнесі	9
1.2 Основні елементи міжнародної товарної політики	15
1.3 Фактори впливу на міжнародну товарну політику.....	24
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ BMW GROUP	29
2.1 Загальна характеристика та структура міжнародної діяльності компанії BMW Group.....	29
2.2 Інноваційно-конкурентні підходи BMW Group до формування товарного асортименту	33
2.3 Аналіз результатів реалізації міжнародної товарної політики BMW Group	42
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ BMW GROUP У ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....	56
3.1 Маркетингова стратегія BMW Group у контексті формування сучасної товарної політики	56
3.2 Цифровізація маркетингової діяльності BMW Group.....	60
3.3 SWOT-аналіз BMW Group та напрями вдосконалення міжнародної товарної політики.....	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань та прискореного технологічного прогресу міжнародна товарна політика стає одним із ключових інструментів ефективної діяльності підприємств на світових ринках. Формування конкурентоспроможного товарного асортименту, адаптація продукції до вимог локальних ринків, розробка глобальних і регіональних товарних стратегій, а також впровадження інноваційних технологій є необхідними передумовами стабільного розвитку компаній у міжнародному середовищі. Саме тому дослідження міжнародної товарної політики потребує комплексного вивчення на теоретичному й практичному рівнях. Додаткової значущості темі надає аналіз діяльності компанії BMW Group – одного з провідних представників світового автомобільного ринку, який демонструє високий рівень адаптації, інноваційності та стратегічної гнучкості у формуванні власної міжнародної товарної політики.

В основу дослідження покладено аналіз теоретичних праць вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Є. П. Голубков, Н. Д. Еріашвілі, Г. Л. Багієв, Н. Книшова, Ф. Котлер, Т. Левіт, А. Н. Романов та інші, документи провідних міжнародних організацій, зокрема Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), матеріали міжнародних дослідницьких центрів, статистичні звіти, наукові публікації й електронні ресурси, присвячені питанням міжнародного маркетингу та товарної політики. Крім того, у роботі проведено аналіз статистичних та аналітичних матеріалів щодо тенденцій розвитку міжнародних товарних стратегій, інструментів глобального позиціонування товарів та поведінки споживачів у різних країнах. Значний обсяг інформації отримано також із офіційних сайтів BMW Group, її фінансових звітів, пресрелізів, матеріалів галузевих оглядів та інформаційних платформ.

Метою дипломної роботи є теоретичне узагальнення та практичний аналіз формування і реалізації товарної політики міжнародних компаній.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання:

- розглянути сутність та завдання товарної політики у міжнародному бізнесі;
- визначити основні елементи міжнародної товарної політики;
- розглянути фактори впливу на міжнародну товарну політику;
- надати загальну характеристику та структуру міжнародної діяльності компанії BMW Group;
- розглянути інноваційно-конкурентні підходи BMW Group до формування товарного асортименту;
- провести аналіз результатів реалізації міжнародної товарної політики BMW Group;
- розглянути маркетингову стратегію BMW Group у контексті формування сучасної товарної політики;
- розкрити цифровізацію маркетингової діяльності BMW Group;
- провести SWOT-аналіз BMW Group та розглянути напрями вдосконалення міжнародної товарної політики.

Об'єкт дослідження - процеси формування та реалізації товарної політики міжнародних компаній у глобальному конкурентному середовищі.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління товарною політикою міжнародної компанії, а також особливості їх застосування компанією BMW Group.

Методи дослідження. Метод синтезу та аналізу був застосований для визначення сутності міжнародної товарної політики, уточнення її змісту, структури та ключових елементів, а також для формування узагальненого визначення цього поняття. Історичний метод дозволив дослідити етапи становлення теорії міжнародної товарної політики, її еволюцію під впливом глобалізаційних процесів, а також проаналізувати історію створення та розвитку компанії BMW Group. Статистичний метод використовувався для

обробки й інтерпретації кількісних даних, зокрема аналізу фінансових показників BMW Group, динаміки продажів, структури збуту та змін попиту на різних ринках у 2015–2024 рр. Метод порівняння застосовувався для зіставлення товарних стратегій BMW Group із стратегіями її ключових конкурентів, а також для порівняльного аналізу структур попиту та ринкових тенденцій у різних країнах. SWOT-аналіз було використано для визначення сильних і слабких сторін BMW Group, можливостей і загроз зовнішнього середовища, що дало змогу комплексно оцінити конкурентну позицію компанії на світовому ринку та розробити рекомендації для подальшого функціонування компанії. Аналіз документів та інформаційних застосовано для опрацювання офіційних звітів, пресрелізів, електронних ресурсів, нормативних документів та наукових публікацій, що забезпечило достовірність і обґрунтованість отриманих висновків.

Основні результати дослідження:

- систематизовано ключові елементи міжнародної товарної політики BMW Group, зокрема її конкурентні переваги, стратегічні орієнтири та інноваційні напрями розвитку. На основі комплексного аналізу фінансових показників компанії за 2015–2024 рр., виявлено тенденції еволюції глобального позиціонування BMW Group та визначено основні драйвери її зростання на світових ринках;

- обґрунтовано вплив маркетингової стратегії BMW Group на формування міжнародних товарних рішень, що відображається в інтеграції брендингових концепцій, інноваційних технологічно-продуктових рішень та преміального позиціонування. У межах дослідження встановлено закономірності впливу стратегічних маркетингових пріоритетів на управління асортиментом, формування ціннісної пропозиції та розвиток емоційно-іміджевих характеристик бренду;

- сформовано рекомендації щодо вдосконалення міжнародної товарної політики BMW Group, які спрямовані на посилення інноваційної складової, оптимізацію асортиментної архітектури, розширення сегментної диференціації

та адаптацію товарної стратегії до сучасних трендів сталого розвитку й цифрової трансформації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління міжнародною товарною політикою підприємств, що функціонують на глобальних ринках. Отримані висновки мають практичне значення для підприємств, які прагнуть оптимізувати власні товарні стратегії, правильно поєднуючи стандартизацію, адаптацію та інноваційні підходи. Результати можуть бути використані в управлінні товарною політикою компаній автомобільної галузі та інших високотехнологічних секторів.

Апробація результатів дослідження. Основні результати та висновки дипломної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні перетворення міжнародного бізнесу», присвяченій 220-й річниці Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, що відбулась у квітні 2025 року [3].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких містить по три підрозділи, висновків та списку використаних джерел. Робота викладена на 86 сторінках (враховуючи список використаних джерел). У дослідженні наявні: 15 рисунків, 6 таблиць. Список використаних джерел містить 80 найменувань на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1 Сутність та завдання товарної політики у міжнародному бізнесі

Міжнародна товарна політика відіграє важливу роль у світовій економіці, визначаючи механізми регулювання торгівлі товарами, розвитку ринків і створення сприятливих умов для міжнародної кооперації. Формування глобальної системи товарної політики є результатом історичних, економічних процесів, що включають становлення міжнародних організацій, переговори між країнами та розробку торговельних угод.

Перші спроби створення системи міжнародної товарної політики можна простежити ще в середині XX століття, коли після Другої світової війни відбувся перегляд глобальних торговельних відносин. Однією з ключових подій стало заснування Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) у 1964 році, яка поставила за мету створення сприятливих умов для розвитку країн, що розвиваються, шляхом стабілізації цін на товари, усунення торговельних бар'єрів і забезпечення справедливого доступу до світових ринків [23].

Дослідники виокремлюють п'ять основних періодів формування принципів міжнародної товарної політики:

- 1948–1960 рр. – розвиток товарних ринків (інструмент: товарні угоди);
- 1961–1973 рр. – стабілізація цін (інструмент: буферні запаси);
- 1974–1982 рр. – стабілізація умов торгівлі (інструменти: виробничі квоти, індексація);
- 1983–1991 рр. – управління борговою кризою (інструменти: компенсація експортних надходжень, диверсифікація);
- 1992–2000 рр. – управління ресурсами (інструменти: прозорість ринку, екологічний контроль) [62].

Варто зазначити, що особливістю товарних ринків є різноманітність якості продукції, високі бар'єри для входу, обмежений життєвий цикл виробничих потужностей і низька еластичність пропозиції. Це, в свою чергу, спричинило визнання таких інструментів, як квоти чи цінове регулювання, навіть попри їхній вплив на обмеження конкуренції. Однак подальша глобалізація та лібералізація ринків показали, що економічні підстави для жорсткого регулювання поступово слабшають. У зв'язку з цим майбутня концепція міжнародної товарної політики повинна спиратися на чотири основні засади:

- узгодженість із політиками у сфері торгівлі, розвитку, екології та технологій;
- підвищення прозорості ринків через посилення потенціалу міжнародних органів;
- забезпечення чесної конкуренції та справедливого доступу до ринку для нових учасників;
- дотримання принципів сталого розвитку з акцентом на сучасному управлінні природними ресурсами [62].

Як зазначалось раніше, міжнародна товарна політика пройшла складний еволюційний шлях, формуючи глобальні механізми регулювання ринків та сприяючи економічному розвитку країн через систему міжнародних угод, фінансових інструментів і торговельних норм. На сучасному етапі вона розглядається не лише як історично сформована система регулювання, а й як комплексна стратегія управління потоками товарів на світових ринках.

Різні міжнародні організації пропонують власні визначення поняття «товарна політика» та «міжнародна товарна політика», акцентуючи увагу або на інтересах виробників і експортерів, або на механізмах регулювання глобальних ринків. Це свідчить про багатогранність даного явища та його ключову роль у формуванні сучасної міжнародної економічної системи. Крім того, деякі дослідники розглядають дане поняття переважно з позиції виробника: так, Є. П. Голубков наголошує, що товарна політика полягає у

раціональному формуванню та управлінню товарним асортиментом. Інші автори, зокрема А. Н. Романов, трактують її як складову маркетингової діяльності підприємства. Н. Д. Еріашвілі пропонує узагальнений підхід, поєднуючи обидві точки зору – виробника й споживача, акцентуючи увагу на забезпеченні конкурентоспроможності продукції [15].

1. Товарна політика – це сукупність заходів та процесів, що здійснюються компанією з метою формування та визначення асортименту продукції [5].

2. Міжнародна товарна політика – це напрям дій виробника (експортера), який спирається на підходи до формування асортименту товарів та послуг для певних сегментів зарубіжних ринків [9].

3. Товарна політика охоплює всі стратегічні рішення, які компанія приймає під час розробки свого асортименту продуктів і послуг. Як центральний компонент маркетингового комплексу, вона визначає, які продукти або товари пропонує компанія та як вони розроблені – наприклад, з точки зору характеристик товару, якості, дизайну, бренду та упаковки. Це може допомогти компанії виділитися на ринку та отримати конкурентну перевагу, краще задовольняючи потреби клієнтів і таким чином підвищуючи їхню задоволеність і лояльність [8, 69].

Таким чином, узагальнюючи наведені підходи, можна визначити, що міжнародна товарна політика – це комплекс стратегічних рішень і заходів підприємства, спрямованих на формування, розвиток та управління асортиментом товарів і послуг на зарубіжних ринках з урахуванням їхніх потреб, глобальних економічних тенденцій і конкурентного середовища.

Основними завданнями міжнародної товарної політики є:

- стабілізація цін на сировинні товари та мінімізація ризиків для країн-експортерів;
- стимулювання експорту та розширення ринків збуту шляхом укладання міжнародних угод та усунення торговельних бар'єрів;

- регулювання конкуренції та протидія антиконкурентним практикам у міжнародній торгівлі;

- формування стандартів якості та сертифікаційних вимог, які забезпечують відповідність продукції міжнародним нормам;

захист інтересів країн, що розвиваються, у міжнародній торгівлі [8, 9].

Перед виходом на міжнародний ринок компанія повинна визначитися, чи буде вона стандартизувати свій товар повністю, чи адаптувати окремі складові відповідно до вимог конкретних країн. Стандартизація передбачає уніфікацію продукції для багатьох ринків, що дозволяє знизити витрати та підтримати єдиний імідж бренду [11].

Адаптація орієнтується на пристосування товару до локальних умов споживання, законодавчих вимог, культурних традицій або природних особливостей і може включати зміни характеристик, дизайну, упаковки, сервісу або створення нових моделей продукції для окремих країн. Часто це зумовлено нормативними вимогами (наприклад, рівень шуму, технічні стандарти, маркування) та соціокультурними факторами [11]. У сучасній практиці застосовується стратегія «глокалізації», яка поєднує стандартизацію там, де це можливо та адаптацію там, де це необхідно [11].

Вибір міжнародної товарної стратегії є ключовим моментом у формуванні товарної політики підприємства. Міжнародна товарна стратегія визначається як розробка товарного асортименту на тривалий період з урахуванням особливостей зарубіжного ринку та етапу розвитку підприємства. При виході на зовнішній ринок підприємство може обирати між трьома основними підходами [17]:

1. Стандартизація товару – передбачає незмінність товару при різних ринкових умовах. Такий підхід дозволяє знизити витрати на виробництво, логістику та маркетинг, забезпечити ефект масштабу та єдиний імідж бренду. Основні види стандартизації включають пошук покупця, пошук нових сфер застосування та забезпечення зовнішньої відмінності товару [17].

2. Адаптація товару – передбачає зміну характеристик продукції відповідно до умов конкретної країни та споживчих переваг. Адаптація може бути добровільною (зміна дизайну, якості, комплектації відповідно до смаків, доходів або технічної грамотності споживачів) або обов’язковою (законодавчі стандарти, тарифні бар’єри, технічні норми, кліматичні особливості) [17].

3. Розробка нового товару – створюється спеціально для конкретного зовнішнього ринку, включно з «піонерними» товарами або експортними модифікаціями. Цей підхід включає етапи від висування ідей до серійного виробництва, із врахуванням потреб ринку та потенційних можливостей підприємства [17].

При цьому підприємство може одночасно модифікувати товар і комунікаційні засоби, виділяючи чотири варіанти: товар і комунікації однакові для всіх ринків; змінюються лише комунікації; змінюється лише товар; змінюються обидва елементи. Вибір конкретної стратегії визначається культурними, мовними, релігійними, кліматичними та економічними особливостями ринку [17].

Успіх міжнародної товарної стратегії залежить від точного розуміння потреб цільового ринку, конкурентного середовища, здатності підприємства забезпечити необхідний рівень виробництва, сервісу та маркетингового супроводу. Всі ці фактори залишаються контрольованими для компанії, і саме ефективний менеджмент визначає її здатність досягти довгострокових конкурентних переваг на зовнішніх ринках [17].

Залежно від того, наскільки підприємство уніфікує або змінює свої товари для зарубіжних ринків, у науковій літературі виділяють два основні підходи до класифікації видів міжнародної товарної політики, що схематично показано на рис. 1.1.

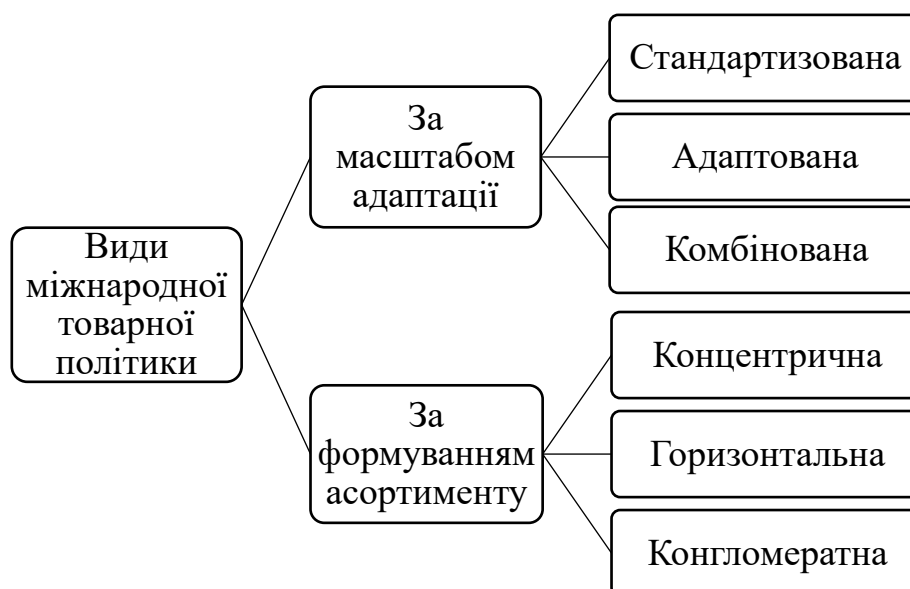


Рисунок 1.1 – Класифікація видів міжнародної товарної політики

Джерело: розроблено автором за даними [62].

1. За масштабом адаптації:

1.1 Стандартизована політика – компанія пропонує однаковий товар у різних країнах без змін [62].

1.2 Адаптована політика – товар змінюється з урахуванням особливостей кожного ринку: кліматичних умов, доходів, законодавства, звичок споживання тощо [62].

1.3 Комбінована політика (глокалізація) – поєднання уніфікації з незначною адаптацією (наприклад, зміна комплектацій або дизайну для певного регіону) [62].

2. За принципом формування асортименту:

2.1 Концентрична товарна політика – пошук нових товарів, близьких до вже наявних у технологічному чи ринковому аспекті, але орієнтованих на нову аудиторію [62].

2.2 Горизонтальна товарна політика – розвиток існуючого товару без зміни технології [62].

2.3 Конгломератна товарна політика – освоєння виробництва абсолютно нових товарів, які не пов'язані з попереднім асортиментом [62].

Отже, міжнародна товарна політика виступає багатогранним інструментом регулювання глобальних ринків, поєднуючи історично сформовані механізми і сучасні підходи до управління асортиментом, адаптації товарів до вимог конкретних країн та вподобань споживачів. Для практичного застосування цих підходів важливо розглянути основні елементи міжнародної товарної політики, що безпосередньо впливають на ефективність товару на зовнішніх ринках, зокрема життєвий цикл товару, формування асортименту, упаковку та брендинг у міжнародному маркетингу.

1.2 Основні елементи міжнародної товарної політики

Для розробки та вибору ефективної міжнародної товарної політики перш за все важливо розуміти, що представляє собою поняття «товар» та його життєвий шлях на ринку. Загалом у маркетинговій практиці товар прийнято розглядати з трьох основних аспектів – технологічного, економічного та психологічного – продемонстровано на рис.1.2.

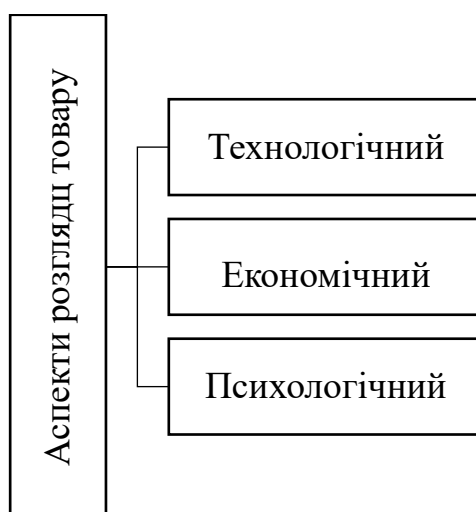


Рисунок 1.2 – Аспекти розгляду товару в маркетинговій практиці

Джерело: розроблено автором за даними [17].

- з технологічного погляду товар є об'єктом, що володіє певними фізичними, хімічними чи іншими технічними властивостями. Ці характеристики описуються конкретними параметрами, які визначають рівень якості та функціональності продукту [17].

- з економічного аспекту товар розглядається як матеріальний або нематеріальний об'єкт (послуга), який має певну корисність і здатний задовольняти потреби споживачів [17].

- з психологічного аспекту товар сприймається як сукупність уявлень та асоціацій у свідомості споживача – тобто як певний образ або імідж продукту [10].

Підсумувавши можна сказати, що товар є багатогранним поняттям, що охоплює сукупність характеристик і властивостей, які визначають його корисність для споживача, де основною з цих властивостей виступає споживча цінність, тобто здатність товару задовольняти певні потреби або бажання покупця.

Товари, як правило, класифікують на споживчі (призначені для особистого користування) та виробничого призначення (використовуються у процесі створення інших товарів чи послуг). Відмінність між цими групами полягає не лише у сфері застосування, але й у мотивації придбання. Так, купівля споживчих товарів є результатом індивідуального або сімейного вибору, тоді як придбання товарів виробничого призначення здебільшого здійснюється на основі колегіального прийняття рішень особами, які займають різні управлінські посади [7, 18].

Споживчі товари класифікуються за характером використання та типом поведінки споживачів. Залежно від тривалості використання, розрізняють:

- товари короткочасного використання (які споживаються швидко, наприклад, продукти харчування);
- товари тривалого використання (що зберігають свої властивості протягом тривалого часу, наприклад, техніка, меблі);
- послуги, які є нематеріальною формою задоволення потреб [7, 18].

- Відповідно до поведінки покупців та їх звичок у процесі придбання, споживчі товари поділяються на такі групи:
- товари повсякденного вибору, до яких належать товари постійної потреби, імпульсивного попиту та товари для нагальних потреб.
- товари ретельного вибору, що потребують порівняння за якістю, дизайном або ціною перед придбанням.
- престижні товари, споживання яких пов'язане з демонстрацією соціального статусу.
- товари пасивного вибору, на які у споживача зазвичай немає попереднього наміру придбання [7, 18].

Товари виробничого призначення класифікуються за певними групами: основне обладнання; допоміжне обладнання; вузли й агрегати; основні матеріали; допоміжні матеріали та сировина [7, 18].

Дослідивши можна сказати, що товари можуть відрізнятися за своїм призначенням, характером споживання та поведінковими особливостями покупців. Проте незалежно від виду, кожен товар має певний період існування на ринку – від моменту його появи до повного зняття з продажу. Для глибшого розуміння сутності товару, закономірностей зміни його попиту та прибутковості важливо враховувати, що жоден товар не залишається конкурентоспроможним безкінечно довго.

З метою пояснення цих процесів у 1965 році американський економіст Теодор Левіт розробив концепцію життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка стала основою сучасного підходу до стратегічного управління товарною політикою підприємства [4, 7].

Життєвий цикл товару – це концепція, що передбачає аналіз динаміки збуту, прибутковості, поведінки споживачів, конкурентного середовища та маркетингових стратегій на різних етапах перебування товару на ринку. Вона дає змогу своєчасно визначати необхідність зміни маркетингових інструментів, адаптації товарної стратегії чи оновлення асортименту для підтримання стабільного попиту [4].

Відповідно, життєвий цикл товару охоплює період, протягом якого товар представлений на ринку – починаючи з моменту його впровадження і закінчуючи етапом зняття з продажу [68]. Типову динаміку цього процесу наведено на рисунку 1.3 нижче:

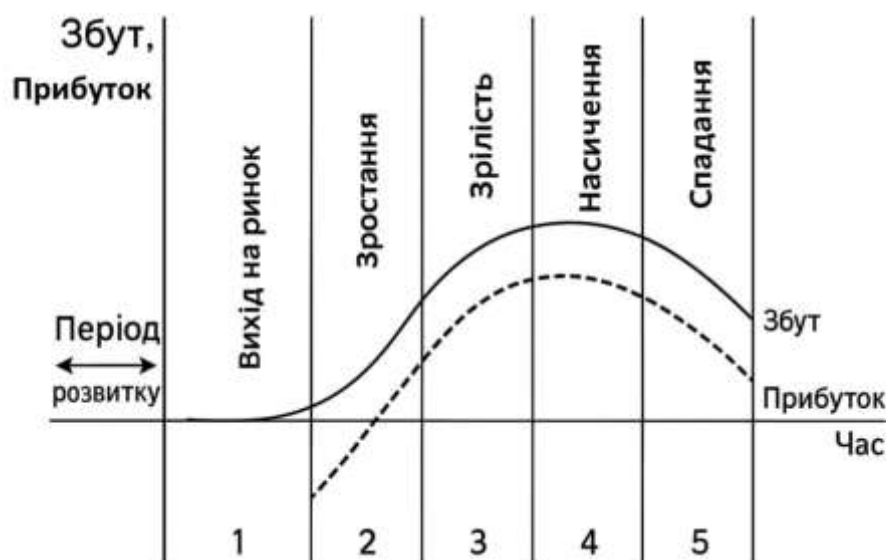


Рисунок 1.3 – Фази життєвого циклу товару

Джерело: розроблено автором за даними [4].

У класичній моделі розрізняють п'ять основних етапів життєвого циклу товару:

1. Впровадження – початковий етап, коли товар лише виходить на ринок. На цьому етапі підприємство зазнає значних витрат на дослідження, просування, рекламу та формування первинного попиту. Продажі зростають повільно, а прибутковість є низькою через великі витрати на маркетинг і налагодження збутових каналів [3, 68].

2. Зростання – фаза активного збільшення обсягів продажів, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду. На цьому етапі попит зростає стрімко, витрати на одиницю продукції зменшуються завдяки ефекту масштабу, а підприємство отримує стабільний прибуток. Конкуренція починає посилюватися, що вимагає чіткого позиціонування товару [3, 68].

3. Зрілість – період стабілізації попиту, коли товар досягає максимальної частки ринку. Продажі залишаються високими, але темпи зростання сповільнюються. Конкуренція загострюється, а головним завданням підприємства стає збереження ринкової позиції, підтримання лояльності споживачів і пошук шляхів диференціації продукції [3, 68].

4. Насичення – етап, коли ринок уже повністю охоплений, а попит стабілізується на межі можливостей. Обсяги продажів починають поступово знижуватися, а прибуток зменшується через перенасичення споживачів аналогічними пропозиціями. Для подовження життєвого циклу товару компанії часто застосовують стратегії оновлення продукту, модернізації дизайну або виходу на нові сегменти ринку [3, 68].

5. Спад – завершальна фаза життєвого циклу, коли попит поступово зменшується внаслідок появи інноваційних продуктів, змін споживчих уподобань або технологічного прогресу. На цьому етапі підприємство може прийняти рішення про зняття товару з виробництва, заміну його новою моделлю або переорієнтацію ресурсів на інші продукти [3, 68].

Розуміння природи товару, його характеристик та сприйняття з боку різних учасників ринку – споживачів, виробників, посередників – є фундаментом для формування ефективної міжнародної товарної політики. Адже товар не є статичним об'єктом: він постійно розвивається, змінюється, набуває нових властивостей або, навпаки, втрачає актуальність під впливом ринкових тенденцій, технологічних змін чи споживчих уподобань.

Наступним важливим етапом у розробці міжнародної товарної політики є формування товарного асортименту. Саме на цьому етапі підприємство переходить від створення окремого продукту до системного управління всією сукупністю товарів, які воно пропонує на ринку.

Асортимент визначає різноманітність продукції, що представлена підприємством у межах певного ринку чи країни. У міжнародній діяльності виділяють термін «асортиментна політика підприємства», який трактують по різному.

Зокрема, Г. Л. Багієв визначає асортиментну політику як важливу частину товарної політики, що передбачає формування альтернативного набору товарних груп, типів і брендів, а також оптимальне співвідношення між моделями та їхніми модифікаціями. Н. Книшова підкреслює, що асортиментна політика включає набір дій і принципів, які забезпечують безперервність та доцільність управління товарним асортиментом. Згідно з Ф. Котлером, асортиментна політика полягає у визначенні та забезпеченні структури товарів, що виробляються і реалізуються підприємством відповідно до його поточних та стратегічних цілей [67].

Підсумувавши можна сказати, що асортиментна політика є системою стратегічних і тактичних рішень, що визначають ефективність діяльності компанії на міжнародному ринку та її здатність задовольняти різноманітні потреби споживачів.

У процесі формування асортименту виділяють кілька основних понять:

1. Асортиментна позиція – це конкретна модель, марка чи різновид товару, який пропонується споживачам [6, 17].
2. Асортиментна група – об'єднує кілька позицій, що мають спільне призначення або належать до одного типу продукції. Сукупність усіх асортиментних груп підприємства становить його товарний асортимент, який характеризується двома головними параметрами – шириною та глибиною [6, 17].

2.1 Ширина асортименту відображає кількість асортиментних груп, які пропонує підприємство на ринку. Чим ширший асортимент, тим більше напрямів діяльності охоплює компанія, забезпечуючи різноманітність товарів і підвищуючи стійкість до змін попиту. Водночас широкий асортимент вимагає значних фінансових та виробничих ресурсів [12, 17].

2.2 Глибина асортименту визначає кількість окремих товарних позицій у межах однієї групи. Висока глибина дає змогу задовольнити потреби різних споживчих сегментів у межах одного виду товару, посилити лояльність

споживачів і зменшити ризик появи конкурентів із подібною продукцією [12, 17].

Таким чином, формування оптимальної структури асортименту є стратегічним рішенням, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. Воно дає змогу ефективно поєднувати стандартизацію і адаптацію товарної політики, орієнтуючись на особливості конкретних країн і споживчих груп.

Після формування товарного асортименту важливим етапом стає визначення того, як саме продукція буде представлена споживачам – через які візуальні, функціональні та емоційні елементи вона формуватиме свій образ і викликатиме асоціації у покупців.

У цьому контексті ключову роль відіграють брендинг, дизайн і позиціонування, які забезпечують впізнаваність продукції, формують її унікальність і підкреслюють конкурентні переваги компанії на міжнародних ринках.

У маркетинговій практиці брендинг трактується як процес створення стійкого образу товару або компанії, який формує позитивне сприйняття у споживачів і забезпечує довгострокову лояльність. Це не лише розробка логотипу чи назви, а цілісна стратегія управління враженнями, асоціаціями та емоціями споживачів. Бренд стає носієм певних цінностей, що відображають філософію підприємства, стиль життя та очікування його клієнтів [16, 57, 76].

У структурі брендингу виділяють два ключові напрямки – корпоративний брендинг і брендинг продукту:

1. Корпоративний брендинг охоплює створення та підтримку іміджу компанії в цілому: її історію, місію, корпоративні кольори, візуальну ідентичність, цінності та слоган. Він визначає сприйняття всієї організації й формує довіру до її товарів [16, 57, 76].

2. Водночас брендинг продукту або товару зосереджується на створенні окремої ідентичності для конкретного товару або товарної лінійки. Такий підхід дозволяє сформувати унікальний образ, який може відрізнитися

навіть від материнського бренду. Продукт отримує власне ім'я, логотип, дизайн упаковки, кольорову палітру та комунікаційний стиль, що робить його «міні-брендом» у межах загальної корпоративної стратегії [16, 57, 76].

Ідентичність продукту формується в результаті комплексного поєднання низки взаємопов'язаних елементів, що спільно створюють цілісне уявлення про товар у свідомості споживача. Ключовими складовими цього процесу виступають:

- дизайн логотипу та фірмова символіка, які забезпечують візуальну впізнаваність бренду;
- назва та опис продукту, що відображають його унікальні характеристики та сприяють формуванню асоціацій;
- дизайн упаковки, який поєднує естетичні та функціональні аспекти;
- кольорова палітра, що має психологічний вплив на сприйняття товару;
- послідовність візуального стилю, яка підтримує сталість іміджу бренду, зміцнює довіру споживачів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку [16, 57, 76].

Позиціонування виступає логічним продовженням брендингу, оскільки воно конкретизує, як саме споживач сприймає бренд і яку роль цей бренд відіграє у конкурентному середовищі.

Під позиціонуванням бренду розуміють цілеспрямований процес визначення мети, цінностей та унікальної переваги торгової марки, що забезпечує її диференціацію на ринку. Це стратегічний напрям діяльності підприємства, спрямований на формування чітких асоціацій і значень, які створюють стійкий, впізнаваний образ бренду у свідомості споживачів. Добре позиціонований бренд – це не лише товар або послуга, а комплексний споживчий досвід, що поєднує функціональні характеристики, емоційні вигоди та систему цінностей, близьких цільовій аудиторії [16, 57, 77].

Ефективне позиціонування бренду ґрунтується на кількох ключових принципах:

1. Мета бренду – визначає його місію, роль і соціальну значущість у суспільстві. Вона виходить за межі отримання прибутку та передбачає створення доданої цінності для споживачів і суспільства загалом, мотивуючи як працівників компанії, так і клієнтів [16, 57, 77].

2. Цінності бренду – відображають внутрішню філософію підприємства, формують його репутацію й довіру споживачів. Вони мають бути автентичними, сталими та узгодженими з очікуваннями цільової аудиторії [16, 57, 77].

3. Диференціація – забезпечує унікальність бренду та визначає його конкурентну перевагу на глобальному ринку. Вона реалізується через інновації продукту, технологічні нововведення, екологічні рішення або нестандартний дизайн, що дозволяє зайняти унікальну ринкову нішу [16, 57, 75, 77].

4. Цільова аудиторія – це ключовий чинник позиціонування, адже розуміння її потреб, мотивацій і культурних особливостей дає змогу адаптувати комунікаційні повідомлення до особливостей кожного національного ринку [16, 57, 75, 77].

5. Ціноутворення – відіграє стратегічну роль у формуванні сприйняття якості та цінності товару. Висока ціна позиціонує бренд як преміальний, а нижча – як доступний варіант [16, 57, 75, 77].

6. Рівень сервісу та ресурси компанії – ефективне позиціонування потребує, щоб компанія мала достатні ресурси та корпоративну культуру для виконання очікувань споживачів. Недостатність ресурсів або низький рівень сервісу знижує ефективність позиціонування та сприйняття бренду на ринку [16, 57, 75].

Розробка ефективного позиціонування бренду передбачає реалізацію низки послідовних етапів. До них належать:

- проведення комплексних маркетингових досліджень з метою аналізу конкурентного середовища;
- вивчення споживчих уподобань і визначення ринкових тенденцій;
- чітке формулювання місії та цінностей бренду;

- розробка унікальної ціннісної пропозиції, що пояснює, чому споживач має обрати саме цей бренд;
- створення послідовного стилю комунікації й візуальної ідентичності;
- систематичний моніторинг і коригування позиціонування відповідно до змін у ринковому середовищі [16, 77].

Таким чином, брендинг і позиціонування у міжнародній товарній політиці є взаємопов'язаними складовими, які визначають рівень успішності виходу компанії на глобальні ринки. Якщо брендинг формує цілісний образ компанії та її продукції, то позиціонування визначає, як цей образ сприймається і закріплюється у свідомості споживачів. Взаємодоповнюючи одне одного, ці елементи забезпечують стратегічну стабільність підприємства, сприяють зростанню його ринкової вартості та формують довгострокову конкурентну перевагу на міжнародному рівні.

1.3 Фактори впливу на міжнародну товарну політику

Міжнародна товарна політика формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають можливості підприємства щодо створення, адаптації, просування та реалізації продукції на закордонних ринках, які представлено на рисунку 1.2.

У межах дослідження особливу увагу приділено саме зовнішнім факторам, оскільки вони визначають специфіку функціонування підприємств на світовому ринку, створюють бар'єри для входу, впливають на конкурентоспроможність та визначають характер адаптації товарної політики до вимог кожної країни.



Рисунок 1.2 – Фактори впливу на міжнародну товарну політику

Джерело: розроблено автором за даними [18].

1. Економічне середовище є базовим зовнішнім чинником, що визначає масштаби та інтенсивність міжнародної діяльності підприємства. До основних економічних факторів належать: рівень валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, купівельна спроможність населення, рівень інфляції, стабільність національної валюти, а також стан платіжного балансу. Ці показники формують реальні можливості споживачів щодо придбання товарів та впливають на структуру попиту [2, 5].

У країнах з високим рівнем економічного розвитку підприємства мають більші можливості для впровадження інноваційних продуктів і розширення асортименту, тоді як на ринках, що розвиваються, товарна політика часто орієнтована на оптимізацію вартості та задоволення базових потреб споживачів. Крім того, економічна кон'юнктура впливає на рівень конкуренції, можливість залучення інвестицій та визначає доцільність стандартизації чи адаптації товару до локальних умов [2, 5].

2. Політична стабільність держави, характер державного регулювання економіки та наявність торговельних бар'єрів є ключовими чинниками, що визначають умови ведення бізнесу на міжнародному рівні. Зокрема, політичні

ризика, пов'язані з нестабільністю уряду, зміною торговельної політики або санкційними обмеженнями, можуть суттєво впливати на вибір ринків і визначення стратегій товарної політики [2, 13].

3. Правове середовище охоплює систему законодавчих актів, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність, стандарти якості продукції, вимоги до маркування, сертифікації та екологічної безпеки. Відповідність законодавчим нормам країни-імпортера є необхідною умовою для виходу на новий ринок і забезпечення конкурентоспроможності продукції. У країнах Європейського Союзу, наприклад, стандарти гармонізовані через директиви та регламенти, що ускладнює для іноземних компаній процес адаптації, але водночас забезпечує високий рівень довіри споживачів [2, 13].

4. Соціальні та культурні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні міжнародної товарної політики, оскільки визначають особливості споживчої поведінки, систему цінностей і сприйняття бренду на різних ринках. До таких чинників належать: рівень освіти, соціальна структура населення, традиції, релігійні переконання, стиль життя, погодні умови, сімейний стан, національні звички та ментальні особливості споживачів [2, 80].

Для ефективного просування товару на зовнішніх ринках підприємства мають адаптувати не лише функціональні характеристики продукції, але й дизайн, упаковку, кольорову гаму, рекламні повідомлення, враховуючи культурні відмінності. Наприклад, колір або символ, що має позитивне значення в одній культурі, може бути сприйнятий негативно в іншій – культурна адаптація є необхідною умовою успішного позиціонування бренду та запобігання маркетингових помилок [2, 80].

5. Рівень науково-технічного розвитку країни безпосередньо впливає на якість товарів, швидкість інноваційних процесів і конкурентоспроможність продукції. У сучасних умовах глобалізації технологічні зміни відбуваються надзвичайно швидко, тому підприємства, які прагнуть утримати свої позиції на міжнародному ринку, повинні постійно оновлювати асортимент, впроваджувати нові технології виробництва та контролю якості [18].

Крім того, інноваційність товару стає одним із головних чинників його життєвого циклу: чим більш технологічно розвинений продукт, тим довше він залишається актуальним для споживача. Таким чином, технологічний розвиток виступає як каталізатор оновлення міжнародної товарної політики та розширення асортименту продукції [18].

Різноманітність факторів, що впливають на формування міжнародної товарної політики, зумовлює необхідність їх комплексного аналізу та в подальшому прийняття рішень стосовно стандартизації чи адаптації товарів. Обидва підходи мають свої переваги та недоліки.

Основними перевагами стандартизації є:

- скорочення витрат завдяки масовому виробництву;
- підвищення впізнаваності бренду на міжнародному рівні;
- спрощення управління якістю та контролю процесів;
- можливість швидкого виходу на нові ринки [14, 73].

Водночас стандартизація має і певні недоліки:

- ризик невідповідності товару локальним культурним або соціальним нормам;
- можливість втрати гнучкості та зниження конкурентоспроможності на специфічних ринках;
- обмежена адаптація до споживчих переваг [14, 73].

Адаптація продукції, навпаки, передбачає пристосування товару до вимог конкретного ринку. Її головні переваги полягають у:

- підвищенні задоволеності споживачів і лояльності до бренду;
- урахуванні культурних, мовних та соціальних особливостей;
- зміцненні позицій підприємства на локальному ринку [14, 73].
- Серед недоліків адаптації варто зазначити:
- зростання витрат на дослідження, виробництво та маркетинг;
- ускладнення управління міжнародною діяльністю;
- ризик порушення цілісності бренду через відмінності у позиціонуванні на різних ринках [14, 73].

Таким чином, ефективна міжнародна товарна політика потребує збалансованого підходу, що поєднує елементи стандартизації та адаптації залежно від особливостей цільового ринку. Лише комплексне врахування зовнішніх факторів і гнучке стратегічне планування дають змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції та успішно функціонувати у динамічному глобальному середовищі.

Висновки до розділу 1

У першому теоретичному розділі розглянуто сутність, етапи становлення та основні елементи міжнародної товарної політики, що забезпечує цілісне розуміння її змісту та ролі у світовій економіці. На основі узагальнення наукових підходів сформульовано, що міжнародна товарна політика – це комплекс стратегічних рішень і заходів підприємства, спрямованих на формування, розвиток і управління асортиментом товарів і послуг на зарубіжних ринках з урахуванням потреб споживачів, глобальних тенденцій і конкурентного середовища.

У роботі також висвітлено поняття товару, його життєвого циклу, особливості асортиментної політики (ширина, глибина, оновлення асортименту), а також значення брендингу й позиціонування у формуванні впізнаваності товару та лояльності споживачів. Загалом міжнародна товарна політика постає як комплексний інструмент, що поєднує теоретичні підходи та сучасні маркетингові практики управління товаром на світових ринках.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ BMW GROUP

2.1 Загальна характеристика та структура міжнародної діяльності компанії BMW Group

BMW Group (Bayerische Motoren Werke AG) – одна з провідних автомобільних корпорацій світу, яка спеціалізується на виробництві преміальних автомобілів і мотоциклів, а також наданні фінансових та мобільних послуг [29, 31].

Історія компанії бере початок з 1916 року, коли в Німеччині було засновано Bayerische Flugzeugwerke AG (BFW), що займалася виробництвом авіаційних двигунів. Після першої світової війни, у зв'язку із заборонаю виробництва військової техніки, компанія була змушена переорієнтуватися на цивільну продукцію, зокрема мотоцикли, звідки й розпочалася активна історія розвитку бренду [31].

Основні етапи становлення та розвитку компанії BMW Group можна поділити таким чином:

- 1916–1923 рр. – створення компанії та початковий етап діяльності;
- 1923 р. – випуск першого мотоцикла BMW R32, який заклав основу подальшого розвитку виробництва;
- 1928–1929 рр. – початок автомобільного виробництва та випуск першого серійного автомобіля під маркою BMW;
- 1945–1959 рр. – післявоєнна відбудова;
- 1960–1970-ті рр. – вихід на міжнародні ринки, випуск популярних моделей середнього класу, відкриття штаб-квартири BMW у Мюнхені (1973 р.) та створення BMW Motorsport GmbH;
- 1990-ті рр. – період глобальної експансії (відкриття Дослідницького та інноваційного центру, запуск виробництва у США, придбання бренду Rolls-Royce, відродження бренду MINI;

- 2000–2010 рр. – розширення модельного ряду та впровадження інновацій;
- 2013 р. – перехід до електромобільності (випуск перших електромобілів BMW i3, i8) та стратегій сталого розвитку, що включає екологічну відповідальність, зменшення викидів CO₂, підвищення енергоефективності виробництва та використання перероблених матеріалів [31, 39].

З огляду на масштаб діяльності та різноманітність напрямів бізнесу, логічним було розглянути організаційну структуру компанії BMW Group, яка забезпечує ефективне управління всіма її підрозділами.

Сучасна організаційна структура BMW Group є дивізіонально-матричною (гібридною) [33]. Вона поєднує риси функціональної та дивізіональної структур, забезпечуючи водночас спеціалізацію, ефективність і гнучкість управління, що продемонстровано на рис.2.1.

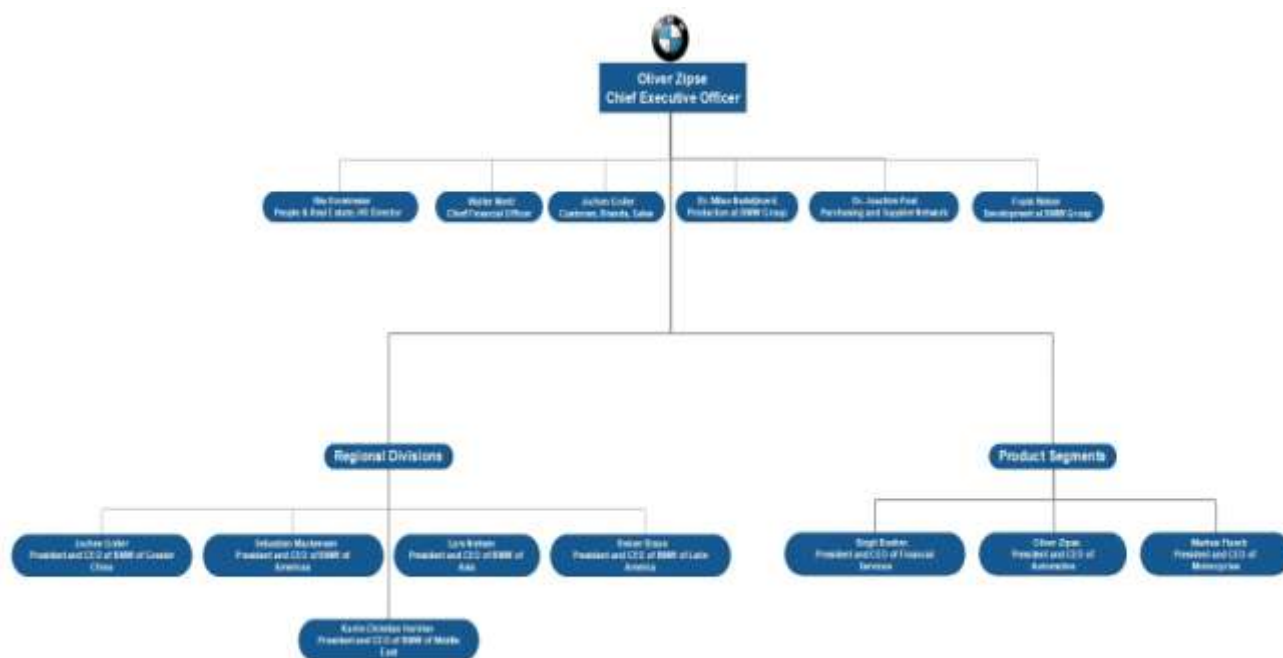


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління компанії BMW Group
Джерело: [33].

1. Функціональний рівень. На цьому рівні компанія поділена на ключові відділи:

1.1 Дослідження та розробки – створення нових технологій, моделей, систем безпеки та електромобільних рішень.

1.2 Виробництво – організація й контроль усіх етапів виготовлення автомобілів, оптимізація виробничих процесів, контроль якості.

1.3 Маркетинг і продажі – формування іміджу бренду, просування продукції, управління дилерською мережею.

1.4 Фінанси – управління прибутком, інвестиціями, контролінг і фінансові послуги.

1.5 Управління людськими ресурсами – розвиток персоналу, навчання, мотивація, формування корпоративної культури [41].

Такий поділ забезпечує експертність і високий рівень спеціалізації у кожній сфері діяльності компанії.

2. Дивізіональний рівень BMW Group має поділ за товарними та географічними ознаками, що дозволяє адаптувати діяльність до особливостей різних ринків [33].

Портфель брендів компанії має такий вигляд:

- BMW автомобілі.
- MINI автомобілі.
- Rolls-Royce автомобілі.
- BMW мотоцикли.
- BMW фінансові та мобільні послуги.

Кожен дивізіон є відносно самостійним бізнес-напрямом із власною системою управління, бюджетом і відповідальністю за прибутковість. Це дає змогу ефективно реагувати на зміни попиту та підтримувати високу якість продукції у різних сегментах – від масових преміум-моделей до люксових автомобілів і мотоциклів [41].

Географічні підрозділи:

- Європа.

- Північна Америка.
- Азія/Китай.
- Латинська Америка.
- Африка.
- Австралія [41].

Такий поділ дозволяє враховувати культурні, економічні та правові особливості локальних ринків, адаптувати продукцію та маркетинг до потреб споживачів. У межах цієї структури компанія сформувала глобальну виробничу мережу, яка охоплює понад 30 заводів у 15 країнах світу, що забезпечує гнучкість виробництва та скорочення логістичних витрат. Такий підхід дозволяє швидко адаптувати обсяги виробництва до коливань попиту, мінімізувати ризики перебоїв постачання та ефективно розподіляти ресурси між регіонами [63].

Німеччина залишається ядром виробничої системи BMW Group – тут розташовано п'ять основних підприємств (у Мюнхені, Дінгольфіngu, Лейпцигу, Регенсбурзі та Берліні), які є центрами технічних інновацій і розробки нових технологій [35, 37, 63].

За межами Європи компанія має значну присутність у США, Мексиці, Південній Африці, Індії, Китаї, Великій Британії та Австрії. Найбільший завод розташований у місті Спартанбург (США) – він є одним із провідних експортерів автомобілів зі США за вартістю. У Китаї BMW співпрацює з Brilliance Auto, утворюючи стратегічний виробничий хаб для азійського ринку [36, 38, 63].

3. Матричний рівень передбачає подвійну підзвітність працівників як функціональному керівнику (наприклад, директору з маркетингу), так і керівнику відповідного дивізіону (наприклад, MINI або Motorrad) [41]. Це сприяє тісній співпраці між відділами, прискорює обмін інформацією, підвищує ефективність управління та стимулює інновації. Такий підхід дозволяє компанії поєднувати стратегічне централізоване управління з гнучкістю операцій на місцях.

Завдяки чітко структурованій системі управління, BMW Group може успішно реалізовувати свої стратегічні цілі, зокрема в напрямі інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Далі розглянемо особливості інноваційної та конкурентної стратегії компанії.

2.2 Інноваційно-конкурентні підходи BMW Group до формування товарного асортименту

BMW Group один із провідних виробників автомобілів преміум-класу у світі. Компанія демонструє стійкі позиції на глобальному ринку, входячи до трійки найдорожчих автомобільних брендів, що свідчить про високий рівень довіри споживачів. BMW перебуває під значним конкурентним тиском з боку провідних автовиробників, які активно розвивають цифрові технології, електрифікацію та інноваційні сервіси. У таблиці 2.1 подано порівняльну характеристику основних конкурентів BMW Group на ринку автомобілів преміум- та спортивного класів, а також у сегменті електромобілів:

Таблиця 2.1 – Конкурентне середовище BMW Group станом на червень 2024 року

Сегмент ринку	Основні конкуренти	Ключові характеристики конкурентів	Переваги BMW Group
1	2	3	4
Преміум-клас	Mercedes-Benz, Audi, Lexus.	Цифровізація, сталий розвиток, акцент на комфорті та технологічних сервісах	Стабільна репутація, впізнаваний бренд, поєднання динаміки та комфорту.

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
Спортивні автомобілі	Porsche, Jaguar, Aston Martin.	Дизайн, акцент на потужності, емоційному досвіді керування.	Інноваційні системи приводу (М-серія), баланс між спортом та щоденною практичністю.
Масовий середньо-ціновий сегмент	Peugeot, Hyundai, Volkswagen	Орієнтація на доступність, економічність, локалізацію виробництва та широку лінійку компактних авто.	Позиціонування як преміум бренду, вищий рівень технологій та цінності продукту, що дозволяє брати преміальну маржу.
Електромобілі	Tesla, Nissan, Audi.	Повна електрифікація модельного ряду, автономне водіння, розвинена інфраструктура зарядних станцій.	Інтеграція електроплатформи у преміум-сегмент, стратегія сталого розвитку BMW і, розширення зарядної мережі, співвідношення ціна-якість.

Джерело: [26, 47]

Як видно з наведених даних, конкурентне середовище BMW Group характеризується високою насиченістю та динамічними змінами. Компанія зберігає сильні позиції у преміум- та спортивному сегментах, однак стикається

з посиленням конкуренції в електромобільному напрямі, де провідні виробники активно впроваджують інноваційні рішення.

З метою утримання лідерських позицій BMW Group реалізує багаторівневу конкурентну стратегію, що поєднує технологічну інноваційність, екологічну відповідальність та ефективність виробничих процесів. Компанія використовує стратегію диференціації (орієнтація на унікальність і якість продукту) у поєднанні з елементами лідерства за витратами, що забезпечує гнучкість у ціноутворенні та збереження преміального іміджу [27].

Основні напрями реалізації інноваційної стратегії компанії наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні напрями реалізації інноваційної стратегії BMW Group

Напрямок діяльності	Зміст та приклади впровадження	Очікувані результати / ефекти
Цифровізація та інноваційні функції	У 2024 році компанія представила глобальну інноваційну кампанію, що включає шість ключових цифрових функцій: - BMW Digital Key Plus – цифровий ключ у смартфоні або Apple Watch; - Асистент руху на автомагістралі – автоматизоване водіння із функцією зміни смуги поглядом; - Дистанційне керування паркуванням через додаток My BMW; - AirConsole – система ігор у салоні; - BMW Curve-Ahead View – проекційна система попередження про повороти; - Інтелектуальний персональний помічник з елементами штучного інтелекту.	Підвищення рівня безпеки, комфорту та інтерактивності користувачів, створення цифрової екосистеми BMW.
Електромобільність	Стратегічна мета – досягнення частки електромобілів понад 50% від загальних продажів до 2030 року. У 2025 році заплановано запуск моделей Neue Klasse	Підвищення енергоефективності, екологічності

	із шостим поколінням літій-іонних батарей, що забезпечують: - збільшення запасу ходу на 30%; - прискорене заряджання на 30%; - скорочення викидів CO ₂ при виробництві до 60% .	та технологічної конкурентоспроможності бренду.
Екологічна інноваційність	З 2023 року компанія переходить на веганські інтер'єри, що зменшують викиди CO ₂ при виробництві на 80% у порівнянні з натуральною шкірою. Використовуються перероблені матеріали. Будується новий завод в Угорщині для виробництва електромобілів платформи Neue Klasse з нульовими викидами CO ₂ (запуск – кінець 2025 р.).	Зменшення впливу на довкілля, розвиток сталого виробництва, підвищення екологічної репутації бренду, зниження логістичних ризиків.
Виробничі технології	Впровадження системи VPS (Value-added Production System) Концепція бережливого виробництва, оптимізація логістики та контролю якості. Використання: -Just-in-Time логістики; - AGV – автоматизованих візків; - колаборативних роботів; - IPP (Integrated Paint Process) -зменшення енергоспоживання при фарбуванні на 30%; - Laser Radar Technology - контроль геометрії кузова.	Оптимізація витрат, підвищення точності, скорочення енергоспоживання, розвиток сталого виробництва.
Стратегічне планування модельного ряду	Регулярні оновлення (facelift), зміна поколінь кожні 5–8 років, тестування концепт-карів перед серійним запуском.	Підтримка актуальності модельного ряду, зміцнення іміджу бренду, стимулювання попиту.
Післяпродажне обслуговування	Глобальна мережа сервісних центрів, онлайн-запис через додаток My BMW, персоналізовані програми гарантії та фінансування через BMW Financial	Зміцнення клієнтської лояльності, підвищення

	Services.	рівня задоволеності споживачів, формування довгострокових відносин із клієнтами.
--	-----------	--

Джерело: складено автором за даними [20, 28, 40, 55, 63, 73]

Завдяки такому підходу до конкурентно інноваційної стратегії компанія у 2024 році вперше обігнала головного конкурента з електромобілів Tesla та посіла перше місце за продажами на відміну від її конкурентів, результати продажів яких продемонстровано на рис. 2.2.

Завдяки послідовній інноваційній та конкурентній стратегії у сфері електромобільності, у 2024 році BMW Group вперше посіла перше місце за обсягами продажів повністю електричних автомобілів на європейському ринку, випередивши свого ключового конкурента Tesla на 308 одиниць. Це в свою чергу, свідчить про зміщення споживчих пріоритетів на користь електромобілів саме преміум-сегменту європейського ринку, а також про результативність політики BMW, яка зосереджена на швидкій адаптації модельного ряду до вимог сталого розвитку та підвищення енергоефективності. Динаміку продажів повністю електричних авто у Європі за липень місяць наведено на рис. 2.2.

Таким чином, компанія не лише реагує на ринкові тенденції, а й формує їх, задаючи орієнтири для всієї автомобільної галузі. Такий підхід дозволяє BMW залишатися одним із провідних світових брендів, який поєднує традиції німецької інженерії з баченням майбутнього мобільності. А для того, щоб досягати таких результатів і забезпечувати сталий розвиток, компанія керується чіткими принципами у формуванні своєї товарної політики.

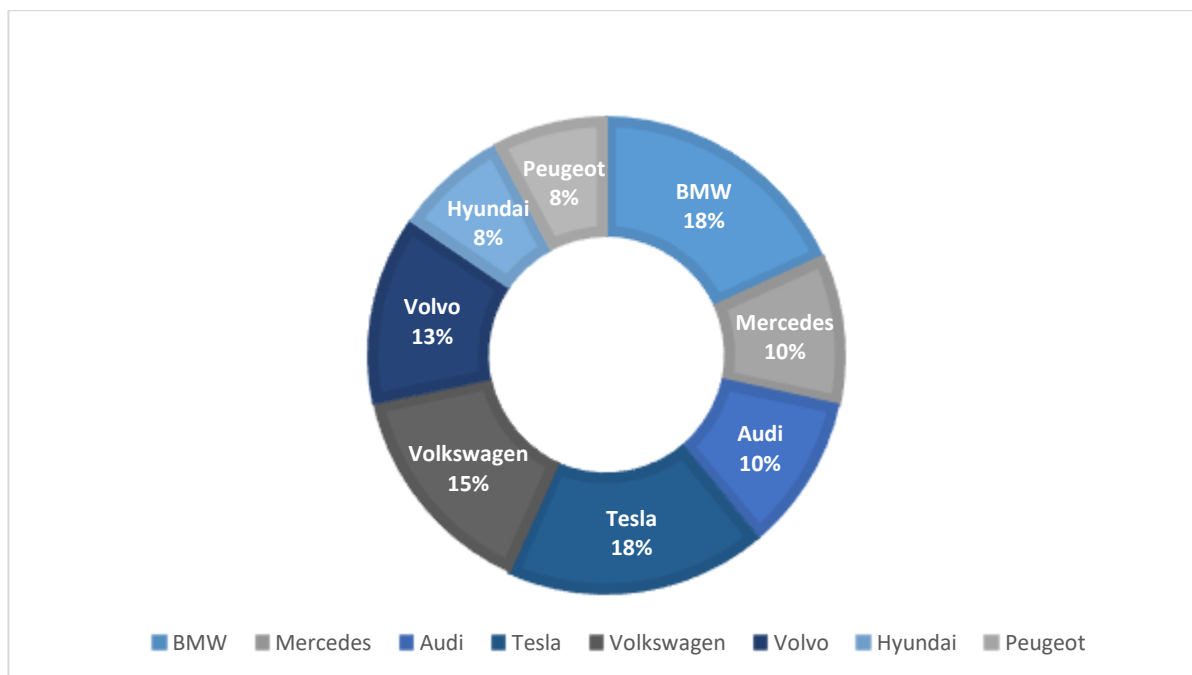


Рисунок 2.2 – Порівняння частки продажів електричних автомобілів BMW Group та основних конкурентів на європейському ринку, липень 2024 року, %

Джерело: складено автором за даними [47]

Основними принципами формування товарної політики BMW Group є:

1. Дотримання законодавчих вимог та забезпечення безпеки продукції. BMW Group інтегрує нормативно-правові стандарти у всі етапи проектування, виробництва й комерціалізації продукції, гарантує відповідність технічним регламентам різних країн та забезпечує високий рівень пасивної й активної безпеки транспортних засобів.
2. Якість продукції. Якість виступає системоутворювальним елементом товарної політики BMW Group, що проявляється у використанні високотехнологічних матеріалів, точності виробничих процесів, цифровому контролі якості та постійному вдосконаленні конструкцій. Такий підхід спрямований на підтримання престижності бренду та формування довгострокової лояльності споживачів.

3. Унікальний дизайн. Дизайн продуктів BMW поєднує інноваційні технологічні рішення, ергономічність та впізнаваність, що створює послідовну візуально-емоційну ідентифікацію бренду.

4. Управління життєвим циклом продукту. Компанія застосовує стратегічний підхід до управління життєвим циклом автомобіля - від етапу концептуального проектування до фаз виведення моделі з ринку

5. Сервісна підтримка як частина продукту. Компанія розвиває глобальну мережу сервісних центрів, цифрові платформи технічної підтримки та персоналізовані рішення для підвищення клієнтського досвіду.

6. Сталий розвиток та циркулярна економіка. Компанія інтегрує екологічні стандарти у виробничі процеси, впроваджує технології зниження викидів, розвиває електромобільність та застосовує підходи повторного використання матеріалів

7. Відповідальне управління ланцюгом постачання. BMW Group забезпечує прозорість і контроль на всіх етапах ланцюга вартості, зокрема щодо походження сировини, дотримання прав людини та екологічних стандартів постачальниками.

8. Етична поведінка та чесна конкуренція. Компанія дотримується принципів прозорості, добросовісної конкуренції та ринкової економіки. Вона не допускає змов із конкурентами щодо цін, ринкових часток, умов постачання чи кадрових питань, а потенційних партнерів перевіряє через процедуру Compliance Due Diligence. Крім того, будь-які прояви корупції суворо заборонені: працівникам і партнерам заборонено пропонувати чи приймати подарунки або вигоди, що можуть вплинути на об'єктивність рішень. Особлива увага приділяється уникненню конфлікту інтересів – бізнес-рішення мають прийматися виключно на основі прозорих і конкурентних критеріїв.

9. Інновації. Інноваційність є одним із ключових базових принципів формування товарної політики BMW Group, що визначає конкурентоспроможність компанії у глобальному преміальному сегменті. Компанія системно впроваджує технологічні, продуктові та процесні інновації,

які охоплюють увесь ланцюг створення цінності - від науково-дослідних розробок до кінцевого споживчого досвіду.

10. Орієнтація на споживача: формування широкого та глибокого асортименту. Орієнтація на потреби споживачів є ключовим принципом товарної політики BMW Group, який визначає структуру та логіку формування продуктового портфеля. Компанія підтримує широкий та глибокий асортимент, що дозволяє охоплювати різні споживчі сегменти - від преміальних седанів і спортивних автомобілів до електромобілів та високопродуктивних моделей BMW M.

11. Глобальна адаптивність. Глобальна адаптивність дозволяє BMW Group ефективно функціонувати у різних інституційних середовищах, мінімізувати ринкові ризики та посилювати конкурентну позицію в умовах посилення глобальної конкуренції. Компанія реалізує стратегію гнучкої локалізації, яка охоплює модифікацію технічних характеристик автомобілів залежно від регіональних екологічних стандартів, кліматичних умов та особливостей дорожньої інфраструктури; адаптацію елементів дизайну, сервісної підтримки та комунікаційних практик під локальні споживчі очікування; використання глобальної виробничої мережі для оптимізації логістики та зниження витрат; дотримання регуляторних вимог національних і наднаціональних ринків (ЄС, США, Китай тощо) [30].

Такий підхід дає змогу компанії ефективно позиціонувати себе у різних цінових сегментах і задовольняти потреби широкого кола споживачів – від масового преміуму до класу ультралюкс.

Для забезпечення комплексності дослідження та розуміння того, як стратегічні принципи товарної політики BMW Group реалізуються на практиці, доцільним є аналіз структурної побудови її продуктового портфеля. З огляду на те, що брендова архітектура компанії охоплює кілька відокремлених за позиціонуванням і ціннісною пропозицією марок, наступним кроком є систематизація їхнього асортименту. Це дозволить простежити, яким чином принципи інноваційності, преміальності, сталості та глобальної адаптивності

відображаються у конкретних товарних лінійках. У цьому контексті логічним продовженням є представлення продуктового асортименту BMW Group за брендами, що наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Продуктовий асортимент BMW Group за брендами

Бренд	Категорія продукції	Серії / Моделі	Короткий опис
1	2	3	4
BMW	Легкові автомобілі	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 серії	Цифрові серії відображають клас авто. 1–2: компактні, 3–5: середній клас, 6–8: преміум-клас (купе, седани, кабріолети).
	Кросовери (SUV)	X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7	Від компактного X1 до флагманського X7 позначають «купе-подібні» класи.
	Електромобілі (BEV)	i3, i4, iX1, iX2, iX3, iX	Лінійка i – електромобілі. i3 – перший електрокар BMW, i4 – седан, iX – преміальний електро-SUV.
	Спортивні моделі (M)	M2, M3, M4, M5, M8, X3 M, X5	M-серія – високопродуктивні спортивні версії моделей. Також існують M Performance (наприклад, M340i) – потужні, але не повністю M.
	Родстер	Z4	Двомісний спортивний автомобіль

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
MINI	Компактні автомобілі	MINI Cooper, Cooper S, Clubman, Countryman	Стильні міські авто. Cooper – базовий варіант, Clubman – універсал, Countryman – кросовер. MINI Electric – електроверсія.
Rolls-Royce	Люксові автомобілі	Phantom, Ghost, Cullinan, Spectre	Rolls-Royce – ультра-люксовий бренд. Phantom – флагманський седан, Cullinan – SUV, Spectre – перший електрокар.
BMW Motorrad	Мотоцикли	R-серія, GS-серія, K-серія, F-серія, G-серія, S-серія, C-серія	R – класичні боксерні турери; GS – універсальні/ендуро; K – потужні туристичні мотоцикли; S – спортбайки; C – скутери; CE 04 – електроскутер.

Джерело: складено автором за даними [42, 51]

Аналіз продуктового асортименту BMW Group засвідчує високий рівень стратегічної диференціації та цілеспрямоване формування портфеля, який орієнтований на різні сегменти глобального автомобільного ринку. Структура асортименту побудована за принципом багаторівневої брендової архітектури, де кожен бренд виконує окрему функцію у загальній корпоративній стратегії.

Бренд BMW виступає ядром продуктової політики компанії та забезпечує найбільшу частку продажів за рахунок широкого спектра моделей - від базових седанів до високопродуктивних M-версій та електромобілів лінійки BMW i. Це демонструє прагнення компанії поєднувати традиційні цінності бренду з інноваційними технологіями та трендами електромобільності.

Бренд MINI орієнтований на сегмент стильних урбаністичних автомобілів і забезпечує присутність BMW Group у нішевих сегментах преміум-компактів.

Модельний ряд MINI вирізняється емоційністю, високим рівнем персоналізації та акцентом на міській мобільності.

Бренд Rolls-Royce представляє ультра-преміальний сегмент та підкреслює статус BMW Group як виробника автомобілів найвищого класу. Обмежений, але ексклюзивний асортимент моделей Rolls-Royce формує унікальні споживчі цінності, базовані на індивідуалізації, майстерності та винятковості.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що продуктова стратегія BMW Group поєднує:

- широку ринкову диверсифікацію;
- чітку сегментацію брендів;
- потужний інноваційний вектор;
- прагнення до лідерства у сфері сталого транспорту.

Такий збалансований продуктовий портфель підсилює конкурентні позиції BMW Group, забезпечує стабільність на глобальних ринках та створює основу для довгострокового розвитку компанії в умовах трансформації автомобільної індустрії.

Географія продажів BMW охоплює всі ключові економічні регіони світу: Європу, Азію, Америку, Близький Схід, Австралію та Африку. З одного боку, така глобальна присутність є суттєвою перевагою для компанії, оскільки дозволяє отримувати прибутки з різних країн і знижує залежність від окремих ринків. З іншого боку, вона вимагає ретельної уваги до численних факторів, які впливають на обсяги продажів у різних регіонах: різниця у споживчих вподобаннях, рівень доходів населення, кліматичні умови, урбаністична структура міст та рівень розвитку дорожньої інфраструктури. Це пояснюється тим, що успішне планування та реалізація товарної політики BMW потребує адаптації до специфіки кожного ринку, враховуючи зазначені аспекти. У зв'язку з цим доцільно розглянути динаміку продажів та основні результати функціонування BMW Group у світовому масштабі.

2.3 Аналіз результатів реалізації міжнародної товарної політики BMW Group

Аналіз результатів реалізації міжнародної товарної політики BMW Group дає змогу комплексно оцінити ефективність стратегії компанії на глобальному ринку. Дослідження охоплює основні показники діяльності, зокрема динаміку котирувань акцій, продажів автомобілів та мотоциклів у 2015–2025 роках, регіональну структуру збуту, а також розподіл попиту між брендами BMW, MINI, Rolls-Royce і BMW Motorrad. Окрему увагу приділено аналізу найбільш популярних моделей, тенденціям споживчого попиту та фінансовим результатам компанії, що дозволяє визначити сильні сторони та перспективи розвитку BMW Group у межах міжнародного ринку преміальних автомобілів.

Для комплексного розуміння ефективності діяльності BMW Group доцільно розпочати аналіз із динаміки котирувань акцій компанії, оскільки їхня вартість відображає не лише фінансові результати, але й рівень довіри інвесторів та стабільність позицій бренду на світовому ринку, що відображено на рисунку 2.2.

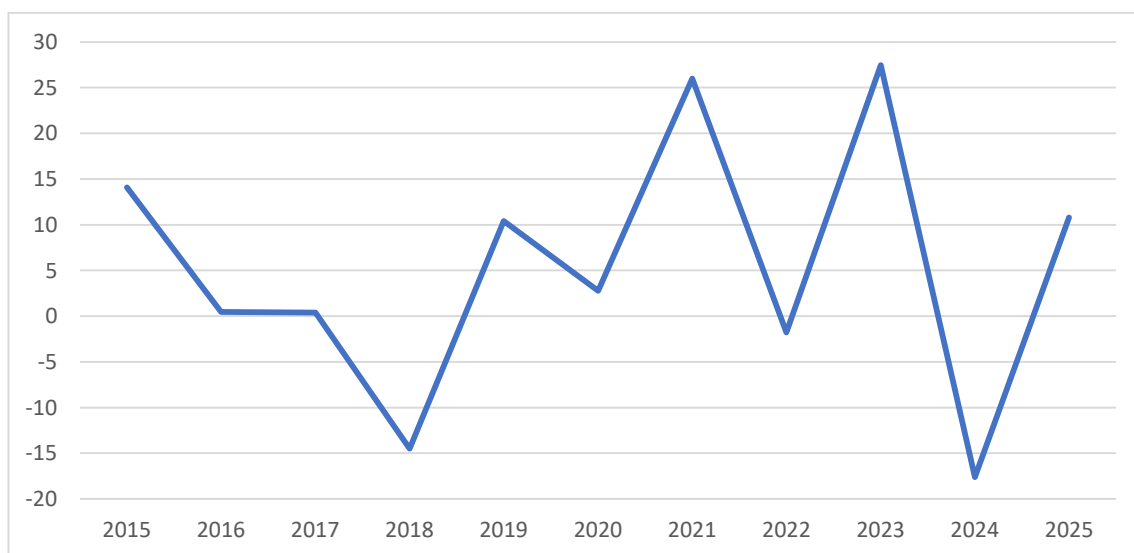


Рисунок 2.2 – Динаміка цін акцій BMW Group протягом 2015–2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [70]

Динаміка вартості акцій BMW Group протягом 2015–2025 рр. характеризується періодичними коливаннями, що зумовлені як внутрішніми стратегічними рішеннями компанії, так і глобальними економічними чинниками.

Найбільше зростання спостерігалось у 2021–2023 рр., коли акції підвищилися на 25,98% і 27,45% відповідно. Це зростання пов'язане з активним розвитком електромобільного напрямку, розширенням лінійки моделей BMW іХ, і4, а також високими фінансовими результатами після пандемічного спаду [70].

Найсуттєвіше падіння зафіксовано у 2018 р. (–14,51%) та 2024 р. (–17,60%), що пояснюється уповільненням глобального ринку преміальних автомобілів, високими витратами на інновації та загальними макроекономічними ризиками [70].

Проте динаміка акцій не повністю демонструє реальний фінансовий стан компанії. Тому далі доцільно було проаналізувати показник, що найбільш повно відображає масштаб операцій компанії – загальний дохід від продажу автомобілів, мотоциклів, фінансових та цифрових сервісів у межах глобальної діяльності компанії. Динаміку зміни загального доходу компанії у 2015–2024 рр. представлено нижче на рис. 2.3.

Результати аналізу свідчать про загальну тенденцію зростання доходів компанії у довгостроковій перспективі, попри коливання, зумовлені зовнішніми факторами. Наприклад, у 2020 р. спостерігається спад (період пандемії COVID-19 та глобального скорочення попиту), однак уже у 2021–2023 рр. компанії вдалося відновити та наростити обсяги продажів, що підтверджує високу стійкість бізнес-моделі та ефективність міжнародної товарної політики BMW. Найвищі показники виручки фіксуються у 2023–2024 рр., що відображає результат активного розширення продажів електромобілів і зростання попиту на преміум-сегмент в світі [49]

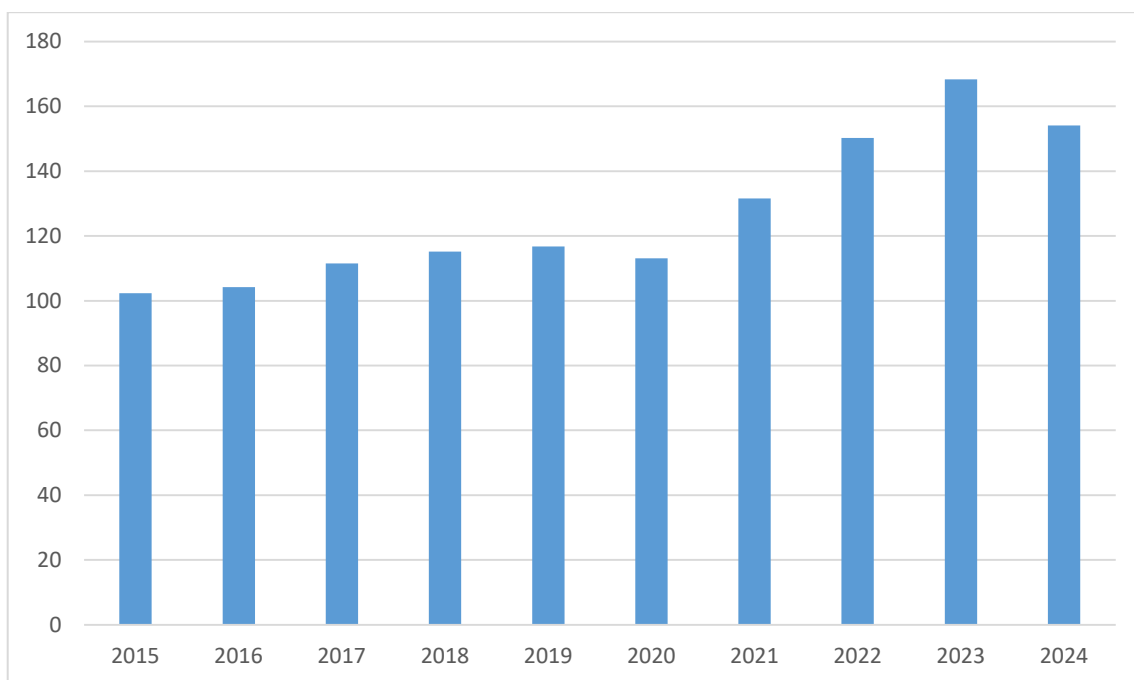


Рисунок 2.3 – Динаміка загального доходу компанії BMW Group протягом 2015–2024 рр., млрд дол. США

Джерело: розроблено автором за даними [49]

Далі доцільно проаналізувати показники чистого прибутку BMW Group, що дозволить оцінити не лише обсяги продажів, а й реальну фінансову результативність компанії та економічну ефективність її міжнародної товарної політики протягом 2015-2024 років, що проаналізовано на рисунку 2.4.

З наведених даних можна простежити, що динаміка чистого прибутку компанії після 2020 року є мінливою через підвищення виробничих витрат, активне фінансування електромобільної трансформації, розширення науково-дослідних проектів і посилення конкуренції на глобальному електро-ринку.

Для оцінки ринкового попиту на транспортні засоби BMW Group та визначення результативності реалізації товарної політики компанії доцільним було дослідити динаміку загальних обсягів продажів автомобілів та мотоциклів у світі, що дозволило визначити загальну ринкову тенденцію і масштаби присутності компанії на глобальному ринку за 2015–2024 роки.

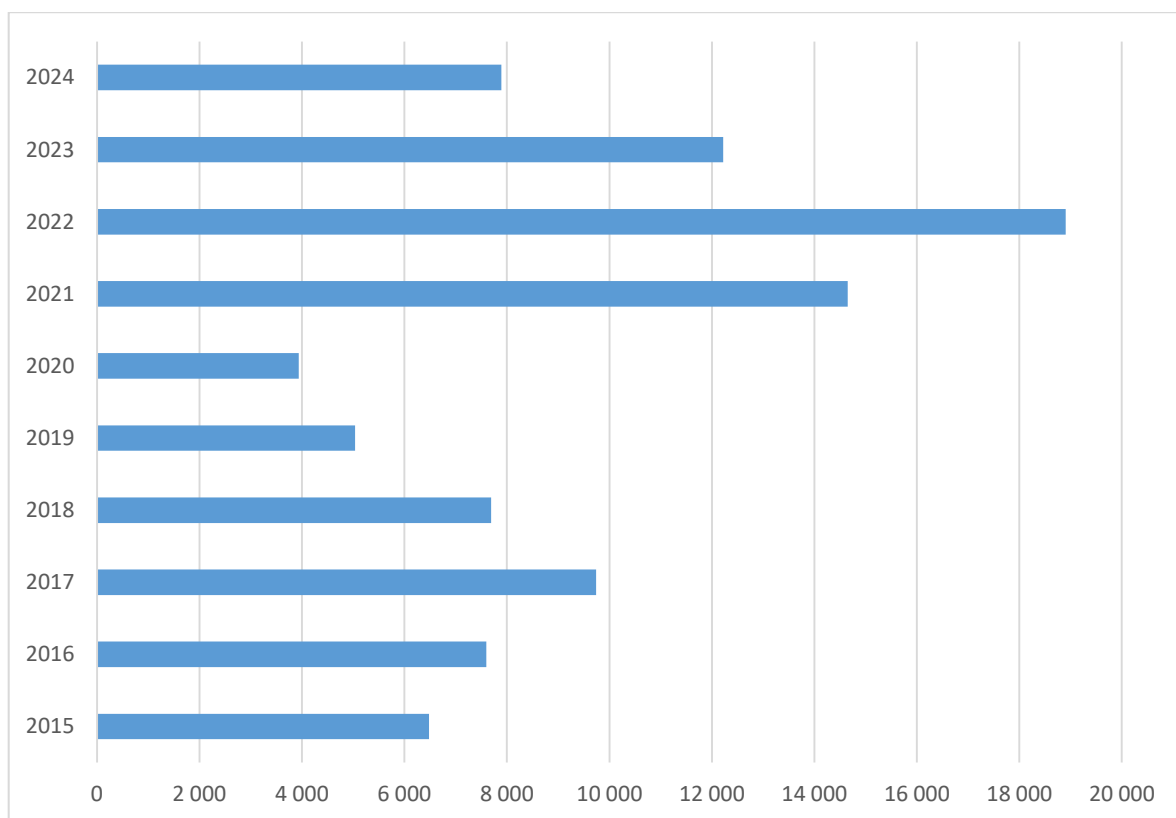


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого прибутку компанії BMW Group протягом 2015–2024 рр., млрд дол. США

Джерело: розроблено автором за даними [45]

Окрім цього, з метою оцінки трансформації товарної політики у напрямі електрифікації модельного ряду, було проаналізовано окремо частку електро та гібридних автомобілів у сукупних продажах BMW Group протягом 2020–2024 років. Це дало можливість оцінити темпи переходу компанії до більш екологічно орієнтованих технологій та визначити, наскільки швидко електрифіковані транспортні засоби нарощують свою вагу в загальному обсязі реалізації.

Візуальні результати цих досліджень наведено на рисунках 2.5, 2.6 та 2.7.

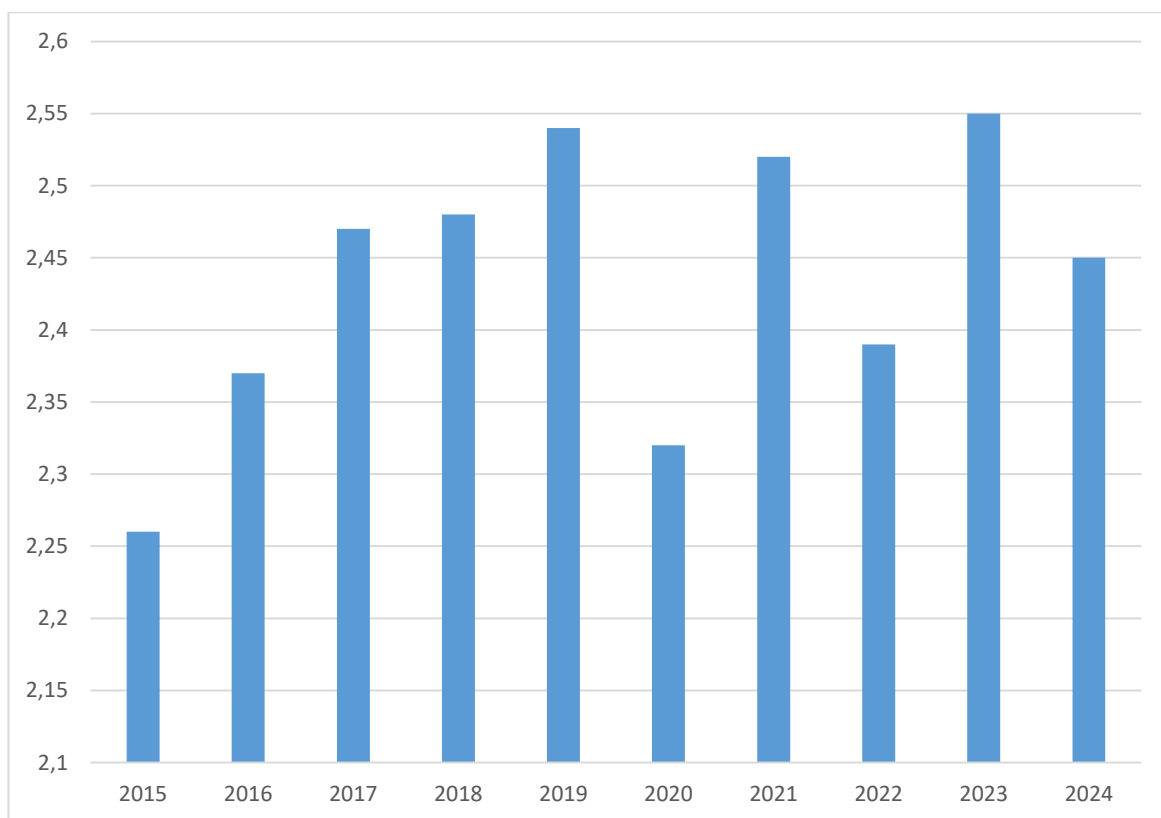


Рисунок 2.5 – Динаміка продажів автомобілей компанії BMW Group протягом 2015–2024 рр., млн шт.

Джерело: розроблено автором за даними [21, 22]

Оскільки протягом останніх років на глобальному ринку формується стійкий тренд на електрифікацію транспорту, на що прямо спрямована і інноваційна стратегія BMW Group, доцільним було окремо дослідити продажі електро та гібридних автомобілів компанії. Адже це дасть змогу оцінити, наскільки споживачі фактично переходять на електротранспорт та як змінюється структура попиту всередині загального обсягу реалізації автомобілів BMW. Результати досліджень представлено на рисунку 2.6 нижче:

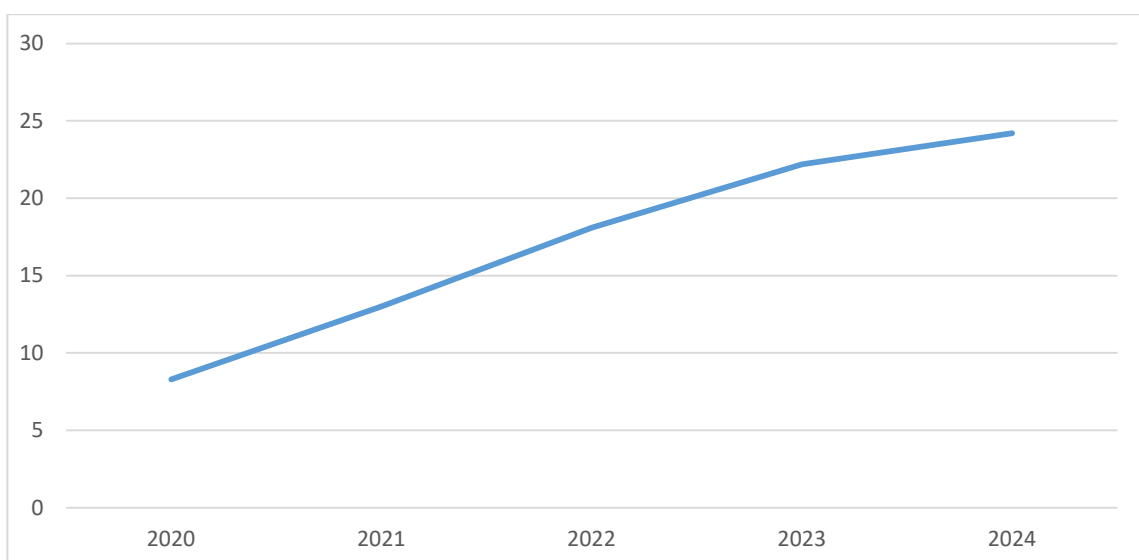


Рисунок 2.6 – Динаміка частки електрифікованих авто у загальних продажах BMW Group у 2020–2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними [22]

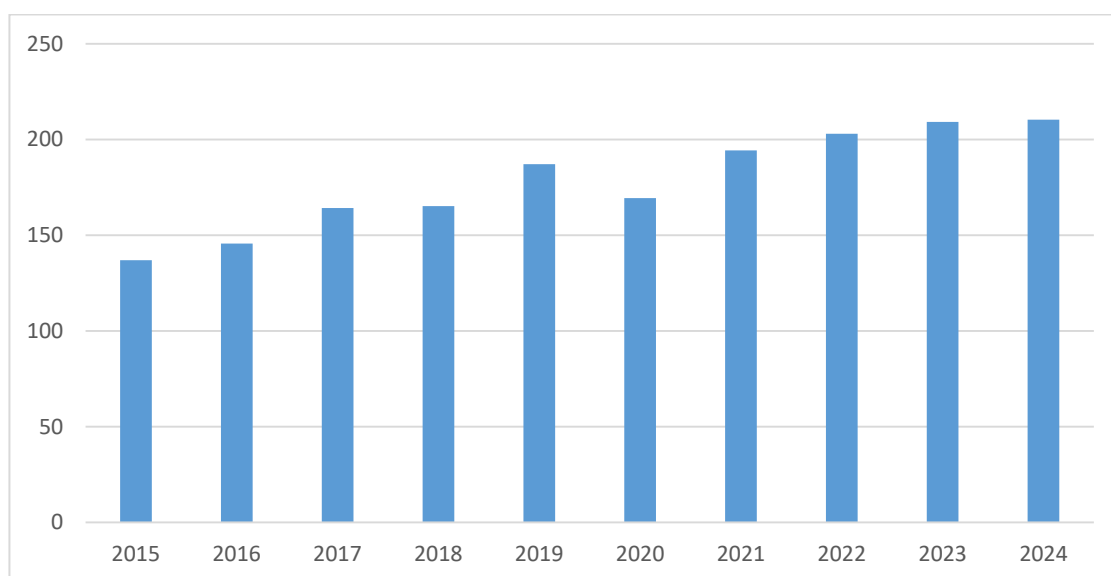


Рисунок 2.7 – Динаміка продажів мотоциклів компанії BMW Group протягом 2015–2024 рр., тис. шт.

Джерело: розроблено автором за даними [21, 22]

Отримані результати аналізу підтверджують стабільно високий попит на продукцію BMW Group у довгостроковому періоді. Продажі автомобілів демонструють певні коливання, що були зумовлені макроекономічними

шоками (зокрема у 2020 р.), однак у подальшому компанія повернулась до зростання обсягів реалізації.

У сегменті мотоциклів спостерігається плавне та практично безперервне збільшення попиту, що свідчить про розширення цільової аудиторії BMW Motorrad та ефективну диверсифікацію модельного ряду. Загалом така динаміка підтверджує гнучкість компанії та її здатність адаптовуватись під зміну ринкового середовища.

Водночас аналіз частки електрифікованих автомобілів у загальних продажах BMW Group у 2020–2024 рр. показав різкий структурний зсув у попиті на користь гібридних та повністю електричних моделей. Частка таких авто зросла з 8,3 % у 2020 році до 24,2 % у 2024 році, тобто майже утричі за п'ять років. Це свідчить про суттєву трансформацію споживчих пріоритетів та підтверджує зміну товарної політики BMW у напрямку активної електрифікації товарного портфеля. Фактично електрифіковані моделі починають відігравати роль додаткового драйвера продажів, зміцнюючи позиції компанії на глобальних ринках та забезпечуючи відповідність посиленню екологічним стандартам у світі.

З метою встановити, який внесок у сукупний попит автомобілів забезпечує кожен із бренд-сегментів, було логічним розглянути продажі у розрізі брендів BMW Group: BMW, MINI та Rolls-Royce, що представлено у табл. 2.1.

Згідно вищенаведених даних, можна сказати, що основний обсяг продажів компанії забезпечує бренд BMW, який стабільно продає понад 2 млн одиниць щороку. Натомість MINI має помірний, але відносно стабільний рівень реалізації з тенденцією до зниження у 2023–2024 роках через посилення конкуренції у сегменті компакт-класу та зміну споживчих пріоритетів на ключових ринках. Rolls-Royce очікувано займає найменшу частку так як це нішевий люксовий бренд з дуже обмеженим виробництвом, але саме його продажі демонструють стабільний попит у преміум-сегменті.

Таблиця 2.1 – Продажі автомобілів компанії BMW Group за брендами протягом 2015–2024 років, млн шт.

Рік	BMW	MINI	Rolls-Royce
2015	1,91	0,34	0,0038
2016	1,99	0,36	0,0040
2017	2,09	0,37	0,0044
2018	2,11	0,36	0,0042
2019	2,18	0,35	0,0051
2020	2,02	0,29	0,0038
2021	2,21	0,30	0,0056
2022	2,10	0,29	0,0060
2023	2,25	0,30	0,0060
2024	2,20	0,24	0,0057

Джерело: розроблено автором за даними [21, 22]

Окремо було проведено аналіз регіонального розподілу продажів станом на 2024 рік, що дало можливість визначити ключові ринки збуту, структуру попиту у різних країнах та регіонах, а також оцінити, де реалізація товарної політики компанії була найбільш ефективною, що відображено на рисе 2.8.

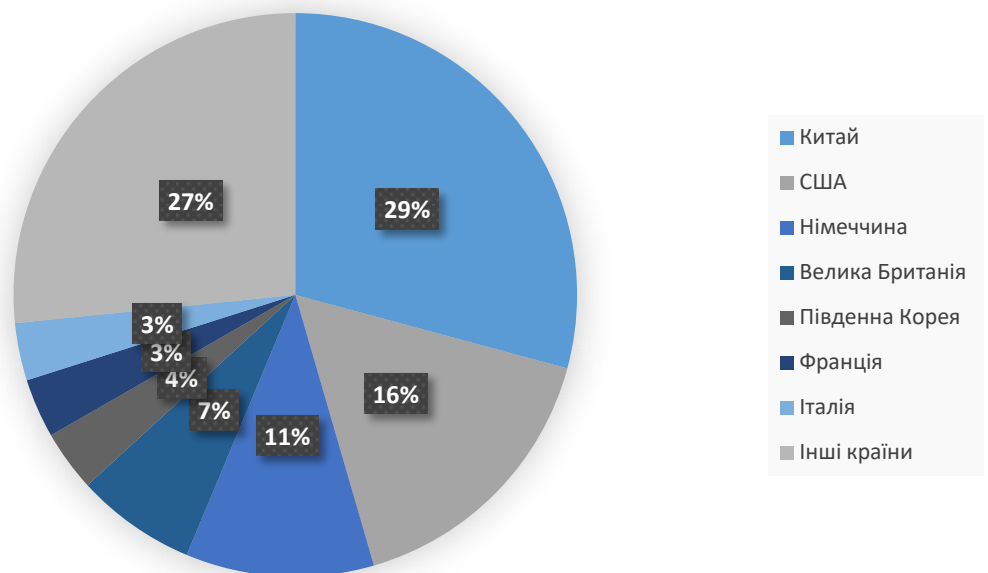


Рисунок 2.8 – Розподіл світових продажів автомобілей BMW Group за регіонами у 2024 році

Джерело: розроблено автором за даними [32, 52]

Аналіз структури світових продажів BMW Group у розрізі регіонів за 2024 рік показав, що найбільшим ринком збуту для компанії залишається Китай, на який припадає 29,2 % усіх продажів. Обсяг реалізації на цьому ринку становить близько 715 тис. автомобілів, що більш ніж удвічі перевищує показники Німеччини. Другим за значенням ринком є США (16,3 %), де спостерігається поступове відновлення та зростання попиту з 2021 року.

На Німеччину припадає 10,8 % продажів – це ключовий європейський ринок, важливий не лише з погляду реалізації автомобілів, але й виробничої бази. Стабільні показники демонструють також Велика Британія (6,9 %), тоді як Південна Корея (3,5 %), Франція (3,4 %) та Італія (3,3 %) формують другорядні, але важливі ринки зі стійким попитом.

Водночас 26,6 % продажів припадають на категорію «інші країни», що свідчить про широку міжнародну присутність BMW Group. До них входять регіони Латинської Америки, Близького Сходу та Африки, де активно розвиваються дилерські мережі й зростає попит на преміальні моделі BMW і Rolls-Royce, особливо в країнах Перської затоки.

З метою деталізувати фактори, які формують попит на продукцію BMW Group у різних країнах та регіонах світу станом на 2024 рік, було доцільно проаналізувати не лише загальні обсяги продажів, але й структуру споживчих переваг. Особливо важливим є дослідження того, які типи транспортних засобів (автомобілі, мотоцикли, гібридні та електромобілі), а також які конкретні модельні лінійки обираються покупцями в окремих країнах та чим зумовлений такий вибір. Це дозволяє виявити відмінності в товарній політиці BMW на різних ринках та оцінити адаптаційні рішення компанії.

Узагальнені результати наведено у табл. 2.2. Отримані результати демонструють, що структура попиту на продукцію BMW Group має виражену регіональну специфіку та безпосередньо підтверджує ефективність диференційованого підходу компанії до формування товарної політики. Компанія адаптує модельний ряд, типи силових установок, комплектації та цінові рішення відповідно до умов і запитів конкретних ринків: у розвинених

економіках із високою інноваційною готовністю формується попит на електрифіковані моделі, у країнах з теплим кліматом та високою щільністю міст – на мотоцикли, а на ринках із високою автомобілізацією – на преміальні моделі з великим запасом ходу.

Таблиця 2.2 – Попит на продукцію BMW за країнами та факторами вибору станом на 2024 рік

Країна / регіон	Що переважно купують	Які моделі (типово)	Що зумовлює попит
1	2	3	4
Німеччина	Мотоцикли + електро авто	BMW GS, BMW 3, 5, X1, X3	Традиції мотоспорту, високі доходи, якісні дороги, автобани, екологічність, зарядна інфраструктура.
Франція	Мотоцикли + гібридні авто	BMW GS, MINI Cooper SE, MINI Countryman Electric, Rolls-Royce	Компактність міст, екозони з низькими викидами, попит на преміум як статус.
Італія	Мотоцикли середнього класу	BMW GS, C	Теплий клімат, трафік у містах, попит на мобільність.
Іспанія	Мотоцикли середнього класу	BMW GS, C	Теплий клімат, трафік у містах, попит на мобільність.
США	Кросовери та седани	BMW X5, X3, BMW 4,3	Великі відстані, культура подорожей шосе, високий рівень автомобілізації.

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4
Індія	Мотоцикли середнього класу	BMW C	Високий трафік, зростання середнього класу, потреба у доступній техніці.
Китай	Електромобілі та гібриди, мотоцикли електро	BMW CE 04, BMW iX3	Зарядна інфраструктура, урбанізація, тренд на сталість.
Бразилія та Лат. Америка	Мотоцикли середнього класу	BMW GS, C, R	Економічна доступність мотоциклів, збільшення преміум-сегменту у великих містах

Джерело: розроблено автором за даними [56, 58, 64, 66, 72, 79]

Таким чином, BMW Group успішно поєднує глобальну стратегічну лінію з локальною адаптацією продукту, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкових умов та підтримувати конкурентні позиції. Системні інвестиції в інновації, електрифікацію, цифровізацію та екологічність виробництва зміцнюють довгострокову конкурентоспроможність компанії та забезпечують стаке зростання на ключових регіональних ринках.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було розглянуто міжнародну товарну політику на прикладі компанії BMW Group. Проаналізовано історію та її етапи розвитку, організаційну структуру, портфель брендів, географічні підрозділи та виробничі локації. Досліджено інноваційно-конкурентні підходи BMW до формування товарного асортименту, визначено ключових конкурентів і порівняно частки продажів електромобілів на європейському ринку.

Розглянуто основні принципи формування товарної політики та продуктиві асортименти за брендами. Проаналізовано географію продажів, результати реалізації міжнародної товарної політики, динаміку котирувань акцій, загального доходу, чистого прибутку та продажів автомобілів у 2015–2024 рр. Досліджено динаміку частки електрифікованих авто, продажів мотоциклів, продажів за брендами та розподіл світових продажів за регіонами у 2024 році. Також проаналізовано попит на продукцію BMW у 2024 році за країнами та основними факторами вибору.

Завдяки чому було встановлено, що міжнародна товарна політика BMW Group є комплексною системою, яка поєднує інновації, диверсифікацію та локальну адаптацію, забезпечуючи конкурентні переваги компанії на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ BMW GROUP У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

3.1 Маркетингова стратегія BMW Group у контексті формування сучасної товарної політики

У сучасних умовах висококонкурентного глобального ринку маркетингова стратегія BMW Group відіграє ключову роль у зміцненні позицій компанії та забезпеченні її довгострокового розвитку. З огляду на зростання технологічної складності продуктів, підвищення вимог клієнтів до інноваційності та комфорту, а також на трансформацію каналів комунікації, BMW вибудовує комплексну маркетингову систему, що інтегрує бренд, продукт, цифрові технології, емоційний фактор та персоналізацію споживчого досвіду. Це дозволяє компанії не лише підтримувати статус люксового та технологічного бренду, але й адаптувати товарну політику відповідно до змін попиту та тенденцій.

BMW Group застосовує комплексний маркетинговий підхід – 4P (Product, Price, Place, Promotion).

1. Товарна стратегія (Product) – ґрунтується на багаторівневому портфелі моделей, де кожен бренд виконує окрему функцію в екосистемі BMW Group:

1.1 BMW M – високопродуктивні спортивні автомобілі для водіїв, що цінують динаміку, престиж і драйв.

1.2 BMW i – електромобільний напрям, який підкреслює інноваційність, технологічність та стратегічну орієнтацію на екологічну стійкість.

1.3 BMW X – SUV-сегмент, який є найбільш комерційно успішним і забезпечує значну частину глобальних продажів.

1.4 MINI – компактні та стильні автомобілі для сучасної міської мобільності та молодіжної аудиторії.

1.5 Rolls-Royce – ультралюксовий сегмент, що формує імідж BMW Group як групи світового преміального рівня [25, 43, 44].

При цьому сучасний продукт BMW – це не лише автомобіль, а цілісна технологічна платформа, що містить:

- цифрові сервіси BMW ConnectedDrive, які забезпечують водію доступ до навігації в режимі реального часу, дистанційного керування автомобілем через смартфон, оновлень трафіку, мультимедійних платформ і функцій безпеки;
- оновлення програмного забезпечення “по повітрю” (over-the-air, без відвідування сервісного центру) – автомобіль може отримувати нові функції, покращення та оновлення системи автоматично через Інтернет;
- функції, що активуються за підпискою, наприклад підігрів сидінь, розширені режими освітлення салону, додаткові системи допомоги водію, які можна придбати, активувати або деактивувати у будь-який момент;
- інтеграцію смартфона та використання цифрових ключів, які дозволяють відкривати, закривати та запускати автомобіль за допомогою телефону без необхідності використовувати фізичний ключ;
- віртуальні (VR) та доповнені (AR) конфігуратори, за допомогою яких клієнт може змодельовати власний автомобіль у 3D-форматі: змінити колір, комплектацію, інтер’єр, «розмістити» транспортний засіб у власному дворі або гаражі та переглянути його в реальному масштабі [25, 28, 44].

2. Цінова стратегія (Price) – побудована на преміально гнучкій системі, яка дозволяє охопити декілька цільових груп різного рівня доходу – від молодих професіоналів до представників топ-менеджменту та підприємців. Цінова стратегія BMW включає:

2.1 преміальне базове ціноутворення, що формує у споживача відчуття ексклюзивності й високої технологічної цінності продукту;

2.2 фінансові продукти (лізинг, кредитні програми), які роблять автомобілі доступнішими для ширших сегментів цільової аудиторії без зниження статусності бренду;

2.3 гнучкі пакети опцій, що дозволяють покупцеві адаптувати ціну відповідно до власних пріоритетів комплектацій;

2.4 модель підписки на окремі функції, що забезпечує персоналізацію й створює новий тип монетизації продукту, характерний для цифрової епохи [25, 43, 44].

3. Стратегія розподілу та збуту (Place) – поєднує традиційну дилерську мережу з сучасними цифровими каналами взаємодії. У рамках збутової політики BMW створює омніканальний клієнтський шлях, що дозволяє споживачу самостійно обирати, як саме взаємодіяти з брендом – офлайн, онлайн або в комбінованому форматі. Система збуту BMW включає:

3.1 преміальні автосалони нового покоління зі спеціальними lounge-зонами, VR-зонами, персональними консультантами та атмосферою високого сервісу;

3.2 онлайн-бронювання автомобіля, що пришвидшує процес покупки та скорочує необхідність фізичного відвідування дилера;

3.3 глобальну сервісну мережу, яка забезпечує однаковий стандарт обслуговування незалежно від країни чи регіону [25, 43, 44].

4 Стратегія просування (Promotion) – базується на поєднанні емоційного брендингу, інноваційних комунікацій і багатоканальної взаємодії з аудиторією. Усі рекламні активності компанії спрямовані на формування відчуття динаміки, драйву, престижу та технологічності. Основні напрями просування включають:

4.1 емоційний брендинг, зосереджений на гаслах: «Чисте задоволення від водіння», «Ідеальна машина для водіння»;

4.2 культурно-подієвий маркетинг: участь у виставках, автосалонах, спортивних подіях, зокрема у перегонах та чемпіонатах;

4.3 цифрові рекламні кампанії, що охоплюють аудиторію у соціальних мережах, на стрімінгових платформах та в інтерактивних онлайн-форматах;

4.4 інфлюенсер-маркетинг, особливо серед лідерів думок, які орієнтуються на стиль життя, технології та інновації [25, 43, 44].

Відповідно до цього, цільова аудиторія BMW Group визначається також комплексно – із врахуванням демографічних, психологічних та географічних чинників. Такий підхід дозволяє компанії глибше розуміти структуру попиту та створювати продукти, що максимально відповідають потребам різних сегментів.

З демографічної точки зору, продукція BMW найбільш популярна серед споживачів віком 30–55+ років із високим рівнем доходу та значною купівельною спроможністю. Традиційно домінують чоловіки, проте частка жінок у преміальному сегменті постійно зростає. Більшість покупців мають вищу освіту та працюють на висококваліфікованих або керівних посадах [25, 44].

З психологічної точки зору, BMW орієнтується на покупців, які сприймають автомобіль як складову власної ідентичності. Для таких споживачів транспортний засіб є не лише практичним об'єктом, а й емоційним досвідом, символом самовираження та стилю життя [25, 44].

З географічної точки зору, найвища концентрація покупців знаходиться у: великих міських центрах, заможних передмістях, регіонах з активним соціальним та професійним життям, а також розвинених країнах світу, про що було сказано раніше у другому розділі [25, 44].

Поєднання демографічних, психологічних та географічних характеристик дає змогу виокремити шість основних груп:

1. Фахівці з високим рівнем доходу. Для них автомобіль є символом статусу та професійного успіху. Найчастіше вони обирають моделі BMW 3, 4, 5 серій та кросовери X3-X5 [25, 44].

2. Підприємці – споживачі, орієнтовані на мобільність, престиж та універсальність. Автомобіль є для них частиною бізнес-інфраструктури, інвестицією у комфорт і час. Переважно вони обирають BMW 5 і 7 серій, а також SUV X5–X7, моделі Rolls-Royce [25, 44].

3. Споживачі, які прагнуть більшого, ніж транспорт – розглядають автомобіль як емоційний досвід і спосіб самовираження. Цінують унікальність,

естетику та преміальний дизайн. Віддають перевагу BMW 4 і 8 серій, Z4 та лінійці M [25, 44].

4. Техноорієнтовані споживачі – обирають автомобілі з розширеними цифровими можливостями, автономними системами та інтелектуальними сервісами. Їхні потреби найкраще задовольняють електромобілі BMW та цифрові сервіси ConnectedDrive [25, 44].

5. Водії, що надають перевагу швидкому пересуванню – орієнтуються на динаміку, спортивність і яскраві емоції від керування. Основний вибір цієї групи – лінійка BMW M, що забезпечує максимальну спортивність і потужність [25, 44].

6. Екологічно свідомі покупці – надають перевагу електромобілям та гібридним моделям, прагнучи зменшити вплив на довкілля. Для них бренд пропонує електrolінійку BMW і та plug-in гібридні моделі, що поєднують екологічність, технологічність і комфорт [25, 44].

З огляду на те, що компанія дедалі активніше впроваджує цифрові рішення та онлайн-стратегії у свою товарну політику та комунікації, цей напрям є стратегічно важливим і потребує окремої уваги. Саме тому далі буде детально розглянута цифровізація маркетингової діяльності BMW Group та її вплив на формування сучасного споживчого досвіду.

3.2 Цифровізація маркетингової діяльності BMW Group

У цифрову епоху компанія BMW Group активно адаптує свою товарну політику до нових умов, впроваджуючи сучасні онлайн-рішення для покращення клієнтського досвіду та розширення каналів продажу.

У 2024 році офіційний веб-сайт компанії продовжує відігравати ключову роль у цифровій товарній політиці компанії. Завдяки інтерактивному конфігуратору, калькулятору фінансування, віртуальному магазину BMW Lifestyle та можливості забронювати тест-драйв, сайт перетворився на

повноцінний канал продажів і взаємодії з клієнтами. Активно використовується також мобільний застосунок My BMW App, який дає змогу відстежувати статус авто, керувати ним дистанційно та отримувати сервісну підтримку [70].

Аналітика веб-трафіку підтверджує ефективність цих рішень, яка представлена нижче на рис. 3.1.

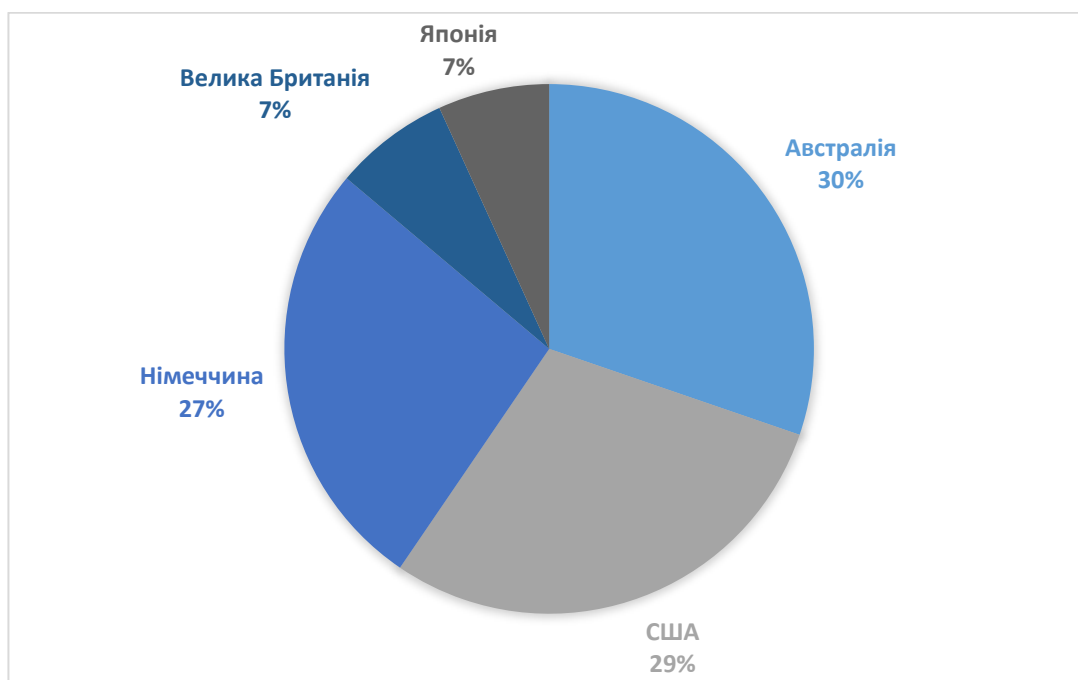


Рисунок 3.1 – Структура географічного розподілу трафіку на сайті BMW.com у 2024 р., %.

Джерело: розроблено автором за даними [50]

- Найбільше відвідувачів сайт BMW.com у 2024 році отримав з Австралії (19,08%), США (18,45%), Німеччини (16,78%), Великої Британії (4,45%) та Японії (4,29%).

- Основна аудиторія – чоловіки віком 25–34 роки.
- Більшість переходів (50,12%) здійснюється напряму, ще 39,81% через органічний пошук, що свідчить про високу впізнаваність бренду [50].

Крім того, BMW активно використовує соціальні мережі для комунікації з аудиторією, демонстрації новинок, просування філософії бренду та реклами

продуктів. Компанія представлена на таких платформах, як Instagram, Twitter (X), Facebook, YouTube, LinkedIn, Reddit і навіть TikTok [50].

Згідно з даними, найбільше трафіку на офіційний сайт BMW генерують Twitter (40,39%), YouTube (39,66%), Reddit (7,7%) та Facebook (7,02%) і решта соціальних мереж (2,14%) [50].

Це свідчить про ефективне використання компанією різноманітного цифрового контенту та орієнтацію на різні сегменти цільової аудиторії, що в свою чергу, продемонстровано на рисунку 3.2 нижче:

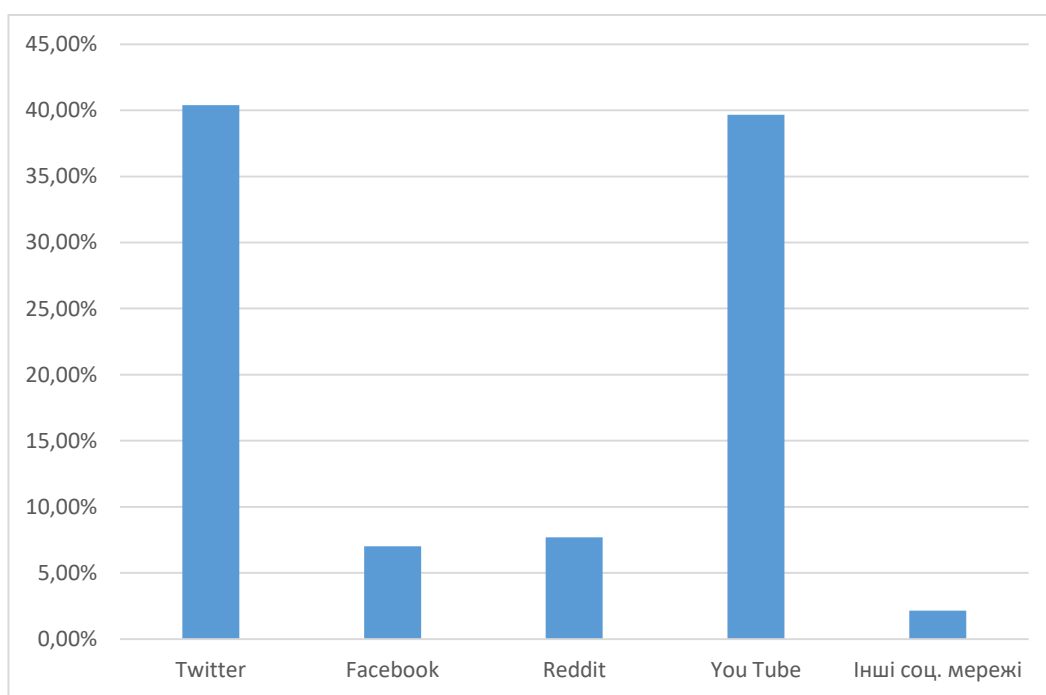


Рисунок 3.2 – Розподіл трафіку на сайт BMW.com
із соціальних мереж, 2024 р., %.

Джерело: розроблено автором за даними [50]

Проте окрему увагу варто звернути саме на Instagram, який, хоч і не є головним джерелом трафіку, посідає центральне місце в емоційному брендингу. Офіційна сторінка BMW в Instagram – одна з найпопулярніших серед автомобільних брендів, із понад 42 мільйонами підписників. Для компанії це не просто платформа для публікацій, а інструмент створення емоційного зв'язку з аудиторією. Візуально привабливий контент включає:

- анонси нових моделей;
- концепти та технології майбутнього;
- ретроспективи історичних автомобілів;
- демонстрацію цінностей бренду – інноваційність, естетика, задоволення від водіння [33, 59].

Компанія реалізує диверсифіковану соціально-медійну стратегію, у якій кожна платформа виконує окрему функцію:

- Instagram – основний візуальний канал. Публікуються lifestyle-фото, відео з новими моделями, інноваціями, історичними моментами. Мета – створення бренду як стилю життя.
- Twitter (X) – канал для швидкого інформування: новини, технології, участь у заходах. Високий трафік пояснюється активністю спільноти та вірусним контентом коротких повідомлень.
- YouTube – платформа для глибокого контенту: презентації, тест-драйви, закулісні відео, інтерв'ю. Довгі відеоформати допомагають формувати довіру до бренду.
- Reddit – простір для технічно обізнаної аудиторії. Тут ведуться обговорення технологій, дизайну, користувацького досвіду, що сприяє формуванню лояльної спільноти.
- Facebook – використовується для масового охоплення, новин, акцій, подій, локалізованих сторінок. Орієнтований переважно на старшу аудиторію.
- LinkedIn – платформа для корпоративного позиціонування: сталий розвиток, інновації, залучення талантів і B2B-комунікація.
- TikTok – новий напрям експериментального контенту: демонстрація інновацій, електромобілів, брендovаних челленджів і динамічних відео для молодшої аудиторії [50].

Таким чином, можна сказати, що активна цифрова присутність BMW у різних соціальних медіа є не лише інструментом маркетингу, а й частиною загальної стратегії трансформації бренду в умовах цифрової епохи. Завдяки цілеспрямованому використанню онлайн-платформ компанія не просто

рекламує продукцію, а створює навколо себе спільноту, яка розділяє її цінності, інноваційність та стиль життя. Це забезпечує не миттєвий результат, а довгострокову лояльність та емоційний зв'язок із клієнтами.

Водночас швидкий розвиток цифрових технологій і зростання конкуренції на преміальному ринку створюють нові виклики та визначають потребу у постійному вдосконаленні товарної політики BMW Group. Саме тому важливо обґрунтувати потенційні напрями її оптимізації в умовах цифрової трансформації автомобільної індустрії.

3.3 SWOT-аналіз BMW Group та напрями вдосконалення міжнародної товарної політики

Для формування цілісного уявлення про стратегічне становище BMW Group на глобальному ринку та визначення обґрунтованих напрямів подальшого вдосконалення товарної політики доцільно здійснити комплексний SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати проведених досліджень, виокремивши ключові сильні сторони компанії (Strengths), її слабкі сторони (Weaknesses), а також можливості (Opportunities) та загрози (Threats) зовнішнього середовища. На основі цього можна буде сформулювати практичні рекомендації щодо адаптації міжнародної товарної політики BMW Group з урахуванням глобальних трендів – електрифікації транспорту, цифровізації, посилення конкуренції та зміни споживчих уподобань.

Нижче у таблиці 3.1 наведено узагальнений SWOT-аналіз BMW Group у контексті її міжнародної товарної політики:

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно сформулювати комплекс рекомендацій, спрямованих на усунення слабких сторін, мінімізацію загроз, а також реалізацію можливостей, що відкриваються перед BMW Group у глобальному середовищі.

1. Розширення товарної пропозиції за межі преміального сегмента.

BMW суттєво залежить від преміального ринку, що обмежує її присутність у країнах із меншою купівельною спроможністю. Доцільно:

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз BMW Group у контексті міжнародної товарної політики

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока вартість і впізнаваність бренду BMW Group та репутація виробника преміальних автомобілів і мотоциклів.	1. Висока залежність від преміального сегмента та відсутність масового бренду.
2. Географічно диверсифікований збут і виробництво, широка дилерська та сервісна мережа.	2. Залежність від рідкісноземельних металів і критичної сировини для виробництва батарей.
3. Мультибрендовий портфель (BMW, MINI, Rolls-Royce, BMW Motorrad), який охоплює різні сегменти преміум-ринку.	3. Відсутність у модельному ряду пікапів, що обмежує конкурентоспроможність на ринках США та інших країн, де сегмент пікапів є одним із найбільших і найприбутковіших.
4. Висока інженерна компетентність, якість збірки й динаміка продукції.	4. Значне інвестиційне навантаження у сфері електрифікації, автономного водіння та цифрових сервісів.
5. Значний досвід у сфері електрифікації модельного ряду та зростання частки продажів електрифікованих авто.	5. Складність товарної пропозиції: велика кількість опцій, пакетів та підпискових функцій може сприйматися частиною клієнтів як «надмірна комерціалізація» й ускладнювати процес вибору.
6. Розвинена цифрова екосистема: ConnectedDrive, ОТА-оновлення, цифрові ключі.	6. Якість гальмівних систем та електроніки в окремих моделях.
7. Сильна цифрова маркетингова інфраструктура, використання VR/AR та високий органічний	7. Висока складність управління глобальною мережею виробництва і сервісу.

трафік на сайт.	
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Глобальний тренд на електрифікацію транспорту та зростання попиту на електромобілі.	1. Посилення конкуренції з боку преміальних брендів (Mercedes-Benz, Audi, Lexus, Porsche) та нових гравців – Tesla і китайських виробників.
2. Розвиток ІІІ та автономного водіння.	2. Посилення регуляторних вимог щодо екологічності, безпеки, захисту даних і кібербезпеки.
3. Слабкий курс євро відносно долара США, що робить експорт BMW до США та інших країн більш вигідним (дешевші ціни для споживачів – можливість нарощення експорту).	3. Ризик зростання цін на нафту і паливо, що стимулює попит на великі дизельні пікапи та позашляховики. У таких умовах вигоду отримують компанії з потужною лінійкою пікапів (Ford, GM), тоді як BMW не представлена в цьому сегменті, що підсилює конкурентний тиск.
4. Поглиблення локалізації продукції й адаптації модельного ряду до специфіки окремих ринків.	4. Торговельні обмеження, санкції, мита, інфляційні обмеження та валютні ризики.
5. Розвиток власних технологій повного приводу та систем безпеки.	5. Насиченість ключових ринків (ЄС, США, Китай).
6. Співпраця з інфлюенсерами та створення реальних тест-драйвів у ключових регіонах.	6. Репутаційні ризики, пов'язані з можливими дефектами, відкликаннями авто, критикою моделі «плати за функції», які раніше входили до стандартної комплектації.
7. Партнерства з університетами й бізнес-школами.	7. Ризик технологічного відставання у сфері ІІІ та автономного водіння.

Джерело: розроблено автором за даними [19, 28, 34, 40, 70, 78]

1.1 створити нові або адаптовані базові комплектації популярних моделей (1, 2, 3 серії, X1, X2), щоб вони стали доступнішими для ринків, що розвиваються;

1.2 використовувати фінансові програми (розстрочка, довгостроковий лізинг, спеціальні програми для бізнес-клієнтів). Наприклад, на ринках Індії та Мексики базове обладнання авто може бути спрощеним (без складних цифрових пакетів), але з акцентом на надійність і безпеку – це дозволяє зменшити ціну та стати конкурентними з Lexus чи Volvo та розповсюдити сегмент автомобілей, а не тільки мотоциклів.

2. Зменшення залежності від рідкісноземельних металів та екологічне вдосконалення батарей. BMW активно переробляє відпрацьовані батареї, але все ще залежить від видобутку рідкісних металів. Доцільно:

2.2 інвестувати у розвиток батарей нового типу: літій-залізо-фосфат (безпечніші та дешевші), натрій-іонні батареї (доступна сировина), твердоелектролітні батареї (вищий запас ходу);

2.3 розширити замкнені цикли виробництва батарей, щоб до 2030 року мінімум 40–50% матеріалів було отримано із переробки;

2.4 підсилити контроль за етичністю видобутку сировини та сертифікувати постачальників за екологічними стандартами.

До прикладу, у Китаї натрій-іонні батареї вже проходять тестування у серійному виробництві – BMW може інтегрувати цю технологію для компактних моделей, що знизить залежність від дорогого літію [57].

3. Підвищення надійності та розвиток систем повного приводу нового покоління. BMW має сильний імідж динаміки, але в окремих країнах покупці відзначають питання до надійності гальмівних систем чи електроніки. Доцільно:

3.1 створити нове покоління системи повного приводу, яке за характеристиками відповідатиме рівню Audi Quattro;

3.2 удосконалити гальмівні системи та більшу частину оновлень виводити як окремі технологічні кампанії – це зміцнить довіру;

3.3 проводити прозору комунікацію про оновлені компоненти, публікувати дані тестів, організовувати порівняльні заїзди з конкурентами.

BMW може організувати серію міжнародних тестів на складних покриттях (сніг, дощ, бруд), де демонструватиметься ефективність нового приводу та гальм – подібні тести стали ключем до популярності Quattro у 2000-х, а також Tesla [61, 74].

4. Зменшення боргового навантаження через партнерські інновації. Оскільки витрати на електромобільність та автономне водіння зростають, BMW варто:

4.1 активніше залучати партнерів для спільних досліджень у сфері штучного інтелекту, електроніки та автономних систем;

4.2 передавати частину цифрових рішень стороннім розробникам (у контрольованому форматі), замість створення всіх систем самостійно;

4.3 пріоритезувати проекти з найвищою віддачею.

Адже створення спільної платформи електромобіля з одним із японських виробників дозволить розділити витрати на розробки, зменшити навантаження на бюджет і пришвидшити вихід нових моделей.

5. Спрощення структури опцій та зменшення негативу навколо підписок. BMW варто:

5.1 створити 3–4 основні пакети обладнання замість десятків опцій: комфорт, технології, спорт, безпека;

5.2 перевести підписку лише на додаткові цифрові сервіси, а не на базові функції (типу підігріву);

5.3 прозоро пояснити клієнтам переваги підписки – не переплачувати за те, чим не користуєшся постійно.

В Швеції, наприклад, підписки сприймаються позитивно, якщо вони стосуються навігаційних пакетів або підсилених систем водіння – BMW може адаптувати цю модель для Європи [53].

6. Поглиблена адаптація продукції до ринків, що розвиваються. Для успішної присутності у країнах з різними умовами BMW варто:

6.1 запускати програми співпраці з місцевими урядами для розвитку зарядної інфраструктури.

7. Посилення цифрового маркетингу та інтеграція контенту користувачів.
Рекомендується:

7.1 системно співпрацювати з блогерами, автооглядачами та давати авто на тест на 1–3 дні;

7.2 розширювати програми стажування для студентів технічних університетів, створювати інноваційні лабораторії та конкурси.

Для порівняння, у США Tesla стала популярною завдяки блогерам, які мали вільний доступ до автомобілів. BMW може масштабувати подібний формат, але з акцентом на реальне тестування, а не лише на дизайн. Крім того, компанія конкурент відома молодими спеціалістами, яких вона активно залучає через освітні і не тільки програми співпраці [60].

8. Прискорення переходу до «автомобіля як цифрової платформи».
Рекомендовано:

8.1 розробити прогностичну діагностику, яка попереджатиме поломки та рекомендуватиме сервіс;

8.2 створити функцію автопілоту.

У сукупності ці заходи здатні не лише забезпечити стабільне зростання компанії у найближчі роки, а й створити основу для довготривалої конкурентної переваги BMW Group у глобальному автомобільному секторі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було досліджено маркетингову стратегію та напрями вдосконалення товарної політики BMW Group. Розглянуто застосування компанією комплексу маркетингових інструментів 4P (product, price, place, promotion). Визначено цільову аудиторію BMW з урахуванням демографічних,

психографічних і географічних чинників та проведено сегментацію, що включає шість основних груп споживачів.

Проаналізовано географічний розподіл трафіку на офіційний сайт BMW у 2024 році, визначено основні країни-джерела переглядів та структуру аудиторії. Досліджено надходження трафіку із соціальних мереж і визначено роль кожної платформи у просуванні бренду.

Проведено SWOT-аналіз BMW Group, у межах якого визначено ключові сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. На основі отриманих результатів сформовано рекомендації щодо подальшого вдосконалення товарної політики та маркетингових рішень BMW Group.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету та виконано всі наукові й практичні завдання кваліфікаційної роботи:

1. Розглянуто сутність та завдання товарної політики у міжнародному бізнесі. Було досліджено сутність поняття міжнародної товарної політики, її історичний розвиток, основні завдання та ключові концепції, на яких сьогодні базується міжнародна товарна стратегія компаній. Вивчення наукових підходів дало змогу визначити, як формувалась сучасна модель міжнародної товарної політики та які чинники вплинули на її становлення.

2. Визначено основні елементи міжнародної товарної політики. До ключових структурних елементів було віднесено формування товарного асортименту, визначення характеристик товару, управління життєвим циклом товару, побудову асортиментних груп та формування конкурентних властивостей продукту, а також брендинг, позиціонування та розробку дизайну. Значна увага була приділена взаємозв'язку між цими елементами, адже саме їх узгоджене функціонування забезпечує ефективну товарну політику на різних етапах виходу компанії на міжнародні ринки.

3. Розглянуто фактори, що впливають на міжнародну товарну політику компанії. Дослідження дозволило встановити вплив як внутрішніх факторів (ресурсний потенціал компанії, її організаційна структура, виробничі технології, інноваційні можливості, фінансова стабільність, якість продукції та цінова політика), так і зовнішніх (економічне та конкурентне середовища функціонування компанії, політико правове, а також культурні та соціальні особливості споживачів, екологічні вимоги, державне регулювання та технологічні тренди). Порівняльний аналіз показав, що саме поєднання внутрішніх сильних сторін компанії зі здатністю адаптуватися до зовнішніх факторів визначає ефективність міжнародної товарної політики.

4. Надано загальну характеристику компанії BMW Group та розкрито структуру її міжнародної діяльності. В ході аналізу було з'ясовано, що компанія має глобальну виробничу мережу у 15 країнах світу, присутня на основних ринках збуту, а також має структуру мультибрендового портфеля товарів, який включає BMW, MINI, Rolls-Royce та BMW Motorrad. Детальний розгляд міжнародної діяльності дав змогу оцінити особливості глобального управління, що забезпечують компанії стабільне зростання та конкурентоспроможність.

5. Розглянуто інноваційно-конкурентні підходи BMW Group до формування товарного асортименту. Проаналізовано ключові інноваційні напрями компанії, серед яких електромобільність, інтелектуальні цифрові сервіси, екологічні рішення, удосконалені виробничі технології та системи енергоефективності. Крім того, було детально проаналізовано основних конкуренти BMW Group у кожному сегменті автомобільного ринку та встановлено, що на преміальному ринку головними конкурентами є Mercedes-Benz, Audi та Lexus, які роблять акцент на цифровізації, комфорті та високотехнологічних сервісах. У сегменті спортивних автомобілів конкурентами виступають Porsche, Jaguar та Aston Martin, що визначаються потужністю, дизайном та емоційною складовою водіння. На масовому середньоціновому ринку основними конкурентами визначено Peugeot, Hyundai та Volkswagen, які орієнтуються на доступність, економічність та широкі лінійки компактних авто. У сегменті електромобілів конкурентне середовище формується Tesla, Nissan та Audi, що пропонують повну електрифікацію модельних рядів, автономні функції керування та розвинену інфраструктуру заряджання. На основі порівняльного аналізу було встановлено, що завдяки комплексному інноваційному підходу BMW Group у 2024 році досягла значних успіхів на європейському ринку електромобілів, зокрема вдалося випередити Tesla за обсягом продажів електромобілів у липні 2024 року. Це підтвердило ефективність стратегічного поєднання інновацій, гнучкості асортименту та адаптивної товарної політики компанії. Окремо були розглянуті основні

принципи формування товарної політики BMW Group. До того ж, було детально досліджено продуктивний асортимент BMW Group за брендами, категоріями продукції, серіями та моделями.

6. Проведено аналіз результатів реалізації міжнародної товарної політики BMW Group. На основі таких фінансових показників як: динаміка цін акцій BMW Group у період 2015–2025 років, динаміка загального доходу компанії за 2015–2024 роки, динаміка чистого прибутку за 2015–2024 роки, динаміка продажів автомобілів BMW Group у 2015–2024 роках, динаміка частки електрифікованих автомобілів у загальних продажах компанії у 2020–2024 роках, динаміка світових продажів мотоциклів BMW Motorrad за 2015–2024 роки, обсяги продажів автомобілів за брендами BMW, MINI, Rolls-Royce у 2015–2024 роках, розподіл світових продажів автомобілів BMW Group за регіонами у 2024 році було встановлено, що компанія демонструє стійке та поступове зростання, незважаючи на зовнішні кризи, серед яких найбільш відчутним був вплив пандемії 2020 року.

7. Розглянуто маркетингову стратегію BMW Group у контексті формування сучасної товарної політики. Проаналізовано застосування комплексу маркетингу 4P, включаючи преміальну цінову стратегію, глобальну мережу дилерських центрів, розвиток онлайн-продажів, стандартизоване сервісне обслуговування та сучасні інтегровані комунікаційні рішення. Доведено, що маркетингова стратегія тісно пов'язана з товарною політикою компанії та спрямована на підтримання високої цінності бренду, формування емоційного зв'язку зі споживачами та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Крім того, у процесі аналізу було також виокремлено шість основних сегментів цільової аудиторії BMW Group. До яких них належать: фахівці з високим рівнем доходу, для яких автомобіль є ознакою статусу та професійного успіху; підприємці, які цінують престиж, мобільність і універсальність; споживачі, орієнтовані на емоційний досвід і самовираження; техноорієнтовані покупці, що шукають розширені цифрові можливості, автономні системи та сучасні сервіси; водії, які надають перевагу динамічному

стилю керування та спортивності; екологічно свідомі споживачі. Встановлено, що така сегментація дозволяє BMW Group формувати диференційовані товарні та маркетингові рішення, забезпечуючи точну відповідність продуктів потребам окремих груп споживачів та зміцнюючи конкурентні позиції компанії на глобальному ринку.

8. Розкрито цифровізацію маркетингової діяльності BMW Group. Досліджено ключові цифрові канали, особливості онлайн-аудиторії, інструменти залучення споживачів, структуру трафіку на офіційні ресурси компанії та роль соціальних платформ. Установлено, що цифровізація є стратегічною складовою діяльності компанії та сприяє підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами, персоналізації комунікацій та зміцненню бренду в умовах глобальної цифрової економіки.

9. Проведено SWOT-аналіз BMW Group та визначено напрями удосконалення міжнародної товарної політики. У межах аналізу було визначено сильні, слабкі сторони, можливості розвитку та зовнішні загрози, що впливають на формування товарної стратегії компанії. До сильних сторін віднесено інноваційність, преміальний статус бренду, потужну виробничу базу, а також успішну інтеграцію електромобільності та цифрових рішень у товарну політику. Слабкі сторони компанії пов'язані з низкою внутрішніх обмежень. Серед них визначено високі витрати виробництва, значну залежність від глобальної економічної ситуації та використання рідкоземельних металів при виробництві акумуляторів, що підвищує вразливість компанії до коливань на сировинних ринках. Додатково встановлено наявність недоліків окремих технічних характеристик автомобілів, зокрема у сферах електроніки та гальмівних систем. Ще одним обмеженням є відсутність деяких моделей у сегментах, що мають високий потенціал на окремих ринках, наприклад на ринку США, де конкуренти вже активно закріпились у найбільш затребуваних категоріях. Можливості розвитку полягають у подальшому розширенні електромобільного сегмента, інтеграції штучного інтелекту у процеси персоналізації продуктів, оптимізації технічних характеристик, а також у

диверсифікації асортименту відповідно до попиту конкретних регіонів. Крім того, розвиток глобальної зарядної інфраструктури, активне зростання попиту на екологічні автомобілі та розширення присутності на нових міжнародних ринках створюють додаткові перспективи для посилення конкурентних позицій BMW Group. Загрози охоплюють ризики, пов'язані з посиленням конкуренції з боку компаній, які вже пропонують ширші модельні лінійки для ринків зі стрімким зростанням попиту, а також можливі торговельні бар'єри, санкції, митні обмеження. Окремою загрозою є потенційне невдоволення споживачів поширенням функцій підписки на певні опції автомобілів, які раніше входили до стандартної комплектації, що може негативно позначитися на лояльності окремих груп клієнтів. На основі отриманих результатів запропоновано напрями вдосконалення міжнародної товарної політики BMW Group. До них належать: розширення електромобільного сегмента, підвищення рівня цифрової взаємодії зі споживачами, поглиблення персоналізації продуктів, покращення технічних характеристик та систем безпеки, адаптація асортименту під особливості окремих регіональних ринків, а також подальше вдосконалення сервісної мережі. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню стратегічних позицій компанії на глобальному преміальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архієреєв С.І., Зорянська І. М. Міжнародна товарна політика: особливості та приклади на ринку автомобілебудування. *Сучасні перетворення міжнародного бізнесу* : матеріали VIII всеукраїнської науково-практичної конференції, 22 квітня 2025 року. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2025.
2. Беззубченко О.А. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. Маріуполь: Маріупольський Державний Університет, 2019. 176 с.
3. Етапи життєвого циклу товару та їх характеристики. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37672/> (дата звернення: 13.11.2025).
4. Життєвий цикл товару. *Фармацевтична енциклопедія*: веб-сайт. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1632/zhittyevij-cikl-tovaru> (дата звернення: 29.05.2025)
5. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2015. 234 с.
6. Класифікація товарів і асортиментна політика. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/32374/> (дата звернення: 14.11.2025).
7. Класифікація товарів і послуг. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37076/> (дата звернення: 13.11.2025).
8. Лялюк А. Маркетингова товарна політика: конспект лекцій. Луцьк: КП ІА Волинський енергософт, 2022. 104 с.
9. Міжнародна товарна політика. *Букліб*: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/26587/> (дата звернення: 14.03.2025)
10. Міжнародна товарна політика та євростратегія. *Pidru4niki*: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1475102350066/marketing/mizhнародna_tovarna_politik_a_yevrostrategiya (дата звернення: 07.04.2025)
11. Основні рішення міжнародної товарної політики компаній. *Pidru4niki*: веб-сайт. URL:

https://stud.com.ua/66949/ekonomika/osnovni_rishennya_mizhnarodnoyi_tovarnoyi_politiki_kompaniy (дата звернення: 03.04.2025)

12. Показники товарної номенклатури і товарного асортименту. *Букліб*: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/37643/> (дата звернення: 14.11.2025).

13. Політико-правові фактори, що впливають на міжнародну торгівлю. *Ukrayinska.Liretexts*: веб-сайт. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org> (дата звернення: 01.06.2025)

14. Різновиди адаптації товару до зарубіжного ринку залежно від фізичних характеристик продукту. *StudFiles*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/2401996/> (дата звернення: 14.11.2025).

15. Сокоренко М.М. Удосконалення управління товарною політикою підприємства роздрібної торгівлі: магіст. робота. Сумський державний університет. Суми, 2020. 52 с.

16. Струтинська І.В. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Прінт-офіс, 2015. 204 с.

17. Сутність та види міжнародної товарної політики компанії. Міжнародна товарна стратегія як ключовий інструмент досягнення цілей міжнародної товарної політики компанії. *StudFiles*: веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/2399217/page:3/> (дата звернення: 10.04.2025).

18. Шевченко А. В., Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Київ: НАУ, 2022. 68 с.

19. Шульгіна Л. Бізнес-комунікації: навч. посіб. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.

20. Aftersales online system. *BMW Group*: website. URL: <https://aos.bmwgroup.com/services/overview> (Last accessed 02.07.2025).

21. Annual report 2019 of BMW Group. URL: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2020/gb/BMW-GB19_en_Finanzbericht.pdf (Last accessed 21.07.2025).

22. Annual report 2024 of BMW Group. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/report/2024/downloads/BMW-Group-Report-2024-en.pdf> (Last accessed 21.07.2025).
23. Ashiabo A. International Commodity Policy in th UN System: two decades of experience. *Scispace*: website. URL: <https://scispace.com/pdf/international-commodity-policy-in-the-un-system-two-decades-36ei3ovs7w.pdf> (Last accessed : 11.03.2025).
24. BMW and Mini say goodbye to leather: from 2023, interiors will be vegan. *The Plan*: website. URL: https://www.theplan.it/eng/whats_on/bmw-and-mini-say-goodbye-to-leather-from-2023-interiors-will-be-vegan (Last accessed 04.07.2025).
25. BMW Case Study Essay: Marketing Strategy of the Company. *Aithot*: website. URL: <https://aithor.com/essay-examples/bmw-case-study-essay-marketing-strategy-of-the-company> (Last accessed 03.09.2025).
26. BMW Competitors. *FourWeekMBA*: website. URL: <https://fourweekmba.com/bmw-competitors/> (Last accessed 22.06.2025).
27. BMW's Competitive Strategies & Growth Strategies. *PANMORE*: website. URL: <https://panmore.com/bmw-competitive-strategy-growth-strategies-case-study#:~:text=Through%20differentiation%20as%20a%20competitive,generic%20strategies%20for%20competitive%20advantage> (Last accessed 04.07.2025).
28. BMW Digital Premium. *BMW Group*: website. URL: https://www.bmw.de/de/shop/ls/dp/My_Digital_BMW_de (Last accessed 04.07.2025).
29. BMW financial services. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmw.ie/en/topics/owners/for-owners/bmw-financial-services/financing-your-bmw.html#:~:text=BMW%20Financial%20Services%20offers%20you,the%20options%20available%20to%20you> (Last accessed 27.06.2025).

30. BMW group code of conduct. *BMW Group*: website. URL: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/company/downloads/en/2025/BMW_Group_Compliance_Code_of_Conduct_EN.pdf (Last accessed 30.06.2025).
31. BMW Group history. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company/history.html> (Last accessed 21.06.2025).
32. BMW Group maintains BEV growth path in challenging market situation in 2024. *BMW Group*: website. URL: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0447427EN/bmw-group-maintains-bev-growth-path-in-challenging-market-situation-in-2024?language=en> (Last accessed 21.07.2025).
33. BMW Group official Instagram page. URL: <https://www.instagram.com/bmw?igsh=Z2Z5Z3l6eDdhbmM2> (Last accessed 27.08.2025).
34. BMW Group on track to meet full-year targets. *BMW Group*: website. URL: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0453789EN/bmw-group-on-track-to-meet-full-year-targets> (Last accessed 04.11.2025).
35. BMW group plant Berlin. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmwgroup-werke.com/berlin/en.html> (Last accessed 16.11.2025).
36. BMW Group Plant Chennai scores a decade of “Sheer Driving Pleasure” in India. *BMW Group*: website. URL: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0269374EN/bmw-group-plant-chennai-scores-a-decade-of-%E2%80%9Csheer-driving-pleasure%E2%80%9D-in-india?language=en> (Last accessed 15.11.2025).
37. BMW Group Plant Munich. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmwgroup-werke.com/muenchen/en.html> (Last accessed 22.06.2025).
38. BMW Group Plant Shenyang. *BMW Group*: URL: <https://www.bmwgroup-werke.com/shenyang/en.html> (Last accessed 15.11.2025).
39. BMW Group strategy. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company/strategy.html> (Last accessed 21.06.2025).

40. BMW innovation campaign: intelligent features and tongue-in-cheek humour. *BMW Group*: website. URL: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0450706EN/bmw-innovation-campaign:-intelligent-features-and-tongue-in-cheek-humour?language=en> (Last accessed 04.07.2025).
41. BMW: Innovations in Organizational Structure & Business Processes. *CliffsNotes*: website. URL: <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/19687506> (Last accessed 02.07.2025).
42. BMW Konfigurator. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmw.de/de/konfigurator.html> (Last accessed 02.07.2025).
43. BMW's Marketing Mix (4P). *PANMORE*: website. URL: <https://panmore.com/bmw-marketing-mix-4p-4ps-strategy-analysis-case-study> (Last accessed 13.11.2025).
44. BMW Marketing Strategy. *The Business Model Analyst*: website. URL: https://businessmodelanalyst.com/bmw-marketing-strategy/?srsltid=AfmBOooTwz8S6caMrex7YmaI2GILfD8Vkvo9xF_W4AVpIP8fnZdU3_zA (Last accessed 03.09.2025).
45. BMW Net Income 2011-2025. *Macrotrends*: website. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BAMXF/bmw/net-income> (Last accessed 11.07.2025).
46. BMW Organizational Structure. *Wondershare*: website. URL: <https://edrawmind.wondershare.com/company-management/bmw-organizational-structure.html> (Last accessed 25.07.2025).
47. BMW overtakes rival Tesla to take the top spot in European EV sales. *Euronews*: website. URL: <https://www.euronews.com/business/2024/08/23/bmw-overtakes-rival-tesla-to-take-the-top-spot-in-european-ev-sales> (Last accessed 24.07.2025).
48. BMW personal copilot: autonomous driving. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmw.com/mt/en/topics/fascination-bmw/bmw-autonomous-driving.html> (Last accessed 02.07.2025).

49. BMW Revenue 2011-2025. *Macrotrends*: website. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BAMXF/bmw/revenue> (Last accessed 04.07.2025).
50. BMW Statistics By Revenue, EBIT, Car Shipment, Unit Sales, Brand Value and Facts. *Coolest-Gadgets*: website. URL: <https://coolest-gadgets.com/bmw-statistics/> (Last accessed 27.08.2025).
51. Brands and Business Segments of BMW Group. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company/brands-products.html> (Last accessed 02.07.2025).
52. Breakdown of BMW Group's worldwide automobile sales in FY 2024, by region. *Statista*: website. URL: <https://www.statista.com/statistics/267252/key-automobile-markets-of-bmw-group/> (Last accessed 21.07.2025).
53. Car Subscription Companies in Europe. *World Wide Mobility*: website. URL: <https://worldwidemobility.io/blog/Car-Subscripton-Companies-in-Europe> (Last accessed 11.11.2025).
54. Development of the Company's Commodity Policy. *Springer Nature*: website. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-92520-7_8 (Last accessed : 21.03.2025).
55. Dutta A. C. Brand life cycle. *Scribd*. 2010 URL: https://www.scribd.com/doc/37191164/Brand-Life-Cycle?language_settings_changed=English (Last accessed 02.07.2025).
56. Factors influencing consumer decision to purchase a car. *ResearchGate*: website. URL: https://www.researchgate.net/publication/370281973_Factors_Influencing_Consumer_Decision_to_Purchase_a_Car (Last accessed 22.07.2025).
57. Hina launches sodium-ion battery tests in vehicles. *Electrive*: website. URL: <https://www.electrive.com/2023/02/23/hina-launches-sodium-ion-battery-tests-in-vehicles/> (Last accessed 11.11.2025).
58. India Passengers Vehicle Market Size & Share Analysis - Trends, Drivers, Competitive Landscape, and Forecasts (2025 - 2032). *Prescient&Strategic*

Intelligence: website. URL: <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/india-passengers-vehicle-market> (Last accessed 24.07.2025).

59. More than 10,000,000 Instagram followers for BMW. Most successful Instagram channel among automotive brands worldwide. *BMW Group*: website. URL: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0267840EN/more-than-10-000-000-instagram-followers-for-bmw-most-successful-instagram-channel-among-automotive-brands-worldwide?language=en> (Last accessed 27.08.2025).

60. Internships by Tesla. *Tesla*: website. URL: <https://www.tesla.com/careers/internships> (Last accessed 12.11.2025).

61. Is Off-Roading Possible with the Tesla Cybertruck? A Real Test Review. *Pimp My FV*: website. URL: <https://pimpmyev.com/blogs/speed-style-carbon-fiber/is-off-roading-possible-with-the-tesla-cybertruck-a-real-test-review?srsltid=AfmBOop-1MAD-rplSEMhUKIgGEhe6qDP-OLRJNMNDGCSDde01UfAnTvz> (Last accessed 11.11.2025).

62. Kasperk G., Gocht W. International commodity policy: a new concept for sustainable development. *Global Transformations and World Futures*. Vol. II. Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS). Aachen: Research Institute for International Technical and Economic Cooperation, Aachen University of Technology. URL: www.eolss.net/sample-chapters/c13/E1-24-05.pdf (Last accessed : 21.03.2025).

63. Manufacturing excellence. *BMW Group*: website. URL: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/en/2015/2015-03-26-BMW-Group-Presentation-North-America-Manufacturing-Excellence1.pdf (Last accessed 30.06.2025).

64. Motivations for motorcycle use for Urban travel in Latin America. *ResearchGate*: website. URL: https://www.researchgate.net/publication/301821171_Motivations_for_motorcycle_use_for_Urban_travel_in_Latin_America_A_qualitative_study (Last accessed 24.07.2025).

65. My BMW APP. *BMW Group*: website. URL: <https://www.bmw.de/de/my-bmw-app/my-bmw-app.html> (Last accessed 02.07.2025).
66. Passenger Cars – China. *Statista*: website. URL: <https://www.statista.com/outlook/mmo/passenger-cars/china> (Last accessed 24.07.2025).
67. Product Assortment Policy in Business Entities: Tactics and Strategies. *ResearchLeap*: website. URL: <https://researchleap.com/product-assortment-policy-business-entities-tactics-strategies/> (Last accessed : 12.05.2025).
68. Product Life Cycle Explained: Stage and Examples. *Investopedia*: website. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/product-life-cycle.asp> (Last accessed: 11.04.2025).
69. Product Policy. *Munich Business School*: website. URL: <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/product-policy> (Last accessed : 25.03.2025).
70. Stock price history of BMW from 1996 to 2025. *CompaniesMarketcap*: website. URL: <https://companiesmarketcap.com/eur/bmw/stock-price-history/> (Last accessed 04.07.2025).
71. SWOT analysis of BMW 2025. *StrategicManagementInsight*: website. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/bmw-swot-analysis/> (Last accessed 03.09.2025).
72. Top 10 Selling BMW Models. *Rafih Auto Group*: website. URL: <https://rafihautogroup.com/top-10-selling-bmw-models/> (Last accessed 23.07.2025).
73. What is a Product Adaptation Strategy? *Capicua*: website. URL: <https://www.capicua.com/blog/product-adaptation-strategy> (Last accessed: 01.06.2025).
74. What is Audi Quattro and How Does it Work? *Stratstone*: website. URL: https://www.stratstone.com/blog/what-is-audi-quattro/?srsltid=AfmBOooC574ZYUJWacqUPescvkkm8RT_KN28SuUP65ugnkeMxpSGtsoE (Last accessed 11.11.2025).

75. What is brand positioning? *Helder*: website. URL: <https://helder.design/en/expertise/brand-strategy/brand-positioning/> (Last accessed : 25.05.2025).

76. What is Product Branding? Steps and Examples. *Shopify*: website. URL: <https://www.shopify.com/retail/product-branding> (Last accessed : 19.05.2025).

77. Why Brand Positioning Matters: Defining Your Purpose to Stand Out. *Fenomenal*: website. URL: <https://www.wearefenomenal.com/blog/why-brand-positioning-matters> (Last accessed : 21.05.2025).

78. 3 Biggest Opportunities for BMW in 2026. *BMW BLOG*: website. URL: <https://www.bmwblog.com/2025/11/10/3-biggest-opportunities-bmw-2026/> (Last accessed 11.11.2025).

79. 2024 (Full Year) France: Best-Selling Car Manufacturers and Brands. *Best-Selling Cars*: website. URL: <https://www.best-selling-cars.com/france/2024-full-year-france-best-selling-car-manufacturers-and-brands/> (Last accessed 23.07.2025).

80. Čuzović, S., Sokolov Mladenović, S. & Čuzović, Đ. The Impact of Social and Cultural Factors on Success of Trade Internationalization. *Economic Themes*, 2019.