



**РОСНАНО**  
Управляющая компания

# СТРАТЕГИЯ

ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ «РОСНАНО»  
ДО 2020 ГОДА



## СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I.	Миссия, стратегическое видение и основные задачи УК «РОСНАНО» . . . . .	2
Раздел II.	Целевые направления инвестирования УК «РОСНАНО» . . . . .	3
	Инвестиционный фокус . . . . .	3
	Отраслевой фокус . . . . .	3
	Географический фокус . . . . .	3
	Разделение инвестиционных мандатов . . . . .	3
	Требования к порядку и условиям финансирования УК «РОСНАНО» инвестиционных проектов (фондов) . . . . .	4
Раздел III.	Бизнес-модель УК «РОСНАНО» . . . . .	5
Раздел IV.	Ключевые компетенции УК «РОСНАНО» . . . . .	5
Раздел V.	Команда, организация, культура УК «РОСНАНО» . . . . .	7
Приложение	. . . . .	8

---

## Раздел I

# МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ УК «РОСНАНО»

Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «РОСНАНО» (далее – УК «РОСНАНО») создано в 2013 году в рамках разделения функций управления и владения активами открытого акционерного общества «РОСНАНО» (далее – ОАО «РОСНАНО») в целях построения прозрачной и эффективной системы управления, соответствующей лучшим международным практикам индустрии прямых инвестиций, и формирования инвестиционных фондов нанотехнологий под управлением (соуправлением) УК «РОСНАНО». Создание управляющей компании обеспечивает возможность привлечения капитала из широкого круга источников (государственных, частных, зарубежных) для финансирования высокотехнологичных инвестиционных проектов на территории Российской Федерации.

### Стратегическое видение УК «РОСНАНО».

К 2020 году УК «РОСНАНО» должно стать глобально признанной российской управляющей компанией (general partner), специализирующейся на прямых и венчурных инвестициях в высокие технологии в реальном секторе в Российской Федерации и в мире.

**Миссией УК «РОСНАНО»** является осуществление инвестиционного рывка в российских высоких технологиях, основанного на соединении отечественного научно-технологического задела с лучшими практиками мировой индустрии прямых и венчурных инвестиций.

В соответствии с заявленной миссией **основными стратегическими целями до 2020 года** УК «РОСНАНО» являются:

1. создание крупнейшей управляющей компании на российском рынке прямых инвестиций, специализирующейся на высоких технологиях;

2. содействие развитию высокотехнологичного реального сектора в Российской Федерации;

3. привлечение значительного объема государственных и частных средств для финансирования новых инвестиционных проектов в инвестиционные фонды под управлением УК «РОСНАНО».

**Стратегическими задачами**, к достижению которых в 2020 году УК «РОСНАНО» будет стремиться, являются следующие:

1. занятие позиции в топ-3 управляющих компаний в российской индустрии прямых инвестиций по общему объему активов под управлением с удержанием **доли рынка УК «РОСНАНО» на уровне не менее 20%** от общего объема активов под управлением;

2. достижение уровня доходности проектов (IRR) не ниже верхнего квартиля доходности прямых инвестиций в Российской Федерации;

3. достижение **общего объема капитала**, привлеченного в новые инвестиционные фонды УК «РОСНАНО» от сторонних инвесторов, в размере **не менее 150 млрд рублей** до 2020 года, из которых средства, привлеченные от зарубежных инвесторов, должны составлять не менее 1 млрд долларов США.

## Раздел II

# ЦЕЛЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ УК «РОСНАНО»

Основными направлениями деятельности УК «РОСНАНО» являются: (i) управление существующим инвестиционным портфелем ОАО «РОСНАНО» в целях обеспечения реализации стратегических задач ОАО «РОСНАНО» как элемента Группы «РОСНАНО» по созданию наноиндустрии в Российской Федерации; (ii) формирование и управление новыми инвестиционными фондами с участием ОАО «РОСНАНО» и сторонних инвесторов.

Цели и задачи УК «РОСНАНО» по управлению существующим инвестиционным портфелем ОАО «РОСНАНО» определены Стратегией ОАО «РОСНАНО», Долгосрочным бизнес-планом (долгосрочной программой развития) ОАО «РОСНАНО» и Договором о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации между ОАО «РОСНАНО» и УК «РОСНАНО». Приоритеты УК «РОСНАНО» в рамках деятельности по формированию новых инвестиционных фондов определяются настоящей Стратегией УК «РОСНАНО».

### ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОКУС

При поиске целевых объектов инвестирования для инвестиционных фондов под управлением УК «РОСНАНО» фокусируется на инвестициях:

1. в компании, действующие в высокотехнологичных сегментах отраслей реального сектора экономики;
2. в компании в сфере индустриальных сервисов, включая IT-услуги, одним из основных направлений деятельности которых является предоставление услуг в сфере технологий, исследований и/или аналитики компаниям, осуществляющим деятельность в высокотехнологичных сегментах отраслей реального сектора экономики.

### ОТРАСЛЕВОЙ ФОКУС

Инвестиционные фонды УК «РОСНАНО» фокусируются преимущественно на следующих отраслях экономики, являющихся наиболее перспективными для применения высоких технологий:

- здравоохранение;
- металлургия и металлообработка;
- энергетика;
- машиностроение;
- приборостроение;
- химия и нефтехимия;
- электроника;
- оптоэлектроника;
- телекоммуникации;
- строительные материалы;
- промышленные материалы;
- биотехнологии.

Деятельность УК «РОСНАНО» должна обеспечивать накопление опыта и знаний в ключевых областях специализации.

### ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ ФОКУС

Инвестиционные фонды УК «РОСНАНО» инвестируют как в российские, так и в иностранные компании с целью трансфера технологий в Российскую Федерацию и/или содействия развитию экспортного потенциала российского сектора высоких технологий.

### РАЗДЕЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ МАНДАТОВ

Для систематизации процесса поиска и отбора потенциальных объектов инвестиций, а также последующего управления этими инвестициями в пределах периметра инвестирования

(общего мандата) УК «РОСНАНО», определяются следующие непересекающиеся **инвестиционные мандаты УК «РОСНАНО»**, определяющие организационную структуру инвестиционных подразделений компании:

**1. венчурные инвестиции:** компании и проекты на ранней стадии развития с выручкой до 10 млн долларов США (выручка также может отсутствовать), имеющие значительный потенциал роста (в 1,5 – 2 раза выше конкурентов) и бизнес-модель, позволяющую в долгосрочной перспективе генерировать прибыль;

**2. инвестиции в компании стадии роста/средней капитализации:** компании и проекты с текущими коммерческими операциями и выручкой от 30 до 100 млн долларов США, показавшие в прошлом фактический рост, превышающий отраслевые показатели в 1,5 – 2 раза, и имеющие значительный потенциал увеличения масштабов бизнеса или роста прибыльности при стабильном или растущем операционном денежном потоке.

**3. инвестиции в компании крупной капитализации** (включая сделки выкупа): как правило, зрелые компании с выручкой от 250 млн до 3 млрд долларов США, показавшие фактический рост выше среднеотраслевых показателей либо обладающие значительным потенциалом повышения прибыльности, а также стабильным или стабильно растущим операционным денежным потоком.

Ключевым параметром, определяющим принадлежность сделки (проекта) инвестиционному мандату, является выручка целевой портфельной компании. В дополнение к выручке могут быть использованы следующие дополнительные критерии: уровень долговой нагрузки, уровень операционного риска, наличие квалифицированной команды, целевой размер сделки и другие.

Инвестиционные команды УК «РОСНАНО» формируют новые инвестиционные фонды (в том числе фонды под соуправлением УК «РОСНАНО») в соответствии с указанным выше разделением

мандатов. При этом данные ограничения не распространяются на проекты, полностью финансируемые непосредственно с баланса ОАО «РОСНАНО» в рамках выполнения стратегических задач последнего.

Потенциальные сделки (проекты) инвестиционных фондов, попадающие в зоны между границами указанных инвестиционных мандатов либо характеризующиеся параметрами, отличными от указанных выше индикативов, должны пройти предварительную процедуру согласования для их отнесения к тому или иному мандату (и соответствующей инвестиционной команде) на Правлении УК «РОСНАНО».

### **ТРЕБОВАНИЯ К ПОРЯДКУ И УСЛОВИЯМ ФИНАНСИРОВАНИЯ УК «РОСНАНО» ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ (ФОНДОВ)**

В соответствии с лучшими международными практиками индустрии прямых инвестиций и (или) требованиями применимого законодательства УК «РОСНАНО» осуществляет инвестиции (вклады) в инвестиционные фонды, формируемые под ее управлением. Размер инвестиций УК «РОСНАНО» определяется по согласованию с инвесторами фондов и может составлять до 10% от целевого размера инвестиционного фонда.

Финансирование УК «РОСНАНО» инвестиционных фондов осуществляется в соответствии с юридически обязывающими документами инвестиционных фондов, при условии соблюдения требований законодательства Российской Федерации и Устава УК «РОСНАНО» об одобрении сделок, совершаемых при формировании инвестиционных фондов.

## Раздел III

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ УК «РОСНАНО»

УК «РОСНАНО» создано как дочернее общество ОАО «РОСНАНО» и подлежит поэтапной продаже в пользу частных инвесторов до 2020 года, при условии соблюдения требований в отношении максимальной доли частных инвесторов в уставном капитале УК «РОСНАНО», установленных Стратегией ОАО «РОСНАНО». Продажа УК «РОСНАНО» частным инвесторам будет способствовать привлечению в инвестиционные фонды нанотехнологий под ее управлением дополнительных средств со стороны крупных международных и российских инвесторов.

В соответствии с лучшими практиками международной индустрии прямых инвестиций и в целях создания эффективных схем мотивации, позволяющих обеспечить выполнение стратегических задач ОАО «РОСНАНО», продажа УК «РОСНАНО» осуществляется преимущественно в пользу менеджмента в рамках опционной программы. Для доступа к дополнительной инвестиционной экспертизе и рынкам капитала ОАО «РОСНАНО» в долгосрочной перспективе стремится привлечь в качестве миноритарных инвесторов в

уставный капитал УК «РОСНАНО» международных и российских сторонних инвесторов.

В рамках сделок по продаже УК «РОСНАНО» в пользу частных инвесторов УК «РОСНАНО» и (или) доли в УК «РОСНАНО» должны иметь независимую оценку. Продажа УК «РОСНАНО» в пользу менеджмента осуществляется по инвестиционной оценке, порядок проведения которой определяется опционной программой.

Выполнение ключевых задач УК «РОСНАНО» обеспечивается следующими основными источниками финансирования:

- вклад в уставный капитал;
- денежные средства, получаемые в качестве вознаграждения УК «РОСНАНО» за управление ОАО «РОСНАНО» и новыми инвестиционными фондами, включая ежегодное вознаграждение за управление и вознаграждение за получение дохода от успешной реализации инвестиций;
- доходы от инвестирования в новые инвестиционные фонды.

## Раздел IV

# КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ УК «РОСНАНО»

Поддержание и наращивание собственных инвестиционных компетенций в рамках формирования и управления инвестиционными фондами под прямым управлением УК «РОСНАНО» является критически важным для достижения стратегического видения компании. Формирование инвестиционных фондов под соуправлением с привлечением внешних соуправляющих используется в качестве дополнительного инструмента достижения основных показателей деятельности УК «РОСНАНО» и используется при условии получения УК «РОСНАНО» доступа

к новым рынкам капитала, рынкам сбыта продукции, пулу проектов или сети контактов соуправляющего.

УК «РОСНАНО» ведет свою деятельность максимально компетентно, на основе заключений высококвалифицированной научно-технической, инвестиционной, юридической и иных экспертиз, реализуемых с привлечением на рыночных условиях ведущих российских и зарубежных ученых, специалистов и внешних консультантов.

Уникальные компетенции и конкурентные преимущества УК «РОСНАНО», обеспечивающие, с учетом амбиций команды по их совершенствованию, достижение определенных в настоящей Стратегии целей, включают следующие:

**1. компетенции по поиску объектов для инвестирования:** уникальный угол обзора высокотехнологического сектора и доступ к будущим сделкам, в том числе:

- полный обзор всех интересных возможностей за счет сети бизнес-контактов высокого уровня;
- доступ к потоку стартапов через центры нанотехнологий и зарубежные дочерние компании;
- отлаженная технология поиска потенциальных объектов инвестирования.

**2. компетенции по отбору объектов для инвестирования:** лучшая экспертиза в сфере оценки возможностей в российском секторе высоких технологий, в том числе:

- доступ к уникальной сети внешних экспертов в высоких технологиях;
- наличие собственных квалифицированных научно-технических экспертов;
- методика отбора сделок, соответствующая лучшим международным практикам в сфере прямых инвестиций.

**3. компетенции по управлению портфельными компаниями:** уникальная способность обеспечивать согласованность и синергию интересов частных инвесторов и государственных органов на всех уровнях, в том числе через:

- стимулирование спроса на продукцию портфельных компаний со стороны не только частных, но и государственных заказчиков;
- поддержание режима «максимального благоприятствования» для определенных отраслей на федеральном или местном уровне;
- обеспечение доступа к предоставляемым государством льготам для проектов, отвечающих критериям государственных программ развития;

- налаживание эффективного взаимодействия в рамках государственно-частного партнерства как на местном, так и на федеральном уровне;

- реализацию эффективных методов и инструментов контроля за проектами с целью защиты интересов как частных, так и государственных инвесторов.

**4. компетенции по реализации выхода из проектов:** благоприятная позиция для реализации возможностей выхода из инвестиций, в том числе посредством:

- сети стратегических партнеров среди лидирующих российских и зарубежных компаний;
- сотрудничества с ведущими игроками российской и глобальной отрасли прямых инвестиций.

УК «РОСНАНО» уделяет особое внимание управлению рисками, как стандартными, присущими всем типам инвестиционных проектов (кредитными, рыночными, операционными), так и специфическими, характерными для высокотехнологических проектов (научно-технологические риски и др.).



## Раздел V

# КОМАНДА, ОРГАНИЗАЦИЯ, КУЛЬТУРА УК «РОСНАНО»

Формирование высококлассной команды профессионалов и внедрение в УК «РОСНАНО» организационной структуры, соответствующей лучшим международным практикам в сфере прямых инвестиций, является одним из ключевых приоритетов УК «РОСНАНО».

Организационная структура УК «РОСНАНО» построена на следующих принципах:

1. исключение конфликта интересов на уровне управления инвестициями различных портфелей (инвестиционный портфель ОАО «РОСНАНО» и новые инвестиционные фонды под прямым управлением и соуправлением УК «РОСНАНО»);
2. повышение эффективности управления, устойчивости целевой операционной модели и снижение издержек на управление через:
  - четкое и согласованное распределение обязанностей между функциональными направлениями;
  - прозрачность управления и контроля, четкое распределение ответственности между уровнями управления;
  - обеспечение требуемой скорости процессов.
3. оптимальное использование высокой квалификации и опыта ключевого персонала.

Система мотивации работников УК «РОСНАНО» включает следующие основные блоки:

1. **базовая краткосрочная мотивация**, состоящая из постоянной части оплаты труда (оклад, надбавки и доплаты согласно действующему законодательству) и переменной части оплаты труда – краткосрочное премирование, основанное на выполнении ключевых показателей эффективности, в том числе корпоративных КПЭ, функционального блока (либо отдельного инвестиционного фонда), и личных КПЭ работника. Базовая краткосрочная мотивация периодически пересматривается в соответствии с рыночными бенчмарками;

2. **дополнительная краткосрочная мотивация** – в виде премий (бонусов) по решению Правления, направленных на поощрение участия работника в развитии управляющей компании в целом (в частности, содействие командам за пределами инвестиционного дивизиона сотрудника, за помощь в фандрайзинге и т.п.).

3. **долгосрочная мотивация – в виде вознаграждения за получение дохода от успешной реализации инвестиций (carry)**. В рамках системы долгосрочной мотивации по новым инвестиционным фондам небольшая часть carry каждого фонда может резервироваться для отдельного поощрения сотрудников за поиск сделок и поддержку в управлении портфельными компаниями за рамками своего мандата.

4. **долгосрочная мотивация – в виде опционной программы**: реализуется посредством предоставления работникам права на приобретение долей в уставном капитале УК «РОСНАНО» в целях обеспечения максимальной заинтересованности работников в эффективности деятельности УК «РОСНАНО» в целом.

5. **долгосрочная мотивация – в виде инструмента соинвестирования в фонды под управлением УК «РОСНАНО»**: для обеспечения максимальной заинтересованности менеджмента (команды) фондов в эффективности их управления и получения максимальных доходов, партнеры и управляющие директора (а также иные работники – по собственной инициативе) инвестируют собственные средства в инвестиционные фонды под управлением (соуправлением) УК «РОСНАНО».

6. **карьерное развитие** – неденежная мотивация, направленная на продвижение сотрудничества, повышение заинтересованности в наращивании компетенций и роста профессионализма, поощряемое через прозрачную меритократическую систему управления талантами и карьерным продвижением.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

## к Стратегии УК «РОСНАНО»

### ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УК «РОСНАНО» ДО 2020 ГОДА

Показатель	Ед. изм.	2020
Доля рынка УК «РОСНАНО» в российской отрасли прямых инвестиций по общему объему активов под управлением (привлеченных обязательств инвесторов), включая средства ОАО «РОСНАНО», создаваемые фонды прямых инвестиций (включая фонды под соуправлением), а также любые другие источники капитала	%, на конец года	<b>20</b>
Ставка внутренней доходности (IRR) по инвестициям под управлением УК «РОСНАНО», проведенным через фонды прямых инвестиций за период с 2015 г. до 2020 г. включительно	%, за период	<b>Достижение верхнего квантиля по российскому рынку прямых инвестиций</b>
Общий объем капитала для финансирования новых инвестиционных проектов, привлеченный УК «РОСНАНО» в портфельные компании и посредством создания инвестиционных фондов	млрд рублей (накопленным итогом)	<b>150</b>



