

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

**Институт бизнес и делового администрирования**

Утверждена  
Директором ИБДА  
(в составе ДПП)  
Протокол УС ИБДА от 17.04.2025, №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Моделирование нового и**  
**развивающегося бизнеса**  
**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
**профессиональной переподготовки**

**Школа финансового директора**

очно-заочная форма обучения с использованием дистанционных  
образовательных технологий

Москва, 2025 г.

Автор-составитель  
д.э.н., доцент, профессор кафедры



(Подпись)

Паламарчук В.П.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ .....	4
3. ОБЪЕМ МОДУЛЯ .....	5
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ.....	5
4.1 Структура модуля .....	5
4.2 Содержание модуля .....	6
5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО МОДУЛЮ .....	7
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ .....	9
6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации .....	12
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ.....	13
7.1 Основная литература.....	13
7.2 Дополнительная литература. ....	13
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ и ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ ....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является формирование у слушателей знаний теоретических основ и практических навыков по методологии оценки стартапов и растущего бизнеса

Задачами курса «Моделирование нового и развивающегося бизнеса» являются:

- Формирования понимания стартапов как поиска масштабируемой бизнес модели
- формирование представления о методологии оценки стартапов и растущего бизнеса;
- формирование навыков в моделировании и оценке стартапов и растущего бизнеса;
- использование современных инструментов анализа и моделирования и принятия решений по развитию стартапов и растущего бизнеса.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются) СК	Знания	Умения	Практический опыт
Управление финансовой деятельностью	Способность повышать эффективность инвестиционных решений, используя набор современных алгоритмов, в том числе, реальные опционы как наиболее перспективный инструмент стратегического видения (СК-8)	- принципов и методов разработки и оценки проектов по созданию нового бизнеса (стартапов); - основных критериев и моделей оценки стартапов - способов идентификации и количественной оценки рисков проектов по созданию ого бизнеса. - способов обоснования ставки требуемой доходности проекта по зданию нового бизнеса	- создавать финансовую модель инвестиционно го проекта по созданию нового бизнеса (стартапа) - рассчитывать свободные денежные потоки, моделировать варианты развития стартапа - применять полученные знания в конкретных практических ситуациях;	- владеть навыками гибкого моделирования проектов; - уметь строить и перенастраивать бизнес-модели стартапов и развивающихся компаний. Уметь эффективно применять современные инструменты моделирования для разных стадий развития стартапа

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 2- Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		8/5	8/2
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/2	4
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4/3	4/2
Самостоятельная работа слушателя (СР)		8	8
Контактная самостоятельная работа (КСР)			
Промежуточная аттестация	форма	зачет 2	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		18/5	16/2

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

#### 4.1 Структура модуля

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Тема 1. Стартап как поиск бизнес- модели создаваемой компани и	8/1						4/1	2		2/1	4	
2.	Тема 2. Этапы	8/1						4/1	2		2/1	4	

<sup>1</sup> Формы текущего контроля успеваемости: Деловая игра (ДИ)

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа				Всего	Контактная работа				
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	развития стартапа, венчурное финансирование, бережливый стартап												
3.	Тема 3. Методы оценки стартапов и растущего бизнеса	8/2	4/2	2/1		2/1	4						
4.	Тема 4. Гибкая система моделирования становления стартапов	8/3	4/3	2/1		2/2	4						
Итого:		32/7	8/5	4/2		4/3	8	8/2	4		4/2	8	
Подготовка и сдача экзамена													3 / 2
Всего		34/7	16/7	8/2		8/5	16						2

## 4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4 - Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)
Тема 1. Стартап как поиск бизнес-модели создаваемой компании	Понимание бизнеса и его развития как самоорганизующейся функциональной системы. Бизнес-модель как отражение системного подхода в создании и развитии бизнеса. Поиск масштабируемой бизнес-модели -главная задача стартапа. Набор визуальных инструментов (канвасов) для поиска, создания и масштабирования бизнеса. Типология бизнес-моделей
Тема 2. Методы оценки стартапов и растущего бизнеса.	Основные методы оценки стартапов: DCF, метод реальных опционов, метод венчурного капитала, чикагский метод, метод сопоставления и др. Особенности и условия их применения для моделирования стартапов и растущего бизнеса
Тема 3. Гибкая система моделирования становления стартапов	Стратегия стартапа как портфель реальных опционов. Модель выручки, модель валовой маржи, операционная модель, модель оборотного капитала, инвестиционная модель, модель совокупной доходности. Непрерывное принятие решений по корректировке бизнес модели
Тема 4. Особенности моделирования стартапа на разных его этапах	Клиент-ориентированная технология разработки стартапа. Моделирование на посевной стадии, на стадии подготовки прототипа, Проверка гипотез — минимальные жизнеспособные продукты (MVP), на стадии освоения рынка, на стадии подготовки к IPO

## 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Обучение по дисциплине «Моделирование нового и развивающегося бизнеса» предполагает освоение учебного материала в процессе контактной (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы слушателей. Практические занятия предполагают их проведение при активном участии и взаимодействии слушателей с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций посредством проведения мероприятий текущего контроля успеваемости в форме устного опроса. С целью обеспечения успешного освоения учебного материала слушатель обязан готовиться к лекционному занятию, поскольку оно является важнейшей формой реализации дисциплины.

Самостоятельная работа по подготовке к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

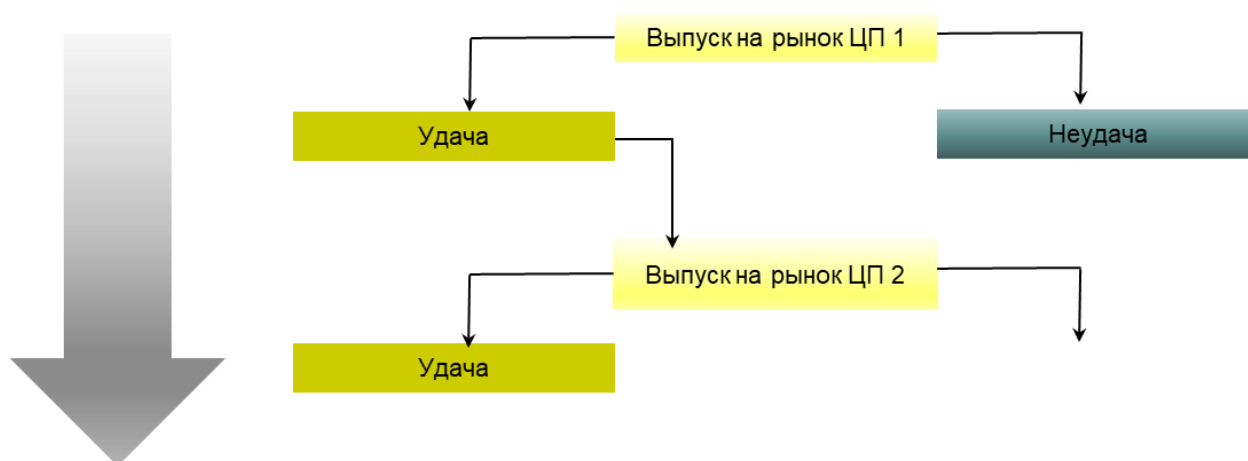
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

### Практическое задание к практическим занятиям

Решить и разобрать кейс: «Разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта «Сервисы для жизни» (START-UP)»

Проект предполагает на первом этапе приготовление и доставку здорового питания (далее ЦП 1) и, при позитивном развитии проекта, реализацию второго ценностного предложения (ЦП 2) - открытие магазина

#### 1 ЭТАП



#### 2 ЭТАП

Наименование	NPV	Инвестирован ный капитал	Ценность проекта
А	2	3	4 (2+3)
Оптимистический	1 258	3 051	4 309
Нейтральный	- 557	3 051	2 494
Пессимистический	- 2 371	3 051	680

Исходные данные для расчета



Опцион на расширение (CALL) в конце первого периода  
 Вложение дополнительных инв. (тыс. руб.) 3 000  
 Рост ценности проекта 130%

Опцион на выход из бизнеса (PUT)  
 Ликвидационная ценность бизнеса 1 500,00

Надо оценить проект биномиальным методом с использованием риск нейтрального подхода.

Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен, зачет). К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней освоения данной дисциплины. В самом начале познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- рабочей программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми слушатель должен овладеть;
- тематическими планами лекций и семинарских занятий;
- материалами текущего контроля успеваемости;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к промежуточной аттестации.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для успешного прохождения промежуточной аттестации.

Таблица 5 - Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела (темы)	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
1	Бизнес модель как отражения системного взгляда на компанию и ее развитие	4
2	Методы оценки стартапов, не относящиеся к основным	4
3	Методы мониторинга ценности бизнеса	4
4	Оценка бизнес для продажи или выхода на IPO	4
<b>Итого:</b>		<b>16</b>

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 6.1 Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости проводится в форме решений кейсов.

**Кейс 1.** Расчёт стоимости стартапа по методу сравнимых операций.  
Прогнозное значение выручки через три года 90 млн. руб. Прогноз количества клиентов 500 тыс. человек

Аналог	EV/выручка	EV/количество клиентов
Компания 1	3,5	18,8
Компания 2	3,1	13,3
Компания 3	6,1	24,2
Среднее по аналогам		
Дисконт за малый размер	30%	
Применяемый мультипликатор		

Определить возможную цену продажи бизнеса в конце третьего года.

**Кейс 2.**

При подготовке проекта по созданию нового бизнеса по производству продукции из новых материалов, предприниматель определил следующие ожидаемые параметры, относящиеся к анализируемому инвестиционному решению:

<b>Ожидаемые характеристики проекта.</b>	
<b>Реализация</b>	
Цена единицы продукции (Р) на начало проекта, руб.	1000
Темп роста цены на продукцию	
1 год и 2 год	7,00%
3 год	5,00%
С четвертого года до конца проекта	4,00%
Ожидаемый среднегодовой объем реализации (q), тыс. шт.	
1 год	4
2 год	16
3 года и далее	30
<b>Инвестиции</b>	
Капитальные издержки (затраты в нулевом периоде на закупку и монтаж оборудования, запуск, и т.п.) (К), млн руб.	948
Ликвидационная ценность оборудования в 10 году (без учета налога) (млн. руб.)	36
Норма производственных запасов (wc), в днях	17
<b>Текущие расходы</b>	
Себестоимость в % к выручке	35%
Операционные расходы (без учета амортизации) в расчете на первый год реализации проекта, млн. руб	365
Темп роста операционных расходов во втором и третьем годах реализации проекта	5,00%
Темп роста операционных расходов с четвертого года	4,00%
<b>Ставки</b>	
норма амортизации (d), % в год	10
налог на прибыль (t), %	20

Стоимость капитала проекта	18%
<b>Требуется:</b>	
а). Составить прогноз денежного потока проекта (в Excel), рассчитать срок окупаемости проекта и дисконтированный срок окупаемости проекта, рассчитать NPV и IRR инвестиционного проекта. Сопоставить результаты и сделать выводы о приемлемости проекта, если для реализации проекта будет создано отдельное юридическое лицо со 100% долей акционеров компании без привлечения дополнительного заемного финансирования.	
б). Оценить проект при условии получения кредита в размере 600 млн. руб. сроком на 5 лет под 11%. Погашение аннуитетными платежами.	

## 6.2 Оценочные средства промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета (решение практических заданий).

Задание к зачету.

1. Инициаторы венчурного проекта в области IT технологий обратились к венчурному фонду с предложением инвестировать в их компанию на стадии Start Up 2 млн. долларов. Венчурный фонд предъявляет требуемую доходность к инвестициям 60% и намерен выйти из проекта через 4 года. Средние отраслевые мультипликаторы в отрасли составляют:

P/S - 4,5

EV/EBITDA – 15,9

Прогнозируемые денежные потоки проекта, а также результаты оценки по основным критериям проекта, приведены в Таблице 1

Определите предполагаемую долю венчурного инвестора в капитале компании

2. Если прогнозируемый чистый доход стартапа через 3 года равен 90 млн. рубл., а среднее соотношение цены к чистому доходу для сопоставимых компаний-аналогов равно 15, то чему будет равна прогнозируемая через 5 лет ценность компании.

3. Усредненный доход от одного клиента игрового приложения к соц.сети составляет 900 руб. /год. Стоимость привлечения одного подписчика игрового приложения — 450 руб. При рекламном бюджете в 4,5 млн рублей

можно ожидать 10 000 подписчиков. Определить ценность проекта через год исходя из мультипликатор  $P/S = 3$

4. При 50 % IRR и периоде инвестирования 3 года чему будет равна будущая ценность 9 млн. руб. инвестиций?

Таблица 6 – Оценивание слушателя на зачете

Оценка	Требования к знаниям
Зачтено	Теоретическое содержание модуля освоено слушателем полностью, количество правильно решенных заданий составляет более 60 %, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, слушатель исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем
Не зачтено	Слушатель не подтвердил пороговый уровень освоения материалов модуля: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, количество правильно решенных заданий менее 60 %, при анализе материалов кейсов допущены принципиальные ошибки.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Основная литература.

1. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Минасян В.Б., Паламарчук В.П. Корпоративный финансовый менеджмент. - М.: Юрайт, 2024
2. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках. 5-е изд. – М.: Юрайт, 2024.
3. Остервальдер О., Пинье И. Построение бизнес-моделей. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2019
4. Стартап по Кавасаки. Проверенные методы начала любого дела. | Кавасаки Гай, «Альпина Паблишер», 2019
5. Купцова Е. В., Степанов А. А. Бизнес-планирование. — М.: Юрайт, 2025. — 436 с.

### 7.2 Дополнительная литература.

1. Цзэн М. Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес процессов изменила взгляд на стратегию/ Цзен Мин; Пер. с англ. – Альпина Паблишер, 2019. – 320 с.
2. Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели / Алекс

- Моазед, Николас Джонсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019
3. Жилин. Д.М. Теория систем: опыт построения курса. Изд. Стереотип. М.: ЛЕНАНД, 2020.

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

При реализации дисциплины используется компьютерное и мультимедийное оборудование для демонстрации слайдов по темам лекций с использованием лицензионного и программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional (Word, Excel, Access, PowerPoint). Аудитория должна быть укомплектована необходимым количеством столов и стульев с расчетом на каждого слушателя группы, белой доской для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).