

### **Бушуєв Сергій Дмитрович**

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0002-7815-8129](https://orcid.org/0000-0002-7815-8129)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

### **Бушуєв Денис Антонович**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри інформаційних технологій, [orcid.org/0000-0001-5340-5165](https://orcid.org/0000-0001-5340-5165)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

### **Бушуєва Вікторія Борисівна**

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0001-7298-4369](https://orcid.org/0000-0001-7298-4369)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

### **Веренич Олена Володимирівна**

Доктор технічних наук, доцент кафедри управління проектами, [orcid.org/0000-0003-0972-6361](https://orcid.org/0000-0003-0972-6361)  
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ**

***Анотація.** Проблема створення ефективних моделей, методів та засобів стратегічного управління проєктів і програм розвитку організацій в умовах переходу до циркулярної економіки. Глобальні тренди розвитку організацій доводять, що світ трансформується з пришвидшенням. Життєвий цикл знань і технологій управління складними проєктами та програмами суттєво скорочується. Технічна та технологічна складність проєктів розвитку організацій збільшується за рахунок інновацій. Ці тренди формують суттєві виклики в розвитку систем управління проєктами та програмами формування циркулярної економіки в Україні. Особливо це стосується проєктів та програм в умовах невизначеності стосовно впливів COVID – 19 та очікування глобальної кризи після пандемії. Нині застосування перевіреної передової практики (бенчмаркінг) більше не є способом просування вперед. Формування бачення цілей і стратегії реалізації проєктів розвитку організацій заздалегідь робить наші дії жорсткими, а не гнучкими. Коли створення проєкту або програми починається з того, щоб зосередитися на тому, що є цінним для наших клієнтів та країни, нам достатньо використати краєву практику. Але складність та інноваційна направленість проєктів розвитку організацій в умовах переходу до циркулярної економіки формує низку викликів. Одна з відповідей на ці виклики – це ощадливо-гнучка робота щодо управління проєктами та програмами розвитку організацій з урахуванням трендів переходу до циркулярної економіки. Команди управління проектами навчаються розрізняти те, що є цінним, а що не має значення. Це шлях, пройдений десятиліттями поспіль методології управління. У низці проєктів зроблені перші кроки у впровадженні необхідного ощадливо/гнучкого переходу, який підтримує сталість розвитку та адаптивність до турбулентних змін середовища. В умовах сучасних деструктивних економічних відносин у світовому співтоваристві проблема вибору стратегії проєктів, як драйверів розвитку організацій, є життєво важливою. Одним з ключових підходів до розвитку ЕС є перехід до циркулярної економіки з максимальною утилізацією як відходів виробництва та проєктів, так і утилізацією продуктів проєктів після завершення життєвих циклів продуктів.*

***Ключові слова:** циркулярна економіка; методологія управління проектами; життєвий цикл продуктів; стратегія впровадження проєктів*

### **Постановка проблеми**

Труднощі розроблення адекватної стратегії для впровадження проєктів розвитку організацій в умовах переходу до циркулярної економіки формують нові стратегії та шляхи якісних змін. Нині на перший план аналізу проєктів та програм в умовах турбуленцій виходить питання оцінки когнітивної

готовності команд менеджерів до успішного впровадження проєктів. Особливо це проявляється в період «інфодемії», яка супроводжує пандемію коронавіруса та глобальну рецесію. Такі глобальні зовнішні виклики суттєво підвищують невизначеність оточення і впливають на процеси формування стратегії і її аналізу.

На сьогодні чітко побудована стратегія реалізації проєктів розвитку організацій є визначальним фактором успіху. При цьому стратегія інтегрує команди управління проєктами з організаційною місією і баченням замовника та інших ключових зацікавлених сторін, забезпечує поточну діяльність проєкту розвитку для формування підходу до управління, визначає, оцінює і аналізує критичні фактори успіху проєктів та визначає, оцінює і аналізує ключові показники ефективності реалізації проєктів.

Стратегічний аналіз – це перевірка і оцінка якості роботи підрозділів організації, проєкту або програми, в яких ведеться стратегічне управління. Такий аналіз може бути або всеосяжним, тобто зачіпати етапи процесу стратегічного управління, або спрямованим – зачіпати лише частину процесів. Стратегічний аналіз – це експертиза процесу досягнення цілей проєктів розвитку організацій в умовах невизначеності. При проведенні стратегічного аналізу менеджер оцінює результати проведеного в організації стратегічного аналізу, здійснений стратегічний вибір і реалізацію стратегії, а також контроль за її реалізацією. При цьому якісні показники цілепокладання та ціледосягнення стають домінуючими, особливо на рівнях аналізу ефективності і стратегічного аналізу. Це вимагає розроблення відповідних методів і підходів при проведенні аналізу.

Перехід до циркуляційної економіки – це системні зміни. На додаток до цілеспрямованих дій, що впливають на кожну фазу ланцюжка створення вартості та ключові сектори, необхідно створити умови, за яких циркуляційна економіка може мобілізувати ресурси.

Інновації відіграватимуть ключову роль у цих системних змінах. Для того щоб переосмислити наші способи виробництва та споживання, а також перетворити відходи в продукти з високою доданою вартістю, нам будуть потрібні нові технології, процеси, послуги та бізнес-моделі, які формуватимуть майбутнє нашої економіки та суспільства. Отже, підтримка досліджень та інновацій буде головним фактором стимулювання переходу; це також сприятиме конкурентоспроможності та модернізації промисловості ЄС [1; 2]. Робоча програма "Горизонт 2020" на 2016 – 2017 рр. включає основну ініціативу: "Індустрія 2020 у циркуляційній економіці", яка передбачить понад 650 млн євро на інноваційні демонстраційні проєкти, що підтримують цілі циркуляційної економіки і промислову конкурентоспроможність в ЄС у широкому спектрі промислової та сервісної діяльності, включаючи переробну промисловість, виробництво та нові бізнес-моделі [3 – 5]. Він також досліджує пілотний підхід для допомоги новаторам,

що стикаються з регуляторними перешкодами (наприклад, неоднозначними законодавчими положеннями), шляхом укладення угод із зацікавленими сторонами та державними органами (інноваційні угоди) [6 – 8]. Перехід до циркуляційної економіки також потребуватиме кваліфікованої робочої сили зі специфічними, а часом і новими навичками, а також можливостей для працевлаштування та соціального діалогу. Якщо потрібно розвивати правильні навички на всіх рівнях, їм доведеться підтримувати системи освіти та навчання. Європейська комісія продовжує свою ініціативу щодо «зеленої» зайнятості з метою передбачення потреб та заохочення розвитку навичок та інших заходів для підтримки створення нових робочих місць у циркулярній економіці. Він також діє в рамках своєї нової програми розвитку навичок для Європи [9 – 11].

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

Стратегічний аналіз проєктів виявляє ступінь зв'язку політики зі специфікою проєкту і зовнішніми умовами його реалізації. Кожна з частин стратегічного аналізу базується на відповідній галузі стратегічного обліку і стратегічного аналізу, все це зливається в сукупності в обліково-аналітичне забезпечення прийняття стратегічних рішень, які в поєднанні зі стратегією розвитку проєкту підлягають стратегічному аналізу [12].

В умовах економічної кризи проблема успішного впровадження проєктів може бути вирішена шляхом формування обґрунтованої стратегії розвитку організації, яка впроваджує проєкт, і проведення заходів, спрямованих на досягнення цілей проєкту. У зв'язку з цим для підвищення ступеня обґрунтованості стратегічного управління важливе значення має стратегічний аналіз, який передбачає формування повної інформації про майбутній розвиток організації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Загальний вектор розвитку стратегічного аналізу з моменту його виникнення дотепер припускав виконання аналізами лише певних техніко-тактичних процедур, спрямованих на підтвердження достовірності звітних даних, що використовуються для короткострокових управлінських рішень різними групами стейкхолдерів. В аналізорських висновках була відсутня інформація, необхідна для досягнення довгострокових цілей економічного суб'єкта і стимулююча діалектику якісного розвитку фінансово-економічного стану проєкту.

Допомога проєкту розвитку організації у сформованій стратегії з подальшим аналізорським контролем за її виконанням допоможуть оперативно

реагувати на постійно мінливий вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і тим самим домогтися стабільного розвитку організацій, що працюють в умовах турбулентності доводить їх до конкретного практичного результату [13; 14].

*Означення 9.* Циркулярна економіка – це термін щодо трансформації промислової економіки, який за задумом базується на відновних ресурсах. Циркулярна економіка працює із самого початку життя проекту [15 – 17]. Як фаза проектування, так і виробничі процеси впливають на пошук, використання ресурсів та утворення відходів протягом усього життя продукту проекту [18]. Покращений дизайн може зробити продукцію довговічнішою або простішою для ремонту, модернізації або відновлення. Це може допомогти переробникам розбирати продукцію з метою відновлення цінних матеріалів та компонентів. Загалом це може допомогти заощадити дорогоцінні ресурси [19].

## Виклад основного матеріалу

### Принципи циркулярної економіки в проєктах та програмах розвитку організацій

Однак поточних ринкових сигналів, як видається, недостатньо, щоб це сталося, зокрема через те, що інтереси виробників, користувачів та переробників не узгоджені. Тому вкрай важливо стимулювати вдосконалення дизайну продукції, зберігаючи при цьому єдиний ринок та конкуренцію, а також сприяючи інноваціям [13; 14].

Сформулюємо систему фундаментальних принципів формування ефективної стратегії проєктів та програм. Запропонована автором модель наведена на рисунку.



Рисунок – Модель принципів формування стратегії проєктів та програм

Розглянемо кожний з принципів.

1. *Обґрунтованість* – підтримка кожного з положень стратегії науковим аналізом. Ефективна стратегія повинна мати концептуальну визначеність і реагувати на непередбачувані та невідомі чинники.

Неодмінною умовою є передбачення динамічної корекції критеріїв та цільових показників стратегії. Ефективна стратегія управління проєктами в перехідній економіці має виходити з усвідомлення об'єктивної необхідності періоду нестабільності під час переходу до політики зростання та використання елементів нестабільності як додаткових важелів трансформації. Неврахування цього об'єктивного процесу за побудови стратегій означатиме її стихійний характер, що буде сприйнято як загроза реалізації стратегії та виклик не передбачені нею екстрені заходи. Це означатиме її провал як комплексу взаємопов'язаних заходів щодо управління проєктами та програмами.

2. *Прозорість* – чіткий виклад стратегії, доведення місії та бачення, напрямів та завдань зацікавлених сторін проєкту та суворе слідування ним. Правдиве інформування про необхідність заходів управління проєктами, що вживаються, та їхнє призначення в контексті цілісної стратегії, прозорість інформації щодо можливої реакції зацікавлених сторін на явища дестабілізації зовнішнього становища є необхідною умовою консолідації зусиль зацікавлених сторін. Виклад стратегії не має бути спрощеним. Спрощеність суперечить прозорості стратегії, оскільки приховує весь комплекс її можливих наслідків.

3. *Легітимність* – сприйняття стратегії як переважної зацікавленими сторонами.

У процесі розроблення стратегія проєктів та програм має передбачати драйвери розвитку, на які спиратиметься її реалізація, для чого поєднувати в собі реалістичність – виходити з тверезої оцінки можливостей проєкту – та прийнятність зацікавленими сторонами за рахунок суспільно привабливих цілей. Ефективна стратегія повинна бути зорієнтована на максимально широкий розподіл створюваної цінності.

4. *Адекватність* – врахування комплексу характеристик поточного стану оточення проєкту, досягнутих результатів та використання її особливостей як рушіїв успіху проєкту та продукту. Це потребує всебічного аналізу наявного організаційного, технологічного та економічного потенціалу з метою максимального використання наявних ресурсів та, найголовніше, активного подолання ресурсних обмежень.

5. *Контрольованість* – наявність визначених критеріїв успішності проєкту, відстеження своєчасності, повноти їхнього досягнення, орієнтирів оперативного коригування. Індикаторами ефективності трансформаційної стратегії мають стати ті, що мають комплексний характер та характеризують дійсно довгострокові тенденції. Такими індикаторами є: конкурентоспроможність, структурні зміни, розвиток підприємницького потенціалу, зростання доходів організації тощо.

6. *Логічність та проактивність* – встановлення обмеженої кількості ключових завдань проекту, визначення шляхів послідовної реалізації, які б урахували: проблеми й виклики, цілі, засоби реалізації, потенційні загрози реалізації та критерії виконання. Раціональна послідовність є визначальним чинником успішності стратегії. Проте, оскільки як із суб'єктами, так і з об'єктами економічної стратегії відбуваються постійні трансформації, мають систематично змінюватися напрями, завдання та пріоритети, а також мета стратегії. Стратегія має передбачати проактивність ціледосягнення та динамізм критеріїв та пріоритетів залежно від стану проекту. Важливою характеристикою ефективної стратегії є несуперечливість цілей місії та бачення майбутнього [17 – 19].

7. *Структурна довершеність*. Згідно з теорією менеджменту будь-яка ефективна стратегія повинна містити три складові: основні місію та цілі, основні елементи політики, послідовність основних дій. Отже, важливою ознакою ефективної стратегії є її структурна цілісність та нерозривна єдність основ побудови та практики реалізації. Ефективна стратегія повинна також включати в себе ієрархію стратегій, узгоджених зі стратегією більш високого рівня.

8. *Врахування зовнішніх впливів*. Слід відмовитися від спроб будувати стратегію, враховуючи лише суто

внутрішні фактори і проблеми, ігноруючи фактори впливів оточення і процеси глобалізації. Внутрішня стратегія проекту має здійснюватися в комплексі з урахуванням впливів оточення.

Формування ефективної стратегії є доволі важким завданням і складність його прямо пропорційна ступеню невизначеності, впливу очікуваних зовнішніх і внутрішніх чинників проекту щодо реалізації стратегії.

Розглянемо основні принципи циркулярної економіки та ощадливого виробництва. Важливими елементами циркулярної економіки є її три підходи:

*Підхід 1:* Збереження і збільшення природних ресурсів шляхом управління обмеженими запасами і балансування потоків поновлюваних ресурсів.

*Підхід 2:* Оптимізація вибування ресурсів за рахунок циркуляції продуктів, компонентів і матеріалів з найвищою корисністю протягом усього життєвого циклу на всіх етапах як в технічному, так і в біологічному циклах експлуатації та утилізації.

*Підхід 3:* Сприяння розвитку ефективності систем шляхом виявлення негативних зовнішніх факторів і подальшого перепроектування діяльності продуктів проєктів.

У практиці впровадження проєктів циркулярної економіки застосовуються дев'ять принципів, наведених у таблиці.

**Таблиця – Дев'ять принципів циркулярної економіки**

Позначення	Назва принципу	Опис принципу
0R	Refuse	Відмова від надлишкового використання сировини. При розгляді споживача мається на увазі усвідомлений вибір що купувати і споживати менше. У низці джерел підкреслюється відмова від споживання в напрямі скорочення обсягу відходів (наприклад, відмова від пакувального паперу, одноразового посуду та ін.). Щодо підприємств зачіпаються всі шаблі життєвого циклу товару, включаючи дизайн, виробничі процеси та ін.
1R	Rethink	Переосмислення життєвого циклу продукту проєкту і використання сировини
2R	Reduce	Скорочення використання сировини, спрямоване на тотальну ліквідацію відходів проєктів та виробництва, як на рівні конкретного індивіда, так і у виробничому масштабі
3R	Reuse	Повторне використання продукту, який втратив цінність у одного користувача, але необхідний іншому. Активний розвиток процесів перепродажу серед споживачів, особливо з використанням популярних Internet-майданчиків, онлайн аукціонів і магазинів (eBay, Amazon і т.д.)
4R	Repair	Обслуговування та ремонт несправного продукту з метою продовження його терміну служби. Варіантів реалізації цього принципу кілька: здійснення ремонту через компанію в приватному порядку, відкриття виробниками власних ремонтних майстерень-центрів тощо. Для здійснення планового або «спеціального» ремонтів
5R	Refurbish	Оновлення та / або відновлення старого продукту при збереженні незмінним його переваг, наприклад, ремонт будівель і споруд, важкої техніки і т.д.
6R	Remanufacturing	Виробництво нових продуктів проєктів з елементів старого або заміна здебільшого багато-компонентного товару для продовження його життєвого циклу
7R	Repurpose	Використання продукту проєкту для інших цілей або більш поширене визначення «друге життя викинутих речей». Схожа за своїм цільовим призначенням 1R, але частіше зустрічається не у виробничому середовищі, а в дизайнерській діяльності
8R	Recycle	Переробка та отримання товарів з вторинних ресурсів: сортування відходів різного походження для «уловлювання» і повернення «чистих» ресурсів у виробничий цикл
9R	Recover	Збирання матеріалів та продуктів для переробки та / або отримання енергії з біомаси

---

Насамперед формуванню ефективної стратегії заважає низка об'єктивних проблем. Серед них є такі:

– реальна стратегія проекту неодмінно відрізняється від запланованої, оскільки гнучко реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– план майбутнього будується на базі минулого досвіду, тому вплив екстраполяції (“раціональних” очікувань) може бути надто завищеним;

– можливості організації часто не збігаються з намірами проекту, які продиктовані під впливом певних позасистемних обставин;

– цілеспрямованість та заданість напрямів стратегії поєднується із потребою в гнучкості та рівня інноваційності стратегічних завдань;

– відбувається злиття ціннісних, економічних та інших чинників, які формуються на різній методологічній базі;

– організація має одночасно реагувати на зміни всередині і в зовнішньому середовищі, протистоячи як внутрішнім, так і зовнішнім чинникам;

– засоби реалізації стратегії повинні мати конкретний фокус та впливати на реалізацію проектом або програмою системних змін;

– централізоване планування, яке виходить з єдиного центру організації, поєднується з гнучкими технологіями впровадження проєктів.

## Висновки

1. Розробка методології профілювання стратегії інфраструктурних програм передбачає побудову та вибір найбільш ефективних нелінійних стратегій в умовах турбулентності внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Модель дає змогу будувати траєкторії розвитку інфраструктурної програми. Одночасно можна визначити параметри управління та розробити управлінські парадигми і «творчий механізм» для протидії кризовим явищам та сталому розвитку.

3. Впровадження запропонованої методології формування нелінійної стратегії довело практичну значущість та ефективність моделей та методів стратегічного управління інфраструктурними програмами.

4. Вивчення гібридних методологій управління програмами визначається практикою впровадження програмних компонентів, що відрізняються за своєю суттю.

5. Використання гібридної методології управління проєктами допомогло авторам виконати суттєво різні проєкти у визначені терміни із зазначеним бюджетом та якістю будівельних проєктів та проєктів створення інформаційно-комунікаційних систем управління.

Подальші напрями досліджень пов'язані з детальною розробкою механізмів гармонізації, інтеграції, конвергенції та актуалізації.

---

## Список літератури

1. Geissdoerfer, M. Savaget, P., Bocken, Nancy M.P. & Jan Hultink E. (2017). The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm?. *Journal of Cleaner Production* 143: 757–768. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.048.
2. Lewandowski, M. (2016). Designing the business models for circular economy—Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), 43.
3. Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 77-95.
4. Planing, P. (2015). Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open journal of business model innovation*, 1(11), 1-11.
5. Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
6. Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of cleaner production*, 42, 215-227.
7. Górecki, J. (2020). Simulation-Based Positioning of Circular Economy Manager's Skills in Construction Projects. *Symmetry*, 12(1), 50. Ritzén, S., & Sandström, G. Ö. (2017).
8. Barriers to the Circular Economy—integration of perspectives and domains. *Procedia Cirp*, 64, 7-12. Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2018).
9. Circular economy—From review of theories and practices to development of implementation tools. *Resources, conservation and recycling*, 135, 190-201.
10. Ünal, E., Urbinati, A., & Chiaroni, D. (2019). Managerial practices for designing circular economy business models. *Journal of manufacturing technology management*.
11. Domenech, T., & Bahn-Walkowiak, B. (2019). Transition towards a resource efficient circular economy in Europe: policy lessons from the EU and the member states. *Ecological Economics*, 155, 7-19.
12. Sanchez, B., & Haas, C. (2018). Capital project planning for a circular economy. *Construction Management and Economics*, 36(6), 303-312.
13. Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.

14. Hart, J., Adams, K., Gieseckam, J., Tingley, D. D., & Pomponi, F. (2019). Barriers and drivers in a circular economy: the case of the built environment. *Procedia Cirp*, 80, 619-624.
15. Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61. European Commission (2015) Closing the loop – An EU action plan for the Circular Economy, Brussels
16. Bushuyev, S., Verenysh, O. (2018), "Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success", *Developing Organizational Maturity for Effective Project Management (Chapter 6: Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success)*, Under the head. ed. G. Silvius&G. Karayaz, IGI Global, P. 349 (chapter 6 P. 104–127).
17. Bushuyev, S. D., Bushueva, N. S. (2007), "Proactive management of organizational development programs", *Project and program management*, No. 4 (12), P. 270–282.
18. S.Bushuyev, J. Babayev, D. Bushuiev, B. Kozyr, (2020). Emotional Infection of Management Innovation SMART Government Projects. *IEEE European technology & engineering management summit*. P. 53-58.
19. Bushuyev, S., Kozyr, B., Zapryvoda, A. (2019), "Nonlinear strategic management of infrastructure programs", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, No. 4 (10), P. 14–23.

Стаття надійшла до редколегії 05.02.2021

#### **Bushuyev Sergey Dmitrovich**

DSc (Eng.), Professor, Head of the Department of Project Management, [orcid.org/0000-0002-7815-8129](https://orcid.org/0000-0002-7815-8129)

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

#### **Bushuiev Denis Antonovich**

DSc (Eng.), Professor of Project Management, [orcid.org/0000-0001-5340-5165](https://orcid.org/0000-0001-5340-5165)

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

#### **Bushuieva Victoria Borisovna**

PhD (Eng.), Associate Professor of Project Management, [orcid.org/0000-0001-7298-4369](https://orcid.org/0000-0001-7298-4369)

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

#### **Verenysh Olena Volodymyrivna**

DSc (Eng.), Professor of Project Management, [orcid.org/](https://orcid.org/)

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv*

### **PROJECT MANAGEMENT IN THE TRANSITION TO A CIRCULAR ECONOMY**

**Abstract.** *The problem of creating effective models, methods and tools for strategic management of projects and programs for the development of organizations in the transition to a circular economy. Global trends in the development of organizations prove that the world is transforming with acceleration. The life cycle of knowledge and technologies for managing complex projects and programs is significantly reduced. The technical and technological complexity of organizational development projects increases due to innovations. These trends create significant challenges in the development of project management systems and programs for the formation of a circular economy in Ukraine. This is especially true of projects and programs in conditions of uncertainty about the impact of COVID 19 and anticipation of a global crisis after a pandemic. Today, the application of proven best practices (benchmarking) is no longer a way forward. Forming a vision, goals and strategy for the implementation of organizational development projects in advance makes our actions rigid, not flexible. When creating a project or program begins with focusing on what is valuable to our customers and the country, it is enough for us to use best practices. But the complexity and innovative orientation of development projects of organizations in the transition to a circular economy creates a number of challenges. One of the answers to these challenges is cost-effective work on project management and development programs, taking into account the trends of transition to a circular economy. Project management teams learn to distinguish between what is valuable and what doesn't matter, this is the path that management methodologies have taken for decades. A number of projects have taken the first steps in implementing the necessary cost-effective / flexible transition that supports sustainability and adaptability to turbulent environmental changes. In the conditions of modern destructive economic relations in the world community the problem of a choice of strategy of projects as drivers of development of the organizations is vital. One of the key approaches to the development of the EU is the transition to a circular economy with maximum utilization of both waste products and projects, and the disposal of project products after the end of product life cycles.*

**Keywords:** *circular economy; project management methodology; product life cycle; project implementation strategy*

#### **Посилання на публікацію**

- APA Bushuyev, Sergey, Bushuiev, Denis, Bushuieva, Victoria & Verenysh, Olena. (2021). Project management in the transition to a circular economy. *Management of Development of Complex Systems*, 45, 21–26, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26](https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26).
- ДСТУ Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б., Верениш О. В. Управління проєктами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 21 – 26, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26](https://dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26).