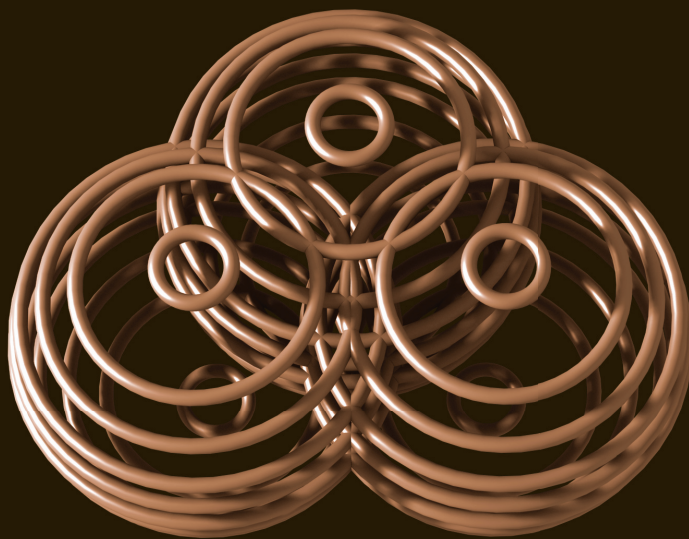


Wykorzystanie opcji realnych w zarządzaniu projektami

Krzysztof S. Targiel



Wydawnictwo C.H.Beck

Wykorzystanie opcji realnych w zarządzaniu projektami

Wykorzystanie opcji realnych w zarządzaniu projektami

Krzysztof S. Targiel



Wydawnictwo C.H.Beck

Warszawa 2015

[Kup książkę](#)

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek
Redaktor merytoryczny: Grażyna Rataj
Projekt okładki i stron tytułowych: Ireneusz Gawliński
Ilustracja na okładce: Ireneusz Gawliński

Seria: Zarządzanie

Złożono programem T_EX

Recenzent
prof. dr hab. inż. Dorota Kuchta

**Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
jako grant nr NN 111 477740**



© **Wydawnictwo C.H. Beck 2015**

Wydawnictwo C.H. Beck Sp. z o.o.
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Wydawnictwo C.H. Beck
Druk i oprawa: Totem, Inowrocław

ISBN 978-83-255-7682-0
 e-book 978-83-255-7683-7

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Środowisko projektowe	12
1.1. Środowisko gospodarowania	12
1.2. Miejsce zarządzania projektami	12
1.3. Projekt – zakres znaczeniowy, definicja	13
1.4. Współczesne zarządzanie projektami	14
1.4.1. Standard PMBoK	14
1.4.2. Metodyka PRINCE2	17
1.4.3. Adaptacyjne Zarządzanie Projektami	19
1.4.4. Nowe podejście do zarządzania projektami	21
1.5. Kryteria oceny sukcesu projektu	23
Rozdział 2. Sytuacje opcyjne	25
2.1. Istota opcji	25
2.2. Opcje realne a opcje finansowe	27
2.3. Istota opcji realnych	29
2.4. Ewolucja koncepcji opcji realnych	31
Rozdział 3. Sytuacje opcyjne w projektach	33
3.1. Opcje w zarządzaniu projektami	33
3.2. Opcja opóźnienia	34
3.3. Opcja zakończenia	37
3.4. Opcja rozpoczęcia kolejnego etapu	38
Rozdział 4. Wycena w modelu dwumianowym	40
4.1. Historia wyceny opcji	40
4.2. Modele zmienności zmiennych stanu	41
4.2.1. Arytmetyczny ruch Browna	41
4.2.2. Geometryczny ruch Browna	42
4.2.3. Procesy z powrotem do średniej	43
4.3. Estymacja parametrów procesów stochastycznych	43
4.4. Drzewa dwumianowe	44
4.4.1. Drzewo dwumianowe dla procesu BM	45
4.4.2. Drzewo dwumianowe dla procesu GBM	46
4.4.3. Drzewo dwumianowe dla procesu MRM	47
4.5. Ocena dopasowania	48
4.6. Wycena w modelu CRR	48
4.7. Wycena opcji realnej w drzewie decyzyjnym	55

Rozdział 5. Metoda opcji wielostanowych w zarządzaniu projektami	59
5.1. Koncepcja metody opcji wielostanowych	59
5.2. Metoda opcji wielostanowych	60
5.2.1. Budowa drzewa decyzyjnego (D-drzewa)	60
5.2.2. Budowa drzew ewolucji zmiennych stanu (X-drzew)	63
5.2.3. Budowa drzewa wartości projektu (V-drzewa)	67
5.3. Charakterystyka metody	72
Rozdział 6. Przykłady zastosowania	74
6.1. Moment rozpoczęcia projektu	74
6.1.1. Budowa drzewa decyzyjnego (D-drzewa)	79
6.1.2. Budowa drzew ewolucji zmiennych stanu (X-drzew)	80
6.1.3. Budowa drzewa wartości projektu (V-drzewa)	82
6.2. Moment rozpoczęcia czynności niekrytycznej	85
6.2.1. Budowa drzewa decyzyjnego (D-drzewa)	86
6.2.2. Budowa drzew ewolucji zmiennych stanu (X-drzew)	88
6.2.3. Budowa drzewa wartości projektu (V-drzewa)	89
Podsumowanie	94
Dodatek A. Metoda AHP	97
Dodatek B. Metoda TOPSIS	100
Dodatek C. Prawdopodobieństwa	103
Proces BM	103
Proces GBM	105
Proces MRM	107
Dodatek D. Pakiet ROpt	109
Spis rysunków	110
Spis tabel	111
Bibliografia	113
Indeks rzeczowy	117

Wstęp

Środowisko gospodarowania początku XXI w. cechuje się wysoką zmiennością. Ceny ropy od lat 80. XX w., kiedy to ustabilizowały się na poziomie około 30 USD za baryłkę, następnie sukcesywnie rosły, by na początku XXI w. przekroczyć 100 USD za baryłkę. Poziom ten wydawał się stabilny do tego stopnia, że wiele krajów eksporterów ropy naftowej na podstawie tego poziomu planowało swoje budżety. Zmiany technologiczne polegające na wykorzystaniu ropy łupkowej, które spowodowały, że Stany Zjednoczone Ameryki Północnej zaczęły produkować więcej ropy niż importować, spowodowały spadek cen ropy do około 50 USD za baryłkę. Także ten poziom nie wydaje się stabilny. Należy oczekiwać dalszych zmian. Na rynku technologicznym koncern NOKIA, który w pewnym momencie był największym producentem telefonów komórkowych, na skutek wprowadzenia smartfonów otarł się o bankructwo, co spowodowało przejęcie działu zajmującego się produkcją telefonów przez Microsoft Corp. Na początku XXI w. Irlandia, będąca jednym z „tygrysów” gospodarczych Unii Europejskiej, popadła w głęboki kryzys. W drugiej dekadzie XXI w. jej gospodarka ponownie się odradza. Teza Heraklita z Efezu, że „jedyne, co jest stałe, to zmiana” jest coraz bardziej aktualna.

Nieuchronne zmiany w środowisku gospodarowania stwarzają nie tylko zagrożenia, lecz także nowe możliwości. Zmiana cen ropy naftowej to dla producentów obniżenie przychodów, ale dla jej odbiorców możliwość szybszego wzrostu spowodowanego obniżeniem kosztów transportu. Upadek Nokii spowodował wzrost znaczenia firmy Samsung oraz pojawienie się wielu niszowych smartfonów. Zmiana nie jest pojmowana obecnie już tylko negatywnie. Jest także źródłem nowych możliwości.

By móc utrzymać się w tak zmiennym środowisku, konieczne jest stałe dostosowywanie się. Będąc przygotowanym na nieuchronne zmiany, można je przekuć w silne strony prowadzonej działalności gospodarczej. Stają się one wtedy źródłem przewagi konkurencyjnej. Dostosowywanie polega na zmienianiu obecnego stanu przedsiębiorstwa na inny pożądaný, to znaczy taki, w którym lepiej będą wykorzystywane pojawiające się możliwości, a organizacja będzie lepiej przygotowana do pokonywania zagrożeń.

Sposobem na zmianę obecnego stanu na pożądaný jest realizacja projektów. Projekty są rozumiane jako czasowe przedsięwzięcia polegające na osiągnięciu zamierzonych celów. Od początków cywilizacji realizowano projekty. Działania te, choć nie były one tak nazywane, możemy utożsamiać z dzisiejszym rozumieniem pojęcia „projekt”. Mamy tutaj na myśli anglosaskie znaczenie tego terminu,

oznaczające przedsięwzięcie, a nie samo zamierzenie – jak jest to w języku polskim. W dzisiejszym rozumieniu projektem była budowa egipskich piramid, budowa greckiego Partenonu czy rzymskiego Panteonu. Tak samo możemy spojrzeć na budowę katedr w średniowiecznej Europie. Wszystkie te przedsięwzięcia cechuje chęć osiągnięcia zamierzonego celu w określonym przedziale czasu. Działo się to zawsze w sytuacji ograniczonych zasobów.

Zmienność środowiska gospodarowania XXI w. to nie tylko zmiany strukturalne, zmuszające do dostosowywania prowadzonej działalności do warunków w otoczeniu. To także zmiany koniunkturalne. Ceny ropy okresowo spadają, a następnie ponownie rosną. To samo dotyczy także innych cen surowców, np. węgla.

W tak zmiennym środowisku, z jakim mamy obecnie do czynienia, istotne jest zharmonizowanie momentu uzyskania rezultatów projektu z cyklami koniunkturalnymi. Inwestycje w przemyśle wydobywczym zabierają wiele czasu. Związane z nimi projekty należy często rozpoczynać w momencie, gdy poziomy cen produktów nie daje szans na zysk. Z kolei rozpoczynanie projektu w szczycie koniunktury może spowodować, że zostanie on zakończony wtedy, gdy diametralnie zmieni się sytuacja na rynku. Statyczne patrzeć na ocenę projektu, dominujące w tradycyjnym podejściu do opłacalności, wydaje się niewystarczające we współczesnym zmiennym środowisku gospodarowania.

Tradycyjne podejście w ocenie opłacalności projektów inwestycyjnych opiera się na analizie zdyskontowanych przepływów pieniężnych. Podejście to może prowadzić do niepodjęcia realizacji projektów, które dzięki prawidłowemu zarządzaniu mogłyby być opłacalne. W trakcie życia projektu pojawiają się pewne możliwości (realne opcje), które dobrze jest wykorzystać, by podnieść wartość inwestycji. Związane są one ze zmianami w otoczeniu projektu. Takimi możliwościami, nazywanymi przez nas opcjami realnymi, są możliwości opóźnienia rozpoczęcia projektu, rozpoczęcia kolejnych etapów, porzucenia projektu lub rozszerzenia jego zakresu. Kierownik projektu ma prawo, lecz nie obowiązek, skorzystania z tych opcji.

Ocena projektu może być uzależniona od pewnych czynników w otoczeniu projektu, na które sam projekt nie ma bezpośredniego wpływu. Takim przykładem może być projekt, w którym powstają rezultaty wyceniane w walucie innej, niż są prowadzone księgi w organizacji realizującej projekt. Rezultat finansowy projektu jest uzależniony od relacji kursu wymiany waluty, w której rezultat będzie wyceniony, do waluty, w której są prowadzone księgi rachunkowe. Jest to czynnik niezależny od organizacji realizującej projekt, lecz ma istotny wpływ na ocenę samego projektu. Jeśli czynnik ten jest wysoce zmienny, to należałoby powiązać uzyskanie rezultatów projektu z momentem, gdy kurs wymiany jest korzystny. Tego typu podejście jest spotykane, zwłaszcza w rozważaniach teoretycznych, a także coraz częściej w praktyce gospodarczej. Podejście to jest oparte na instrumentach nazywanych opcjami realnymi, które są blisko powiązane z opcjami finansowymi.

Prostym przykładem, w którym występuje opcja, jest zakup samochodu za granicą. Podejmując przedsięwzięcie zakupu samochodu za walutę obcą, możemy stanąć przed dylematem: kupić teraz czy wstrzymać się z zakupem na przez jakiś

czas, np. pół roku. Mając taką możliwość, posiadamy opcję realną. Zdajemy sobie sprawę, że kurs ten może spaść, a wtedy kupimy samochód taniej. Lecz może on także wzrosnąć – w takiej sytuacji koszt zakupu samochodu będzie wyższy niż obecnie. Ocena przedsięwzięcia będzie zależeć w dużym stopniu od tego, czy koszt, który poniesiemy, nie przekroczy wyznaczonego uprzednio pułapu. Nakreślenie takiego pułapu stwarza kryterium sukcesu projektu.

Nie wszystkie aspekty projektu można wycenić finansowo. Zwłaszcza w kontekście zrównoważonego rozwoju powinny być brane pod uwagę nie tylko aspekty ekonomiczne, lecz także środowiskowe i społeczne. Powiązane z tymi aspektami wskaźniki również wykazują fluktuacje. Powiązanie oceny projektu z tymi wskaźnikami może zrodzić sytuacje podobne do znanych z rynku finansowego przez analogię nazywanych opcjami realnymi. Występujące w otoczeniu projektu czynniki nazywane będą zmiennymi stanu, mając na myśli stan otoczenia projektu.

W literaturze przedmiotu rozważane są sytuacje, gdy opcja jest uzależniona od jednego czynnika finansowego. Są znane także prace, w których opcja jest uzależniona od kilku czynników, lecz zawsze wartość opcji jest przeliczana do wspólnego mianownika finansowego. W tej pracy staramy się uwzględnić sytuację, gdy czynniki zewnętrzne nie dają się sprowadzić do wspólnego mianownika. Będą więc rozważane niezależnie. Ponieważ ocena projektu uzależniona będzie od wielu czynników zewnętrznych, nazywanych zmiennymi stanu, będziemy mówili o opcjach realnych wielostanowych.

Dostrzeżenie w projekcie pewnych możliwości rodzi także problem ich optymalnego wykorzystania. Problem taki jest rozwiązywany w metodzie drzew dwumianowych – procedurze stosowanej do wyceny opcji finansowych. W metodzie tej wykorzystywana jest zasada optymalności Bellmana oraz metody programowania dynamicznego. Dają one optymalne momenty podjęcia decyzji o: rozpoczęciu projektu, rozpoczęciu kolejnych etapów, zakończeniu projektu czy też zmianie jego zakresu. W przypadku wykorzystania do wyceny większej liczby zmiennych stanu problem może się skomplikować. Gdy na podstawie zmiennych stanu daje się określić jedno kryterium wartości projektu, zadanie pozostaje klasycznym zadaniem programowania dynamicznego. Gdy jednak wybrane zmienne stanu nie pozwalają na ich skumulowanie w postaci wartości projektu, problem staje się wielokryterialnym zadaniem programowania dynamicznego. Znane są metody rozwiązania tego problemu, nie były jednak nigdy stosowane w wycenie opcji realnych.

Praca ma charakter metodologiczny. Głównym celem, jaki postawił sobie autor, było opracowanie metody wyboru efektywnych momentów rozpoczęcia działań w projekcie w zmiennym środowisku gospodarowania XXI w. Zaproponowana metoda ma mieć zastosowanie, gdy występuje w projekcie sytuacja opcyjna. *Novum* wprowadzonym przez autora, w porównaniu do istniejących, jest uwzględnienie w zaproponowanej metodzie wielu czynników środowiskowych wpływających na ostateczną ocenę projektu przez wykorzystanie podejścia wielokryterialnego.

Adresatem pracy jest czytelnik o pewnym przygotowaniu w zakresie badań operacyjnych, który chce stosować te metody w zarządzaniu projektami. Autor nie wyklucza jednak, że książka może być inspiracją dla tych kierowników projektów