



KAMAZ 2030

**Программа стратегического развития
ПАО «КАМАЗ» на период до 2030 года**



Уважаемые акционеры, сотрудники, партнеры и клиенты КАМАЗа!

Представляю Вам стратегию «КАМАЗ-2030», открывающую новый этап в развитии нашей компании.

В кардинально изменившихся геополитических и макроэкономических условиях Группа КАМАЗ успешно адаптировалась к новой реальности и новым вызовам.

Выпуск техники КАМАЗ продолжается в безостановочном режиме, одновременно с перепроектированием модельного ряда на другую компонентную базу, обновлением состава бизнес-партнеров, переориентацией логистических маршрутов.

Выполнена главная задача: рестарт производства грузовиков поколения К5 с улучшенными техническими характеристиками и потребительскими свойствами.

Пришло время определить цели и действия дальнейшего развития для укрепления лидерства Группы КАМАЗ в российском автомобилестроении, расширения рыночных сегментов бизнеса, модернизации мощностей и ускорения инновационных разработок.

В условиях высокой волатильности рынка, устойчивость и эффективность бизнеса будет повышена за счет трансформации бизнес-модели компании с предоставлением клиентам комплексных транспортных решений и сервисов, включая широкий спектр инструментов цифровизации.

Большое внимание в стратегии КАМАЗа уделено вопросам экологии и низкоуглеродного развития, социальной политике, совершенствованию корпоративной системы управления.

На протяжении всей своей истории КАМАЗ показывал умение находить ответ на любые вызовы и выходить из сложных ситуаций ещё более сильным и обновленным. Будущее будет таким, каким мы его сделаем.

С уважением и уверенностью в наших успехах,

Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «КАМАЗ»

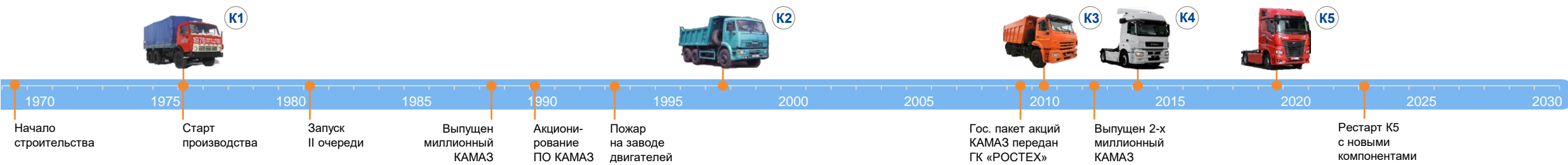


С.А. Когогин

КАМАЗ – лидер российского коммерческого автомобилестроения



- № 1** НА РЫНКЕ РОССИИ*
- >200** ДИЛЕРСКИХ ЦЕНТРОВ В РФ
- >30** СТРАН ЭКСПОРТА ПРОДУКЦИИ
- 128** КОМПАНИЙ ГРУППЫ КАМАЗ**
- 57 ТЫС.** ПЕРСОНАЛ ГРУППЫ КАМАЗ
- 19** ПОБЕД В РАЛЛИ ДАКАР



Производственные активы

Основной производственный комплекс

- Автосборочный завод
- Завод двигателей
- Литейный завод
- Кузнечный завод
- Прессово-рамный завод
- Ремонтно-инструментальный завод
- Завод запасных частей и компонентов

Производство автотехники и компонентов

- ПАО «НЕФАЗ»
- ПАО «Туймазинский завод автобетоновозов»
- ООО «ТРАКС ВОСТОК РУС»
- ПАО «Тутаевский моторный завод»
- АО «Объединенные автомобильные технологии»
- АО «КАМА ДИЗЕЛЬ»
- ООО «ЦФ КАМА»
- ООО «КАМАЗ Тормозные системы»
- ООО «Федерал Могул Набережные Челны»
- ООО «Палфингер Кама Цилиндры»
- ООО «КранЦентр КАМАЗ»

Продуктовая линейка ТС***

- КАМАЗ**
 - грузовые автомобили и шасси КАМАЗ
- НЕФАЗ**
 - пассажирский транспорт
 - спецнадстройки
 - прицепная техника
- ТЗА**
 - автобетоносмесители
 - прицепная техника
- ТРАКС ВОСТОК РУС**
 - грузовые автомобили и шасси КОМПАС

Показатели деятельности

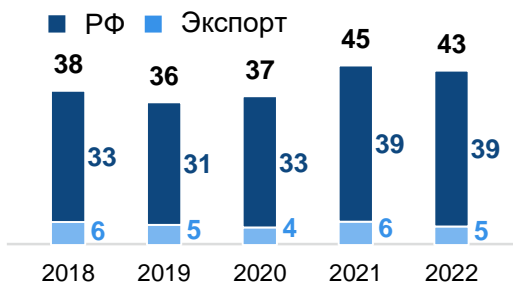
Выручка, млрд Р****



ЕВИТДА, млрд Р



Продажи грузовиков, тыс. шт.



КАМАЗ – глобальный бренд мирового автопрома, основа транспортной безопасности страны

Мы создаем технику и развиваем эффективные сервисы, предоставляя клиентам оптимальные транспортные решения

КАМАЗ – социально ответственная компания, формирующая систему устойчивого развития сотрудников, партнеров, общества



Макро-факторы и процессы →

Драйверы трансформации автопрома →

Отраслевые тренды →



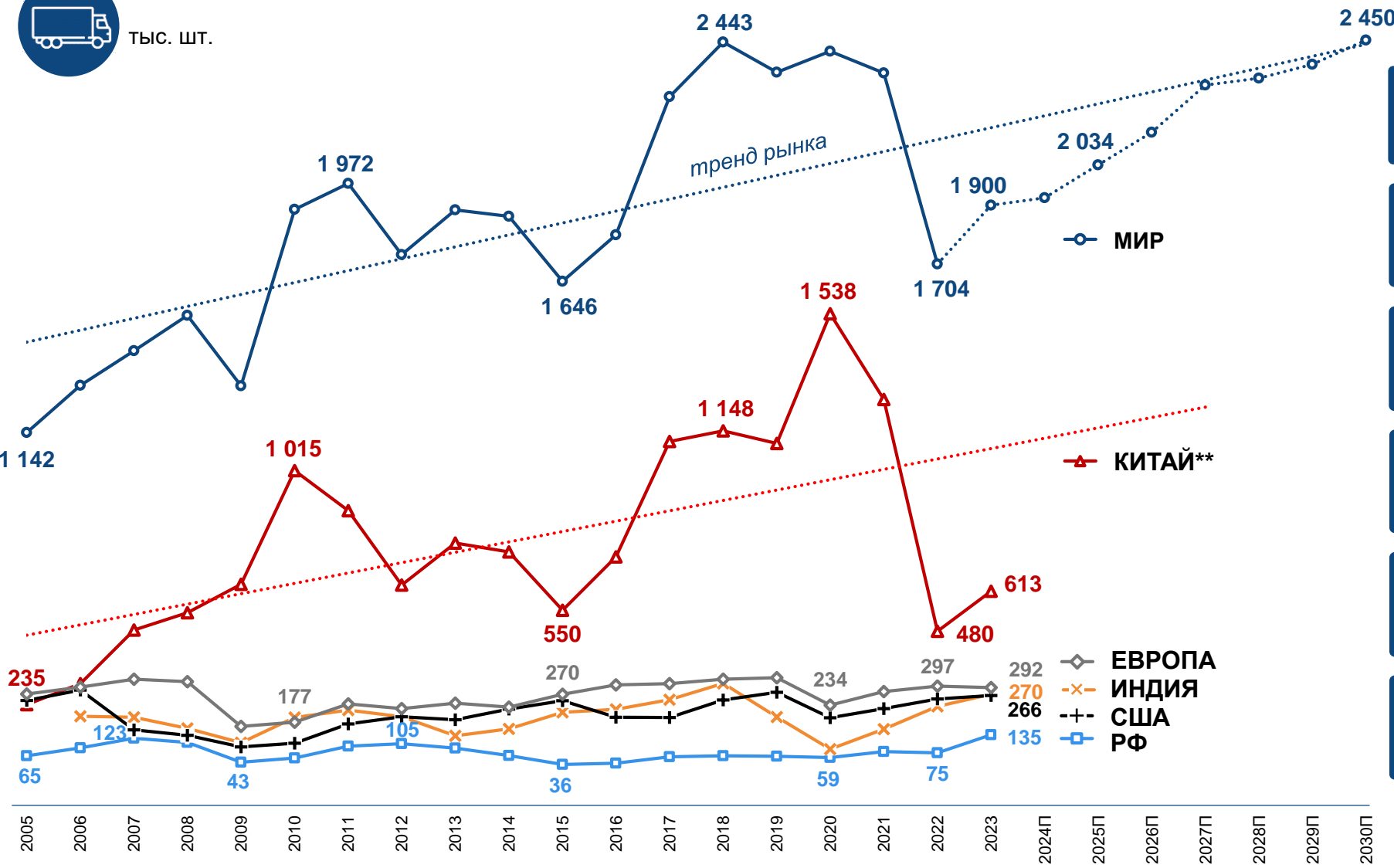
источник: Roland Berger "Trend Compendium 2050" (Dec 2020)

Скорость и глубина изменений в автопроме РФ в значительной степени формируется под влиянием специфических политико-экономических факторов

Динамика мирового рынка грузовых автомобилей*



ТЫС. ШТ.



Мировой рынок грузовиков растет с темпом CAGR (2005 - 2022) \approx 2,4%

Пандемия Covid-19, дефицит чипов, падение спроса в Китае отрицательно повлияли на мировую отрасль грузовиков

Рынок возобновил рост в 2023 году. К 2030 году прогноз мировых продаж 2,5 млн. грузовиков

Азиатский регион за счет рынков Китая и Индии достиг более 40% мирового рынка грузовиков

Рынки ЕС и США в последнее десятилетие \approx 200-300 тыс. шт. Европейский рынок превышает американский

Российский рынок в стадии восстановительного роста, \approx 4% мирового рынка грузовиков

Рейтинг рынков стран и производителей грузовых автомобилей (2022)



ТОП-20 рынков тяжелых грузовиков, ТЫС. ШТ.

Соотношение рынков MDT / HDT Динамика рынка 2022/2021 ■ объем рынка в 2022 г. ■ среднее значение за 2013-2022 годы

Ранг	Страна	MDT / HDT	Динамика 2022/2021	Объем рынка 2022 г. (тыс. шт.)	Среднее значение за 2013-2022 гг. (тыс. шт.)
1	Китай	18%	-62%	480	943
2	США	87%	15%	254	218
3	Индия	53%	49%	230	190
4	Бразилия	н.д.	-1%	98	69
5	Россия	17%	-5%	75	64
6	Германия	38%	-1%	55	60
7	Франция	12%	2%	40	41
8	В. Британия	29%	9%	34	35
9	Турция	н.д.	25%	32	22
10	Польша	9%	7%	32	24
11	Канада	н.д.	6%	30	29
12	Япония	88%	-33%	30	43
13	Индонезия	194%	0%	29	23
14	Мексика	34%	30%	26	23
15	Италия	18%	6%	22	17
16	Испания	15%	14%	20	18
17	Иран	н.д.	150%	18	12
18	ЮАР	39%	9%	15	13
19	Австралия	52%	15%	15	13
20	Нидерланды	10%	17%	12	12

Китайский рынок
сохранил мировое лидерство, несмотря на падение в 62%

Индийский рынок
динамично растет с 2020 года, догоняя США

Российский рынок
1-е место в Европе; в ТОП-5 крупнейших рынков мира



ТОП-20 производителей грузовиков, ТЫС. ШТ.

Выручка млрд. EUR Динамика выпуска 2022/2021 ■ тяжелые грузовики (HDT) □ средние грузовики (MDT)

Ранг	Производитель	Выручка млрд. EUR	Динамика выпуска 2022/2021	Тяжелые грузовики (HDT) (тыс. шт.)	Средние грузовики (MDT) (тыс. шт.)
1	DAIMLER Daimler Truck	50,9	19%	320	181
2	VOLVO Volvo	44,5	15%	197	16
3	TRATON Traton	40,3	3%	182	51
4	CNHTC CNHTC	8,4	-45%	151	1
5	PACCAR Paccar	27,4	12%	145	41
6	Dongfeng Dongfeng	5,5	-55%	117	8
7	FAW FAW	5,4	-63%	108	15
8	SHAANXI Shaanxi	н.д.	-40%	105	
9	TATA Tata	0,8	8%	84	23
10	Ashok Leyland Ashok Leyland	4,6	67%	82	19
11	FOTON Beiqi Foton	6,6	-36%	65	30
12	IVECO Iveco	14,4	24%	47	13
13	HINO Toyota (Hino)	10,9	-10%	46	43
14	KAMAZ KAMAZ	4,0	-3%	42	1
15	ISUZU Isuzu	22,2	-16%	27	51
16	Chengdu Dayun Chengdu Dayun	н.д.	-48%	16	13
17	JAC JAC	5,1	-56%	16	15
18	VECV VECV	н.д.	23%	16	41
19	SAIC-Hongyan SAIC-Hongyan	н.д.	-72%	13	
20	Hyundai Hyundai	н.д.	8%	13	18

Лидерство в отрасли
в 2022 г. восстановили Daimler Truck, Volvo, Traton

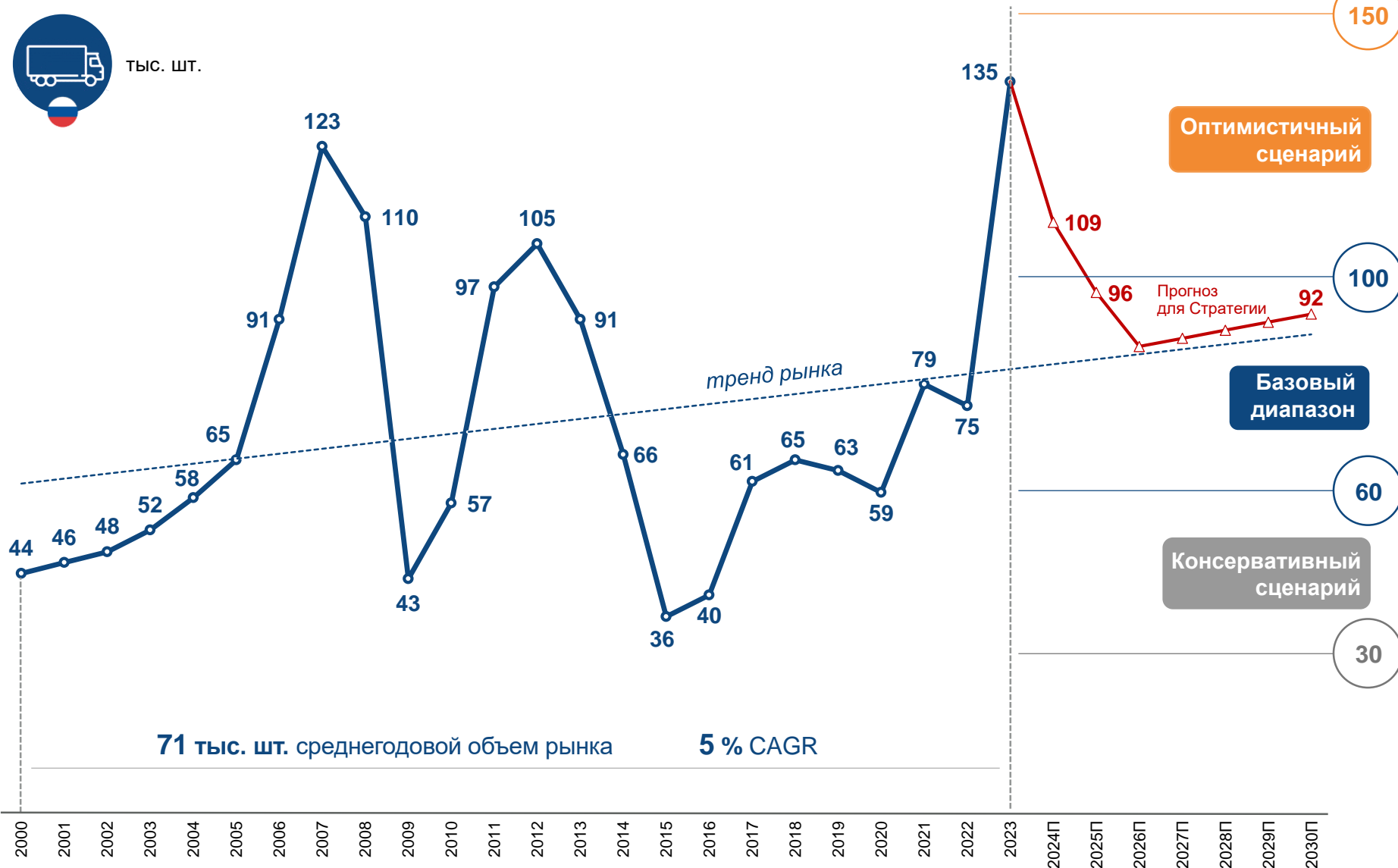
В ТОП-20
автопроизводителей 8 китайских компаний

KAMAZ занимает 14 место, опережая Isuzu и ряд китайских производителей

Динамика российского рынка грузовиков



ТЫС. ШТ.



150

Оптимистичный сценарий

- устойчивый высокий рост экономики РФ
- рост грузоперевозок автотранспортом
- увеличение субсидирования спроса, в т.ч. на газомоторную технику
- господдержка развития автопрома, включая локализацию компонентов

100

Базовый диапазон

Основа спроса: потребность в обновлении парка грузовиков

Парк грузовиков РФ	1,9 млн шт.
Обновление парка	4 % в год
Средний возраст г/а	16 лет

60





Консервативный сценарий

- спад /стагнация экономики
- усиление влияния санкций
- снижение перевозок автотранспортом
- уменьшение стимулирования спроса и господдержки автопрома

30

KAMAZ

лидер российского автомобилестроения,
представляющий инновационные
транспортные решения мирового уровня

	2022Ф	2030П
 Выручка, млрд ₽	294	806
 Продажа грузовиков, тыс. шт.	43	60
 Доля продаж за рубежом, %	11	16
 ЕБИТДА, %	11	9

Базовый прогноз



Развитие продуктового ряда



- грузовые автомобили поколения K3+, K5+
- автомобили семейства Компас
- пассажирский транспорт поколения A4, A5
- газомоторная техника, безуглеродный транспорт (электро- и водородный)
- карьерные самосвалы, шарнирно-сочлененные машины, лесозаготовительная техника
- высокоавтоматизированный транспорт

Технологическое развитие



Сбалансированное гибкое производство с концентрацией компетенций и обеспечением эффективного использования производственных мощностей.

Развитие мощностей под Базовую программу с возможностью увеличения выпуска компонентов и автомобилей.

Развитие продаж, сервисов, новые бизнесы



Расширение дилерской и сервисной сети КАМАЗ

Увеличение продаж автотехники с контрактами жизненного цикла

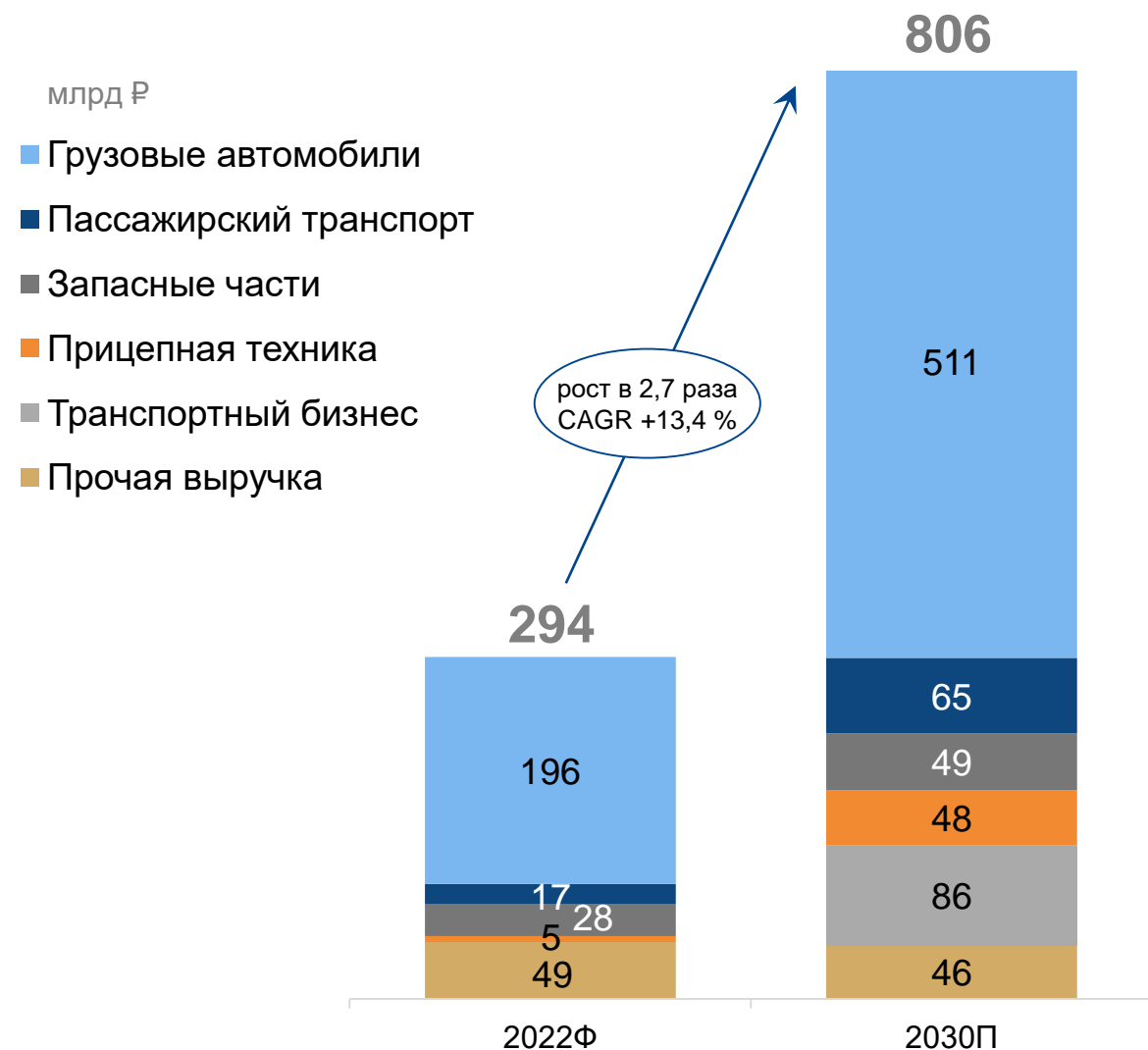
Развитие продаж запчастей, сервисного обеспечения и логистики

Продукция диверсификации с высокой добавленной стоимостью

Транспортные сервисы и экосистема услуг

Приоритетные инвестиционные программы: «НИОКР» (в т.ч. инновационные компоненты), «Реинжиниринг 2.0», «Развитие продаж и новых направлений бизнеса».

Общий объем инвестиций 381 млрд. рублей*, динамика инвестиций на уровне 6 – 9 % годовой выручки.



Продажа грузовых автомобилей является ключевым направлением бизнеса КАМАЗ, формирующим 2/3 выручки компании

Рост продаж пассажирского транспорта базируется на активной государственной политике развития общественного экологически чистого транспорта

Увеличение продаж запасных частей достигается ростом доли на рынке запчастей, развитием программ сервиса, ростом парка автомобилей К5

Развитие новых направлений (транспортный бизнес, карьерная техника и др.) дает синергетический эффект и повышает устойчивость бизнеса компании



КАМАЗ поддерживает политику и цели устойчивого развития ООН (ЦУР ООН), выделяя 8 фокусных целей, в достижение которых вносит наибольший вклад

Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства



Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями

Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям



Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов

Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех



Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех

Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте



Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех

Ключевые элементы Системы устойчивого развития КАМАЗ



Кодекс корпоративной этики определяет нормы и правила деятельности Компании и сотрудников, основанные на принципах устойчивого развития.



Стратегия «КАМАЗ-2030» задает долгосрочные цели развития Компании в области экологии, социальной деятельности и корпоративного управления.



Отчет об устойчивом развитии представляет результаты деятельности Компании по всем аспектам ESG-повестки и целевые показатели на следующий плановый период.



Соблюдение 100% нормативов допустимого воздействия на окружающую среду, рациональное использование и снижение потребления природных ресурсов.

- Объем выбросов парниковых газов - **30%***
- Доля отходов, идущих на захоронение - **22%****
- Объем водопотребления - **16%****

Экология



Справедливая система оплаты труда. Комфортные и безопасные условия труда, достойное социальное обеспечение. Системная подготовка и развитие персонала. Целевая профориентация и наставничество.

- Текучность < **10%**
- Вовлеченность ~ **80%**
- Качественная бытовая инфраструктура ~ **95%**

Социальная сфера



Совершенствование системы управления для обеспечения устойчивого развития и увеличения инвестиционной привлекательности Группы КАМАЗ.

- Наличие в Совете Директоров не менее **1/3** независимых директоров
- **Регулярное участие** в антикоррупционном рейтинге российского бизнеса
- **Единые стандарты** корпоративного управления не менее чем в **90%** организаций Группы КАМАЗ

Корпоративное управление



КАМАЗ проводит активную социальную политику во всех регионах присутствия предприятий Группы

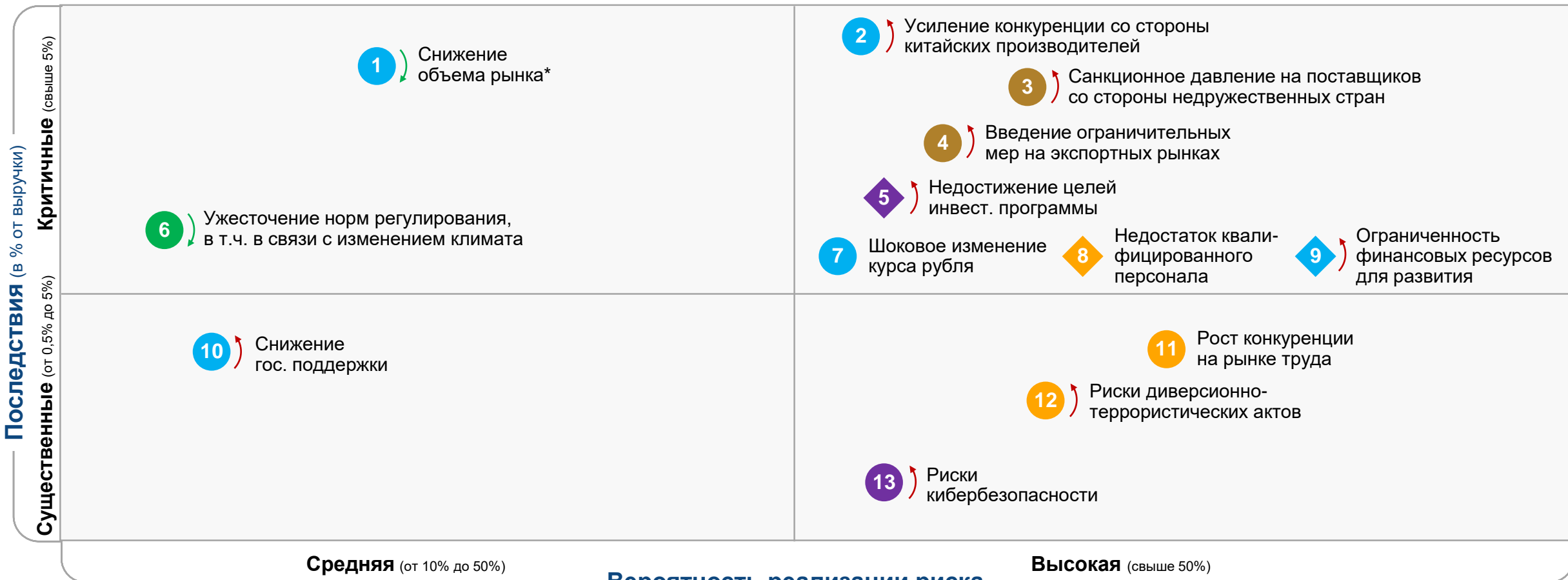


- Развитие среднего и средне-профессионального образования**
Синхронизация и ускорение практико-ориентированной и целевой подготовки молодых специалистов для Группы КАМАЗ
- Современная подготовка инженерных кадров**
Формирование качественной инженерной элиты для создания передовых отечественных разработок в автомобилестроении
- Поддержка технологического предпринимательства**
Быстрая проверка и поддержка бизнес-идей сотрудников и студентов, помощь в организации финансирования
- Социальные проекты**
Поддержка проектов, направленных на спортивные, творческие, интеллектуальные, детские и волонтерские направления
- Профсоюзное движение**
Конструктивное взаимодействие и поддержка развития профсоюзной организации ПАО «КАМАЗ»
- Негосударственное пенсионное обеспечение**
Расширение состава участников и софинансирование программ негосударственного пенсионного обеспечения с участием НПФ ППА
- Городская инфраструктура**
Участие в совершенствовании жилищной, транспортной и социальной инфраструктуры в городах присутствия
- Законодательные инициативы**
Поддержка и продвижение инициатив по изменению федерального и регионального нормативно-правового ландшафта



Значительно усилилось влияние и вероятность реализации политических и технологических рисков. Повышена значимость рисков диверсионно-террористических актов и рисков кибербезопасности.

- ◇ Внутренние риски
- Внешние риски



Категории рисков:

- Экономические риски
- Политические и законодательные риски
- Социальные риски
- Технологические риски
- Экологические риски

Изменение оценки (относительно 2019 г.)

- уменьшение)
- увеличение)

Программа стратегического развития ПАО «КАМАЗ» на период до 2030 года (Стратегия «КАМАЗ-2030») включает публичную и непубличную части.

Информация, представленная в настоящем документе, включает сведения прогнозного характера. Все последствия, связанные с использованием данного документа, являются исключительной ответственностью лиц, принимающих такие решения.

ПАО «КАМАЗ» предусматривает возможность пересмотра Стратегии вследствие существенных изменений внешних условий для ведения бизнеса, появления новых возможностей для развития компании, других значимых факторов.

Публичная версия Стратегии «КАМАЗ-2030» размещена на сайте ПАО «КАМАЗ» kamaz.ru/about/development/strategy

