

Утверждена
решением Совета директоров
АО «КазМедТех»

Приложение № _____
к протоколу очного заседания
Совета директоров АО «КазМедТех»
от « » _____ 2026 года № _____

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «КАЗМЕДТЕХ» НА 2026-2030 годы

Оглавление

1	Введение	3
2	Анализ текущего состояние Общества. Анализ внешней среды.	5
2.1.	Анализ рынка лизинговых услуг и проблемы лизингового сектора	5
2.2.	Рынок медицинской техники и потребность в Казахстане	8
2.3.	Ключевые проблемы в обеспечении медицинской техникой	14
3	Анализ внутренней среды.	20
3.1.	Основная деятельность Общества	20
3.2.	Финансовые показатели Общества	22
3.3.	Кадровые ресурсы Общества	22
3.4.	Формирование коммуникационного канала	23
3.5.	Проблемные вопросы Общества и пути их решения	24
4	Анализ существующих и потенциальных угроз и рисков, реагирование Общества в случае их наступления	27
5	SWOT-анализ	28
6	Миссия и видение	30
7	Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности	31

1. Введение.

Акционерное общество «КазМедТех» (далее – Общество) создано в 2010 году в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 23 ноября 2010 года № 1238 со стопроцентным участием государства в его уставном капитале. Согласно указанному постановлению, основным предметом деятельности Общества определены организация и проведение закупок медицинской техники для дальнейшей передачи организациям здравоохранения на условиях лизинга.

Стратегия развития Общества представляет собой долгосрочный стратегический документ, закрепляющий миссию, цели и приоритеты Общества в соответствии с директивами Единственного акционера в лице Министерства здравоохранения Республики Казахстан. Настоящая Стратегия разработана в условиях трансформации статуса Общества. То есть, с 2024 года, в связи с переходом в государственную собственность, деятельность Общества переориентирована на реализацию задач, отвечающих национальным интересам и приоритетам государственной политики в сфере здравоохранения.

Стратегия Общества с учетом особенности деятельности разработана в соответствии с действующим законодательством Республики Казахстан и международным стандартом корпоративного управления, фундаментально синхронизирована с национальными программами развития, целями устойчивого роста экономики и подчеркивает роль Общества как один из системообразующих элементов в достижении стратегических задач развития здравоохранения Республики Казахстан.

Данный документ предусматривает системный подход к анализу внешней и внутренней среды, определению приоритетных направлений развития и формированию комплексного плана мер, направленных на достижение стратегических целей. Такой подход позволит обеспечить своевременное реагирование на изменения рынка, оптимальное распределение ресурсов и поддержание высокого уровня доверия со стороны Единственного акционера и заинтересованных сторон.

Кроме того, при формировании стратегических целей Общества учтены комплекс факторов, как внутренних, так и внешних, которые напрямую влияют на конечное содержание стратегического документа:

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2022 года «Справедливое государство.

Единая нация. Благополучное общество»: «Медицина – инвестиционно привлекательная отрасль, нужно только создать правильные условия».

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана 2 сентября 2024 года «Справедливый Казахстан: закон и порядок, экономический рост, общественный оптимизм»: «Нередко пациентам предлагается получить гарантированные государством услуги на платной основе или ожидать их оказания в течение нескольких месяцев. Такая практика неприемлема.».

Концепция развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 945, где основными стратегическими индикаторами является: «Доля закупа Единым Дистрибьютором отечественных лекарственных средств и медицинских изделий, индекс – в 2023 году достигнет 37 %, в 2026 году – 50 %».

Постановление Правительства Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития инфраструктуры здравоохранения на 2024 – 2030 годы», в которой одним из направлений является:

Направление 2. Оснащение объектов инфраструктуры здравоохранения современным оборудованием

Целевые индикаторы и ожидаемые результаты:

- Доля отечественных производителей на рынке ЛС и МИ, в %
- Оснащенность объектов инфраструктуры здравоохранения оборудованием (медицинским, лабораторным), в %.

План развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2023 – 2027 годы, содержащий ключевые инициативы по увеличению доли отечественных товаропроизводителей на рынке до 50%.

Миссия Общества - Повышать качество и доступность медицинской помощи через эффективные и гибкие лизинговые программы, способствуя устойчивому развитию здравоохранения.

Видение Общества – Надежный партнер субъектов здравоохранения в обеспечении медицинской техникой и ее эффективного использования на принципах прозрачности, справедливости и социальной ответственности.

2. Анализ текущего состояния Общества. Анализ внешней среды.

2.1. Анализ рынка лизинговых услуг и проблемы лизингового сектора.

По итогам 2025 года рынок лизинга в Республике Казахстан продемонстрировал положительную динамику развития. Согласно аналитическим данным (Finprom.kz), в Казахстане зарегистрировано около 80 лизингодателей, из них активно работают не более 20 компаний. Доля частных компании не превышает 5% во всем объеме портфеля. В целом, объем лизингового портфеля в 2024 году увеличился на 43,8% за два года, составив 1,8 трлн. тенге.

В течение отчетного периода заключено 11 600 договоров финансового лизинга на общую сумму 756,8 млрд. тенге, что превышает показатели 2021 года на 40,9% по количеству договоров и на 58,4% по объему заключенных сделок.

Финансовый лизинг, предполагающий передачу имущества в пользование с последующим правом выкупа, продолжает являться доминирующим видом лизинговых операций на территории Республики Казахстан. Операционный лизинг, представляющий собой долгосрочную аренду имущества с предоставлением сопутствующих услуг, занимает на рынке существенно меньшую долю.

Наибольшим спросом пользуется лизинг транспортных средств и оборудования, на который приходится порядка 55% от общего числа заключенных договоров. В 2025 году заключено порядка 3 100 соответствующих договоров на сумму 416,1 млрд. тенге.

Структура источников финансирования лизинговых операций в отчетном периоде представлена следующим образом:

- привлеченные (заемные) средства — 69,7% от общего объема финансирования;
- бюджетные средства — 20,7%;
- собственные средства лизингополучателей — 5,2%;
- иностранные инвестиции — 4,4%.

На сегодняшний день, ведущими компаниями на рынке лизинга РК являются АО «Фонд развития промышленности» и АО «КазАгроФинанс».

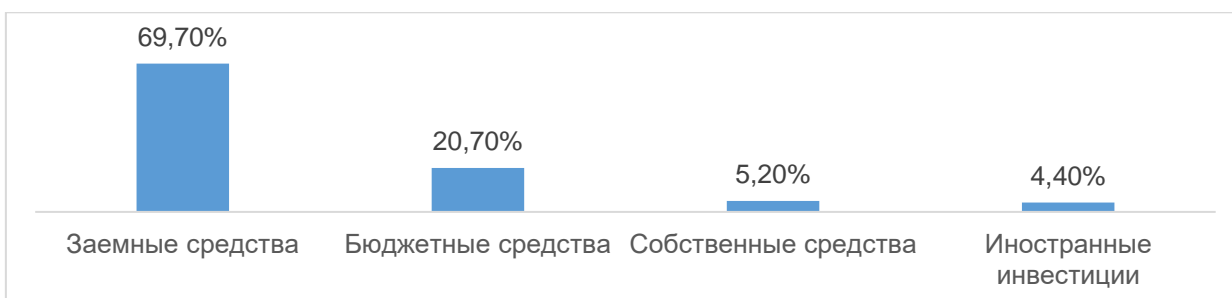
Среди частных субъектов лизинговой деятельности выделяется компания «Astana Motors Finance», предоставляющая услуги как финансового, так и операционного лизинга.

Лизинговые компании Казахстана по итогам первого полугодия 2025 года

Наименование	Активы, млрд. тг	Капитал, млрд. тг
АО «Фонд развития промышленности»	1 979	395
АО «КазАгроФинанс»	585	178
ТОО «ТехноЛизинг»	36	7,9
АО «Халык лизинг»	21	8,5
ТОО «КомТрансЛизинг»	15	3,7

(Finprom.kz; AFK.kz)

Общая стоимость договоров финансового лизинга по источникам финансирования (транспортные средства и оборудование за 2024 год)

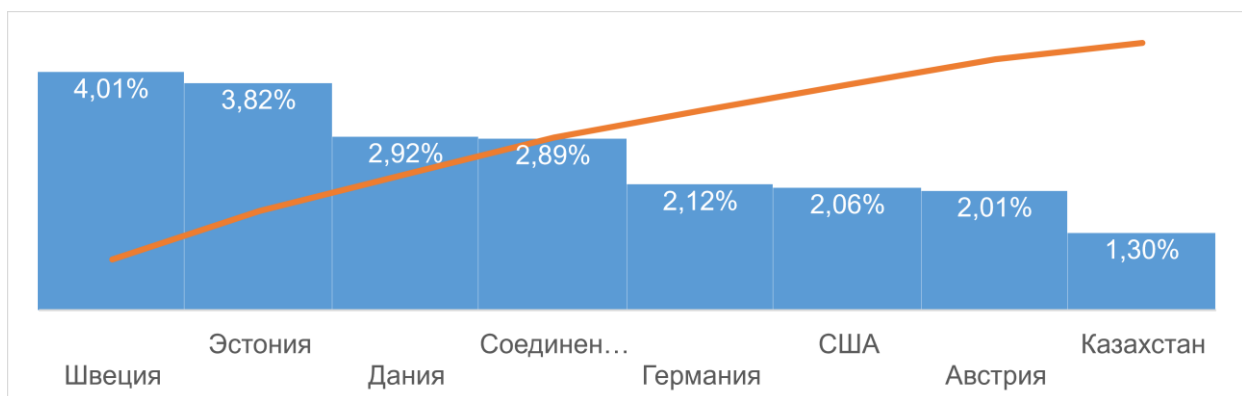


(Finprom.kz; AFK.kz)

Таким образом, в 2025 году рынок лизинга Республики Казахстан продемонстрировал устойчивую тенденцию к росту и подтвердил свою значимость в качестве эффективного механизма обновления и расширения основных фондов субъектов предпринимательства.

Однако, несмотря на положительную динамику развития и на огромное значение лизинга в развитии инфраструктуры и в особенности сельского хозяйства, на сегодняшний день сектор лизинга является наименее развитым в финансовой системе страны. Лизинговые компании в Казахстане не регулируются в качестве финансовых организаций, поэтому по ним отсутствует официальная статистика. Однако, судя по заявлениям руководства лизинговых компаний, их совокупный портфель на сегодня составляет около 2 трлн. тенге или около 1.3% от ВВП, что значительно ниже, чем во многих развитых странах.

Объем лизинга к ВВП



(Finprom.kz; AFK.kz)

Следует отметить, что Концепцией развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года, утвержденной в сентябре 2022 года, предусмотрена возможность обеспечения равного доступа частных лизинговых компаний к программам государственной поддержки. Вместе с тем, на сегодняшний день отсутствует информация о предоставлении частными лизинговыми компаниями лизингового финансирования по ставкам 3–7% годовых, аналогичным условиям, предлагаемым АО «КазАгроФинанс» или АО «Фонд развития промышленности».

Фактически участие частных лизинговых компаний в государственных программах ограничено возможностью привлечения кредитных линий через институт развития «Даму», при этом по ставкам, превышающим ставки, предлагаемые государственными компаниями. В результате указанных механизмов государственные лизинговые компании фактически вытеснили частных участников с рынка лизингового финансирования посредством реализации различных программ льготного кредитования.

Учитывая изложенное, представляется необходимым для дальнейшего развития лизингового сектора и обеспечения эффективного функционирования рыночных механизмов пересмотреть действующую практику государственной поддержки. В частности, целесообразным является отказ от предоставления льготного финансирования государственным лизинговым компаниям по ставкам ниже рыночных, поскольку данная практика приводит к существенному искажению конкуренции на рынке.

Необходимость государственной поддержки признается обоснованной, однако ее механизмы должны быть выстроены таким

образом, чтобы не приводить к искажению рыночных механизмов ценообразования.

Субсидирование должно осуществляться непосредственно в отношении лизингополучателя, а не лизингодателя, вне зависимости от его формы собственности (государственная или частная компания).

Для поддержания добросовестной конкуренции и равенства условий на финансовом рынке, все лизинговые компании должны заключать договоры на рыночных условиях. В результате частные лизинговые компании смогут перехватить инициативу у государственных структур и вступить в полноценную конкуренцию между собой за право предоставления наиболее выгодных условий своим клиентам.

2.2. Рынок медицинской техники и потребность в Казахстане.

В последние пять лет рынок медицинской техники в Казахстане демонстрирует устойчивый рост, чему способствуют как государственные программы модернизации здравоохранения, так и повышение спроса на высокотехнологичную медицинскую технику со стороны частного сектора. По данным официальной статистики и профильных ассоциаций, совокупный объем рынка медицинской техники в 2024–2025 годах оценивался приблизительно в 300–350 млрд. тенге, что на 12–15% выше показателей 2021–2022 годов. Динамика роста указывает на стабильный ежегодный прирост на уровне 8–10%, что отражает не только общее развитие системы здравоохранения, но и усиливающийся спрос со стороны частного сектора. Расширение частных клиник и появление новых направлений в медицинской практике — от высокотехнологичных методов диагностики до малоинвазивной хирургии — стимулируют организации здравоохранения обновлять и расширять парк оборудования.

Объем рынка ЛС и МИ в Казахстане (2024-2028 годы), млрд. тенге

Показатель	2024	2025	2026	2027	2028
Объем рынка	492,2	517,1	543,0	570,1	598,6

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Особое влияние на рынок оказывает политика государства, направленная на развитие материально-технической базы организаций здравоохранения. В 2024 году государственное финансирование

закупа медицинской техники достигло порядка 80 млрд. тенге, что на 20% выше по сравнению с 2022 годом. Данная тенденция сохранится до 2028 года, учитывая запланированные проекты по «Модернизации сельского здравоохранения», Комплексный план по борьбе с онкологическими заболеваниями в Республике Казахстан на 2023 – 2027 годы и другие инициативы Министерства здравоохранения.

В целом казахстанский рынок медицинской техники по-прежнему преобладает импортная продукция, на долю которой, по разным оценкам, приходится более 85% совокупного объема. Такая импортоориентированная модель сложилась исторически и во многом обусловлена высокими требованиями к качеству, надежности и технологичности медицинской аппаратуры, а также сложившейся инфраструктурой дистрибуции. Так рынок поставщиков медицинской техники в Казахстане характеризуется преобладанием зарубежных производителей, таких как Siemens Healthineers, GE Healthcare, Philips, Canon Medical и др. В последние годы отмечается рост активности локальных сборочных предприятий и совместных производств, которые выпускают часть оборудования. Однако их доля пока остается невысокой и не превышает 10–12% от совокупного объема рынка.

В структуре импортных поставок заметное доминирование принадлежит Китаю – 45%, что может объясняться как ценовой доступностью и большим ассортиментом, так и относительно быстрой логистикой. Европейский союз поставляет около 30% медицинской техники, предлагая высокотехнологичные и инновационные решения, особенно в сегменте оборудования экспертного класса (диагностические системы, аппараты МРТ и КТ). Турция обеспечивает примерно 15% импорта, занимая нишу качественных, но более доступных по цене решений. Остальная часть распределяется между США, странами СНГ и другими регионами, что создает достаточно разнообразную конкурентную среду.

Импорт медицинской техники в Казахстан по странам в натуральном выражении в 2024-2028 гг.

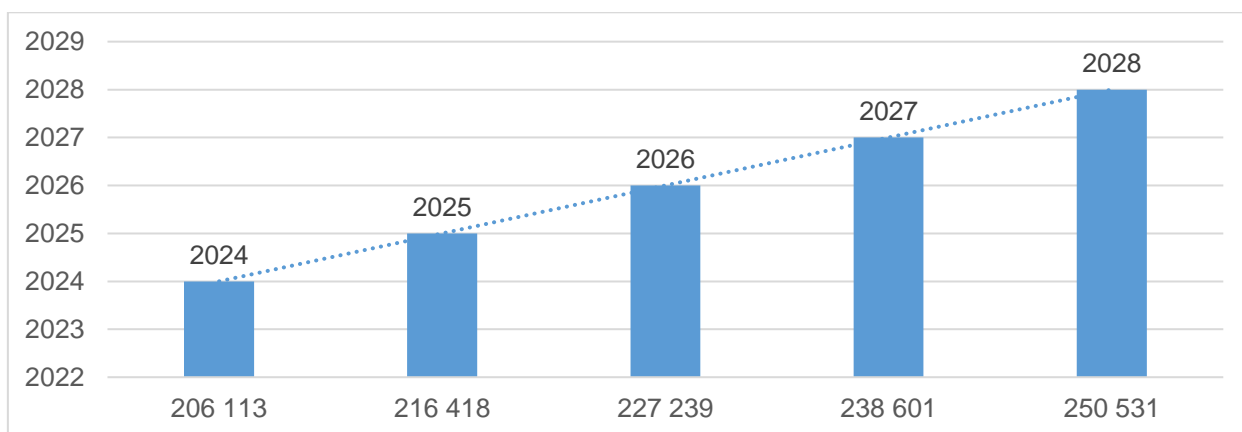
№ п/п	Страны	2024	2025	2026	2027	2028
1	Все страны	3 936 989	4 133 839	4 340 531	4 557 557	4 785 435
2	Китай	1 469 585	1 543 064	1 620 218	1 701 228	1 786 290
3	Индия	1 054 587	1 107 316	1 162 682	1 220 816	1 281 857
4	Литва	427 508	448 883	471 327	494 894	519 639
5	Россия	260 252	273 265	286 928	301 274	316 338
6	Германия	185 461	194 734	204 471	214 695	225 429
7	Польша	115 262	121 025	127 076	133 430	140 101
8	Италия	94 721	99 457	104 430	109 651	115 134
9	Япония	78 847	82 790	86 929	91 275	95 839
10	Турция	48 833	51 275	53 838	56 530	59 357
11	Швейцария	46 629	48 960	51 408	53 978	56 677
12	Индонезия	38 209	40 119	42 125	44 231	46 443
13	Испания	36 997	38 847	40 790	42 829	44 971
14	Франция	36 246	38 058	39 961	41 959	44 057
15	Ирландия	16 170	16 978	17 827	18 718	19 654
16	Мексика	11 830	12 422	13 043	13 695	14 380
17	США	3 586	3 765	3 954	4 151	4 359
18	Израиль	3 411	3 581	3 760	3 948	4 146
19	Словакия	2 826	2 968	3 116	3 272	3 435
20	Южная Корея	2 119	2 225	2 336	2 453	2 575
21	Нидерланды	1 319	1 385	1 454	1 527	1 603
22	Тайвань (Китай)	859	902	947	994	1 044
23	Сингапур	318	333	350	368	386
24	Канада	293	308	324	340	357
25	Австрия	283	297	312	327	344
26	Беларусь	186	196	205	216	226
27	Вьетнам	174	183	192	202	212
28	Болгария	135	142	149	157	165
29	Великобрит ания	78	82	86	90	94
30	Украина	58	61	64	67	70

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

При этом отечественные компании, несмотря на поддержку со стороны государства, пока не могут в полной мере конкурировать с крупными зарубежными производителями, имеющими многолетний опыт и обширные финансовые ресурсы. Кроме того, отечественное производство, хоть и набирает обороты, пока занимает относительно

скромную позицию. По официальным данным, за период с 2020 по 2025 годы число локальных производителей увеличилось с 25 до 43, однако их совокупная доля на рынке не превышает 15%. Это означает, что казахстанские предприятия по большей части ориентированы на выпуск либо несложных по технологиям изделий (расходные материалы, некоторые виды лабораторных анализаторов и стерилизационного оборудования), либо занимаются сборкой полуфабрикатов в рамках совместных проектов с зарубежными компаниями.

Динамика казахстанского импорта медицинской техники в стоимостном выражении в 2024-2028 гг., тыс. долл.



(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Для иллюстрации, в сегменте высокотехнологичного оборудования (МРТ, КТ, ангиографы) доля импортных брендов зачастую превышает 80–85%, поскольку разработка и производство такой техники требуют значительных инвестиций в научные исследования, лабораторные испытания и сертификацию на международном уровне. Многие казахстанские предприятия, ориентированные на выпуск медицинской техники, сосредоточены главным образом на более простых устройствах (к примеру, часть лабораторных анализаторов или расходных материалов), а также на сборке полуфабрикатов, поставляемых в рамках контрактных соглашений с иностранными партнерами.

Баланс спроса и предложения на рынке медицинской техники в Казахстане в 2024-2028 годы, количество единиц МТ

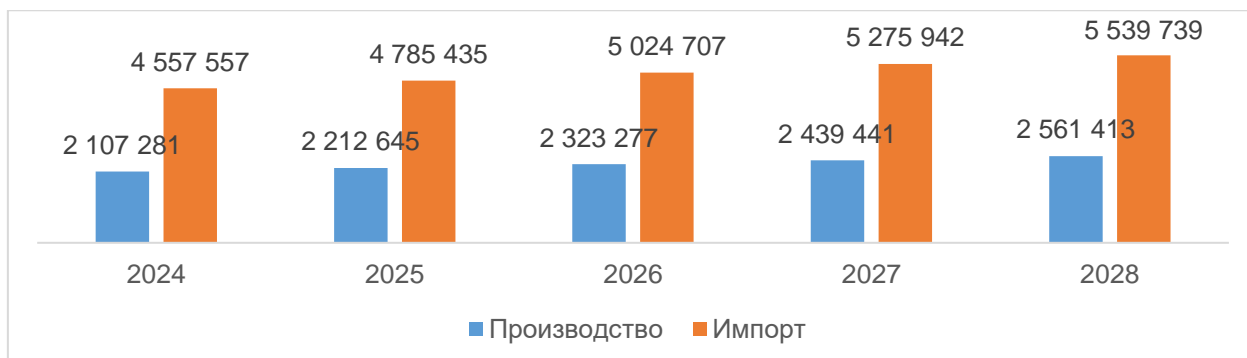
Баланс спроса и предложения	2024	2025	2026	2027	2028
Предложение	6 664 838	6 998 080	7 347 984	7 715 383	8 101 152
Производство	2 107 281	2 212 645	2 323 277	2 439 441	2 561 413
Импорт	4 557 557	4 785 435	5 024 707	5 275 942	5 539 739
Спрос	6 664 838	6 998 080	7 347 984	7 715 383	8 101 152
Экспорт	25 688	26 973	28 322	29 738	31 224
Объем рынка	6 639 150	6 971 107	7 319 662	7 685 646	8 069 928

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Значительный объем импорта напрямую связан с глобальной специализацией мирового рынка: крупнейшие транснациональные корпорации (Siemens Healthineers, GE Healthcare, Philips, Canon Medical и другие) обладают технологическим лидерством и широко разветвленной сетью сервисной поддержки, что повышает их конкурентоспособность в Казахстане. Кроме того, прослеживается высокая степень доверия к проверенным брендам благодаря эффективности медицинской техники, которая подтверждена многолетними исследованиями и практическим опытом в разных странах.

С учетом таких особенностей, правительство и профильные ведомства Казахстана предпринимают усилия по локализации производства. Разрабатываются различные инструменты стимулирования, включая налоговые льготы, преференции в госзакупках и программы поддержки совместных производств. Однако переход к более сбалансированной модели рынка требует не только мер государственной поддержки, но и существенных частных инвестиций в исследования и разработку, формирование технологических компетенций и подготовку квалифицированного инженерного персонала.

Сравнение производства и импорта на казахстанском рынке медицинской техники в 2024-2028 годы, количество единиц МТ



(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Несмотря на все сложности, ряд локальных производителей и совместных предприятий уже успешно закрепился в нишах среднего ценового сегмента и активно работает над повышением качества выпускаемой продукции. К примеру, некоторые казахстанские компании выпускают аппараты УЗИ, лабораторные анализаторы или стерилизационное оборудование, удовлетворяя часть внутреннего спроса и постепенно увеличивая экспортный потенциал. Тем не менее, доля отечественных производителей в общем объеме рынка все еще остается невысокой — от 10 до 15% по разным оценкам, что указывает на сохраняющийся потенциал для роста и развития.

Объемы производства медицинской техники в Казахстане в 2024 – 2028 годы, количество единиц МТ

№	Виды продукции	2024	2025	2026	2027	2028
	Всего	2 107 281	2 212 645	2 323 277	2 439 441	2 561 413
1	Аппаратура, основанная на действии рентгеновского излучения, для медицинского, хирургического, стоматологического или ветеринарного использования	147	155	162	171	179
2	Аппаратура электродиагностическая, применяемая в медицине	1 210	1 271	1 334	1 401	1 471
3	Литотриптеры ультразвуковые; аппаратура для нервной стимуляции; приборы и устройства прочие	2 104 414	2 209 635	2 320 116	2 436 122	2 557 928
4	Приборы и приспособления терапевтические; аппараты искусственного дыхания	1 308	1 373	1 442	1 514	1 590

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Вместе с тем, на развитие отечественного сегмента рынка влияет множество факторов от доступа к технологиям и квалифицированным кадрам до возможностей финансирования исследований и разработок. Крупные мировые бренды, уже давно присутствующие в Казахстане, располагают налаженной сервисной сетью и авторитетом среди организаций здравоохранения, что создает дополнительный барьер для новых локальных компаний. Тем не менее, непрерывно растущий спрос на высокотехнологичную аппаратуру, особенно в областях онкологии, кардиологии и реанимации, формирует благоприятную нишу, где отечественные производители при должной государственной поддержке и партнерстве с иностранными инвесторами могут укреплять свои позиции.

Таким образом, несмотря на высокую степень импортозависимости – 85% и доминирование зарубежных поставщиков, рынок медицинской техники Казахстана все же демонстрирует положительные сдвиги в пользу локализации. Увеличение числа отечественных производителей — с 25 до 43 за четыре года — указывает на растущую заинтересованность бизнеса в этом направлении. При сохранении темпов ежегодного роста в 8–10% и активном внедрении государственных мер поддержки, доля казахстанских предприятий может постепенно увеличиваться, что в долгосрочной перспективе позитивно отразится на устойчивости системы здравоохранения и обеспечит более гибкие условия для обновления материально-технической базы организаций здравоохранения.

2.3. Ключевые проблемы в обеспечении медицинской техникой.

Государством ежегодно проводится комплексная работа по совершенствованию системы здравоохранения Республики Казахстан. Вместе с тем, в сфере здравоохранения продолжают иметь место отдельные системные вызовы, требующие дополнительного внимания. В частности, не достигнуты плановые показатели по объему инвестиций в основной капитал (90% вместо 100%), а доля отечественных лекарственных средств на фармацевтическом рынке остается ниже установленного целевого значения (15% при запланированных 20%).

Кроме того, важным системным вопросом является модернизация технической базы организаций здравоохранения. Согласно данным Министерства здравоохранения Республики Казахстан, в 2025 году 75–80% организаций здравоохранения были оборудованы базовыми

диагностическими системами, такими как аппараты УЗИ, рентгеновские установки и лабораторные анализаторы. Однако необходимо учитывать, что организации здравоохранения классифицируются по функциональному назначению, специализации и уровню медицинской помощи.

В данном случае 75–80% организаций здравоохранения, оснащенных базовым оборудованием, относятся к категории первичной медицинской помощи. Для проведения сложных диагностических исследований и хирургических вмешательств пациенты должны обращаться в высокотехнологичные медицинские центры. Одной из основных проблем отрасли остается недостаточная обеспеченность специализированных организаций здравоохранения современными медицинскими технологиями.

В частности, в Казахстане на 1 миллион человек приходится от 12 до 15 аппаратов КТ или МРТ, тогда как в странах Европы данный показатель составляет 25–30 единиц на 1 миллион населения.

Различия в оснащенности регионов

Регион	Оснащенность (доля современной техники)	Проблемы
Астана, Алматы	85–90%	Концентрация высокотехнологичного оборудования
Областные центры	60–70%	Нехватка аппаратов для сложных операций (ангиографы, цифровые маммографы)
Сельские районы	30–40%	Преобладание устаревшей техники, дефицит специалистов для ее обслуживания

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Помимо этого, другой значимой проблемой остается высокий уровень износа медицинской техники. Согласно имеющимся данным, в Казахстане функционирует 10 658 объектов здравоохранения осуществляющие медицинскую деятельность. По информации Министерства здравоохранения Республики Казахстан, уровень оснащенности медицинской техникой по регионам составляет от 78% до 95%, при этом уровень физического и морального износа оборудования колеблется в пределах от 34,7% до 68,3%. В ряде стационаров диагностическое и лабораторное оборудование эксплуатируется на протяжении более 10–12 лет.

Несмотря на формально высокий показатель обеспеченности медицинской техникой, сохраняющийся высокий уровень износа указывает на необходимость приоритетной замены или модернизации.

Наиболее уязвимыми с точки зрения технического состояния оснащения являются область Улытау, СКО, область Абай, Атырауская,

ВКО и ЗКО. Указанные регионы нуждаются в приоритетном обновлении медицинского оборудования, особенно при наличии высокой степени износа при среднем либо пониженном уровне обеспеченности.

В то же время к регионам с относительно стабильной ситуацией в части обеспеченности и технического состояния медицинской техники можно отнести город Шымкент, Алматинскую область, Жамбылскую область и город Алматы.

Регионы с высокой степенью дефицита в обеспеченности медицинской техникой

Регион	Оснащенность, %	Износ, %	Комментарий
Область Ұлытау	78	52,83	Низкий уровень оснащенности при высоком износе
СКО	78	42,31	Самая низкая оснащенность
Область Абай	86	60,90	Высокий износ при средней оснащенности
Атырауская область	85	61,20	Один из самых высоких уровней износа
ВКО	87	66,94	Критически высокий износ
ЗКО	90	68,26	Самый высокий износ среди всех регионов

Регионы с относительной благополучной ситуацией

Регион	Оснащенность, %	Износ, %	Комментарий
г. Шымкент	86	34,70	Самый низкий уровень износа
Алматинская обл.	92	39,86	Высокая оснащенность, умеренный износ
Жамбылская обл.	94	40,12	Регион с оптимальным сочетанием уровня оснащенности и степени износа
г. Алматы	95	58,65	Лучшая обеспеченность, но износ высокий

Согласно информации Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», в ряде организаций здравоохранения зарегистрированы полностью неработоспособные единицы оборудования – их доля составляет 5–7%. Это указывает на необходимость модернизации медицинского парка и своевременной замены устаревшей техники для обеспечения качественного медицинского обслуживания населения.

Распределение по категориям оборудования

Тип оборудования	Уровень износа	Последствия
Рентген-аппараты	40–50%	Низкое качество снимков, риск ошибок диагностики
Аппараты ИВЛ	30–35%	Частые поломки, особенно в сельских организациях здравоохранения
Лабораторные анализаторы	25–30%	Задержки в анализах из-за калибровочных сбоев
КТ/МРТ	15–20%	Основной износ сосредоточен в регионах (Актюбинская, Кызылординская)
Стоматологическое оборудование	50–60%	Использование устаревших установок без цифровых модулей.

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Данные проблемные вопросы выявляют системные проблемы в сфере здравоохранения Казахстана, которые требуют решения для повышения качества здравоохранения. Например, отсутствие сервисных центров зарубежных брендов в регионах и высокие затраты на поддержание устаревшей техники (до 20 и более млрд. тенге/год).

Сравнительный анализ состояния медицинской техники в Казахстане и развитых странах

Критерий	Казахстан	Развитые страны
Средний возраст техники	7–10 лет	3–5 лет
Доля устаревших аппаратов	35–45% (Минздрав РК)	10–15% (ЕС)
Сервисное обслуживание	3–6 месяцев на ремонт	1–4 недели (контракты с производителями)

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Кроме того, Казахстанский рынок медицинской техники имеет высокую зависимость от государственного бюджета. По некоторым данным Ежегодный бюджет на оснащение организаций здравоохранения медицинской техникой составляет около 150 млрд. тенге.

Ключевые показатели финансирования системы здравоохранения

Параметр	Казахстан	Развитые страны
Расходы на здравоохранение	2,9% ВВП (2025)	9–12% ВВП (Германия, Франция)
Инвестиции в медицинскую технику	~150 млрд. тенге/год (\$290 млн.)	~ \$200 млрд./год (США)
Доля частных инвестиций	10–15%	30–50% (через ЧГП и страховые модели)
Объем расходов в расчете на одного человека	\$14	\$588

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

Данные показатели демонстрируют разницу в уровне финансирования и структуры инвестиций в медицинскую технику между Казахстаном и развитыми странами.

Например, расходы на здравоохранение в Казахстане (2,9% ВВП) почти вдвое ниже, чем в развитых странах (9–12% ВВП), что отражает ограниченные ресурсы для модернизации медицины. Колоссальный разрыв инвестиции в медицинскую технику – Казахстан тратит около 150 млрд. тенге в год или \$290 млн., тогда как в США эта сумма превышает \$200 млрд. Это указывает на недостаточное обновление оборудования и возможное отставание в технологиях.

Доля частных инвестиций в Казахстане сравнительно низкая (10–15%), тогда как в развитых странах 30–50% финансирования идет через государственно-частное партнерство (ГЧП) и страховые модели. Это говорит о потенциале для привлечения частного капитала и реформирования финансирования отрасли.

Динамика планируемого объема ВВП и расходы на здравоохранения

Параметры	2025 год	2026 год	2027 год
% к ВВП	2,9%	3,3%	3,7%
Инвестиции в основной капитал здравоохранения, млрд.тенге	602,4	716,2	871,9

(Аналитическая справка Tebiz-Group)

В динамике по годам планируется доведение расходов на здравоохранение до 716,2 млрд. тенге к 2026 году за счет роста всех источников финансирования, в том числе существенного роста

расходов населения через систему обязательного медицинского страхования.

Однако устойчивость этих результатов зависит от решения структурных проблем:

- привлечения инвестиций;
- поддержка отечественного производства;
- ликвидации кадрового дефицита;
- сокращения региональных диспропорций.

3. Анализ внутренней среды.

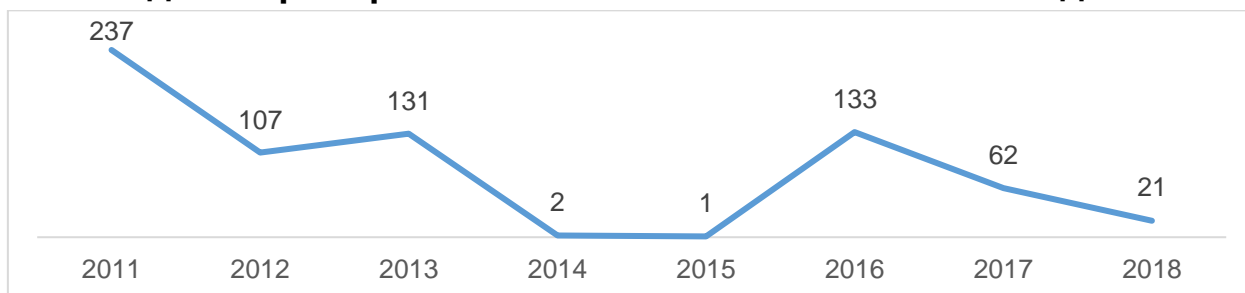
3.1. Основная деятельность Общества.

АО «КазМедТех» (Общество) - государственная, лизинговая и социально ориентированная компания, занимающаяся лизингом медицинской техники, аналогов которой нет в Казахстане. На сегодняшний день, Общество является ключевым оператором Министерства здравоохранения РК по оснащению организаций здравоохранения современным оборудованием посредством финансового лизинга.

За более чем 10 лет работы на рынке АО «КазМедТех» накопил уникальный опыт.

- проведено более 2000 технических экспертиз;
- оснащено около 700 организаций здравоохранения по всей стране;
- передано в лизинг около 700 единиц медицинской техники.

**Динамика заключения
договоров финансового лизинга за 2011–2018 годы**



Общество специализируется исключительно на лизинге медицинской техники:

- диагностическое оборудование (КТ, МРТ, УЗИ);
- хирургические комплексы;
- реанимационное и лабораторное оборудование;
- вспомогательная техника и инфраструктурные решения.

В соответствии с тарифной программой Лизинговой политики Общество для медицинских организаций предусмотрены гибкие и доступные условия финансирования с вознаграждением в рамках нескольких тарифных программ от 9% до 12%, при сроке лизинга от 37 месяцев и стоимости медицинской техники в диапазоне от 5 до 200 миллионов тенге.

Общество не просто финансирует закупку, но и сопровождает проект на всех этапах: от получения экспертного заключения в государственной экспертной организации до последующего мониторинга технического состояния медицинской техники и ее передачей в собственность организации здравоохранения по завершении срока финансового лизинга. Такой подход позволяет минимизировать риски для медицинских организаций и обеспечить соответствие закупаемой техники реальным клиническим задачам.

Процедура реализации лизингового проекта включает несколько последовательных этапов, каждый из которых направлен на обеспечение прозрачности, эффективности и соответствия медицинской техники клиническим потребностям.

1. Получение экспертной оценки клинико-технологическому обоснованию (КТО) и организационно-технической характеристике (ОТХ).

2. После получения заключений организация здравоохранения подает заявление (пакет документов) на лизинг в АО «КазМедТех».

3. Общество проводит организационную экспертизу проекта и уведомляет Министерство здравоохранения РК о намерении реализации.

4. В рамках Правил №110 проводится открытый тендер на поставку медицинской техники, по результатам которого выбирается поставщик.

5. Подписывается трехсторонний договор финансового лизинга, после чего техника поставляется, устанавливается и вводится в эксплуатацию.

Для системы здравоохранения, где ограниченный бюджет сочетается с острой потребностью в обновлении материально-технической базы, эта ситуация становится системным явлением. В таких условиях финансовый лизинг является эффективным и необходимым решением для модернизации.

Преимущества финансового лизинга для организаций здравоохранения:

- выбор предмета лизинга;

- оперативный доступ к новому оборудованию без необходимости дожидаться полного финансирования из бюджета;

- гибкие условия оплаты;
- низкая ставка вознаграждения;
- гарантийное сервисное обслуживание;
- обучение персонала;
- специализированное сопровождение;

Преимуществами для государства являются.

- повышение эффективности использования бюджетных средств;
- снижение уровня износа оборудования, повышение качества и доступности оказания медицинских услуг;

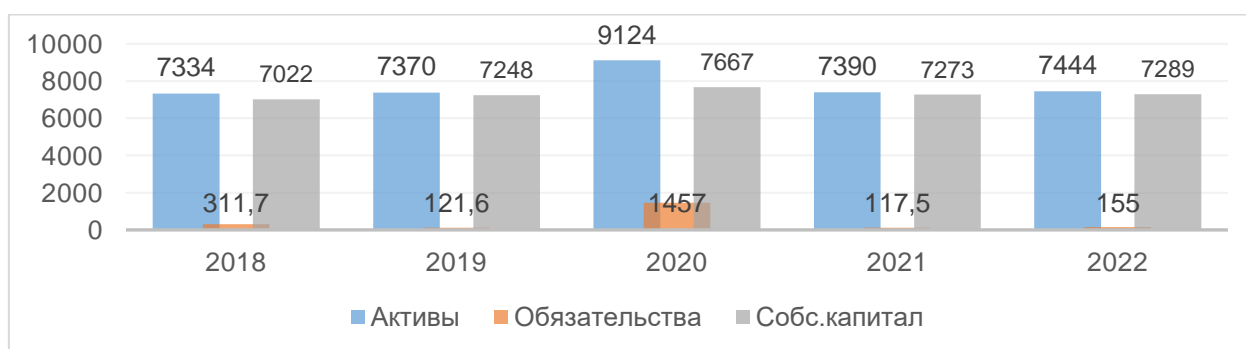
- снижение нагрузки на государственный бюджет.

Таким образом, лизинг становится не просто формой финансирования, а стратегическим инструментом развития здравоохранения, особенно в условиях стремительных технологических изменений и потребности в цифровизации медицины.

3.2. Финансовые показатели Общества.

В 2010 году при создании Общества были выделены средства из республиканского бюджета в сумме 3,6 млрд. тенге.

**Диаграмма – Показатели баланса
(активы, обязательства, собственный капитал), млн.тенге**



По состоянию на конец 2024 года активы Общества составили 7,6 млрд. тенге, уставный капитал составил 6,3 млрд. тенге.

По результатам финансово-хозяйственной деятельности за 2024 год Обществом получена чистая прибыль в размере 350,5 млн. тенге.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Доходы, тыс. тенге	533,0	903,0	837,0	1 052,3
Расходы, тыс. тенге	517,0	873,0	825,0	680,4
Чистая прибыль, тыс. тенге	3,3	19,0	12,0	350,5

3.3. Кадровые ресурсы Общества.

Общество придерживается принципа непрерывного развития и совершенствования кадрового потенциала как ключевого фактора устойчивого роста. Именно люди являются носителями знаний, компетенций и управленческих решений, которые определяют успешную реализацию стратегических задач в области обеспечения организаций здравоохранения современным оборудованием.

В планах Общества на 2025 год увеличение численности персонала до 50 человек, из которых не менее 70% должны составлять — специалисты с высшим образованием в сферах здравоохранения, экономики, инженерии и юриспруденции. Ключевые роли включают финансовых аналитиков, специалистов по лизингу и экспертов по медицинской технике. Сотрудники Общества участвуют в полном цикле реализации лизинговых проектов: от анализа потребностей организаций здравоохранения до контрольных выездов на приемку медицинской техники.

В рамках Стратегии развития Общества на предстоящие годы ставит перед собой цель — сформировать устойчивую и сбалансированную кадровую модель, ориентированную на следующие:

- укрепление компетенций в приоритетных направлениях (эксперт по анализу медицинской техники, финансовое расчеты, аналитика, юриспруденция);
- формирование внутреннего кадрового резерва и преемственности в ключевых ролях;
- создании мотивационной среды, поддерживающей вовлеченность, инициативность и ответственность сотрудников, внедрение системы нематериальной мотивации, развитие культуры признания достижений, предоставление сотрудникам возможности участия в ключевых стратегических проектах;
- профессиональное развитие: запуск корпоративной программы повышения квалификации с привлечением отраслевых экспертов, обучение сотрудников современным инструментам управления проектами (MS Project, Primavera, BI-системы), проведение внутренних семинаров по нормативному регулированию в сфере лизинга и медицинского оборудования.
- наставничество и преемственность: запуск программы наставничества для молодых специалистов, трансляция институциональных знаний и накопленной экспертизы.

Таким образом, формирование и развитие кадрового потенциала рассматриваются Обществом в качестве непрерывного и системного процесса, неразрывно связанного с достижением стратегических целей и обеспечением устойчивого функционирования.

3.4. Формирование коммуникационного канала.

В условиях постоянного усложнения регуляторных требований, усиления роли оперативного обмена информацией и необходимости координированного взаимодействия многочисленных участников лизинговых проектов, Общество придает приоритетное значение созданию и развитию полноценного коммуникационного канала, обеспечивающего открытость и прозрачность всех этапов реализации проектов. Данный канал предназначен для обеспечения сквозной видимости бизнес-процессов, своевременной передачи ключевых сообщений и формирования единого информационного пространства между всеми заинтересованными сторонами.

Кроме того, в целях предупреждения и минимизации коррупционных рисков Общество осуществляет следующие мероприятия: разработана и внедрена Антикоррупционная политика, утвержден Кодекс деловой этики, назначен уполномоченный по комплаенс-контролю, регулярно проводится внутренний анализ факторов коррупционного риска и реализации превентивных мер.

В рамках мониторинга ключевых показателей деятельности Члены Правления Общества обеспечивают размещение информации о результатах работы и изменениях в нормативно-правовой и организационной базе на официальном портале «Открытые данные» и на корпоративном интернет-ресурсе. Данная практика гарантирует оперативное информирование общественности и партнеров об актуальных событиях и решениях.

Таким образом, формируемый коммуникационный канал не только способствует укреплению доверия и повышению качества взаимодействия с внешними партнерами, но и создает мощный внутренний импульс, стимулирующий сотрудников к своевременному обмену информацией, генерации инновационных предложений и принятию обоснованных решений во имя обеспечения устойчивого развития системы здравоохранения.

3.5. Проблемные вопросы Общества и пути их решения.

В процессе осуществления своей уставной деятельности Общество сталкивается с рядом проблемных вопросов и организационно-управленческих вызовов, которые оказывают прямое влияние на эффективность и стабильность его функционирования. Указанные вопросы носят как системный, так и ситуативный характер, затрагивая ключевые аспекты операционной деятельности, включая кадровое обеспечение, регламентацию закупочных процедур, взаимодействие с государственными органами, нормативную неопределенность в отдельных сегментах правового регулирования, а также высокую зависимость от внешнеэкономических и административных факторов.

При этом решение указанных проблем во многом выходит за рамки полномочий и зоны контроля самого Общества, поскольку связано с межведомственным взаимодействием, актуализацией нормативно-правовой базы, повышением прозрачности и предсказуемости процедур на стороне уполномоченных органов. В этой связи Общество вынуждено действовать в условиях ограниченной управляемости внешней средой, предпринимая все возможные меры в рамках своей компетенции для минимизации последствий и обеспечения устойчивости проектной деятельности.

№	Проблемные вопросы Общества	Предложения по их решению
1	<p>Проблемный вопрос 1. Зависимость лизинговых проектов от заключений НЦЭЛСиМИ.</p> <p>В рамках реализации лизинговых проектов организации здравоохранения сталкиваются с необходимостью прохождения экспертной оценки клинико-технического обоснования (КТО) и оценки оптимальных технических характеристик (ОТХ) медицинской техники в НЦЭЛСиМИ для подтверждения обоснованности запрашиваемой комплектации и соответствия требованиям медицинской помощи. Эта процедура занимает значительное время — до 70 календарных дней. Учитывая высокую нагрузку на НЦЭЛСиМИ из-за централизованных закупок, целесообразно рассмотреть передачу функций по проведению оценок КТО и ОТХ для целей лизинга медицинской техники в АО «КазМедТех»,</p>	<p>В целях обеспечения своевременной реализации лизинговых проектов и недопущения срыва сроков оснащения организаций здравоохранения медицинской техникой, предлагается закрепить норму о приоритетном порядке рассмотрения заявок на проведение экспертной оценки клинико-технического обоснования и оценки оптимальных технических характеристик в случаях, когда закуп медицинской техники осуществляется в рамках финансового лизинга.</p> <p>В качестве дополнительной меры предлагается установить предельный срок рассмотрения</p>

	<p>что позволит сократить сроки подачи заявок и обеспечить своевременное оснащение организаций здравоохранения. Согласно законодательству, экспертная оценка КТО и ОТХ относится к государственной монополии и осуществляется государственной экспертной организацией. Подача заявки на лизинг возможна только при наличии положительного заключения по этим оценкам.</p>	<p>заявок на проведение экспертной оценки клинико-технического обоснования и оценки оптимальных технических характеристик проектов, реализуемых в рамках финансового лизинга.</p>
2	<p>Проблемный вопрос 2. Недостаточность оборотного капитала АО «КазМедТех».</p> <p>АО «КазМедТех» осуществляет деятельность по закупке медицинской техники с последующей передачей организациям здравоохранения на условиях финансового лизинга. Основной целью деятельности Общества является обновление и модернизация материально-технической базы медицинских организаций, а также снижение единовременной нагрузки на государственный бюджет через применение механизма рассроченного финансирования.</p> <p>В настоящее время, Общество сталкивается с необходимостью пополнения уставного капитала для обеспечения устойчивого функционирования и эффективной реализации запланированных лизинговых проектов. Недостаточность собственных оборотных средств ограничивает способность Общества в реализации основной деятельности.</p> <p>Дополнительное пополнение уставного капитала создаст возможности для расширения масштабов деятельности, а также позволит усилить мониторинг эффективности использования поставленной медицинской техники, обеспечив более тщательный контроль за ее эксплуатацией и способствуя</p>	<p>В соответствии с Протокольным поручением Министра здравоохранения Республики Казахстан № 163-01 от 19 марта 2025 года, в рамках плана возобновления процедур закупки медицинского оборудования по механизму финансового лизинга, Обществом подготовлен проект Государственного инвестиционного предложения по пополнению уставного капитала для осуществления закупки медицинского оборудования с последующей передачей его в медицинские организации на условиях финансового лизинга.</p> <p>Настоящий Государственный инвестиционный проект предполагает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> оснащение 1 986 организаций здравоохранения современной медицинской техникой; приобретение в лизинг и поставка 1 151 единиц медицинской техники; охват 17 областей и 3 города республиканского значения; обновленное до 1,4% парка медицинской техники в организациях здравоохранения Казахстана;

дальнейшему снижению нагрузки на государственный бюджет.	снижение уровня износа медицинской техники до 1,2%.
--	---

4. Анализ существующих и потенциальных угроз и рисков, реагирование Общества в случае их наступления.

Общество на этапе стратегического планирования деятельности, характеризующуюся значительным расширением объема проектов по лизинговому финансированию медицинской техники. Планирование требует не только отработанных управленческих механизмов, но и системного мониторинга как внутренних, так и внешних рисков. В условиях волатильности макроэкономической среды, постоянных изменений нормативно-правового регулирования и ужесточающейся конкуренции на рынке финансового лизинга, Обществу необходимо идентифицировать и оценивать возможные угрозы, чтобы минимизировать их потенциальное воздействие на оперативные процессы и долговременные стратегические планы.

Общество концентрирует свое внимание на рисках, оказывающих наиболее значительное влияние на его финансовое состояние и достижение целей и задач.

В этой связи в **Регистр рисков Общества на 2026 год** включены **16 рисков**, которые в соответствии с Политикой управления рисками Общества квалифицируются следующим образом:

- стратегические риски (2 позиции) – не выполнение стратегических целей и задач, прекращение/приостановление деятельности Общества, ограниченность источников фондирования лизинговых проектов;

- финансовые риски (2 позиции) – валютные колебания, дефолт эмитентов и неэффективное использование собственных и привлекаемых средств;

- операционные риски (9 позиций) – экспертиза, не выполнение инвестиционного плана, закуп и поставка медицинской техники, исполнение договоров лизинга, ИТ-безопасность, учет, аудит и отчетность;

- правовые риски (3 позиции) – изменения НПА, соблюдение законодательства и защита интересов Общества.

В Карте рисков Общества на 2026 год риски распределились следующим образом:

- **в красной зоне (катастрофические или критические риски)** – неконтролируемые риски, которые являются критическими для Общества, находится **1 риск** (прекращение/приостановление деятельности Общества);

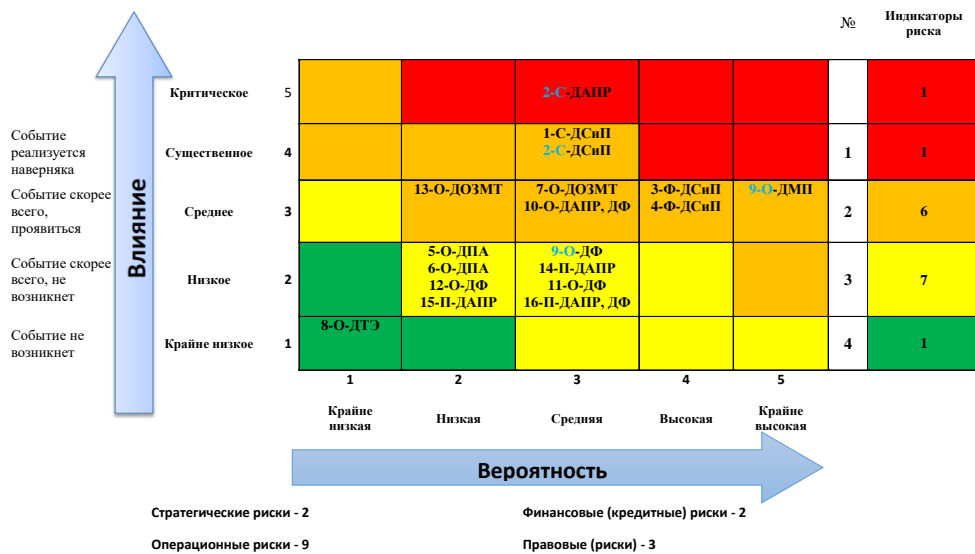
- **в оранжевой зоне (крупные риски)** – риски, которые имеют высокую вероятность наступления или крупное потенциальное влияние на финансовую устойчивость Общества находятся **7 рисков** (не достижение стратегических целей и показателей Плана развития, ограниченность источников фондирования лизинговых проектов, валютные колебания, дефолт эмитентов и не эффективное использование собственных и

привлекаемых средств, не состоявшиеся тендеры по закупке медицинской техники и отмены закупок, не исполнение договоров лизинга, риски ИТ, сбоя информационных систем и утечки данных);

- **в желтой зоне (средние/заметные риски)** – находится **7 рисков** (не выполнение инвестиционного плана, недостоверный учет, нарушение сроков утверждения годовой аудированной финансовой отчетности, законодательные риски, меры административного и уголовного воздействия, судебные разбирательства);

- **в зеленой зоне (низкие/незначительные риски)** – **1 риск** (не состоявшаяся поставка медицинской техники).

Карта рисков АО "КазМедТех" на 2026 год



5. SWOT – АНАЛИЗ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Господдержка - ключевой оператор МЗ РК; - Уникальность – единственный специализированный оператор лизинга МТ; - Большой опыт в сфере – 15 лет; - Гибкие условия финансового лизинга; - Социальная ориентированность. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зависимость от бюджета – нехватка оборотных средств; - Зависимость от экспертных заключений НЦЭЛСиМИ; - Необходимость постоянного повышения уровня квалификации кадров в системе лизинга; - Низкая цифровизация – нет своей платформы для управления лизингом.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Рост рынка – 8-10% в год, госфинансирование 80 млрд. тенге; - Господдержка ОТП через предоставление льготной лизинговой программы; 	<ul style="list-style-type: none"> - Макроэкономические и валютные риски; - Конкуренция – возможный рост частных лизинговых компаний; - Влияние внешних факторов на финансовую стабильность медицинских организаций;

<ul style="list-style-type: none"> - Приобретение МТ напрямую у производителей МТ и привлечение инвестиций; - Создание единой аналитической платформы. 	<ul style="list-style-type: none"> - Политические и геополитические риски – изменения объема финансирования здравоохранения и срыв/задержка поставок.
--	--

Общество занимает стратегически важную позицию в системе здравоохранения Республики Казахстан, выступая ключевым оператором лизинга медицинской техники. Компания обладает рядом конкурентных преимуществ, включая государственную поддержку, узкую специализацию и накопленный экспертный опыт. Однако для достижения амбициозной цели необходимо не только закрепить текущие успехи, но и преодолеть существующие ограничения, максимально используя открывающиеся возможности.

В этих условиях дальнейшее развитие Общества предполагает последовательную реализацию следующих ключевых направлений деятельности:

1. Оптимизация внутренних процессов:

Оптимизация внутренних процессов рассматривается Обществом как одно из базовых условий повышения эффективности лизинговой деятельности и устойчивости операционной модели в долгосрочной перспективе.

В рамках данного направления приоритетным является развитие цифровых инструментов управления лизинговыми проектами. Внедрение единой электронной платформы, охватывающей весь жизненный цикл проекта — от подачи заявки и проведения экспертиз до мониторинга поставки и эксплуатации оборудования, — позволит сократить сроки принятия решений, повысить прозрачность процедур и обеспечить сопоставимость данных для управленческого и стратегического анализа.

Существенное значение также имеет снижение бюрократической нагрузки и оптимизация внутренних процедур. Делегирование функций проведения экспертиз КТО и ОТХ по проектам финансового лизинга внутри Общества позволит ускорить реализацию проектов, снизить зависимость от внешних процедур и обеспечить более гибкое реагирование на потребности организаций здравоохранения при сохранении требований к качеству и обоснованности принимаемых решений.

Отдельное внимание уделяется развитию кадрового потенциала. Расширение штатной численности, системное обучение сотрудников и формирование мотивирующей системы оплаты труда, ориентированной на результат, направлены на повышение профессионального уровня персонала, снижение операционных рисков и обеспечение устойчивого роста объемов деятельности Общества.

2. Расширение финансовых возможностей.

Расширение финансовых возможностей Общества рассматривается как ключевое условие обеспечения устойчивости лизинговой деятельности и снижения зависимости от ограниченных бюджетных ресурсов в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В рамках данного направления приоритетным является диверсификация источников финансирования. Общество ориентируется на поэтапное привлечение частных инвестиций и международных финансовых партнеров, а также на увеличение уставного капитала в установленном порядке. Реализация данных мер позволит повысить финансовую устойчивость Общества, расширить объемы лизинговых операций и снизить концентрацию рисков, связанных с использованием исключительно государственного финансирования.

Одновременно с этим Общество рассматривает развитие льготных и целевых лизинговых программ как инструмент реализации социальной функции в сфере здравоохранения. Формирование специализированных финансовых предложений для сельских и социально значимых организаций здравоохранения, с учетом их финансовых возможностей и специфики деятельности, позволит обеспечить более равномерное обновление парка медицинской техники, повысить доступность современных медицинских услуг и укрепить позиции Общества на рынке лизинговых услуг в сфере здравоохранения.

3. Формирование устойчивого лизингового механизма планового обновления парка медицинской техники в организациях здравоохранения.

Реализация данного направления предполагает **создание экономически и организационно привлекательных условий для организаций здравоохранения**, направленных на стимулирование их

участия в программах планового обновления парка медицинской техники с использованием механизмов финансового лизинга.

В этих целях, Общество ориентируется на формирование гибких и адаптированных лизинговых условий, учитывающих специфику деятельности медицинских организаций, в том числе:

- финансовые возможности и уровень бюджетной обеспеченности организаций здравоохранения;
- различия между городскими, сельскими и социально значимыми медицинскими организациями;
- необходимость снижения разовой финансовой нагрузки и обеспечения предсказуемости расходов на обновление оборудования.

Создание таких условий позволит повысить заинтересованность организаций здравоохранения в переходе от эпизодических закупок к системному и плановому обновлению медицинской техники, основанному на принципах доступности, прозрачности и долгосрочной финансовой устойчивости.

Одновременно с этим одним из ключевых стратегических направлений деятельности Общества является **содействие развитию отечественного производства медицинской техники**.

Общество осознает, что не обладает полномочиями по прямому регулированию или развитию производственного сектора, однако в рамках своей основной деятельности способно оказывать косвенное, но значимое влияние на развитие отечественных производителей за счет формирования устойчивого спроса на их продукцию.

В этой связи, Общество рассматривает разработку и внедрение специализированных лизинговых продуктов, ориентированных на проекты с участием отечественных производителей медицинской техники, как приоритетное направление своей деятельности. Такие лизинговые продукты могут предусматривать:

- более гибкие условия финансирования поставок медицинской техники отечественного производства;
- адаптацию графиков платежей под экономику локальных производителей и особенности их производственного цикла;
- создание долгосрочных проектных решений, ориентированных на серийные поставки и масштабирование производства.

В свою очередь, Общество обладает значительным потенциалом для закрепления лидерских позиций на рынке медицинского лизинга в Республике Казахстан. Однако реализация данного потенциала

требует применения системного подхода. Оптимизация бизнес-процессов через цифровую трансформацию, диверсификация источников финансирования и формирование устойчивого лизингового механизма позволят Обществу не только достичь установленных стратегических показателей, но и внести существенный вклад в процесс модернизации системы здравоохранения страны. Критически важным аспектом успешной реализации стратегии является поддержание оптимального баланса между выполнением государственных задач и применением рыночных инструментов, что обеспечит устойчивое развитие компании при сохранении высоких стандартов качества предоставляемых услуг.

6. Миссия и видение.

Миссия Общества - Повышать качество и доступность медицинской помощи через эффективные и гибкие лизинговые программы, способствуя устойчивому развитию здравоохранения.

Данный подход направлен на оптимизацию использования государственных средств, снижение финансовой нагрузки на медицинские организации при обновлении оборудования и обеспечение оперативного доступа к инновационным техническим решениям, что является важным фактором повышения эффективности оказания медицинской помощи в условиях динамично развивающейся системы здравоохранения.

Видение Общества – Надежный партнер субъектов здравоохранения в обеспечении медицинской техникой и ее эффективного использования на принципах прозрачности, справедливости и социальной ответственности.

Достижение данного показателя является стратегически важным для создания конкурентоспособного, прозрачного и динамично развивающегося сектора лизингового финансирования в сфере здравоохранения, способствующего реализации государственных приоритетов и модернизации системы здравоохранения страны.

7. Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности

Стратегическая цель	Направление	Показатель	2026	2027	2028	2029	2030
1. Развитие лизинговой деятельности							
1.1. Увеличение лизингового портфеля		1.1.1. Рост объема лизингового портфеля, млрд. тенге* ($ЛП_n = ЛП_{n-1} + НД_n - ПД_n$) где: $ЛП_n$ — объем лизингового портфеля в текущем году, $ЛП_{n-1}$ — объем портфеля в предыдущем году, $НД_n$ — новые договоры лизинга, $ПД_n$ — погашенные договоры.	1,9	2,1	2,4	2,6	3,0
		1.1.2. Увеличение количества договоров финансового лизинга* ($К_{д_n} = К_{д_{n-1}} + D_n$) где: $К_{д_n}$ — общее количество заключенных договоров на конец года, $К_{д_{n-1}}$ — значение на конец предыдущего года, D_n — количество новых договоров, заключенных в текущем году.	28	50	90	140	200
1.2. Совершенствование лизингового продукта		1.2.1. Количество разработанных льготных условий для сельских и социально значимых ОЗ ($K_{in} = \sum(Y_n)$) где: K_{in} — кумулятивное количество разработанных проектов на конец года, Y_n — количество новых проектов, разработанных в году.	-		1	2	3
1.3. Сотрудничество с ОТП медицинской техники		1.3.1. Количество соглашений с ОТП медицинской техники* ($K_{sn} = \sum(S_n)$) где: K_{sn} — общее количество действующих соглашений с ОТП на конец года n , S_n — количество новых соглашений, заключенных в году n .	-	1	2	3	4
1.4. Цифровизация		1.4.1. Количество разработанных ИТ-решений по управлению лизингом ($K^{IT}_n = \sum(R_n)$) где: K^{IT}_n — кумулятивное количество ИТ-решений, разработанных на конец года, R_n — количество новых ИТ-решений, разработанных в году.			1		
		1.4.2. Количество интегрированных ИС в сфере здравоохранения ($K_{in} = \sum(I_n)$) где: K_{in} — общее количество интеграций информационных систем на конец года, I_n — количество новых интеграций в текущем году.					1
2. Совершенствование системы корпоративного управления и обеспечение финансовой устойчивости							
2.1. Развитие человеческого капитала		2.1.1. Обучение и повышение квалификации работников* ($O_n = (K_{on} / K_{tn}) \times 100\%$) где: O_n — доля обученных работников в году, %, K_{on} — количество работников, прошедших обучение в году, K_{tn} — общее количество работников в компании в году.	10%	15%	20%	25%	30%

и корпоративного
управления

2.1.2. Снижение уровня текучести кадров ($T_n = (Увол_n / СрЧ_n) \times 100\%$) где: T_n — уровень текучести кадров в году, $Увол_n$ — количество уволенных сотрудников в году, $СрЧ_n$ — среднесписочная численность сотрудников в году.	10%	9,5%	9%	8,5%	8%
2.1.3. Повышение уровня удовлетворенности сотрудников ($У_n = (СрБ_n / МаксБ) \times 100\%$) где: $У_n$ — уровень удовлетворенности сотрудников в году, $СрБ_n$ — средний балл по результатам опроса персонала в году, $МаксБ$ — максимально возможный балл.	80%	85%	90%	95%	95%
2.1.4. Количество обновленных ВНД по международным стандартам* ($K_n^B = \sum(B_n)$) где: K_n^B — общее количество обновленных ВНД на конец года, B_n — количество ВНД, обновленных в году n с приведением в соответствие с международными стандартами.		1	2	3	4
2.2.1. Сохранение рентабельности капитала (ROE) ($ROE_n = (ЧП_n / СК_n) \times 100\%$) где: ROE_n — рентабельность собственного капитала в году, $ЧП_n$ — чистая прибыль за год, $СК_n$ — средняя величина собственного капитала за год	0,25%	0,26%	0,27%	0,28%	0,30%
2.2.2. Увеличение доходности* ($D_n = (Доход / База) \times 100\%$) где: база – план, ROE, капитал.	5%	10%	15%	20%	25%
2.3.1. Количество мероприятий по информационному освещению деятельности (публикация) ($K_{pn} = \sum(P_n)$) где: K_{pn} — общее количество информационных мероприятий/публикаций на конец года, P_n — количество публикаций, пресс-релизов, новостей, интервью, постов в соц. сетях и других материалов, освещающих деятельность компании, за год.	25	27	30	33	40
2.3.2. Количество проведенных внутренних аудитов, в год ($A_n = \sum(V_n)$) где: A_n — количество завершенных внутренних аудитов в году, V_n — каждое отдельное мероприятие внутреннего аудита.	3	4	5	6	7

2.2. Обеспечение
финансовой
устойчивости

2.3. Повышение
прозрачности
деятельности и системы
управления рисками

* Отмеченные показатели приведены с нарастающим итогом.