МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління інноваціями як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії Red Bull GmbH на світовому ринку»

Виконала : студентка 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Пупирєва Д.В.
Керівник : в.о. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Пупирєва Діана Володимирівна

1. Тема роботи «Управління інноваціями як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії Red Bull GmbH на світовому ринку»
керівник роботи: Олійник О.М. в.о. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ RED BULL GMBH

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

8 таблиць

3 рисунки

1 формула

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Д. В. Пупирєва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 сторінки, 8 таблиць, 3 рисунки, 1 формула і 35 використаних джерел.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі інновацій у забезпеченні стійких конкурентних переваг компаній в умовах глобалізації, посилення конкуренції та прискорення технологічних змін. Здатність організації системно запроваджувати інновації у виробництво продукції, бізнес-процеси, маркетинг та управлінську структуру є основою її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Об'єкт дослідження – процес управління інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю міжнародної компанії Red Bull GmbH на світовому ринку.

Предметом дослідження є характеристика, особливості, поточний стан, проблеми та перспективи розвитку інноваційної стратегії компанії на ринку енергетичних напоїв.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз управління інноваціями в компанії Red Bull та обґрунтування напрямів удосконалення інноваційної діяльності як чинника підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

У процесі дослідження розкрито економічну сутність інновацій і конкурентоспроможності, проаналізовано конкурентне середовище компанії, оцінено систему управління інноваціями Red Bull, здійснено SWOT-аналіз і аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера, а також запропоновано напрями вдосконалення інноваційної стратегії.

Методами дослідження є системний підхід, аналіз і синтез, порівняльний, статистичний та аналітичний методи, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера та узагальнювальний метод.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що Red Bull GmbH утримує лідерські позиції на світовому ринку завдяки комплексній системі управління інноваціями. Обґрунтовано доцільність поглиблення цифровізації, локалізації інноваційних стратегій на ринках Азії та посилення екологічної складової інноваційної діяльності.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності підприємств, що функціонують у високо конкурентних глобальних галузях, з метою підвищення ефективності управління інноваціями та конкурентоспроможності.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК, ЕНЕРГЕТИЧНІ НАПОЇ, RED BULL, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 53 p., 8 tab., 3 fig., 1 formula and 35 sources.

The relevance of the topic is determined by the growing role of innovation in ensuring sustainable competitive advantages of companies in the context of globalization, increased competition and accelerated technological changes. The ability of an organisation to systematically implement innovations in production, business processes, marketing and management structure is the basis of its competitiveness in the international arena.

The object of the research is the process of managing innovation activities and competitiveness of the international company Red Bull GmbH in the global market.

The subject of the research is the characteristics, features, current state, problems and prospects for the development of the company's innovation strategy in the energy drinks market.

The purpose of the thesis for the master's degree is to analyse innovation management at Red Bull and substantiate directions for improving innovation activities as a factor in enhancing its competitiveness in the global market.

In the course of the research, the economic essence of innovation and competitiveness was revealed, the company's competitive environment was analysed, Red Bull's innovation management system was evaluated, SWOT analysis and analysis using M. Porter's five forces model were carried out, and directions for improving the innovation strategy were proposed.

The research methods include a systematic approach, analysis and synthesis, comparative, statistical and analytical methods, SWOT analysis, Porter's five forces model, and a generalisation method.

As a result of the research, it was established that Red Bull GmbH maintains a leading position in the global market due to its comprehensive innovation management system. The feasibility of deepening digitalisation, localising innovation strategies in Asian markets and strengthening the environmental component of innovation activities has been substantiated.

The practical value of the obtained results lies in the possibility of using the formulated conclusions and recommendations in the activities of enterprises operating in highly competitive global industries, in order to improve the efficiency of innovation management and competitiveness.

INNOVATION MANAGEMENT, COMPETITIVENESS, STRATEGIC MANAGEMENT, GLOBAL MARKET, ENERGY DRINKS, RED BULL, DIGITALISATION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА…….2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT……..5
ВСТУП……..7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ……...10
1.1 Сутність та класифікація конкуренції та конкурентоспроможності на світовому ринку 10
1.2 Управління інноваціями в системі стратегічного управління компанією 13
1.3 Система управління інноваціями як чинник підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ RED BULL GMBH……22
2.1 Загальна характеристика діяльності Red Bull GmbH на світовому ринку 22
2.2 Оцінка рівня інноваційності продукції та маркетингових рішень підприємства 26
2.3 Дослідження конкурентного середовища Red Bull GmbH 31
2.4 Характеристика системи управління інноваціями на підприємстві 400
2.5 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваціями в компанії 44
ВИСНОВКИ..... 48
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА 50

ВСТУП

У сучасних глобальних бізнес-середовищах конкуренція жорстка, а технологічні зміни відбуваються надто швидко, що робить інновації основним фактором довгострокового успіху бізнесу. Здатність компанії систематично впроваджувати інновації в продукти, процеси, маркетингові стратегії та організаційні структури визначає рівень її конкурентоспроможності на світовому ринку. Концепція ефективного управління інноваціями передбачає не лише генерування ідей, але й успішну комерціалізацію, що означає наявність відповідної організаційної культури, а також належним чином налагоджених процесів взаємодії із зовнішнім середовищем і гнучкість в управлінських рішеннях.

Компанія Red Bull GmbH є показовим прикладом підприємства, яке змогло побудувати конкурентоспроможну бізнес-модель на основі системного управління інноваціями. Вона не лише створила нову категорію продукту на ринку безалкогольних напоїв, а й сформувала унікальний бренд. Це дозволило Red Bull зайняти лідерські позиції на світовому ринку та донині утримувати їх.

Актуальність роботи зумовлена зокрема й посиленням глобальних викликів, пов’язаних із цифровізацією бізнесу, екологізацією виробництва, змінами у регуляторному середовищі та зростанням соціальної відповідальності компаній. Ефективна система управління інноваціями має забезпечувати не лише економічні результати, а й відповідність принципам сталого розвитку. Саме тому дослідження системи управління інноваціями як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії Red Bull є своєчасним і практично значущим.

Теоретико-методологічною основою дослідження проблем конкуренції та інноваційного менеджменту стали праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених. Фундаментальні аспекти конкурентних сил розкрито в роботах М. Портера, теорія інноваційного розвитку базується на класичних підходах Й. Шумпетера, а концепція «відкритих інновацій» – на дослідженнях Г. Чесбро.

Водночас більшість досліджень зосереджується на загальнотеоретичних аспектах, тоді як питання комплексної інтеграції інновацій у стратегічне управління глобальними брендами споживчих товарів потребує подальшого наукового опрацювання. Цим обумовлена необхідність проведення даного дослідження та рекомендація практичних кроків для вдосконалення інноваційного потенціалу організації.

Об’єкт дослідження – процес управління інноваційною діяльністю та конкурентоспроможністю міжнародної компанії Red Bull GmbH на світовому ринку.

Предметом дослідження виступають характеристика, особливості, поточний стан, проблеми та перспективи розвитку інноваційної стратегії компанії на ринку енергетичних напоїв.

Метою роботи є визначення ключових чинників успіху Red Bull GmbH через аналіз її інноваційної діяльності та пошук нових можливостей для розвитку. В підсумку обґрунтовано практичні кроки, спрямовані на адаптацію інноваційного менеджменту компанії до сучасних глобальних трендів.

Відповідно до визначеної мети в процесі дослідження передбачалося розв’язання таких завдань:

- розкриття економічної сутності інновацій та їхньої ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств;
- дослідження теоретичних підходів до управління інноваціями в системі стратегічного управління компанією;
- аналіз конкурентного середовища функціонування Red Bull на світовому ринку енергетичних напоїв;
- оцінка системи управління інноваціями та ключових конкурентних переваг компанії Red Bull;
- здійснення SWOT-аналізу і аналізу за моделлю п’яти сил М. Портера для визначення стратегічних позицій компанії;

- розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління інноваціями в компанії.

Методи дослідження. За методологію використано системний підхід, що дозволив розглядати управління інноваціями як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів. Теоретичні положення було узагальнено за допомогою методів аналізу та синтезу, тоді як порівняльний підхід дозволив наочно продемонструвати відмінності між Red Bull та іншими гравцями ринку. Оцінка ринкових тенденцій та фінансових результатів компанії базувалася на статистичному й аналітичному методах. Особливу увагу приділено стратегічному аналізу середовища, який було проведено за допомогою інструментів SWOT-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера, що стали фундаментом для розробки подальших рекомендацій.

Джерелами інформації для написання роботи були статистичні дані, наукові публікації українських та закордонних дослідників, аналітичні огляди ринку безалкогольних напоїв, зокрема енергетичних, і дані моніторингу цін у торговельних мережах України. Також використовувалися електронні ресурси, включаючи офіційний веб-сайт компанії, спеціалізовані галузеві портали, бази даних наукових публікацій та матеріали галузевих конференцій.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів і висновків. Перший розділ присвячено розкриттю теоретичних основ конкуренції, конкурентоспроможності та інноваційних стратегій підприємств на світовому ринку. У другому розділі описано аналіз діяльності компанії Red Bull, її конкурентного середовища, системи управління інноваціями і запропоновано напрями розвитку інноваційної стратегії. У висновках узагальнено результати дослідження та сформульовано основні підсумки роботи.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та класифікація конкуренції та конкурентоспроможності на світовому ринку

Конкуренція є фундаментальною категорією ринкової економіки та вирішальною рушійною силою розвитку підприємств, галузей і національних економік загалом. Вона створює середовище, у якому функціонують суб’єкти господарювання, стимулює нарощування продуктивності, запровадження новаторських рішень та якнайкраще задовольняє попит споживачів. В епоху економічної світової інтеграції розуміння сутності конкуренції та конкурентоспроможності набуває особливого значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств. Мова про конкурентоспроможність може йти лише тоді, коли існує взаємне суперництво між тими, хто виробляє певний товар чи надає послугу.

Конкуренція – суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [30]. Конкурентне середовище змушує підприємницькі структури постійно самовдосконалюватися, виходити за межі вже досягнутого та підвищувати свою ринкову конкурентоспроможність. Основними напрямами цього процесу є оптимізація виробничих витрат та покращення якісних характеристик пропонованої продукції. Надане Законом України «Про захист економічної конкуренції» надається таке визначення, де вона трактується як змагання господарюючих суб'єктів [3333]. Метою цього змагання є отримання переваг через власні здобутки, забезпечуючи споживачам та іншим суб'єктам можливість вибору з-поміж численних учасників ринку. Це також гарантує, що жодна окрема компанія не матиме монопольної влади для встановлення умов торгівлі. Сама

природа конкуренції базується на внутрішніх силах, які сприяють її розвитку незалежно від того, чи обмежується її діяльність національним ринком, чи поширюється на зовнішній. Згідно з класичною теорією конкуренції М. Портера, рівень суперництва в галузі та загальна привабливість ринку визначаються дією п’яти основних рушійних сил. Це ризик експансії нових гравців, загроза появи товарів замінників, обмежені властивості покупців, тиск з боку постачальників ресурсів та інтенсивність прямого протистояння учасників ринку.

З огляду на високу динамічність та непередбачуваність зовнішнього середовища, вплив цих факторів потребує системного моніторингу та ґрунтовної оцінки. Саме здатність організації вибудовувати ефективні стратегії протидії цим викликам і адаптуватися до конкурентного тиску стає фундаментом для формування її головного показника успішності – стійкої конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Розвиток і поточний стан конкуренції у світі мають свою особливу специфіку. Вона полягає насамперед в одночасності змагання, яке охоплює одразу декілька критично важливих сфер, таких як мінімізація витрат, поліпшення якості товарів, оптимізація строків виконання робіт, впровадження «ноу-хау», зведення ринкових бар’єрів для нових гравців та зміцнення фінансового становища підприємства. Крім того, конкуренція набула багатоаспектного характеру, вимагаючи від суб'єктів врахування того, що вона може відбуватися на численних рівнях і різноманітних ринках. Також характерною рисою є високий динамізм, адже позиції конкурентів і загальна розстановка сил на ринку змінюються з наростаючою швидкістю. Сучасне ринкове суперництво часто відзначається агресивністю з боку учасників, мета якої полягає в активному порушенні поточної рівноваги у розкладці конкурентних сил [28].

Конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність успішно протидіяти конкурентному тиску та відповідати вимогам споживачів краще інших учасників, забезпечуючи при цьому стійке фінансове становище і

розвиток. Це комплексність показників, які відображають ефективність використання виробничого, фінансового, трудового та потенціалу підприємства щодо інновацій.

В економічній літературі виділяють ряд визначених ознак за якими здійснюється класифікація конкурентоспроможності. Визначають ознаки відповідно масштабу економічного об'єкту, часового та територіально-географічного прояву [2726].

Таблиця 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності

Ознака	Вид
Територіально-географічна.	Регіональна. Національна. Міжнародна.
За часом.	Поточна. В перспективі. На певну дату в минулому.
За масштабністю.	Товар. Підприємство. Галузь. Територія. Країна.

Необхідність класифікації конкурентоспроможності визначається низкою ключових чинників, пов'язаних зі складністю та багатовимірністю цього поняття. Конкурентоспроможність не може бути зведена до одного показника, оскільки вона формується під впливом економічних, технологічних, організаційних, інноваційних та соціальних складових, які по-різному проявляються на різних рівнях господарювання. Саме тому класифікація виступає важливим інструментом систематизації наукових підходів і практичних оцінок конкурентних позицій суб'єктів ринку.

Вона сприяє розумінню конкурентоспроможності як цілісної системи, що включає фінансову стабільність, рівень інновацій і професійно налаштований менеджмент. Такий підхід дозволяє чітко структурувати всі фактори впливу та знайти зв'язки між ними, що необхідно для формування стійких позицій на ринку.

Також це дає можливість провести порівняльний аналіз між різними суб'єктами господарювання, галузями чи ринками. Завдяки певному системному підходу стає можливим порівняти конкурентні позиції підприємств за певними критеріями, рівнем інновацій, продуктивністю, часткою ринку чи якістю продукції. Це розкриває не лише сильні та слабкі сторони компаній, але й джерела їхніх конкурентних переваг, що є основним принципом обґрунтованого стратегічного планування та вибору напрямків розвитку.

І в результаті такий розподіл дозволяє сконцентрувати увагу менеджменту на найважливіших аспектах, що безпосередньо впливають на позиції компанії на ринку. Визначення слабких місць та нових можливостей надає змогу раціонально використовувати ресурси, уникати зайвих ризиків і приймати більш виважені рішення. Отже, класифікація стає дієвим інструментом, що допомагає керівництву обирати правильну тактику та стратегію розвитку.

Окрім цього, структурована класифікація формує методологічне підґрунтя для ефективного управління конкурентоспроможністю, оскільки забезпечує встановлення чітких критеріїв і показників для її оцінювання. Це допомагає в розробці цільових програм і заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства, а також у моніторингу змін конкурентоспроможності в часі. Загалом вона виступає не лише аналітичним інструментом, а й важливим елементом системи стратегічного управління розвитком підприємства в умовах підвищеної конкуренції.

1.2 Управління інноваціями в системі стратегічного управління компанією

Інновації є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності в сучасному глобалізованому світі. У XXI столітті інноваційний розвиток став необхідною умовою ефективної діяльності організацій, оскільки дозволив адаптуватися до динамічних змін середовища, відповідати вимогам тих, хто купує товар чи послугу, і створювати

довгострокові конкурентні переваги. Термін «інновація» походить від латинського innovatio – оновлення, зміна. Одним із перших дослідників, які сформували наукову основу інноваційної теорії, був Й. Шумпетер, який визначав інновацію як нову комбінацію факторів виробництва. Він виділяв п’ять основних типів інновацій: створення нового продукту, впровадження нового методу виробництва, відкриття нового ринку, використання нових джерел ресурсів та здійснення організаційних змін [35]. Важливо розрізняти поняття «новація» (новий продукт або ідея) та «інновація» (комерційно реалізована новація). Інновацією є лише те нововведення, що задовольняє певну суспільну потребу, має споживчу вартість і є об'єктом інтелектуальної власності. Це підкреслює практичну спрямованість інновацій та їхню орієнтацію на ринок. Також є близькими, але не однозначними поняття «інновація» та «інноваційний процес». Інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій.

Існує три властивості інновацій. Науково-технічна новизна є фундаментальною характеристикою інновації, що відображає ступінь її оригінальності та відмінності від наявних альтернатив. Її суть полягає в тому, що інновація базується на нових наукових знаннях, технічних рішеннях або творчих ідеях, які раніше не використовувалися у практиці.

Кожна інновація повинна мати технічну можливість для втілення та бути спрямованою на вирішення реальних запитів. Тому практичність застосування акцентує увагу на тому, що будь-яка перспективна ідея перетворюється на справжню інновацію лише тоді, коли вона виходить за межі теорії, реалізується на практиці та починає приносити конкретну користь.

Комерційна реалізованість передбачає здатність інновації створювати економічний ефект через її впровадження на ринку та отримання прибутку. Якщо розробка не забезпечує прибутку, вона не виконує свою головну економічну роль і не дозволяє окупати витрати на її створення, вкладених у дослідження та розробку. Саме поєднання цих чинників робить нововведення

справжньою інновацією, здатною створювати додану вартість та сприяти економічному розвитку.

Процес стратегічного менеджменту організації передбачає формування її місії, розробку візії майбутнього та встановлення пріоритетних цілей на довгострокову перспективу. У цьому контексті управління інноваціями розглядається як складова загальної системи менеджменту, що поєднує процеси планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. Наукові дослідження підтверджують, що інтеграція інновацій у стратегічне планування дозволяє компаніям своєчасно реагувати на зміни споживчих потреб і технологічні зрушення, а також посилювати свою конкурентоспроможність на світовому ринку [32].

У межах стратегічного управління інноваційний процес зазвичай реалізується поетапно. Першим етапом є пошук інноваційних ідей та аналіз глобальних ринкових і технологічних трендів. Другий етап передбачає відбір інноваційних проєктів, які відповідають основним цілям розвитку компанії та є економічно доцільними. Третій етап пов’язаний із практичним упровадженням інновацій у виробничу, маркетингову або управлінську діяльність підприємства. Важливо зазначити, що стратегічне управління інноваціями охоплює не лише продуктові нововведення, а й інновації у внутрішніх бізнес-процесах, організаційних структурах, моделях взаємодії з клієнтами та цифрових системах управління.

Дієве управління інноваціями вимагає формування цілісної системи, до складу якої входять інноваційна стратегія, організаційна структура управління інноваційною діяльністю, фінансове забезпечення інноваційних проєктів, система мотивації персоналу та механізми контролю результатів. Особливу роль у цій системі відіграє людський капітал, оскільки саме персонал є носієм знань, креативності та інноваційних ідей. Формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури сприяє зростанню відсотку залучених працівників до процесів створення та впровадження нововведень.

На сучасному етапі розвитку підприємств до управлінських інновацій належить широкий спектр підходів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління та адаптацію компаній до динамічних умов ринку. Серед найбільш поширених управлінських інновацій слід виокремити реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає радикальний перегляд і перепроєктування ключових процесів з метою досягнення суттєвого покращення результатів діяльності.

Важливе місце займає система управління за цілями, що орієнтує діяльність персоналу на досягнення чітко визначених стратегічних і тактичних завдань. Не менш значущою є система тотального управління якістю, яка базується на безперервному вдосконаленні процесів і залученні всіх працівників до забезпечення високої якості товарів і послуг. До сучасних інструментів стратегічного управління також належить збалансована система показників, що дає змогу всебічно оцінювати результати діяльності підприємства з урахуванням фінансових і нефінансових показників. У сфері організаційно-інформаційного забезпечення управління широко застосовуються системи планування ресурсів підприємства, які створюють єдину інформаційну систему. Водночас значну роль відіграють системи управління взаємовідносинами з клієнтами, переважно їхні електронні форми та концепції маркетингу «один на один», спрямовані на зближення взаємодії з покупцями та підвищення рівня їхньої лояльності. Окрему групу управлінських інновацій становлять методи раціоналізації діяльності, зокрема бенчмаркінг, який ґрунтується на порівнянні результатів і практик компанії з найкращими зразками в галузі. До інноваційних підходів також належить управління на основі часу, орієнтоване на скорочення тривалості бізнес-процесів і прискорення реагування на потреби ринку. Все більшої популярності набувають концепції управління знаннями, ощадного управління, а також управління змінами, що гарантують високий рівень гнучкості внутрішніх процесів та підтримують стратегію сталого розвитку організації. Саме така сукупність управлінських інструментів нового покоління визначає

дієвість системи менеджменту, забезпечуючи зростання результативності діяльності та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Фундаментальні зміни в підходах до управління інноваціями пов'язані з переходом від закритої до відкритої моделі інновацій. Генрі Чесбро, який запровадив термін «відкриті інновації» у 2003 році, розглядає інноваційну діяльність як відкритий процес обміну знаннями, що виходить за межі однієї організації [12]. Основна ідея полягає в тому, що перспективні рішення не обов'язково мають створюватися лише всередині компанії – вони можуть залучатися ззовні. Водночас підприємства мають використовувати різні канали виходу на ринок, поєднуючи власні розробки із зовнішніми ресурсами для досягнення найбільшого економічного ефекту

У своїй праці для журналу «MIT Sloan Management Review» Чесбро зазначив, що еволюція відкритих інновацій виявила важливу роль внутрішнього середовища організації. Основні труднощі сьогодні зумовлені не дефіцитом зовнішніх технологій, а спротивом персоналу, застарілими підходами до управління та складністю трансформації організаційної культури, яка часто стає головним бар’єром на шляху до інновацій [12]. Особливо гостро це проявляється у великих усталених компаніях, де співробітники можуть сприймати зовнішню співпрацю як загрозу своєму професійному статусу та експертності.

Відкрита інноваційна модель передбачає два основні типи потоків знань. Перший – «зовні всередину», коли компанія залучає зовнішні ідеї, технології та знання від клієнтів, стартапів, університетів, краудсорсингових платформ. Подібний погляд дозволяє організаціям доповнювати власні науково-дослідні можливості зовнішньою експертизою, пришвидшувати час виходу продуктів на ринок та зменшувати потенційні небезпеки інноваційних проєктів через розподіл відповідальності з партнерами.

Другий тип – «зсередини назовні», коли організація комерціалізує власні ідеї через зовнішні канали, такі як ліцензування, дочірні компанії чи корпоративне венчурне інвестування. Дослідження Т. Гутманна, К. Чохоєка та Г.

Чесбро демонструють, як корпоративні венчурні інвестиції можуть розширювати традиційну модель відкритих інновацій, створюючи додаткові канали для оркестрування потоків знань між материнською компанією та портфельними компаніями [4]. Завдяки цій стратегії великий бізнес отримує можливість залучати передові технологічні рішення стартапів, не втрачаючи при цьому оперативності та здатності швидко адаптуватися до ринкових змін.

Отже, управління інноваціями в системі стратегічного управління компанією є ключовим фактором забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності. Використання сучасних інструментів менеджменту допомагає підприємствам перетворювати виклики зовнішнього середовища у власні переваги, відкриваючи нові горизонти для розвитку та глобального лідерства.

1.3 Система управління інноваціями як чинник підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку

В епоху глобального суперництва інноваційна діяльність підприємств набула системного характеру, що вимагає цілеспрямованого й усеосяжного контролю. Саме система управління інноваціями гарантує узгодженість інноваційних циклів із загальною стратегією поступу компанії, визначаючи її спроможність створювати та підтримувати переваги у світовій торгівлі. Налагоджена система керування дає змогу перетворювати наявний інтелектуальний та творчий ресурс фірми у відчутні економічні результати та стабільні позиції на ринку. У науковій літературі підкреслюється, що конкурентоспроможність у XXI столітті базується не на володінні статичними активами, а на «динамічних спроможностях» – умінні фірми постійно інтегрувати, розбудовувати та трансформувати внутрішні й зовнішні компетенції для відповідності швидкоплинному середовищу [22]. Ця концепція

пояснює, що в умовах глобальної невизначеності та технологічних зривів компанії мають проактивно відповідати на зміни й формувати майбутнє через систематичні інновації. Це означає, що система інноваційного менеджменту має бути інтегрована в фундаментальні принципи діяльності організації, а не існувати як ізольований підрозділ чи сукупність разових проєктів.

Система управління інноваціями – це складний ансамбль взаємопов'язаних елементів, механізмів та управлінських рішень, призначених для зародження, відбору, запровадження та комерціалізації новацій. Серед основних складників такої системи виділяють стратегічні цілі розвитку, гнучку структуру органів управління, фінансові та людські ресурси, корпоративну культуру, а також цифрові методи контролю результатів. Злагоджена взаємодія цих компонентів забезпечує безперервність інноваційного циклу та його відповідність суворим вимогам світового ринку. Дослідження 2023 року зосереджені на тому, що ефективність такої системи в наші дні безпосередньо залежить від рівня її цифровізації, оскільки використання штучного інтелекту та Big Data в управлінні інноваціями дозволяє скоротити час від ідеї до реалізації, що є одним з основних факторів успіху в міжнародній експансії [13]. Платформи управління інноваціями на базі штучного інтелекту здатні автоматично аналізувати тисячі ідей від співробітників, виявляти закономірності у споживчих даних, прогнозувати ринкові тренди та оптимізувати розподіл ресурсів між проєктами.

Важливим аспектом роботи системи управління інноваціями є її спрямованість на зовнішні умови глобальної конкуренції. Суб'єкти, що працюють на світовій арені, змушені брати до уваги високий ступінь суперництва, динамічні технологічні зміни, глобалізацію попиту та зростаючий запит на унікальність продукції. За таких обставин інновації стають головним джерелом диференціації. Це дозволяє компаніям пропонувати споживачам особливу цінність, копіювання якої є скрутним або занадто дорогим для опонентів. В. Чан Кім і Рене Моборн у своїй стратегії «блакитного океану»

стверджують, що найбільш успішні компанії не змагаються в існуючих ринкових просторах, а створюють принципово нові ринки, де конкуренція стає нерелевантною [6]. Система управління інноваціями повинна бути налаштована на виявлення таких можливостей через моніторинг і аналіз незадоволених потреб споживачів, нових технологічних можливостей та експериментів з новими бізнес-моделями.

На міжнародному рівні система управління інноваціями також виконує захисну функцію. Через патентування та створення унікальних бізнес-моделей вона формує високі бар’єри для входу нових гравців у галузь. За даними World Intellectual Property Organization, компанії, які активно інвестують у систему управління інтелектуальною власністю, зокрема патентний захист і брендинг, демонструють вищу експортну активність та кращі фінансові результати на міжнародних ринках порівняно з підприємствами, що не приділяють належної уваги [3]. Крім того, стратегічне патентування дозволяє не тільки захищати власні інновації, але й блокувати потенційні напрямки розвитку конкурентів через створення розгалужених патентних портфелів. Вони охоплюють як базові технології, так і всі можливі варіації їхнього застосування, що утворює потужний захисний бар'єр навколо ключових технологій.

Окрім продуктових новинок, сучасна система управління має фокусуватися на маркетингових та організаційних інноваціях. У глобальному середовищі конкуренція часто зміщується з площини «якості товару» у площину «якості досвіду споживача». Відтак, здатність системи управління генерувати нестандартні способи комунікації з клієнтами стає потужним чинником посилення ринкової влади. Наукові праці доводять, що фірми із розвиненою та гнучкою системою інноваційного керування демонструють значно кращі показники ринкової вартості та впізнаваності бренду [9]. Інтеграція інноваційних процесів у стратегічне планування дає змогу не просто впроваджувати окремі технологічні досягнення, а формувати єдину концепцію розвитку компанії, орієнтовану на зміцненні лідерських позицій.

Особливе місце в системі управління інноваціями займає управління знаннями та людським капіталом. На світовому ринку перемагають організації, які змогли створити середовище, де кожен працівник залучений до процесу вдосконалення. Це вимагає впровадження інноваційних методів мотивації та формування культури, що не боїться ризику та помилок. Як зазначають дослідники, соціальна та організаційна складова інновацій часто виявляється більш значущою для довгострокового успіху, ніж суто технічні розробки [10].

Отже, механізм управління інноваціями – це не лише спосіб для оновлення асортименту, а й фундаментальний стратегічний ресурс. Він забезпечує синергію між науковими здобутками, потенціалом збуту та ефективністю виробничих процесів, що разом утворює високий рівень змагальності на міжнародній арені. Саме спираючись на цю теоретичну базу, стає можливим глибоко проаналізувати діяльність компанії Red Bull GmbH. Її феноменальне піднесення та збереження провідної ролі на світовому ринку стали результатом неординарних інноваційних кроків у царині просування, створення власної медіа-екосистеми та унікального підходу до формування іміджу бренду, що фактично змінило правила гри в індустрії напоїв. Аналіз конкретних механізмів системи управління інноваціями дозволить виявити практичні закономірності успішної реалізації інноваційної стратегії на світовому ринку та сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення інноваційної діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ RED BULL GMBH

2.1 Загальна характеристика діяльності Red Bull GmbH на світовому ринку

Red Bull GmbH – це австрійська транснаціональна корпорація, заснована Дітріхом Матешицем та Чалео Йовідх'я у 1984 році, що започаткувала новий сегмент ринку – енергетичні напої. Після вдосконалення рецептури (основними інгредієнтами напою залишилися кофеїн та таурин, але в ньому поменшало цукру і стало більше газу) та розвитку маркетингової програми у 1987 році напій з'явився на ринку. Компанія здобула світове визнання як активний спонсор та організатор масштабних турнірів у сфері автоспорту, велогонок, сноубордингу та мотоспорту, а також низки інших екстремальних дисциплін.

- Юридична форма – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), товариство з обмеженою відповідальністю.
- Форма власності – приватна.
- Штаб квартира – Фушль-ам-Зе, Зальцбург, Австрія.
- Сфера діяльності – виробництво безалкогольних напоїв, медіа та спортивний маркетинг.
- Релевантний ринок – світовий ринок енергетичних напоїв, що є частиною ширшого ринку безалкогольних напоїв. Компанія активно розвиває ринки Європи, Америки, Азії та Австралії.
- Період існування – на ринку з 1987 року, понад 38 років.

Компанія функціонує на перетині харчової промисловості та медіасфери, поєднуючи виробництво напоїв із діяльністю масштабної медіакорпорації. Ключовою інновацією бізнес-моделі Red Bull є спрямування основної частини маркетингового бюджету у створення власного контенту та спонсорську підтримку глобальних заходів. Це дозволяє бренду формувати унікальну

цінність, яка виходить за межі звичайної реклами продукту.

Організаційна структура Red Bull поділена на два стратегічні напрями: безпосередньо виробництво напоїв та розвиток додаткових бізнес-проєктів. Така диференціація структури дозволяє менеджменту зосередитися на специфічних завданнях кожного підрозділу, забезпечуючи точну реалізацію розроблених стратегій для кожного ринкового сегмента.

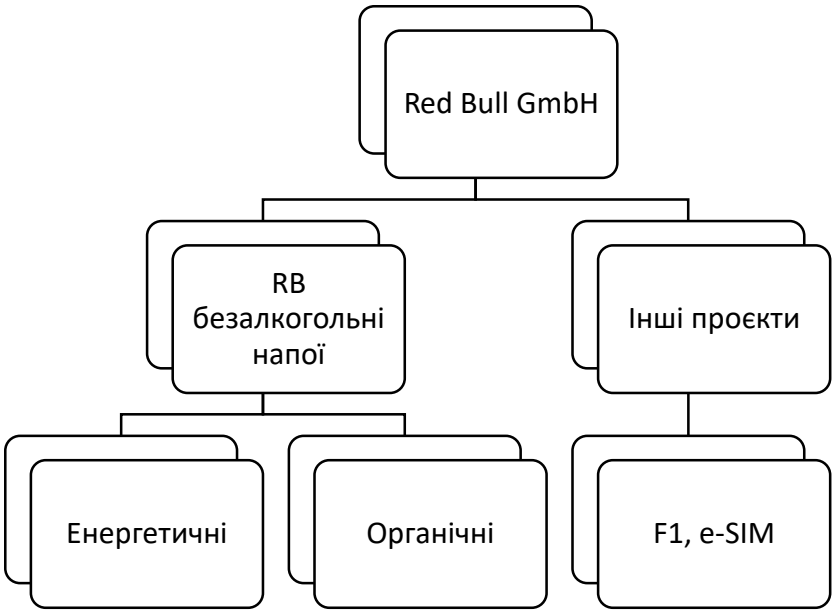


Рис. 2.1 – Організаційна структура Red Bull GmbH

[На основі джерела 17].

Внутрішнє середовище компанії базується на принципах гнучкості та підтримки інновацій. Red Bull стимулює креативність персоналу через залучення фахівців до вирішення складних інтелектуальних завдань. Важливою особливістю є те, що всі рішення щодо кар'єрного росту та винагород базуються виключно на реальних результатах роботи. Система оцінки ефективності є відкритою та зрозумілою для всіх, що формує в колективі культуру чесності та взаємної довіри.

Red Bull постійно вдосконалює свої підходи, адаптуючи традиційні правила маркетингу для створення яскравого та впізнаваного іміджу. Особливістю компанії є орієнтація на пряму комунікацію зі споживачами. Через спонсорство молодіжних заходів та активну присутність в університетському середовищі бренд будує особисті взаємини зі своєю аудиторією. Така стратегія

дозволила компанії сформувати велику спільноту лояльних клієнтів, які залишаються відданими продукту протягом тривалого часу. При цьому технічні процеси, такі як виробництво продукції та логістика, передані на аутсорсинг. Подібний розподіл завдань дозволяє компанії не відволікатися на виробничі питання, а спрямовувати всі ресурси та зусилля на свої ключові компетенції – маркетинг та ефективні продажі.

Диверсифікуючи свою діяльність на унікальних ринках, таких як спортивні команди, Red Bull створив цінність, що виходить за межі його основного продукту.

Товарний портфель Red Bull складається з декількох ключових лінійок, що демонструють стратегію цілеспрямованої продуктової інновації. Вони наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Товарний портфель Red Bull

[На основі джерела 20].

Вид	Опис
Red Bull Energy Drink (оригінал).	Основний продукт, ядро бізнесу.
Red Bull Sugarfree / Zero.	Відповідь на тренд здорового способу життя та зменшення споживання цукру.
Red Bull Editions (смакові лінійки).	Постійні та сезонні інновації у смаках (наприклад, Watermelon Edition, Tropical Edition), які слугують для залучення нових споживачів та розширення асортименту.
Red Bull Organics.	Лінійка органічних безалкогольних напоїв, що не є енергетичними, і спрямована на диверсифікацію та відповідність екологічним трендам.

Попри аутсорсинг, Red Bull суворо контролює технології, зосереджуючись на двох аспектах. Стандартизація рецептури – компанія забезпечує стабільність смакових якостей та функціональних властивостей напою в усіх регіонах присутності (понад 170 країн). Це гарантує споживачеві ідентичний продукт незалежно від місця його придбання.

Екологічне пакування – вибір на користь алюмінієвих банок зумовлений тим, що цей матеріал найкраще піддається переробці. Завдяки малій вазі банки вдається зменшити обсяг шкідливих викидів під час транспортування продукції.

Виробничо-господарська діяльність Red Bull GmbH характеризується стійким зростанням, що підтверджує ефективність інноваційної маркетингової моделі. Порівняння даних за 2023-2024 наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняльна таблиця діяльності компанії

[На основі джерела 15].

	2023	2024	Одиниця виміру
Продані банки	12138	12670	Млрд. шт.
Прибуток	10554	11227	Млрд. євро
Кільк. співробітників	17848	19973	Осіб
Географія	177	178	Країни

Можна зробити висновок, що компанія продемонструвала позитивну динаміку у 2024 році, збільшивши продажі на 4.4% та оборот на 6.4%. Така різниця між темпами зростання продажів і виручки свідчить про ефективне застосування преміальної цінової політики, а також про збереження високої платоспроможності споживачів на ключових регіональних ринках. Збільшення кількості співробітників на понад 2000 осіб (приблизно на 12%) свідчить про активну інвестицію в розвиток глобальної інфраструктури, розширення операційної діяльності та зміцнення управлінських і інноваційних компетенцій. Таке зростання кадрового потенціалу пов’язане як із виходом на нові ринки, так

і з посиленням функцій досліджень і розробок, маркетингу та цифрових напрямів діяльності.

2.2 Оцінка рівня інноваційності продукції та маркетингових рішень підприємства

Ступінь інноваційності продукції Red Bull GmbH є гібридним, оскільки компанія зосереджується не на радикальній зміні основного продукту, а на його диференціації та інноваційній підтримці бренду. Детальну характеристику продукції розглянуто у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Інноваційність лінійок Red Bull

Продукт	Опис	Інноваційна роль
Оригінальний Red Bull.	Класичний енергетичний напій (кофеїн, таурин, вітаміни групи В).	Знаходиться на стадії зрілості. Інноваційність мінімальна, підтримка за рахунок бренду.
Red Bull Sugarfree.	Варіація оригінального продукту, але без цукру.	Знаходиться на стадії зростання. Реакція на глобальну тенденцію на здорове харчування, що продовжує життєвий цикл продукту.
Red Bull Editions.	Такі лімітовані випуски мають обмежений термін пропозиції, що дозволяє компанії підтримувати постійний інтерес споживачів.	Стадія зростання. Попит стабільно зростає завдяки сезонним випускам і регіональним смакам.
Organics by Red Bull.	Лінійка органічних безалкогольних напоїв (не енергетичних).	Стадія впровадження. Спроба вийти за межі енергетичного ринку.

Основний продукт перебуває у зрілій стадії, але Red Bull підтримує високий ступінь інноваційності за рахунок ширини асортименту та швидкого випуску модифікуючих інновацій, що дозволяє постійно оновлювати пропозицію.

Також компанія застосовує стратегію преміального ціноутворення, яка ґрунтується на високій сприйманій цінності бренду, а не на собівартості продукту. Ця стратегія є свідомим вибором і ключовим елементом позиціювання компанії на ринку. Вона базується на свідомому встановленні ціни на рівні приблизно на 20–30% вищому, ніж у ключових конкурентів у сегменті енергетичних напоїв. Такий ціновий розрив не є випадковим, а виступає елементом стратегічного позиціонування бренду. Висока ціна виконує сигнальну функцію, формуючи у споживачів сприйняття продукту як більш якісного, унікального та престижного порівняно з альтернативами. Натомість компанія робить акцент на нематеріальній цінності продукту – бренді, емоціях, асоціаціях зі стилем життя та інноваційним маркетингом.

Red Bull використовує алюмінієві банки, які є однією з небагатьох упаковок для харчових продуктів, які можна майже повністю переробити – навіть переплавити і переробити необмежену кількість разів без втрати якості. Це є вирішальною перевагою, оскільки переробка алюмінієвої банки для напоїв вимагає приблизно на 95% менше енергії, ніж виробництво нової банки [19]. Використання перероблюваної упаковки відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та посиленню екологічного регулювання на світових ринках. Для міжнародної компанії це має стратегічне значення, оскільки дозволяє відповідати вимогам екологічних стандартів різних країн та зменшувати ризики, пов’язані з посиленням природоохоронної політики. Крім того, екологічна орієнтація упаковки позитивно впливає на репутацію бренду та формує додаткову нематеріальну цінність продукції.

З точки зору конкурентоспроможності, використання алюмінієвих банок підсилює позиції Red Bull серед екологічно свідомих споживачів, для яких

фактор сталого виробництва дедалі частіше стає критерієм вибору. Отже, екологічні інновації в упаковці виступають не лише інструментом зниження екологічного навантаження, а й важливим чинником диференціації бренду та зміцнення його конкурентних переваг на глобальному ринку.

Частка ринку енергетичних напоїв та конкурентне середовище станом на 2024 рік відображено на рис. 2.2.

Red Bull займає 43% світового ринку, значно випереджаючи Monster (35%) і Celsius (12%). Незважаючи на конкуренцію, Red Bull зберіг 36% частки ринку США завдяки лояльності до бренду та спонсорству екстремальних видів спорту. Частка ринку Європи складає на 2% більше – 38%, тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон лише 28%, тому важливо інвестувати в розвиток маркетингової стратегії для цього ринку.

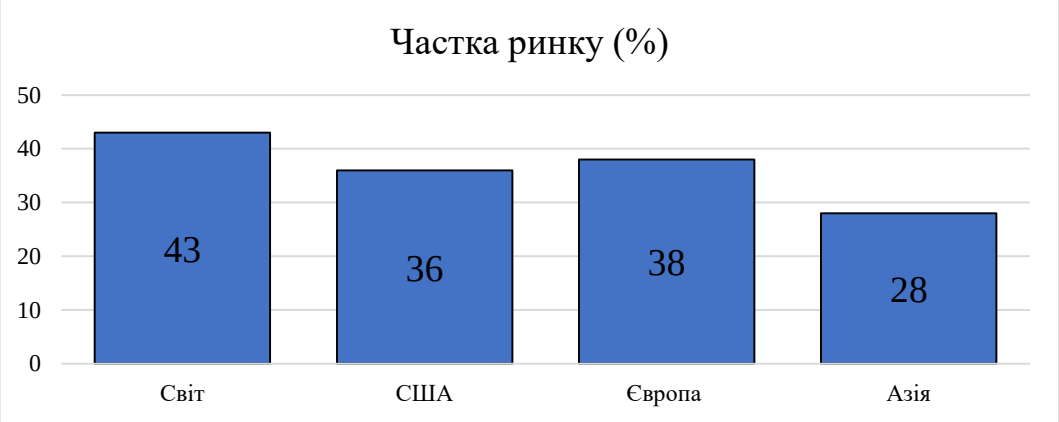


Рис. 2.2 – Частка ринку енергетичних компаній за 2024 р.

[На основі джерела 18].

Для оцінки ступеня інноваційності продуктового портфеля використовується показник «Частки інноваційної продукції» у загальному обсязі продажів, що розраховується за формулою:

$$\text{Чінн} = \frac{\text{Qінн}}{\text{Qзаг}} \times 100\%, \qquad (2.1)$$

де Чінн – частка інноваційної продукції;

Qінн – обсяг інновацій;

Qзаг – загальний обсяг продажів.

За даними статистики загальний обсяг продажів на 2024 р. складає ~12.7 млрд., а обсяг продажів Editions, Organics та нових лінійок (інноваційний сегмент) ~ 2.5 млрд. банок. Підставивши ці значення у формулу, отримаємо значення частки інноваційної продукції.

$$\text{Чінн}=\frac{2,5}{12,7}\times 100\% = 19,7\ \%.$$

Частка інноваційної продукції, близька до 20%, свідчить про збалансовану інноваційну стратегію, де компанія одночасно захищає свій основний продукт і активно інвестує у диференціацію та розширення асортименту для забезпечення майбутнього зростання.

Міжнародна конкурентоспроможність продукції Red Bull базується на складі, диференціації та преміальній цінності. В таблиці 2.4 проаналізовано основні критерії, за якими Red Bull GmbH конкурує з компанією Monster Beverage з виробництва і продажу енергетичних напоїв [8].

Таблиця 2.4 – Порівняння конкурентоспроможності Red Bull з Monster Beverage

Критерії	Red Bull GmbH	Monster Beverage Corp.
Сприйняття бренду.	Екстремальний спорт, досягнення, преміальність, «крила». Бренд асоціюється з високопродуктивними діями та професіоналізмом.	Мотоспорт, рок-культура, геймінг, «дика» енергія. Бренд асоціюється з бунтом, субкультурою та великою дозою.
Стратегія маркетингової інновації.	Власний медіа-контент (Red Bull Media House), створення новин, володіння спортивними командами (Formula 1). Маркетинг як інновація.	Масове спонсорство (велоспорт, скейтбординг, музичні тури), активна присутність у точках продажу. Традиційний агресивний маркетинг.

Продовження таблиці 2.4

Продуктова диференціація.	Мінімалізм і преміальне пакування (тонка, маленька срібна банка). Фокус на функціональності та стандартизації.	Різноманіття та об'єм (велика, матова банка). Фокус на смаковому досвіді та інтенсивності.
Екологічна інновація.	Публічний акцент на 100% перероблюваному алюмінії та зменшенні вуглецевого сліду.	Ступінь уваги до пакування та сталого розвитку менш виражений у маркетингу.

Red Bull Media House – це медіа-компанія, що належить Red Bull. Вона є фундаментом маркетингової стратегії компанії. Відповідає за створення та дистрибуцію контенту. Місія компанії – надихати людей через неординарні історії. Концентруючись на спорті, культурі та «лайфстайлі», компанія виробляє та поширює контент, орієнтований на певні аудиторії. Для широкої публіки вся сутність Red Bull – у соціальних мережах. Популярність компанії в інтернеті складно переоцінити, оскільки вражаючою є кількість підписників станом на лютий 2026 року: 31,8 млн в Instagram; 27,3 млн в YouTube; 60 млн у Facebook [5, 25, 2].

Соціальні мережі Red Bull є популярними насамперед завдяки унікальному підходу компанії до контенту, який суттєво відрізняється від традиційної маркетингової комунікації. Бренд позиціонує себе не як виробник напоїв, а як медіаплатформа, що формує певний стиль життя, пов’язаний з енергією, свободою та виходом за межі можливого. Основний акцент робиться не на прямій рекламі продукту, а на створенні видовищного та емоційно насиченого контенту, присвяченого екстремальним видам спорту, музиці, культурі та унікальним досягненням окремих особистостей. Значну частину матеріалів становлять власні спортивні й культурні події компанії, які є джерелом

унікального та вірусного контенту для соціальних платформ. У результаті соціальні мережі Red Bull виступають не лише каналом комунікації, а й стратегічним інструментом зміцнення глобальної конкурентоспроможності бренду [7].

Конкурентна перевага Red Bull забезпечується не лише інноваціями всередині банки, а й інноваціями навколо неї. Головна особливість Red Bull полягає в тому, що вона є медіа-компанією, яка продає напій. Завдяки такій стратегії компанія уникає виснажливої боротьби цін із конкурентами, що є показником високої міжнародної конкурентоспроможності, заснованої на бренд-капіталі.

2.3 Дослідження конкурентного середовища Red Bull GmbH

Компанія Red Bull GmbH діє у висококонкурентному середовищі світового ринку енергетичних напоїв, який характеризується значною динамічністю, активною боротьбою за частку ринку та є частиною ширшого ринку безалкогольних напоїв. Ринок енергетичних напоїв має олігополістичну структуру, де домінують кілька великих гравців. Red Bull і Monster разом контролюють понад 60 % світового ринку енергетичних напоїв, що створює двополярну конкурентну структуру [1]. Проте не варто забувати про локальні та регіональні виробники енергетиків (Rockstar, Mountain Dew Energy), які пропонують більш доступні за ціною альтернативи.

Для входу на цей ринок новим компаніям потрібно мати великий бюджет на маркетинг і створити унікальний брендовий лайфстайл. Наприклад, український енергетичний продукт NON STOP на офіційному сайті описується як «напій для тих, кому замало 24 годин на добу, хто зайнятий активною роботою чи навчанням вдень і шукає пригод уночі [11]. NON STOP™ символізує нестримне прагнення розвиватися, досягати успіху та цінувати кожен момент

життя». Він також зустрічається в українській грі STALKER і має окрему лінійку смаків на цю тематику, що також є важливою частиною його бренду.

Таблиця 2.5 – Порівняння цін в Україні на початок 2026р.

Напій	Об’єм	Ціна (грн)	
		АТБ	Сільпо
Red Bull	0.473л	84.30	85.99
Red Bull без цукру	0.25л	-	50.49
Monster	0.5л	67.70	72.49
Monster без цукру	0.5л	67.70	69.99
Non Stop	0.5л	36.20	41.49
Non Stop без цукру	0.5л	35.70	41.49

Аналіз цін у мережах «АТБ» та «Сільпо» підтверджує преміальне позиціонування Red Bull, який утримує найвищу вартість на ринку (84.30–85.99 грн) попри менший об'єм порівняно з Monster (67.70–72.49 грн). Значний ціновий розрив із брендом Non Stop, що коштує вдвічі дешевше, свідчить про орієнтацію Red Bull на високодохідний сегмент і стратегію диференціації, а не цінову конкуренцію. Наявність у всіх брендів позицій без цукру відображає спільну адаптацію до інноваційного тренду здорового способу життя. Мінімальна різниця у ціні між різними торговельними мережами для Red Bull вказує на суворий контроль компанії за стабільністю вартості свого продукту.

Загалом Red Bull утримує провідні позиції завдяки сильному бренду, глобальній присутності, ефективній маркетинговій стратегії та унікальному іміджу енергетика «для активних і успішних людей» [21]. Окрім того, він також не відстає від тенденції розвитку здоров’я та фітнесу – через зростаючий попит на напої без цукру, компанія запустила лінійку Red Bull Sugarfree, Red Bull Zero та Organics by Red Bull. Останні роки спостерігається тенденція до зростання обсягів в Азії та Латинській Америці. За даними Міжнародної організації праці, понад 30% молодих працівників у Бразилії зайняті на роботі з доставки, де енергетичні напої зазвичай вживаються для тривалої роботи. У Мексиці

Національний інститут статистики зафіксував зростання продажів таких напоїв на 16% у 2022 році, що зумовлене споживанням молоддю та нічним життям.

Споживачами продукції Red Bull є переважно молоді активні люди віком від 16 до 35 років, що мають динамічний спосіб життя, цінують енергію, мобільність та сучасність. Основні сегменти ринку – спортсмени, студенти, офісні працівники, водії, геймери, тобто ті, хто потребує швидкого відновлення енергії та концентрації. У розвинених країнах Red Bull позиціонується як преміальний бренд, орієнтований на якість і стиль життя. У країнах, що розвиваються, компанія фокусується на молодіжних акціях, фестивалях і спортивних подіях, формуючи емоційний зв’язок із брендом.

Серед локальних факторів розвитку варто виділити соціокультурні відмінності у споживанні напоїв (переважання чаю або кави); економічні умови та рівень доходів населення, що впливають на сприйняття преміального сегменту; регуляторні обмеження щодо реклами або вмісту кофеїну; кліматичні особливості, які можуть змінювати сезонність попиту.

Таким чином компанія застосовує адаптивну стратегію маркетингу, долаючи ці бар'єри через відповідність високим стандартам якості, просування продукції під локальні ринки та споживчі очікування.

Для глибшого розуміння конкурентної позиції Red Bull GmbH та привабливості індустрії енергетичних напоїв доцільно провести систематичний аналіз за допомогою класичних інструментів стратегічного менеджменту – моделі п'яти сил Портера та SWOT-аналізу.

Модель п'яти сил Майкла Портера дозволяє проаналізувати конкурентне середовище індустрії та визначити привабливість ринку для компанії. Для Red Bull GmbH аналіз п'яти сил демонструє як позиції сили, так і потенційні виклики на світовому ринку енергетичних напоїв. Кожна з п'яти конкурентних сил впливає на здатність компанії генерувати прибуток та підтримувати конкурентні переваги.



Рис. 2.3 – Модель 5 сил М. Портера

Сила 1 – загроза з боку нових гравців. Ринок енергетичних напоїв характеризується високими бар'єрами входу, що захищає позиції Red Bull. Однак технологічний розвиток та зміна споживчих переваг створюють можливості для нішевих гравців, тому загальна оцінка цієї сили є низькою. Емоційна прив'язка споживачів до бренду Red Bull, асоціація з екстремальним спортом, досягненнями та особливим стилем життя є результатом десятиліть послідовних маркетингових зусиль. Новому гравцю знадобляться роки та мільярди інвестицій для створення порівнянного бренду. Red Bull виробляє понад 12 мільярдів банок щороку, що дозволяє досягати економії на масштабі, недоступної для новачків [16]. Собівартість виробництва однієї банки для Red Bull значно нижча через масові закупівлі сировини та оптимізовані логістичні процеси. Також Red Bull має ексклюзивні угоди з провідними роздрібними мережами по всьому світу. Найкращі місця на полицях супермаркетів зайняті усталеними брендами. Мережі неохоче виділяють обмежений простір на полицях новим брендам, особливо в категорії, де вже присутні сильні гравці.

Сила 2 – ринкова влада постачальників. Компанія використовує стандартизовані інгредієнти та співпрацює з великими надійними партнерами,

зокрема з компанією Rauch Fruchtsäfte, що дозволяє зменшувати залежність від окремих постачальників і оптимізувати виробничі та логістичні процеси. Тому ця сила оцінюється як низька. Кофеїн, таурин, вітаміни групи В та цукор є стандартизованими речовинами з чіткими специфікаціями. Не існує унікальних запатентованих компонентів, контрольованих одним постачальником. Легка взаємозамінність постачальників без втрати якості кінцевого продукту зменшує ризик залежності. Великий масштаб операцій Red Bull надає компанії значну ринкову владу у відносинах з постачальниками. Закупівля матеріалів для виробництва понад 12 мільярдів банок щороку робить Red Bull одним з найбільших клієнтів для постачальників алюмінію. Такий масштаб дозволяє вести переговори про сприятливі ціни та укладати довгострокові контракти з фіксованими умовами.

Сила 3– ринкова влада споживачів. Вона оцінюється як середня. Покупці Red Bull включають як кінцевих споживачів, так і роздрібні мережі та дистриб'юторів. Кожна група має різний рівень ринкової влади. Роздрібні мережі мають альтернативи у виборі продукції для своїх полиць. Вони можуть замінити Red Bull на конкуруючі бренди Monster, Celsius або власні торгові марки. Проте сила бренду і висока маржинальність робить продукцію компанію значно привабливішою. У B2C сегменті кінцеві споживачі теоретично мають високу владу через наявність численних альтернатив. На ринку представлено понад 100 брендів енергетичних напоїв, а також товари-замінники у вигляді кави, чаю та функціональних напоїв. Витрати на перехід для споживача практично відсутні – це просто рішення купити інший бренд при наступній покупці. Певні покупці, особливо студенти та молоді працівники з обмеженими доходами, демонструють високу цінову чутливість. Під час економічних криз або періодів зниження купівельної спроможності ці споживачі можуть переходити на дешевші альтернативи. Доступ до інформації через інтернет дозволяє споживачам легко порівнювати ціни, склад інгредієнтів та відгуки, що підвищує їхню

інформованість та вибагливість. Ці критерії можуть створювати потенційні загрози.

Сила 4 – загроза товарів-замінників. Ця загроза оцінюється як висока і є однією з найбільш значущих конкурентних сил для індустрії енергетичних напоїв. Споживачі мають численні альтернативи для задоволення потреби в енергії, уважності та концентрації. Кава залишається найбільш очевидним та поширеним замінником енергетичних напоїв. Глобальний ринок у багато разів перевищує ринок енергетиків за обсягом, а кава міцно вкорінена у культурі споживання у більшості країн світу. Також вона часто сприймається як більш «натуральна» та «здорова» альтернатива енергетичним напоям. Проте енергетичні напої мають ряд переваг, що обмежують загрозу замінників. Зручність споживання є ключовою перевагою – енергетичний напій у банці можна швидко купити та випити без необхідності приготування, на відміну від кави, яку потрібно заварити. Портативність алюмінієвої банки перевищує гарячих напоїв. Стандартизована доза кофеїну та інших інгредієнтів у кожній банці забезпечує передбачуваний ефект, тоді як вміст кофеїну у каві може значно варіюватися залежно від способу приготування. Багатокомпонентна формула енергетичних напоїв включає не лише кофеїн, але й таурин, вітаміни групи В та інші інгредієнти, які синергетично впливають на енергію та концентрацію. Хоча наукові докази ефективності деяких компонентів є предметом дебатів, споживачі сприймають енергетики як більш потужну альтернативу простій каві.

Сила 5 – інтенсивність конкурентної боротьби в галузі. Інтенсивність конкурентної боротьби на ринку енергетичних напоїв оцінюється як висока. Це найбільш значуща з п'яти сил Портера для Red Bull, оскільки компанія щодня конкурує з агресивними гравцями за частку ринку, лояльність споживачів та присутність у роздрібних каналах. Ринок енергетичних напоїв має олігополістичну структуру, де домінують кілька великих корпорацій, зокрема Red Bull та Monster, які разом контролюють понад 60 % світового ринку. Конкуренція між ними відбувається не стільки за рахунок ціни, скільки через

маркетинг, інновації, спонсорство спортивних і культурних подій та формування емоційного зв’язку зі споживачем. Наявність локальних і регіональних брендів, таких як Rockstar або Mountain Dew Energy, посилює конкурентний тиск у нижчих цінових сегментах. Різноманітність конкурентних стратегій підвищує складність конкурентного середовища. Red Bull фокусується на преміальному позиціюванні та маркетингу. Monster орієнтується на масовий ринок з акцентом на співвідношенні ціна-об'єм та широкому асортименті смаків. Celsius концентрується на здоровому сегменті, позиціонуючи себе як фітнес-напій без штучних інгредієнтів. Ця різноманітність стратегій означає, що Red Bull повинен захищатися на кількох позиціях одночасно. Регуляторний тиск та зміна споживчих переваг додають ще один вимір конкурентної боротьби. Компанії конкурують не лише за поточних споживачів, але й за адаптацію до майбутніх трендів.

Отже, аналіз за моделлю п'яти сил Портера демонструє, що індустрія енергетичних напоїв є помірно привабливою для усталених гравців, але складною для нових учасників. Red Bull займає сильну позицію завдяки високим бар'єрам входу, помірній владі постачальників та покупців. Проте компанія стикається зі значними викликами у вигляді високої інтенсивності конкурентної боротьби та суттєвої загрози з боку товарів-замінників. Для підтримання лідерської позиції Red Bull повинен продовжувати інвестувати у диференціацію бренду, адаптуватися до змін споживчих переваг через лінійки Sugarfree та Organics, та використовувати свою унікальну маркетингову модель для створення непереборних конкурентних переваг.

SWOT-аналіз є класичним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Для Red Bull GmbH цей аналіз особливо важливий, оскільки компанія діє на високо конкурентному глобальному ринку енергетичних напоїв.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз Red Bull GmbH

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
впізнаваний бренд з емоційною прив’язкою; глобальна дистрибуційна мережа; унікальна маркетингова модель; преміальне позиціювання та висока маржинальність; інноваційна виробнича модель.	обмежений продуктовий портфель, зосереджений на енергетичних напоях; негативне сприйняття впливу на здоров'я; потенційна вразливість аутсорсингового виробництва.
Можливості (O)	Загрози (T)
зростання ринків Азії та Латинської Америки; розширення асортименту здорових/функціональних напоїв; екологічні ініціативи та сталий розвиток; стратегічні партнерства.	посилення конкуренції від інших брендів; регуляторний тиск; зміна споживчих переваг до здорових альтернатив.

Сильні сторони компанії Red Bull полягають у надзвичайно сильному глобальному бренді, який асоціюється з активністю, екстримом та успіхом. Компанія має широку географію присутності, ефективну маркетингову модель, орієнтовану на створення унікального стилю життя, а також інноваційний підхід до виробництва, що базується на аутсорсингу та оптимізації логістики. Важливою перевагою є преміальне ціноутворення, яке підсилює сприйняття високої якості продукції.

Проте основний продукт компанії, енергетичні напої, залишається єдиною великою категорією продажів, що підсилює залежність бізнесу від цього сегмента. Сучасні тенденції здорового способу життя, а також критика на адресу напоїв з цукром і кофеїном створюють ризики для іміджу. Енергетичні напої

асоціюються з потенційними проблемами для серцево-судинної системи, особливо при надмірному споживанні або комбінуванні з алкоголем. Хоча Red Bull запустив лінійку Organics by Red Bull, ця категорія ще не досягла значної частки у портфелі компанії та у сприйнятті споживачів.

Компанія має широкі можливості для розширення асортименту, зокрема через напої зі зниженим вмістом цукру або функціональні добавки, що відповідають вимогам сучасних споживачів. Екологічні ініціативи та розвиток сталого виробництва також можуть посилити репутацію бренду в умовах зростаючих очікувань щодо елементів сталого розвитку: екології, соціальної відповідальності і належного корпоративного управління. Ринки країн, що розвиваються, залишаються перспективними для додаткового зростання продажів, а співпраця з новими спортивними чи культурними проєктами може посилити впізнаваність бренду.

Загрози включають посилення державного регулювання щодо вмісту кофеїну та реклами енергетичних напоїв, зростання конкуренції з боку дешевших локальних брендів, а також зміну споживчих уподобань на користь натуральних або менш стимулюючих напоїв (чай, особливо зелений та матча, набирає популярності як джерело «чистої» енергії без різких підйомів та спадів, характерних для високих доз кофеїну). Додатковим ризиком є негативне інформаційне тло щодо впливу енергетиків на здоров’я.

Для підтримання лідерської позиції Red Bull критично важливо збалансувати захист частки ринку через маркетинг з дослідженням нових можливостей, таких як здорові напої, нові ринки, функціональні категорії. Успішна реалізація цієї стратегії визначить здатність компанії трансформувати поточні сильні сторони у довгострокову конкурентоспроможність в умовах мінливого ринкового середовища.

Виробнича стратегія Red Bull полягає у мінімізації внутрішнього виробництва. Цей підхід є радикальною інновацією у порівнянні з традиційними виробниками напоїв, як-от Coca-Cola. Red Bull не володіє більшістю власних заводів. Основне виробництво (наповнення, пакування) на аутсорсі в ключового

партнера – австрійській компанії Rauch Fruchtsäfte. «Wall-to-Wall» виробництво мінімізує транспортні відстані між виробником упаковки та наповнювачем, зменшуючи логістичні витрати та викиди CO2.

Red Bull не продає свою продукцію самостійно, а поставляє її в ресторани та магазини через дистриб'юторські компанії, що належать Red Bull. Однією з таких компаній є Red Bull Distribution Company, яка відповідає за дистрибуцію в Північній Америці. Співробітники відділу продажів, які безпосередньо залучені в процес реалізації, зазвичай є торговими представниками. Вони охоплюють заздалегідь визначену територію, об'їжджаючи її на автомобілях і поповнюючи запаси продукції у ресторанах і магазинах. Вони також відповідають за те, щоб енергетичні напої були розміщені на полицях у правильних, добре помітних місцях, а логотипи компанії привертали належну увагу. Великі мережі та інтернет-магазини напоїв вже ведуть переговори безпосередньо з дистриб'юторами [14].

2.4 Характеристика системи управління інноваціями на підприємстві

Компанія Red Bull GmbH реалізує системний підхід до управління інноваціями, спрямований на постійне вдосконалення продукту, підвищення якості та зміцнення бренду. Основою інноваційної діяльності є філософія «бренд як досвід, а не просто продукт». Компанія не змінює базовий склад енергетичного напою, але постійно впроваджує покращення у сфері упаковки, дизайну, енергетичного балансу та відповідності екологічним стандартам.

Формули енергетичних напоїв зазвичай створюються спільно з фармацевтичними компаніями, які володіють ключовими інгредієнтами, а також ноу-хау та можливостями в галузі харчування. Після створення формула рідко змінюється. Оригінальна формула Red Bull була створена компанією TC Pharmaceuticals [31]. Вона є практично однаковою в усьому світі, за винятком

декількох країн, де вміст кофеїну був скоригований відповідно до місцевих нормативних вимог. Кожна партія продукції проходить багаторівневу перевірку – від контролю сировини до випробувань готового продукту. Особлива увага приділяється стабільності смаку, безпеці складових і відповідності регіональним законодавчим вимогам.

На європейському ринку безалкогольних напоїв до появи Red Bull існувало кілька функціонально схожих напоїв. Традиційні безалкогольні напої зосереджені на функції втамування спраги, тоді як спортивні напої мають ту саму функцію, але з додатковою перевагою відновлення балансу мінералів в організмі. Алкогольні напої мають перевагу у вигляді вмісту алкоголю, який «розслабляє» людей і допомагає їм відпочити. Гарячі напої, що містять кофеїн, мають соціальну функцію, а також пробуджуючий ефект, але їхнє використання обмежується певними моментами, оскільки їх важко носити з собою. Крім того, кава не має такого «молодого» іміджу, який асоціюється з безалкогольними напоями. Інноваційність продукту Red Bull полягає в тому, що напої поєднують у собі тонізуючий ефект кави та переваги холодного напою. Таким чином заповнюється прогалина, що залишилася на перетині сегментів безалкогольних напоїв та кави.

Ключовою інновацією також є впровадження системи Product Lifecycle Management Aras Innovator. Це комплексна система, що забезпечує єдине цифрове середовище для керування всією інформацією, пов'язаною з продуктом, від ідеї до кінцевого споживача і переробки. Вона є центральним вузлом контролю, що зв'язує відділи маркетингу, розробки та аутсорсингового виробництва. Завдяки ній компанія зберігає повний інтелектуальний та якісний контроль над своїми продуктами, оскільки Aras зберігає точні рецептури (включно з усіма інгредієнтами та їхньою концентрацією) для всіх продуктів, від класичного напою до Editions та Organics. Це гарантує, що банка Red Bull, вироблена у Європі, має ідентичну якість та склад, як і та, що продається в Азії.

Інноваційна діяльність Red Bull охоплює не лише продукт, а й маркетингові, логістичні та комунікаційні інновації, які формують унікальну ринкову позицію бренду. Прикладом є запуск Red Bull Organics (натуральна серія без кофеїну) та використання розумних систем аналітики споживчих даних для планування нових лінійок [23].

Компанія, реалізуючи інноваційну стратегію, оперує з великим масштабом – понад 12,67 млрд одиниць продукції у 2024 році та доходом понад 11 млрд євро, що дозволило виділити значні ресурси на маркетинг та розвиток, зокрема 3 млрд євро або 27 % доходу було спрямовано на бренд-активності та інновації.

Процес управління інноваціями в компанії побудований за принципом довгострокового стратегічного планування, яке інтегрує маркетингові дослідження, аналіз тенденцій споживання та прогнозування поведінки цільових аудиторій.

Планування інновацій здійснюється на рівні центрального офісу в Австрії. Розробляються щорічні інноваційні програми, що визначають напрями розвитку продукту, ринкових комунікацій та технологій виробництва. Переважно це інновації, що формують бренд-платформу та забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Зокрема інвестиції у створення Red Bull Media House та придбання глобальних спортивних активів (команди F1, футбольні клуби). Red Bull Racing F1 є найпопулярнішою командою F1. Соціальні мережі Red Bull генерують мільярди переглядів контенту на рік, що свідчить про колосальну ефективність маркетингових інновацій у порівнянні з традиційною рекламою.

Система прогнозування Red Bull ґрунтується не стільки на традиційних дослідженнях, скільки на прогнозуванні трендів способу життя та культурному інтелекті – попиту на безцукрові, функціональні та органічні напої. Red Bull активно використовує Big Data та маркетингову аналітику, що дозволяє прогнозувати зміни попиту в різних регіонах. Компанія прогнозує нові сценарії, у яких споживачу потрібна енергія, наприклад, кіберспорт, довгі робочі зміни, екстремальний туризм тощо [34].

Контроль здійснюється через систему внутрішнього моніторингу показників ефективності, які охоплюють обсяги продажів нових продуктів, рівень задоволеності споживачів, ефективність рекламних кампаній та екологічні стандарти виробництва. Тут важливим показником є посилення інновацією сприйняття Red Bull як «преміального, екстремального та автентичного» бренду.

Система прийняття управлінських рішень у компанії Red Bull GmbH побудована за принципом централізованого стратегічного управління з елементами регіональної автономії. Такий підхід дає змогу зберігати єдність корпоративної політики, але водночас враховувати особливості локальних ринків і споживачів.

На операційному рівні повноваження делегуються регіональним офісам, які мають право самостійно визначати маркетингові кампанії, логістичні рішення та партнерські програми відповідно до місцевих особливостей; національним дистриб'юторам, які відповідають за управління запасами, локальні рекламні ініціативи та контроль збуту; департаментам досліджень і маркетингу, що розробляють концепції нових продуктів і подають їх на погодження керівництву. Хоча рішення про глобальний запуск приймається центрально, ідеї нових смаків Red Bull Editions часто ініціюються та тестуються регіональними офісами, які виявляють місцеві смакові переваги.

Важливою особливістю є високий рівень корпоративної культури та горизонтальної комунікації. Внутрішня система обміну інформацією, також відома як Red Bull Connect, дозволяє швидко поширювати інноваційні ідеї між підрозділами. Працівники заохочуються до ініціативності через спеціальні програми

Таблиця 2.7 – Інноваційні складові успіху Red Bull

Складова	Характеристика
Бренд і позиціювання.	Преміальний напій, слоган «Редбул надає крила». Це гарантує, що імідж бренду залишається цілісним на всіх ринках [29].
Рецептура.	Процеси управління якістю, стандартизація формули напою та відповідність стандартам є суворо централізованими.
Інвестиції.	Забезпечують швидкість і єдність інвестиційного бачення**.**

2.5 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління інноваціями в компанії

Компанія Red Bull GmbH демонструє високий рівень інноваційної зрілості та займає провідні позиції на світовому ринку енергетичних напоїв, проте сучасні глобальні трансформації вимагають постійного вдосконалення системи управління інноваціями. Посилення конкуренції, зростання ролі екологічних та соціальних чинників, а також швидка зміна споживчих очікувань зумовлюють необхідність адаптації інноваційної стратегії компанії до нових умов функціонування.

Першим перспективним напрямом є поглиблення цифровізації процесів управління інноваціями. У сучасних умовах ефективність інновацій дедалі більше залежить від здатності компанії працювати з великими обсягами даних, прогнозувати поведінку споживачів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Розширене використання інструментів Big Data, штучного

інтелекту та прогнозної аналітики дозволить Red Bull не лише точніше визначати потенціал нових продуктів, але й оптимізувати інноваційний цикл – від ідеї до комерційного впровадження. Особливо актуальним це є для ринків, що швидко зростають, де смаки споживачів змінюються значно динамічніше, ніж у традиційних регіонах присутності компанії.

Другим важливим напрямом є впровадження цифрової екосистеми для персоналізації клієнтського досвіду. Red Bull має відчутну присутність у соціальних мережах, проте компанія недостатньо використовує можливості прямої взаємодії зі споживачами та збору даних про їхні переваги. Рекомендується розробити власний мобільний додаток з персоналізованими рекомендаціями напоїв на основі профілю активності користувача: спорт, ігри або робота. Додаток має містити програму лояльності з накопиченням балів за покупки та обміном на ексклюзивний контент або товари, інтеграцію з фітнес-трекерами для моніторингу споживання кофеїну та рекомендацій щодо оптимального часу вживання напою, а також функції доповненої реальності для сканування банок та отримання доступу до ексклюзивного відео-контенту або участі у розіграшах. Використання штучного інтелекту для аналізу споживчої поведінки дозволить прогнозувати попит на нові смаки в різних регіонах, створювати персоналізовані маркетингові кампанії та тестувати нові продуктові концепції на цифровій аудиторії перед масовим запуском.

Третім напрямом є інтенсивна експансія на ринки Азії через локалізовані інноваційні стратегії. Згідно з аналізом Red Bull має лише 28% частки в Азійсько-Тихоокеанському регіоні порівняно з 38% у Європі, що вказує на значний невикористаний потенціал. Рекомендується розробити регіонально-адаптовані продуктові інновації, наприклад, для Японії створити лінійку з матчею та зеленим чаєм, яка поєднає західний енергетик з традиційними японськими інгредієнтами; для Індії адаптувати рівень солодкості під локальні смакові переваги, а для Південно-Східної Азії запустити тропічні смаки. Також важливо адаптувати цінову стратегію для країн, що розвиваються, запровадивши меншу

упаковку. Наприклад, 150 мл замість 250, за нижчою абсолютною ціною при збереженні преміального позиціювання на одиницю об'єму або багатопакові формати зі знижкою для підвищення доступності.

Четвертим напрямом є посилення екологічної складової інноваційної стратегії. У контексті глобального тренду сталого розвитку екологічні інновації стають не лише елементом соціальної відповідальності, а й важливим чинником конкурентоспроможності. Red Bull доцільно розширити інновації у сфері зниження вуглецевого сліду, що набуває особливого значення в умовах посилення глобальних екологічних викликів та зростання вимог до корпоративної відповідальності. Одним із ключових напрямів є подальша оптимізація логістичних процесів, зокрема за рахунок скорочення транспортних відстаней, використання мультимодальних перевезень та підвищення ефективності маршрутного планування. Це дозволить не лише зменшити обсяги викидів CO2, а й оптимізувати витрати на транспортування продукції в глобальному масштабі. Також необхідно впровадити прозору та стандартизовану екологічну звітність відповідно до міжнародних норм сталого розвитку. Публічне розкриття інформації щодо обсягів викидів, використання ресурсів та досягнутих екологічних результатів сприятиме зростанню довіри з боку споживачів, інвесторів і регуляторних органів. Такий підхід дозволить компанії системно відстежувати ефективність екологічних інновацій та коригувати стратегію сталого розвитку відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління інноваціями відповідають ключовим викликам сучасного глобального ринку. Поглиблення цифровізації та впровадження цифрової екосистеми для персоналізації клієнтського досвіду сприятимуть підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами та зміцненню їхньої лояльності до бренду. Інтенсивна експансія на ринки Азії через локалізовані інноваційні стратегії дозволить компанії адаптувати продукти та маркетингові рішення до регіональних особливостей і забезпечити стале зростання. Посилення екологічної складової інноваційної

стратегії, зокрема шляхом зниження вуглецевого сліду та впровадження сталих практик, сприятиме зміцненню репутації Red Bull як соціально відповідальної компанії. У сукупності реалізація цих напрямів забезпечить формування гнучкої та орієнтованої на майбутнє системи управління інноваціями й посилить довгострокову конкурентоспроможність компанії. Red Bull GmbH уже є беззаперечним лідером ринку енергетичних напоїв, однак її подальша конкурентоспроможність залежатиме від здатності підтримувати інноваційний розвиток.

ВИСНОВКИ

Під час виконання дослідження було здійснено комплексний аналіз системи управління інноваціями компанії Red Bull GmbH та оцінено її вплив на формування і підтримання конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку енергетичних напоїв. Отримані результати свідчать, що Red Bull функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань та посилення регуляторних і екологічних вимог, проте зберігає стійкі лідерські позиції завдяки унікальній бізнес-моделі та системному інноваційному підходу.

Ключовою особливістю компанії є відмова від традиційної цінової конкуренції на користь формування сильної нематеріальної цінності бренду. Інновації мають комплексний характер і охоплюють не лише продуктову складову, а й маркетингові, організаційні та процесні аспекти діяльності. Створення унікального бренду, інтеграція спорту, медіа та культури екстремальних досягнень дозволили Red Bull сформувати емоційний зв’язок зі споживачами та забезпечити високу лояльність цільової аудиторії навіть за наявності дешевших альтернатив.

Також було встановлено, що система управління інноваціями характеризується високим рівнем зрілості та гнучкості. Компанія ефективно використовує аутсорсингову модель виробництва, що дозволяє мінімізувати капітальні витрати, зосередивши ресурси на стратегічно важливих напрямах – маркетингу, брендингу та розвитку інноваційних продуктів. Запровадження лінійок без цукру, органічних напоїв та функціональних альтернатив свідчить про здатність своєчасно реагувати на глобальні тренди здорового способу життя та зміну споживчих очікувань.

Проведений SWOT-аналіз і аналіз за моделлю п’яти сил Портера виявили низку стратегічних викликів, які можуть впливати на подальший розвиток компанії. Серед них зростання конкуренції з боку глобальних і локальних брендів, посилення регуляторного тиску щодо складу та реклами енергетичних

напоїв, а також зміна споживчих настроїв у бік більш натуральних і екологічно відповідальних продуктів. Особливої уваги потребує питання розширення присутності компанії на ринках Азії та країн, що розвиваються, де культурні, смакові та економічні відмінності вимагають адаптації інноваційних стратегій.

Окрему роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності Red Bull відіграє цифрова трансформація. Дослідження показало, що, незважаючи на потужну медійну присутність бренду, компанія має потенціал для поглиблення цифровізації управлінських і маркетингових процесів. Впровадження єдиної цифрової екосистеми, використання інструментів аналізу великих даних та штучного інтелекту забезпечуватиме більш персоналізований клієнтський досвід, підвищить ефективність взаємодії зі споживачами та сприятиме формуванню нових джерел конкурентних переваг.

Важливим напрямком удосконалення системи управління інноваціями є зокрема й посилення екологічної складової діяльності компанії. Хоча Red Bull уже застосовує перероблюване алюмінієве пакування та оптимізує логістичні процеси, зростаюча увага суспільства до проблем сталого розвитку потребує більш системного підходу. Зменшення вуглецевого сліду, використання відновлюваних джерел енергії на виробничих потужностях партнерів та підвищення прозорості екологічної звітності можуть не лише зміцнити репутацію бренду, а й підвищити довіру з боку споживачів і регуляторних органів.

Отже, саме системний і стратегічний підхід до управління інноваціями дозволяє Red Bull не лише утримувати лідерські позиції в умовах жорсткої конкуренції, а й створювати передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Практична значимість одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій компанією Red Bull GmbH для підвищення ефективності інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших компаній індустрії безалкогольних напоїв при розробці власних інноваційних стратегій.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Energy Drinks Market Share, Size, Trends & Analysis, 2033. *Market Data Forecast*. URL: https://www.marketdataforecast.com/market-reports/energy-drinks-market (дата звернення: 07.01.2026).

2. Facebook. URL: https://www.facebook.com/RedBull/ (дата звернення: 05.02.2026).

3. Global Innovation Index 2024. URL: https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html (дата звернення: 12.01.2026).

4. Gutmann T., Chochoiek C., Chesbrough H. Extending Open Innovation: Orchestrating Knowledge Flows from Corporate Venture Capital Investments. *California Management Review*. 2023. URL: https://doi.org/10.1177/00081256221147342(дата звернення: 14.02.2026).

5. Instagram. URL: https://www.instagram.com/redbull/ (дата звернення: 05.02.2026).

6. Kim, W.C., & Mauborgne, R., 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

7. Kim, Y. Innovation Strategy and Entrepreneurship Red Bull and its successful innovations in the soft drinks market. 26 с.

8. Largest beverage companies worldwide 2024| Statista. . URL: https://www.statista.com/statistics/307963/leading-beverage-companies-worldwide-based-on-net-sales (дата звернення: 23.12.2025)

9. Lee S. M., Trimi S. Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2018. URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.11.001 (дата звернення: 13.02.2026).

10. Martínez-Román, J. A., et al. 2023. *Innovation Systems and Their Impact on Competitive Performance of Firms. Technological Forecasting and Social Change*, 192(5), с.122-139.

11. NON STOP - New Products UA. URL: https://ua.newproducts.com/product/non-stop/ (дата звернення: 03.12.2025).

12. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *European Journal of Innovation Management*. 2004, с. 325–326. URL: https://doi.org/10.1108/14601060410565074(дата звернення: 05.12.2025).

13. Rammer C., Es-Sadki N. Using big data for generating firm-level innovation indicators - a literature review. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122874 (дата звернення: 29.11.2025).

14. Red Bull Business Model: How It Stays Ahead - NewswireJet. URL: https://newswirejet.com/red-bull-business-model (дата звернення: 08.01.2026).

15. Red Bull Company: Giving Wiiings to People & Ideas. *Red Bull Energy Drink – Verleiht Flüüügel.* URL: https://www.redbull.com/int-en/energydrink/company-profile (дата звернення: 01.02.2026).

16. Red Bull ends 2023 with 360 million euros in revenue for «only» 1.5 million euros in profit - Motorsinside English. URL: https://www.motorsinside.com/en/f1/news/34895-red-bull-ends-2023-360-million-euros-in-revenue-for-only-15-million-euros-in-profit (дата звернення: 23.12.2025).

17. Red Bull Organizational Structure - Research-Methodology. URL: https://research-methodology.net/red-bull-organizational-structure/ (дата звернення: 23.12.2025).

18. Red Bull Sales Trend 2024: Growth, Market Share & Strategy. *Accio – Ask anything about B2B, find suppliers & inspiration*. URL: https://www.accio.com/business/red-bull-sales-trend-2024 (дата звернення:10.12. 2025).

19. Red Bull's Management and Marketing Techniques Report Examples | WOWESSAY. URL: https://www.wowessays.com/free-samples/red-bulls-management-and-marketing-techniques-report(дата звернення: 26.02.2026).

20. *SmartHead*.Red Bull.URL: https://www.besmarthead.com/pl/profile/red-bull/3727/about(дата звернення: 05.01.2026).

21. Strategy Study: How Red Bull Became A Global Brand Through Marketing. *Strategy Software for Planning & Execution | Cascade Strategy*. URL: https://www.cascade.app/studies/redbull-strategy-study (дата звернення: 09.02.2026).

22. Teece, D.J, 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, с. 1319-1350.

23. The ORGANICS by Red Bull : Bio-Erfrischungsgetränke: Red Bull Deutschland. URL: https://www.redbull.com/int-en/theorganics(дата звернення: 09.02.2026).

24. Topic: Red Bull. *Statista*. URL: https://www.statista.com/topics/12039/red-bull/?srsltid=AfmBOorqYpaWiAGgFYABjpZE6C1_nCEccNyMqe7COWV0vAo5s9mK5iSR#topicOverview (дата звернення: 23.10. 2025)

25. YouTube. URL: https://www.youtube.com/user/redbull (дата звернення: 05.02.2026).

26. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69 (дата звернення: 05.01.2026).

27. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності / А.В. Волошин // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 4 (68). – С. 83-88. – URL: https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

28. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук //Актуальні проблеми економіки. - 2004. - N 2. – с. 130-146.

29. Енергетичні напої Red Bull Editions: Крииила на твій смак. *Red Bull Energy Drink – Verleiht Flüüügel.* URL: https://www.redbull.com/ua-uk/energydrink/products/red-bull-editions-energy-drinks (дата звернення: 23.10.2025).

30. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Єлець О.П., Богдан Є.В. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

31. Історія бренду Red Bull. *Повна та вичерпна інформація про бренди, товари та знижки в українських інтернет-магазинах*. URL: https://dovidnyk.info/index.php/Brand/513 (дата звернення: 26.10.2025).

32. Опалько В.В., Дроботова М.В., Сологуб М.П. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобальних ринкових змін. Економічний простір. Збірник наукових праць. № 195. 2024. С. 122- 129.

33. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення: 25.11.2025).

34. Роумінг даних eSIM для мандрівників. *Red Bull MOBILE eSIM*. URL: https://esim.redbullmobile.com/uk (дата звернення: 17.11.2025).

35. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів - ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Навчальні матеріали ТДАТУ*. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page30.html (дата звернення: 22.11.2025).