

Лісова Р.М., доктор філософії (PhD)
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка
ruslana_lisova@knu.ua

ЦИФРОВИЙ ПЕРЕХІД ЯК РУШІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ШЛЯХИ ЗДІЙСНЕННЯ

У статті розглядається трансформація бізнес-моделей в умовах цифрового переходу. Аналізуються ключові підходи та інструменти перетворення моделей бізнесу, що дозволяють підприємствам адаптувати свої стратегії та операційні моделі до сучасних реалій економіки України. Оскільки цифрові технології змінюють способи створення цінності, взаємодію з клієнтами та внутрішні бізнес-процеси, підприємства зіштовхуються з необхідністю модернізації бізнес-моделей для збереження конкурентоспроможності та ефективності на ринку.

Особлива увага приділяється адаптації «Канви бізнес-моделі» (Business Model Canvas), запропонованої А. Остервальдером та І. Пінье, до умов українського ринку. Цей інструмент, широко застосовується у світовій практиці, дозволяє структуровано підходити до побудови бізнес-моделей та оцінки впливу цифрових технологій на її основні компоненти. Метою статті є дослідження можливостей застосування цього інструменту для адаптації українських підприємств до сучасних ринкових умов. У статті детально розглянуті компоненти адаптованої «Канви бізнес-моделі», що враховують специфіку українського ринку, зокрема підтримку локальних виробників, акцент на соціальну відповідальність та підвищену увагу до кібербезпеки.

Згідно з проведенням аналізом, трансформація потребує комплексного підходу, що охоплює три основні шляхи: інтеграцію цифрових операцій, перебудову ціннісної пропозиції та комплексну трансформацію бізнесу. Водночас, у процесі адаптації підприємства стикаються з численними бар'єрами, зокрема соціально-культурними та психологічними чинниками, які можуть обмежувати готовність персоналу до змін. Також важливим є вплив зовнішніх факторів, таких як економічні, політичні та регуляторні умови, що вимагають розробки адаптованих стратегій для забезпечення ефективної трансформації.

У результаті дослідження запропоновано рекомендації щодо використання адаптованої «Канви бізнес-моделі» для українських підприємств, що дозволяють краще інтегрувати цифрові технології в їхні стратегії та бізнес-процеси. Виявлені критичні фактори успішної адаптації та трансформації дозволяють розробити практичні рекомендації для підприємств різних розмірів, особливо малого та середнього бізнесу, щодо впровадження цифрових рішень і підтримки сталого розвитку в умовах постійних змін та викликів.

Ключові слова: Цифровий перехід, трансформація бізнес-моделей, інструменти цифровізації, канва бізнес моделі

Постановка проблеми. Прискорення інноваційних циклів, цифрова трансформація бізнес-процесів та швидка економічна інтеграція роблять ринки динамічнішими, конкурентоспроможнішими й технологічно складнішими. Сьогодні трансформаційні процеси охоплюють як галузевий, так і приватний сектори, стаючи глобальною тенденцією. Традиційні продукти замінюються цифровими аналогами або інтегруються з новими діджитал функціями. З плином часу визначення цифрової економіки змінюється разом із технологіями, які її формують. На ранніх етапах дослідження акцентувалися на мережі Інтернет як головній технології, проте сьогодні цифрова економіка охоплює значно ширший спектр інструментів, що підкреслює важливість подальшого дослідження цієї сфери. В умовах масштабної цифровізації, українська економіка потребує оновлення моделей бізнесу, здатних адаптуватися до вимог цифрового переходу, інтегрувати інноваційні інструменти та підтримувати економічну стійкість і водночас зростання. Виникає необхідність не лише у вдосконаленні традиційних бізнес-підходів, але й у створенні нових бізнес-моделей, які б враховували цифрові тенденції та забезпечували ефективну інтеграцію сучасних технологій в усі аспекти економічної діяльності.

Аналіз останніх публікацій. Проблематика впливу цифрових технологій на ефективність підприємств і необхідність трансформації бізнес-моделей стали предметом численних досліджень. Важливі аспекти цієї теми розглядалися такими вченими, як Берман С. (Berman S. J) [4], Шалмо Д., Вільямс К. (Schallmo D., Williams C.) [5,6]. Наприклад, у роботі Берман С. [4] цифрову трансформацію описано як процес використання технологій для кардинального підвищення продуктивності або ефективності діяльності підприємства. Шалмо Д., Вільямс К. визначають цифрову трансформацію як технологічне оновлення та адаптацію бізнес-моделей з метою покращення цифрової взаємодії з клієнтами. Блашке М., Сігайна М. (Blaschke M., Cigaina M) [6] досліджують зміни, які цифрові технології можуть спричинити в бізнес-моделях, зокрема в продуктах, організаційних структурах або процесах.

Значна частина цих досліджень підкреслює, що цифрова трансформація передбачає глибоке переосмислення бізнес-моделей із впровадженням новітніх технологічних рішень, що розширюють можливості бізнесу і дозволяють задовольнити нові потреби споживачів та виходити на нові ринки.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на численні дослідження, що висвітлюють вплив цифрових технологій на бізнес-процеси та трансформацію бізнес-моделей, залишається актуальним питання узгодженості швидких технологічних змін із реальними потребами бізнесу. Інноваційні технології часто змінюються швидше, ніж бізнес встигає адаптуватися, що ускладнює процес перетворення та створює бар'єри для впровадження нових моделей. Відтак важливо дослідити, як підприємства можуть зберігати гнучкість і адаптивність в умовах технологічних зрушень та сучасних викликів.

Метою статті є дослідження підходів до цифрової трансформації бізнес-моделей та визначення ключових факторів, що сприяють успішній адаптації українських підприємств, зокрема через пристосування інструменту «Канва бізнес-моделі» до сучасних викликів українського бізнесу.

Методи дослідження. У статті застосовано методологію, що включає огляд і аналіз наукової літератури, зокрема досліджень, які висвітлюють адаптацію бізнесу до цифрових

технологій. Проведено порівняльний аналіз моделей цифрової трансформації, зокрема моделі Г. Віала, та розглянуто можливості її адаптації до умов українського ринку. Аналітичний підхід дозволив систематизувати критичні фактори, що впливають на успішну інтеграцію цифрових технологій у бізнес-моделі, а також ідентифікувати бар'єри, що перешкоджають для перетворення моделей бізнесу в контексті цифрового переходу

Результати дослідження. У сучасному світі цифрові технології радикально змінюють традиційні бізнес-моделі, викликаючи фундаментальні зрушення в економічному середовищі та соціальній структурі. Вплив цифровізації охоплює всі аспекти функціонування організацій, змінюючи способи створення цінності, взаємодію з клієнтами та процеси прийняття рішень. Цей трансформаційний процес, який набув глобального масштабу, стимулює підприємства до адаптації та модернізації своїх стратегій і операцій, щоб відповідати новим вимогам цифрової економіки. Відповідно, потреба в розумінні та ефективному управлінні трансформацією стала актуальним завданням для наукової спільноти та практиків бізнесу.

У цьому контексті модель цифрової трансформації, розроблена Г. Віалом (G. Vial) [1, с.129], пропонує комплексний підхід до розуміння процесів перетворення під впливом цифрових технологій (рис.1). Ця модель структурує цифрову трансформацію як багатофакторний процес, що складається з восьми блоків, які відображають основні компоненти змін на організаційному та суспільному рівнях. Застосування даної моделі дозволяє не лише глибше зрозуміти механізми цифрових зрушень, але й виявити ключові фактори успішної адаптації підприємств до викликів цифрового середовища.

Враховуючи динамічні зміни в економічному середовищі України та стрімкий розвиток цифрових технологій, на наш погляд, доцільно розширити модель Г. Віала, включивши додаткові елементи, що підвищать її адаптивність та релевантність до національного контексту. По-перше, для більш глибокого аналізу готовності підприємств до цифрової трансформації доцільно додати блок «Оцінка цифрової зрілості», що дозволить визначити поточний стан організації щодо готовності до впровадження цифрових технологій, а це, в свою чергу, є критично важливим для розробки адаптованих стратегій трансформації. Включення цього блоку дозволить ідентифікувати прогалини у цифровій підготовці підприємства та необхідні етапи для успішної інтеграції інноваційних рішень у його бізнес-модель.

По-друге, важливим елементом удосконалення є впровадження інтеграційного механізму для узгодження між стратегічними, технологічними та організаційними змінами. В умовах складного трансформаційного процесу в Україні, де підприємства часто стикаються з обмеженими ресурсами та значними ризиками, такий механізм забезпечить гармонізацію змін на різних рівнях організації. Це дозволить уникнути фрагментації процесу та підвищить ефективність впровадження комплексних цифрових стратегій.

Третім аспектом вдосконалення є розширення аналізу бар'єрів цифрової трансформації, зокрема врахування соціально-культурних і психологічних бар'єрів. В українському контексті, де рівень готовності персоналу до прийняття технологічних змін може бути обмеженим, необхідно приділити особливу увагу потенційному опору з боку працівників. Включення в модель аналізу культурних аспектів дозволить не тільки виявити потенційні перешкоди, але й розробити підходи до зниження опору та посилення адаптації персоналу до змін.

Нарешті, доцільним є додавання блоку, що враховує зовнішні фактори, такі як макроекономічні, політичні та регуляторні умови, які впливають на цифрову трансформацію підприємств. В умовах постійних викликів, наразі причинених повномасштабною агресією з боку росії, а також з урахуванням регуляторних обмежень і політичних ризиків, критично важливо враховувати зовнішні чинники, які можуть як сприяти, так і стримувати процес трансформації. Цей блок дозволить підприємствам розробляти стратегії, що краще адаптовані до специфічних умов українського ринку.

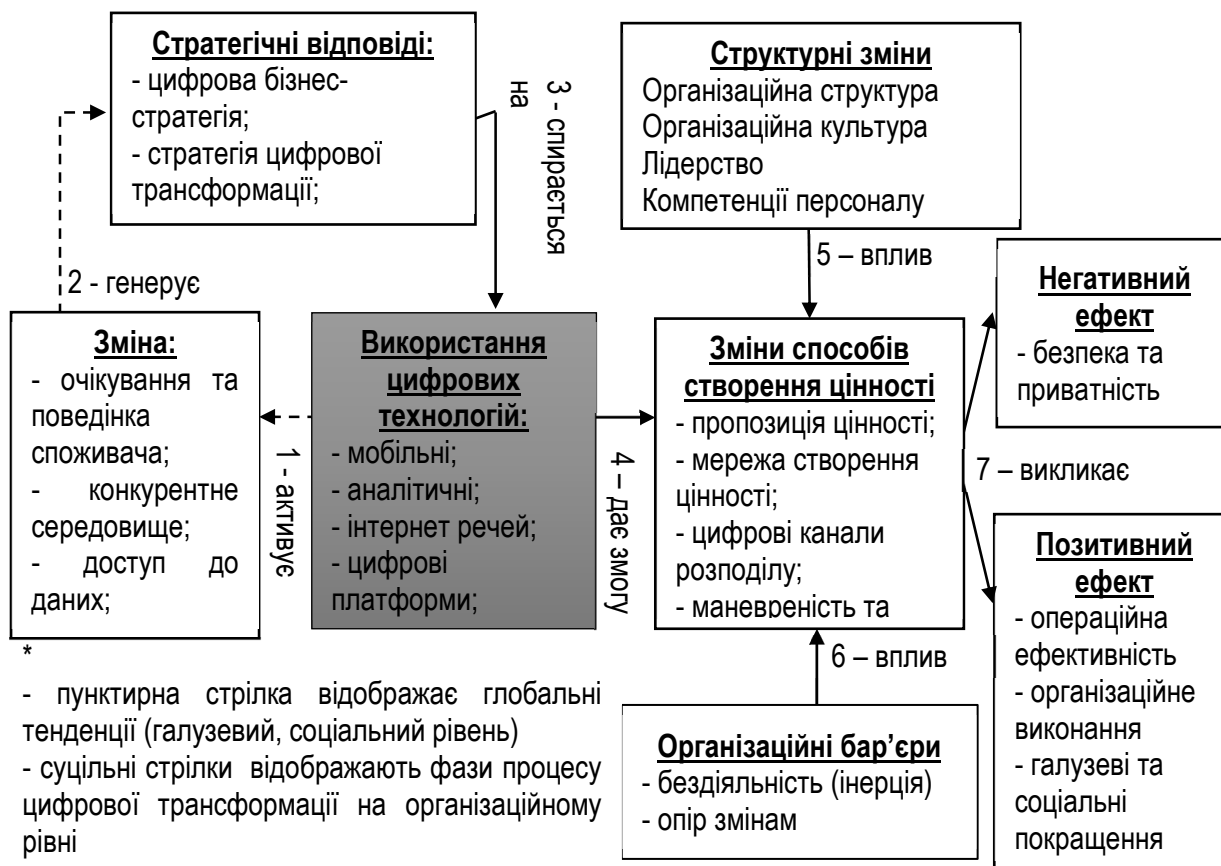


Рис. 1. Комплексна модель трансформації під впливом цифрових технологій за Г. Віалом

Джерело: побудовано автором на основі [1, с.129]

В умовах цифрового переходу, гіпер-цифровізація та активне використання мобільних технологій і соціальних мереж формують нову реальність для українського бізнесу. Трансформаційні процеси, що виходять за межі індивідуальних змін і охоплюють цілі галузі, створюють нові виклики для підприємств. Споживачі та співробітники з високим рівнем цифрових компетенцій руйнують традиційні межі бізнесу, спонукаючи компанії до переосмислення своїх підходів і адаптації до вимог сучасного цифрового середовища [6]. Аналіз сучасної економічної літератури дозволяє окреслити три основні шляхи трансформації бізнесу, які можуть бути втілені в реаліях українського економічного середовища (рис.2).

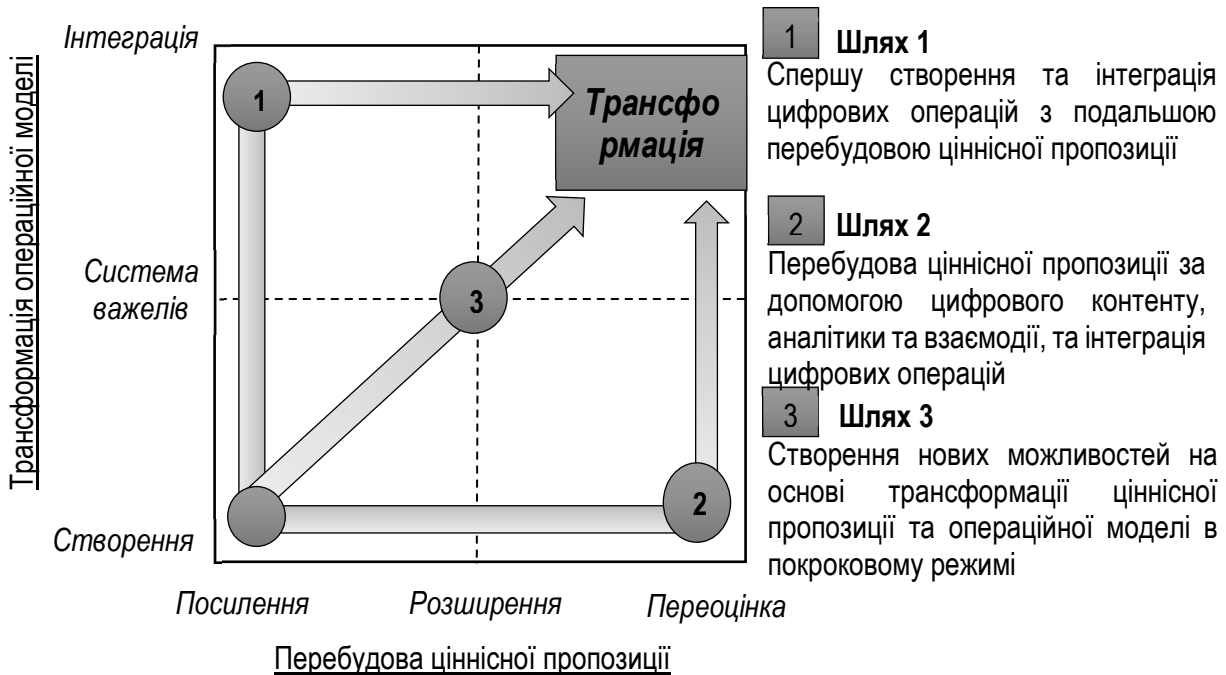


Рис. 2. Шляхи здійснення трансформації моделей бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [2-4, с.6]

Перший підхід передбачає перебудову операційної моделі через інтеграцію цифрових операцій. Це дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси та підвищити їхню гнучкість, що є особливо важливим для українських компаній у контексті економічної нестабільності та потреби у швидкому реагуванні на зміни ринку. Інтеграція цифрових операцій закладає основу для створення нової ціннісної пропозиції, яка відповідає вимогам цифрового ринку та дозволяє українським підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Другий підхід орієнтований на трансформацію самої ціннісної пропозиції, яка забезпечується завдяки використанню цифрових інструментів, таких як аналітика, персоналізований контент і нові формати взаємодії з клієнтами. Цей підхід дозволяє українським підприємствам надавати продукти і послуги, адаптовані під індивідуальні потреби кожного споживача, що підвищує рівень задоволеності клієнтів та зміцнює їхню лояльність. Такий підхід вимагає глибокого розуміння очікувань клієнтів та здатності працювати з великими обсягами даних, що є критично важливим для сучасних українських компаній, які прагнуть розвиватися в цифровому середовищі.

Нарешті, третій підхід – комплексна трансформація – є інтеграційним і поєднує обидва попередні шляхи. У контексті України, де зовнішні фактори часто вимагають високого рівня гнучкості та швидкої адаптації, цей підхід забезпечує цілісну перебудову як операційної моделі, так і ціннісної пропозиції. Комплексна трансформація дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, що підвищує їхню конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі. Цей підхід створює можливість для повного переосмислення бізнес-архітектури, що є особливо цінним у контексті економічного відновлення України.

Враховуючи три основні шляхи цифрової трансформації – інтеграцію цифрових операцій, перебудову ціннісної пропозиції та комплексну трансформацію, – доцільно розглянути ці підходи крізь призму інструменту «Канва бізнес-моделі» (Business Model Canvas) А. Остервальдера та І. Піньє [4-5]. Цей інструмент є одним із найпоширеніших у проєктуванні та структуризації бізнес-моделей і дозволяє глибше оцінити вплив цифрових технологій на кожен компонент моделі.

Варто зазначити, що епіцентром змін у безпосередня взаємодія компанії з клієнтом, де ключову роль відіграють компоненти ціннісної пропозиції та взаємовідносин. Взаємовідносини з клієнтами виступають ядром трансформаційних змін, основною метою яких є розширення та посилення зв'язків через цифрові канали. Компонент ціннісної пропозиції тісно пов'язаний із сегментом споживачів, і межа між ними стає менш помітною завдяки зростаючій ролі створення цінності, яка адаптується до змін в очікуваннях клієнтів[7-8].

Хвилі трансформаційних процесів охоплюють кожен елемент бізнес-моделі, а основою для формування ширших і стабільніших клієнтських відносин виступають канали збуту. У процесі трансформації виникає потреба в пошуку нових цифрових способів взаємодії, що дозволяють бізнесу виходити на глобальні ринки та ефективніше комунікувати з клієнтами. Зміни в ціннісній пропозиції та каналах збуту стимулюють появу нових видів діяльності, таких як управління цифровими каналами взаємодії та впровадження сучасних аналітичних інструментів для покращення ціннісної пропозиції [10, с.83].

Нові види діяльності часто базуються на залученні специфічних ресурсів, таких як дані чи алгоритми для аналітики, або ж потребують налагодження партнерських зв'язків для їх ефективного використання. Компонент доходів також зазнає змін унаслідок трансформації способів взаємодії з клієнтами, що може вимагати нових підходів до ціноутворення і служити основою для довгострокової співпраці, спрямованої на оптимізацію процесу покупки. Використання цифрових технологій сприяє оптимізації витрат, зокрема зменшенню граничних витрат на цифровий контент, підвищенню прозорості, можливості прогнозування та використанню мережових ефектів, що підсилюють загальну ефективність бізнес-моделі[8].

Враховуючи специфіку українського ринку та виклики цифрового переходу, пропонується адаптувати інструмент «Канва бізнес-моделі» з акцентом на локальні потреби та умови функціонування українських підприємств. Адаптована «Канва бізнес-моделі», подана на рис.3, враховує унікальні аспекти українського ринку, включаючи потребу в підтримці локальних виробників, орієнтацію на соціально відповідальних споживачів та підвищену увагу до цифрової безпеки. Використання цього шаблону дозволяє українським підприємствам систематизувати вплив цифрової трансформації на ключові елементи бізнес-моделі та максимально ефективно використовувати трансформаційний потенціал цифрових технологій.

8. Ключові партнери Технологічні компанії, університети, урядові програми підтримки, міжнародні грантові організації.	7. Ключові види діяльності Гнучке управління ланцюгом постачання, швидка адаптація до змін у законодавстві, використання цифрової аналітики та прогнозування для забезпечення стійкості бізнесу.	2. Ціннісна пропозиція Прозорість, локальна підтримка, орієнтація на соціальні та екологічні ініціативи, стійкість	4. Взаємини з клієнтами Довгострокові програми лояльності, підтримка в кризових ситуаціях, індивідуальні пропозиції	1. Сегмент споживачів Локальні потреби, підтримка національного виробника, акцент на соціально відповідальних споживачів.
	6. Ключові ресурси Дані про споживачів, кібербезпека, аналітика великих даних, віртуалізація ресурсів.		3. Канали збуту Використання мобільних застосунків, логістичні партнерства для доставки в регіони, онлайн-продажі	
9. Структура витрат Зниження витрат на операції через автоматизацію, інвестиції в цифрову інфраструктуру та безпеку.			5. Джерела доходу Диверсифікація доходів за рахунок підписки, платних мобільних сервісів, продажу даних, консультаційних послуг і виходу на нові ринки.	

Рис. 3. Адаптовані елементи «Канви бізнес-моделі» для українського бізнесу в умовах цифрового переходу

Джерело: побудовано автором на основі [4-5, 9]

Український бізнес поступово адаптує свої моделі під потреби сучасної економіки, використовуючи запропоновані в нашій адаптації «Канви бізнес-моделі» підходи. Хоча ці пропозиції, такі як орієнтація на локальні потреби, підтримка національного виробника, розвиток мобільних каналів збуту, акцент на соціальну відповідальність і стійкість, є відповіддю на специфічні реалії українського ринку, масштаб їх застосування поки що залишається обмеженим. Такі підходи переважно впроваджуються великими компаніями або інноваційно орієнтованими підприємствами, тоді як середній та малий бізнес часто обмежений у ресурсах для комплексної реалізації цих компонентів.

Попри те, що багато компаній використовують окремі елементи адаптованої «Канви бізнес-моделі», такі як підтримка лояльності клієнтів або співпраця з локальними постачальниками, повна інтеграція всіх запропонованих підходів все ще рідкість. Запропонована структура, дозволяє бізнесу підвищити конкурентоспроможність, адаптивність та стабільність у кризових умовах. Проте, щоб ці підходи стали основою для широкомасштабної трансформації, потрібні подальші інвестиції, підтримка інновацій та сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, які можуть використовувати цей інструмент для стійкого зростання.

Висновки. Отже, цифрова трансформація суттєво змінює бізнес-моделі, впливаючи на способи створення цінності, взаємодію з клієнтами та управління ресурсами. В українському контексті, де війна, економічні та соціальні виклики накладають додаткові

обмеження, адаптована «Канва бізнес-моделі» пропонує структуру для ефективного планування трансформаційних процесів. Запропоновані зміни, є відповіддю на особливості українського ринку. Попри те, що запропонована адаптація моделі вже знаходить застосування серед деяких представників бізнесу, її інтеграція у малий та середній бізнес стикається з певними бар'єрами.. Розширення цифрових підходів у малому та середньому бізнесі вимагає підтримки з боку держави, розвитку інноваційної інфраструктури та доступу до освітніх ресурсів, що забезпечить ширше впровадження запропонованих підходів.

На наш погляд, важливо розвивати науковий підхід до оцінки цифрової зрілості українських підприємств, що дозволить краще зрозуміти рівень готовності бізнесу до цифрової трансформації та окреслити наявні бар'єри. Водночас особливу увагу слід приділити аналізу зовнішніх факторів, таких як макроекономічні, політичні та регуляторні умови, що можуть сприяти або перешкоджати процесу трансформації.

Література

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. Volume 28, Issue 2, 2019, P.118-144
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Albino R. Understanding digital transformation in light of definitions, challenges and frameworks: a systematic literature review. Conference: Encontro de Administração da Informação da ANPAD. São Paulo. 2020. P. 1-10
3. Gomes J. G. C. et al. Management strategy and business models in the era of digital transformation. *South American Development Society Journal*. 2019. Vol. 5. №14. P. 252-272. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v5i14p252-270
4. Berman S. J. et al. Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical. IBM Institute for Business Value. 2011. C. 1-17.
5. Osterwalder, A. The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. 2004. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland. 172 p.
6. Osterwalder, A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010, John Wiley and Sons, 288p
7. Blaschke M., Cigaina M. et al. Designing Business Models for the Digital Economy. Springer International Publishing Switzerland 2017. DOI 10.1007/978-3-319-40967-2_6
8. Riss U., Cigaina M. Digital business modeling: a structural approach toward digital transformation. Version 2. SAP White Paper. 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.22643.73766/1
9. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press, 2014.
10. Walaszczyk L., Angelis K. et al. Business Models –compendium. Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute. 2018. 74 c.
11. Schallmo D., Williams C., Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer Science Business Media, LLC, 2018. 80 P.
12. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*. 2017. T. 21. №. 08.

References

1. Albino R. Understanding digital transformation in light of definitions, challenges and frameworks: a systematic literature review. Conference: Encontro de Administração da Informação da ANPAD. São Paulo. 2020. P. 1-10
2. Gomes J. G. C. et al. Management strategy and business models in the era of digital transformation. *South American Development Society Journal*. 2019. Vol. 5. №14. P. 252-272. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v5i14p252-270

3. Berman S. J. et al. Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical. IBM Institute for Business Value. 2011. C. 1-17.
4. Schallmo D., Williams C., Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer Science Business Media, LLC, 2018. 80 P.
5. Schallmo D., Williams C. A., Boardman L. Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. T. 21. №. 08.
6. Blaschke M., Cigaina M. et al. Designing Business Models for the Digital Economy. Springer International Publishing Switzerland 2017. DOI 10.1007/978-3-319-40967-2_6
7. Riss U., Cigaina M. Digital business modeling: a structural approach toward digital transformation. Version 2. SAP White Paper. 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.22643.73766/1
8. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press, 2014.
9. Walaszczyk L., Angelis K. et al. Business Models –compendium. Publishing House of the Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute. 2018. 74 c.
10. Osterwalder, A. The Business Model Ontology—A Proposition in a Design Science Approach. 2004. PhD Thesis, University of Lausanne, Switzerland. 172 p.
11. Osterwalder, A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 2010, John Wiley and Sons, 288p

Lisova R. M.

PhD in Economics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

DIGITAL TRANSITION AS A DRIVER OF BUSINESS MODEL TRANSFORMATION: CONCEPT AND IMPLEMENTATION PATHWAYS

This article examines the digital transformation of business models in the context of the digital transition, particularly within the Ukrainian framework. It analyzes key approaches and tools for digital transformation that enable companies to adapt their strategies and operational models to the challenges of the digital economy. As digital technologies change the ways of creating value, interacting with customers, and internal business processes, enterprises face the need to modernize their business models to maintain competitiveness and efficiency in the market.

Special attention is given to the adaptation of the Business Model Canvas, proposed by A. Osterwalder and I. Pigneur, to the conditions of the Ukrainian market. This tool, widely used in global practice, allows for a structured approach to building business models and evaluating the impact of digital technologies on their core components. The aim of the article is to explore the potential use of this tool for adapting Ukrainian enterprises to the new demands of the digital economy. The article discusses in detail the components of the adapted Business Model Canvas, taking into account the specifics of the Ukrainian market, including support for local producers, emphasis on social responsibility, and increased focus on cybersecurity.

Based on the analysis, the digital transformation requires a comprehensive approach that includes three main paths: the integration of digital operations, the restructuring of the value proposition, and the comprehensive transformation of business. At the same time, during the adaptation process, companies encounter various barriers, including socio-cultural and psychological factors, which may limit employees' readiness for change. The impact of external factors, such as economic, political, and regulatory conditions, is also crucial, requiring the development of tailored strategies for effective transformation.

As a result of the study, recommendations are made for the use of the adapted Business Model Canvas for Ukrainian enterprises, which will help them better integrate digital technologies into their strategies and business processes. The identified critical factors for successful adaptation and transformation provide practical recommendations for businesses of various sizes, particularly small and medium enterprises, in implementing digital solutions and supporting sustainable development in the face of continuous change.

Keywords: Digital transition, business model transformation, digitalization tools, business model canvas.