

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-41>

УДК 339.138:338.43

# МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВАРТОСТІ В МІЖНАРОДНІЙ АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ СИСТЕМІ: ВІД ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ ДО ЦИФРОВИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

## MARKETING MECHANISMS OF VALUE TRANSFORMATION IN THE INTERNATIONAL AGRIFOOD SYSTEM: FROM VALUE CHAINS TO DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEMS

**Благодир Лілія Миколаївна**

кандидат економічних наук,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1685-3457>

**Blagodyr Liliya**

Vinnitsya National Technical University

Стаття присвячена дослідженню маркетингових механізмів трансформації виробничо-технологічної вартості у споживчу цінність в міжнародній агропродовольчій системі. Здатність компаній перетворювати виробничу базу на ринково привласнювану цінність є ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародних агропродовольчих ринках. На основі порівняльного аналізу шести провідних глобальних компаній – Nestlé, Danone, Cargill, Bunge, Syngenta та Tyson Foods – виявлено три структурні типи механізмів: брендоцентричний, інтегровано-ланцюговий та інноваційно-технологічний. Встановлено, що цифровізація підсилює наявні механізми конвертації вартості, а ESG-практики виконують різні функції залежно від типу бізнес-моделі. Результати є практичним орієнтиром для українських агропродовольчих компаній при переході від сировинної до ціннісно-орієнтованої стратегії розвитку.

**Ключові слова:** маркетингові механізми; трансформація вартості; агропродовольча система; цифрові бізнес-екосистеми; брендоцентрична модель; інтегровано-ланцюгова модель; інноваційно-технологічна модель.

The international agrifood sector is undergoing a structural shift from commodity-based competition to value-based strategies. Firms increasingly gain advantage not only through production and technological capabilities, but through their ability to convert these capabilities into market-valued customer propositions. However, the marketing mechanisms enabling such conversion remain insufficiently systematised across different agrifood business models. This article develops a comparative typology of value transformation mechanisms based on a qualitative case study of six global agrifood corporations: Nestlé, Danone, Cargill, Bunge, Syngenta, and Tyson Foods. The companies were selected through purposeful sampling to ensure variation in chain position, customer type, and strategic orientation. The study draws on corporate disclosures, peer-reviewed literature, and industry reports. A six-dimensional analytical matrix was applied across the cases, covering value base, conversion mechanism, target market, value capture evidence, digital layer, and governance layer. The analysis identifies three main models of value transformation. In the brand-centric model, represented by Nestlé and Danone, marketing transforms technological competence into perceived consumer value through brand architecture, health positioning, and ESG-based trust. In the integrated-chain model, represented by Cargill and Bunge, value is transformed through reliability, infrastructure control, scale, and risk management in B2B relationships. In the innovation-technological model, illustrated by Syngenta, agronomic expertise and digital platforms create farmer-facing ecosystem value. Tyson Foods occupies a transitional position, combining vertical integration, branded products, and ready-to-eat formats. The findings show that digitalisation does not replace traditional marketing mechanisms but amplifies them differently across business models. The proposed typology offers a framework for understanding how agrifood companies can move from commodity logic toward value-based strategies through mechanisms aligned with their technological base, market position, and customer relationships.

**Keywords:** marketing mechanisms; value transformation; agrifood system; digital business ecosystems; brand-centric model; integrated chain model; innovation-driven model.



**Постановка проблеми.** Сучасний агропродовольчий сектор переживає глибоку структурну трансформацію, зумовлену зміщенням конкурентних переваг від первинного виробництва та сировинного експорту до здатності компаній ефективно конвертувати виробничо-технологічну вартість у споживчу цінність. У глобальному вимірі агріфуд-ринку дедалі більше визначається не обсягами виробництва, а спроможністю формувати диференційовану, комунікативно привабливу пропозицію для кінцевого споживача чи бізнес-клієнта. Традиційні лінійні ланцюги вартості поступово еволюціонують у складні цифрові екосистеми, де маркетингові механізми — брендинг, позиціонування, цифрові канали, платформні рішення, управління даними — відіграють роль не допоміжного інструментарію, а системного перетворювача вартості.

При цьому питання про те, які саме маркетингові механізми забезпечують ефективну конвертацію виробничо-технологічної бази у ринково привласнювану споживчу цінність у агропродовольчих системах, залишається недостатньо систематизованим у науковій літературі. Це визначає актуальність дослідження як з теоретичної точки зору — для розвитку концепції маркетингової конвертації вартості в агросекторі, — так і з практичної, оскільки розуміння міжнародного досвіду є важливим орієнтиром для українських агропродовольчих компаній, що реалізують стратегічний курс на підвищення частки продукції з доданою вартістю у структурі експорту.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У сучасній науковій літературі агропродовольчі ланцюги вартості розглядаються не тільки як канали руху продукції від виробника до споживача, а й як складні системи створення, перерозподілу та привласнення доданої вартості. Barrett, Reardon, Swinnen та Zilberman [1] показують, що агропродовольчі ланцюги вартості перетворилися на ключові осередки зайнятості, інвестицій і технологічного трансферу, а аналіз аграрного розвитку вже не може обмежуватися лише первинним виробництвом. Klingenberg, Júnior та Müller-Seitz [2] емпірично підтверджують, що цифровізація змінює не лише операційні процеси, а й саму архітектуру створення та привласнення вартості в аграрних ланцюгах.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із концепцією систем виробництва продуктів із доданою вартістю (*value-added food systems*), у межах якої додана вартість тлумачиться

ширше за результат фізичної переробки сировини. Зокрема, наголошується, що сучасна логіка створення доданої вартості поєднує споживчу цінність, здатність забезпечувати цінову премію та механізми ланцюгової координації, які підтримують розподіл цієї премії між учасниками [3]. Це дозволяє розглядати маркетинг як механізм конвертації виробничо-технологічної вартості у споживчу цінність через позиціонування, диференціацію, бренд і комунікації.

В рамках досліджень цифрової трансформації агропродовольчих систем Mancuso, Petruzzelli та Panniello [4] показують, що цифрові технології принципово змінюють механізми створення та привласнення вартості в агропродовольчому бізнесі, відкриваючи нові можливості для платформних і екосистемних моделей. Hackfort, Marquis та Bronson [5] досліджують стратегії асетизації (*assetization*) даних великими агробізнесами, зазначаючи, що дані стають самостійним джерелом конкурентної переваги, хоча і породжують нові асиметрії влади в ланцюгах створення вартості. Kanellos зі співавторами [6] емпірично підтверджують зв'язок між цифровими маркетинговими стратегіями і прибутковістю в агропродовольчому виробництві. Vlachopoulou та співавтори [7] систематизують *e-business*-моделі компаній, виділяючи ключові архітектурні елементи цифрових екосистем.

Дослідження вартості у форматі співстворення (*value co-creation*) виявляють, що цифрові платформи відкривають нові можливості для взаємодії між виробниками і споживачами, формування мережевих ефектів і спільного створення цінності в агропродовольчих системах [8; 9; 18]. Водночас автори досліджень [10; 11] застерігають: цифровізація посилює концентрацію ринку серед великих гравців і створює бар'єри для МСП та дрібних виробників через інфраструктурні обмеження і низький рівень цифрової грамотності. Окремим напрямом є дослідження інструментів цифрового контент-маркетингу в агропродовольчих компаніях — зокрема, у частині оптимізації контенту для дистрибуційних і агропромислових підприємств [16]. Vlasenko та Budnik [17] розглядають цифрову трансформацію маркетингових технологій крізь призму кооперативного вектора, що є особливо релевантним для агропродовольчого сектору з його кооперативними традиціями. De Souza та співавтори [19] показують, що цифрові технології відкривають нові можливості для впровадження циркулярних моделей в агро-

продовольчому секторі і формування інноваційних маркетингових стратегій, орієнтованих на мінімізацію втрат.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний масив досліджень, у науковій літературі бракує робіт, які системно поєднують аналіз маркетингових механізмів конвертації виробничо-технологічної вартості у споживчу цінність із порівняльним аналізом різних типів бізнес-моделей глобальних агропродовольчих компаній у єдиній аналітичній рамці. Саме ця прогалина визначає напрям даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження маркетингових механізмів конвертації виробничо-технологічної вартості у споживчу та B2B-цінність в міжнародній агропродовольчій системі на прикладі шести провідних глобальних компаній (Nestlé, Danone, Cargill, Bunge, Syngenta, Tyson Foods) та виявлення закономірностей переходу від ланцюгів вартості до цифрових бізнес-екосистем.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- систематизувати теоретичні підходи до аналізу маркетингової конвертації вартості в агропродовольчому секторі;
- розробити аналітичну рамку для порівняльного аналізу компаній;
- дослідити маркетингові механізми конвертації вартості у брендоцентричних, інтегровано-ланцюгових та інноваційно-технологічних моделях;
- узагальнити міжнародний досвід у контексті стратегічних орієнтирів для розвитку агропродовольчого сектору України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження проведено у форматі якісного порівняльного аналізу кейсів (*qualitative comparative case study*), що є доцільним для вивчення складних організаційних і стратегічних феноменів, які не піддаються однозначній кількісній стандартизації. Вибір методу зумовлений конфігураційною природою маркетингових механізмів трансформації вартості, які формуються через поєднання стратегічних, операційних і цифрових елементів [1; 13].

Емпірична база включає шість глобальних агропродовольчих компаній (Nestlé, Danone, Cargill, Bunge, Syngenta, Tyson Foods), відібраних за принципом *цілеспрямованого відбору* (*purposeful sampling*) для забезпечення варіативності за позицією у ланцюгу вартості, типом клієнтів та стратегічною орієнтацією.

Аналіз охоплює період 2020–2024 рр. Джерельну базу становлять корпоративні звіти, академічна література та галузеві огляди з урахуванням потенційної комунікаційної упередженості корпоративних даних.

Для забезпечення порівнянності кейсів розроблено уніфіковану аналітичну матрицю, що включає шість вимірів (табл. 1): 1) *value base* – виробничо-технологічна основа як вихідне джерело вартості; 2) *conversion mechanism* – маркетинговий механізм перетворення технологічної вартості на сприйняту клієнтом цінність; 3) *target market* – тип кінцевого клієнта і ринкового сегмента; 4) *evidence of value capture* – індикатори успішного привласнення цінності; 5) *digital layer* – роль цифрових інструментів у підсиленні механізмів конвертації; 6) *governance layer* – інституційні та ланцюгові механізми розподілу вартості в ланцюгу, включаючи ESG-зобов'язання, сертифікацію і партнерські угоди. Ця матриця застосовується послідовно до кожного з шести кейсів. У контексті цього дослідження трансформація вартості розглядається як системна зміна способів її створення і привласнення, тоді як конвертація – як конкретні маркетингові механізми, через які ця трансформація реалізується на рівні компанії.

Віднесення компанії до певного типу моделі здійснювалося на основі домінуючого механізму трансформації вартості (вимір *conversion mechanism*) у поєднанні з типом кінцевого клієнта (*target market*) і характером цифрового шару (*digital layer*) (табл. 2). Компанія класифікується як брендоцентрична, якщо основним механізмом є бренд, позиціонування і споживчий досвід; як інтегровано-ланцюгова – якщо домінує контроль над інфраструктурою і B2B-партнерство; як інноваційно-технологічна – якщо цінність формується переважно через R&D, дані і платформну взаємодію. Компанії, у яких два механізми присутні з порівнянною вагою, розглядаються як перехідні кейси і аналізуються окремо.

Важливо зазначити, що аналіз здійснюється на рівні окремих компаній, проте результати інтерпретуються у ширшому контексті трансформації агропродовольчої системи.

Обмеження дослідження пов'язані з якісним характером підходу, що не дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв'язки у строгому кількісному сенсі, а також із фокусом на великих глобальних компаніях, що обмежує можливості узагальнення для менших або регіональних гравців. Також на акту-

Таблиця 1

**Аналітична матриця дослідження маркетингових механізмів конвертації вартості**

Вимір	Зміст виміру	Індикатори / приклади
Value base	Виробничо-технологічна основа як вихідне джерело вартості	R&D компетенції, виробничі потужності, інфраструктура, патенти
Conversion mechanism	Маркетинговий механізм перетворення технологічної вартості на споживчу або B2B-цінність	Брендинг, заяви про користь для здоров'я, надійність постачань, агрономічне партнерство
Target market	Тип кінцевого клієнта і ринкового сегмента	B2C масовий, B2C преміум, B2B харчовий виробник, B2B фермер
Evidence of value capture	Індикатори успішного привласнення цінності	Цінова премія, частка брендovаних продуктів, лояльність, довгострокові контракти, екосистемна залежність
Digital layer	Роль цифрових інструментів у підсиленні або трансформації конвертації	D2C платформи, блокчейн-відстежуваність, предиктивна аналітика, AI
Governance layer	Інституційні та реляційні механізми розподілу вартості в ланцюгу	ESG-зобов'язання, сертифікація, партнерські угоди, умова доступу до ринку

*Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 4; 12-14]*

альність окремих висновків може впливати динамічний характер ринків.

Для забезпечення порівнянності компаній та узагальнення ключових характеристик моделей побудовано порівняльну матрицю механізмів трансформації вартості (табл. 3), яка слугує аналітичною основою подальшого аналізу кейсів.

На основі наведеної матриці далі розглянемо особливості реалізації кожної моделі на рівні окремих глобальних агропродовольчих компаній.

Брендоцентрична модель ґрунтується на перетворенні виробничо-технологічних і наукових компетенцій у сприйняту споживчу цінність через бренд, позиціонування, преміалізацію та довіру. У цій моделі маркетинг виступає ключовим механізмом монетизації технологічної бази. Найбільш показовими кейсами є Nestlé та Danone [20; 21].

Виробничо-технологічна база компанії Nestlé поєднує масштабну R&D-інфраструктуру, глибоку вертикальну інтеграцію та диверсифікований портфель брендів, що формує функціональну основу вартості. Водночас ключовим є не сама база, а здатність компанії трансформувати її у споживчу цінність через систему взаємопов'язаних маркетингових механізмів.

Портфельна брендова архітектура – центральний елемент цієї трансформації, яка дозволяє монетизувати одну й ту саму техно-

логічну основу у різних ціннісних сегментах – від масового до преміального. Наприклад, у випадку Nespresso виробнича компетенція доповнюється закритою екосистемою апаратів і капсул, підписною моделлю та персоналізованим сервісом, формуючи цілісний споживчий досвід.

Цифрові інструменти у цій моделі виконують функцію підсилення маркетингових механізмів, зокрема через D2C-екосистеми та персоналізацію. Водночас використання ESG-програм як елементу формування довіри потребує обережної інтерпретації з огляду на потенційну розбіжність між задекларованими і фактичними результатами.

На відміну від Nestlé, Danone будує механізми трансформації вартості навколо наукової ідентичності. Ключовим є перетворення R&D-компетенцій у комуніковані функціональні вигоди через позиціонування на основі заяв про користь для здоров'я (health claim positioning), що чітко простежується у брендах Activia, Actimel і Nutrilon.

Важливою особливістю моделі є інтеграція ESG-орієнтації у маркетингову логіку. Зокрема, концепції на кшталт «One Planet. One Health» та статус B Corp виступають інструментами формування довіри і потенційної цінової премії, хоча їхній фактичний вплив потребує диференційованої оцінки залежно від рівня верифікації.

Таблиця 2

**Інтегральна типологія моделей конвертації вартості агропродовольчих компаній та їх домінантних маркетингових механізмів**

Тип моделі	Компанії / кейси	Домінантна база вартості	Ключова логіка конвертації	Домінантний маркетинговий механізм і орієнтація цінності
Брендоцентрична модель	Nestlé; Danone	R&D, брендова архітектура, довіра до якості та здоров'я	Перетворення виробничих і наукових компетенцій у преміальний досвід, позиціонування, орієнтоване на здоров'я, та споживчу лояльність	Брендингово-комунікаційний; кінцевий споживач (преміальний та орієнтований на здоров'я сегмент)
Інтегровано-ланцюгова модель	Cargill; Bunge/ Viterra	Контроль ланцюга постачання, логістика, переробка, фінансові сервіси	Конвертація масштабу, інфраструктурного контролю та управління ризиками у B2B-цінність	Партнерсько-координаційний; бізнес-клієнти, трейдери, переробники
Інноваційно-технологічна модель	Syngenta	Агрономічна наука, насіння, засоби захисту рослин, цифрова агрономія	Перехід від продажу продукту до продажу прогнозованого агрономічного результату	Екосистемно-платформний; фермер як B2B-клієнт
Вертикально-інтегрована споживча модель	Tyson Foods	Контроль виробничого циклу, переробка білків, ready-to-eat продукти	Перетворення виробничого масштабу у готові споживчі рішення, бренди та масову доступність	Комбінований; кінцевий споживач масового ринку

*Джерело: сформовано автором на основі [20-25]*

Цифрові рішення у Danone зосереджені на персоналізації та довгостроковій взаємодії зі споживачем, наприклад, через спеціалізовані додатки та цифрові інструменти відстежувальності ланцюга постачань (*traceability tools*), що підсилюють ESG-комунікацію.

Таким чином, обидві компанії використовують маркетинг як механізм трансформації R&D-компетенцій у споживчу цінність, однак Nestlé робить акцент на портфельній брендовій архітектурі та преміальному досвіді, тоді як Danone – на науковій легітимації *health-oriented positioning* і ESG-довірі.

Інтегровано-ланцюгова модель компаній Cargill [22] і Bunge [23] ґрунтується не на споживчому брендингу, а на контролі критичних ланок агропродовольчого ланцюга – зберігання, логістики, переробки, фінансових сервісів і управління ризиками.

Для обох компаній ключовою цінністю для B2B-клієнта є операційна надійність, масштаб

постачання, контрактна стабільність і здатність знижувати ризики у глобальних потоках сировини. Водночас між компаніями існують відмінності: Cargill сильніше позиціонується як партнер із розробки харчових рішень, технічної експертизи та фінансових інструментів, тоді як Bunge після злиття з Viterra посилює перевагу географічної диверсифікації, доступу до ширшої мережі джерел сировини та логістичного охоплення. Цифрові інструменти й ESG у цій моделі виконують переважно не функцію емоційного споживчого залучення, а роль підвищення прозорості, відповідності вимогам ринку та підтримки умов доступу до ринку. Зокрема, блокчейн-рішення та цифрова координація ланцюгів постачання дедалі частіше розглядаються як інструменти забезпечення прозорості й кооперативної взаємодії в агропродовольчих системах [12]. Отже, суть інтегровано-ланцюгової моделі полягає у трансформації інфраструк-

Таблиця 3

## Порівняльна матриця моделей конвертації вартості

Компанія	База вартості	Механізм конвертації	Цифровий / екосистемний рівень	Орієнтація цінності	Ризики / обмеження
Nestlé	R&D; портфель брендів; вертикальна інтеграція	Преміалізація Nutrition, Health & Wellness	D2C; Nespresso Club; персоналізація	Здоров'я; зручність; преміальний досвід	ESG-репутація; складність портфеля
Danone	Мікробіомна наука; пробіотики; клінічне харчування	Заяви про користь для здоров'я; ESG; категорійні інновації	Aptaclub; відстежуваність; персоналізовані сервіси	Здоров'я людини і планети; довіра	Доказовість claims; регуляторна чутливість
Cargill	Елеватори; порти; переробка; логістика; фінанси	Масштаб; надійність поставок; risk management	Блокчейн; предиктивна аналітика; ESG-доступ	Операційна надійність; B2B-партнерство	Концентрація ринку; походження сировини
Bunge/ Viterra	Розширена географія; інтегрований ланцюг	Контрактність; B2B-рішення; диверсифікація сировини	Платформи для фермерів; аналітика; ESG-контроль	Стабільність постачання; географічна диверсифікація	Анти-монопольні ризики; ринкова влада
Syngenta	Насіння; засоби захисту рослин; цифрова агрономія; R&D	Продаж агрономічного результату, а не лише продукту	Cropwise; інтеграція польових і погодних даних	Продуктивність; зниження ризиків; партнерство	Ефект екосистемної залежності (Lock-in); асиметрія контролю даних
Tyson Foods	Вертикальна інтеграція; переробка білків; ready-to-eat	Портфель брендів; готові споживчі рішення	AI-контроль якості; трасабельність від ферми до полиці	Зручність; смак; доступність; лояльність	Волатильність сировини; ESG-тиск; альтернативні білки

Джерело: сформовано автором на основі [2; 5; 8; 11; 14; 20-25]

турного контролю, масштабу й ризик-менеджменту в B2B-цінність для клієнта, водночас зі збереженням репутаційних і регуляторних ризиків, пов'язаних із концентрацією ринку, походженням сировини та ESG-відповідністю [5; 11; 22; 23].

Компанія Syngenta є одним із найбільших у світі постачальників засобів захисту рослин і насіння з річним обсягом продажів \$32,2 млрд у 2023 році [24] і має інноваційно-технологічну модель трансформації вартості.

Інноваційно-технологічна модель Syngenta демонструє перехід від транзакційного продажу агрохімічного або насіннєвого продукту до формування комплексної агрономічної цінності для фермера. Ключова особливість цієї моделі полягає в тому, що виробничо-

технологічна база компанії монетизується не лише через сам продукт, а через здатність інтегрувати наукові розробки, консультаційний супровід, цифровий моніторинг і дані в єдину систему прийняття рішень. Подібна логіка data-enabled value creation (створення цінності на основі даних) узгоджується з підходами до платформ спільного використання аграрних даних, описаними у [14].

Вертикально інтегрована модель Tyson Foods [25] демонструє проміжний тип трансформації вартості між сировинною логікою масового білкового виробництва та брендоцентричною моделлю споживчої цінності. Її ключова особливість полягає в тому, що контроль над виробничим ланцюгом – від вирощування тварин до переробки й гото-

вих продуктів – створює основу для масштабування, стабільної якості, контролю собівартості та надійності постачання. Однак ринкова цінність формується не лише через сам масштаб, а й через здатність компанії перетворювати цю виробничу базу на диференційовану пропозицію для кінцевого споживача.

У такій моделі маркетинг перетворює виробничі компетенції у зрозумілі для споживача переваги: зручність, смак, доступність, готовність до споживання та довіру до бренду. Саме тому портфель брендів Tyson, Jimmy Dean, Ball Park і Hillshire Farm дозволяє одній виробничій основі працювати в різних цінових і споживчих сегментах. Цифрові інструменти, зокрема автоматизація виробництва, AI-контроль якості та відстежуваність ланцюга постачань, у цій моделі не формують повноцінної платформи на кшталт Syngenta чи D2C-екосистеми Nestlé, але підсилюють довіру, безпечність і прозорість продукту.

Стратегічна напруга моделі Tyson Foods полягає у необхідності одночасно утримувати ефективність масового білкового виробництва і розвивати більш маржинальні брендovanі продукти та продукти, готові до споживання (*ready-to-eat*). Тому цей кейс є аналітично важливим як приклад перехідної моделі, у якій виробничий масштаб поступово трансформується у споживчу цінність через брендинг, зручність і цифрове підтвердження якості.

Порівняльний аналіз кейсів Nestlé, Danone, Cargill, Bunge, Syngenta та Tyson Foods дозволяє виокремити три структурно різні базові моделі трансформації виробничо-технологічної вартості у споживчу або B2B-цінність: брендоцентричну, інтегровано-ланцюгову та інноваційно-технологічну, а також перехідний варіант, представлений Tyson Foods. Одразу зазначимо, що ця типологія є аналітичним спрощенням. У реальності більшість компаній поєднує елементи різних моделей, а межі між ними є умовними і можуть зміщуватися залежно від сегмента, географії присутності або стратегічного циклу. Проте саме таке спрощення дозволяє побачити те, що в описах окремих кейсів залишається прихованим: відмінність полягає не лише у типі продукту чи ринку, а насамперед у тому, через який механізм компанія перетворює свою виробничу, технологічну, інфраструктурну або наукову базу на ринково привласнювану цінність.

Водночас усі три моделі демонструють спільну тенденцію: маркетинг перестає бути функцією просування і стає інтерфейсом

між виробничою базою компанії та ринковим сприйняттям – з'єднуючи технологічні компетенції з цифровими каналами, ESG-легітимністю і механізмами утримання клієнта. Це означає, що перехід від ланцюгів вартості до цифрових екосистем не руйнує класичних виробничих переваг, а змінює спосіб їх ринкової реалізації [13].

Таким чином, порівняльний аналіз кейсів дозволяє перейти від опису окремих бізнес-моделей до узагальнення механізмів трансформації вартості на рівні агропродовольчої системи. Цифровізація у розглянутих кейсах виступає модифікатором наявної бізнес-логіки, а не самостійною моделлю трансформації вартості. Аналогічно, ESG-практики не мають єдиної маркетингової функції – їх зміст визначається типом домінуючої бізнес-моделі компанії.

**Висновки.** Проведений аналіз шести глобальних агропродовольчих компаній дозволив виокремити три базові моделі трансформації вартості – брендоцентричну, інтегровано-ланцюгову та інноваційно-технологічну – кожна з яких ґрунтується на специфічному маркетинговому механізмі конвертації вартості: брендингово-комунікаційному, партнерсько-координаційному та екосистемно-платформному відповідно. Tyson Foods демонструє перехідний вертикально інтегрований тип, що поєднує елементи кількох механізмів. У всіх випадках маркетинг виконує не лише функцію просування, а й роль механізму структурного перетворення виробничо-технологічної, інфраструктурної або наукової бази компанії у споживчу чи B2B-цінність.

Встановлено, що цифрові технології не формують самостійної універсальної моделі створення вартості, а діють як модифікатор базової бізнес-логіки: у брендоцентричних моделях вони підсилюють персоналізацію та D2C-взаємодію, в інтегровано-ланцюгових – координацію ланцюгів і ризик-менеджмент, в інноваційно-технологічних – платформні екосистеми та ефекти залежності на основі даних. Водночас концентрація контролю над даними у великих корпораціях посилює структурні асиметрії в агропродовольчих ланцюгах.

ESG-практики також виконують різні функції залежно від бізнес-моделі: у брендоцентричних компаніях вони трансформуються у споживчу довіру, репутаційний капітал і потенційну цінову премію, тоді як в інтегровано-ланцюгових – виступають умовою доступу до ринку та інструментом управління

регуляторними й репутаційними ризиками. Отже, цифровізація й ESG-практики не є самодостатніми джерелами вартості, а набувають економічного змісту через базову логіку бізнес-моделі.

Для українських агропродовольчих компаній результати дослідження свідчать, що перехід від сировинної моделі до стратегій з вищою доданою вартістю потребує здатності трансформувати технологічну, інфра-

структурну чи наукову базу у релевантну для клієнта цінність через відповідні маркетингові механізми. Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісне вимірювання ефективності таких механізмів, аналіз їх проявів у коротких ланцюгах постачань і моделях прямого продажу [15], а також вивчення перспектив адаптації аналізованих моделей до умов українського агропродовольчого сектору.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Barrett C. B., Reardon T., Swinnen J., Zilberman D. Agri-food value chain revolutions in low- and middle-income countries. *Journal of Economic Literature*. 2022. Vol. 60, № 4. С. 1316–1377. <https://doi.org/10.1257/jel.20201539>
2. Klingenberg C. O., Júnior J. A. V. A., Müller-Seitz G. Impacts of digitalization on value creation and capture: Evidence from the agricultural value chain. *Agricultural Systems*. 2022. Vol. 201. С. 103468. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103468>
3. Jablonski B. B. R., Schmit T. M., Kay D. Assessing the economic impacts of food hubs on regional economies: A framework that includes opportunity costs. *Agricultural and Resource Economics Review*. 2016. Vol. 45, № 1. С. 143–172. <https://doi.org/10.1017/age.2016.9>
4. Mancuso I., Petruzzelli A. M., Panniello U. Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 190. С. 122404. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122404>
5. Hackfort S., Marquis S., Bronson K. Harvesting value: Corporate strategies of data assetization in agriculture and their socio-ecological implications. *Big Data & Society*. 2024. Vol. 11. <https://doi.org/10.1177/20539517241234279>
6. Kanellos N., Karountzos P., Giannakopoulos N., Terzi M., Sakas D. Digital marketing strategies and profitability in the agri-food industry: Resource efficiency and value chains. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 14. С. 5889. <https://doi.org/10.3390/su16145889>
7. Vlachopoulou M., Ziakis C., Vergidis K., Madas M. Analyzing AgriFood-Tech e-business models. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 10. С. 5516. <https://doi.org/10.3390/su13105516>
8. Glaros A., Thomas D., Nost E., Nelson E., Schumilas T. Digital technologies in local agri-food systems: Opportunities for a more interoperable digital farmgate sector. *Frontiers in Sustainability*. 2023. Vol. 4. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1073873>
9. Jayashankar P., Johnston W. J., Nilakanta S., Bures R. Co-creation of value-in-use through big data technology: a B2B agricultural perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2020. Vol. 35, № 3. С. 508–523. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0411>
10. Csordás A., Pancsira J., Lengyel P., Füzesi I., Felföldi J. The potential of digital marketing tools to develop the innovative SFSC players' business models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8, № 3. С. 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030122>
11. Prause L., Hackfort S., Lindgren M. Digitalization and the third food regime. *Agriculture and Human Values*. 2021. Vol. 38, № 3. С. 641–655. <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10161-2>
12. Alkahtani M., Khalid Q., Jalees M., Omair M., Hussain G., Pruncu C. E-agricultural supply chain management coupled with blockchain effect and cooperative strategies. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 2. С. 816. <https://doi.org/10.3390/su13020816>
13. Bohnsack R., Rennings M., Block C., Bröring S. Profiting from innovation when digital business ecosystems emerge: A control point perspective. *Research Policy*. 2024. Vol. 53. С. 104961. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104961>
14. Wysel M., Baker D., Billingsley W. Data sharing platforms: How value is created from agricultural data. *Agricultural Systems*. 2021. Vol. 193. С. 103241. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2021.103241>
15. Masi M., De Rosa M., Charatsari C., Lioutas E., Vecchio Y. Enhancing value creation in short food supply chains through digital platforms. *Agricultural and Food Economics*. 2025. Vol. 13. <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00377-3>
16. Dybchuk L., Holovchuk Yu., Nahorna O., Yashchenko M., Svyryd O., Kunets K. Optimising content in the distribution of trade and agro-industrial enterprises through digital content marketing. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*. 2024. Vol. 22, № 2. С. 10415–10427. <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00787>

17. Vlasenko O., Budnik O. The digital transformation of marketing technologies: Cooperative vector. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 91, № 6. С. 42–51. <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6-42-51>
18. Utami H., Alamanos E., Kuznesof S. Co-creation benefits by re-configuring the value network in creative agri-food transformation through the SMEs e-commerce channel. *Proceedings of the International Conference on Trade 2019 (ICOT 2019)*. 2019. <https://doi.org/10.2991/icot-19.2019.14>
19. De Souza M., Pereira G., De Sousa Jabbour A., Jabbour C., Trento L., Borchardt M., Zvirtes L. A digitally enabled circular economy for mitigating food waste: Understanding innovative marketing strategies in the context of an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 171. С. 121062. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121062>
20. Nestlé S.A. *Annual Report 2023*. Vevey: Nestlé S.A., 2024. URL: <https://www.nestle.com/investors/annual-report> (дата звернення: 20.04.2025).
21. Danone S.A. *Universal Registration Document 2023*. Paris: Danone S.A., 2024. URL: <https://www.danone.com/investors/reports-and-publications/annual-reports.html> (дата звернення: 20.04.2025).
22. Cargill, Incorporated. *Annual Report 2023*. Minneapolis: Cargill, 2024. URL: <https://www.cargill.com/en/annual-report> (дата звернення: 20.04.2025).
23. Bunge Limited. *Annual Report 2023*. Chesterfield: Bunge, 2024. URL: <https://www.bunge.com/investors/annual-reports> (дата звернення: 20.04.2025).
24. Syngenta Group. *Annual Report 2023*. Basel: Syngenta Group, 2024. URL: <https://www.syngentagroup.com/investors/reports> (дата звернення: 20.04.2025).
25. Tyson Foods, Inc. *2023 Annual Report*. Springdale: Tyson Foods, 2024. URL: <https://www.tysonfoods.com/investors/financial-information/annual-reports> (дата звернення: 20.04.2025).

## REFERENCES:

1. Barrett, C. B., Reardon, T., Swinnen, J., & Zilberman, D. (2022). Agri-food value chain revolutions in low- and middle-income countries. *Journal of Economic Literature*, 60(4), 1316–1377. <https://doi.org/10.1257/jel.20201539>
2. Klingenberg, C. O., Júnior, J. A. V. A., & Müller-Seitz, G. (2022). Impacts of digitalization on value creation and capture: Evidence from the agricultural value chain. *Agricultural Systems*, 201, 103468. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2022.103468>
3. Jablonski, B. B. R., Schmit, T. M., & Kay, D. (2016). Assessing the economic impacts of food hubs on regional economies: A framework that includes opportunity costs. *Agricultural and Resource Economics Review*, 45(1), 143–172. <https://doi.org/10.1017/age.2016.9>
4. Mancuso, I., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2023). Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122404. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122404>
5. Hackfort, S., Marquis, S., & Bronson, K. (2024). Harvesting value: Corporate strategies of data assetization in agriculture and their socio-ecological implications. *Big Data & Society*, 11. <https://doi.org/10.1177/20539517241234279>
6. Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N., Terzi, M., & Sakas, D. (2024). Digital marketing strategies and profitability in the agri-food industry: Resource efficiency and value chains. *Sustainability*, 16(14), 5889. <https://doi.org/10.3390/su16145889>
7. Vlachopoulou, M., Ziakis, C., Vergidis, K., & Madas, M. (2021). Analyzing AgriFood-Tech e-business models. *Sustainability*, 13(10), 5516. <https://doi.org/10.3390/su13105516>
8. Glaros, A., Thomas, D., Nost, E., Nelson, E., & Schumilas, T. (2023). Digital technologies in local agri-food systems: Opportunities for a more interoperable digital farmgate sector. *Frontiers in Sustainability*, 4. <https://doi.org/10.3389/frsus.2023.1073873>
9. Jayashankar, P., Johnston, W. J., Nilakanta, S., & Bures, R. (2020). Co-creation of value-in-use through big data technology: A B2B agricultural perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 508–523. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0411>
10. Csordás, A., Pancsira, J., Lengyel, P., Füzési, I., & Felföldi, J. (2022). The potential of digital marketing tools to develop the innovative SFSC players' business models. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030122>
11. Prause, L., Hackfort, S., & Lindgren, M. (2021). Digitalization and the third food regime. *Agriculture and Human Values*, 38(3), 641–655. <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10161-2>
12. Alkahtani, M., Khalid, Q., Jalees, M., Omair, M., Hussain, G., & Pruncu, C. (2021). E-agricultural supply chain management coupled with blockchain effect and cooperative strategies. *Sustainability*, 13(2), 816. <https://doi.org/10.3390/su13020816>

13. Bohnsack, R., Rennings, M., Block, C., & Bröring, S. (2024). Profiting from innovation when digital business ecosystems emerge: A control point perspective. *Research Policy*, 53, 104961. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104961>
14. Wysel, M., Baker, D., & Billingsley, W. (2021). Data sharing platforms: How value is created from agricultural data. *Agricultural Systems*, 193, 103241. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103241>
15. Masi, M., De Rosa, M., Charatsari, C., Lioutas, E., & Vecchio, Y. (2025). Enhancing value creation in short food supply chains through digital platforms. *Agricultural and Food Economics*, 13. <https://doi.org/10.1186/s40100-025-00377-3>
16. Dybchuk, L., Holovchuk, Yu., Nahorna, O., Yashchenko, M., Svyyrd, O., & Kunets, K. (2024). Optimising content in the distribution of trade and agro-industrial enterprises through digital content marketing. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 10415–10427. <https://doi.org/10.57239/pjlss-2024-22.2.00787>
17. Vlasenko, O., & Budnik, O. (2020). The digital transformation of marketing technologies: Cooperative vector. *Scientific Horizons*, 91(6), 42–51. <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2020-91-6-42-51>
18. Utami, H., Alamanos, E., & Kuznesof, S. (2019). Co-creation benefits by re-configuring the value network in creative agri-food transformation through the SMEs e-commerce channel. *Proceedings of the International Conference on Trade 2019 (ICOT 2019)*. <https://doi.org/10.2991/icot-19.2019.14>
19. De Souza, M., Pereira, G., De Sousa Jabbour, A., Jabbour, C., Trento, L., Borchardt, M., & Zvirtes, L. (2021). A digitally enabled circular economy for mitigating food waste: Understanding innovative marketing strategies in the context of an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 121062. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121062>
20. Nestlé S.A. (2024). *Annual Report 2023*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.nestle.com/investors/annual-report> (accessed April 20, 2025)
21. Danone S.A. (2024). *Universal Registration Document 2023*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.danone.com/investors/reports-and-publications/annual-reports.html> (accessed April 20, 2025)
22. Cargill, Incorporated. (2024). *Annual Report 2023*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.cargill.com/en/annual-report> (accessed April 20, 2025)
23. Bunge Limited. (2024). *Annual Report 2023*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.bunge.com/investors/annual-reports> (accessed April 20, 2025)
24. Syngenta Group. (2024). *Annual Report 2023*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.syngentagroup.com/investors/reports> (accessed April 20, 2025)
25. Tyson Foods, Inc. (2024). *2023 Annual Report*. Retrieved April 20, 2025, from <https://www.tysonfoods.com/investors/financial-information/annual-reports> (accessed April 20, 2025)

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 19.05.2026