

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-2>

УДК 338.45

## SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ У PETFOOD ІНДУСТРІЇ

## SWOT ANALYSIS AS A TOOL FOR CHOOSING A DEVELOPMENT STRATEGY IN THE PETFOOD INDUSTRY

**Кобиліух Оксана Ярославівна**

старший викладач,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1286-1839>**Kobylyukh Oksana**

National University Lviv Polytechnic

Стаття присвячена актуальним питанням визначення конкурентних переваг вітчизняних виробників у petfood індустрії та окресленню напрямів їх стратегічного управління, на основі SWOT-аналізу. Визначено, що протягом останніх років відбувалося істотне зростання як у світовій petfood індустрії, так і в Україні. Проаналізовано ємність та динаміку petfood індустрії в Україні, представлено основні аспекти діяльності ряду вітчизняних виробників кормів для домашніх тварин у період війни та перспективи розвитку ринку. Досліджено, які саме конкурентні переваги дозволяють забезпечити унікальність та стійкість продукції petfood індустрії до викликів зовнішнього середовища і задовольняти специфічні вимоги клієнтів. Проведене SWOT-аналіз Kormotech. Окреслено резерви підвищення ефективності діяльності Kormotech та наведено окремі аспекти прогнозу розвитку petfood індустрії в Україні.

**Ключові слова:** корм, домашні тварини, виробництво, тренд, уподобання споживачів, розвиток.

The article addresses current issues related to defining the competitive advantages of domestic manufacturers in the pet food industry and outlining directions for their strategic management based on SWOT analysis. It is noted that significant growth has occurred in both the global pet food industry and in Ukraine in recent years. The leaders among domestic pet food manufacturers are examined, along with strategies to ensure their competitive positions in the market. The capacity and dynamics of the pet food industry in Ukraine are analysed, highlighting key aspects of the activities of several domestic pet food manufacturers during the wartime period. The article presents perspectives on market development and identifies the current state of competition in the Ukrainian market for pet food. This includes dynamic changes in the external and internal environments of enterprises, shifts in consumer preferences and demands regarding product and service characteristics. As a result, companies need to determine their own competitive advantages and disadvantages. The research has explored the specific competitive advantages that allow ensuring the uniqueness and resilience of the pet food industry's products to external challenges and meeting the specific requirements of customers. The process of forming competitive advantages is of particular importance based on considering changes in consumer preferences and continuous monitoring of market trends, determining the positions of competitors, and more. An analysis of the state and trends of the Ukrainian market for pet food and an evaluation of Kormotech's opportunities based on internal influencing factors allowed for a SWOT analysis. This analysis forms the basis for developing the company's management strategies. Reserves for improving the efficiency of Kormotech's activities are outlined, and specific aspects of the forecast for the development of the pet food industry in Ukraine are provided.

**Keywords:** fodder, pets, production, trends, consumer preferences, development.

**Постановка проблеми.** У ході конкурентної боротьби та розв'язання низки проблем, пов'язаних із становленням та виходом на ринок, вітчизняні підприємства використовують різноманітні стратегічні підходи. Проблема створення та використання ефективних стратегій управління, особливо в контексті взаємодії ключових елементів опе-

ративного та стратегічного менеджменту, вимагає постійного уточненого аналізу, узгодження, вивчення та новаторських розробок, що робить цю тему дослідження актуальною і практично значущою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні українські дослідники активно вивчають різноманітні аспекти маркетингу, який

аналізує ринкову діяльність не лише на рівні окремого підприємства, але й на рівні відповідних ринків/територій і в суспільстві взагалі [1]. Питання стратегічного управління, зокрема використання SWOT-аналізу, є предметом вивчення вітчизняних науковців, зокрема Л. В. Балабанової, Л. Е. Басовського, П. С. Березівського, С. Гаркавенко, Н. Куденко, О. Кузьміна, О. Лобанової, А. Павленка, Г. Тарасюка, Ф. Федоренка та ін.

Розвиток світового та українського ринку кормів для домашніх тварин привертає увагу багатьох дослідників та вчених, серед яких можна назвати Браїлко А. С., Боровіков О. А., Мухін В. А., Косар, Н., Кузьо, Н., Косар, О., Сидорук П. В., Дудла І. О., Юхновець М. М., Сумський Н. А., Воронецька І. С., Кравчук П. І., Спринчук Н. А., Корнійчук Г. В. та ін. Останні дослідження цього ринку в практичному плані показують, що виробники зосереджують увагу на таких тенденціях, як збільшення попиту на натуральні компоненти, зменшення інтересу до кормів преміум-сегменту та росте популярність онлайн замовлень. Але, незважаючи на плідний доробок у зазначеному напрямі, перспективи розвитку української petfood індустрії з урахуванням темпів зростання попиту та виникнення нових уподобань споживачів залишається актуальною і зумовлює необхідність проведення поглиблених досліджень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сучасні українські науковці продовжують дослідження різноманітних аспектів маркетингу, який пов'язаний з ринковою діяльністю не лише на рівні окремого підприємства, а й на рівні відповідних ринків/територій і суспільства в цілому. Але, незважаючи на плідний доробок у зазначеному напрямі, проблема розвитку практичного застосування методів маркетингу в сучасних бізнес-моделях підприємств різних галузей економіки залишається актуальною і зумовлює необхідність проведення поглиблених досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є дослідження нових трендів на ринку кормів для домашніх тварин та подальший їх вплив на діяльність виробників petfood індустрії України. Незважаючи на виклики та глобальні події за останні три роки, які вплинули на всі сфери бізнесу, у 2022 році багато компаній petfood індустрії продовжували розвиватися, що підкреслює стійкість кормів для домашніх тварин як споживчого ринку. Важливо розуміти, які саме конкурентні переваги дозволяють забезпе-

чити унікальність та стійкість продукції petfood індустрії до викликів зовнішнього середовища і задовольняти специфічні вимоги клієнтів, що стає можливим у випадку проведення SWOT-аналізу як одного із найважливіших інструментів стратегічного менеджменту

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова petfood індустрія в останні роки зростає. За 2022 р. його обсяг, за даними Pet Food Processing, збільшився на 7% і сягнув 35,3 млн тонн, а у грошах динаміка ще потужніша – 16% – і склав \$366,13 млрд. На кінець 2023 р. обсяг ринку кормів для домашніх тварин за прогнозами складу \$398,07 млрд, а до 2027 р. досягне вже \$534,36 млрд. за середньорічного зростання на 7,6% [2]. Аналіз світового ринку показав, що індустрія petfood є однією з галузей, яка ефективно функціонує навіть у складних умовах та під час економічного спаду.

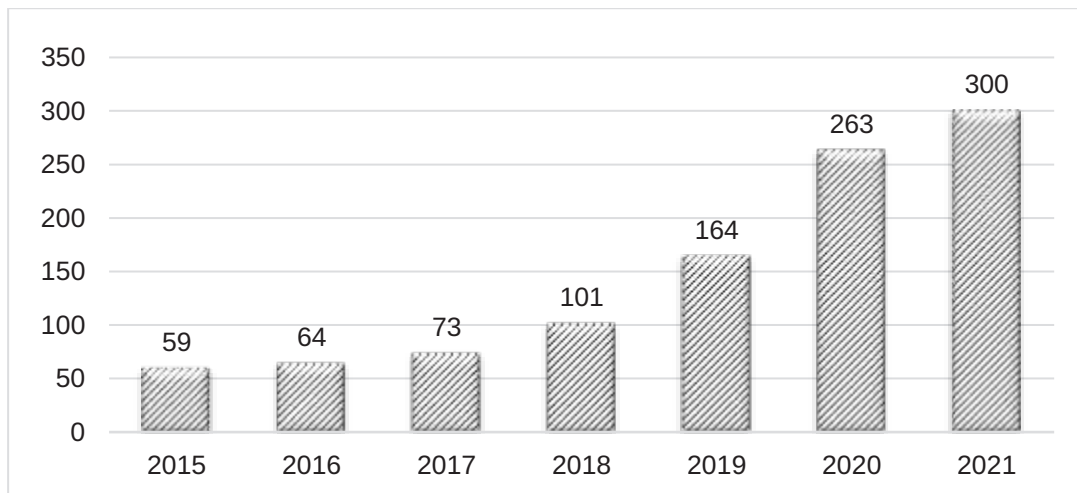
Окремо слід вказати, на єдину компанію із пострадянського простору, що є в ТОП Euromonitor International – це Kormotech (ТОВ «Кормотех»), дохід якої за 2022 р. зріс на 11,3%, що є свідченням високого потенціалу і конкурентоспроможності компанії [3].

Виробництво кормів для домашніх тварин в Україні розпочалося всього 30 років тому, в той час як у США та європейських країнах ця індустрія існує понад 160 років. Відповідно український ринок кормів для домашніх тварин доволі відстає від лідируючих світових ринків, але останнім часом в Україні обсяги реалізації кормів для тварин стабільно зростають. За думкою експертів галузі, український ринок кормів для домашніх тварин входить в ТОП-10 швидкозростаючих ринків кормів, посідаючи восьме місце.

Підтвердженням швидких темпів зростання petfood індустрії в Україні є динаміка ринку за останні 8 років – на кінець 2015 р. обсяги ринку становили 59 тис. тонн (\$179 млн); на кінець 2016 р. – 64 тис. тонн (\$ 223 млн); на кінець 2021 р. – понад 300 тис. тон, а на початок 2023 р. за різними оцінками, обсяг ринку склав \$650 млн (рис. 1).

Для порівняння, ринок кормів для домашніх тварин США складає більше \$11 млрд, Польщі – \$1 млрд., а європейський ринок – понад \$22 млрд на рік [4]. Відповідно, на український ринок приходить менше 1% всього європейського ринку кормів.

Однак упевнений рух українського ринку petfood, на протипагу світовому, віднедавна аномально сповільнився. Споживання промислових кормів домашніми тваринами в



**Рис. 1. Динаміка petfood індустрії в Україні у 2015–2021 рр., тис. т**

*Джерело: власне опрацювання на основі [4]*

Україні з початком війни скорочується. Після стабільного зростання протягом декількох попередніх років у 2022-му тренд змінився на протилежний. Обсяг сукупних продажів у натуральному обчисленні, за одностайними оцінками провідних учасників ринку, скоротився. Скорочення починаючи з 2022 р., споживання кормів для домашніх тварин, на думку аналітиків, відбулося внаслідок того, що частина споживачів залишалася на окупованих територіях, а значна кількість виїхала за кордон. Хоча глибину освоєння вітчизняного ринку вони оцінюють по-різному – від 1% до 40% у тонах щодо рівня 2021 р. І лише через високий рівень інфляції в Україні відбулося зростання petfood-ринку на 1020%, приблизно до позначки \$650 млн [4].

За підсумками 2023 р. можна вже стверджувати про приріст динаміки продажів на 3,1% в тонах по відношенню до 2022 р. Ця динаміка не враховує некомерційні постачання для гуманітарної допомоги, яка активно надходила в Україну протягом першої половини 2022 р. Позитивне зростання експерти пояснюють активним усиновленням тварин українцями, які надають перевагу готовим кормам для своїх улюбленців. А основними чинниками збільшення у 2023 р. обсягів продажу кормів для домашніх тварин у грошовому еквіваленті на 39% стали збільшення собівартості продукції внаслідок подорожчання енергоносіїв, зростання логістичних витрат та девальвація гривні відносно долара та євро.

Враховуючи те, що у 2022 р. фіксувалося зростання в кількісному і грошовому еквіваленті на 0,2% та 25% відповідно, можна

стверджувати, що ринок не впав, а втримав обсяги продажів.

Особливістю вітчизняного ринку кормів для домашніх тварин є домінування продукції іноземних транснаціональних виробників з США, Угорщини, Франції і до останнього часу РФ. Значною часткою на ринку кормів представлені і бренди Kormotech та незначною часткою декілька інших вітчизняних виробників. В період 2018–2021 рр. продовжувалося активне освоєння українського ринку кормів для домашніх тварин світовими гравцями індустрії petfood. Перша трійка світового рейтингу із загальним оборотом понад \$38 млрд – Mars Petcare, Nestlé Purina та Hill's Pet Nutrition – працюють в Україні. Представлені у країні й чимало інших світових трендсетерів, проте працюють вони тут здебільшого опосередковано. Зокрема, такі компанії зі світового топ-30, як Diamond Pet Foods, United Petfood, Monge, Vafo Group та інші. І майже всі вони сподіваються на подальший розвиток свого бізнесу в Україні.

При тому, що на ринку продаються корми більше, ніж 300 брендів, на десять провідних брендів припадає практично дві третіх ринку – 62%, що власне і вказує на достатньо серйозну консолідацію ринку. Чотири виробники, які відіграють основну роль і склали у 2022р. 67% на ринку, а у 2023 р. – 70%, це Purina, Kormotech, Royal Canin, Mars [4]. Близько третини ринку, зайнята брендами Kormotech.

Наведені цифри свідчать, що вітчизняний ринок корму для домашніх тварин наповнюється більш ніж наполовину (62%) за раху-

нок імпорту, тому на нього значний вплив на нього чинить зміна курсу валют та законодавче регулювання.

Імпортний потік pet-кормів в Україну, починаючи з 2020 р., зменшується, хоча імпортери й досі залишаються головними постачальниками промислових харчів для домашніх тварин (рис. 2).

За консенсус-оцінками експертів, обсяг імпорту у 2022 р. зменшився у тонах на 3%. Для головних споживачів – собак та котів – завезли 117 млн т іноземних кормів проти 121 млн т. у 2021-му. Однак збільшити доходи імпортерам все-таки вдалося – загальна митна вартість завезених кормів для домашніх тварин за 2022 рік збільшилася приблизно на 9%.

Ситуацією скористалися українські виробники і частка кормів для домашніх тварин вітчизняного виробництва за підсумками 2022 р. дещо зросла. На думку засновника недавно створеної виробничої компанії Prastik Івана Зубарева, численні місцеві виробники вже формують майже половину українського ринку харчування для домашніх тварин.

Про загально ринковий тренд щодо зростання вітчизняного сегменту свідчать також показники найбільшого українського виробника pet-кормів – Kormotech. У натуральних показниках Kormotech протягом 2021 р. реалізувало понад 62 тис. т кормів для домашніх тварин, що на 17% більше ніж у 2020 р. – 53 тис. т.

Дохід компанії Kormotech за 2022 р. зріс на 30%, продажі на вітчизняному ринку сягнули 3,14 млрд грн [5]. Загалом бізнес Kormotech з урахуванням зовнішньо-економічної діяльності компанії зріс на 12%, оборот перетнув позначку \$124 млн. Для порівняння за резуль-

татами 2021 р. розмір доходу Kormotech, отриманого від договорів із клієнтами, порівняно із попереднім роком зріс на 5,63% і склав 2609,1 млн грн [5].

Kormotech у 2022 р. за результатами своєї діяльності отримало прибуток 305 млн грн (рис. 3).

Метою стратегії Kormotech на 2018–2023 рр. було увійти в ТОП-50 світових виробників petfood індустрії. За результатами 2021 р. компанія опинилась на 51-му місці, за результатами 2022 – на 55-му [5].

Амбітна мета стратегії Kormotech на 2024–2028 рр. – увійти в ТОП-30 із понад 3000 виробників у світі. Сьогодні Kormotech – у 20-ці компаній, що найшвидше розвиваються. Щоб досягнути своєї амбітної мети, за найближчі 5 років Kormotech має прирости, як мінімум, втричі.

Незважаючи на те, що український ринок кормів для домашніх тварин намагається існувати в умовах війни, світові споживацькі тренди присутні, хоча й незначною мірою, і на ньому. У стані війни та рецесії економіки ринок України все-таки залишається більш «класичним», але такі тренди як адопція, гуманізація відношення до тварин, активний перехід покупців в e-commerce, є спільними трендами як для України, так і для всього світу. Основні тренди, які спостерігалися на українському ринку кормів для домашніх тварин представлені нижче:

1. Першим трендом на ринку кормів для домашніх тварин 2021 р. є зростання відповідальності власників домашніх тварин і формування культури ставлення до них, яка полягає не лише у забезпеченні їх якісним харчуванням. Міняється роль тварини і її місця в сімейній ієрархії. Власники з господарів тварини

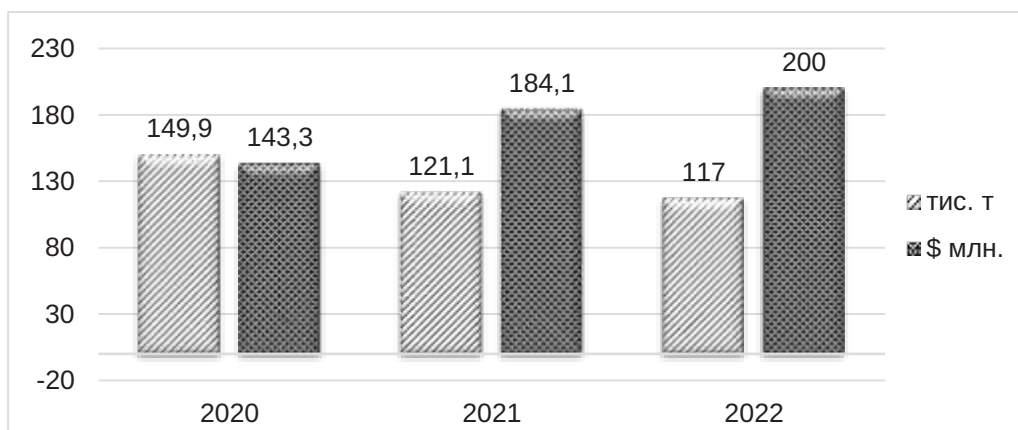


Рис. 2. Імпорт кормів для домашніх тварин в Україні протягом 2020–2022 рр.

Джерело: [4]



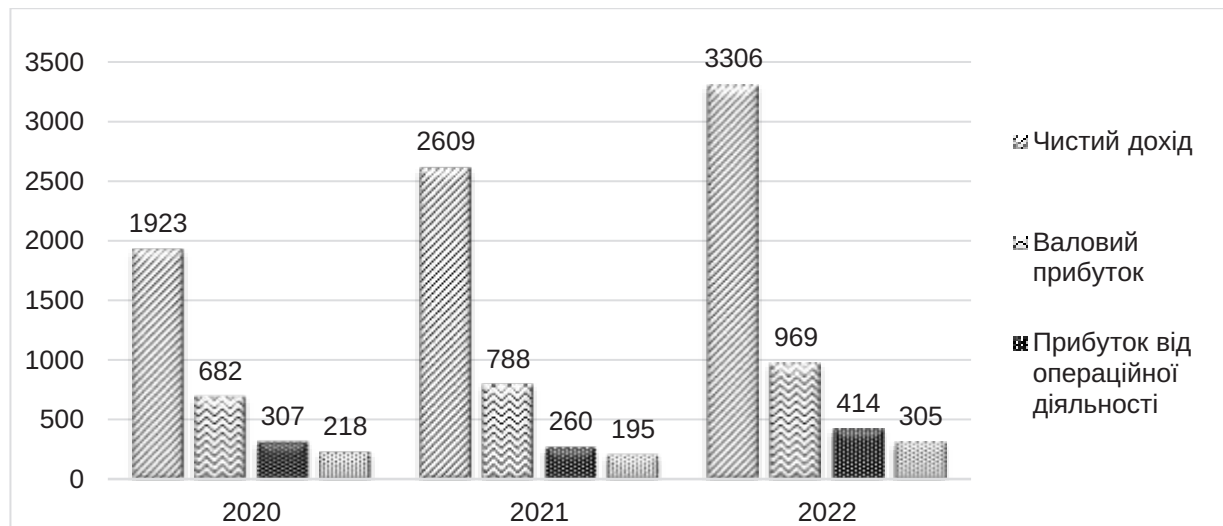


Рис. 3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Кормотех» у 2020–2022 рр., млн грн

Джерело: власне опрацювання на основі [5]

перетворюються на свого роду її «батьків», тобто тварина стає повноцінним членом сім'ї. Гуманізація домашніх тварин призводить й до гуманізації кормів для них. Власники починають турбуватися не лише про своє здоров'я та повноцінне харчування, а й свого вихованця, тому дедалі більше людей прагнуть годувати своїх улюбленців високоякісними, натуральними, органічними продуктами.

2. Другий тренд полягає в тому, що в Україні за останні роки прийшли всі головні світові виробники, тому зараз український ринок кормів для домашніх тварин мало чим відрізняється від ринків країн Східної Європи – на ринку вже представлено порядку 100 різних брендів.

3. Третій тренд відноситься до категорії зручності придбання і упакування кормів. Споживачі хочуть купувати корми для домашніх тварин у зручній упаковці, що вимагає корективи у звичних стратегіях виробників.

Лідерами в Україні у рейтингу зростання продаж до 2022 р. були корми Premium-сегменту – власники тварин намагаються з кожним роком давати своїм тваринам все кращі продукти харчування. Проте, незважаючи на домінування на вітчизняному ринку кормів Standart (дешевого) і Premium (середнього) цінових діапазонів, темпи зростання Premium (середнього) та SuperPremium (дорогого) сегментів є більшими, ніж загальне зростання ринку. Починаючи із 2022 р. відмічається зниження продажів SuperPremium кормів на користь кормів з Premium, а Premium своєю чергою – на Standart сегмент. У 2023 р.

сегмент Premium кормів продовжує рости, при тому не відбувається збільшення частки кормів в Standart сегменті. Поточна статистика продажів товарів у грошовому еквіваленті вказує, що 39% охоплює SuperPremium сегмент, 27% – Premium, 34% – Standart.

До 2022 р. переважна більшість споживачів надавала перевагу сухим кормам. На ринку України у 2023 р. переважає попит саме на корм для котів, продажі якого в кількісному еквіваленті досягають близько 70%, хоча у 2022 р. вони впали на 3%. Ключове падіння – на 6,6% за рік – збуту кормів для котів у 2022 р. відбулося у категорії «вологі корми», в той час, як сухі корми залишились на рівні 2021 р. При цьому, у 2022 р. відбулося зростання продажів кормів для собак на 17%, за рахунок як сухих, так і вологих кормів.

Ріст купівлі кормів для домашніх тварин онлайн зберігає тенденцію, яка сформувалася в останні роки. Багато власників домашніх тварин, які замовляють для себе доставку продуктів харчування з супермаркетів, також здійснюють купівлю кормів для домашніх тварин онлайн. У свою чергу, Інтернет-магазини формують все більше програм лояльності для них.

В зоороздрібній торгівлі спостерігається одночасно два тренди: вже наявні зоомеркети працюють без позитивних змін у показниках доходу, в той час, як число самих магазинів збільшується на 150 одиниць щоквартально. Відкривають магазини товарів для домашніх улюбленців як великі мережі зоомеркетів, так і малий та середній бізнес, що вказує на прива-

бливість зооритейлу навіть в такий складний час. В каналі Modern Trade, який передбачає самообслуговування в магазинах, спостерігається стійка зацікавленість до розвитку категорії «зоотовари»: відбувається відкриття власних зоомагазинів такими великими мережами-ритейлерами як Епіцентр (Лапки), Fozzy Group (E-ZOO), Фудком, Таврія. Також відстежуємо потужний розвиток e-commerce напрямку, адже більшість ключових гравців, як національних, так і регіональних, вже відкрили або запланували відкриття власних онлайн-магазинів для продажу продукції для тварин.

Коротко представимо сильні і слабкі сторони Kormotech. Сильною стороною Kormotech беззаперечно наявність сучасного і високоякісного обладнання, а відповідно й висока якість процесу виробництва кормів для домашніх тварин; наявність програмного забезпечення контролю якості кормів; наявність відділу R&D (досліджень та розробок); налагоджена система збуту закордоном; високий рівень соціальної відповідальності та ін.

Потужність виробничих підрозділів Kormotech, що виробляють сухі корми і паучі, дорівнює 90 тис. тон на рік і постійно розширюється, адже ринок росте. На новій лінії з виробництва сухих кормів відбувається на технологічному обладнанні швейцарської компанії, що дозволяє виготовляти SuperPremium корми із додаванням свіжого м'яса до 80% та з мінімальним втручанням людини, що гарантує безпечність і високу якість кормів для домашніх тварин. Останнє стало можливим завдяки впровадженню унікальної технології вакуумного наплення, яка дозволила виробляти корми із високим вмістом поживних речовин (протеїнів та жирів).

Більша половина доходів Kormotech – 51,24% від загального доходу – у 2022 р. була сформована за рахунок продажу сухих кормів (власного виробництва), третина доходів компанії – 27,11% від загального доходу – забезпечується продажем вологих кормів (власного виробництва) [5].

Для гарантування експортних поставок Kormotech відкрило в Польщі логістичний центр, де зберігаються запаси кормів для домашніх тварин, у розмірі рівнозначному обсягу виробництва двох українських заводів компанії впродовж чотирьох тижнів роботи. Чотири тижні – це термін виробництва та доставки до європейських партнерів у звичайних умовах. Це відповідно дозволяє на місяць забезпечити експортні відвантаження у якщо

виникнуть можливі проблеми з виробництвом (або перебої в логістиці) у випадку настання форс-мажорних умов в Україні, спричинених російським вторгненням – відімкнення електроенергії, знищення частини виробництва або ін.

Також Kormotech уклало контракти з європейськими виробниками кормів для домашніх тварин на виробництво своїх кормів, якщо раптом буде змушене зупинити свої заводи в Україні, тобто на формат аутсорс-виробництва. Договір на виробництво кормів під ТМ Kormotech на сторонніх підприємствах у ЄС був підписаний ще на початку війни. Проте, незважаючи на розроблені заходи у компанії планують до останнього працювати в Україні.

До слабких сторін Kormotech можна віднести насамперед високу вартість кормів для домашніх тварин Premium та SuperPremium сегментів.

Найбільш значущими загрозами для Kormotech, як і для більшості вітчизняних підприємств, є загроза з боку військ РФ, існування ймовірності знищення матеріальної бази компанії в результаті ракетних атак, перебої з постачанням електроенергії, які з'явилися в останній місяць, зниження купівельної спроможності, висока інфляція, а відповідно і низький курс гривні, адже майже 40% сировини та матеріалів для упакування закупаються в іноземних компаній і окремі товари Kormotech виготовлені на виробничих потужностях іноземних партнерів.

Актуальними також залишаються й ризики конкуренції з боку місцевих українських виробників та великих міжнародних компаній – Mars та Nestle. (з їх ТМ Pedigree, Purina, Whiskas та ін.) і не лише тих, що лідирують на ринку, а таких як Josera (Німеччина) та Brit (Чехія) [6].

Проведений SWOT-аналізу дозволяє визначити подальші напрями розвитку Kormotech (рис. 4).

Маркетинг на ринку кормів для домашніх тварин передбачає постійне впровадження їх нових видів, різноманітних розробок щодо покращення вже існуючих рецептур. Зауважимо, що ринок кормів для домашніх тварин, із затримкою у 3–5 років наслідуює тренди актуальні для ринку харчування для людей [7]. Kormotech в розрізі даного напрямку доцільно рекомендувати проведення досліджень та розроблення:

1) кормів з натуральними інгредієнтами (можна порівняти із «здоровим харчуванням» для людей);

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність значних виробничих потужностей.</li> <li>2. Високоякісне та технологічно інноваційне виробниче обладнання.</li> <li>3. Висока якість процесу контролю кормів для домашніх тварин і наявність міжнародних сертифікатів якості.</li> <li>4. Широкий асортимент кормів для домашніх тварин.</li> <li>5. Розробка нових видів продукції та вдосконалення існуючих на базі R&amp;D відділу.</li> </ol>       | <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість кормів для домашніх Premium та SuperPremium сегментах.</li> <li>2. Недоліки у комунікаційній політиці.</li> <li>3. Низьке інформування споживачів про соціальну відповідальність компанії.</li> <li>4. Слабка присутність в медіа та мережі Інтернет.</li> </ol>   |
| <p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприяння з боку держави у напрямі експорту продукції.</li> <li>2. Активне сприяння з боку світової спільноти.</li> <li>3. Гуманізація відношення до тварин</li> </ol>   | <p><b>Сили і можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки Східної Європи та розширення на інших іноземних ринках.</li> <li>2. Розширення переліку кормів для домашніх тварин в Premium та SuperPremium сегментах.</li> <li>3. Охоплення нового кола клієнтів за рахунок лінійки Private Label.</li> </ol>  | <p><b>Слабкості і можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Додаткові витрати на просування продукції.</li> <li>2. Активна соціальна відповідальність та висвітлення її в медіа.</li> <li>3. Активна популяризація продуктів Premium та SuperPremium сегментах як складових гуманного ставлення до тварин.</li> <li>4. Брак досвіду продажів в умовах воєнного стану.</li> </ol> |
| <p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Військова агресія з боку РФ.</li> <li>2. Можливе призупинення діяльності компанії.</li> <li>3. Зменшення купівельної спроможності населення.</li> <li>4. Посилення конкуренції з боку іноземних компаній.</li> <li>5. Висока інфляція.</li> <li>6. Коливання валютного курсу.</li> </ol> | <p><b>Сили і загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продаж нових видів кормів, яких немає у вітчизняних конкурентів.</li> <li>2. Збільшення виробничих потужностей на заводі у Литві.</li> <li>3. Створення запасу кормів для експортних відвантажень на тривалий час.</li> <li>4. Розширення переліку кормів для домашніх тварин виходячи із трендів ринку кормів для домашніх тварин</li> <li>5. Утримання позицій на місцевому та регіональному ринках.</li> </ol> | <p><b>Слабкості і загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цінова політика на внутрішньому ринку не зазнає змін.</li> <li>2. Збільшення витрат на комунікаційну політику.</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>4. Збільшення частки закупівлі сировини у вітчизняних постачальників.</li> </ol>  |

Рис. 4. Матриця SWOT-аналізу Kormotech

Джерело: власна розробка

2) кормів для домашніх тварин-вегетаріанців, власники яких здебільшого вегетаріанці, і прагнуть у раціоні своїх домашніх тварин використовувати корми без риби та м'яса;

3) спеціалізований корм для стерилізованих тварин;

4) кормів для домашніх тварин з особливостями здоров'я у двох категоріях: для малорухомих або навпаки активних тварин; тварин, які мають захворювання шлунково-кишкового тракту, сечокам'яну хворобу та ін.;

5) кормів у вигляді снєків. Снекова група кормів у європейських зоомагазинах займає до 40% полиць, а в Україні лише 3-5%;

6) кормів для збалансованого раціону домашніх тварин, в основі якого є визначена необхідна норма споживання мікроелементів та корисних речовин різними породами домашніх тварин в добу;

7) беззернових кормів;

8) «холістичних» раціонів [7].

«Холістичні» раціони відносяться до останнього покоління кормів SuperPremium сегменту, при виготовленні яких застосовується інноваційний підхід до харчування домашніх тварин – мінімальна термообробка м'яса; інгредієнти такої якості, що можуть споживатися людиною; повна відсутність синтетичних ароматизаторів, консервантів, підсилювачів смаку. Ця технологія дозволяє максимально зберегти корисні властивості усіх інгредієнтів, а доповнення кормів цільними зернами рису наповнюють раціони своєю клітковиною, рисовим маслом та ін., що враховуючи значну поживну цінність рисових висівок, добре втамовує голод та регулює обмін речовин в організм. Особливо популярні холістичні продукти на ринку Близького Сходу.

Також останнім часом європейські виробники дедалі частіше у рецептурі раціонів для домашніх тварин використовують альтернативні протеїни – білок водоростей, бобових, комах. І це, на думку експертів ринку, майбутнє продовольчих технологій.

Або навпаки протилежний тренд – BARF (Bones and Raw Food), який набуває популярності у США, коли у кормі домашніх тварин використовується сире м'ясо, їстівні кістки та органи. Також популярним стає тренд виготовлення кормів для домашніх тварин за технологією сублимаційного сушіння Freeze-dry [7]. Окремо починає розвиватися напрям кормів для домашніх тварин із коноплею.

Kormotech також треба розглянути зміни у стратегії щодо упакування кормів, адже на ринку існує запит з боку споживачів на зручність придбання і упакування кормів. У компанії намагаються відслідковувати потреби споживачів щодо упакування і тому розглядають введення нового виду упакування Premade формату. З цією метою у планах компанії на 2022 р. було передбачено модернізацію пакувальних потужностей сухих кормів за рахунок встановлення нової лінії пакування у Premade форматі 5–20 кг.

Також варто перейти на упакування, яка придатна для ресайклінгу, що підкреслить

прагнення та дотримання принципів сталого розвитку у Kormotech. Якщо сучасний бренд не дотримується принципів сталого розвитку та не використовує при виробництві упакування придатної для ресайклінгу, то він відразу несе репутаційні «збитки». Робота над збереженням планети та використання альтернативних джерел споживання енергії сьогодні є вже не просто трендами, а обов'язковими світовими практиками.

Щодо цінової політики Kormotech варто рекомендувати на внутрішньому ринку мінімальне збільшення вартості кормів для домашніх тварин у Standart сегменті та незначне підвищення (відповідно темпів інфляції) у Premium та SuperPremium сегментах. На іноземних ринках варто дотримуватися розробленої раніше цінової політики з індексацією вартості кормів відносно темпів інфляції у цих країнах. Проте на новий продукт у SuperPremium сегменті, вихід якого був запланований на 2022 р. варто застосувати стратегію «високі ціни».

Розширення ринку за рахунок виходу на іноземні ринки стає пріоритетним для Kormotech на найближчу перспектив. Незважаючи на те, що бізнес в Європі не дає надприбутків (за винятком продажу якогось монопольного або унікального продукту), проте дозволяє стабільно розвиватися впродовж тривалого часу, потроху зростати і поступово планувати та покращувати свої бізнес-процеси.

**Висновки.** Основні чинники впливу на розвиток вітчизняного ринку корму для домашніх тварин такі: урбанізація (збільшення міського населення), практика самостійного власного приготування раціонів для домашніх тварин, гуманізація відношення до тварин, рівень доходів населення, зокрема для внутрішнього ринку важливим є курс гривні. Окремо зауважимо, що чинник економічного добробуту споживачів прямо впливає на ринок кормів для домашніх тварин – під час зростання доходів власник витрачає більше коштів на забезпечення якісного життя свого вихованця, а відповідно купує корми Premium та SuperPremium сегменту. І відповідно прямо протилежна ситуація відбувається, коли дохід зменшується. Збережуться і будуть дедалі більше впливати на petfood індустрію такі тренди: попит на натуральні органічні раціони, які добре засвоюються і перетравлюються домашніми тваринами; формування попиту на раціони без барвників, цукрів, зерен, інших хімічних добавок; зростання попиту на корми місцевого виробника.



Серед конкурентних переваг вітчизняних компаній – petfood індустрії, враховуючи специфіку галузі, варто виділити такі ключові: висока репутація компанії, дотримання високих стандартів якості при виробництві кормів

для домашніх тварин, орієнтація на запити та уподобання клієнтів, проведення постійних досліджень та розробок нових видів кормів, потужна матеріальна база та фінансове забезпечення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Перерва М., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*, № 3, 2022. С. 159–164.
2. PETFOODindustry. Top 106 pet food companies in 2022. URL: [https://www.petfoodindustry-digital.com/petfoodindustry/june\\_2023/MobilePagedReplica.action?oly\\_enc\\_id=1450E0979723B2F&pm=2&folio=12#pg16](https://www.petfoodindustry-digital.com/petfoodindustry/june_2023/MobilePagedReplica.action?oly_enc_id=1450E0979723B2F&pm=2&folio=12#pg16) (дата звернення: 14.11.2023).
3. 20 фактів про Кормотех: як український виробник їжі для котів і собак змінив ринок®. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/10/12/257009/> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Стан зооринку в Україні: Що змінила війна? URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/rinok-zootovariv-zminivsvya-v-ukrajini-chi-vitrimayut-virobniki-tisk-viyni-ostanni-novini-50337052.html> (дата звернення: 21.11.2023).
5. ТОВ «Кормотех». URL: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (дата звернення: 15.11.2023).
6. За підсумками 2022 року в Україні зріс попит на корми для домашніх тварин. У кількісному вираженні – на 0,2%, у грошовому – на 25%. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/korm-dlya-kotiv-i-sobak-yakim-brendam-naybilshе-doviryayut-ukrajinci-50337495.html> (дата звернення: 17.11.2023).
7. Pet Food Industry Trends in 2022. URL: <https://en.allpetfood.net/entrada/pet-food-industry-trends-in-2022--53692> (дата звернення: 23.11.2023).

#### REFERENCES:

1. Pererva M., Yedinak V. (2022) Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom yak osnovnyy instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 159–164.
2. PETKORMY. 106 naykrashchykh kompaniy z vyrobnytstva kormiv dlya domashnikh tvaryn u 2022 rotsi [PETFOODindustry. Top 106 pet food companies in 2022]. Available at: [https://www.petfoodindustry-digital.com/petfoodindustry/june\\_2023/MobilePagedReplica.action?oly\\_enc\\_id=1450E0979723B2F&pm=2&folio=12#pg16](https://www.petfoodindustry-digital.com/petfoodindustry/june_2023/MobilePagedReplica.action?oly_enc_id=1450E0979723B2F&pm=2&folio=12#pg16) (accessed November 14, 2023).
3. 20 faktiv pro Kormotekh: yak ukrayinskyj vyrobnyk yizhi dlya kotiv i sobak zminyv rynek® [20 facts about Kormotekh: how the Ukrainian cat and dog food manufacturer changed the market®]. Available at: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/10/12/257009/> (accessed November 14, 2023).
4. Stan zoorynku v Ukrayini: Shho zminyly vijna? [State of the pet market in Ukraine: What did the war change?] Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/rinok-zootovariv-zminivsvya-v-ukrajini-chi-vitrimayut-virobniki-tisk-viyni-ostanni-novini-50337052.html> (accessed November 21, 2023).
5. TOV «Kormotekh» [Kormotekh]. Available at: <https://kormotech.com/uk/articles/finansova-zvitnist> (accessed November 15, 2023).
6. Za pidsumkamy 2022 roku v Ukrayini zris popyt na kormy dlya domashnix tvaryn. U kilkisnomu vyrazhenni – na 0,2%, u groshovomu – na 25% [According to the results of 2022, the demand for feed for pets has increased in Ukraine. In quantitative terms – by 0.2%, in monetary terms – by 25%] Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/korm-dlya-kotiv-i-sobak-yakim-brendam-naybilshе-doviryayut-ukrajinci-50337495.html> (accessed November 17, 2023).
7. Tendentsiyi industriyi kormiv dlya domashnikh tvaryn u 2022 rotsi [Pet Food Industry Trends in 2022]. Available at: <https://en.allpetfood.net/entrada/pet-food-industry-trends-in-2022--53692> (accessed November 23, 2023).