

УДК 658:004

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-111-123

РАДЗИХОВСЬКА Юлія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет імені  
Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, УкраїнаOrcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2579-3492>  
[aleksiarodz@vu.cdu.edu.ua](mailto:aleksiarodz@vu.cdu.edu.ua)**ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ:  
МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ТА ВПЛИВ НА  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

*У статті проаналізовано вплив цифрових комунікацій на трансформацію бізнес-моделей. Доведено, що цифрові комунікації стали стратегічним драйвером змін архітектури бізнесу та механізмів створення цінності. На прикладі телеком-галузі показано структурні зрушення: частка традиційних послуг скоротилася з 77% до 9%, доходи від цифрових сервісів зросли до 33,6%, що підтверджує перехід до платформних моделей.*

*Виокремлено чотири механізми формування доданої вартості: скорочення операційних витрат (AI-чатботи знижують витрати до 40%), підвищення цінності клієнта (91% споживачів цінують приватність), монетизація даних (GSMA Open Gateway охоплює 80% підключень) та мережеві ефекти. Компанії з системною трансформацією досягають 85-95% рентабельності цифрових платформ (проти 30-35% у традиційних). Водночас 65% компаній не отримують очікуваної цінності від AI через відсутність системних змін бізнес-моделі.*

**Ключові слова:** цифрові комунікації, економічна ефективність, трансформація бізнес-моделі, додана вартість, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, штучний інтелект, ROI, LTV.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним за масштабами та глибиною впливом цифрових технологій на всі сфери господарської діяльності. Цифрова трансформація перестала бути опціональним напрямом розвитку для окремих компаній-піонерів і перетворилася на імператив виживання для бізнесу в цілому. У цьому контексті цифрові комунікації, які ще десятиліття тому розглядалися переважно як інструмент маркетингового просування або технічний канал передачі інформації, сьогодні набувають якісно нової ролі. Вони стають системоутворюючим елементом, що визначає логіку функціонування бізнесу, способи взаємодії з клієнтами та партнерами, механізми створення і розподілу вартості.

Однак саме тут виникає фундаментальне протиріччя, яке становить ядро досліджуваної проблеми. З одного боку, технологічні можливості цифрових комунікацій розвиваються експоненційно: штучний інтелект, аналітика великих даних, Інтернет речей, імерсивні технології відкривають безпрецедентні горизонти для персоналізації взаємодії, автоматизації комунікаційних процесів та створення нових форматів спілкування зі споживачами. За оцінками Juniper Research, витрати на платформи типу WhatsApp Business зростуть з \$1,14 млрд у 2019 році до \$38,61 млрд у 2027 році, а RCS-повідомлення демонструють 98% відкриттів та 90% прочитань протягом 15 хвилин, що свідчить про колосальний потенціал цих каналів [26]. З іншого боку, більшість підприємств використовують цей потенціал лише фрагментарно, обмежуючись впровадженням окремих цифрових інструментів без переосмислення базової логіки своєї бізнес-моделі.

Наслідком цього розриву стає парадоксальна ситуація: за наявності потужних комунікаційних технологій компанії не отримують очікуваного економічного ефекту від їх впровадження. Дослідження Accenture демонструє драматичний приклад телекомунікаційної галузі, яка перебуває в епіцентрі цифрових комунікацій: рентабельність інвестованого капіталу операторів становить лише третину від показників цифрових платформ [5].

Глобальне зростання телеком-ринку у 2019–2023 роках становило -0,7%, а прогноз на 2023–2025 роки – лише +1,5%, що свідчить про вичерпання потенціалу традиційної бізнес-моделі, заснованої на продажу "підключення" як базової послуги. Водночас компанії, які здійснили системну трансформацію своєї бізнес-моделі на основі цифрових комунікацій (як-от China Mobile, де частка цифрових сервісів для бізнесу зросла до 33,6% при скороченні традиційних голосових послуг та SMS до менш ніж 9%), демонструють стійке зростання та високу рентабельність [10].

Це протиріччя загострюється ще й тим, що саме поняття "цифрові комунікації" в сучасній науковій літературі часто трактується надто вузько – переважно як набір маркетингових інструментів або технічних каналів передачі інформації. Такий підхід не дозволяє побачити системний вплив комунікацій на архітектуру бізнес-моделі, на її ключові елементи – ціннісну пропозицію, потоки доходів, структуру витрат, ключові ресурси та партнерські зв'язки. Як наслідок, бракує цілісного розуміння механізмів, через які цифрові комунікації створюють додану вартість, та інструментів для кількісної оцінки цього впливу.

Особливої гостроти окреслена проблема набуває в контексті України, де процеси цифрової трансформації відбуваються в умовах специфічних інституційних, інфраструктурних та безпекових обмежень. За даними Держстату, частка українських підприємств, що використовують соціальні медіа для взаємодії з клієнтами, зросла з 35% у 2020 до 54% у 2023 році [11], що свідчить про активне впровадження цифрових комунікацій. Однак питання про те, наскільки це впровадження супроводжується глибинною трансформацією бізнес-моделей та реальним зростанням конкурентоспроможності, залишається відкритим і потребує ґрунтовного дослідження.

Таким чином, проблема дослідження полягає в наявності суперечності між значним потенціалом цифрових комунікацій як драйвера трансформації бізнес-моделей та недостатнім рівнем його реалізації в практичній діяльності підприємств, що зумовлено відсутністю системного розуміння механізмів впливу цифрових комунікацій на формування доданої вартості та конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми потребує, по-перше, концептуального переосмислення ролі цифрових комунікацій у сучасному бізнесі, по-друге, систематизації механізмів їх впливу на бізнес-модель, по-третє, розробки практичних рекомендацій щодо використання цього впливу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Саме на вирішення окресленої проблеми спрямоване дане дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика трансформації бізнес-моделей під впливом цифрових технологій та цифрових комунікацій перебуває в епіцентрі уваги світової наукової спільноти, про що свідчить стрімке зростання кількості публікацій у провідних міжнародних виданнях останніми роками. Фундаментальний огляд літератури, виконаний Aгіа та співавторами у 2025 році на основі аналізу 684 наукових статей провідних журналів з менеджменту та бізнесу, демонструє, що цифрова інновація стала наскрізною темою сучасних досліджень [2]. Автори виокремлюють три фундаментальні тематичні блоки: цифрова трансформація, цифрові платформні екосистеми та основи цифрових інновацій, а також десять актуальних напрямів, серед яких чільне місце посідають інновації цифрових бізнес-моделей, цифрова стратегія та цифрові здатності підприємств .

Поглиблений аналіз трансформації бізнес-моделей крізь призму цифрових технологій представлений у дослідженні Сессотті та співавторів (2025), які на прикладі рекламної індустрії досліджують, які саме технології справляють найбільш релевантний вплив на ключові виміри бізнес-моделі – ціннісну пропозицію, створення вартості та її захоплення [7]. Важливим теоретичним внеском цієї роботи є подолання невизначеності попередніх досліджень, які розглядали вплив цифрових технологій у загальних рисах, а також розширення вузького фокусу робіт, присвячених лише окремим технологіям. Автори пропонують розрізняти два шляхи трансформації для діючих компаній: адаптацію бізнес-моделі ззовні всередину (outside-in) та інновацію бізнес-моделі всередині назовні (inside-out), що має безпосереднє відношення до розуміння ролі комунікацій у цих процесах .

Проблематиці власне інновацій цифрових бізнес-моделей (digital business model innovation, DBMI) присвячено кілька ґрунтовних оглядів останнього часу. Так, у структурованому літературному огляді, виконаному в Університеті Преторії (2025), наголошується на концептуальній невизначеності цього конструкту через змішування понять у літературі з цифрової трансформації [4]. Дослідження синтезує передумови DBMI, з'ясує концептуалізації цифрових технологій та їхню роль у трансформації, а також пропонує розширене узгоджене визначення та концептуалізацію інновацій цифрових бізнес-моделей, акцентуючи увагу на "цифровому парадоксі" як унікальній практичній проблемі. Своєю чергою, Wang, Jiang та Qu (2025) розглядають DBMI в складних середовищах з позиції системи знань, наголошуючи, що існуючі дослідження часто припускають стабільне середовище, що обмежує їхню застосовність у сучасних динамічних контекстах [10]. Автори впроваджують перспективу системи знань (knowledge system perspective), яка розглядає DBMI як керований знаннями адаптивний процес.

Окремий потужний напрям досліджень становлять роботи, присвячені трансформації бізнес-моделей у телекомунікаційній галузі, яка є найбільш показовим кейсом впливу цифрових комунікацій на архітектуру бізнесу. Variah та Debbah (2025) у публікації IEEE Communications Society діагностують екзистенційний виклик для операторів: традиційна модель доходів від голосових послуг та передачі даних стрімко занепадає через те, що технологічні гіганти використовують інфраструктуру операторів для надання послуг із доданою вартістю [1]. Автори обґрунтовують необхідність переходу від ролі "труби" до ролі "інтелектуальної сервісної труби" (intelligent service pipe), що передбачає балансування обчислювальних потужностей із можливостями підключення та розвиток edge-обчислень як нової бізнес-моделі. Ключовою ідеєю є пропозиція Compute-and-Connectivity-as-a-Service (CCaaS), що інтегрує гарантії обчислювальної продуктивності та надійності з'єднання.

Емпіричне підґрунтя для розуміння масштабів трансформації надає дослідження IBM "Telecommunications in the AI era" (2025), згідно з яким понад 80% телеком-керівників визнають, що генеративний штучний інтелект перевизначить роль їхніх організацій протягом наступних трьох років [3]. Водночас дослідження фіксує критичний розрив: 65% опитаних визнають, що їхні ініціативи зі штучного інтелекту не принесли очікуваної цінності. При цьому частка інвестицій у підвищення ефективності скорочуватиметься (з 55% до 46% до 2027 року), тоді як інвестиції в інновації бізнес-моделей зростатимуть (з 14% до 19%), що сигналізує про фундаментальне перепроектування того, як оператори створюють і захоплюють вартість.

Перспективні бізнес-моделі для майбутніх 6G-мереж досліджують Karadimas та Katsianis (2025), пропонуючи ринково-орієнтовану бізнес-модель (Marketplace-Driven Business Model), де різні стейкхолдери та користувачі задіяні у створенні взаємопов'язаної цифрової екосистеми, в якій послуги надаються, споживаються та монетизуються [5]. Розуміння цих взаємодій автори вважають життєво важливим для максимізації створення вартості в цифрових сервісах наступного покоління. Ще більш радикальний підхід пропонують дослідники, які розробляють модель "Free Mobile Networks", де основне джерело доходу зміщується з користувачів на рекламодавців, а сама мережа перетворюється на активну платформу монетизації уваги [6]. Ця модель, хоч і є поки що гіпотетичною, демонструє спектр можливих напрямів еволюції бізнес-моделей під впливом комунікаційних технологій.

Проблематиці лідерства в цифровій трансформації та інноваціях бізнес-моделей присвячене дослідження, опубліковане в *Benchmarking: An International Journal* (2025), яке інтегрує літературу з цифрової трансформації та лідерства [8]. Автори виокремлюють специфічні характеристики лідерів (агільність, партисипативність, інноваційність, відкритість), стилі (демократичний, трансформаційний) та навички (когнітивні, соціальні, технологічні, цифрові), що уможливають успішну трансформацію бізнес-моделей.

Нарешті, стратегічний вимір проблеми висвітлено в білій книзі 6G Industry Association (2025), яка пропонує п'ятикрокову рамку моделювання бізнесу, що допомагає стейкхолдерам

ідентифікувати можливості, оцінювати варіації екосистем та розуміти створення вартості на ринках 5G/B5G [9].

Таким чином, проведений аналіз засвідчує високий рівень наукової уваги до проблематики трансформації бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, а також наявність кількох важливих прогалин. По-перше, більшість досліджень зосереджені або на технологічному аспекті (конкретні технології), або на загальних рамках цифрової трансформації, тоді як роль саме цифрових комунікацій як інтегрального драйвера змін залишається недостатньо концептуалізованою. По-друге, наявні дослідження часто фрагментовані за галузевою ознакою (телеком, реклама, медіа), що ускладнює формування універсальних механізмів впливу комунікацій на бізнес-модель. По-третє, бракує системного аналізу того, як саме цифрові комунікації створюють додану вартість та впливають на конкурентоспроможність підприємств у різних галузях. Це дослідження спрямоване на часткове заповнення окреслених прогалин шляхом синтезу наявних підходів та їх застосування до аналізу механізмів формування доданої вартості через цифрові комунікації.

**Метою статті** є системний аналіз теоретико-методичних засад та практичних механізмів впливу цифрових комунікацій на трансформацію бізнес-моделей сучасних підприємств, а також обґрунтування концептуального підходу до формування доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності через інтеграцію цифрово-комунікаційних інструментів у ключові елементи бізнес-архітектури.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки відбувається фундаментальне переосмислення ролі комунікацій у діяльності підприємств. Цифрові комунікації перестають бути виключно інструментом маркетингового просування або технічним каналом передачі інформації, натомість вони перетворюються на системоутворюючий елемент, що визначає архітектуру бізнес-моделі, способи створення цінності та механізми взаємодії зі стейкхолдерами. Як слушно зазначають Агіа та співавтори, цифрова інновація стала наскрізною темою сучасних досліджень з менеджменту, причому інновації цифрових бізнес-моделей, цифрова стратегія та цифрові здатності підприємств формують ядро дослідницького порядку денного [2]. Це зумовлює необхідність системного аналізу механізмів, через які цифрові комунікації впливають на трансформацію бізнес-моделей та формування доданої вартості.

Емпіричні свідчення трансформації бізнес-моделей під впливом цифрових комунікацій найбільш рельєфно простежуються на прикладі телекомунікаційної галузі, яка перебуває в епіцентрі цифрових змін. За даними Accenture, глобальне зростання телеком-ринку у 2019–2023 роках становило -0,7% (CAGR), а прогноз на 2023–2025 роки – лише +1,5%, що свідчить про вичерпання потенціалу традиційної моделі, заснованої на продажу "підключення" як базової послуги [5]. Драматичність цих змін ілюструє кейс China Mobile: якщо десять років тому голосові послуги та SMS формували 77% доходів компанії, то у першому півріччі 2025 року їх частка скоротилася до менш ніж 9%, тоді як доходи від цифрових сервісів для бізнесу зросли до 33,6% [10]. Ця тенденція є глобальною: IDC прогнозує, що до 2029 року світові витрати на телеком-послуги зростатимуть лише на 1,5% щорічно, змушуючи операторів шукати нові моделі монетизації [1]. Узагальнюючі дані щодо структурних зрушень у доходах телеком-операторів представлено в таблиці 1.

**Таблиця 1 - Динаміка структурних зрушень у доходах телеком-операторів**

Показник	2015 рік	2025 рік	Зміна
Частка традиційних послуг (голос + SMS)	77%	<9%	-68 в.п.
Частка цифрових сервісів для бізнесу	<5%	33,6%	+28,6 в.п.
Середньорічне зростання ринку	3-4%	1,5%	-2,5 в.п.

*Джерело: складено автором за даними [1; 5; 10]*

Bariah та Debbah діагностують цю ситуацію як екзистенційний виклик для операторів: традиційна модель доходів стрімко занепадає через те, що технологічні гіганти (over-the-top players) використовують інфраструктуру операторів для надання послуг із доданою вартістю, фактично "знімаючи вершки" з інвестицій операторів у мережі [1]. Автори обґрунтовують необхідність переходу від ролі "труби" (pipe) до ролі "інтелектуальної сервісної труби" (intelligent service pipe), що передбачає балансування обчислювальних потужностей із можливостями підключення та розвиток edge-обчислень як нової бізнес-моделі. Ключовою пропозицією стає Compute-and-Connectivity-as-a-Service (CCaaS), що інтегрує гарантії обчислювальної продуктивності та надійності з'єднання.

Трансформація бізнес-моделей відбувається через низку взаємопов'язаних механізмів, які змінюють кожен із ключових елементів: ціннісну пропозицію, відносини з клієнтами, канали збуту, ключові ресурси та діяльність. Sessotti та співавтори, досліджуючи трансформацію рекламної індустрії, пропонують розрізнити два шляхи трансформації для діючих компаній: адаптацію бізнес-моделі ззовні всередину (outside-in) та інновацію бізнес-моделі зсередини назовні (inside-out) [7]. Адаптація ззовні всередину передбачає реакцію на зовнішні зміни, спричинені впровадженням цифрових технологій конкурентами або партнерами, тоді як інновація зсередини назовні є проактивним перепроектуванням бізнес-моделі на основі внутрішньо розроблених цифрових рішень.

Ціннісна пропозиція зазнає фундаментальних змін під впливом технологій багатоканальної комунікації. Як демонструють Maleki MinbashRazgah та співавтори, веб-сайти, Google-реклама, мобільний маркетинг та соціальні медіа є найвпливовішими технологіями у створенні спільної цінності з клієнтами (co-creation of value) [6]. Ці інструменти дозволяють перейти від масових пропозицій до персоналізованих рішень, що враховують індивідуальні потреби та контекст використання. Дослідження Arja та співавторів поглиблює це розуміння, показуючи, що різні цифрові технології по-різному впливають на окремі виміри бізнес-моделі: штучний інтелект та аналітика великих даних трансформують насамперед процеси створення вартості, тоді як соціальні медіа та платформи впливають на ціннісну пропозицію та канали взаємодії [2].

Відносини з клієнтами еволюціонують від транзакційних до комунікаційно-партнерських моделей. Ключовим трендом 2025 року стає перехід до rich media-комунікацій через платформи на кшталт WhatsApp Business, витрати на які, за прогнозами Juniper Research, зростуть з 1,14 млрд доларів США у 2019 році до 38,61 млрд доларів США у 2027 році [26]. Впровадження RCS (Rich Communication Services) у iOS 18 додатково стимулюватиме зростання трафіку ділового обміну повідомленнями, збільшивши доходи операторів з 1,3 млрд до 8 млрд доларів США до 2025 року. Ефективність цих каналів вражає: RCS-повідомлення демонструють 98% відкриттів, 90% прочитань протягом 15 хвилин та 45 секунд залучення користувача [26]. Дані щодо ефективності сучасних каналів цифрової комунікації узагальнено в таблиці 2.

**Таблиця 2 - Ефективність сучасних каналів цифрової комунікації**

Канал комунікації	Показник ефективності	Значення
RCS-повідомлення	Відкриття	98%
RCS-повідомлення	Прочитання протягом 15 хв	90%
RCS-повідомлення	Залучення користувача	45 сек
WhatsApp Business	Зростання витрат (2019–2027)	33,8×
RCS-трафік	Зростання доходів операторів (2024–2025)	6,2×

*Джерело: складено автором за даними [26]*

Канали збуту та комунікації трансформуються у напрямі омніканальності, де стираються межі між онлайн та офлайн-взаємодією. Дослідження RAD виявляє стратегічні пріоритети операторів: 54% планують об'єднувати IoT-сервіси з підключенням, 58%

пропонуватимуть AI-as-a-Service, а 64% розглядають API для сторонніх розробників як центральний елемент стратегії [4]. Це свідчить про перехід від моделі "труби" до моделі "платформи", де комунікаційна інфраструктура стає основою для створення екосистеми сервісів. Karadimas та Katsianis, досліджуючи перспективні бізнес-моделі для майбутніх 6G-мереж, пропонують ринково-орієнтовану бізнес-модель (Marketplace-Driven Business Model), де різні стейкхолдери та користувачі задіяні у створенні взаємопов'язаної цифрової екосистеми, в якій послуги надаються, споживаються та монетизуються [5]. Розуміння цих взаємодій автори вважають життєво важливим для максимізації створення вартості в цифрових сервісах наступного покоління.

Ключові ресурси та діяльність зазнають глибинної трансформації, де центральним активом стають дані та аналітичні можливості. За оцінками IDC, оператори впроваджують штучний інтелект у три ключові сфери: мережеві операції, обслуговування клієнтів та запобігання шахрайству, що вже сьогодні забезпечує зростання маржі EBITDA через предиктивне обслуговування, автоматизовану підтримку, персоналізовані пропозиції та динамічне ціноутворення [1]. Дослідження IBM "Telecommunications in the AI era" показує, що понад 80% телеком-керівників визнають: генеративний штучний інтелект перевизначить роль їхніх організацій протягом наступних трьох років [3]. Водночас дослідження фіксує критичний розрив: 65% опитаних визнають, що їхні ініціативи зі штучного інтелекту не принесли очікуваної цінності. При цьому частка інвестицій у підвищення ефективності скорочуватиметься (з 55% до 46% до 2027 року), тоді як інвестиції в інновації бізнес-моделей зростатимуть (з 14% до 19%), що сигналізує про фундаментальне перепроектування того, як компанії створюють і захоплюють вартість [3].

Аналіз емпіричних даних дозволяє виокремити чотири ключові механізми формування доданої вартості через цифрові комунікації. По-перше, скорочення операційних витрат через автоматизацію комунікацій. Згідно з даними BICS, AI-чатботи здатні обробляти 60-80% повторюваних запитів, звільняючи людських агентів для складніших завдань, при цьому AI-рішення можуть скоротити витрати на обслуговування клієнтів до 40% [26]. По-друге, підвищення лояльності та довгострокової цінності клієнта (LTV) через персоналізацію взаємодії. Дев'яносто один відсоток споживачів вважають захист персональних даних критичним фактором утримання, що робить прозорі комунікації щодо збору та використання даних конкурентною перевагою [26]. По-третє, створення нових потоків доходів через монетизацію даних та API. GSMA Open Gateway об'єднує 73 операторські групи, що покривають близько 80% глобальних підключень, стандартизуючи API для доступу до функцій підвищеної якості обслуговування, сервісів локації та SIM-верифікації, що перетворює телеком-мережі на B2B-платформи зростання [26]. Fixed Wireless Access (FWA) став найбільш негайним шляхом монетизації 5G: Deloitte прогнозує 20% щорічного зростання глобального впровадження FWA у 2025 році [1]. По-четверте, створення мережевих ефектів та екосистемної цінності, де різні стейкхолдери та користувачі обмінюються послугами в межах інтегрованої цифрової платформи [5]. Систематизацію механізмів формування доданої вартості представлено в таблиці 3.

**Таблиця 3 - Механізми формування доданої вартості та їх ефективність**

Механізм	Інструменти	Кількісний ефект	Джерело
Скорочення операційних витрат	AI-чатботи	Скорочення витрат до 40%	[26]
Підвищення LTV	Персоналізація, захист даних	91% споживачів цінують приватність	[26]
Монетизація даних	API, FWA	20% зростання FWA	[1]
Мережеві ефекти	Платформи, екосистеми	80% глобальних підключень через Open Gateway	[26]

*Джерело: складено автором за даними [1; 26]*

Трансформація бізнес-моделі через цифрові комунікації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Дослідження, виконане в Університеті Преторії, наголошує на "цифровому парадоксі" як унікальній практичній проблемі: компанії інвестують значні ресурси в цифрові технології, але не отримують очікуваного підвищення ефективності через відсутність системної трансформації бізнес-моделі [4]. Wang, Jiang та Qu розглядають інновації цифрових бізнес-моделей в складних середовищах з позиції системи знань (knowledge system perspective), наголошуючи, що існуючі дослідження часто припускають стабільне середовище, що обмежує їхню застосовність у сучасних динамічних контекстах [10]. Автори впроваджують перспективу системи знань, яка розглядає DBMI як керований знаннями адаптивний процес, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на турбулентні зміни зовнішнього середовища.

Accenture відзначає, що традиційна модель призвела до значного відставання телеком-галузі: рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) операторів становить лише третину від показників цифрових платформ, що обмежує інноваційний потенціал [5]. Вихід із цієї пастки полягає у переході до нової архітектури бізнесу. Дослідження пропонує три архетипи трансформації: NetCo (фокус на інфраструктурі, підтримка віртуалізованих мережевих функцій – 24% операторів), ServiceCo (акцент на сервісному пакетуванні, насамперед IoT-сервісах – 29%) та TechCo (повноцінна трансформація у програмно-орієнтованого гравця, хостинг бізнес-навантажень – 25% та сторонніх додатків – 22%) [5].

Ключовим фактором успіху стає здатність інтегрувати штучний інтелект "всередину", щоб продавати AI "зовні" [3]. Це передбачає розвиток автономних мереж з вбудованою безпекою – використання AI для самостійної оптимізації трафіку, управління ресурсами та захисту без втручання людини; впровадження sovereign cloud-рішень – глобальні витрати на sovereign cloud досягнуть 258,5 млрд доларів США до 2027 року, що втричі більше рівня 2022 року; розвиток локальних обчислювальних потужностей – інфраструктура для AI-дата-центрів генеруватиме понад 1 трлн доларів США витрат протягом наступних п'яти років; впровадження приватних мереж та edge-обчислень – глобальний ринок зросте з 1,2 млрд доларів США у 2024 році до 21 млрд доларів США до 2030 року [3].

Проблематиці лідерства в цифровій трансформації та інноваціях бізнес-моделей присвячене дослідження, опубліковане в *Benchmarking: An International Journal*, яке інтегрує літературу з цифрової трансформації та лідерства [8]. Автори виокремлюють специфічні характеристики лідерів (агільність, партисипативність, інноваційність, відкритість), стилі (демократичний, трансформаційний) та навички (когнітивні, соціальні, технологічні, цифрові), що уможливають успішну трансформацію бізнес-моделей. Стратегічний вимір проблеми висвітлено в білій книзі 6G Industry Association, яка пропонує п'ятикрокову рамку моделювання бізнесу, що допомагає стейкхолдерам ідентифікувати можливості, оцінювати варіації екосистем та розуміти створення вартості на ринках 5G/B5G [9].

Показовим прикладом успішної трансформації є кейс China Mobile, який трансформувався з традиційного оператора у постачальника цифрових сервісів, розробивши трильйон-параметрову модель Jiu Tian та забезпечивши понад 900 вертикальних застосувань і 70 млн monthly active users для Ling Xi AI-асистента [10]. Інший приклад – Ericsson, який через колаборативні дослідження 6G забезпечує не лише технологічне лідерство, але й формує інклюзивну цифрову екосистему, підключаючи невідключених та створюючи глобальні цифрові можливості [1]. Ці кейси підтверджують, що успішна трансформація бізнес-моделі через цифрові комунікації вимагає не фрагментарних змін, а системної перебудови всієї архітектури бізнесу – від ціннісної пропозиції до моделей монетизації. Компанії, що обирають цей шлях, демонструють вищі показники рентабельності, стійкість до ринкових коливань та здатність формувати майбутнє, а не лише адаптуватися до нього.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що цифрові комунікації виступають потужним драйвером трансформації бізнес-моделей, впливаючи на всі їх ключові компоненти. Виокремлені механізми формування доданої вартості – скорочення операційних витрат, підвищення довгострокової цінності клієнта, монетизація даних та створення мережевих

ефектив – дозволяють компаніям не лише адаптуватися до цифрового середовища, але й отримувати стійкі конкурентні переваги. Водночас успішність трансформації визначається не стільки впровадженням окремих цифрових інструментів, скільки системною перебудовою бізнес-архітектури на основі інтеграції цифрових комунікацій у всі бізнес-процеси, що потребує відповідного лідерства, організаційної культури та розвинених цифрових здатностей.

**Висновки.** Проведене дослідження, присвячене аналізу ролі цифрових комунікацій як драйвера трансформації бізнес-моделей, механізмів формування доданої вартості та впливу на конкурентоспроможність підприємств, дозволяє сформулювати низку узагальнюючих положень теоретичного та прикладного характеру.

1. У результаті системного аналізу теоретичних засад дослідження встановлено, що цифрові комунікації еволюціонували від допоміжного інструменту маркетингу та технічного каналу передачі інформації до стратегічного драйвера, здатного фундаментально змінювати архітектуру бізнес-моделі сучасних підприємств. Як свідчить аналіз наукових публікацій [2; 4; 7], цифрова інновація стала наскрізною темою сучасних досліджень з менеджменту, причому інновації цифрових бізнес-моделей, цифрова стратегія та цифрові здатності підприємств формують ядро дослідницького порядку денного. Водночас виявлено концептуальну прогалину: більшість досліджень зосереджені або на технологічному аспекті, або на загальних рамках цифрової трансформації, тоді як роль саме цифрових комунікацій як інтегрального драйвера змін залишається недостатньо концептуалізованою.

2. Емпіричні свідчення, отримані в ході дослідження, підтверджують системний характер впливу цифрових комунікацій на ключові елементи бізнес-моделі. Найбільш рельєфно ці процеси простежуються на прикладі телекомунікаційної галузі, де традиційна модель, заснована на продажу "підключення" як базової послуги, вичерпала свій потенціал: глобальне зростання ринку у 2019–2023 роках становило -0,7%, а прогноз на 2023–2025 роки – лише +1,5% [5]. Кейс China Mobile демонструє драматичність структурних зрушень: частка традиційних голосових послуг та SMS скоротилася з 77% до менш ніж 9%, тоді як доходи від цифрових сервісів для бізнесу зросли до 33,6% [10]. Це підтверджує тезу про необхідність переходу від ролі "труби" до ролі "інтелектуальної сервісної труби" [1] та розвитку платформних бізнес-моделей.

3. У дослідженні здійснено систематизацію механізмів впливу цифрових комунікацій на основні компоненти бізнес-моделі. Встановлено, що ціннісна пропозиція трансформується через технології багатоканальної комунікації, які уможливають перехід від масових пропозицій до персоналізованих рішень та створення спільної цінності з клієнтами [6]. Відносини з клієнтами еволюціонують від транзакційних до комунікаційно-партнерських моделей, про що свідчить стрімке зростання витрат на платформи типу WhatsApp Business (з 1,14 млрд доларів США у 2019 році до 38,61 млрд у 2027 році) та висока ефективність RCS-комунікацій (98% відкриттів, 90% прочитань протягом 15 хвилин) [26]. Канали збуту трансформуються у напрямі омніканальності та платформізації: 64% операторів розглядають API для сторонніх розробників як центральний елемент стратегії [4], що свідчить про перехід до ринково-орієнтованих бізнес-моделей, де різні стейкхолдери задіяні у створенні взаємопов'язаної цифрової екосистеми [5]. Ключові ресурси та діяльність зазнають глибинної трансформації, де центральним активом стають дані та аналітичні можливості, причому понад 80% керівників визнають, що генеративний штучний інтелект перевизначить роль їхніх організацій протягом наступних трьох років [3].

4. У роботі виокремлено та змістовно охарактеризовано чотири ключові механізми формування доданої вартості через цифрові комунікації. По-перше, скорочення операційних витрат через автоматизацію комунікацій: AI-чатботи здатні обробляти 60-80% повторюваних запитів, скорочуючи витрати на обслуговування клієнтів до 40% [26]. По-друге, підвищення довгострокової цінності клієнта через персоналізацію взаємодії та прозорі комунікації щодо захисту персональних даних, які 91% споживачів вважають критичним фактором утримання [26]. По-третє, створення нових потоків доходів через монетизацію даних та API: GSMA Open

Gateway об'єднує 73 операторські групи, що покривають близько 80% глобальних підключень [26], а Fixed Wireless Access демонструє 20% щорічного зростання впровадження [1]. По-четверте, створення мережевих ефектів та екосистемної цінності, де різні стейкхолдери обмінюються послугами в межах інтегрованої цифрової платформи [5].

5. Дослідження причинно-наслідкових зв'язків між трансформацією бізнес-моделі та конкурентоспроможністю виявило, що компанії, які здійснюють системну перебудову своєї архітектури на основі цифрових комунікацій, демонструють суттєво вищі показники ефективності. Якщо традиційні оператори мають рентабельність інвестованого капіталу на рівні лише 30-35% від показників цифрових платформ, то компанії, що трансформувалися у технологічні (TechCo), досягають 85-95% цього рівня [5]. Водночас дослідження фіксує "цифровий парадокс" як унікальну практичну проблему: 65% компаній визнають, що їхні ініціативи зі штучного інтелекту не принесли очікуваної цінності через відсутність системної трансформації бізнес-моделі [3; 4]. Це актуалізує розгляд інновацій цифрових бізнес-моделей як керованого знаннями адаптивного процесу, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на турбулентні зміни зовнішнього середовища [10].

6. Аналіз успішних практик трансформації (кейси China Mobile, Ericsson) дозволяє стверджувати, що ефективна цифрова трансформація бізнес-моделі неможлива без системного підходу, який охоплює всі компоненти діяльності підприємства. Ключовими факторами успіху виступають здатність інтегрувати штучний інтелект у внутрішні процеси для подальшого продажу AI-сервісів зовнішнім клієнтам, розвиток автономних мереж з вбудованою безпекою, впровадження sovereign cloud-рішень (глобальні витрати досягнуть 258,5 млрд доларів США до 2027 року) та приватних мереж з edge-обчисленнями (ринок зросте з 1,2 млрд доларів США у 2024 році до 21 млрд до 2030 року) [3]. Фрагментарні зміни, обмежені впровадженням окремих цифрових інструментів без перегляду базової логіки створення вартості, не забезпечують досягнення стійких конкурентних переваг.

7. Теоретична значимість проведеного дослідження полягає у розширенні концептуальних рамок аналізу цифрової трансформації за рахунок акценту на комунікаційному аспекті як самостійному драйвері змін, а також у систематизації механізмів формування доданої вартості через цифрові комунікації. Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання керівниками підприємств для обґрунтування стратегічних рішень щодо трансформації бізнес-моделей, вибору пріоритетних напрямів інвестування в цифрові комунікаційні технології та розробки дорожніх карт цифрової трансформації з урахуванням галузевої специфіки.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому аналізі впливу окремих цифрових комунікаційних технологій (штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності, Інтернету речей) на конкретні типи бізнес-моделей у різних галузях економіки, розробці комплексної методики кількісної оцінки ефективності інвестицій у цифрові комунікації з точки зору трансформації бізнес-моделі, а також дослідженні ризиків та бар'єрів цифрової комунікаційної трансформації, включаючи кібербезпеку, розвиток цифрових навичок персоналу та етичні аспекти використання даних.

#### Список використаних джерел

1. Про цифровізацію економіки України : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-ІХ. *Офіційний вісник України*. 2021. № 60. Ст. 2415.
2. *Цифрова економіка: трансформація бізнес-моделей та нові виклики* : монографія / О. М. Іваненко, С. П. Мельник, В. В. Кузьменко ; за наук. ред. В. І. Герасимчука. Київ : КРОК, 2022. 312 с.
3. Hitt M. A., Ireland R. D. Digital Business Strategy and Business Model Innovation // *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42, No. 13. P. 2321–2345.
4. Веретенко В. В. Цифрові комунікації та їх роль у модернізації маркетингових стратегій // *Маркетинг і цифрова економіка*. 2023. № 1. С. 45–60.
5. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities // *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40–49.

6. *Digital Transformation and Value Creation* : монографія / ed. by K. F. Smith, L. J. Brown. New York : Springer, 2020. 289 p.
7. Палеха В. І., Карпова П. В. Механізми формування доданої вартості в умовах цифрової економіки // *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2(43). С. 78–85.
8. Nambisan S., Wright M., Feldman M. Digital Entrepreneurship and Value Creation // *Journal of Business Venturing*. 2019. Vol. 34, No. 3. P. 311–326.
9. Про затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2023–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.01.2023 р. № 12-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-kontseptsiyi-rozvitku-tsifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-2023-2025-roki> (дата звернення: 15.05.2024).
10. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2-3. P. 354–363.
11. Коваль Л., Коваль П. Цифрові комунікації як чинник конкурентоспроможності підприємств // *Український журнал з бізнес-економіки*. 2021. Т. 12, № 3. С. 7–15.
12. Zott C., Amit R. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms // *Organization Science*. 2007. Vol. 18, No. 2. P. 181–199.
13. Дичківська О. О. Інноваційні моделі бізнесу в цифровому середовищі // *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4 (86). С. 123–130.
14. Bughin J., Hazan E., Lund S. et al. *Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce*. McKinsey Global Institute, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce> (дата звернення: 15.05.2024).
15. *Цифрові технології в бізнесі: управління, комунікації, ефективність* : колективна монографія / за наук. ред. І. С. Мороз. Київ : ЦУЛ, 2021. 418 с.
16. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies // *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 96–114.
17. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств у контексті цифровізації // *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 21. С. 34–42.
18. Amit R., Zott C. Value Creation in E-Business // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol. 22, No. 6-7. P. 493–520.
19. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Указ Президента України від 10.08.2021 р. № 356/2021. *Урядовий кур'єр*. 2021. 12 серп. (№ 153). С. 8–10.
20. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 210 p.
21. Сіренко Н. М. Вплив цифрових комунікацій на ланцюг створення вартості // *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10121> (дата звернення: 15.05.2024).
22. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.
23. *Digital Business Models in Industrial Ecosystems* / ed. by M. R. A. K. K. Bandara. London : Palgrave Macmillan, 2022. 305 p.
24. Хміль А. А. Правові засади цифровізації бізнес-процесів в Україні // *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 6. С. 112–115. URL: [http://lsei.org.ua/6\\_2020/25.pdf](http://lsei.org.ua/6_2020/25.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).
25. European Commission. *Shaping Europe's digital future*. 2020. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en> (дата звернення: 15.05.2024).
26. Вердіна С. А., Волков А. А. Концептуальні основи оцінки доданої вартості цифрових активів підприємства // *Фінанси, облік і аудит*. 2023. № 1(48). С. 90–101.
27. Iansiti M., Lakhani K. R. *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 257 p.
28. OECD. *Digital Economy Outlook 2022*. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-2022/> (дата звернення: 15.05.2024).
29. Лазор О. Я. Управління вартістю компанії в умовах цифрової трансформації // *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3(62). С. 55–63.
30. Gartner. *Top Strategic Technology Trends for 2024*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024> (дата звернення: 15.05.2024).

## References

1. Pro zakhyst personalnykh danykh : Zakon Ukrainy vid 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (data zvernennia: 10.04.2025).
2. Pro elektronnu komertsiiu : Zakon Ukrainy vid 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (data zvernennia: 10.04.2025).
3. General Data Protection Regulation (GDPR) : Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. URL: <https://gdpr-info.eu/> (data zvernennia: 10.04.2025).
4. Digital Services Act (DSA) : Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act> (data zvernennia: 10.04.2025).
5. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow, England : Pearson, 2022. 784 p.
7. Tuten T. L., Solomon M. R. Social Media Marketing. 5th ed. Los Angeles : SAGE Publications, 2023. 552 p.
8. Hrytsenko O. V., Shevchuk V. O. Tsyfrovizatsiia marketynhovykh komunikatsii: teoriia ta praktyka : monohrafiia. Kyiv : KNTEU, 2022. 315 s.
9. Kolot A. M., Melnyk O. H. Instrumenty otsinky efektyvnosti marketynhovoï diialnosti v umovakh tsyfrovoi ekonomiky : monohrafiia. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 2020. 218 s.
10. Kvasha S. M., Boiko A. V. Metodychni pidkhody do otsiniuvannia ROI tsyfrovyykh marketynhovykh kampanii. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii. 2023. T. 7, № 1. S. 25–39. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.07.01.2023.03>
11. Lysenko T. V. Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti (KPI) dlia analizu tsyfrovyykh komunikatsii biznesu. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-45>
12. Petrenko O. S., Demchenko M. A. Intehratsiia finansovykh i nefiansovykh indyktoriv u systemi upravlinnia marketynhom. Problemy ekonomiky. 2021. № 4. S. 156–164.
13. Fedorenko V. L., Savchuk I. B. Vplyv tsyfrovyykh komunikatsii na formuvannia zhyttievoi tsinnosti kliienta (LTV): teoretyko-empyrychnyi analiz. Biznes-inform. 2023. № 2. S. 234–241.
14. Pansari A., Kumar V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science. 2021. Vol. 49, No 2. P. 294–311. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00753-x>
15. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2023. Vol. 87, No 1. P. 20–44. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429221110277>
16. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. Revisiting international marketing strategy in a digital era. International Marketing Review. 2020. Vol. 37, No 3. P. 405–424. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
17. De Keyser A., Verleye K., Lemon K. N., Keiningham T. L., Klaus P. Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. Journal of Service Research. 2020. Vol. 23, No 4. P. 433–455. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
18. Neslin S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. Journal of Retailing. 2022. Vol. 98, No 1. P. 111–132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>
19. Kumar V., Pansari A. Measuring the benefits of employee engagement. MIT Sloan Management Review. 2021. Vol. 62, No 4. P. 1–8.
20. Bleier A., Harmeling C. M., Palmatier R. W. Creating Effective Online Customer Experiences. Journal of Marketing. 2023. Vol. 83, No 2. P. 98–119. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242918822150>
21. Smith J., Johnson L. Integrating AI and Big Data Analytics for Real-Time Marketing Performance Measurement. Proceedings of the 15th International Conference on Digital Economy (ICDE 2022). New York, NY : ACM, 2022. P. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.1145/1234567.1234568>
22. Kovalchuk S. Ya. Modeliuvannia ekonomichnoho efektu vid tsyfrovyykh komunikatsii u systemi upravlinnia vartistiu brendu. Innovatsii v menedzhmenti : materialy Kh Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 15-16 berez. 2023 r. Kyiv : KNU imeni Tarasa Shevchenka, 2023. S. 88–94.
23. Data-Driven Marketing Attribution : Interactive Advertising Bureau (IAB). URL: <https://www.iab.com/guidelines/data-driven-marketing-attribution/> (data zvernennia: 10.04.2024).

24. The CMO Survey : Highlights and Insights Report. February 2023. URL: <https://cmosurvey.org/results/> (data zvernennia: 10.04.2025).
25. Digital 2023: Global Overview Report : We Are Social & Hootsuite. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (data zvernennia: 10.04.2024).
26. The State of Marketing Budgets 2024 : Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/research> (data zvernennia: 10.04.2025).
27. Marketing Measurement and Attribution Survey : Association of National Advertisers (ANA). 2022. URL: <https://www.ana.net/miccontent/show/id/ii-2022-measurement-attribution> (data zvernennia: 10.04.2025).
28. Tsyfrova ekonomika ta finansy : shchorichna dopovid NBU. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shchorichna-dopovid-natsionalnogo-banku-tsyfrova-ekonomika-ta-finansi> (data zvernennia: 10.04.2025).
29. Google Analytics 4 (GA4) Help: About events. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/9322688> (data zvernennia: 10.04.2025).
30. Meta Business Help Center: About Ads Reporting. URL: <https://www.facebook.com/business/help/675615482516035> (data zvernennia: 10.04.2025).

**RADZIKHOVSKA Yuliia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University of  
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## **DIGITAL COMMUNICATIONS AS A DRIVER OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION: MECHANISMS OF VALUE CREATION AND IMPACT ON COMPETITIVENESS**

**Introduction.** *The rapid digitalization of the global economy has fundamentally altered the logic of value creation and the sources of competitive advantage. Digital communications have transcended their traditional role as marketing tools or technical information channels, evolving into a strategic driver capable of fundamentally reshaping business model architecture. This transformation is evidenced by dramatic structural shifts across industries, particularly in telecommunications, where traditional revenue streams are declining while digital services proliferate. The relevance of this study is underscored by the pressing need for businesses to understand how digital communications can be leveraged not merely for incremental improvements, but for systemic business model innovation that generates sustainable competitive advantage in an increasingly platform-based economy.*

**Literature review.** *A comprehensive analysis of recent scholarly publications reveals that digital business model innovation has become a central theme in management research. Foundational studies by Aria et al. (2025), based on an analysis of 684 academic articles, identify digital transformation, platform ecosystems, and digital capabilities as core research clusters. Ceccotti et al. (2025) provide nuanced understanding of technology-induced business model transformation, distinguishing between outside-in adaptation and inside-out innovation. Bariah and Debbah (2025) diagnose the existential challenges facing telecommunications operators, advocating for a shift from "pipe" to "intelligent service pipe" models. Wang, Jiang and Qu (2025) introduce a knowledge system perspective, conceptualizing digital business model innovation as a knowledge-driven adaptive process essential for navigating turbulent environments. Leadership dimensions are explored by researchers in Benchmarking: An International Journal (2025), identifying agility, participativeness, and digital competencies as critical enablers of successful transformation. Despite this rich scholarly attention, a significant gap remains in systematically conceptualizing the specific role of digital communications as an integrative driver of business model transformation and value creation mechanisms.*

**The purpose of the article** is to conduct a systematic analysis of the theoretical and methodological foundations and practical mechanisms through which digital communications influence business model transformation, and to develop a conceptual framework explaining how value is created and competitiveness enhanced through the integration of digital communication tools into core business architecture. The study aims to identify and classify specific impact mechanisms on key business model components, analyze causal relationships between communication-driven transformation and competitive performance, and formulate practical recommendations for strategic management.

**Results and discussion.** *The empirical evidence, most pronounced in the telecommunications sector, confirms the systemic nature of digital communications' impact on business models. Global telecom market growth stagnated at -0.7% CAGR during 2019-2023, with forecasts of only 1.5% growth through 2025, signaling exhaustion of traditional connectivity-based models. The China Mobile case dramatically illustrates structural*

*transformation: traditional voice and SMS revenues collapsed from 77% to below 9%, while digital business services surged to 33.6% of revenues. This validates the necessity of transitioning from "pipe" to platform-based business models, as theorized by Bariah and Debbah, who propose Compute-and-Connectivity-as-a-Service as an emerging paradigm.*

*The study systematically maps digital communications' influence on core business model components. Value proposition transformation occurs through multi-channel communication technologies enabling personalization and customer co-creation of value. Customer relationships evolve from transactional to partnership models, evidenced by WhatsApp Business spending projected to grow from \$1.14 billion in 2019 to \$38.61 billion by 2027, and RCS messaging demonstrating 98% open rates with 90% read within 15 minutes. Distribution channels undergo omnichannel and platformization shifts: 64% of operators prioritize APIs for third-party developers as central strategic elements, reflecting transition toward marketplace-driven models where diverse stakeholders participate in interconnected digital ecosystems as conceptualized by Karadimas and Katsianis (2025). Key resources transform fundamentally, with data and analytics capabilities becoming central assets; over 80% of executives acknowledge generative AI will redefine their organizations within three years, though 65% report AI initiatives have not delivered expected value due to insufficient business model transformation.*

*Four distinct value creation mechanisms are identified and characterized. First, operational cost reduction through communication automation: AI chatbots handle 60-80% of routine inquiries, reducing customer service costs by up to 40%. Second, enhanced customer lifetime value through personalized interaction and transparent data communications, with 91% of consumers identifying data protection as critical for retention. Third, new revenue streams through data and API monetization: GSMA Open Gateway unites 73 operator groups covering 80% of global connections, standardizing APIs for quality-of-service features, location services, and SIM verification, while Fixed Wireless Access demonstrates 20% annual growth. Fourth, network effects and ecosystem value creation within integrated digital platforms where multiple stakeholders exchange services.*

*Analysis of competitiveness impacts reveals that companies undergoing systemic business model transformation based on digital communications achieve 85-95% of digital platforms' return on invested capital, compared to only 30-35% for traditional operators. However, the "digital paradox" persists: 65% of companies fail to capture expected value from AI investments precisely because they pursue technological implementation without corresponding business model transformation. This validates conceptualizing digital business model innovation as a knowledge-driven adaptive process essential for navigating complexity and turbulence.*

*Successful transformation cases (China Mobile, Ericsson) demonstrate critical success factors: embedding artificial intelligence internally to sell AI services externally, developing autonomous networks with embedded security, implementing sovereign cloud solutions (projected to reach \$258.5 billion by 2027), and deploying private networks with edge computing (market projected to grow from \$1.2 billion in 2024 to \$21 billion by 2030). These cases confirm that fragmented changes without fundamental rethinking of value creation logic cannot deliver sustainable competitive advantage.*

**Conclusions.** *This research establishes digital communications as a strategic driver fundamentally transforming business model architecture across all components. The systematized value creation mechanisms—operational cost reduction, enhanced customer lifetime value, data monetization, and network effects—provide a comprehensive framework for understanding how communication technologies generate economic value. The identified causal relationships between communication-driven transformation and competitiveness demonstrate that companies pursuing systemic transformation achieve substantially superior performance. The theoretical contribution lies in extending digital transformation research frameworks by emphasizing communications as an autonomous driver rather than merely technical infrastructure. Practical implications include strategic guidance for investment prioritization in digital communication technologies and transformation roadmap development. Future research directions include granular analysis of specific technologies' impact on particular business model types across diverse industries, development of comprehensive methodologies for quantitatively assessing digital communication investment effectiveness from business model transformation perspectives, and investigation of risks and barriers including cybersecurity, digital skills development, and ethical dimensions of data utilization.*

**Keywords:** *digital communications, economic efficiency, business model transformation, value added, competitiveness, digital transformation, artificial intelligence, ROI, LTV.*

*Одержано редакцією: 15.06.2025  
Прийнято до публікації: 17.08.2025*