

## **DISRUPT FRAMEWORK ЯК ОСНОВА ПОБУДОВИ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПІДРИВНИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

<https://doi.org/>

© Руда М. В., 2022

**Викладено результати дослідження у сфері побудови бізнес-моделі підприємства в умовах сталого розвитку із упровадженням інновацій. Висвітлено роль підривних інновацій у реінжинірингу бізнес-процесів. Наведено концепцію 4P інновацій, здійснено класифікацію інновацій за рівнем технологічної новизни і впливом на ринок. Описано основні типи циркулярних бізнес-моделей (циклічні, подовжуючі, інтенсифікуючі, дематеріалізуючі). Окреслено базові характеристики DISRUPT framework для підприємств, що створюють продукти/послуги для циркулярної економіки.**

**Ключові слова:** сталий розвиток; циркулярна економіка; бізнес-модель; підривні інновації; продуктові стратегії; DISRUPT framework.

### **Постановка проблеми**

Згідно із вектором сталого розвитку істотно змінюються сучасні підходи до ведення бізнесу, враховуються екологічні та суспільні аспекти. Водночас актуалізується необхідність коригування (або й розроблення нової) бізнес-моделі на засадах інновацій. Економіка замкненого циклу, або ж циркулярна економіка, що має на меті мінімізацію відходів та підвищення ресурсоефективності, найбільше відповідає сучасним екологічним тенденціям. Саме упровадження принципів циркулярної економіки здатне сьогодні забезпечити синтез економічних, соціальних та екологічних механізмів досягнення поставлених цілей підприємства в умовах сталого розвитку.

Актуальність вибраної теми зумовлена зростанням ролі екологічного чинника у побудові бізнес-процесів компаній у всьому світі. Для забезпечення сталого розвитку та нарощування збалансованого потенціалу підприємства в сучасних умовах глобалізованої економіки необхідно постійно удосконалювати методи і механізми управління постачанням, виробництвом та збутом товарів (послуг), максимально беручи до уваги необхідність екологізації бізнесу.

Головними драйверами трансформації під час упровадження циркулярних бізнес-моделей можуть стати підприємства і компанії, що визначають динаміку економічного зростання у кожній індустрії. В умовах нарощування виробничих темпів найдоречніше впроваджувати стратегії циркулярної форми взаємодії у промисловості та сфері послуг. Водночас поступова адаптація в умовах внутрішньої та зовнішньої підтримки здатна покращити функціонування підприємств на мікро- і макрорівні, зміцнивши їх відповідь на екологічні виклики.

Сьогодні надзвичайно важливо розробляти бізнес-модель компанії на засадах інновацій та орієнтуватися на глобальні цілі сталого зростання. Це сприятиме переходу економіки України від сировинної моделі до циркулярної економіки, як це відбувається в останні десятиліття у країнах ЄС [1, 5].

Зазначимо, що впровадження принципів економіки замкненого циклу спирається не тільки на інноваційні рішення, а й на співпрацю з іншими компаніями, учасниками ринку й органами державної влади з метою реалізації спільних проєктів. Проте саме DISRUPT Framework (бізнес-модель, в основу якої покладено проривні інновації) здатна забезпечити істотні економічні вигоди у довгостроковій перспективі як для підприємства, так і для галузі, і звісно ж, для суспільства.

### **Актуальність дослідження**

Істотним сповільнювальним фактором в активізації процесів адаптації екологічних стратегій і циркулярних сценаріїв модифікації бізнес-одиниць є численні бар'єри. Вони можуть бути спричинені багатьма факторами: недостатнім потенціалом підприємства за зовнішніми оцінками, невиправданими ризиками, зміною рівня прибутковості тощо. Загалом можна виділити такі перешкоди:

- технологічні (інноваційні технології);
- економічні (високі інвестиційні витрати і тривалий період окупності розвитку циркулярних бізнес-моделей);
- правові (відсутність розвиненого екологічного законодавства і вимог до сертифікації продукції, особливо у разі виходу на ринки ЄС).

Маємо усвідомлювати, що використання інструментарію DISRUPT у процесі виробництва продуктів у межах циркулярних бізнес-процесів актуальне, проте не для усіх підприємств доступне, з огляду на відсутність знань і досвіду. Менеджери потребують чітких інструкцій щодо проектування, рішення щодо вхідних даних, використання та закінчення терміну служби продукту, життєздатності бізнес-моделі та співпраці у глобальному ланцюгу поставок, а також у використанні цифрових технологій для забезпечення циркулярності. Основні стратегії сталого розвитку повинні бути безпосередньо пов'язані із показниками ефективності, які відображають фізичні обсяги використовуваних матеріалів, води або викидів.

### **Формулювання цілей статті**

Мета дослідження – аналізування глобальних трендів сталого розвитку та специфіки упровадження циркулярних бізнес-моделей, зокрема інструментарію DISRUPT на основі підричних інновацій. У статті зроблено спробу продемонструвати можливість об'єднання в одній бізнес-системі вимог щодо сталого розвитку та конкурентних переваг інноваційних технологій.

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

У ході дослідження внаслідок теоретичного узагальнення, аналітичного зіставлення і моделювання було розглянуто зарубіжний та вітчизняний досвід проектування циркулярних бізнес-моделей на засадах підричних інновацій, адаптації бізнес-процесів до принципів сталого розвитку.

Європейська комісія прагне забезпечити узгодженість промислової, екологічної, кліматичної та енергетичної політики для створення оптимального бізнес-середовища для сталого зростання, створення робочих місць та інновацій. Комісія розробила амбітну програму трансформації економіки ЄС у циркулярну економіку, де вартість продуктів і матеріалів зберігається якомога довше, що забезпечує великі економічні вигоди. Комісія також підтримує європейську промисловість у переході до кліматично нейтральної економіки та підвищує енергоефективність продуктів через законодавство про екодизайн [1–4].

У березні 2020 р. Єврокомісія оприлюднила новий план щодо циркулярної економіки. Для бізнесу спільна робота над створенням основи для сталих продуктів відкриває нові можливості в ЄС і за його межами, зокрема для України [5].

Фактично, йдеться про реорганізацію бізнесу, зміну бізнес-моделі, враховуючи цінності та інновації. А. Остервальдер та І. Піньє, автори інноваційних бізнес-моделей [6], стверджують, що ціннісна пропозиція (як ядро бізнес-моделі) є причиною того, чому споживачі звертаються до однієї

компанії, віддаючи їй перевагу над іншою. Така пропозиція вирішує певну проблему клієнта, задовольняє його потребу. Кожна ціннісна пропозиція складається із оптимального пакета продуктів і/або послуг, що допомагає задовольняти вимоги певного сегмента ринку. А ринок сьогодні активно вимагає, щоб в асортименті компаній були інноваційні продукти, хоча споживачі водночас моніторять соціальну відповідальність бізнесу.

Натомість циркулярна бізнес-модель – це узагальнювальний термін для абсолютно різних бізнес-моделей, які прагнуть до використання меншої кількості матеріалів і ресурсів для виробництва продуктів та послуг, а також продовження терміну служби наявних продуктів та послуг за допомогою ремонту та відновлення, перероблення і повторного використання. Отже, інноваційні бізнес-моделі циркулярної економіки виникають і розвиваються, насамперед, в урбанізованому та екологічно відповідальному середовищі й спрямовані на послаблення залежності від матеріальних ресурсів, підвищення ефективності та збільшення прибутку [7].

Практики стверджують: щоб бути конкурентоспроможними на сучасному ринку, компаніям необхідно формувати інноваційну інфраструктуру, зокрема інструменти, системи, людей, культуру та бізнес-процеси. Швидкі темпи технологічних інновацій і досягнення конкурентоспроможності в нашій глобальній економіці найкраще ілюструє такий приголомшливий факт: лише 52 компанії залишаються у списку Fortune 500 (у якому 500 найбільших компаній за річним доходом) з моменту його створення в 1955 р. [8].

Проте багатьом організаціям важко отримати ефективні результати від інноваційних зусиль. Команди витрачають ресурси, а менеджери спостерігають, як інші фірми збільшують свою конкурентну перевагу, відкриваючи інновації в своїй галузі або на нових ринках. Коли інноваційні зусилля невдалі, може бути складно створити організаційний імпульс для повторного інвестування в майбутні починання.

Інновації – це безперервний процес, що передбачає надання клієнтам інновації як послуги, із об'єднанням потрібних людей, процесів та інструментів.

“Якість” і “реінжиніринг” були найважливішими складовими ділового світу 80-х і 90-х років ХХ ст., проте підривні інновації стали однією із головних парадигм сучасного світу. Ефективність, продуктивність і адаптивність залишаються найважливішими характеристиками реінжинірингу бізнес-процесів, що передбачає досягнення нових цілей у результаті перебудови бізнес-процесів підприємства на основі інновацій [9].

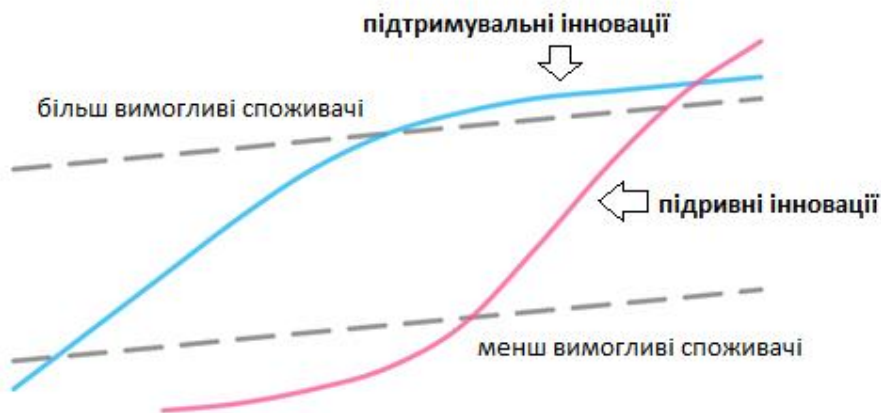
### **Виклад основного матеріалу**

Загалом потрібно розуміти, що такі лідери індустрій, як Netflix, AiRBnB, Amazon або Apple, успішно реалізують на практиці теорію підривних інновацій, але водночас засновники цих компаній часто робили це несвідомо, просто втілюючи у життя креативні ідеї.

Підривні інновації (англ. *Disruptive innovation*) – це інновації, які змінюють співвідношення цінностей у ринковому середовищі. Продукти, які існують, стають неконкурентоздатними просто тому, що параметри, на яких раніше ґрунтувалася конкуренція, стають не такими важливими [10]. Такі інноваційні технології, які ліквідують або зменшують залежність від невідновлюваних природних ресурсів, істотно поліпшують якість життя або забезпечують технологічний перехід у користуванні певним продуктом (послугою). Основними критеріями є: велика потенційна потреба людства або великої кількості користувачів; висока доступність для кожного; порівняно низька вартість. Відмінності між підривними і підтримувальними інноваціями відображено на рис. 1.

Зауважимо, що термін “підривний” хибно ототожнюють з одномоментною, новою, яскравою подією. Натомість Клейтон Крістенсен [11] пояснює, що підривні інновації – це процес перерозподілу ресурсів, зміни смаків та уподобань споживачів та потенційних клієнтів, постійних змін у технологіях. Автор теорії узагальнює, що в результаті цього процесу виготовляють доступніші та дешевші товари. Новий товар спершу здобуває незначну частку ринку, яка зростає поступово, відтак витісняє

великих гравців. Отже, теорія підривних інновацій допомагає компанії правильно вибрати стратегію розвитку, прогнозувати поведінку конкурентів та власної компанії.



*Рис. 1. Відмінності між підривними і підтримувальними інноваціями залежно від рівня вимогливості споживачів [10]*

Клейтон Крістенсен [12] пояснює такий феномен: іноді великі компанії, які, можливо, використовують хороші бізнес-практики, втрачають лідерство на ринку і поступаються своїми позиціями на ньому, оскільки з'являються нові гравці, що активно впроваджують інновації. Дослідник перераховує та пояснює дві ключові частини цієї дилеми:

1. Цінність інновацій не приносить грошей у короткостроковій перспективі: покращення продукту потребує часу та досліджень.
2. Перевага в сфері інновацій належить малим компаніям: великі компанії виграють від наявності значної кількості клієнтів, але це призводить до необхідності покривати їхні високі очікування від продажів. Натомість малим підприємствам не потрібно відповідати річному обсягу продажів уже наявних підприємств, й тому вони маневреніші, мають більше часу для зосередження та розроблення нових продуктів і послуг.

Реагувати на нову конкуренцію лише за допомогою інноваційних технологій часто недостатньо, оскільки учасник ринку мав багато часу, щоб удосконалити пропозицію та бізнес-модель. Крім того, розроблення продукту потребує часу та багаторазових ітерацій, що робить наздоганяння малоймовірним, навіть із додатковими ресурсами.

Характеристики підривних інновацій такі: нижча маржа, принаймні на початку; вищі ризики; руйнування наявного ринку або створення нового сегмента ринку в ньому; аргументи продажу та міри вартості зазвичай принципово змінюються; нові технології та/або нову бізнес-модель; спочатку процес відбувається повільно, поки не досягне мейнстріму, а потім зростає експоненціально.

Зазначимо, що гонитва за такими рішеннями часто створює додаткові проблеми для бізнесу. Річ у тому, що підривні інновації – це не те, що можна відстежити під час реалізації. Вони очевидні тільки в ретроспективі. Теорія підривних інновацій корисна для розуміння того, яку роль у формуванні бізнесу та навколишнього середовища відіграють технології. Але коли сама теорія починає домінувати і підприємці одержимі ідеєю, то, як правило, зазнають фіаско [13].

Науковці довели, що сталий розвиток потрібно закладати ще на етапі дизайну бізнес-моделі [6, 8, 12], а для цього необхідні інноваційні рішення у сфері технологій, нові підходи до менеджменту, інвестиційні механізми співпраці. Тому потрібно розробити чітку стратегію та визначити суть концепції 4P інновацій, що використовується для розроблення інноваційної бізнес-моделі (див. рис. 2).

Тобто, по суті, необхідно чітко усвідомити ідею, взяту за основу розвитку бізнесу (місію, візію); характеристики продукту, що його продає компанія, можливості розширення асортименту, способи покращення продукту; як саме компанія створює цінність, на яких видах діяльності концентрується; як здійснює позиціонування продукту та/або компанії.

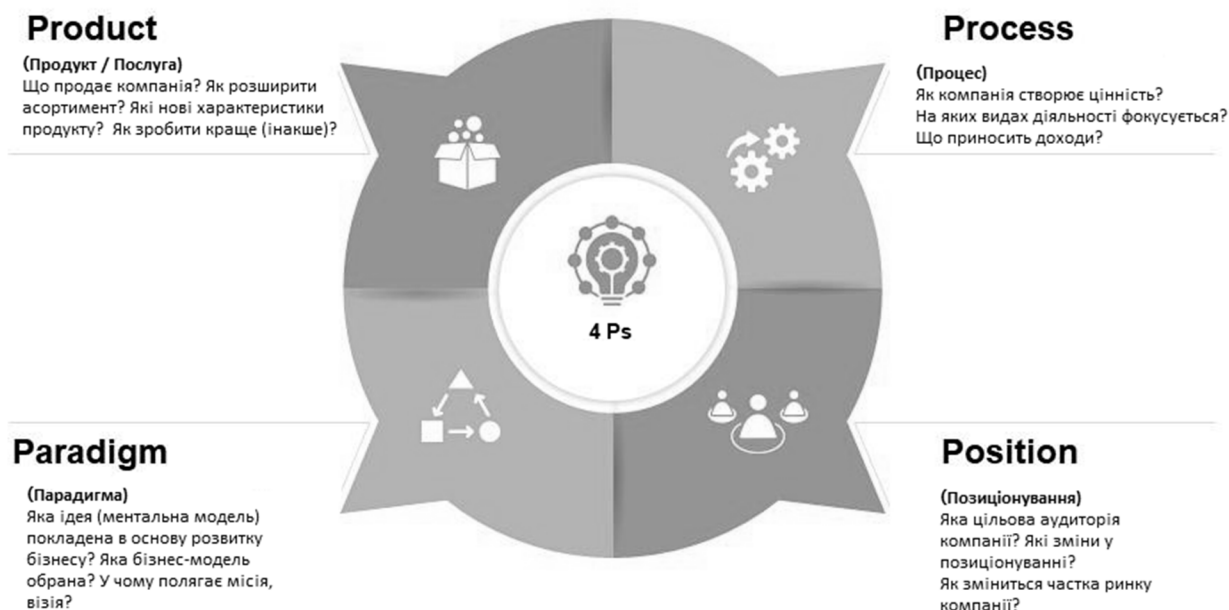


Рис. 2. Суть концепції 4P інновацій, що використовується під час розроблення інноваційної бізнес-моделі (на основі [14, 15])

Цікаво, що згідно із класифікацією інновацій за рівнем технологічної новизни і впливом на ринок, саме підривні інновації передбачають застосування таких технологій або розроблення нової бізнес-моделі, що кардинально змінює ринок (рис. 3). І власне такий підхід може змінити ті індустрії, які потребують перезавантаження і функціонування в умовах сталого розвитку.

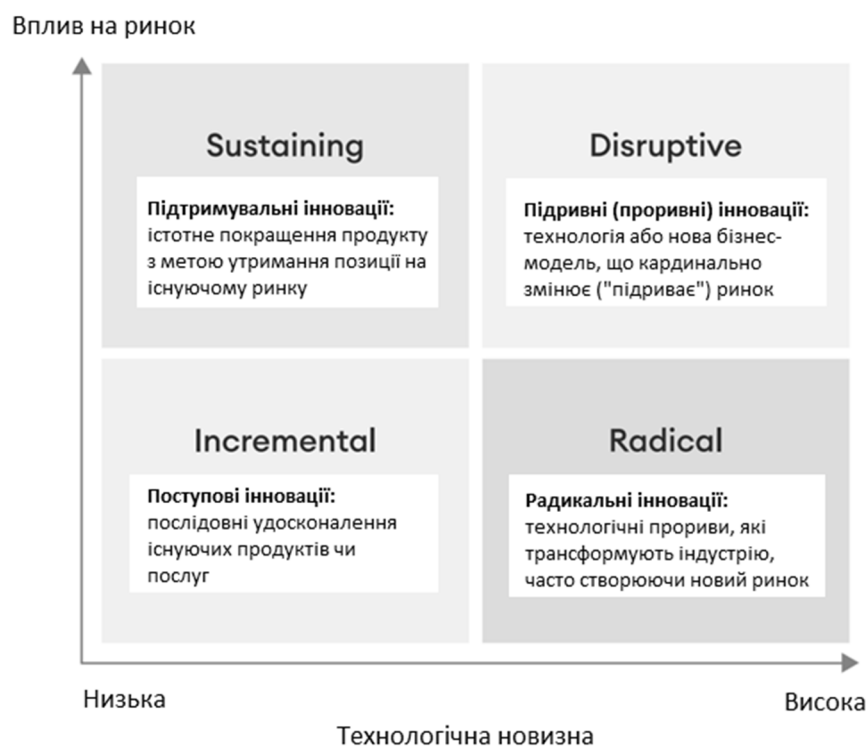


Рис. 3. Класифікація інновацій за рівнем технологічної новизни і впливом на ринок (на основі [8])

Новизна технології у кожному бізнесі показує, чи ґрунтується інновація на нових, чи на добре перевірених технологіях. Ідеї, які неістотно впливають на ринок, легше втілити в життя, а ефект з часом посилюється. Ідеї, вплив яких на ринок великий, як правило, складні, дорогі та ризиковані для розроблення, але їх потенційна цінність висока. Опишемо детально чотири типи інновацій:

1. Підривні (проривні) інновації.

Підривні інновації часто є найвідомішим типом інновацій, що забезпечують ефективне використання нових технологій і помітні результати. Незважаючи на те, що проривні інновації надзвичайно яскраві та захопливі, вони пов'язані із багатьма нюансами та проблемами. Найпоширеніші організації, які демонструють характеристики проривних інновацій, – це стартапи.

2. Поступові інновації.

Поступові інновації передбачають поступове безперервне удосконалення наявних продуктів і послуг. Хоч вони найменш яскраві з усіх категорій, проте пропонують найочевиднішу перевагу для досягнення встановленої норми прибутку. Постійно вдосконалюючи продукти, послуги та бізнес-операції, організації можуть зменшити стагнацію та постійно збільшувати частку ринку.

3. Підтримувальні інновації.

Підтримувальні інновації – найкращий спосіб захистити позиції компанії на ринку. Якщо поступові інновації зосереджені на невеликих удосконаленнях наявних продуктів і послуг для підвищення цінності або задоволеності клієнтів, то підтримувальні інновації – на більших змінах, щоб здобути або зберегти позицію лідера на ринку. Ця категорія спрямована на створення нових функцій або послуг, які відрізняють продукт від усіх його конкурентів.

4. Радикальні інновації.

Радикальні інновації зазвичай використовують технологічний прорив, який трансформує галузі та створює нові ринки. Цей тип інновацій повністю змінює спосіб взаємодії організації з ринком. Успіх основного технологічного переходу, який стимулює цей тип інновацій, часто пов'язаний із організаційною поведінкою та можливостями фірми, які створюють належні умови для успішної комерціалізації нових ідей.

Кожна із цих категорій має цінність, і система, яка поєднує всі чотири, створює надійні та ефективні інновації, одночасно виявляючи сліпі зони потенційних змін на ринку чи щодо споживачів.

Без поступових інновацій продукти та послуги можуть відставати. Страждають як наявні клієнти, так і потенційні. Без підтримувальних інновацій компанії доведеться більше працювати, щоб досягти статусу лідера ринку та завоювати більшість ринку. І без радикальних або підривних інновацій компанія втрачає величезну потенційну цінність, водночас ризикуючи бути зруйнованою новими методами чи технологіями.

Упроваджуючи усі чотири типи інновацій, компанія забезпечує короткостроковий успіх, оптимізуючи свої поточні продукти та відрізняючи їх від конкурентів, а також захищаючи довгострокову сталість. Правильно застосовані інновації можуть стати основою циркулярної бізнес-моделі та втілені в стратегію успіху як у теперішньому, так і в майбутньому.

Циркулярна економіка передбачає побудову динамічних структур (часто об'єднуючи підприємства різних галузей) і фактично стимулює процес трансформацій на кожній ланці бізнес-процесів. Тому для реалізації продуктової стратегії підприємства в контексті сталого розвитку можуть використовувати такий інструментарій (див. таблицю).

Говорячи про різновиди циркулярних бізнес-моделей, що ефективно функціонують в ЄС [17], необхідно виокремити їх базові характеристики. З метою підвищення конкурентоспроможності ЄС розроблено стратегію “Європа 2020” тривалістю десять років, основні напрями якої передбачають: 1) розумне зростання (розвиток економіки на основі пізнання та інновацій); 2) стале зростання (сприяння ефективнішому використанню ресурсів, екологічності й відмежуванню економічного зростання від використання ресурсів); 3) інклюзивне зростання (сприяння економіці із високою зайнятістю, що забезпечує соціальну та територіальну згуртованість). На рис. 4 зображено типи циркулярних бізнес-моделей у контексті сталого розвитку, що можуть застосовувати й українські підприємства.

### Необхідні для проєктування інноваційної бізнес-моделі складові DISRUPT FRAMEWORK

Позначення в абрєвіатурі	Сутність складової	Зміст заходів за кожною складовою
D	Design For the Future	Застосовувати систематичну перспективу в ході проєктування продуктів, із урахуванням довговічності та користі для наступних поколінь
I	Incorporate Digital Technology	Посилювати взаємодію між учасниками ланцюга поставок на засадах упровадження цифрових технологій, онлайн-платформ та програмних рішень
S	Sustain and Preserve What's already There	Використовувати ресурси максимально довго та ефективно, надавати продуктам друге життя (зокрема подовжуючи фази ЖЦТ чи реалізуючи стратегії "візьми із поверненням"), де це можливо
R	Rethink the Business Model	Розглянути можливість переусвідомлення бізнес-моделі, виявляючи способи створення більшої цінності для усіх стейкхолдерів, зокрема внаслідок інтеграції продуктів та послуг
U	Use Waste as a Resource	Утилізувати сміття, використовуючи його як ресурс внаслідок спалення; повторне використання та рециклінг відходів; створити повноцінний ринок вторсировини
P	Prioritise Regenerative Resources	Забезпечити пріоритетність використання відновлюваних ресурсів та тих, які підлягають повторному використанню, а також нетоксичних ресурсів, що можна перетворити на матеріали та енергію якомога ефектніше
T	Team Up to Create Joint Value	Працювати разом задля досягнення поставлених цілей у ланцюгу поставок, як внутрішньо між організаціями, так і з громадським сектором для збільшення відкритості та створення спільної цінності

Джерело: на основі [16, 17].



Рис. 4. Типи циркулярних бізнес-моделей у контексті сталого розвитку підприємства [18]

Очевидно, вибір циркулярної бізнес-моделі повинен відбуватися ситуативно, на основі досліджень ринкового середовища та адекватної оцінки компанії, і лише тоді вдасться досягти цілей і стратегічних переваг. Циркулярність та сталий розвиток означають відокремлення економічного зростання від споживання ресурсів. Для компаній це передбачає збереження матеріалів, продовження терміну служби продукту за рахунок ремонту та повторного використання та, зрештою, перероблення. Це також покращення використання продукту за допомогою нових бізнес-моделей, зокрема тих, які пропонують продукти як послугу та платформи спільної участі.

### **Висновки**

Застосування DISRUPT, що є основою для формування інноваційних продуктових стратегій, передбачає широкий спектр інструментів: інструкції із проектування, рішення щодо вхідних ресурсів, використання та завершення терміну служби, бізнес-моделі та співпраці в ланцюгу поставок і використання цифрових технологій для підтримки циркулярності. Втілення такого підходу на практиці дає можливість активно впроваджувати інновації та дотримуватись принципів сталого розвитку. Адже такі стратегії стосуються діяльності, яка безпосередньо впливає на матеріальні потоки: наприклад, за допомогою вибору альтернативних вхідних ресурсів або циклічного повернення матеріалів назад у систему. Вони мають бути безпосередньо пов'язані з показниками ефективності, які відображають фізичні обсяги матеріалів, води чи викидів. Водночас стратегії, основані на зазначених вище бізнес-моделях, стимулюватимуть вибір альтернативних матеріалів та зменшення забруднення навколишнього середовища завдяки мінімізації відходів.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи подальших досліджень за тематикою полягатимуть у деталізації впливу нової бізнес-моделі на підвищення ефективності компанії у довгій перспективі, а також у формуванні конкретних рекомендацій щодо імплементації циркулярних бізнес-моделей на основі інновацій українськими підприємствами в контексті сталого розвитку.

### **Список літератури**

1. European Commission: Sustainability. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability_en) (дата звернення 9 вересня 2022 р.).
2. Sustainable development in the European Union. 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy 2015 edition. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf> (дата звернення 10 вересня 2022 р.).
3. Meadowcroft J. (2007). National Sustainable Development Strategies: Features, Challenges and Reflexivity. *European Environment*, 17(3), 152–163.
4. Федунь Ю. (2014). Становлення та реалізація політики сталого розвитку в країнах кандидатах на вступ до ЄС. *Вісник Львівського університету*, 36. ч. 11. С. 71–80.
5. A new Circular Economy Action Plan (For a cleaner and more competitive Europe). Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN> (дата звернення 9 вересня 2022 р.).
6. Пінє І., Остервальдер А. (2022). Створюємо бізнес-модель. *Наш формат*.
7. Руда М. В., Мирка Я. В. (2020). Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2020/cyrkulyarni-biznes-modeli-v-ukrayini> (дата звернення 1 вересня 2022 р.).
8. Ryan Ottinger. Create Sustainable Success with the 4 Types of Innovation. URL: <https://www.freshconsulting.com/insights/blog/the-4-types-of-innovation/> (дата звернення 5 вересня 2022 р.).
9. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. URL: <https://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html> (дата звернення 1 вересня 2022 р.).
10. Disruptive Innovation – What is It and How Does It Work? URL: <https://www.viima.com/blog/disruptive-innovation> (дата звернення 2 вересня 2022 р.).
11. Підривні інновації: теорія Клейтона Крістенсена. URL: <https://executives.com.ua/pidryvni-innovatsii/> (дата звернення 9 вересня 2022 р.).



12. Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo and Karen Dillon (2019). The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty. *Harper Business*.
13. Сорен Каплан: Як змінити світ, не зруйнувавши компанію. URL: <https://investory.news/soren-kaplan-yak-zmyniti-svit-ne-zruynuvavshi-kompaniyu/> (дата звернення 9 вересня 2022 р.).
14. 4Ps of Innovation Strategy: A Framework for Effective Innovation. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/fries-with-ketchup-the-4ps-of-innovation-strategy/> (дата звернення 10 вересня 2022 р.).
15. Camilla Kampmann. Disrupt your industry with a circular business strategy. URL: <https://www.ibm.com/blogs/nordic-msp/disrupt-your-industry-with-a-circular-business-strategy/> (дата звернення 9 вересня 2022 р.).
16. 9 Disruptive Business Models For 2021 – New Opportunities For Companies. URL: <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/> (дата звернення 5 вересня 2022 р.).
17. The Disrupt Framework. URL: <https://www.circle-economy.com/resources/the-disrupt-framework> (дата звернення 1 вересня 2022 р.).
18. Geissdoerfer, Martin & Pieroni, Marina & Pigosso, Daniela & Soufani, Khaled (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343810965\\_Circular\\_business\\_models\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/343810965_Circular_business_models_A_review) (дата звернення 9 вересня 2022 р.).

### References

1. European Commission: Sustainability. Retrieved from: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability_en) (accessed: 09.09.2022).
2. Sustainable development in the European Union. 2015 monitoring report of the EU Sustainable Development Strategy 2015 edition. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6975281/KS-GT-15-001-EN-N.pdf> (accessed: 10.09.2022).
3. Meadowcroft J. (2007). National Sustainable Development Strategies: Features, Challenges and Reflexivity. *European Environment*. 17(3), 152–163.
4. Fedyn YU. (2014). Stanovlennya ta realizatsiya polityky staloho rozvytku v krayinakh kandydativ na vstup do YES. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, 36, ch. 11, 71–80.
5. A new Circular Economy Action Plan (For a cleaner and more competitive Europe). Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN> (accessed: 09.09.2022).
6. Pinye I., Ostervalder A. (2022). Stvoryuyemo biznes-model. Nash format.
7. Ruda M. V., Myrka Ya. V. (2020). Tsyrukulyarni biznes-modeli v Ukraini. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*. Retrieved from: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu-archive/vsi-vypusky/vypusk-2-nomer-1-2020/cyrkulyarni-biznes-modeli-v-ukrayini> (accessed: 01.09.2022).
8. Ottinger, Ryan. Create Sustainable Success with the 4 Types of Innovation. Retrieved from: <https://www.freshconsulting.com/insights/blog/the-4-types-of-innovation/> (accessed: 05.09.2022).
9. Teoretychni osnovy reinzhynirynhu biznes-protseviv. Retrieved from: <https://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html> (accessed: 01.09.2022).
10. Disruptive Innovation – What is It and How Does It Work? URL: <https://www.viima.com/blog/disruptive-innovation> (accessed: 02.09.2022).
11. Pidryvni innovatsiyi: teoriya Kleytona Kristensena. Retrieved from: <https://executives.com.ua/pidryvni-innovatsii/> (accessed: 09.09.2022).
12. Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo and Karen Dillon. (2019). The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations Out of Poverty. *Harper Business*.
13. Kaplan, Soren. Yak zminyty svit, ne zruynuvavshy kompaniyu. Retrieved from: [https://investory.news/soren-kaplan-yak-zmyniti-svit-ne-zruynuvavshy kompaniyu/](https://investory.news/soren-kaplan-yak-zmyniti-svit-ne-zruynuvavshi-kompaniyu/) (accessed: 09.09.2022).
14. 4Ps of Innovation Strategy: A Framework for Effective Innovation. Retrieved from: <https://getlucidity.com/strategy-resources/fries-with-ketchup-the-4ps-of-innovation-strategy/> (accessed: 10.09.2022).
15. Kampmann, Camilla. Disrupt your industry with a circular business strategy. Retrieved from: <https://www.ibm.com/blogs/nordic-msp/disrupt-your-industry-with-a-circular-business-strategy/> (accessed: 09.09.2022).
16. 9 Disruptive Business Models For 2021 – New Opportunities For Companies. Retrieved from: <https://morethandigital.info/en/9-disruptive-business-models-new-opportunities-for-companies/> (accessed: 05.09.2022).
17. The Disrupt Framework. Retrieved from: <https://www.circle-economy.com/resources/the-disrupt-framework> (accessed: 01.09.2022).

18. Geissdoerfer, Martin & Pieroni, Marina & Pigosso, Daniela & Soufani, Khaled (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/343810965\\_Circular\\_business\\_models\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/343810965_Circular_business_models_A_review) (accessed: 09.09.2022).

**M. V. Ruda**

Lviv Polytechnic National University,  
Department of Foreign Trade and Customs

## **DISRUPT FRAMEWORK AS THE BASIS FOR BUILDING THE BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE WITH DISRUPTIVE INNOVATIONS IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

© Ruda M. V., 2022

The results of research in the field of designing a business model of an enterprise in conditions of sustainable development through the introduction of innovations are presented. The role of disruptive innovations in business process reengineering is highlighted. The concept of 4P innovations is presented, the classification of innovations according to the level of technological novelty and impact on the market is carried out. The main types of circular business models are described (cyclical, extending, intensifying, dematerialising). The basic characteristics of the DISRUPT framework for enterprises creating products/services for the circular economy are outlined.

The European Commission aims to ensure coherence between industrial, environmental, climate and energy policies to create an optimal business environment for sustainable growth, job creation and innovation. The Commission has developed an ambitious program to transform the EU economy into a circular economy, where the value of products and materials is preserved for as long as possible, which brings great economic benefits. For businesses, working together to create a basis for sustainable products opens up new opportunities in the EU and beyond, including and for Ukraine

In fact, we are talking about business reorganization, changing the business model, taking into account values and innovations. Circular business model is an umbrella term for completely different business models that seek to use fewer materials and resources to produce products and services, and to extend the life of existing products and services through repair and restoration, recycling and reuse. Thus, innovative business models of the circular economy arise and develop, first of all, in an urbanized and environmentally responsible environment and are aimed at reducing dependence on material resources, increasing efficiency and increasing profits

Innovation is a continuous process that involves delivering innovation as a service to customers by bringing together the right people, processes and tools.

Disruptive innovations are innovations that change the relationship of values in the market environment. At the same time, the existing products become uncompetitive simply because the parameters on the basis of which the competition used to take place become less important. Such innovative technologies, which eliminate or reduce dependence on non-renewable natural resources, significantly increase the quality of life or provide a technological transition in the use of a certain product (service). The main criteria are: high potential need of humanity or a large number of users; high availability for everyone; relatively low cost. And this approach can actually change those industries that need to be rebooted and function in conditions of sustainable development.

The circular economy involves the construction of dynamic structures (often combining enterprises of different industries) and actually stimulates the process of transformations at each link of business processes. Therefore, for the implementation of the product strategy, enterprises in the context of sustainable development can use such tools as DISRUPT framework.

Obviously, the choice of a circular business model should be situational, based on research of the market environment and an adequate assessment of the company, and only then will it be possible to achieve goals and strategic advantages.

**Key words:** sustainable development; circular economy; business model; disruptive innovations; product strategies; DISRUPT framework.