

УДК 658.1:004:687  
DOI: 10.60022/1-4SD

**Кади́ров Ельві́н Ескандерович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Kadyrov Elvin**

PhD student

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0009-0001-9433-8664

**Швецов Владислав Анатолійович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Shvetsov Vladislav**

PhD Student

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0009-0001-2424-9893

## СТРАТЕГІЧНА ДОРОЖНЯ КАРТА ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ШВЕЙНОЇ ГАЛУЗІ

**Анотація.** У статті досліджено процес цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств швейної галузі в умовах розвитку цифрової економіки та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що цифровізація виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств, особливо в умовах воєнних ризиків та порушення глобальних ланцюгів постачання.

Систематизовано основні бізнес-моделі підприємств швейної галузі, зокрема традиційні (експорт, локальне виробництво, аутсорсинг, B2B), інноваційні (D2C, виробництво на вимогу, індивідуальний пошив) та циркулярну модель. Визначено специфіку їх цифрової трансформації за ключовими бізнес-процесами: аудит і планування, розробка цифрових прототипів, виробництво, складування, логістика, маркетинг і продажі.

Розроблено комплексну дорожню карту цифрової трансформації, що передбачає поетапний перехід підприємств до цифрової зрілості через реалізацію коротко-, середньо- та довгострокових цілей. Особливу увагу приділено ролі внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також сегментації цільових аудиторій у формуванні цифрової екосистеми підприємства.

Доведено, що впровадження запропонованої дорожньої карти сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, зниженню ризиків перевиробництва, розвитку персоналізованого клієнтського досвіду та забезпеченню інтеграції підприємств у глобальні цифрові ланцюги створення вартості. Отримані результати мають практичне значення для підприємств швейної галузі, які прагнуть забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації економіки.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, бізнес-модель, швейна галузь, цифровізація, дорожня карта, Industry 4.0, ERP-системи, D2C, циркулярна економіка, бізнес-процеси.

## STRATEGIC ROADMAP FOR THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN GARMENT INDUSTRY ENTERPRISES

**Abstract.** The article examines the process of digital transformation of business models in garment industry enterprises under the conditions of the digital economy and increased environmental turbulence. It is substantiated that digitalization acts as a key factor in enhancing competitiveness, adaptability, and resilience of enterprises, particularly in the context of war-related risks and disruptions in global supply chains.

The main business models of garment enterprises are systematized, including traditional (export, local production, outsourcing, B2B), innovative (D2C, on-demand production, custom tailoring), and circular models. The specifics of their digital transformation are identified across key business processes: audit and planning, digital prototyping, production, warehousing, logistics, marketing, and sales.

A comprehensive strategic roadmap for digital transformation is developed, which involves a phased transition to digital maturity through the implementation of short-, medium-, and long-term goals. Special attention is paid to the role of internal and external stakeholders, as well as target audience segmentation in shaping the enterprise's digital ecosystem.

*It is proven that the implementation of the proposed roadmap contributes to improving business process efficiency, reducing overproduction risks, developing personalized customer experience, and ensuring integration into global digital value chains. The results obtained have practical significance for garment industry enterprises aiming to achieve sustainable development and competitive advantages in the digital economy.*

**Keywords:** digital transformation, business model, garment industry, digitalization, roadmap, Industry 4.0, ERP systems, D2C, circular economy, business processes.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства швейної галузі функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлено як глобальними викликами (цифровізація, зміна споживчих моделей), так і локальними факторами, зокрема воєнними ризиками та порушенням логістичних ланцюгів. Традиційні бізнес-моделі виробництва одягу втрачають ефективність, що актуалізує необхідність їх трансформації на основі цифрових технологій.

Проблема полягає у відсутності комплексного підходу до цифрової трансформації бізнес-моделей швейних підприємств, який би враховував специфіку різних моделей функціонування (експорт, локальне виробництво, аутсорсинг, D2C тощо), а також забезпечував поетапну інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси. Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств, їхньої стійкості та інтеграції у глобальні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання цифрової трансформації бізнес-процесів та бізнес-моделей активно досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, дослідження цифровізації економічних систем та її впливу на підприємства представлено у працях Л. Мельника та ін., де підкреслюється роль цифрових технологій як драйвера розвитку економіки [1]. Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із забезпеченням сталого розвитку та екологічної безпеки виробництва. Зокрема, у роботі О. В. Васильцової обґрунтовано складові екологічної безпеки продукції підприємств харчової промисловості, що дозволяє розглядати екологічні параметри як важливу складову конкурентоспроможності продукції та управління якістю [2]. Даний підхід є релевантним і для підприємств швейної галузі, особливо в контексті формування циркулярних бізнес-моделей та впровадження принципів екодизайну.

Вагомий внесок у розробку теоретичних засад бізнес-процесів зроблено у роботах А. Кононової [3], А. Теребуха [4], де визначено сутність та класифікаційні ознаки бізнес-процесів. Питання оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів розглянуто у працях Ю. Воржаквої [5], Є. Рудніченка [6], О. Ложачевської [7].

Цифрова трансформація як фактор сталого розвитку підприємств досліджується у роботах В. Нікітенко [8], Н. Костенюк [9], де акцент зроблено на впровадженні штучного інтелекту та цифрових платформ. Окрему увагу бізнес-моделям у цифрову епоху приділяють Loebbecke & Picot, Berman, Rachinger та ін., які доводять, що цифровізація є ключовим чинником інновації бізнес-моделей.

Попри значну кількість досліджень, недостатньо розробленими залишаються питання формування практично орієнтованих дорожніх карт цифрової трансформації саме для підприємств швейної галузі, що враховують специфіку їх бізнес-моделей та стейкхолдерів.

**Метою статті** є розроблення комплексної дорожньої карти цифрової трансформації бізнес-моделей підприємств швейної галузі з урахуванням специфіки їх функціонування, бізнес-процесів, стейкхолдерів та цільових аудиторій.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація підприємств швейної галузі в сучасних умовах виступає не лише інструментом підвищення ефективності окремих бізнес-процесів, а фундаментальним чинником зміни бізнес-моделей та формування нових джерел створення вартості. Узагальнення результатів дослідження теоретичних засад цифровізації, аналізу методичних підходів та оцінювання ефективності функціонування підприємств галузі дозволяє стверджувати, що ключовою умовою їх подальшого розвитку є формування комплексної дорожньої карти трансформації.

На відміну від традиційних підходів, сучасна цифрова трансформація не обмежується впровадженням окремих інформаційних систем або автоматизацією виробничих операцій. Вона передбачає зміну логіки функціонування підприємства, де цифрова зрілість стає визначальним фактором конкурентоспроможності. У цьому контексті цифрові технології інтегруються у всі етапи створення цінності – від проектування продукції до її утилізації в межах циркулярної економіки.

Особливістю трансформації є її нелінійний характер, що зумовлює залежність від типу бізнес-моделі, масштабів підприємства, рівня технологічного розвитку та цільових ринків. Саме тому доцільним є диференційований підхід до аналізу цифровізації через призму окремих бізнес-моделей, що дозволяє ідентифікувати специфічні вимоги до трансформації бізнес-процесів.

У межах дослідження систематизовано такі ключові бізнес-моделі підприємств швейної галузі:

- традиційні моделі (експорт, локальне виробництво, аутсорсинг, B2B);

- інноваційні моделі (індивідуальний пошив, виробництво на вимогу, D2C);
- циркулярна модель.

Кожна з них характеризується власною логікою цифрової трансформації, що визначає пріоритетність впровадження технологій, структуру бізнес-процесів та взаємодію зі стейкхолдерами.

Цифровізація моделі «Експорт» змінює традиційне уявлення про підприємство як локального виробника, трансформуючи його у повноцінного учасника глобальних цифрових ланцюгів поставок. У таких умовах ключовим фактором конкурентоспроможності стає не географічне розташування, а швидкість обміну даними та рівень інтеграції з міжнародними цифровими платформами.

На етапі аудиту та планування відбувається перехід від інтуїтивного вибору ринків до використання інструментів прогнозової аналітики на основі великих даних. Це дозволяє підприємствам оцінювати попит на продукцію в різних регіонах світу ще до початку виробництва. Одночасно здійснюється цифровий аудит відповідності, спрямований на перевірку готовності IT-інфраструктури до інтеграції з митними, податковими та логістичними системами інших країн.

Важливим етапом трансформації є впровадження цифрових прототипів продукції. Використання технологій 3D-дизайну та віртуальної примірки дозволяє відмовитися від фізичного пересилання зразків, що значно скорочує витрати та час розробки. Узгодження параметрів виробу здійснюється у цифровому середовищі, що забезпечує більш точну комунікацію між виробником та замовником.

Цифровізація логістичних процесів передбачає автоматизацію митного документообігу та інтеграцію з глобальними 3PL-провайдерами. Це дозволяє відстежувати переміщення товарів у режимі реального часу, мінімізувати затримки та підвищити прогнозованість поставок. Складські процеси трансформуються у динамічні логістичні вузли, де кожна одиниця продукції має цифровий ідентифікатор.

Значних змін зазнають також маркетинг і продажі. Традиційні виставки поступово замінюються цифровими шоурумами та B2B-платформами самообслуговування, що дозволяє іноземним партнерам формувати замовлення в онлайн-режимі з урахуванням актуальних залишків продукції.

На відміну від експортної моделі, цифровізація локального виробництва орієнтована на забезпечення гнучкості та швидкої реакції на зміну внутрішнього попиту. У цьому випадку ключовим завданням є синхронізація виробництва із реальними потребами споживачів.

На етапі планування відбувається впровадження систем прогнозової аналітики, що базуються на локальних даних. Це дозволяє оптимізувати закупівлі сировини та уникати надлишкових запасів. Формується цифрова екосистема взаємодії з місцевими постачальниками, що забезпечує скорочення логістичних витрат.

Цифрові прототипи використовуються як інструмент тестування попиту. Публікація 3D-рендерів у соціальних мережах дозволяє оцінити реакцію споживачів ще до запуску виробництва. Такий підхід мінімізує ризики та сприяє більш ефективному плануванню асортименту.

Виробничі процеси трансформуються через впровадження ERP-систем та інструментів ощадливого виробництва. Забезпечується контроль залишків у режимі реального часу, а використання QR-маркування дозволяє автоматизувати інвентаризацію.

У сфері логістики ключовою перевагою стає швидкість доставки. Інтеграція з локальними кур'єрськими сервісами забезпечує можливість доставки «день-у-день», що є важливим конкурентним фактором. Маркетингова діяльність переходить до використання гіперлокального таргетингу та CRM-систем. Персоналізація пропозицій базується на аналізі поведінки клієнтів, що сприяє формуванню лояльної спільноти навколо бренду.

Цифровізація моделі «Аутсорсинг» передбачає перехід від класичного виконання виробничих замовлень до інтеграції підприємства у глобальні цифрові виробничі екосистеми. У такій моделі підприємство виступає не самостійним суб'єктом, а частиною єдиного технологічного контуру замовника, що визначає високі вимоги до рівня цифрової зрілості.

На етапі аудиту та планування ключовим завданням є проведення цифрової оцінки виробничих потужностей, що дозволяє забезпечити прозорість завантаження виробничих ліній у режимі реального часу. Особливого значення набуває цифровий аудит соціальної відповідальності, який передбачає підтвердження відповідності міжнародним стандартам через відкриті цифрові звіти. Такий підхід є критично важливим для співпраці з глобальними брендами, які орієнтуються на ESG-критерії.

Процес цифрової трансформації прототипування характеризується глибокою інтеграцією із системами замовника. Підприємства відмовляються від паперових специфікацій на користь цифрових технічних пакетів та працюють безпосередньо у PLM-системах партнерів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни у дизайні продукції та мінімізувати помилки на етапі запуску виробництва.

Виробничі процеси зазнають суттєвої трансформації завдяки впровадженню систем цехового управління (SFC) та цифрового контролю якості. Поопераційний моніторинг забезпечує відстеження кожного виробу, а фіксація дефектів у цифрових журналах дозволяє формувати аналітику браку та підвищувати якість продукції.



У сфері складування та логістики цифровізація спрямована на забезпечення прозорості використання ресурсів. Облік давальницької сировини здійснюється в ERP-системах із високим рівнем точності, що дозволяє уникати розбіжностей у звітності. Інтеграція з логістичними системами замовника автоматизує процес відвантаження та формування супровідної документації.

Водночас маркетинг і продажі у цій моделі мають вторинний характер, оскільки основним інструментом конкурентоспроможності стає цифрова репутація підприємства, його технологічна сумісність та прозорість бізнес-процесів.

У B2B-сегменті цифрова трансформація спрямована на оптимізацію складних багатоетапних процесів взаємодії з партнерами шляхом їх автоматизації та підвищення прозорості. Основною цінністю для корпоративних клієнтів стає прогнозованість, швидкість обслуговування та мінімізація операційних ризиків.

На етапі аудиту та планування впроваджується аналітика великих даних для прогнозування попиту та сегментації партнерів. Це дозволяє оптимізувати обсяги виробництва та уникати дефіциту продукції на складах партнерів. Цифрові прототипи у цій моделі трансформуються у B2B-лукбуки та віртуальні презентації колекцій. Відмова від фізичних каталогів дозволяє партнерам оцінювати продукцію через інтерактивні інтерфейси, що значно прискорює процес прийняття рішень.

У сфері складування відбувається синхронізація залишків між виробником і партнером у режимі реального часу. Автоматизація резервування продукції дозволяє уникнути подвійних продажів та підвищує точність управління запасами. Логістичні процеси інтегруються з транспортними екосистемами, що забезпечує оперативне вирішення питань доставки, обміну та повернення товарів. Важливим елементом є впровадження цифрового супроводу реклаमाцій, що підвищує рівень сервісу. Маркетинг і продажі зазнають найбільшої трансформації через впровадження B2B-порталів самообслуговування. Використання технологій lead scoring дозволяє автоматично ідентифікувати перспективних партнерів та формувати індивідуальні комерційні пропозиції. Одночасно автоматизація створення контенту (фото, описи, специфікації) забезпечує швидкий запуск продажів у партнерських мережах.

Цифровізація індивідуального пошиву сприяє поєднанню традиційної майстерності з сучасними технологіями, формуючи новий рівень персоналізації продукту. У цій моделі ключовим є створення цифрового профілю клієнта, що акумулює інформацію про його антропометричні параметри, уподобання та історію замовлень.

На етапі прототипування використовується 3D-сканування тіла та параметричні лекала, що автоматично адаптуються до індивідуальних характеристик клієнта. Віртуальна примірка дозволяє оцінити посадку виробу ще до його фізичного виготовлення, що значно скорочує кількість примірок.

Виробничі процеси трансформуються через впровадження цифрових систем управління замовленнями. Використання QR-ідентифікації забезпечує відстеження кожного виробу на всіх етапах виготовлення, що підвищує точність виконання замовлень.

Особливістю цієї моделі є мінімальна роль складських процесів, оскільки продукція виготовляється під конкретного клієнта. Водночас маркетинг і продажі активно використовують цифрові інструменти, зокрема 3D-конфігуратори та системи рекомендацій на основі штучного інтелекту. Це дозволяє формувати унікальний клієнтський досвід та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Модель виробництва на вимогу передбачає принципову зміну логіки функціонування підприємства, де виробництво ініціюється після здійснення замовлення. Такий підхід дозволяє мінімізувати складські запаси та уникнути перевиробництва.

На етапі планування впроваджується гнучке (Agile) управління виробничими процесами, що дозволяє оперативно реагувати на надходження замовлень. Ключовим елементом є автоматизація переходу від цифрового замовлення до виробництва (Digital-to-Pattern). Цифрові прототипи у цій моделі виконують функцію інструменту продажів. Фотореалістичні рендери дозволяють клієнтам приймати рішення про покупку без наявності фізичного зразка. Виробничі процеси організовуються за принципом виготовлення одиничних виробів. Використання цифрового друку на тканині та автоматизованого розкрою забезпечує високу гнучкість та ефективність.

Складування у цій моделі практично відсутнє, оскільки продукція не накопичується, а одразу передається клієнту. Логістичні процеси оптимізуються за рахунок скорочення часу між виробництвом і доставкою. Маркетинг і продажі базуються на аналізі даних про поведінку споживачів та використанні концепції data-driven drop system. Це дозволяє формувати обмежені колекції, орієнтовані на актуальний попит.

Цифрова трансформація моделі D2C спрямована на усунення посередників між виробником і кінцевим споживачем та формування персоналізованого клієнтського досвіду. У цьому контексті ключовим ресурсом підприємства стають дані про клієнтів, що дозволяють прогнозувати їх поведінку та формувати індивідуалізовані пропозиції. На етапі аудиту та планування впроваджуються платформи клієнтських даних (Customer Data Platform, CDP), що забезпечують інтеграцію інформації

з різних каналів взаємодії зі споживачем. Аналіз показника довічної цінності клієнта (LTV) дозволяє оптимізувати маркетингові витрати та підвищити ефективність залучення аудиторії.

Процес цифрового прототипування у D2C-моделі трансформується в інструмент активного продажу. Використання високоточних візуалізацій, AR-фільтрів та віртуальних дзеркал дозволяє клієнтам «взаємодіяти» з продуктом у цифровому середовищі, що знижує невизначеність під час прийняття рішення про покупку.

Складські процеси інтегруються з електронною комерцією, забезпечуючи синхронізацію залишків у режимі реального часу. Впровадження автоматизованих систем сортування та обробки замовлень дозволяє підвищити швидкість виконання операцій.

Логістика орієнтована на формування прозорого клієнтського досвіду. Системи трекінгу забезпечують інформування клієнта про статус замовлення на кожному етапі доставки, що сприяє підвищенню довіри до бренду. Маркетингова діяльність базується на використанні алгоритмів штучного інтелекту, що забезпечують гіперперсоналізацію пропозицій. Важливу роль відіграє соціальна комерція, де продажі інтегруються безпосередньо в соціальні мережі, а маркетинг впливу виступає ключовим каналом просування.

Циркулярна модель передбачає перехід від лінійної логіки «виробництво – споживання – утилізація» до замкненого циклу використання ресурсів. У цьому контексті цифрові технології виступають основою для забезпечення прозорості та керованості життєвого циклу продукції. На етапі планування впроваджуються принципи еко-дизайну та системи відстеження походження сировини. Це дозволяє забезпечити відповідність екологічним стандартам та сформувати основу для подальшої цифрової звітності. Цифрове прототипування включає створення цифрового паспорту продукту (Digital Product Passport), який містить інформацію про склад матеріалів, технологію виробництва та можливості переробки. Такий підхід забезпечує простежуваність продукції на всіх етапах її життєвого циклу.

У сфері складування впроваджуються системи збору та сортування вживаних виробів. Автоматизація цих процесів дозволяє ефективно розподіляти продукцію на категорії: повторний продаж, переробка або утилізація. Маркетинг і продажі у циркулярній моделі орієнтовані на розвиток нових форматів споживання, зокрема оренди одягу, підписок та платформ перепродажу. Використання цифрових інструментів для оцінки екологічного впливу дозволяє формувати у споживачів усвідомлену поведінку. Ефективність цифрової трансформації підприємств швейної галузі значною мірою залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішні стейкхолдери забезпечують впровадження технологій та адаптацію бізнес-процесів, тоді як зовнішні формують вимоги до рівня цифрової зрілості підприємства.

Для систематизації ролей ключових учасників цифрової трансформації доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці.

Таблиця 1

## Роль ключових стейкхолдерів у цифровій трансформації підприємств швейної галузі

| Група стейкхолдерів | Представники            | Основні функції у цифровій трансформації                      |
|---------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Внутрішні           | IT-спеціалісти          | Інтеграція ERP, CRM, PLM; забезпечення кібербезпеки           |
|                     | Дизайнери, конструктори | Створення 3D-прототипів, цифрових колекцій                    |
|                     | Виробничий персонал     | Робота з цифровими інструкціями та автоматизованими системами |
|                     | Менеджери проєктів      | Координація цифрових змін, управління ресурсами               |
|                     | Маркетологи             | Аналіз даних, персоналізація комунікації                      |
| Зовнішні            | Баєри, маркетплейси     | Цифрова інтеграція продажів, управління попитом               |
|                     | Логістичні оператори    | Забезпечення трекінгу та швидкості доставки                   |
|                     | Постачальники           | Надання цифрових даних про сировину                           |
|                     | Платіжні системи        | Забезпечення цифрових транзакцій                              |
| Глобальні           | Міжнародні бренди       | Формування вимог до цифрової прозорості                       |
|                     | Аудитори                | Контроль відповідності ESG-стандартам                         |
|                     | Екологічні регулятори   | Встановлення вимог до циркулярної економіки                   |

*Джерело: складено автором*

На основі аналізу бізнес-моделей та ролей стейкхолдерів формується стратегічна дорожня карта цифрової трансформації, що передбачає поетапний перехід підприємства до цифрової зрілості.

У короткостроковій перспективі основним завданням є створення базової цифрової інфраструктури, що включає впровадження ERP-систем, оцифрування бізнес-процесів та підготовку персоналу до роботи з новими технологіями.

Середньострокова перспектива передбачає інтеграцію цифрових систем та їх поширення на виробничі процеси. Важливими напрямками є впровадження CRM-систем, автоматизація логістики та розвиток цифрових каналів продажів. Довгострокові цілі пов'язані з досягненням високого рівня цифрової зрілості, що дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, зокрема виробництво на вимогу та циркулярну економіку. Особливе значення має використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Таким чином, реалізація дорожньої карти забезпечує трансформацію підприємства зі звичайного виробника у високотехнологічну компанію, інтегровану у цифрову екосистему.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація підприємств швейної галузі є комплексним, багатовекторним процесом, який охоплює всі ключові бізнес-процеси та передбачає фундаментальну зміну бізнес-моделей. Доведено, що впровадження цифрових технологій не обмежується автоматизацією окремих операцій, а формує нову логіку створення цінності, засновану на використанні даних, інтеграції систем та персоналізації взаємодії зі споживачами.

Систематизація бізнес-моделей підприємств швейної галузі дозволила виділити традиційні, інноваційні та циркулярні моделі, для кожної з яких характерні специфічні напрями цифрової трансформації. Встановлено, що для експортно орієнтованих та аутсорсингових моделей ключовими є інтеграція у глобальні цифрові ланцюги постачання, використання PLM-систем та забезпечення прозорості виробництва. Натомість для моделей D2C, індивідуального пошиву та виробництва на вимогу визначальним є формування персоналізованого клієнтського досвіду на основі технологій штучного інтелекту, 3D-моделювання та доповненої реальності.

Обґрунтовано, що ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від узгодженості дій внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Внутрішні стейкхолдери забезпечують впровадження цифрових рішень та адаптацію бізнес-процесів, тоді як зовнішні формують вимоги до рівня цифрової зрілості підприємства, зокрема у сфері логістики, фінансів та екологічної відповідальності. Визначено, що формування цифрової екосистеми підприємства є критично важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності.

У роботі розроблено стратегічну дорожню карту цифрової трансформації, що передбачає поетапний перехід підприємств до цифрової зрілості через реалізацію коротко-, середньо- та довгострокових цілей. Доведено, що впровадження такої дорожньої карти дозволяє системно структурувати процес цифровізації, пріоритезувати інвестиції та мінімізувати ризики, пов'язані з трансформаційними змінами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами швейної галузі для формування власних стратегій цифрового розвитку, підвищення ефективності бізнес-процесів та інтеграції у глобальні ринки. Запропонований підхід дозволяє зменшити рівень перевиробництва, оптимізувати логістичні процеси, підвищити рівень персоналізації продукції та забезпечити стійкість підприємств в умовах кризових явищ, зокрема воєнних ризиків.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних методів оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств швейної галузі, а також із моделюванням економічної ефективності впровадження окремих цифрових технологій у різних бізнес-моделях.

### Література

1. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдов'єва Ю.М., Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство 2020. С. 928. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_45/Leonid\\_Hr\\_Melnyk\\_Oleksandra\\_I\\_Karintseva\\_Oleksandr\\_V\\_Kubatko\\_Iryna\\_M\\_Sotnyk\\_Yuliia\\_M\\_ZavdovievaDigitization\\_of\\_Economic\\_S.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_45/Leonid_Hr_Melnyk_Oleksandra_I_Karintseva_Oleksandr_V_Kubatko_Iryna_M_Sotnyk_Yuliia_M_ZavdovievaDigitization_of_Economic_S.pdf).
2. Васільцова О. В. Складові екологічної безпеки продукції хлібопекарських підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 6. С. 86–95. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/955>
3. Verkhoglyadova, N. I., Kononova, I. V., Morozova, Ye. P., Brovko, L. I., & Ostapenko, T. M. (2023). Methodology for assessing the influence of external and internal factors on the development of the digital economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (3), 125–130. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/125>
4. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.13>
5. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах industry 4.0. в умовах воєнного стану. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>
6. ГАВЛОВСЬКА, Н., ЗАКУСИЛО, В., РУДНІЧЕНКО, Є., & БРЕЦЬКО, Н. (2023). СУЧАСНІ

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 75-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>

7. Ложачевська О. Реінжиніринг бізнес-процесів в українському підприємстві. *Економіка України*. 2006. № 9. С. 92–93.

8. Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г. Модель цифрової трансформації економіки як чинник сталого, справедливого та інклюзивного розвитку. *Humanities Studies*. 2022. № 13(90). DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15>

9. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Цифрова трансформація як основа розвитку публічного управління та адміністрування. *Наукові перспективи*. 2021. № 5(11). С. 186–194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-186-194](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-186-194)

### References

1. Melnyk L.H., Karintseva O.I., Kubatko O.V., Sotnyk I.M., Zavdovieva Yu.M, Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh system ta liudskyi kapital: pidpriemstvo, rehion, narodne hospodarstvo 2020. S. 928. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_45/Leonid\\_Hr\\_Melnyk\\_Oleksandra\\_I\\_Karintseva\\_Oleksandr\\_V\\_Kubatko\\_Iryna\\_M\\_Sotnyk\\_Yuliia\\_M\\_Zavdovieva/Digitization\\_of\\_Economic\\_S.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_45/Leonid_Hr_Melnyk_Oleksandra_I_Karintseva_Oleksandr_V_Kubatko_Iryna_M_Sotnyk_Yuliia_M_Zavdovieva/Digitization_of_Economic_S.pdf).

2. Vasiltsova O. V. Skladovi ekolohichnoi bezpeky produktii khlibopekarskykh pidpriemstv. *Naukovi horyzonty*. 2018. № 6. S. 86–95. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/955>

3. Verkhoglyadova, N. I., Kononova, I. V., Morozova, Ye. P., Brovko, L. I., & Ostapenko, T. M. (2023). Methodology for assessing the influence of external and internal factors on the development of the digital economy. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (3), 125–130. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/125>

4. Terebukh A. A., Rusyn-Hrynyk R. R., Pidvalnyi M. V. Biznes-protsezy pidpriemstva: sut ta klasyfikatsiini oznaky. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.13>

5. Vorzhakova Yu. P., Sytnyk N. I., Perminova S. O. Optymizatsiia biznes-protsezyv pidpriemstv na zasadakh industry 4.0. v umovakh voiennoho stanu. *Elektronnyi zhurnal "Efektivna ekonomika"*. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>

6. HAVLOVSKA, N., ZAKUSYLO, V., RUDNICHENKO, Ye., & BRETsKO, N. (2023). SUCHASNI PIDKHODY DO UPRAVLINNIa ROZVYTKOM PIDPRYIEMSTVA. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 75-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11>

7. Lozhachevska O. Reinzhyrnirynh biznes-protsezyv v ukrainskomu pidpriemnyystvi. *Ekonomika Ukrainy*. 2006. № 9. S. 92–93.

8. Nikitenko V. O., Metelenko N. H. Model tsyfrovoy transformatsii ekonomiky yak chynnyk staloho, spravedlyvoho ta inkliuzyvnoho rozvytku. *Humanities Studies*. 2022. № 13(90). DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-15>

9. Pihariiev Yu., Kosteniuk N. Tsyfrova transformatsiia yak osnova rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia. *Naukovi perspektyvy*. 2021. № 5(11). S. 186–194. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5\(11\)-186-194](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5(11)-186-194)