



KAMAZ 2030 2036

Программа стратегического развития
ПАО «КАМАЗ» на период до 2030 года
с прогнозом до 2036 года

редакция 2025 год



Уважаемые акционеры, сотрудники и партнеры КАМАЗа!

В стратегии компании, разработанной в 2023 году, риск-ориентированный сценарий рассматривался как потенциально возможный, но по факту он реализовался с ещё более негативными эффектами, чем предполагалось.

Усиление санкционного давления, масштабное снижение спроса на российском рынке грузовиков, многократный рост стоимости финансовых ресурсов – в этих жестких условиях КАМАЗ сохранил стабильность производства, выполняет все обязательства по поставкам государственным заказчикам, усиливает рыночную конкурентоспособность.

Новая стратегия «КАМАЗ-2030» с прогнозом развития до 2036 года нацелена на оптимизацию и повышение эффективности бизнеса по всем направлениям, выход из негативной экономической ситуации на положительные финансовые результаты в ближайшие два-три года.

Стратегические приоритеты, формирующие базу долгосрочного отраслевого лидерства компании: развитие продуктовой линейки нового поколения грузовиков и пассажирского транспорта, ввод в действие проектов технологической модернизации и локализации компонентной базы, новые бизнес-модели и цифровые решения.

КАМАЗ всегда был и остается социально-ориентированной компанией, укрепляя сотрудничество с партнерами, регионами и общественными организациями в целях устойчивого развития. Главное богатство и сила Группы КАМАЗ – человеческий капитал, сплоченная команда, способная решать самые сложные задачи.

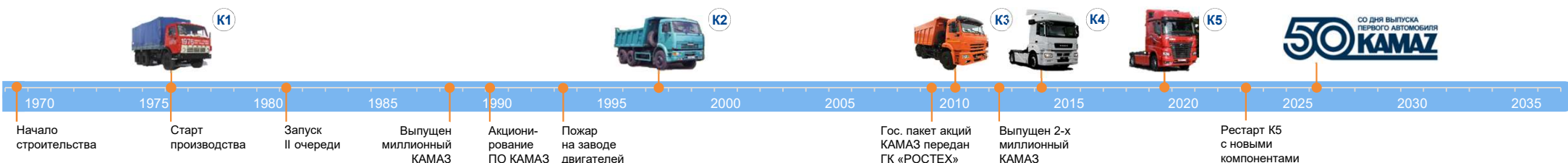
С уважением и уверенностью в нашем успехе,

Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «КАМАЗ»



С.А. Когогин

КАМАЗ – лидер российского коммерческого автомобилестроения



Производственные активы

Основной производственный комплекс

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

Автокомпоненты и спецоборудование

- АО «КАМА ДИЗЕЛЬ»
- ООО «ЦФ КАМА»
- ООО «КАМАЗ Тормозные системы»
- ООО «Федерал Могул Набережные Челны»
- АО «Объединенные автомобильные технологии»
- ПАО «Тутаевский моторный завод»
- АО «БелЗАН»
- 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

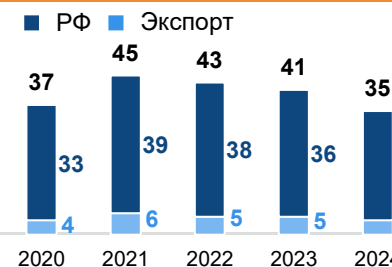
Выручка, млрд Р****



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 →

Люди и общество

- Население и миграция
- Ценности
- Образование

Здоровье и медицина

- Пандемии и другие угрозы
- Болезни и методы лечения
- Уход и забота

Окружающая среда и ресурсы

- Изменение климата и загрязнение ОС
- Ресурсы и сырье
- Экосистемы в зоне риска

Экономика и бизнес

- Де-глобализация
- Изменение мощи и влияния стран
- Трансформация отраслей
- Проблемы долга

Технологии и инновации

- Значимость технологий
- Искусственный интеллект
- Люди и машины

Политика и власть

- Будущее демократии
- Госуправление и геополитика
- Глобальные риски

Энерго- и ресурсосбережение, ESG политика

Цифровизация, искусственный интеллект

Сервисные бизнес-модели, экономика совместного использования

Энергоэффективность и декарбонизация: гибриды, LZEV, NEV, снижение эмиссии ПГ (Сфера 1, 2, 3)

Подключенные и высокоавтоматизированные транспортные средства

Производство на принципах Индустрии 4.0

Новые потребительские сервисы и цифровые услуги

Стратегические альянсы, кооперация по НИОКР, авто-компонентам, инфраструктуре

Взаимное влияние ключевых трендов задает стратегический вектор развития всей мировой автомобильной промышленности

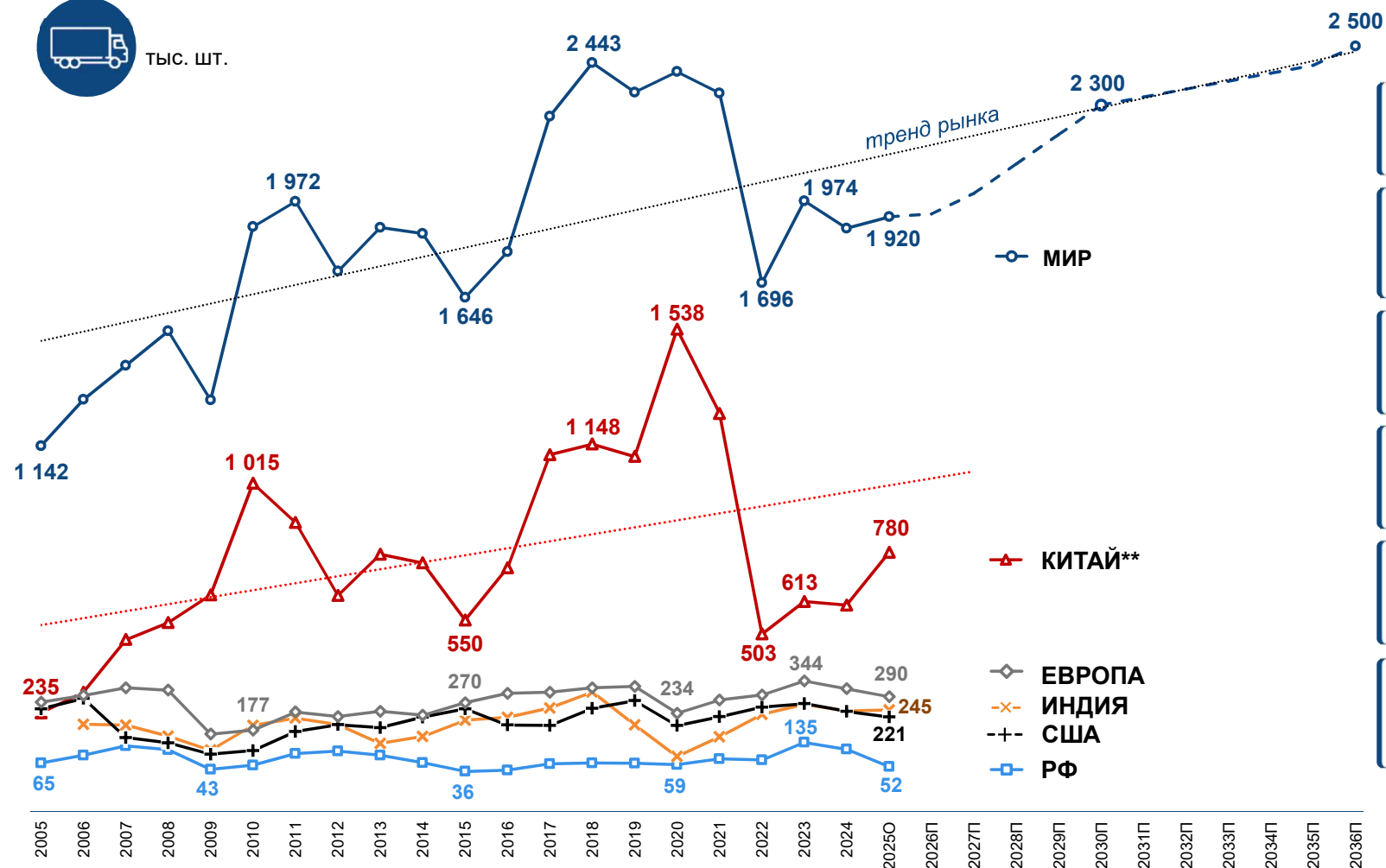
Скорость и глубина изменений в автопроме РФ в значительной степени определяется влиянием специфических политико-экономических факторов

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

Динамика мирового рынка грузовых автомобилей*



тыс. шт.



Мировой рынок грузовиков растет со средним темпом $\approx 2,6\%$ (CAGR 2005 - 2025)

Цикл коррекции мирового рынка грузовиков с 2021 года (пандемия Covid-19, дефицит чипов, падение спроса в Китае)

В 2025 году **рост** рынка **возобновился**. К 2030 г. прогноз мировых продаж **2,3 млн.** грузовиков, к 2036 году **2,5 млн. шт.**

Азиатский регион за счет рынков Китая и Индии составляет $\approx 60\%$ мирового рынка грузовиков

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

Российский рынок после рекордных продаж 2023 года находится в стадии коррекции, $\approx 2,6\%$ мирового рынка грузовиков

Рейтинг рынков и производителей грузовых автомобилей (2024)



ТОП-20 рынков тяжелых грузовиков, тыс. шт.

Соотношение рынков MDT / HDT Динамика рынка 2024/2023 ■ объем рынка HDT в 2024 г. ■ среднее значение за 2014 - 2024 годы

1		Китай	21%	-2%	601	899
2		Индия	46%	-9%	241	210
3		США	101%	-10%	240	232
4		Россия	20%	-18%	111	72
5		Бразилия	10%	19%	98	70
6		Германия	47%	-13%	60	61
7		Франция	19%	-2%	43	40
8		Мексика	21%	16%	40	26
9		В. Британия	36%	-6%	39	36
10		Япония	н.д.	9%	39	43
11		Турция	15%	-12%	33	24
12		Канада	н.д.	-7%	28	28
13		Испания	19%	11%	27	20
14		Польша	14%	-23%	25	25
15		Италия	21%	-1%	24	19
16		Индонезия	187%	-19%	23	23
17		Австралия	47%	-2%	17	14
18		ЮАР	32%	-8%	17	14
19		Нидерланды	17%	12%	16	13
20		Иран	34%	-48%	12	12

Китайский рынок
мировой лидер с 2006 года

Индийский рынок растет с
2020 года и обогнал 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 2024/2023 ■ тяжелые грузовики (HDT) ■ средние грузовики (MDT)

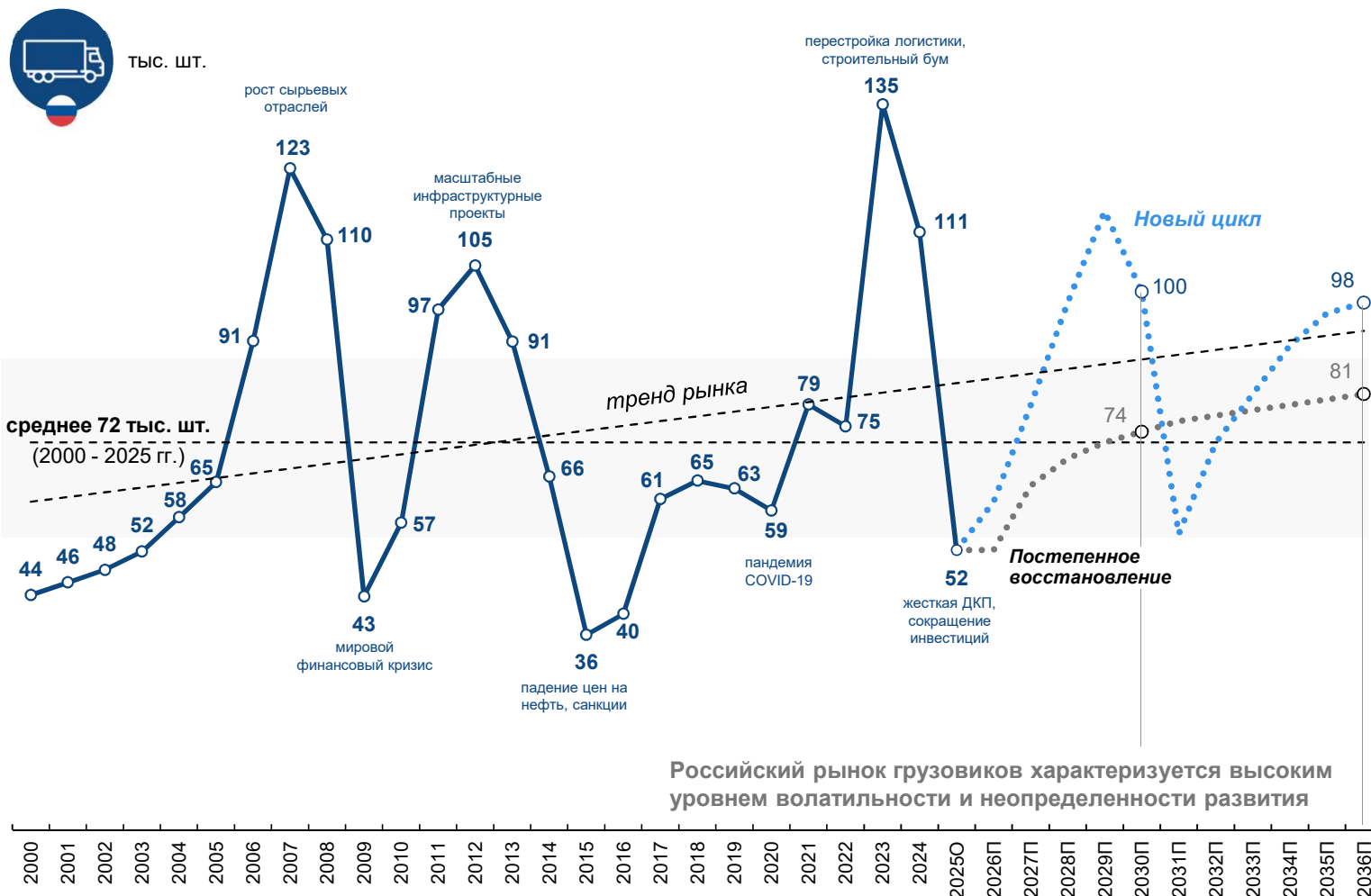
1	DAIMLER	Daimler Truck	54,1	-15%	255	173
2		CNHTC	12,2	2%	236	11
3	TRATON	Traton	47,5	5%	210	74
4		Volvo	46,2	-7%	184	16
5		FAW	7,5	-8%	178	32
6	PACCAR	Paccar	29,2	-9%	158	27
7	SHANXI	Shaanxi	н.д.	-6%	142	
8		Dongfeng	6,1	-6%	136	16
9	TATA	Tata	8,3	-31%	106	63
10		Ashok Leyland	4,3	1%	90	16
11	FOTON	Beiqi Foton	6,1	-23%	67	25
12	IVECO	Iveco	15,3	-28%	45	102
13	HINO	Toyota (Hino)	10,4	-7%	40	39
14		KAMAZ	3,9	-4%	35	5
15	VECV	VECV	1,4	5%	23	44
16	XCMG	XCMG	11,8	40%	22	
17	ISUZU	Isuzu	22,4	-13%	21	34
18		Chengdu Dayun	н.д.	-15%	21	12
19	SANY	SANY	н.д.	н.д.	20	
20	URAL	УРАЛ	н.д.	33%	19	

Лидеры отрасли
Daimler Truck, CNHTC, Traton

В ТОП-20 автопроизводителей
8 китайских компаний

КАМАЗ занимает 14 место,
опережая Isuzu и ряд
китайских брендов

Динамика российского рынка грузовиков



- ↑ высокий устойчивый рост экономики РФ (темпы ВВП более 3% в год)
- ↑ увеличение доли перевозок автотранспортом
- ↑ активная политика развития автопрома, стимулирование обновления парка, поддержка локализации компонентов

85	Базовый диапазон
	Основа спроса: потребность в обновлении парка грузовых автомобилей
	Парк грузовиков РФ 2,0 млн шт.
	Средний возраст г/а 17 лет
55	Обновление парка 4 - 5 % в год

- ↓ стагнация / спад экономики РФ (низкие темпы ВВП в течение нескольких лет)
- ↓ снижение перевозок автотранспортом
- ↓ уменьшение господдержки автопрома



лидер российского автомобилестроения,
предоставляющий инновационные
транспортные решения мирового уровня

	2024Ф	2030П	2036П
 Выручка, млрд Р	394	655	977
 Продажа грузовиков, тыс. шт.	35	51	56
 Доля продаж за рубежом, %	12	13	17
 EBITDA, %	9	7	8

Базовый прогноз



Стратегические приоритеты, формирующие базу технологического лидерства КАМАЗ



новые поколения грузовых автомобилей и пассажирского транспорта



высокотехнологичная локализованная компонентная база



роботизированные производства и логистика, цифровизация процессов



Устойчивое развитие



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

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



Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям

Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства



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

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

Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех



Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями

Ключевые направления устойчивого развития



ПРОДУКТ

Увеличение выпуска энергоэффективных, низко- и безуглеродных ТС



ПРОИЗВОДСТВО

Повышение энергоэффективности. Соблюдение 100% нормативов допустимого воздействия на окр. среду



ПОСТАВЩИКИ

Приоритетное взаимодействие с поставщиками, ориентированными на устойчивое развитие



ПЕРСОНАЛ

Обеспечение прав и гарантий, развитие человеческого капитала, забота о сотрудниках и их семьях

Базовые элементы Системы устойчивого развития КАМАЗ



Кодекс корпоративной этики

устанавливает нормы и правила деятельности Компании и сотрудников, основанные на принципах устойчивого развития



Стратегия

задает долгосрочные цели развития Компании в т.ч. в сфере экологии, социальной деятельности и корпоративного управления



Кодекс поставщика

определяет принципы и требования к поставщикам Компании в областях деятельности, связанных с организацией устойчивых цепочек поставок



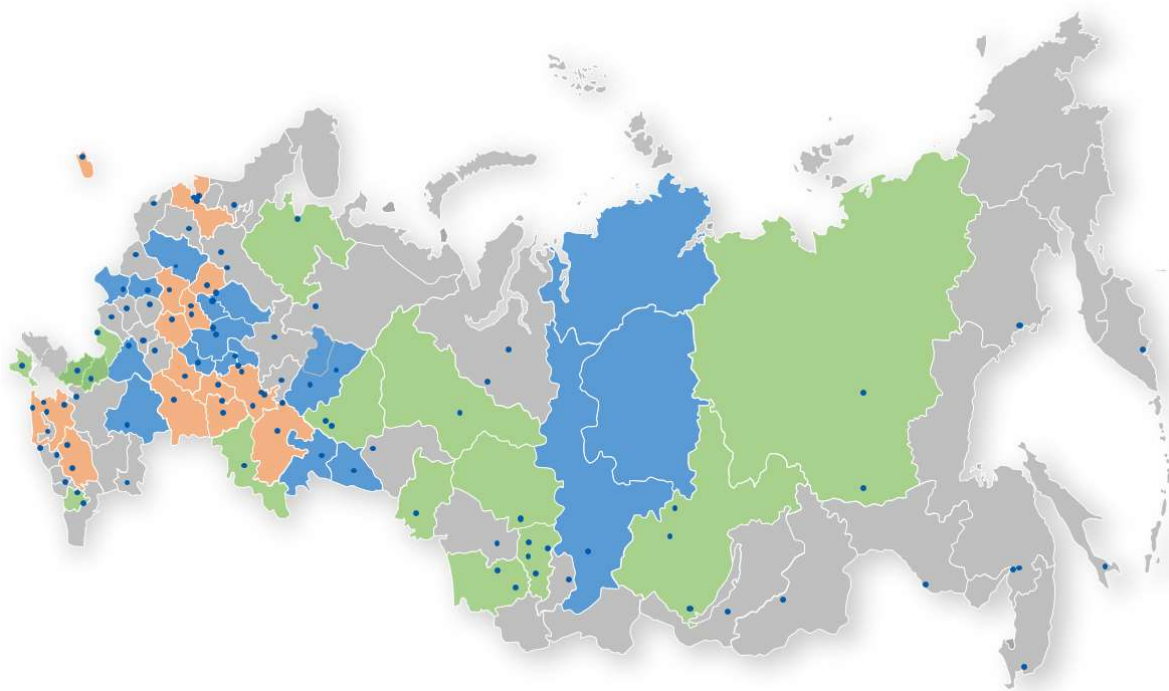
Отчет об устойчивом развитии

представляет результаты деятельности Компании по всем аспектам ESG-повестки и целевые показатели на следующий плановый период

Социальное партнерство



КАМАЗ реализует политику социального партнерства во всех регионах присутствия и для всего контура партнеров, взаимодействующих с компанией



РЕГИОНЫ ПРИСУТСТВИЯ

- Предприятия группы КАМАЗ, технопарки
- Заводы-изготовители спецтехники
- Дилерские и сервисные центры
- Образовательные организации



Ранняя профориентация и непрерывная подготовка кадров

Целевая подготовка молодых специалистов, создание условий для подготовки кадров. Формирование нового поколения инженеров для создания передовых отечественных разработок. Раннее вовлечение в трудовую деятельность



Поддержка технологического предпринимательства

Быстрая проверка и поддержка бизнес-идей сотрудников и студентов, помощь в привлечении финансирования



Социальные проекты

Создание и развитие спортивных, творческих, интеллектуальных, волонтерских проектов. Реализация программ развития, профессионального долголетия и социального благополучия сотрудников и их семей



Деловая инфраструктура

Развитие промышленных парков в регионах РФ (подготовленные площади и инфраструктура, выгодные арендные ставки, транспортная доступность, налоговые льготы)



Профсоюзное движение

Конструктивное взаимодействие и поддержка инициатив профсоюзных организаций



Законодательные инициативы

Продвижение инициатив по изменению федерального, регионального и муниципального нормативно-правового ландшафта

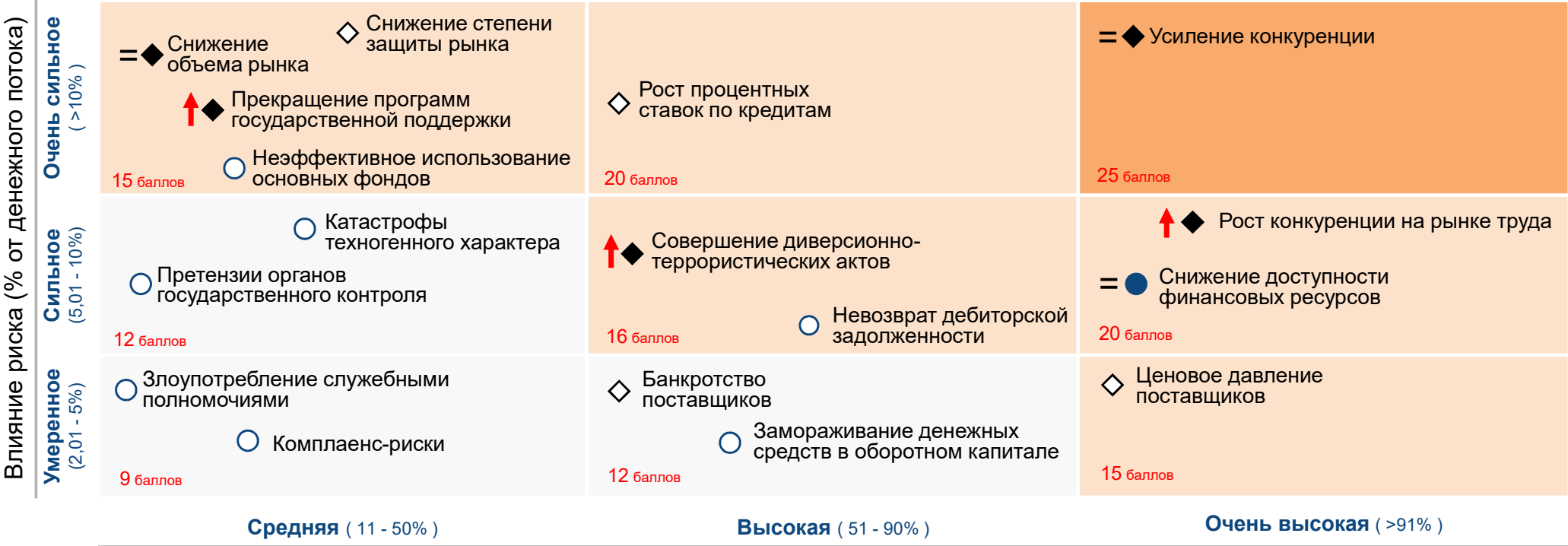
Ключевые риски



Наибольшим риском по влиянию и вероятности наступления является **усиление конкуренции** на российском рынке коммерческого автотранспорта.

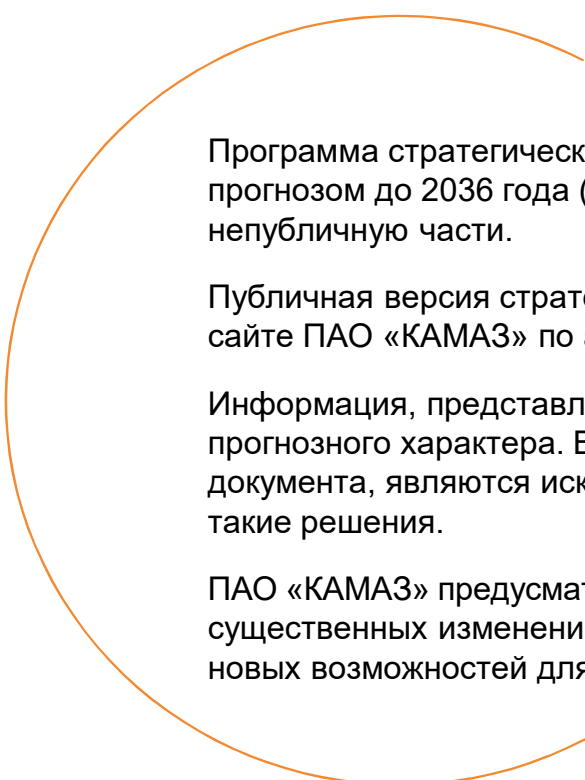
Значительно усилилось влияние и вероятность наступления **финансово-экономических рисков и рисков безопасности**.

В категории «Высокий риск» (15-20 баллов) введено 5 новых рисков, в категории «Средний риск» (9-12 баллов) 6 новых рисков.



Вероятность наступления риска (2026 - 2030 годы)

◆ Внешний риск ● Внутренний риск ◇ Новые риски Изменение оценки (отн. 2023 г.): ↑ увеличение = без изменения ↓ уменьшение

A large, thin orange arc that starts on the left side of the page and curves around the text blocks, ending on the right side.

Программа стратегического развития ПАО «КАМАЗ» на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (стратегия «КАМАЗ-2030/2036») включает публичную и непубличную части.

Публичная версия стратегии «КАМАЗ-2030/2036» размещена на корпоративном сайте ПАО «КАМАЗ» по адресу www.kamaz.ru/about/development/strategy

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.