**Сергей Когогин: «Гособоронзаказ остается для нас приоритетным в любое время»**

**Генеральный директор КАМАЗа о планах в перспективе занять половину рынка грузовиков, о будущем группы в дивизионах и о реалиях роботизации**

*Генеральный директор Камского автозавода Сергей Когогин в интервью корпоративным медиаресурсам рассказывает, на какие каналы продаж КАМАЗ рассчитывает в этом и последующих годах, о будущем группы в дивизионах, о реалиях роботизации и вере «единожды солгавшему», а также уточняет, возможно ли закупать комплектующие у европейцев, если те вернутся на российский рынок.*

**«Труд нашего коллектива спас десятки тысяч жизней военнослужащих»**

**— Сергей Анатольевич, последние три года и страна, и КАМАЗ переживают новый вызов, пришедший на смену COVID-19. Как, по вашей оценке, КАМАЗ прошел очередной этап испытаний?**

— Начало СВО грозило КАМАЗу дестабилизацией, потому что мы все-таки строили компанию глобальную, основанную на международных партнерствах. Когда партнеры вынужденно попрощались с нами, положение стало критическим, но весь коллектив КАМАЗа — служба развития, производство, закупщики — все отработали свои задачи. Еще ни разу в своей истории компания не проводила ресорсинг в столь сжатые сроки, не меняла конструкцию автомобиля под новых поставщиков. Это привело нас к серьезным вопросам по качеству, но уже в 2024 году, фактически за первый его квартал, мы стабилизировали работу и автомобиль К5 снова принял тот вид, к которому привыкли клиенты. Вторым вызовом стал резкий рост гособоронзаказа. Мы как раз перестроились на выпуск К5, инвестировали преимущественно в это поколение, а К3 по-прежнему выпускался на старом оборудовании. Оно, конечно, ремонтировалось, но нормальный темп работы сорокалетние станки обеспечить не могли. Тем не менее наши сотрудники полностью исполнили гособоронзаказ. Напряжение, с которым они этого добились, просто поражает. Научно-технический центр тоже развернулся к потребностям Минобороны: за несколько месяцев были спроектированы и изготовлены как бронированная кабина, так и бронированный автомобиль, который мы передали в производство «Ремдизелю». Я горжусь тем, что труд нашего коллектива спас десятки тысяч жизней военнослужащих.

**— С теми вызовами КАМАЗ справился, показав отличную динамику финансовых показателей, но 2024 год завершил с убытком по РСБУ. С чем это связано?**

— Продажи в конце прошлого года и в начале текущего отражают прежде всего перелом в финансовой политике Центробанка. Наши традиционные каналы сбыта через лизинг и автокредитование стали обременительны для клиентов. Это касается не только автопрома — мы видим симптомы и в строительстве, и во многих других областях народного хозяйства. Они ведут к снижению объема производства и динамики ВВП. В сегменте коммерческих автомобилей мы всегда чувствуем эти процессы первыми, поскольку это инвестиционный товар. Каждый, кто сейчас стоит перед выбором «купить новую машину или поездить на старой», выбирает второй вариант. Даже те, у кого деньги есть, кладут их в банк на депозит — когда еще представится возможность получать доход, ничего не делая? Все мы наблюдаем глобальную трансформацию экономики и должны к ней привыкнуть. На этот процесс наложился избыток машин из Китая: к началу года, насколько я помню, на рынке было 40 тысяч автомобилей, и еще больше 20 тысяч вернули лизингополучатели — тоже в основном китайских. Если ориентироваться на текущий прогноз рынка, то есть на продажи 60-65 тысяч автомобилей в этом году, то можно вообще ничего не производить — все эти машины уже есть. Только вчера (пресс-конференция состоялась 26 марта) директор автомобильного завода Антон Викторович Сарайкин (заместитель гендиректора ПАО «КАМАЗ» по продажам и сервису) сообщил, что дилеры впервые продают со своих складов техники больше, чем покупают у нас. Я не скажу, на каких условиях они начали распродажу, но рынок не обвалится, он вернется на нормальные рельсы. Эти машины не дублируют наши линейки, и, хотя ситуация для нас непростая, принципиально она не нова, потому что кризисов КАМАЗ пережил много. Кроме того, есть в России одна особенность: если машина простояла на складе год, то не факт, что она вообще пойдет в эксплуатацию. Быть может, ее дешевле разобрать на запчасти. Думаю, такое сейчас происходит.

**— Стоит ли в таком случае КАМАЗу искать новые сбытовые каналы или методы продаж?**

— Таковых, в общем-то, нет. Мы, конечно, смещаем фокус внимания на корпоративных клиентов. Такие компании, как «Газпром», «Роснефть» и другие сырьевые предприятия, все равно покупают грузовики ежегодно и в финансовом плане чувствуют себя нормально. Не забываем и про большой, напряженный гособоронзаказ. Потребности армии не закроются с окончанием боевых действий, потому что армейский парк будет по-прежнему требовать восполнения. Наконец, у нас есть заводы спецтехники — коммунальные машины все равно изнашиваются. Возьмите Москву — только она в этом году законтрактовала у нас почти тысячу единиц коммунальной техники, и мы уже обсуждаем поставки на 2026 и 2027 годы. Перечень моделей и количество определены. Правительство Москвы хочет провести тендер в этом году с нашим участием. 

**«Никто не знает реальной цены китайского магистрального тягача с пробегом»**

**— Экспортные поставки, наверное, пока незначительны?**

— Объем экспорта по году будет небольшим, на уровне 4-5 тысяч автомобилей, так как на нашей компании лежат санкции. И поставки, и получение денег стали особым кейсом, задачей со многими неизвестными. Однако у наших специалистов по экспорту пока все получается. Многое здесь зависит от позиционирования — даже в соседних странах компании с иностранным участием отказываются сотрудничать, даже при отсутствии санкционных признаков. Просто потому, что это КАМАЗ. И тем не менее задачи решаются, а внутренний рынок скоро вернется к устойчивому положению. Мы ждем стабилизации с июля. Во втором полугодии на спрос повлияет и еще один национальный фактор: перевозчики в сложных условиях ради сохранения своей экономики перестают обслуживать автомобили, а это сокращает срок их службы в разы. Поэтому к концу года у многих парки остановятся.

**— Прогнозные 60-65 тысяч автомобилей — это много или мало для отечественного рынка, по вашей оценке?**

— Это равновесное состояние российского рынка. В 2023-м было продано 135 тысяч грузовиков, в 2024 — 111 тысяч, и это были аномальные продажи, избыточные для нашей экономики. Теперь пришло время реакции. Можно взять конкретно сегмент магистральных тягачей: в 2023-м их было продано 70 тысяч, хотя рынок всегда колебался вокруг отметки 30 тысяч, и в этом сегменте работает принцип пятилетнего цикла — за ростом идет снижение, потом снова рост... Сейчас мы наблюдаем разрушение вторичного рынка, потому что никто не знает реальной цены китайского магистрального тягача с пробегом, любого бренда. Чего можно ждать от этого грузовика после трех лет эксплуатации? Чтобы это выяснить, нужно время. Тем временем к нам стали возвращаться клиенты, которые раньше покупали К5.

**— Какую долю рынка перечисленные процессы могут обеспечить КАМАЗу в краткосрочной перспективе?**

— Динамика в этом смысле уверенная: если в 2023-м, после ухода старых поставщиков, мы не могли быстро нарастить производство под новый уровень спроса и сократили свою долю до 18%, то уже за 2024 год вернулись к 26%. Минувший февраль завершили с 31%, а целевой планкой ставим цифру 50%, к которой мы возвращались в начале каждого кризиса. 

**«Добросовестной эта конкуренция не была...»**

**— Три года назад китайские бренды заместили ушедших европейцев и отчасти изменили правила игры. Как вы оцениваете их методы конкуренции?**

— Вместе с открытием границ для параллельного импорта в России было приостановлено действие определенных нормативных актов. Государственный технический надзор фактически оказался заморожен. После того как нас перестало штормить с поставками, функция Гостехнадзора была восстановлена и первые же проверки показали, что — нет, добросовестной эта конкуренция не была. Вчера на улице китайского города я видел самосвал 8×4 и могу сказать, что у него нет той самосвальной платформы, которую мы наблюдаем на своих дорогах. Когда я указал на это коллеге, вице-президенту крупнейшей китайской компании, ответственному за экспорт, он пояснил, что в Китае на этот счет жесткое нормативное регулирование. Иначе говоря, у себя они работают четко по нормативам, а к нам завозили транспорт, который сегодня де-факто опасен для участников дорожного движения. Несоответствий уйма, хотя у нас техрегламенты приблизительно одинаковые.

**— Насколько способен оценить эти несоответствия потребитель?**

— В ответ на этот вопрос могу рассказать еще один случай, уже с Урала. Гендиректор партнерской компании провожал меня в аэропорт, и на перекрестке мы увидели автомобиль — как раз из тех, чьи сертификаты соответствия сейчас отозваны. Кузов — 35 кубов, земли он везет однозначно больше 40 тонн. Давление на дорогу разрушительное. А как раз перед этим коллега показывал, какие социальные проекты компания ведет в своем городе. Я и спрашиваю — как объяснить то, что вы вкладываете миллиарды в социальную среду и тут же город разрушаете ради небольшой сиюминутной выгоды? Он объясняет такой подход экономической целесообразностью. Я тут же беру карандаш и показываю в схемах, как за один сезон они приведут в негодность центральную городскую улицу: экономия на технике — тысяч сто в месяц, а дорожных работ на миллиард. Это было еще до отзыва ОТТС у китайского бренда, буквально за пару дней. Дело в том, что их машины выпускаются для дорог спецназначения — для карьеров, в частности, но никак не для дорог общего пользования. Что должно в таком случае делать государство? Очевидно, жестко контролировать исполнение технических требований. Мы ведь дороги проектируем под осевую нагрузку 11,5 тонны, а не под 13 тонн. Даже в Набережных Челнах, где большая часть дорог проектировалась с бетонной подушкой с учетом строительства КАМАЗа — даже здесь мы видим повсеместную колейность. Каждый год ремонтируем дороги, но колеи появляются снова.

**— КАМАЗ учитывает запрет на эксплуатацию грузовиков китайского бренда в своем ориентире на половину рынка? И есть ли у китайцев шанс вернуться на рынок в текущем году?**

— Конечно, мы учитываем обстоятельства. А производители этих машин, я думаю, не успеют за год. У них просто нет культуры проведения отзывных кампаний. Они пошли по простому принципу: пока российское законодательство спит, мы действуем. Теперь оно проснулось, и им нужно сначала устранить проблему со складскими остатками, затем доработать очевидные технологические провалы. К примеру, тормозные системы — их же нельзя оставить в текущем состоянии, иначе сколько мы получим смертей на дорогах... Соответственно, будут останавливаться машины, которые уже эксплуатируются. Что в этих условиях делает потребитель? Он получает заключение о том, почему его машина заморожена, и подает в суд на импортера. Те, кто нахимичил, понесут большие убытки и потеряют доверие клиентов. 

**«Думаем о строительстве сервисного завода для электробусов»**

**— Если производство грузовиков гражданского назначения по итогу года динамики не показало, то количество выпущенных автобусов приросло на 3%. Будет ли компания смещать акценты на пассажирскую технику? Изменится ли ее доля в инвестиционном портфеле КАМАЗа?**

— У нас все инвестиционные направления по пассажирскому транспорту определены, и рынок автобусов я бы тоже стабильным не назвал. Для нас решающее значение имели скорее собственные наработки. Во-первых, еще в конце 2023 года мы подписали крупный многолетний контракт с «Газпромом». Первый квартал и часть апреля у нас больше чем на 50% заполнены заказами госкорпорации. В январе, правда, мы были вынуждены остановить производство в Нефтекамске и отправить людей в отпуска, но только потому, что комплектующие не успели приехать. Во-вторых, есть, конечно, Москва. У нас подписан контракт на 400 электробусов, а по трудоемкости один электробус равен двум с половиной автобусам. Кроме того, по поручению президента правительство выделяет дополнительные средства на льготные закупки пассажирского транспорта. Думаю, в апреле лимит финансирования уже будет известен субъектам федерации, а в автобусах они по-прежнему нуждаются. Взять хотя бы Набережные Челны — мэр уже несколько раз говорил, что городу нужны еще 80 автобусов для полного покрытия маршрутной сетки. КАМАЗ в этом заинтересован не меньше, потому что мы с мэром обсуждаем маршруты и в промзону, для перевозки наших работников. Одними вахтами перевозить людей сложно и неэффективно, рейсовые маршруты значительно упростят логистику. Раньше мы закрывали эти перевозки трамваями, но с тех пор и город вырос, да и трамваи уже не наши. А в стратегическом плане мы продолжаем наращивать мощности производства пассажирского транспорта и к целевой планке — три тысячи единиц в год — хотим прийти в 2027-м. В текущем году, согласно бизнес-плану, рассчитываем продать 2350 единиц, это на 7% больше, чем в 2024-м. На перспективу думаем о строительстве сервисного завода для электробусов.

**— Закупки регионов, должно быть, обеспечат КАМАЗу долгосрочные перспективы в сегменте автобусов, но касается ли это дорогих электробусов?**

— Московская программа обновления пассажирского парка уходит за 2030 год, и они больше не собираются покупать автобусы с ДВС, только электрические. Сейчас мы ожидаем очередного тендера на два года. Москва — клиент очень требовательный, работать с ней сложно, но приятно, потому что в Москве всегда четко знают, чего хотят. Мы полагаем, что и в 2030 году закупки Москвы не остановятся, потому что город расширяется, да и подвижной состав первой волны нужно будет обновлять. Кроме того, КАМАЗ уже поставил почти сотню электробусов в другие регионы. 

**«Нужно выбрать одну модель пятого поколения и продавать ее только онлайн»**

**— КАМАЗ недавно впервые заявил о себе на маркетплейсе. Как вы оцениваете эффективность этого направления?**

— Только положительно. Мы открыли онлайн-продажи для проекта Компас, и этот метод реализации уже подтвердил свое право на жизнь. Издержки, конечно, выросли, потому что в подразделении прямых продаж пришлось резко нарастить штат. Но, хотя с дилерами работать дешевле, нам важен контакт с клиентом. Когда созрела идея выйти на маркетплейс, я задавался вопросом: если у Маска с Tesla это получилось, то почему у нас не получится? Сегодня механизм работает, мы его изучаем и думаем над перспективами. Мы, конечно, не можем выставить в онлайн весь модельный ряд, поэтому взяли пока Компас.

**— Но К5 тоже может появиться на маркетплейсе?**

— Конечно. Думаю, нужно будет выбрать какую-то одну модель пятого поколения и продавать ее только онлайн.

**— На какой объем онлайн-продаж основной продукции КАМАЗ хотел бы выйти к концу года?**

— По Компасу задача остается на уровне первоначального плана — это 4-5 тысяч автомобилей. В случае с К5 все зависит от Антона Викторовича Сарайкина. Продажи пока невелики — реализовано всего около 200 единиц, — но технология есть, и люди все равно покупают онлайн все больше и больше. Я вижу, как это делает младший сын — все довольно просто.

**— А лично вы не покупаете онлайн? Любопытно также, пользуетесь ли вы социальными медиа, есть ли у вас сетевые ресурсы?**

— Не покупаю. Что касается соцсетей, то я, конечно, читаю что-то в Telegram, но себя не афиширую и аккаунтов не имею. Просто не устраивает тот уровень общения, который люди демонстрируют в соцсетях. 

**«Ключевые компоненты будем делать сами, но не болты с гайками»**

**— Сергей Анатольевич, какие из стратегических проектов приоритетны сегодня для КАМАЗа?**

— Гособоронзаказ остается для нас приоритетным в любое время — мы обязаны выполнять его в срок, и на данный момент идем со значительным опережением. На втором месте по значимости — наш основой продукт. Нужно расширять линейку К5, заходить с этим шасси на разные заводы спецтехники. Конкретно сейчас меня большего прочего волнует полноприводный тяжелый автомобиль. Раньше эта ниша была занята Volvo и Man, теперь занять ее должны мы.

**— Насколько К5 локализованы и что еще можно сделать в этой части?**

— Кабина локализована полностью, рама тоже. Двигатель — больше чем на 80%. Это все ключевые элементы, и процент вырастет в ближайшие два года за счет локализации еще 54 компонентов. Коробка, если говорить о роботизированной, пока китайская. Но это пока. По мостам собственный проект в стадии реализации. Таким образом, уже сегодня грузовик локализован больше чем на 70%, а это высокий уровень. Сейчас мы работаем с поставщиками над тем, чтобы они и сырье использовали отечественное, но пытаться сделать все самим — задача нерешаемая и неблагодарная.

**— Если санкции будут сняты с России и зарубежные партнеры вновь предложат КАМАЗу свои комплектующие по конкурентной цене, как поступит компания — станет покупать где дешевле или сохранит курс на импортозамещение ради собственной устойчивости?**

— Сложный вопрос. Помните у Козьмы Пруткова: «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Вчера мне попалась еще одна интересная книга. Автор зарубежный, но в его книге я нашел ответы на размышления, которые одолевали — на тему кризиса демократии в мире. Автор утверждает, что активные и грамотные люди больше не идут во власть в европейских странах. Людей от науки, инженеров осталось во власти 1,3%. Давайте вспомним по-настоящему харизматичных европейских лидеров: Маргарет Тэтчер — инженер-химик, работала на производстве пластмасс и отлично понимала, что такое экономика и управление; Ангела Меркель — доктор химии... Сегодня у власти в основном люди выраженно политизированные, не знакомые с реальной жизнью. Мне кажется, в европейских странах власть сейчас больше работает на процесс, чем на результат. Соответственно, если сегодня политические отношения обостряются, а завтра наступает мир, то кто из здравомыслящих людей готов утверждать, что через пару лет все не повторится снова? Наверное, работать нужно все-таки с теми партнерами, от которых сюрпризов ждать не приходится. Стопроцентной локализации мы, конечно, никогда не добьемся, но сегодня мы видим огромную базу поставщиков в Китае и Индии. Качество у них достаточно высокое.

**— А у российских поставщиков каково качество? Они готовы к стабильным своевременным поставкам?**

— Ничего плохого о российских поставщиках я сказать не могу, потому что все наши партнеры старались, хотя и не всегда у них все получалось. Много лет мы покупали комплектующие двигателя у Bosch, и с того момента, как откалибровали, верифицировали и приняли их изделия, мы не знали проблем с качеством. Когда же пришлось переключиться на российских и китайских поставщиков, мы столкнулись с полным набором рекламаций. Доведение изделий новых поставщиков до кондиции потребовало времени и от нас, и от них. Китайцы вообще никогда не торопятся начинать — они рассматривают, откладывают... Плюс языковой барьер. А перед нами стояла задача ежегодно вводить больше десятка новых моделей К5... Важно, однако, то, что никто не отказывается двигаться вперед.

**— И все же, если европейская компания завтра предложит комплектующие дешевле, КАМАЗ согласится?**

— Таких предложений к нам не поступало, поэтому говорить об этом преждевременно. Мы всегда ориентируемся на баланс цены и качества. Но в то же время следует понимать, что автомобиль состоит из десятков тысяч деталей, ключевыми же среди них остаются несколько — двигатель, рама, мосты, коробка и кабина. Все, что относится к этим составляющим, мы будем делать сами. А, скажем, кронштейны, болты с гайками... хотя для болтов и гаек у нас тоже есть свой завод... но в целом подобными периферийными вещами мы заниматься не будем. Мы не станем заниматься пластиками, хотя производство пластиков есть и в Челнах. Не будем сами выпускать электронику — для этого нужны слишком глубокие компетенции, их долго нарабатывать. Но мы будем развивать цифровизацию, разрабатывать софт, эти задачи уже успешно решаются. На близком нам заводе «Москвич», к примеру, весь производственный цикл уже перезапущен на решениях «1С». 

**«Мигранты остаются под нашим контролем с момента заезда в страну до выезда»**

**— Как вы оцените уровень текущей цифровизации и роботизации КАМАЗа?**

— Завод каркасов кабин, запущенный в 2019 году, наверняка был первым машиностроительным заводом в стране, который заработал в формате Индустрии 4.0. Он был первым и в экосистеме Daimler. В китайской промышленности сегодня уже просто нет других подходов. Я только что посмотрел у них несколько заводов автоматических коробок и дизельных двигателей, везде одно и то же: Индустрия 4.0 и 90-95% роботизации. Нам еще только предстоит пройти этот путь, и когда я задумываюсь о том, скольких денег он потребует, мне становится нехорошо. Но он неизбежен, и все инвестиционные проекты мы будем формировать сразу в концепции Индустрии 4.0. Цифра дает новые подходы и к вопросам качества, и к производительности труда, а проблема рабочей силы в нашей стране не может быть решена в ближайшее время. Официальная статистика говорит, что нам не хватает около шести миллионов работников, и их ниоткуда не возьмешь. Именно поэтому мы заполняем вакансии мигрантами и делаем достаточно для того, чтобы повышать компетенции этого персонала еще на стадии привлечения. Сейчас законодательство в этой сфере нормализуется. Я считаю очень важным шагом принятие закона о незаконной миграции — теперь мы можем рассчитывать, что на улицах не будет нелегалов, которым законы нашей страны фиолетовы. Мигранты, которых мы пригласили на КАМАЗ, приезжают именно работать, и досуг для них мы организовываем сами. Они остаются под нашим контролем с момента заезда в страну до момента выезда.

**— Хорошо они работают?**

— По-разному. Если квалификации недостаточно, то руководство подразделений ставит их на вспомогательные работы. Но я замечаю, что очень многие быстро осваивают профессию и достигают уровня наших кадровых работников. Именно на таких мы ориентируемся в первую очередь. Повторю: на КАМАЗе выстроена собственная система работы с привлеченными рабочими. Мы их не берем, как говорится, с улицы. Отбор начинается еще в стране их проживания, где совместно с местными органами и нашими партнерами мы оцениваем компетенции людей и отбираем тех, кто максимально нам подходит. Мы их централизованно сюда привозим, оформляем документы, селим в свои общежития, где они остаются под постоянным контролем нашей службы безопасности, и постоянно проводим профилактические проверки. Если иностранный рабочий увольняется, то мы следим за тем, чтобы он выехал из страны, хотя законодательно не можем этого требовать. Сейчас такой законопроект только рассматривается. Не даром власти нас постоянно ставят в пример другим компаниям.

**— Роботизация всегда вызывает вопрос — сколько людей останется на КАМАЗе к ее финишу?**

— Можно прикинуть в пропорциях. Если помните, один из важных посылов послания президента после выборов заключался в повышении уровня роботизации промышленности до отношения 230 роботов на 10 тысяч работающих к 2030 году. Я, кстати, посчитал тогда стоимость такого проекта, получилось 1,2 триллиона рублей. У КАМАЗа же на тот момент было 26 роботов на 10 тысяч человек, а в среднем по стране — 6 роботов. Так вот, если взять за пример наш завод каркасов кабин, то на нем сейчас пропорция составляет 1600 роботов на 10 тысяч человек, а фактически на производстве заняты 114 роботов (пропорционально — 114 роботов примерно на 700 человек, прим. ред.). Но, откровенно говоря, пока что роботизация не оправдала некоторых, самых смелых наших ожиданий. Это на заводе каркасов процессы выстроены и люди обучены, а когда мы ставим робота в производственную цепочку на другой площадке, эффект совсем не тот. Все говорит о том, что роботизация дает максимальный эффект только при создании нового производства с нуля. К примеру, на литейном заводе у нас 4,5 тысячи человек дают за год 90 тысяч тонн литья. На литейном заводе, построенном на принципах Индустрии 4.0, 500 человек смогут выдавать 45 тысяч тонн. Кроме того, у КАМАЗа есть желание участвовать в создании российского производителя роботов, особенно в области интеграции технических процессов. Мы работаем сейчас в этом направлении в союзе с компанией «Эйдос робототехника». 

**«Станок должен быть, как гаджет в кармане — на такое оборудование молодежь идет»**

**— Помимо роботизации и привлечения иностранцев у КАМАЗа есть еще какие-то методы решения кадровой проблемы?**

— Мы предпринимаем массу усилий в части работы с молодежью, и не только внутри компании. В контуре нашей профориентационной работы только за 2024 год были свыше 58 тысяч человек — это и дети, и педагоги, и родители. Мы привлекли значительные, в том числе федеральные, ресурсы под программу «Профессионалитет» — мы партнеры трех кластеров только в Набережных Челнах; создали в городе совместно с КФУ Передовую инженерную школу «КиберАвтоТех». В нее Республика Татарстан, КФУ и КАМАЗ вложили много средств и содержательных изменений. Ни один другой завод нашего города таких попыток пока не предпринимал. Наш корпоративный университет, а также корпоративные учебные центры МИИТУ и МЦПК тоже неплохо работают в плане переподготовки и повышения квалификации сотрудников как нашей компании, так и всей экосистемы КАМАЗ, включая поставщиков и дилеров. Тысячи людей в нем обучаются.

**— Модернизация производственных линий и рабочих мест помогает стабилизировать коллектив?**

— За последние 5-6 лет мы многое изменили в части эргономики и комфорта рабочих мест, и после модернизации очередного цеха я неизменно слышу от директора завода, что коллектив на участках стабилизирован. Сегодня станок должен быть, как гаджет в кармане — на такое оборудование молодежь идет. Удержать молодых людей в городе — общая задача. В Набережных Челнах уровень школьного образования так высок, что позволяет уезжать более чем 80 процентам выпускников. Все едут в Санкт-Петербург, Москву и Казань, а обратный поток впервые обнаружил себя только в прошлом году.

**— Каков сегодня дефицит кадров на КАМАЗе?**

— Дефицита как такового нет, нехватку людей мы покрываем за счет привлеченных рабочих. Чтобы их заменить, нам не хватает 3-4 тысяч человек, которых в текущих реалиях в городе не найти, даже за счет зарплаты. Она у нас уже выше, чем средняя по городу и Татарстану. За прошлый год мы вынуждены были поднять зарплаты по некоторым профессиям на 26-27% и ожидаемо потеряли в динамике производительности труда. Теперь нужно ее наращивать, что тоже позволит снизить потребность в персонале. Мы купили довольно много современного прогрессивного оборудования, и оно пока не полностью загружено, так что потенциал есть. 

**«Хотим перейти на дивизиональную структуру»**

**— Недавно КАМАЗ выделил агрегатное производство в самостоятельный завод мостов, и, похоже, подобные шаги будут предприняты на других заводах в Набережных Челнах. В чем суть этих преобразований?**

— К этой теме мы подбирались много лет, и у Ирека Флоровича (первый заместитель генерального директора ПАО «КАМАЗ» Ирек Гумеров, назначен в сентябре прошлого года) хватило смелости ее наконец реализовать. Дело в том, что главный приоритет для директора автомобильного завода — это обеспечение работы конвейера, его коллектива. Из-за этого агрегатное производство всегда оставалось на периферии. Было недофинансирование ремонта, людей с агрегатного снимали на конвейер в случае нехватки рук... Теперь мы хотим перейти на дивизиональную структуру. До определенного момента мы могли управлять всем комплексно, но компания выросла слишком сильно и продолжает расти, становится все тяжеловеснее. При этом мы часто видим, что юридически самостоятельная дочерняя компания, которая в определенных рамках сама принимает административные решения, работает оперативнее и зарабатывает больше. Следовательно, теперь нам нужно выращивать центры компетенций по модели дивизионов. К примеру, Юрий Иванович Герасимов (экс-первый заместитель гендиректора, сейчас заместитель по автокомпонентам) управляет сегодня компонентными заводами. Это отдельные юрлица в холдинговой структуре, и директор каждого завода не только за план болеет, но и за экономическую эффективность в целом. На этом построена и мотивационная составляющая, то есть материальное вознаграждение.

**— Сколько таких выделенных заводов может быть создано в конечном счете?**

— В начале этого года мы провели стратегическую сессию, выработали определенные подходы и сейчас детализируем круг полномочий, которые следует передать дивизионам. Грузовые автомобили, конечно, останутся основой корпорации, а направления, не связанные с ними, первыми отправятся в свободное плавание. Второй очередью пойдут производства, которые тоже завязаны на главный сборочный конвейер, но в которых мы претендуем на существенную рыночную долю. Мы ведь должны рассчитывать на то, что наши двигатели — лучшие в мире? Значит, нужно выпускать их не только для «КАМАЗов». Наш торговый дом уже продает двигатели и производителям тепловозов, и энергетикам, и в сегмент сельхозтехники, и мы намерены бороться с этим товаром за рынок так же, как делаем это с грузовиками. Задумавшись на этот счет, мы увидели, что конкретно двигателей КАМАЗ выпускает 90% для себя, а остаток нам словно и не важен... Нет: надо делать хотя бы 50 на 50, наращивая объем и добиваясь того, чтобы такие изделия, как наш двигатель, применялись во всех областях. Отвечать за это будут руководители дивизионов и директора заводов. 

**«Компания вкладывает в разы больше, но человек отдает свое...»**

**— Кроме поставок по оборонзаказу, КАМАЗ отправляет на фронт и шефскую помощь в серьезных объемах. В зоне СВО служит сегодня много камазовцев?**

— Наши мобилизованные распределены по трем полкам, над ними мы и приняли шефство. Работников с КАМАЗа там не так много — человек 60 — но, во-первых, они есть, а во-вторых, большая половина контингента этих полков — жители Татарстана. Встречи с нами для них — это еще и связь с малой родиной. Благодаря этому они знают, что дома о них помнят. Я считаю, что в таких вопросах мелочей не бывает, и надеюсь, мне удалось убедить в этом весь наш коллектив. Лично просил директоров заводов, чтобы не забывали семьи мобилизованных, и теперь иногда получаю благодарные письма от жен. Когда к тебе в праздник заглядывают с работы мужа — просто попить чаю, подарить что-нибудь, может даже и не особо значимое, это все равно важно. Важно то, что не забывают. На фронт ведь ушли братья, мужья, друзья, и для них самое тяжелое во всем этом — оставить здесь семью без присмотра. Поэтому мы сразу после начала мобилизации выработали систему как для финансовой, так и для моральной поддержки семей.

**— Потребности военных со временем меняются?**

— Тушенку, например, мы не возим уже давно — увидели и знаем, что питанием бойцы обеспечены очень хорошо. Сейчас мы везем то, что они сами просят, и это стройматериалы для укрепления позиций, запчасти для ремонта «КАМАЗов», станции РЭБ. Многие командиры сказали, что купленные нами «Серпы» (серия российских комплексов радиоэлектронного подавления дронов) сохранили множество жизней. Важно подчеркнуть, что значительную часть шефской помощи собирают наши сотрудники. Компания вкладывает, конечно, в разы больше, но ведь человек отдает свое. Сам я тоже расписываюсь во всех ведомостях, когда мы объявляем сбор средств, и хотя бы раз-два в год езжу с передачей шефской помощи «за ленточку». Для солдат это важно.