

## ОТ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ К ЭКОСИСТЕМЕ: УЧАСТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ПЛАТФОРМЕННЫХ МОДЕЛЯХ

Грицевич С. А., старший преподаватель  
Белорусский национальный технический университет  
Минск, Республика Беларусь

**Аннотация.** Современные бизнес-экосистемы формируют новые модели ценности, основанные на взаимодействии предприятий разного технологического уровня. Интеграция низкотехнологичных предприятий и высокотехнологичного сектора, предлагающих взаимодействие с цифровыми платформами, позволяет перейти от линейной цепочки добавленной стоимости к динамичной сети совместного создания ценности. В такой модели традиционные предприятия выступают не только производственными партнерами, но и активными участниками инновационного процесса.

В мировой практике именно платформенные решения становятся ядром экосистем в бизнесе [1], обеспечивая обмен данными, использование открытых инноваций, гибкость и адаптивность. Для предприятий легкой промышленности, традиционно ориентированных на массовое производство, участие в платформенных моделях открывает новые возможности: кастомизацию, интеграцию с цифровыми сервисами и обретение новых конкурентных преимуществ.

Встраивание предприятий легкой промышленности в платформенные экосистемы требует стратегической адаптации, а не радикальной перестройки. Швейные и текстильные предприятия могут выступать в экосистемной модели межорганизационных взаимодействий в нескольких ключевых ролях:

- надежный производственный партнер, обеспечивающий оперативное выполнение заказов через цифровые каналы;
- локальный производственный хаб, сокращающий логистические издержки и ускоряющий реакцию на запросы рынка;
- инновационный интегратор, внедряющий цифровые инструменты управления;
- поставщик кастомизированных изделий, отвечающий на тренд массовой персонализации;
- эксперт по устойчивому производству, формирующий ценность через экологические и социальные практики.

Опираясь на мировой опыт межорганизационных взаимодействий с участием цифровых инструментов, следует выделить два базовых сценария интеграции для совместного создания ценностного предложения:

1. «Традиционный продукт + цифровая услуга» (например, физические изделия дополняются сервисами кастомизации, обратной связи и цифровой логистики и др.).
2. «Цифровой продукт + физическая услуга» (например, виртуальные примерочные и онлайн-консультации соединяются с ателье и индивидуальным пошивом и др.).

Оба варианта создают гибридные бизнес-модели, где ценность рождается на стыке материального производства и цифровой инфраструктуры. В формировании бизнес-экосистемы как новой формы взаимодействия участвуют не только производители и ИТ-компании, но и дизайнеры, логистика, маркетинг, финансовые партнеры, а также пользовательские сообщества. Это позволяет превысить границы классической цепочки поставок и создавать комплексное ценностное предложение.

В модели, где совместно созданное ценностное предложение выступает в качестве традиционного продукта и цифровой услуги, предприятие легкой промышленности

сохраняет свою производственную специализацию, но дополняет ее цифровыми сервисами. Через платформу клиенты получают доступ к кастомизации изделий, выбору тканей, фасонов и декоративных элементов. Заказы поступают напрямую в производственную систему, что позволяет оперативно запускать мелкосерийное производство. Преимущества будут заключаться в расширении рыночного охвата за счет цифровых каналов; снижении транзакционных и складских издержек; повышении лояльности клиентов через персонализированный сервис; возможности интеграции ESG-практик и отслеживания их эффективности. Швейное или текстильное предприятие становится не просто исполнителем заказа, а активным участником цифровой цепочки, способным адаптировать продукт под индивидуальные запросы.

В модели, где совместно созданное ценностное предложение выступает в качестве цифрового продукта с дополняющей его физической услугой, цифровая платформа выступает как основное средство взаимодействия с клиентом: виртуальные примерочные, стилистические редакторы, онлайн-консультации. Физическая услуга предоставляется швейным предприятием в виде индивидуального пошива, примерок и доработки изделий. Такое сочетание позволяет создать омниканальный клиентский опыт, где цифровая интерактивность дополняется высоким качеством традиционного сервиса. Преимущества для традиционного предприятия легкой промышленности будут отражены в усилении бренда через персонализированное взаимодействие; позиционировании в премиальном сегменте; участии в создании уникального продукта, формируемого совместно с клиентом; в росте доверия и вовлеченности аудитории. Текстильные и швейные предприятия в данном сценарии обеспечивают адаптацию виртуального дизайнера к реальному материалу, усиливая ценность конечного изделия.

В двух предложенных вариантах взаимодействий предприятие легкой промышленности интегрируется в сеть создания стоимости, где цифровые технологии усиливают его традиционные преимущества. В модели с традиционным продуктом и цифровой услугой акцент делается на кастомизации и оптимизации производственной цепочки, а в модели с цифровым продуктом и физической услугой – на создании интерактивного опыта и персонализированном сервисе в реальном пространстве.

Каждая из представленных моделей позволяет не только повысить конкурентоспособность предприятия, но и создать дополнительную синергию с другими участниками экосистемы – будь то дизайнеры, логистические и маркетинговые компании или ИТ-партнеры. Такой подход расширяет возможности для инноваций, оперативной адаптации к требованиям рынка и формирования устойчивого преимущества в условиях быстро меняющейся цифровой среды.

Таким образом, интеграция предприятий легкой промышленности в платформенные модели демонстрирует переход от линейной логики «производство-заказ» к динамичной сети совместного создания ценности. Такая экосистема усиливает конкурентоспособность отрасли, обеспечивает адаптивность к цифровым вызовам, и в перспективе именно синергия низкотехнологичных и высокотехнологичных участников станет ключевым фактором развития глобальных бизнес-экосистем.

#### **Список использованных источников**

1. Грицевич, С. А. Методологические основы формирования экосистемного подхода: теоретический анализ / С. А. Грицевич // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2022. – № 1(33). – С. 39–49.