



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Президентская программа ФПП-23**

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА  
ОАО НП АК «МИТРОФАНОВСКИЙ»**

**Разработчик:**

Тихонова Ольга Константиновна

**Научный руководитель :**

кандидат экономических наук, доцент:

Абрамкина Светлана Рафаиловна



**Объект – ОАО НП АК «Митрофановский»**

**Предмет – организация производства и труда в ОАО НП АК «Митрофановский»**

**Цель исследования - разработка проекта по диверсификации производства ОАО НП АК «Митрофановский».**

**Задачи исследования:**

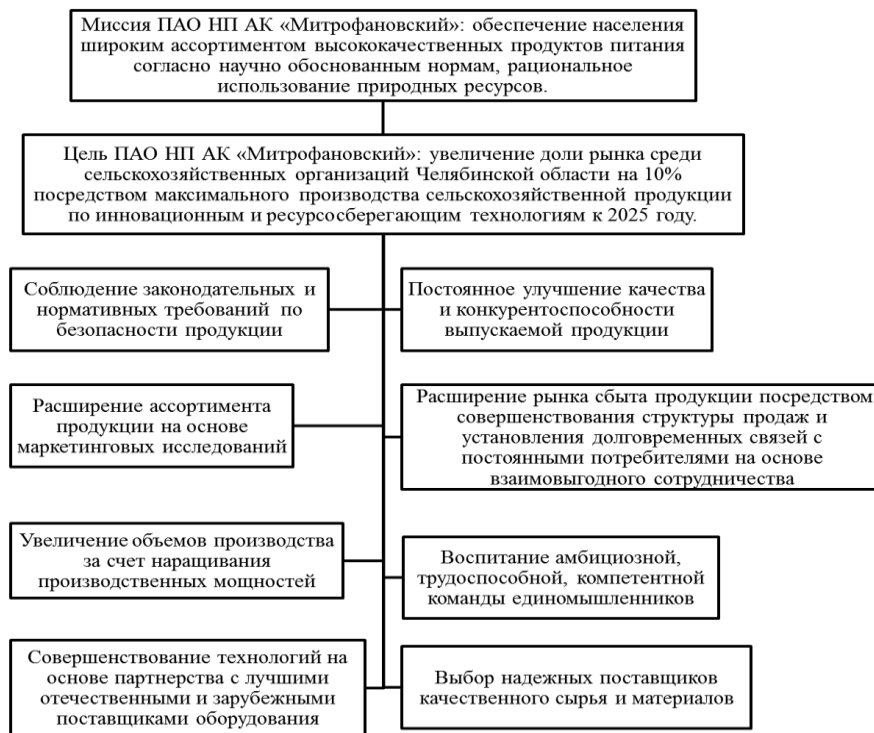
- Провести анализ состояния организации производства и труда на малом предприятии.
- Разработать предложения по диверсификации производства ОАО НП АК «Митрофановский».
- Рассчитать экономическую и социальную эффективность разработанного проекта по диверсификации производства.



## Краткая характеристика организации

ПАО НП АК «Митрофановский» – научно – промышленный агрокомбинат, занимающийся выращиванием различных сельскохозяйственных культур.

Дата создания –  
8 апреля 1945 года.



Миссия компании: «Обеспечение населения Челябинской области и других территорий высококачественной и экологически чистой продукцией сельского хозяйства, реализация сельскохозяйственной продукции и оказание услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям.»

Главная цель компании – увеличение доли рынка среди сельскохозяйственных организаций Челябинской области на 10% посредством производства сельскохозяйственной продукции по инновационным и ресурсосберегающим технологиям к 2025 году.

Дерево целей ПАО НП АК «Митрофановский»

## Производственные ресурсы хозяйства

| Показатель                                | Год  |      |      |
|---|------|------|------|
|   | 2018 | 2019 | 2020 |
| Уровень освоенности земельных ресурсов, % | 85,4 | 85,4 | 85,4 |
| Уровень распаханности с.-х. угодий, %     | 93,4 | 96,4 | 96,4 |
| Удельный вес посевов в площади пашни, %   | 78   | 87   | 88   |

| Наименование                             | Год    |        |        |
|--|--------|--------|--------|
|  | 2018г. | 2019г. | 2020г. |
| 1 Общая земельная площадь, га,           | 1180   | 1180   | 1180   |
| 2 Среднегодовая численность рабочих, чел | 70     | 57     | 49     |

## Календарь отдельных природных явлений и сельскохозяйственных работ

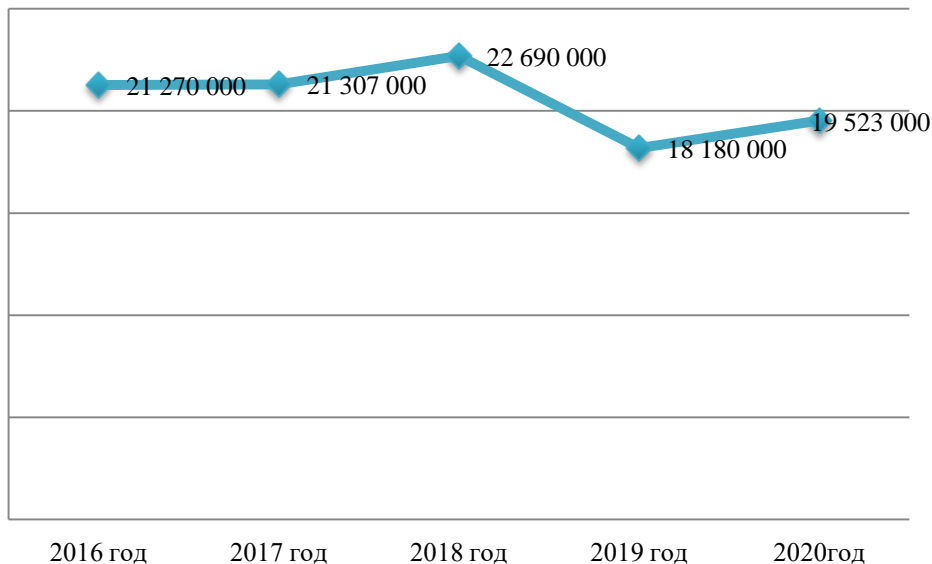
| Показатель                                  | Период          |
|---|-----------------|
| Таяние снега                                | 25.03. - 28.04. |
| Начало весеннего посадки овощей и картофеля | 25.04. - 20.05  |
| Начало сева яровых культур                  | 25.05. - 30.05. |
| Уборка яровых                               | 01.09. - 05.10. |
| Уборка картофеля                            | С 20.08.        |
| Уборка овощей                               | 20.08 - 30.10.  |



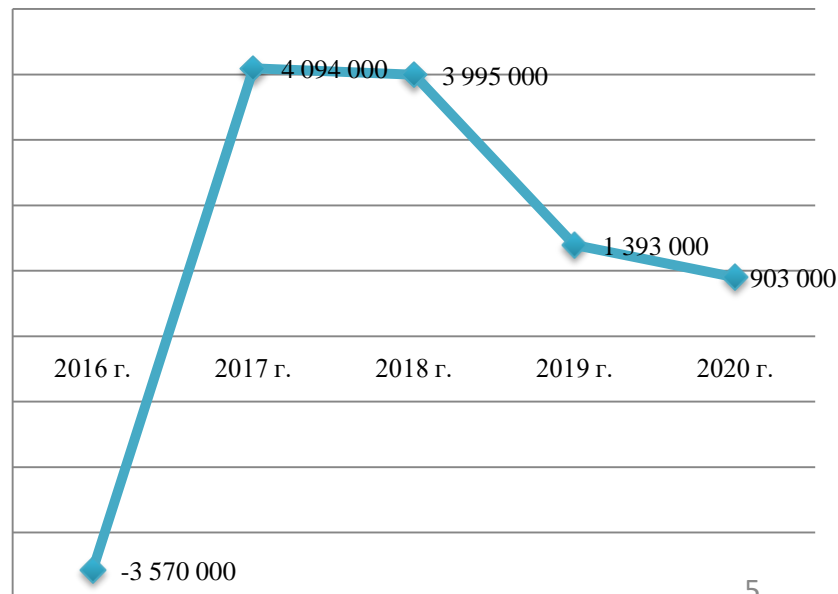
## Основные экономические показатели организации

| Показатель                  | 2016 г.     | 2017 г.    | 2018 г.    | 2019 г.    | 2020 г.    |
|-----------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Выручка, руб.               | 21 270 000  | 21 307 000 | 22 690 000 | 18 180 000 | 19 523 000 |
| Себестоимость продаж руб.   | 28 161 000  | 20 753 000 | 21 767 000 | 15 850 000 | 18 047 000 |
| Прибыль от реализации, руб. | (6 891 000) | 554 000    | 923 000    | 2 330 000  | 1 476 000  |
| Чистая прибыль, руб.        | (3 570 000) | 4 094 000  | 3 995 000  | 1 393 000  | 903 000    |
| Уровень рентабельности      | -32,39      | 2,6        | 4,06       | 12,81      | 7,56       |

**Динамика выручки, руб.**



**Динамика чистой прибыли, руб.**



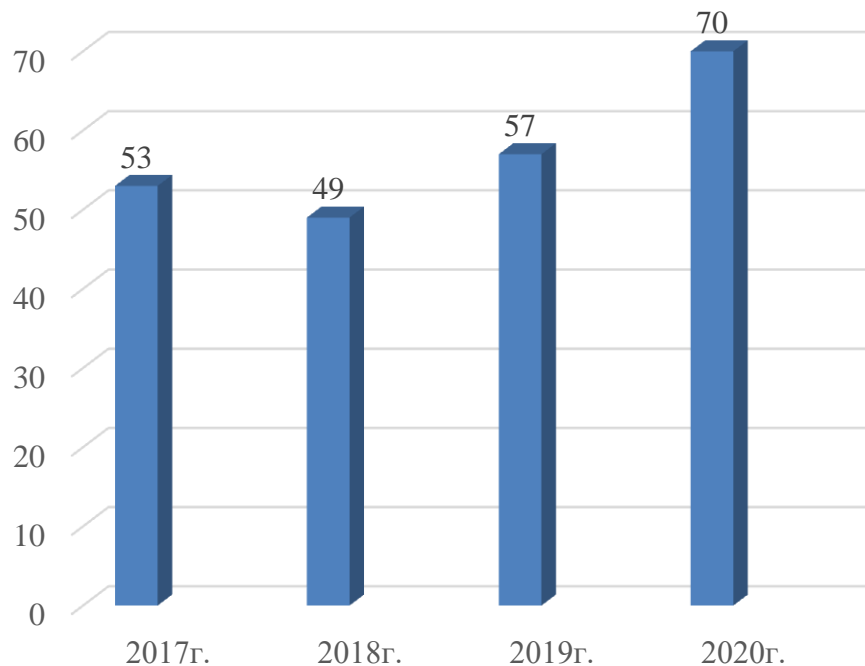
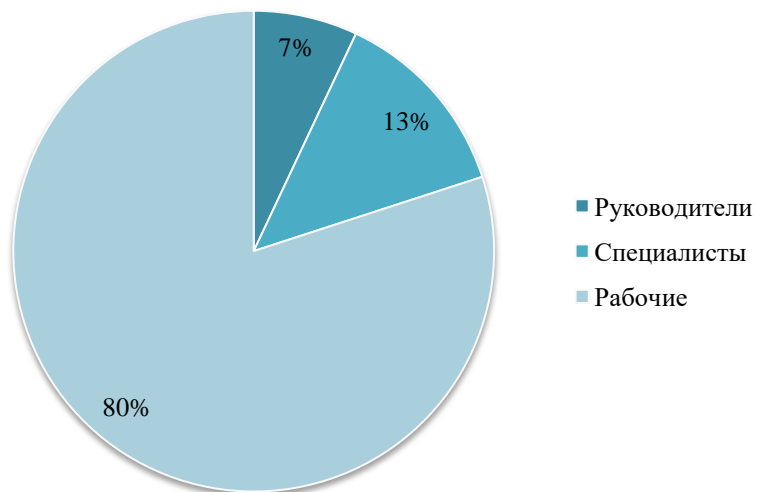
## Анализ кадрового состава

### Социально-профессиональная структура организации

| Социально-профессиональные группы | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютные отклонения |           |
|-----------------------------------|------|------|------|-----------------------|-----------|
|                                   |      |      |      | 2020-2018             | 2020-2019 |
| Руководители                      | 4    | 4    | 5    | 1                     | 1         |
| Специалисты                       | 7    | 8    | 9    | 2                     | 1         |
| Рабочие                           | 38   | 45   | 56   | 18                    | 11        |
| Итого:                            | 49   | 57   | 70   | 21                    | 13        |

### Структура персонала по категориям, %

в 2020 г.

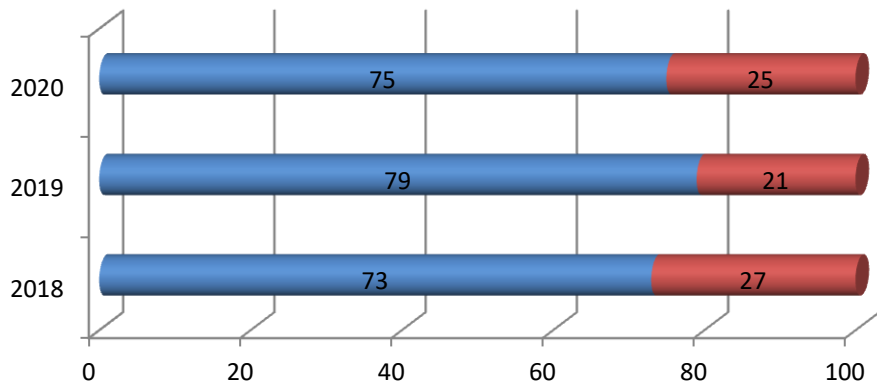


Динамика численности персонала, чел.

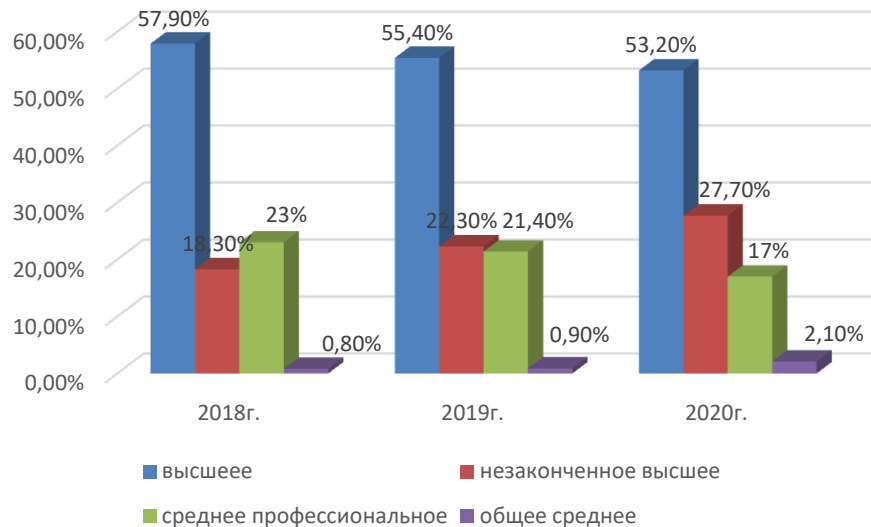


## Анализ кадрового состава

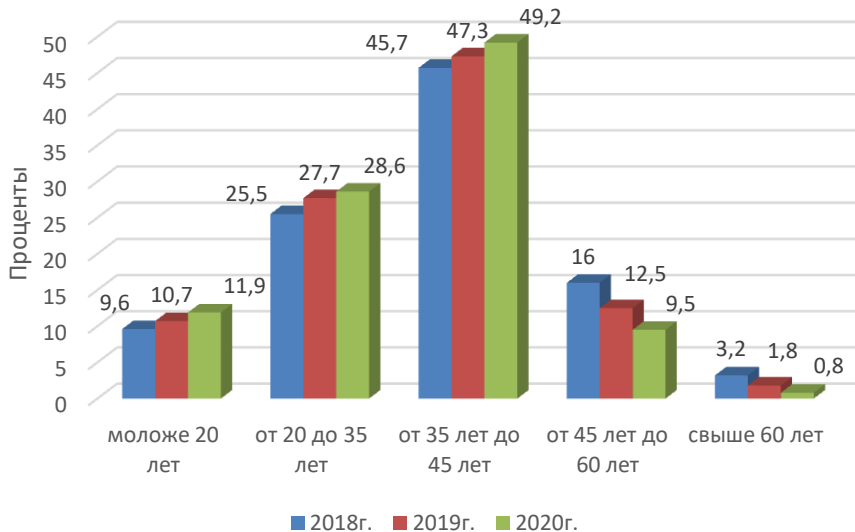
### Структура кадров по полу



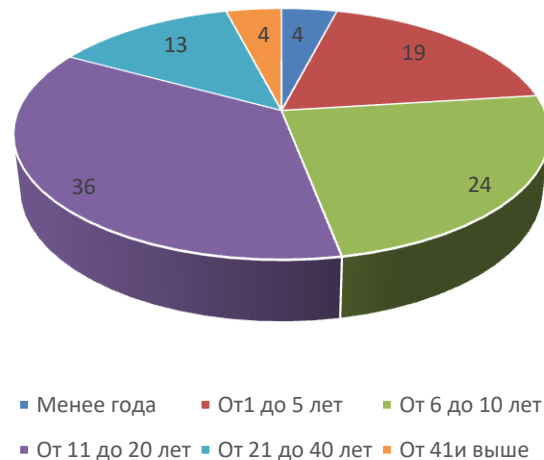
### Структура кадров по уровню образования



### Структура кадров по возрасту



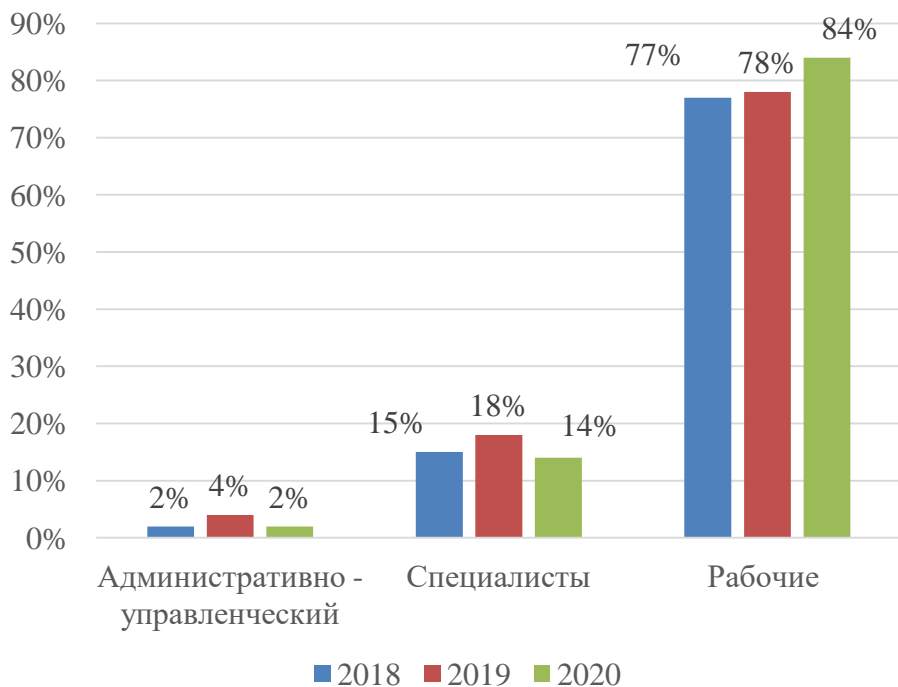
### Структура кадров по трудовому стажу, 2020г.



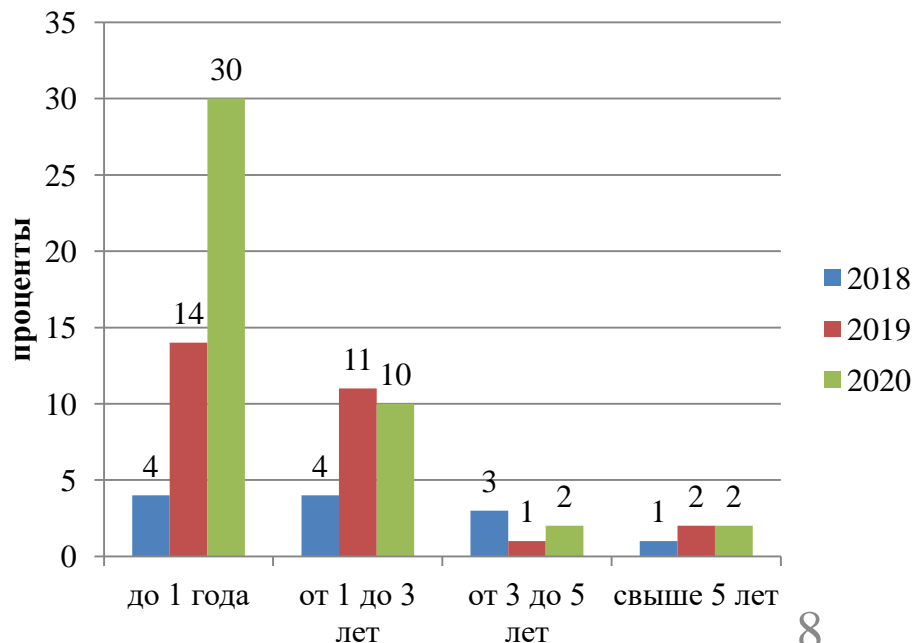
## Показатели движения рабочей силы

| Показатели                                    | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | Абсолютные отклонения |           |
|---|---------|---------|---------|-----------------------|-----------|
|   |         |         |         | 2020-2018             | 2020-2019 |
| Среднесписочная численность работников (чел.) | 49      | 57      | 70      | 21                    | 13        |
| Кол-во уволенных всего (чел.), в т. ч.        | 11      | 12      | 13      | 2                     | 1         |
| - по собственному желанию;                    | 6       | 6       | 6       | 0                     | 0         |
| - за нарушение трудовой дисциплины;           | 5       | 6       | 7       | 2                     | 1         |
| - по другим причинам.                         | 0       | 0       | 0       | 0                     | 0         |
| Кол-во принятых работников (чел.)             | 16      | 14      | 16      | 0                     | 2         |

### Текучесть персонала по категориям



### Текучесть персонала в соответствии со стажем работы в компании





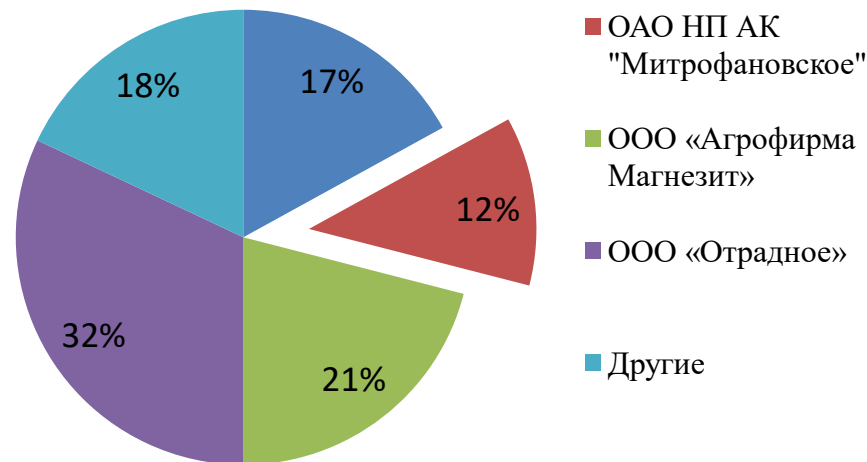


## Анализ внешней среды

### Многоугольник конкурентоспособности



### Доля рынка



Емкость рынка – еще один показатель для оценки конкурентоспособности компании. Емкость рынка – это объем тех товаров или услуг, которые предлагаются и приобретаются в пределах рынка (рыночного сегмента).

**Емкость рынка сельскохозяйственных услуг Челябинской области равна 120 915, 6 млн. руб.**

## PEST – анализ ПАО НП ПК «Митрофановский»

| Политические факторы  | Экономические факторы  |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная программа Челябинской области «Развитие сельского хозяйства в Челябинской области на 2020 – 2025 годы».</li> <li>2. Государственная программа Челябинской области «Устойчивое развитие сельских территорий в Челябинской области на 2018 – 2023 годы».</li> <li>3. Областная целевая программа «Развитие сельского хозяйства в Челябинской области на 2017–2022 годы».</li> <li>4. Предоставление в 2019 – 2020 годах субсидий на возмещение части прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов агропромышленного комплекса, а также на приобретение техники и оборудования.</li> <li>5. В рамках политики импортозамещения осуществляется техническая модернизация предприятий, занимающихся производством сельскохозяйственной продукции на территории Челябинской области.</li> <li>6. Минсельхоз РФ выделил дополнительно 59,7 млрд рублей из бюджета на развитие сельского хозяйства в 2021 году.</li> <li>7. Федеральный закон от 10.01.2002 №7 – ФЗ «Об охране окружающей среды».</li> <li>8. Постановление Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2012 г. №1432 «Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники».</li> <li>9. Введение санкций против России начиная с 2014 году.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инфляция в 2020 году удержится в диапазоне 4,5%.</li> <li>2. Колебание мировых цен на нефть.</li> <li>3. Колебание курса валют, в частности нестабильный курс рубля.</li> <li>4. С 1 января 2021 года повышены акцизы на топливо: увеличение тарифов в 1,5 раза.</li> <li>5. Ключевая ставка ЦБ на май 2021 года составила 4,25%.</li> <li>6. За первый квартал 2020 года рост ВВП России составил на 1,6%.</li> <li>7. В 2020 году минимальный размер оплаты труда (МРОТ) составил 12130 рублей.</li> <li>8. Уменьшение среднедушевых денежных доходов населения Челябинской области (2019 год – 23397,3 руб.; 2020год – 23206,7 руб.).</li> <li>9. Предоставление сельхозпроизводителям кредита под 5% годовых.</li> <li>10. В 2020 году инвестиции в основной капитал сельского хозяйства снизились на 9,7% относительно прошлого года.</li> <li>11. Рост безработицы, снижение доходов населения в следствии COVID-19</li> </ol> |
| Социальные факторы  | Технологические факторы  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приток населения из сельской местности в 2020 году (прибывшие – 19048 чел., убывшие – 18709 чел.).</li> <li>2. Нехватка квалифицированных кадров.</li> <li>3. Рост популярности здорового образа жизни.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За 2020 год объем внесения органических удобрений вырос на 69%, минеральных удобрений в действующем веществе – на 35%.</li> <li>2. Развитие сети автомобильных дорог регионального и межмуниципального значения, ведущих к общественно значимым объектам сельских населенных пунктов, объектам производства и переработки сельскохозяйственной продукции.</li> <li>3. Челябинская область имеет самые большие посевные площади в УрФО (1,9 млн га).</li> <li>4. Новые подходы к разработке технологий производства и переработки сельскохозяйственной продукции (использование гидропонных технологий выращивания сельскохозяйственных культур на закрытых площадях и применение высокотехнологичных систем обеспечения процессов производства).</li> </ol>  |

## SWOT– анализ ПАО НП АК «Митрофановский»

| Сильные стороны  | Слабые стороны  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опыт работы на рынке сельского хозяйства (более 60 лет).</li> <li>2. Преимущество среди главных конкурентов в Челябинской области в цене и ассортименте.</li> <li>3. Отсутствие недостатков в функциональной системе.</li> <li>4. Увеличение численности персонала на 30%.</li> <li>5. Наличие значительных земельных ресурсов (1180 га).</li> <li>6. Преобладание персонала с большим опытом работы (стаж от 11 до 20 лет – 36%).</li> <li>7. Финансовая устойчивость.</li> <li>8. Постоянная клиентская база.</li> <li>9. Хорошо развитая организационная культура.</li> <li>10. Высокое качество продукции.</li> <li>11. Своевременная оплата труда.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малая доля рынка (0,016%).</li> <li>2. Высока текучесть персонала .</li> <li>3. Слабая узнаваемость продукции НП АК «Митрофановский» на рынке.</li> <li>4. Коэффициент управляемости находится ниже нормы (0,093).</li> <li>5. Угроза старения персонала (средний возраст в организации – 39 лет).</li> <li>6. Небольшая доля сотрудников имеющих высшее образование (степень бакалавра имеют 19% и степень магистра – 14%).</li> <li>7. Отсутствие сайта у организации.</li> <li>8. Отсутствие инновационных, ресурсосберегающих технологий у компании.</li> <li>9. Увеличение числа сотрудников уволенных за нарушение трудовой дисциплины.</li> </ol>  |
| Возможности  | Угрозы  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сформированная система государственной поддержки АПК.</li> <li>2. Появление новых технологий в сельскохозяйственной отрасли.</li> <li>3. Повышение спроса на продукцию за пределами рынка области за счет участия в различных выставках.</li> <li>4. Государственный контроль за состоянием сельскохозяйственных угодий и методами ведения аграрного производства на основе мониторинга и применения штрафных санкций при обнаружении нарушений.</li> <li>5. Масштабное и системное привлечение стратегических инвестиций в сельское хозяйство и создание современных производств по максимальной переработке сельскохозяйственной продукции при реализации мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности АПК.</li> <li>6. Высокий научно-исследовательский, агроинновационный и образовательный потенциал отрасли.</li> <li>7. Рост доходов населения и как следствие увеличение объёмов потребления овощей в зимневесенний период.</li> <li>8. Вовлечение в производство неиспользуемых сельскохозяйственных угодий</li> <li>9. Рост уровня доходов предприятия</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление глобальной и межрегиональной конкуренции на агропродовольственном рынке.</li> <li>2. Рост цен на топливо, энергию, удобрения, технологии.</li> <li>3. Естественнo-природные и климатические катаклизмы.</li> <li>4. Проблемы с земельными ресурсами (развал мелиоративной системы, эрозия почв, низкое плодородие почв).</li> <li>5. Отток квалифицированных кадров из аграрной сферы, старение рабочих кадров, обострение социальных проблем на селе.</li> <li>6. Большое количество конкурентов за счёт продаж продукции с собственных приусадебных участков.</li> <li>7. Снижение уровня жизни населения.</li> <li>8. Изменение потребностей и вкусов покупателей.</li> <li>9. Наполнение рынка генномодифицированной, более дешевой продукцией.</li> </ol> |



## Потери ОАО НП АК «Митрофановский» при реализации продукции

При реализации продукции  
типа «нестандарт»

- Картофель 10 % нестандарт – 827 тыс.руб.
- Свекла 5% нестандарт - 350 тыс.руб.
- Морковь 15 % нестандарт – 452 тыс.руб.
- Лук 3% нестандарт – 72 тыс.руб.
- Капуста 15 % нестандарт – 550 тыс.руб.

**• Итого потери составят 1931 тыс.руб.**

В результате реверсивной  
логистики  
вторичных ресурсов

- Картофель 12 % возврата – 992,4 тыс.руб.
- Лук 10 % возврата – 320 тыс.руб.

**• Итого потери составят 1312,4 тыс.руб.**



## ЧТО НЕОБХОДИМО?

Увеличить выручку ОАО НП АК  
«Митрофановский» за счет  
совершенствования организации  
производственного процесса



## ЧТО МЕШАЕТ?

- Отсутствие технологической линии по обработке и упаковке продукции в вакуум;
- Несовершенство организации производства и труда на предприятии



## АКТУАЛЬНОСТЬ ИНИЦИАЦИИ ПРОЕКТА

Корневая проблема: Необходимо изменять систему организации производственного процесса, включая в него технологическую линию по обработки продукции типа «нестандарт» и упаковки ее в вакуум.

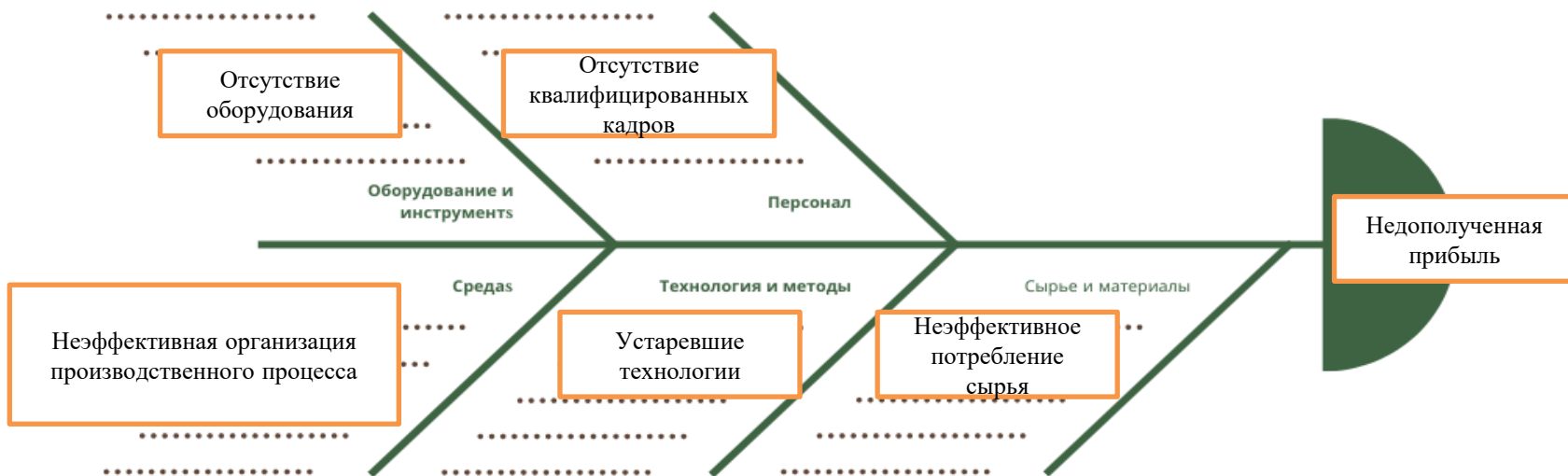
1. При реализации урожая предприятие имеет в среднем 20% овощей и 10% картофеля нестандарта, который предприятие отдает по низкой стоимости на корм животноводческим фермам и теряет в выручке около 1424 тыс.руб на овощах и 827 тыс.руб на картофеле.
2. Изменить структурное соотношение реализуемой продукции, скорректировав объемы реализации продукции в вакууме и в натуральной форме.

**ИДЕЯ ПРОЕКТА** использовать продукцию типа «нестандарт» для осуществления деятельности по упаковке в вакуум.

**ЗАДАЧИ ПРОЕКТА:**

1. Приобретение оборудования для упаковки продукции в вакуум;
2. Организация производственного процесса по упаковке продукции в вакуум;
3. Внедрение системы контроля и мониторинга качества продукции и течения производственного процесса.

**Анализ реализации проекта с помощью Диаграммы Исикавы**

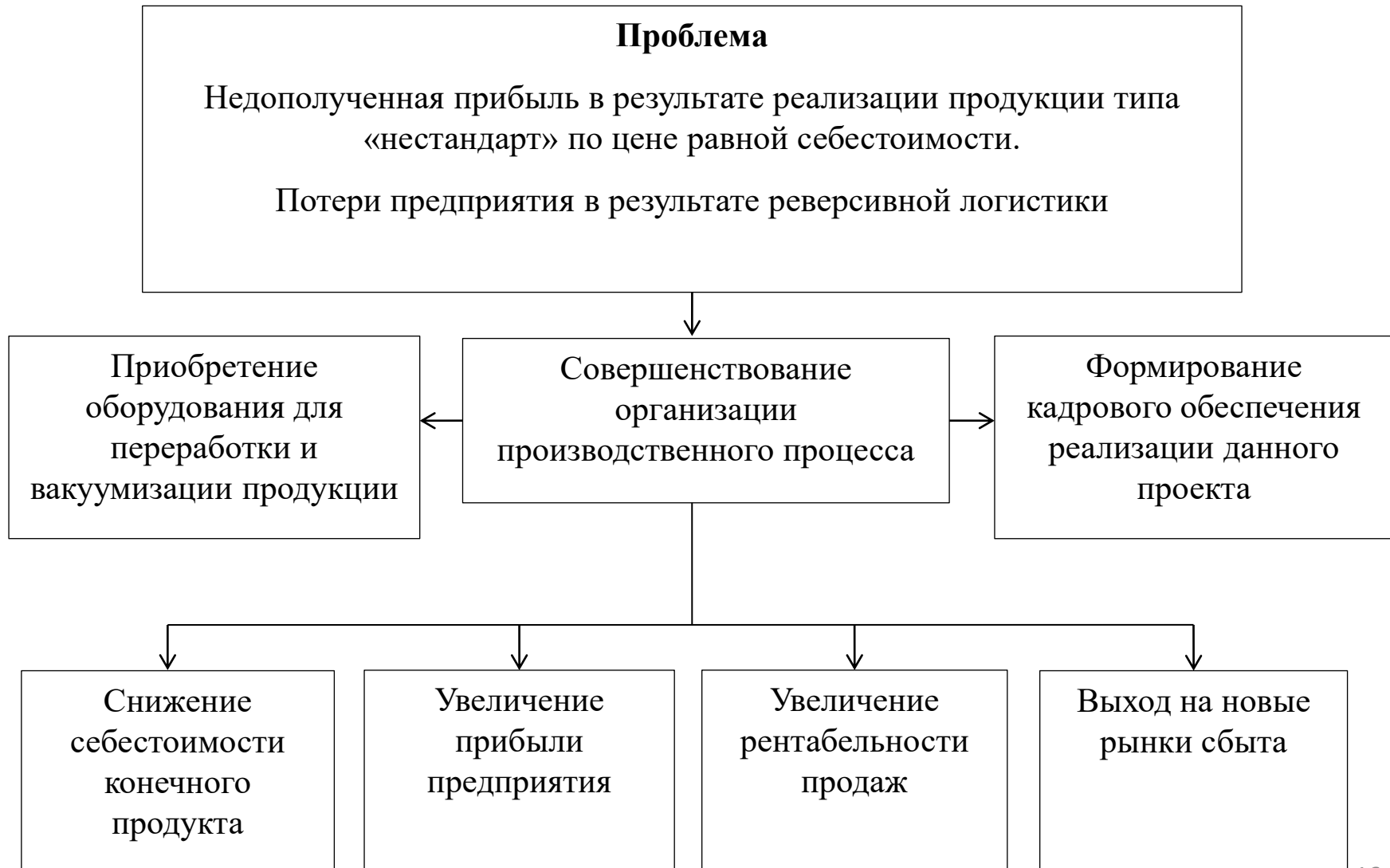


## Связь цели проекта с Национальными проектами

| Название национального проекта                    | Цель национального проекта   | Возможности  |
|---|--|--|
| <b>НП МАЛОЕ И СРЕДНЕЕ<br/>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО</b> | поддержать бизнес на всех этапах его развития: от стартовой идеи до расширения и выхода на экспорт. Устраняются административные барьеры, популяризируется сам образ предпринимателя | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получить грант на фермерское хозяйство</li> <li>2. Получить льготный кредит</li> </ol> |
| <b>НП ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ<br/>ТРУДА</b>            | Национальный проект должен обеспечить 5%-ный ежегодный прирост производительности труда на средних и крупных предприятиях несырьевых отраслей экономики                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысить прибыль предприятия без лишних вложений</li> </ol>                            |



## Матрица проблем и решений





**Для повышения эффективности производства в ОАО НП АК «Митрофановский» предлагается внедрить оборудование для осуществления деятельности по организации производства овощей в вакуумной упаковке:**

### Измельчитель овощей

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| Исполнение                                    | Настольное                        |
| Производительность, кг/ч                      | 60-400                            |
| Частота вращения рабочего вала машины, об/мин | 600                               |
| Номинальный режим работы                      | 60 минут работы, 30 минут перерыв |
| Габариты, ШхГхВ, мм                           | 550X290X550                       |
| Мощность, кВт                                 | 0,615                             |
| Вес нетто, кг.                                | 35                                |
| Завод-изготовитель                            | Лепсе                             |

### Вакуумный упаковщик

|                           |                    |
|---------------------------|--------------------|
| Переход в режим запайки   | по нажатию кнопки  |
| Открытие крышки           | по нажатию кнопки  |
| Функция Control L*        | опционально        |
| Производительность, л/мин | 35                 |
| Индикация вакуумирования  | механическая шкала |
| Макс. длина шва, мм       | 340, двойной       |
| Материал корпуса          | ABS-пластик        |
| Мощность, кВт             | 0,5                |
| Напряжение, В             | 220                |
| Габариты (ШхГхВ), мм      | 410x230x98         |
| Вес, кг                   | 4,4                |

## Машина очистки овощей МОК – 150У и МОК – 300У.

| Наименование параметра   | МОК-150У               | МОК-300У |
|--|------------------------|----------|
| Производительность, кг/ч, не менее   | 150                    | 300      |
| Время на обработку, мин., не более   | 2,0                    |          |
| Количество продукта (картофель), загружаемого в рабочую камеру, кг, не более | 7                      | 10       |
| Комплектность:   |                        |          |
| - диск(в сборе), шт.   | 2                      | 2        |
| - чаша абразивная, шт.   | 1                      | 1        |
| - мезгосборник, шт.  | 1                      | 1        |
| Мощность установленного двигателя, кВт                                       | 0,37                   | 0,55     |
| Номинальная потребляемая мощность, кВт                                       | 0,51                   | 0,75     |
| Частота вращения электродвигателя, об/мин                                    | 1500                   |          |
| Питающая электросеть:  | трёхфазный, переменный |          |
| - род тока   | 380                    |          |
| - номинальное напряжение, В  | 50                     |          |
| - частота тока, Гц   |                        |          |
| Габаритные размеры, мм, не более:  |                        |          |
| - длина  | 500                    | 500      |
| - ширина   | 480                    | 480      |
| - высота   | 800                    | 850      |
| Масса, кг, не более  | 46                     | 47       |



## Смета проекта

| Наименование работ  | Сумма, руб.        |
|---|--------------------|
| 1. Работа проектной группы                                | В рамках зарплаты  |
| 2. Оборудование:  |                    |
| Овощерезка GMA 5  | 950000             |
| Машина очистки овощей МОК – 300У                          | 705000             |
| Вакуумный упаковщик V.100 PREMIUM                         | 1890000            |
| Машина Овощемойка МОК 150У                                | 690000             |
| Итого затрат на покупку оборудования                      | 3 285 950          |
| 3. Затраты в месяц на электроэнергию составят:            | 13750              |
| 4. Транспортные расходы составят:                         |                    |
| -50 коп/кг, доставка до переработки т.е. на всю продукцию | 50000 руб./мес.ц.  |
| -1 руб./кг, доставка до потребителя т.е. на всю продукцию | 100000 руб./мес.ц. |
| 5. Затраты на упаковку: 50 коп/кг , т.е. на всю продукцию | 50000 руб./мес.ц.  |
| Затраты на этикетку: 15 коп/кг, т.е.                      | 7500 руб./мес.ц.   |
| 6. Единовременные выплаты:                                |                    |
| Оформление сертификации продукции, получение ТУ           | 70000              |
| Присвоение штрихкодов                                     | 50200              |
| <b>ИТОГО</b>  | <b>3 627 400</b>   |



## Прогноз выработки продукции в вакуумной упаковке:

картофель – 50 тонн по 20 руб/кг.  
Выручка составит **1000000 руб.**

свекла – 10 тонн; по 14 руб/кг.  
Выручка составит **140000 руб.**

Прогнозируемая  
Годовая Выручка  
**1800000 руб.**

лук – 10 тонн. По 18 руб./кг.  
Выручка составит **180000 руб.**

морковь – 30 тонн; по 16 руб/кг.  
Выручка составит **480000 руб.**



## Риски проекта

| Наименование риска                             | Минимизация риска   |
|--|---|
| Риск увеличения стоимости проекта              | Включение в бюджет проекта непредвиденных затрат                              |
| Риск увеличения сроков                         | Правильное составление договорной документации (санкции за нарушение сроков). |
| Риск не достижения заданных параметров проекта | Осуществлять дополнительный контроль на различных стадиях выполнения работ    |
| Риск непринятия сотрудниками нововведений      | Информировать персонал. Чтобы люди понимали, для чего нужны эти изменения.    |

## Расчет точки безубыточности

| Наименование  |              |
|---|--------------|
| Постоянные затраты, тыс. руб.                         | 102 431,00   |
| Переменные затраты, тыс. руб.                         | 207 500,00   |
| Выручка от продаж, тыс. руб.                          | 1 800 000,00 |
| Выпуск (Объем реализации), кг.                        | 100 000,00   |
|   |              |
| Средние переменные затраты на единицу продукции, руб. | 2,08         |
|   |              |
| Цена за единицу, руб.                                 | 18,00        |
|   |              |
| Точка безубыточности в денежном выражении, руб.       | 115 777,58   |
|   |              |
| Точка безубыточности в натуральном выражении, кг      | 6 432,09     |

Ежемесячные затраты составят: 309931 руб.

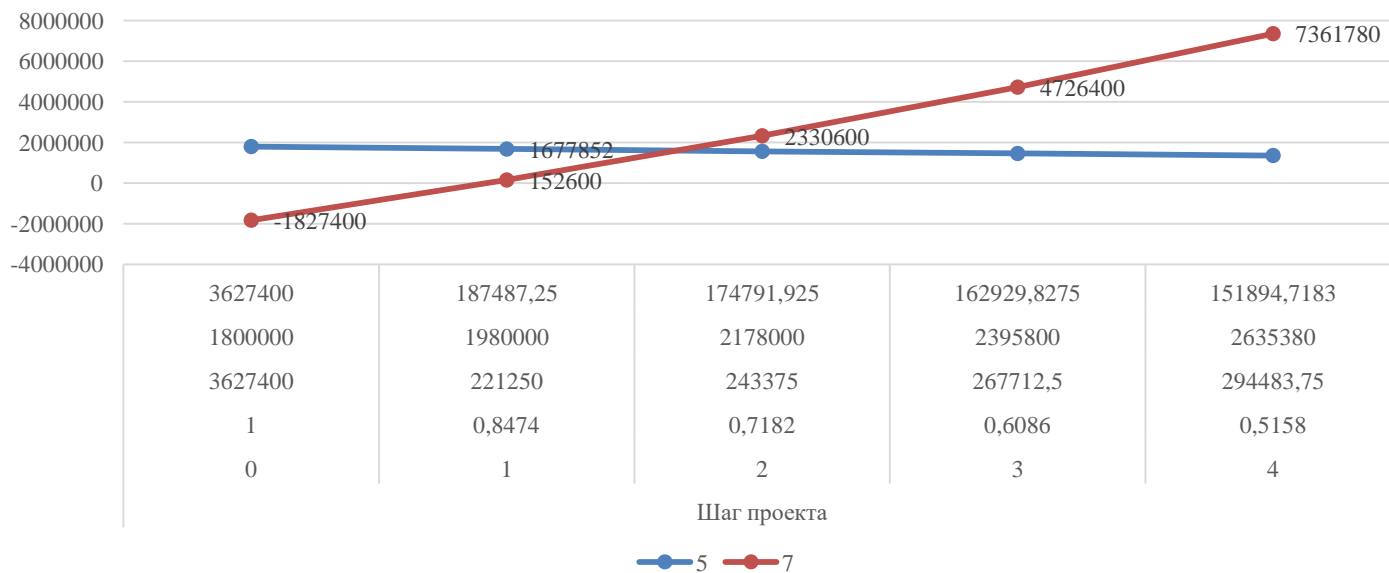
Затраты на первом шаге реализации проекта составят **3 613 650** руб.

С учетом того, что ожидаемая выручка в год 1800000 руб.,

**срок окупаемости составит 2,5 года.**

## Расчет NPV проекта

| №<br>п/п | Показатели                        | Ед.<br>изм. | Шаг проекта |          |         |         |         |
|----------|-----------------------------------|-------------|-------------|----------|---------|---------|---------|
|          |                                   |             | 0           | 1        | 2       | 3       | 4       |
| 1        | Коэффициент дисконтирования       |             | 1           | 0,8474   | 0,7182  | 0,6086  | 0,5158  |
| 2        | Капиталовложения                  | руб.        | 3627400     | 221250   | 243375  | 267713  | 294484  |
| 3        | Денежный приток                   | руб.        | 1800000     | 1980000  | 2178000 | 2395800 | 2635380 |
| 4        | Дисконтированные капиталовложения | руб.        | 3627400     | 187487,3 | 174792  | 162930  | 151895  |
| 5        | Дисконтированный денежный приток  | руб.        | 1800000     | 1677852  | 1564240 | 1458084 | 1359329 |
| 7        | ЧДД                               | руб.        | -1827400    | -152600  | 2330600 | 4726400 | 7361780 |







**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ЧЕЛЯБИНСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Президентская программа ФПП-23**

**Диверсификация производства ОАО НП АК «Митрофановский»**

**Разработчик:**

Тихонова Ольга Константиновна

**Научный руководитель :**

кандидат экономических наук, доцент:

Абрамкина Светлана Рафаиловна