

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

→ «МОТОРИКА» ОПЕРИРУЕТ В БЫСТРО МЕНЯЮЩИХСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СРЕДЕ, КОТОРАЯ НЕСЕТ В СЕБЕ МНОГОЧИСЛЕННЫЕ РИСКИ, ПОЭТОМУ ПОСТРОЕНИЕ НАДЕЖНОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ НАШЕЙ ВАЖНЕЙШЕЙ ЗАДАЧЕЙ НА 2025 ГОД.

Подход «Моторики» в области управления рисками основан на постоянном мониторинге внешней среды и внутренних рисков, что позволяет своевременно реагировать на возникающие угрозы.

Компания осознает важность системного подхода к управлению рисками, ведет работу по их выявлению, оценке и мониторингу. В настоящее время формализованная система риск-менеджмента находится в процессе становления, однако ключевые риски регулярно анализируются, в том числе

в рамках конкретных мероприятий и сделок, а меры по их минимизации принимаются в оперативном порядке. В случае реализации одного или нескольких рисков Компания принимает необходимые меры по снижению их негативных последствий, исходя из конкретной ситуации.

Развитие системы риск-менеджмента является стратегической внутренней задачей Компании. В 2025 году планируется активное внедрение структурированного подхода к управлению рисками, включая

разработку методологии оценки, системы внутреннего контроля и аудита и интеграции риск-менеджмента в бизнес-процессы.

Деятельность «Моторики» сопряжена с различными рисками, которые могут повлиять на финансовые результаты и репутацию. Ниже приведен подробный анализ основных категорий рисков, с которыми сталкивается Компания.

Риски и неопределенности, которые не описаны в Годовом отчете, а также риски, которые «Моторика» в настоящее время считает незначительными, могут также отрицательно повлиять на наш бизнес, финансовое состояние и результаты деятельности, а также привести к тому, что финансовые и операционные результаты могут существенно отличаться от тех, которые мы прогнозируем.

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Природные риски		
Риски природных катастроф	Уничтожение или повреждение зданий, оборудования и других активов Компании, а также полная или частичная потеря запасов сырья и готовой продукции, нарушение цепочек поставок.	→ Проведение анализа возможных природных катастроф, таких как наводнения, землетрясения, ураганы и прочие виды стихийных бедствий, которые могут повлиять на деятельность Компании.
Оценка риска:	Значительные финансовые вложения, включая ремонт, замену оборудования и восстановление производственных мощностей.	→ Определение уязвимых мест в производственном процессе и инфраструктуре, которые могут быть подвержены воздействию природных катастроф.
→ источник риска: внешний	Ущерб репутации со стороны клиентов и партнеров в случае невозможности восстановления.	→ В Компании разработан четкий план действий на случай чрезвычайных ситуаций, включая эвакуацию сотрудников, защиту оборудования и запасов.
→ уровень существенности риска: высокий	В случае ущерба окружающей среде Компания может столкнуться с юридическими исками и штрафами. А также после катастрофы могут быть введены новые регуляторные требования, которые могут повлечь за собой дополнительные инвестиции в безопасность и устойчивость.	→ В Компании сформированы запасы критически важных материалов и компонентов для обеспечения непрерывности производства в случае сбоя поставок.
	Природные катастрофы несут риск для жизни и здоровья сотрудников. Потеря квалифицированного персонала может затруднить восстановление бизнеса после кризиса	→ Оформление полисов страхования на случай ущерба от природных катастроф, чтобы минимизировать финансовые потери.
		→ Страхование ответственности, что обеспечивает защиту от возможных юридических последствий, связанных с ущербом третьим лицам.
		→ Проведение регулярных тренировок по действиям в экстренных ситуациях, включая эвакуацию и первую помощь, а также учебные тревоги: для проверки готовности сотрудников и эффективности плана действий в Сколково, ОЭЗ «Технополис Москва» и ООО «Завод специального оборудования».
		→ Регулярный мониторинг и анализ рисков, связанных с поставщиками, и разработка альтернативных источников поставок в случае их сбоев.
		→ Поддержание постоянной связи с местными органами власти и службами экстренной помощи для получения актуальной информации

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Геополитические риски		
Политические риски (в том числе военные конфликты любого характера, террористические акты, политическая нестабильность, социальные волнения, правительственные решения, законодательные изменения) Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Разрушение инфраструктуры, потеря активов и угроза безопасности сотрудников, а также усложнение глобальных цепочек поставок. Дополнительные расходы на безопасность. Социальные волнения, которые могут повлиять на деятельность Компании и сотрудников. Снижение прибыльности из-за изменений и неопределенностей в законодательстве и налоговой политике. Сложность принятия инвестиционных решений, которые могут повлиять на будущие финансовые показатели Компании в условиях неопределенности	→ Оценка политической ситуации в странах, где Компания ведет бизнес либо планирует открывать представительства или совместные предприятия, включая анализ законодательных изменений и политической стабильности, а также постоянное отслеживание новостей, аналитических отчетов и исследований, касающихся политической и экономической ситуации. → Заблаговременная оценка выхода на новые рынки, оценка политических рисков при принятии инвестиционных решений и минимизация присутствия в юрисдикциях с неприемлемым уровнем риска. → Диверсификация активов посредством расширения присутствия на различных рынках для снижения зависимости от одной страны или региона, а также диверсификация поставщиков: выстраивание отношений с несколькими поставщиками из разных стран для минимизации рисков, связанных с политической нестабильностью, постоянный поиск новых поставщиков для производства своей продукции. → Сценарное планирование, которое включает в себя разработку вариантов развития событий на случай изменения политической ситуации и подготовку соответствующих планов действий, а также адаптация бизнес-модели к изменению бизнес-стратегий в ответ на политические изменения. → Налаживание связей с бизнес-партнерами, правительственными органами и неправительственными организациями в других странах для улучшения понимания местного рынка и снижения рисков, а также рассмотрение возможности создания совместных предприятий с местными компаниями для уменьшения политических рисков. → Активное участие в социальных и экономических инициативах, направленных на улучшение местной среды, что способствует повышению репутации Компании и снижению рисков, а также участие в ассоциациях и организациях, представляющих интересы бизнеса
Санкционные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Ухудшение финансового положения Компании в условиях неопределенной экономической ситуации и рыночной конъюнктуры из-за расширения санкций против России. Включение в список санкций и утрата деловых отношений с контрагентами за взаимодействие с санкционным лицом	→ Тщательное и регулярное проведение процедуры KYC¹ поставщиков, партнеров и других контрагентов, включая нахождение в санкционных списках, и потенциальных угроз до заключения сделок. → Регулярная система отслеживания списка пакетов санкций (страновых, отраслевых), оценка влияния на деятельность Компании на уровне макро- и микрофакторов. → Экспертные консультации. → Регулярный поиск и выход на новые рынки и каналы сбыта для диверсификации и снижения рисков концентрации и зависимости
Рыночные риски		
Экономическая нестабильность Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Снижение финансирования государственных программ по предоставлению средств реабилитации населению, что может оказать негативное воздействие на выручку Компании и ее финансовое состояние в целом	→ Постоянный мониторинг изменения макроэкономических, политических и санкционных факторов с целью дальнейшего оперативного реагирования. → Регулярный поиск и выход на новые рынки и каналы сбыта для диверсификации и снижения рисков концентрации и зависимости
Конкуренция Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Снижение цен, маржинальности и доли на рынке ассистивных технологий из-за появления новых игроков на рынке протезирования. Сохранение конкурентоспособности потребует дополнительных затрат на улучшение продукции и маркетинг	→ Анализ рынка, мониторинг информации о конкурентах на локальных и внешних рынках. → Улучшение качества и функционала продукции, расширение ассортимента, повышение качества клиентского сервиса. → Инвестиции в НИОКР — создание новых продуктов. → Заключение стратегических партнерств и вхождение в альянсы. → Оптимизация операционной деятельности и бизнес-процессов для снижения затрат. → Обучение и развитие персонала для повышения его компетентности. → Формирование образа сильного бренда

¹ От англ. know your customer — процедура идентификации и верификации контрагента перед проведением финансовой операции.

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Изменения потребительского спроса (снижение спроса, влияние демографических факторов) Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: умеренный	Снижение спроса на продукцию и, как следствие, снижение объема продаж Компании	→ Развитие качества сервисной поддержки пользователей, получение обратной связи, отслеживание тенденций рынка. → Регулярное отслеживание изменений в предпочтениях и поведении потребителей для своевременного реагирования на новые вызовы. → Проведение исследований и сбор данных о потребностях и ожиданиях различных групп потребителей и дальнейшая разработка соответствующих продуктов и услуг. → Адаптация продукции и маркетинговых стратегий из-за изменения в ожиданиях и предпочтениях клиентов. → Внедрение CRM ¹ -маркетинга и работы с базой потребителей. → Создание гибкой системы продвижения, способной быстро адаптироваться к изменениям в потребительских предпочтениях, для повышения эффективности рекламных кампаний. → Активное управление репутацией бренда и поддержание положительного имиджа Компании для удержания существующих клиентов и привлечения новых. → Сотрудничество с другими компаниями и организациями для расширения бизнес-возможностей Компании и снижения зависимости от одного сегмента рынка
Изменение цен Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: умеренный	Снижение спроса и продаж Компании из-за повышения цен на продукты. Рост производственных затрат из-за изменения цен на материалы и комплектующие	→ Поддержание регулярных закупок критически важных комплектующих с длительным сроком поставки для возможности получения лучших цен благодаря объему и контролю сроков. → Контроль доли затрат на материалы в структуре операционных расходов и ее поддержка на низком уровне
Регуляторные риски		
Изменения в законодательстве, в том числе налоговом Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Дополнительные затраты и инвестиции для соблюдения новых регуляторных требований, в том числе среди сертификации, лицензирования продукции, охраны труда и перестройки операционных бизнес-процессов в целом. Отзыв продукции с рынка или временная приостановка ее оборота. Штрафы, санкции в случае несоблюдения норм законодательства. Рост налоговых отчислений, что сократит возможности направления свободных денежных средств на другие операционные цели. Дополнительные затраты на адаптацию системы бухгалтерского учета, персонал, программное обучение и консультации	→ Мониторинг законодательства с использованием официальных сайтов государственных органов, официальных изданий, коммерческих правовых баз данных, аналитики консалтинговых компаний и др. → Экспертные консультации для получения разъяснений по новым правилам. → Обучение сотрудников изменениям в законодательстве, исходя из их должностных обязанностей и зон ответственности. → Адаптация бизнес-процессов в соответствии с изменениями в регулировании. → Проведение оценки рисков, связанных с изменениями в законодательстве, и разработка планов реагирования. → Участие в обсуждении законопроектов, участие в профессиональных ассоциациях. → Прогноз и резервирование в бюджете/фонде возможных затрат на адаптацию к новым требованиям. → Диверсификация деятельности в целях снижения зависимости от одной отрасли / одного вида деятельности. → Географическая диверсификация в целях снижения зависимости от конкретного региона
Регулирование цен Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: низкий	Падение рентабельности из-за введения со стороны государства ограничений на цены конечной продукции	→ Участие представителей Компании в экспертных рабочих группах, альянсах и профильных ассоциациях. → Стимулирование развития отрасли технических средств реабилитации, включая механизм предоставления, инструменты регулирования, влияющие на финансовые результаты, через системное взаимодействие с органами исполнительными власти

¹ От англ. customer relationship management — функциональный инструмент для управления взаимоотношениями с клиентами.

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Различия в регуляторных требованиях разных стран Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Дополнительные затраты и сроки выхода на новые рынки из-за изучения различий регуляторных требований в разных юрисдикциях, что может отразиться на стоимости готовой продукции	→ Тщательный анализ местных регуляторных требований и локального законодательства, включая процесс сертификации и регистрации продукции, предполагаемых затрат, с привлечением партнера перед выходом на новый рынок. → Отбор и выбор (due diligence) уполномоченного представителя и партнера Компании, соответствующего требованиям регуляторного органа в целевой стране
Соответствие стандартам Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: высокий	Снижение качества продукции, рост брака, расходов на гарантийное обслуживание, а также появление штрафов, отзыв продукции и ущерб репутации Компании из-за отсутствия стандартизации технических средств реабилитации и безопасности медицинских изделий продукции	→ Мониторинг изменения законодательства → Регулярная проверка продукции на соответствие регуляторным требованиям, контроль качества. → Проведение испытаний продукции в соответствии с установленными стандартами. → Соблюдение технологической дисциплины. → Повышение квалификации и обучение персонала. → Проведение процедур внутреннего аудита. → Проведение аудита и оценки критических поставщиков для определения соответствия производственной площадки, складов требованиям стандартов
Сертификация и лицензирование Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Дополнительные затраты и сроки получения необходимых сертификатов и лицензий могут замедлить выход на рынок новых продуктов. Дополнительные ресурсы для пересмотра производственных процессов и документации в случае изменения действующих стандартов. Утечка информации при несоблюдении органом сертификации конфиденциальности информации	→ Мониторинг изменения законодательства. → Планирование сроков сертификации и лицензирования при разработке новой продукции и при выходе на новый рынок. → Привлечение квалифицированных специалистов и внешних консультантов для сокращения срока сертификации и лицензирования. → Заключение NDA с органами по сертификации
Клинические испытания¹ Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: низкий	Рост затрат и удлинение сроков вывода на рынок нового продукта для выполнения требований по проведению клинических испытаний. Отказ сертификации, значительные финансовые потери и ущерб репутации в случае неудачных испытаний	→ Взаимодействие в рамках консорциума ЦКМиНП с медицинским учреждением ФЦМН ФМБА России с зарубежными зарегистрированными медицинскими изделиями. → Глубинная доработка изделия, не прошедшего испытания
Судебные иски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: умеренный	Предъявление претензий в случае несоответствия продукции требованиям по качеству, безопасности. Снижение доверия пользователей, партнеров, инвесторов и других контрагентов	→ Строгий контроль качества продукции. → Мониторинг изменения законодательства. → Повышение квалификации и обучение сотрудников отдела технического контроля в целях поддержания контроля качества. → Производство продукции в соответствии с действующими стандартами. → Соблюдение требований регуляторных органов. → Включение в деловые отношения практики досудебного урегулирования претензий
Финансовые риски		
Валютные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Изменения стоимости сырья, материалов, комплектующих и логистических затрат, которые могут завышать конечную стоимость продукции при колебании валютных курсов. Негативное влияние на финансовый результат	→ Мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и макропоказателей в странах рынка. → Построение денежных потоков методом естественного хеджирования. → Импортозамещение, локализация производства иностранных комплектующих в Российской Федерации. → Минимизация привязки к валютным курсам или их долгосрочная фиксация при заключении контрактов и других договоров с контрагентами

¹ «Моторика» не является медицинским учреждением и не имеет в составе групп компаний, которые проводят исследования с человеком в качестве субъекта. После разработки стимуляторов, электродов и других сопутствующих медицинских изделий продукция проходит регистрацию с последующим клиническим испытанием в уполномоченном медицинском учреждении.

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Инфляционные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Рост затрат на производство и сбыт продукции, что, в свою очередь, может негативно сказаться на прибыльности Компании	→ Мониторинг и прогнозирование экономической ситуации и макропоказателей в странах рынка. → Формирование и поддержание запасов, материалов и комплектующих на несколько кварталов. → Контроль ценовой политики и изменение цен на продукцию на инфляционную составляющую. → Включение инфляционной оговорки в контракты с контрагентами
Кредитные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Убытки, дополнительные расходы, нарушение операционных бизнес-процессов в Компании из-за невыполнения обязательств клиентов, поставщиков и других контрагентов	→ Тщательное и регулярное проведение процедуры КУС, включая уровень кредитоспособности, поставщиков, партнеров и других контрагентов. → Авансирование продаж продукции
Риски ликвидности Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: высокий	Трудности и дополнительные затраты при привлечении инвестиций или внешнего финансирования могут ограничить возможности для развития новых технологий. Ущерб репутации, нарушение деловых связей с клиентами, поставщиками, кредитными институтами и другими контрагентами	→ Формирование и поддержание достаточного размера резервных денежных средств. → Проведение стресс-тестирования финансовой модели на дефицит ликвидности. → Эффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностями. → Прогнозирование денежных потоков и запасов ликвидности для недопущения кассовых разрывов. → Диверсификация источников финансирования
Инвестиционные риски Оценка риска: → источник риска: внутренний/внешний → уровень существенности риска: высокий	Убытки по проектам новых технологий и расширения производства в случае недостижения запланированных результатов и целей или изменения спроса на протезы и ассистивные устройства. Превышение запланированных издержек и рост себестоимости. Задержка окончания работ по запуску проекта	→ Процедуры контроля и мониторинга всех мероприятий с последующей коррекцией бизнес-плана и стратегии с управлением всех необходимых метрик для инвестирования в проект. → Контроль плана закупок, проведение конкурентных закупочных процедур. → Создание материальных резервов и устойчивых кооперационных связей. → Маркетинговые мероприятия
Операционные риски		
Снижение качества продукции Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Дефекты ТСР, потеря лояльности клиентов, возвраты и рост судебных рисков из-за неправильного производства или использования низкокачественных материалов. Ущерб репутации Компании, снижение конкурентоспособности и сокращение клиентской базы	→ Сертификация и использование системы менеджмента качества ГОСТ ISO 13485-2017 «Изделия медицинские. Системы менеджмента качества. Требования для целей регулирования». → Проведение аудита и оценки критических поставщиков для определения соответствия производственной площадки, складов требованиям стандартов. → Повышение квалификации и обучение сотрудников, ответственных за контроль качества продукции. → Проведение испытаний продукции на соответствие заявленным техническим характеристикам. → Обслуживание и обновление оборудования и внедрение новых технологий. → Сбор обратной связи от пользователей. → Совершенствование производственных процессов
Риск операционной нестабильности и сбоев в производственных процессах Нарушение работы обеспечивающих систем (воздух, вода, электричество) Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: высокий	Остановка выпуска продукции из-за невозможности выполнять технологические операции	→ Обслуживание и планово-предупредительный ремонт энергетических систем

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Отсутствие/задержка критически важных комплектующих Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Остановка выпуска продукции из-за невозможности выполнять технологические операции	→ Обеспечение комплектующими на период, необходимый для получения его аналогов в случае невозможности закупки. → Диверсификация поставщиков. → Обеспечение входного контроля с использованием разработанных методик входного контроля
Отсутствие/задержка поставки сырья (порошка, краски, силикона, герметика и пр.) Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Остановка выпуска продукции из-за невозможности выполнять технологические операции.	→ Поиск и приобретение аналогов. → Диверсификация поставщиков
Сбои в работе информационных систем, интернета Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Остановка выпуска продукции из-за невозможности выполнять технологические операции	→ Приобретение коробочных версий используемого программного обеспечения
Увольнение/потеря критически важных сотрудников Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Потеря возможности выполнения некоторых технологических операций с требуемым уровнем качества и времени выполнения	→ Развитие матрицы компетенции. → Поиск и удержание уникальных специалистов. → Предоставление расширенной медицинской страховки. → Избегание попадания в непредвиденные ситуации, пользование только официальными и проверенными транспортными перевозчиками
Риск недостижения плановых производственных показателей Невыполнение прогноза продаж вследствие его значительного изменения Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Потеря потенциальной прибыли и рентабельности	→ Планирование продаж с горизонтом 12 месяцев. → Анализ плана продаж со стороны производства для своевременной выработки мероприятий
Неритмичность поступления заказов в производство Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Нерациональное использование трудовых ресурсов. Оплата работ в выходные дни. Рост себестоимости	→ Внедрение процесса планирования продаж. → Контроль перевода сделок в производство и управление потоками сделок

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Ограничение пропускной способности проведения входного/выходного контроля Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Ухудшение оборачиваемости средств вследствие невозможности обеспечения периода требуемого производственного цикла	→ Анализ необходимых ресурсов для обеспечения регламентных сроков контроля
Невыполнение в срок обеспечения индивидуальных заказов Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Ухудшение оборачиваемости средств вследствие невозможности обеспечения периода требуемого производственного цикла	→ Поддержание складского запаса индивидуальных деталей (цветной эластомер, окрашенные пластиковые комплекты, сборка узлов)
Недостаточное сопровождение R&D Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Ухудшение качества изделий, как следствие — увеличение изделий, подлежащих ремонту	→ Мониторинг текущих проблем и трудностей на регулярных совещаниях. → Присутствие представителя Департамента R&D на производстве
Влияние проблем в новых версиях на этапе серийного производства Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: умеренный	Снижение технологичности	→ Соблюдение процесса постановки продукта/версии на серийное производство. → Привлечение инженеров-технологов на оценку технологичности на этапе разработки
Недостаток производственных площадей в случае изменения плана производства Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Невозможность обеспечения необходимого объема выпускаемой продукции	→ Организация сменной работы

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Зависимость от поставщиков Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Перебои в производственном процессе в случае финансовых или логистических проблем у поставщиков материалов и компонентов	→ Диверсификация поставщиков (с минимальной нормой их количества на каждую комплектующую для серийной продукции). → Оценка и выбор поставщиков согласно внутренним регламентам. → Проверка поставщиков на предмет возможности выполнения ими своих контрактных обязательств и отсутствия ситуации конфликта интересов с действующими сотрудниками Компании. → Постоянный мониторинг и повторная оценка поставщиков. → Наличие у поставщиков функционирующей системы менеджмента качества в соответствии с требованиями российских и международных стандартов (ISO 9001, ISO 13485). → Верификация закупаемой продукции. → Прослеживание и мониторинг информации по закупкам. → Контроль соответствия закупаемой продукции применимым регулирующим требованиям. → Учет зависимости от влияния результатов деятельности поставщика на качество выпускаемых Компанией изделий. → Сквозное планирование закупок, как по прямым материалам, так и по направлению дистрибуции товаров. → Рискоориентированный подход к управлению процессами в организации закупочной деятельности. → Развитие компетенций и собственных производственных мощностей
Риски интеграции Оценка риска: → источник риска: внешний/внутренний → уровень существенности риска: высокий	Риск неэффективной интеграции приобретаемых компаний, а также невозможность достижения запланированных показателей. Вероятность появления дополнительных незапланированных расходов в ходе и после интеграции. Недопонимание среди сотрудников из-за разных корпоративных культур. Производственные и закупочные трудности при интеграции систем и процессов	→ Заблаговременное изучение приобретаемой компании и составление плана-графика интеграции, а также тщательная работа с командой и процессами в компании. → Детальная работа в ходе due diligence над возможными затратами после интеграции, понимание требуемых инвестиций. → Заблаговременное создание рабочей группы внутри Компании по изучению интегрируемого актива, оценка потенциальных рисков, с которыми можно столкнуться в ходе интеграции. → Предварительная работа с сотрудниками интегрируемых компаний, проведение мероприятий для удержания ключевого персонала. → Привлечение внутренних сотрудников для изучения действующих систем и процессов и создание плана по изменению/корректировке процессов, при необходимости на этапе due diligence
Технологические риски		
Устаревание технологий Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: умеренный	Устаревание существующих продуктов из-за быстрого развития технологий в области протезирования в случае отсутствия инвестиций в исследования и разработки. Ухудшение позиционирования продукта на рынке	→ Постоянная модернизация технологий. → Подготовка технологической стратегии и дополнение матрицы технологической стратегии. → Плановое внедрение актуальных технологий в продукцию. → Проведение инновационного мониторинга технологий
Скорость отработки инженерных инноваций Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: существенный	Технологическое отставание, отсутствие продуктов с уникальными торговыми предложениями (УТП) на рынке. Невозможность освоить новые технологии, расширения продуктовой линейки	→ Создание и насыщение опытного производства материальными средствами для отработки новых технологий. → Создание доступной испытательной базы, привлечение внешних испытательных лабораторий. → Коллаборация с внешними центрами разработки для покупки / совместной разработки перспективных технических решений

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Киберугрозы и риски информационной безопасности <u>Утечка данных по вине сотрудников</u> Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: высокий <u>Доступ к потенциально опасным объектам внешней сети и иное вредоносное ПО</u> Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий <u>Внешние атаки на информационные системы</u> Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности: умеренный <u>Использование некорпоративных программных решений</u> Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности: умеренный <u>Неисполнение правил работы с персональными данными</u> Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: высокий	Появление кибератак, утечка финансовой информации, интеллектуальной собственности, прочей информации Компании, данных клиентов, остановка работы. Ущерб репутации, негативное влияние на финансовое состояние Компании. Риски административной и уголовной ответственности сотрудников	→ Обучение сотрудников принципам информационной безопасности (далее — ИБ). → Регулярная актуализация и усиление уровней политики ИБ и контроль ее исполнения. → Создание отдела (функции) защиты информационной безопасности. → Завершение создания закрытого информационного контура. → Перенос информации на корпоративные ресурсы. → Завершение организации шифрованного канала связи для подключения сотрудников к внутренним ресурсам. → Завершение стандартизации рабочих мест и используемого ПО. → Продолжение работ по созданию мониторинга угроз информационной безопасности и своевременное реагирование — установка систем мониторинга, контроля и аналитики. → Использование корпоративных систем, позволяющих настраивать и контролировать уровни доступа сотрудников к информации. → Использование аппаратно-программных комплексов резервного копирования информации. → Наличие антивирусной защиты на всех корпоративных устройствах. → Разработка и внедрение всех необходимых документов и ЛНА по работе с персональными данными, наличие необходимых согласий на обработку и передачу, правильный сбор, хранение и уничтожение персональных данных исходя из требований законодательства
Риски интеллектуальной собственности Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Дополнительные затраты в судебных процессах по защите интеллектуальной собственности. Снижение продаж существующих продуктов	→ Проведение патентного поиска для избегания нарушений существующего патента. → Своевременная регистрация и оформление прав на патент на изобретенную продукцию. → Обеспечение защиты конфиденциальной информации об изобретенной продукции. → Заключение лицензионных соглашений. → Обучение сотрудников правилам использования, хранения, передачи информации, носящей конфиденциальный характер. → Заключение договоров NDA с сертифицирующими и лицензионными органами, консультационными агентами и другими контрагентами, имеющими доступ к конфиденциальной информации

Описание риска	Влияние на Компанию	Меры по минимизации
Социальные риски и риски устойчивого развития		
Кадровые риски Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: умеренный	Снижение качества продукции и увеличение затрат на обучение и аттестацию Снижение выручки Компании	→ Анализ рынка труда. → Предложение конкурентоспособного вознаграждения и социального пакета. → Проведение программы адаптации сотрудников, оценки удовлетворенности сотрудников условиями труда. → Создание программы обучения, карьерных треков для горизонтального и вертикального роста, индивидуальные планы развития. → Проведение опросов по вовлеченности, составление планов по ее повышению. → Проведение exit interview, составление планов по снижению текучести персонала
Инженерный голод Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: существенный	Снижение скорости вывода конкурентоспособных продуктов на рынок, невозможность удержания и завоевывания рынков. Снижение выручки Компании	→ Производство на постоянной основе, мониторинг уровня доходов специалистов. → Проведение агрессивной кадровой политики по привлечению инженерного состава. → Обеспечение кадровой насыщенности инженерных подразделений. → Обеспечение надежной фиксации инженерных достижений на системном уровне (хранение информации, фиксация научно-технического задела). → Работа с внешними центрами разработки
Экологические риски Оценка риска: → источник риска: внутренний → уровень существенности риска: низкий	Негативные отзывы пользователей и конфликт с общественностью из-за использования неэкологичных материалов в производстве протезов. Ущерб репутации и судебные риски Компании из-за неправильного управления отходами или загрязнения окружающей среды в процессе производства	→ Проведение аудита с привлечением внешней компании для оценки эффективности управления отходами и т. д. → Составление плана по снижению рисков
Социальные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: низкий	Критика, негативное восприятие со стороны общества и ущерб репутации Компании из-за отсутствия предоставления доступа к ТСП определенным группам населения (например, по цене или географическому положению)	→ Организация бизнес-модели внутристранового медицинского туризма. → Развитие цифровых продуктов для предоставления удаленных возможностей получения изделий (цифровое сканирование, цифровое протезирование, онлайн-школы ходьбы и функциональной адаптации к использованию протезов верхних и нижних конечностей). → Развитие сети протезных мастерских. → Активное привлечение благотворительных фондов к проблемам пользователей
Репутационные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: умеренный	Ущерб репутации Компании, ослабление бренда, падение рыночных позиций и сокращение продаж продукции, трудности с привлечением финансирования и инвесторов, рост затрат и дополнительные инвестиции в маркетинг, PR и перестройка операционных процессов и, как следствие, ухудшение финансового состояния за счет негативных отзывов пользователей, неудачного использования протезов, сложностей в адаптации, завышенных ожиданий по функциональности изделий и активной трансляции в медийном пространстве субъективного негативного опыта пользователей	→ Организация работы Службы клиентского сервиса, реализация в рамках Службы инструментов превентивного реагирования на возникающие жалобы/претензии пациентов. → Внедрение системы оперативного мониторинга социальных сетей и медиапространства для сокращения сроков реакции Компании и корректировки общественного мнения. → Формирование команды амбассадоров, иллюстрирующих эволюцию навыков владения изделием в зависимости от сложности и уровня травмы. → Создание продуктов онлайн-поддержки функциональной адаптации на разных стадиях освоения изделия
Этические и коррупционные риски Оценка риска: → источник риска: внешний → уровень существенности риска: высокий	Потеря доверия со стороны клиентов, партнеров и инвесторов, что негативно скажется на имидже Компании. Убытки из-за штрафов, судебных исков, правовых последствий и снижения продаж. Демотивация сотрудников и рост текучести кадров. Возникновение барьеров к долгосрочному устойчивому росту и успеху Компании из-за нарушения взаимоотношений с заинтересованными сторонами	→ Своевременное и полное информирование пациента и профессионального сообщества о потенциальных преимуществах и рисках продукта. → Получение информированного согласия пациента при использовании инновационного продукта. → Проведение подробных исследований и испытаний для подтверждения безопасности и эффективности продукта. → Наличие соответствующих правил и норм антикоррупционного поведения, проведение разъясняющих тренингов для сотрудников, внедрение линии доверия для информирования о нарушениях в Компании. Внедрение Кодекса деловой этики