

# ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОЕКТУ УИД

## Теоретический блок

### Часть 1

#### Ключевые роли проекта

ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-НЕФТЕСЕРВИС»

Е.А.ЗЮСЬКОВА  
10-11.12.2018



## Правила проведения обучения

---



Переведите телефоны в беззвучный режим



Не разговаривайте громко



Вопросы можно задавать после каждого слайда

## Система УИД у Заказчика

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА

- 1 Систематизация функционала, ответственности и инструментов в процессе управления обязательствами**
- 2 Повышение эффективности управления рисками, связанными с управлением подрядчиками:**
  - операционными (в том числе риск ПБ\*);
  - коммерческими;
  - репутационными;
  - юридическими
- 3 Повышение защищенности юридической позиции Компании. Эффективность претензионной работы и досудебного урегулирования**
- 4 Исключение предвзятых / необъективных действий в отношении подрядчиков**
- 5 Потенциальное снижение затрат по договорам на производственные услуги**

# СТРУКТУРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОГОВОРОМ

Цель создания структуры - сквозная поддержка ЕОЛ на всех этапах ЖЦД\*



## ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ КЛЮЧЕВЫХ УЧАСТНИКОВ:

- ✓ Декомпозиция ролей по **прямой компетенции**
- ✓ **Персонификация ответственности** ЕОЛ за результат
- ✓ Четкое **разделение** функционала ролей
- ✓ Закрепление участников на весь цикл **до закрытия** договора

 - Сервисное подразделение/функция

 - Производственное подразделение

\* ЖЦД – жизненный цикл договора

# КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В ПРОЕКТЕ СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА



## КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



ВЕРХНЕУРОВНЕВЫЙ  
КУРАТОР

<b>Позиция в Компании:</b>	<b>Руководитель функции/направления в БРД</b> – Директор дирекции, Начальник Департамента, Директор программы и др.
<b>Вовлеченность в процесс:</b>	Проводит <b>коммуникационные мероприятия с менеджментом наиболее критичных для бизнеса подрядных организаций</b> в рамках своей Функции На периодической основе <b>проводит анализ и оценку деятельности структур по управлению высокорисковым договорами</b> по Функции Содействует в решении вопросов, эскалируемых Владельцами договоров.
<b>Цель деятельности:</b>	<b>Коммуникация политики/целей/стратегии Компании</b> , в т.ч. по ПБ и в других направлениях <b>высшему Руководству/лидерам ключевых подрядных организаций</b>

## КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**ВЛАДЕЛЕЦ  
ДОГОВОРА**

<b>Позиция в Компании:</b>	<b>Руководитель подразделения, ответственный за направление деятельности (ЗГД ДО или начальник управления ДО, подчиненный ГД)</b>
<b>Вовлеченность в процесс:</b>	<b>Является согласующим и/или утверждающим лицом на всех этапах жизненного цикла договора/объекта</b> <b>Отвечает за назначение ЕОЛ и структур управления по договорам</b>
<b>Цель деятельности:</b>	<b>Несение ответственности за бизнес-результат (в т.ч. по ПБ) по процессу в рамках своего направления/сектора</b>

## КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**ЕОЛ**

<b>Позиция в Компании:</b>	<b>Руководитель или главный специалист производственного подразделения</b>
<b>Вовлеченность в процесс:</b>	<b>Закреплен за конкретной производственной задачей на всех этапах жизненного цикла договора/объекта. Лидер структуры по управлению договором</b>
<b>Цель деятельности:</b>	<b>Несение сквозной персональной ответственности в части соблюдения требований ПБ и производственного результата по поставленной ему бизнес-задаче, которая реализуется исполнением конкретного договора</b>

## КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**ИСПОЛНИТЕЛЬ  
НА «МЕСТЕ»**

<b>Позиция в Компании:</b>	Сотрудник производственного подразделения на месте выполнения работ
<b>Вовлеченность в процесс:</b>	Участвует на разных этапах процесса, <b>максимальная активность - на этапе выполнения работ по договору</b>
<b>Цель деятельности:</b>	<b>Постоянный мониторинг работ</b> , приемка по объему и качеству. Контроль соблюдения требований промбезопасности при выполнении работ

# КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ И ИХ ОПИСАНИЕ



**СПЕЦИАЛИСТ  
ПО ПБ**

<b>Позиция в Компании:</b>	Сотрудник функции ПБ в ДО
<b>Вовлеченность в процесс:</b>	Участвует на всех этапах процесса в качестве внутреннего консультанта ЕОЛ и исполнителя в части ПБ
<b>Цель деятельности:</b>	Методологическая и исполнительская поддержка ЕОЛ по соблюдению требований ПБ согласно ТЗ, Законодательству РФ и НМД Компании

# ЕОЛ И КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР



## КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

<b>Позиция в Компании:</b>	Главный/ведущий специалист с профильными компетенциями, назначенный на сопровождение договора
<b>Вовлеченность в процесс:</b>	Участвует на основных этапах процесса в качестве бизнес-партнера ЕОЛ, выполняет административно-коммерческий функционал по договору
<b>Цель деятельности:</b>	Методологическая и исполнительская поддержка ЕОЛ по административной, коммерческой и юридической части. Координация работы «смежников» в интересах ЕОЛ

# Варианты формирования структуры по управлению договором в зависимости от соответствия критериям критичности



**Критерий критичности – «Высокорисковые договоры»  
(Уровень 1 риска по ПБ согласно СК-16.08)**

<b>Количество персонала подрядчика одновременно находящегося на объекте от 50 человек и более</b>	<b>Работы / услуги выполняются на ЛУ Заказчика на опасных производственных, а также строящихся объектах и производственных площадочных объектах с высокими рисками</b>	<b>Генподрядчиком привлекаются субподрядные (и суб-субподрядные) организации, в том числе на отдельные виды услуг</b>
<b>Наличие жилых городков, поселков или иных жилых помещений подрядчиков / субподрядчиков на ОПО ДО и СП</b>	<b>Наличие работ повышенной опасности (газоопасные, огневые, работы на высоте, земляные, в замкнутом пространстве и т.д.)</b>	<b>Наличие аварий и крупных происшествий согласно КТ-55 в области ПБ при оказании услуг в ДО, СП и в целом на объектах ПАО "ГПН"</b>
<b>Выполнение работ / услуг будет осуществляться на удаленных объектах в условиях изолированности от существующих инфраструктур</b>	<b>Наличие коммуникаций (трубопровод, ВЛ и т.п.) в зоне работ</b>	<b>Продолжительность выполнения работ от 1 года и более</b>

# ПОРЯДОК НАЗНАЧЕНИЯ ЕОЛ и СТРУКТУРЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДОГОВОРОМ



Назначение ЕОЛ и структуры по управлению договором необходимо еще до начала исполнения договора для митигации следующих коммерческих и юридических рисков

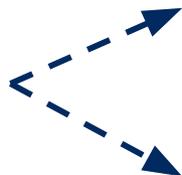


- ✓ Ухудшение коммерческих условий при **заключении** договора
- ✓ Снижение эффективности управления затратами при **исполнении и изменении** условий
- ✓ Неготовность к претензионной работе ввиду неполного досье договора или его отсутствия

# ПРИНЦИПЫ НАЗНАЧЕНИЯ ЕОЛ



Не более 3-4 критичных договоров / контрагентов на 1 ЕОЛ



Все высокорисковые договоры одного контрагента по одной услуге или сектору

**ИЛИ**

Высокорисковые договоры нескольких контрагентов при однородной потребности в управлении (по одной услуге или сектору)



Частично или полностью освобождается от обязанностей кроме управления вмененными высокорисковыми договорами

# ПРИНЦИПЫ НАЗНАЧЕНИЯ КИ



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР ≤ Не более 5-6 критичных договоров / контрагентов на 1 КИ



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Все высокорисковые договоры одного контрагента по одной услуге или сектору

ИЛИ

Высокорисковые договоры нескольких контрагентов при однородной потребности в управлении (по одной услуге или сектору)



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Может работать одновременно с несколькими ЕОЛ



КОНТРАКТНЫЙ ИНЖЕНЕР

Должен быть полностью освобожден от обязанностей кроме сопровождения исполнения вмененных критичных договоров

# ИНТЕРФЕЙС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАКАЗЧИКОМ

Коммуникация стратегии и целей ГПН  
**высшему менеджменту** контрагента

Координация совместной работы **по услуге**  
Разрешение проблем, обеспечение **ресурсами**

**Управление** выполнением работ  
Решение текущих, эскалация проблемных **вопросов**  
**Оценка** деятельности контрагента

Поддержка ЕОЛ и взаимодействие с  
контрагентом **в области ПБ**

Поддержка ЕОЛ в части **административно-  
коммерческого** функционала

Взаимодействие с контрагентом и  
координация **операций на объекте**



Верхнеуровневый куратор



Владелец договора



**ЕОЛ**



Специалист по ПБ



Контрактный инженер



Исполнитель на «месте»

**Подрядчик**



Генеральный директор



Руководитель регионального  
офиса



Ответственный за договор



Ответственный по ПБ



Контрактный менеджер



Руководитель бригады на  
объекте. Специалисты

*Стратегический  
уровень*

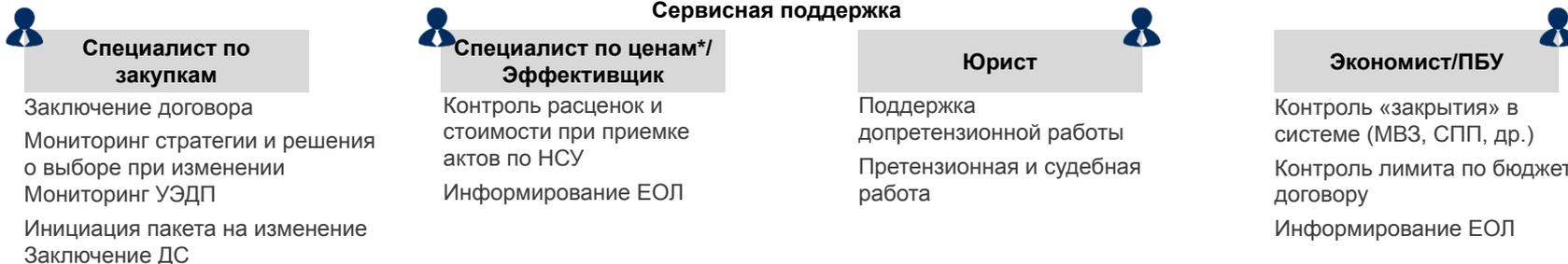
*Тактический  
уровень*

*Операционный  
уровень*

# СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ РОЛЯМИ



## Сервисная поддержка

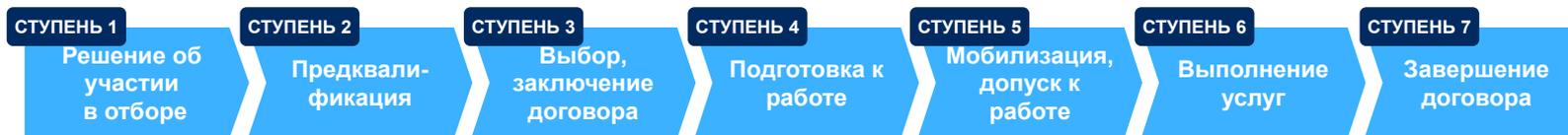


\* в Капитальном строительстве – специалист отдела ценообразования/сметчик

## Система УИД у Подрядчика

# КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ ЖЦД

Подрядчик



7 Ступеней  
УИД



УЧАСТВУЕТ В ПРОЦЕССЕ, ПОЛУЧАЕТ/ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УПРАВЛЕНИЯ ДОГОВОРОМ

НЕСЕТ ПЕРСОНАЛЬНУЮ СКВОЗНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕ ДОГОВОРА



Заказчик

# СТУПЕНЬ 1

## РЕШЕНИЕ ОБ УЧАСТИИ В ОТБОРЕ «ГАЗПРОМ НЕФТИ»



**1. Назначение ответственных за договоры / кураторов договоров**

**Владелец договора** назначает ответственное лицо (**ЕОЛ**), курирующее участие в конкурсном отборе и последующее сопровождение договора.



**ЕОЛ**

**2. Назначение кураторов в области ПБ для поддержки кураторов договоров**

Если работников ПО будет более 50 человек, то на каждый контракт необходимо назначить куратора от производства и функции ПБ (ЕОЛ и Специалист по ПБ) для сопровождения и консультации на этапах предквалификации и последующего сопровождения договора.



**ЕО**  
**СПЕЦИАЛИСТ**  
**ПО ПБ**

**3. Обучение персонала требованиям законодательства РФ в области ПБ**

Для персонала, привлекаемого для выполнения работ по предстоящему контракту, проводится обучение по основной профессии, а при необходимости - дополнительное обучение, связанное с исполнением его непосредственных обязанностей.

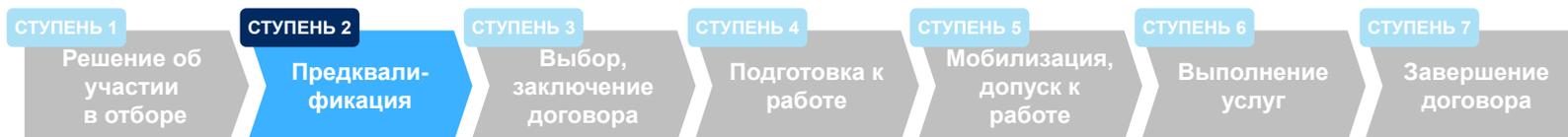
Обучению подлежат 100% привлекаемых работников подрядчика и привлекаемого субподрядчика.



На каждый высокорисковый с точки зрения ПБ контракт должны быть назначены кураторы от производства и функции ПБ (ЕОЛ и Специалист по ПБ)

## ПРЕДКВАЛИФИКАЦИЯ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



### 1. Изучение требований заказчика в области ПБ

Перед участием в конкурсном отборе **ЕОЛ** должен изучить требования ПБ «Газпром нефти». За разъяснениями можно обратиться к организатору закупки.



ЕОЛ

### 2. Подготовка документов для участия в ПКО/аккредитации

**ЕОЛ** готовит документы для участия в предквалификации согласно предквалификационным критериям «Газпром нефти».



ЕОЛ

### 3. Участие в квалификации (техаудит)

**Специалист по ПБ** предоставляет Заказчику документы в области ПБ для участия в предквалификационном отборе.

**ЕОЛ** обеспечивает доступ Заказчика на объекты подрядчика для проведения предквалификационного аудита в области ПБ и оказывает необходимое содействие в процессе аудита



ЕО



СПЕЦИАЛИСТ  
ПО ПБ

После квалификации и допуска на конкурсную комиссию **ЕОЛ** организует предоставление Заказчику всей необходимой для отбора информации.

### 4. Оценка операционных рисков в области ПБ по видам работ

**ЕОЛ** совместно со **Специалистом по ПБ** проводит оценку рисков по ПБ по видам работ с учётом условий выполнения работ и логистики.

**ЕОЛ** оценивает применимость конкретных пунктов соглашения к указанному виду работ.

**ЕОЛ** и **Специалист по ПБ** оценивают затраты на обеспечение безопасности для учета данных затрат в коммерческом предложении.



ЕО



СПЕЦИАЛИСТ  
ПО ПБ

## ОТБОР, ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



### 1. Получение разъяснений у заказчика по требованиям ПБ

В случае недостаточности информации или для получения подробных разъяснений по требованиям ПБ **ЕОЛу** необходимо обратиться к заказчику.



ЕОЛ

### 2. Подготовка коммерческого предложения

После получения допуска или аккредитации на этапе ПКО и техаудита **ЕОЛу** необходимо представить на рассмотрение конкурсной комиссии коммерческое предложение по контрактруемой услуге. **Оно должно учитывать затраты на обеспечение безопасности и организации социальных условий персонала.**



ЕОЛ

### 3. Участие в отборе

После рассмотрения конкурсной комиссией представленных коммерческих предложений потенциальные контрагенты участвуют в отборе. В выборе подрядчика учитывается оценка в области ПБ наравне с оценкой по технической части.



### 4. Подписание договора

После победы в конкурсе по контрактруемой услуге **ЕОЛ** совместно с Заказчиком организует подписание договора на оказания услуг.



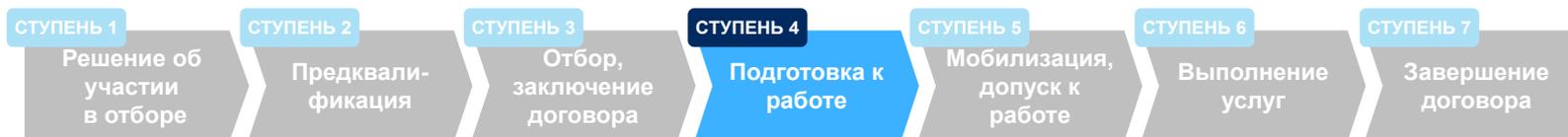
ЕОЛ



В коммерческое предложение должны быть включены затраты на обеспечение требований ПБ

## ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



### 1. Установочное совещание с заказчиком

В течении 10 дней после подписания договора **ЕОЛ** совместно со **Специалистом по ПБ** организует обсуждение вопросов по порядку допуска к выполнению работ, а также по выполнению требований в области ПБ.



### 2. Пересмотр и оценка операционных рисков в области ПБ совместно с Заказчиком

Совместно с Заказчиком **ЕОЛ** оценивает операционные риски, которые были оценены на ступени 2, с учетом новой вводной, полученной на установочном совещании от заказчика: объемы, временной период и количество привлеченного персонала для выполнения работ, особенности территории и прочие ограничения.  
ЕОЛ совместно со специалистом по ПБ разрабатывает Реестр рисков, согласует его с Заказчиком.



### 3. КПЭ в области ПБ

Для каждого контрагента Заказчиком устанавливается КПЭ (ключевые показатели эффективности) в области ПБ, исходя из оцененных рисков.



### 4. Формирование плана управления договором в области ПБ

В течение 30 дней после заключения договора **ЕОЛ**, совместно со **Специалистом по ПБ** обеспечивает составление плана управления договором по ПБ. Формат плана и требования к его разработке приведены в приложении к договору. План управления договором в области ПБ разрабатывается с учетом установленных ранее рисков.  
В плане указываются проактивные мероприятия, которые впоследствии могут быть использованы в положительной мотивации.



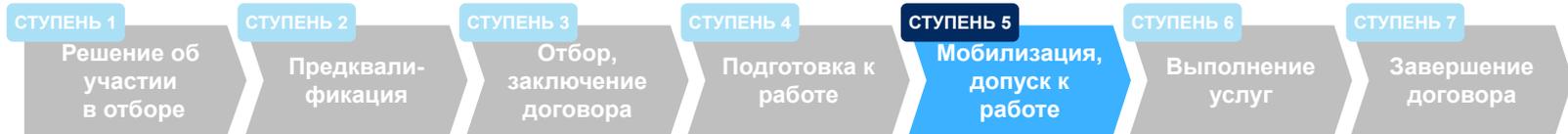
Что входит в ПУД: график мобилизации, место размещения персонала, порядок утилизации отходов, порядок подключения электроэнергии, порядок доставки работников подрядчика на объекты заказчика и т.д

До начала мобилизации ПУД должен быть согласован и утвержден Заказчиком

# СТУПЕНЬ 5

## МОБИЛИЗАЦИЯ, ДОПУСК К РАБОТАМ НА ОБЪЕКТЕ ЗАКАЗЧИКА

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



### 1. Подготовка к выполнению работ

**ЕОЛ** совместно с **Исполнителем на месте** и **Специалистом по ПБ** (при необходимости) на объекте обеспечивают и сопровождают работу комиссии заказчика по допуску к работам.

После проведения проверки ЕОЛ принимает участие в итоговом совещании непосредственно на объекте проверки для определения дальнейших действий по устранению нарушений и замечаний. В ходе совещания ЕОЛ согласует с Заказчиком граничные сроки разработки корректирующих мероприятий и их реализации.



### 2. Подписание акта допуска к выполнению работ

**Исполнитель на месте** получает от Заказчика акт допуска к работам. Убеждается в наличии в акте указания требований по устранению выявленных нарушений и замечаний в конкретные зафиксированные актом сроки. До начала работ выполняет все корректирующие мероприятия, указанные в акте.



### 3. Инструктаж подрядчика по требованиям «Газпром нефти» в области ПБ

**ЕОЛ** организует 100%-й охват обучением всех работников подрядных и субподрядных организаций по требованиям Заказчика в области ПБ (включая видеоинструктаж для подрядчиков) для формирования единого подхода к применению безопасных методов ведения работ.



### 4. Привлечение субподрядчиков

**ЕОЛ** обеспечивает закрепление за субподрядчиком специалиста по ПБ.

Проводит совместно со **специалистом по ПБ** процедуры допуска субподрядчика с оформлением акта по методике заказчика.



Допуск подрядчика возможен только после подписания акта допуска

## ВЫПОЛНЕНИЕ УСЛУГ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



### 1. Выполнение плана управления договором

**ЕОЛ** в процессе выполнения работ обеспечивает планирование и согласование работы заранее, всеми силами исключая срочные и аварийные работы.

**Исполнитель на месте** обеспечивает выполнение принятого ПУД, вовлекает весь персонал в обеспечение безопасных условий выполнения работ, проводит стоп-часы и другие проактивные мероприятия, направленные на улучшение культуры безопасности в подрядной организации.



### 2. Контроль соблюдения требований в области ПБ

**ЕОЛ** проводит регулярные проверки состояния условий труда, поведенческие аудиты безопасности. При проведении плановых и внеплановых аудитов Заказчиком **ЕОЛ** и **Исполнитель на месте** должны оказывать содействие в предоставлении материалов и обеспечивать беспрепятственный доступ представителям Заказчика на объекты Подрядчика.



### 3. Отчётность в области ПБ

**ЕОЛ** на периодической основе предоставляет Заказчику необходимую информацию в требуемом формате.

**ЕОЛ** незамедлительно сообщает о происшествиях Подрядчика согласно принятой схеме оповещения.



## МОТИВАЦИОННЫЕ СХЕМЫ

Цикл реализации бизнес-задачи по конкретной услуге/работе



### 1. Нематериальная мотивация

Применяются различные виды нематериальной мотивации: (1) публичная именная благодарность, (2) конкурсы, (3) поощрения, (4) вовлечение семей, (5) групповая мотивация.



### 2. Материальная мотивация

Дополнительные премиальные выплаты за проактивные достижения в области ПБ сверх стоимости договора устанавливаются планом управления договором. Возможна выплата до 2% от стоимости работ за отчетный период (один квартал). Подрядная организация не должна иметь наложенных штрафных санкций в оцениваемом периоде. Не менее 70% премии выплачивается непосредственно персоналу, работающему на объекте.\*



\* Подробное применение положительной мотивации приведено в НМД по материальной мотивации подрядных организаций при выполнении договорных обязательств в области ПБ.

### 3. Штрафы

Применяются штрафные санкции за нарушения в области ПБ.



### 4. Зачет штрафов проактивными мероприятиями

В случае выявления нарушений, за которые предусмотрены штрафные санкции, **ЕОЛ** вправе обратиться к Заказчику с просьбой о замене штрафа мероприятия, направленными на улучшение условий в области ПБ Подрядчика. Решение о зачете штрафа принимается комиссией дочернего общества.\*

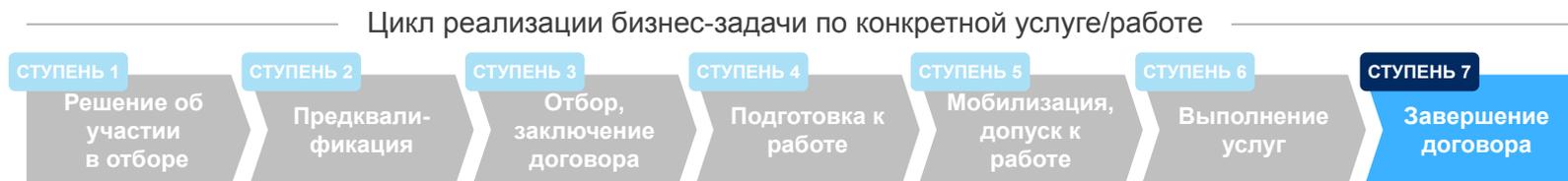


\* Подробное описание применения зачета штрафов приведено в НМД «Порядок компенсации штрафных санкций подрядными организациями мероприятий по улучшению в области ПБ»



Применимость и использование мотивационных программ определяется руководителем дочернего общества.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИТОГОВОГО РЕЙТИНГА БЕЗОПАСНОСТИ



Для расчета рейтинга безопасности используются реактивные и проактивные показатели, за которые подрядной организации могут быть списаны баллы, а также начислены (в случае если подрядная организация активно участвует в выстраивании системы управления ПБ).

Пример: за факт выявления работников на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения (за каждый случай) снижается 10 баллов, и, наоборот, за наличие в местах производства работ (на объекте) на постоянной основе специалиста по ПБ добавляется 2 балла. После подведения итогов (сумма всех баллов) производится расчет рейтинга по формуле, которая учитывает количество отработанных человеко-часов работниками подрядной организации.\*

### Оценка деятельности подрядной организации по итогам работы

В случае, если по результатам работы за год рейтинг подрядной организации составляет 0 и выше (**зеленая зона**), **при условии** применения результатов рейтингования подрядчиков в следующих отборах данная организация будет иметь более весомые шансы на участие в закрытом отборе на присуждение наиболее значимого для Заказчика и привлекательного для Претендента объема потребности (если такая форма будет определена стратегией контрактования).

Если рейтинг подрядной организации ниже 0, но не ниже минимального порогового значения (**желтая зона**), данная организация может принимать участие в последующих отборах на общих основаниях.

В случае, если по результатам работы за год рейтинг находится в диапазоне ниже порогового значения (**красная зона**), данному претенденту может быть присвоен рейтинг, ограничивающий возможность квалификации на определенные объемы / лоты (**если таковое применимо** по стратегии контрактования).



НИЖНИЙ ПОРОГ

**ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОЕКТУ УИД**  
Теоретический блок

Инструменты визуализации

# Матрица взаимодействия

по договору № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Предмет договоров: \_\_\_\_\_

## ООО «Газпромнефть-Ямал»

Владелец договора

Фото

Единое ответственное лицо

Фото

Контрактный инженер

Фото

Специалист по HSE

Фото

Исполнитель на «месте»

Фото



## Подрядная организация

Владелец договора

Фото

Единое ответственное лицо

Фото

Контрактный инженер

Фото

Специалист по HSE

Фото

Исполнитель на «месте»

Фото

# Анкета обратной связи

## АНКЕТА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ С ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

ДО:

Подрядчик:

Должность/Роль:

№	Вопрос	Согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
1	Я заметил(а) позитивные изменения в коммуникациях с Заказчиком, повысилась скорость принятия решений.			
2	Я знаю, кто является ЕОЛ со стороны Заказчика.			
3	Я знаю, кто является Исполнителем на Месте со стороны Заказчика			
4	Я знаю, кто является Контрактным инженером со стороны Заказчика.			
5	Специалист по НСЕ доводит основные требования ПБ, проводит дополнительные тренинги.			
6	Мне понятны полномочия участников команды по исполнению договора			
7	Все работы, в том числе и доп. объемы выполняются при наличии подписанного Договора/дополнительного соглашения и в соответствии с условиями Договора			
8	Я считаю, что Заказчик относится к нам как к партнеру и разделяет с нами риски.			

№	Вопрос	Медленнее	Быстрее	Затрудняюсь ответить
9	Заказчик стал отвечать на наши запросы.			

№	Вопрос	Субъективным и	Завышенным и	Объективными
10	Я считаю требования Заказчика к выполнению работ			

11	Поделитесь, пожалуйста, Вашими предложениями по улучшению взаимодействия с ГПН.	
12	Какие изменения в работе с ГПН вы заметили?	

Анкету можно отправлять анонимно на адрес УВП [UVP-GPNNNS@gazprom-neft.ru](mailto:UVP-GPNNNS@gazprom-neft.ru)