

ШКОЛА КОНСТРУКТОРА НАБИУЛЛИНА

Светлана БАКАРДЖИЕВА

Главный конструктор ОАО «Сатурн – газовые турбины» Роберт Хабибулович Набиуллин, безусловно, принадлежал к когорте тех людей, на которых, как говорится, дело держится. Под его творческим началом осваивались совершенно новые и для его завода, и для отечественной промышленности в целом направления – разработка и производство газотурбинных электростанций для малой энергетики, самого современного оборудования для перекачки газа, в том числе газопоршневых агрегатов. А главное его детище – выпестованный им коллектив инженеров, конструкторов завода, сочетающий мощный креативный потенциал и высочайшую корпоративную культуру.

Наш рассказ – о талантливом конструкторе, прекрасном организаторе и просто о замечательном человеке – именно такие являются подлинными людьми эпохи. В нашем случае – эпохи перемен, которая всегда самым жестким образом тестирует живущих в ней на соответствие человеческому званию, беспощадно вскрывая изъяны, но и предоставляя уникальную возможность проявиться всем лучшим качествам.

Подготовить этот материал нам помогли коллеги и соратники главного конструктора – Евгений Гузаев, и.о. главного конструктора ОАО «Сатурн – газовые турбины», Алексей Яблоков, главный специалист ГПА, Салават Гаисин, заместитель начальника отдела заводского КБ.





(Сверху вниз) Визит начальника департамента по транспортировке, подземному хранению и использованию газа ОАО «Газпром» в ОАО «Сатурн – Газовые турбины» О.Е. Аксютина

ИСПЫТАНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ

Из наших собеседников дольше всех был знаком с Робертом Хабидуловичем Алексей Яблоков – еще с середины 1990-х годов, по работе в Перми на предприятии, сегодня известном как ОАО «Авиадвигатель» – одном из ведущих в России конструкторских бюро, входящем ныне в «Объединенную двигателестроительную корпорацию». А тогда это было государственное (впрочем,

других тогда и не было) предприятие, включающее в себя конструкторское бюро и опытный завод, занималось оно разработкой двигателей для гражданской и военной авиации. Набиуллин тогда был заместителем начальника испытательного цеха. За плечами у него уже был оконченный вуз – Уфимский авиационный институт, служба в армии, опыт работы инженером, мастером участка по испытанию авиационных реактивных двигате-

лей, начальником смены в этом же цехе. Так что будущий главный конструктор изучал тонкости двигателестроения отнюдь не только по чертежам, точно знал, как ведет себя каждая деталь, узел, при каких именно операциях человеческий фактор может в наибольшей степени повлиять на их качество, и т.д. Позже, уже в «нулевые» годы, самые взыскательные заказчики будут удивляться и восхищаться его столь детальным владением вопросами эксплуатации поставляемых машин...

Но прежде ему вместе со всей страной еще предстояло пережить «лихие 90-е» – обрушение индустриального сектора, многомесячные простои лишившихся заказов предприятий, тотальный бартер и прочий форс-мажор. Заказы на авиадвигатели тогда тоже сократились на порядки. Группе пермских предприятий авиастроительной отрасли, дабы хоть как-то выжить, пришлось срочным порядком искать варианты конверсии своей продукции. Таким спасительным проектом для них стала программа, впоследствии получившая название «Урал – Газпром». Ее суть состояла в том, чтобы приспособить авиадвигатели к эксплуатации в наземных условиях – для нужд малой энергетики, газоперекачки и т.д., используя авиационные технологии, наладить выпуск конверсионных машин.

И вот в 1992 году на «Авиадвигателе» начались работы по разработке ГТУ-2,5П на базе одного из самых надежных в отечественной авиации двигателей – Д-30 (3 серии). А в марте этого же года были выпущены техусловия на проектирование двигателя ПС-90ГП-1 газотурбинной установки ГТУ-12П для газоперекачивающего аппарата ГПА-12 «Урал». ГТУ-12П создана на базе авиационного двигателя ПС-90А, на тот период самого современного российского двигателя для магистральной авиации.

Первой пермской газотурбинной установкой, прошедшей в мае 1995 года межведомственные испытания (МВИ) и переданной в серию, стала ГТУ-2,5П для передвижной автоматизированной электростанции ПАЭС-2500М. А в первых числах августа того же года успешно прошла

МВИ ГТУ-12П. Таким образом, за рекордно короткие сроки, не имеющие прецедента, для ОАО «Газпром» были созданы и запущены в опытную эксплуатацию две газотурбинные установки: ГТУ-12П для газоперекачивающих агрегатов и ГТУ-2,5П для автономных электростанций.

Для Роберта Набиуллина эти проекты стали без преувеличения боевым крещением на поприще конструктора. Тогдашний генеральный конструктор ОАО «Авиадвигатель» Михаил Леонидович Кузьменко, к слову, сам начинавший трудовую деятельность рабочим-сборщиком на производстве, разглядел в управленце-производственнике из сборочного цеха качества незаурядного конструктора и в 1994 году взял его себе в КБ сразу на ответственную руководящую должность заместителя главного конструктора по двигателям.

Рассказывает Алексей Яблов:

– Программа «Урал – Газпром» положила начало бурному развитию нового направления – созданию газотурбинных установок, энергетических установок, газоперекачивающих агрегатов. И это развитие, в свою очередь, задавало воистину бешеные темпы конструкторам и изготовителям: требовалось в кратчайшие сроки создавать техническую документацию, изготавливать опытный образец, его надо было предъявлять заказчику и вводить в эксплуатацию. То есть работа была очень напряженной, разработанную технику приходилось доводить, что называется, «на ходу». Впрочем, работа у нас и сейчас такая! Но тогда это было в новинку. И на Роберта Хабибуловича посыпались производственные вопросы – но уже с конструкторской точки зрения, включая вопросы доводки изделий в эксплуатации. В Газпроме ведь и до этого существовали газоперекачивающие агрегаты, энергетические агрегаты, и специалисты от КБ, производства были вынуждены выезжать на объекты, где они установлены, изучали эти машины на месте, черпали для себя какие-то идеи. Но о копировании речи не шло: ведь это была уже техника «прошлого века» во всех смыслах этого



Выставка «Нефтегаз-2012». Р.Х. Набиуллин беседует с заместителем начальника Департамента по транспортировке, подземному хранению и использованию газа ОАО «Газпром» А.З.Шайхутдиновым (слева)

понятия, а заказчик требовал чего-то нового. Причем Газпром всегда мог себе позволить выбирать изготовителей оборудования и всегда придерживался принципа – не складывать все яйца в одну корзину, заказы размещать и у ведущих зарубежных компаний, и на ряде отечественных предприятий в разных регионах. Так что нам приходилось по-настоящему выкладываться, чтобы соответствовать его требованиям, и воплощать это «ожидаемое новое».

– Поскольку у предприятия были постоянные заказы, значит, хотя бы не приходилось простаивать, сидеть без зарплаты? – спрашиваю у Алексея.

– По-всякому бывало. На предприятии в Перми до сих пор работает много грамотных специалистов, которые начинали эту тему до меня и могут много интересного рассказать о событиях той эпохи. А при мне, помню, был один период, когда надолго задержали зарплату, и, чтобы люди не голодали, на заводе в Перми организовали выдачу работникам карточек, по которым можно пообедать в заводской столовой. Но костяк коллектива все равно держался за эту работу.

– Считается, что двигатель для так называемой «наземки» сделать

проще, чем для авиации: все же не те нагрузки, можно использовать другие материалы...

– Ну не скажите! Специфика, конечно, в каждом случае своя, но нельзя сказать, что двигатель для «наземки» менее сложен, просто там применяются другие подходы. Да, для авиации требуется больший объем сертификационных работ, традиционно считается, что там более остро стоит вопрос обеспечения безопасности. Но и наземный агрегат обязан топливными трубопроводами, в нем в качестве топлива используется тот же керосин либо газ, и представьте, что может случиться при аварии, вызванной конструкторскими ошибками! Так что ответственность там ничуть не меньшая, чем в авиации! И Роберту Хабибуловичу, который как заместитель главного конструктора курировал «наземное» направление по ГПА, и другим сотрудникам КБ приходилось не раз выезжать на объекты эксплуатации поставленных машин, работать там по месяцу, по два, а то и дольше. Разбираться в конкретных проблемах, проводить конструкторские испытания и т.д.

В 1998 г. из Перми по приглашению генерального директора ОАО «Рыбинские моторы Ю.В. Ласоточкина» в Рыбинск переезжает



Приемочная комиссия (МВИ) ГПА-16 «Арлан». КС «Лялинская». Июнь 2011 г.

зам. генерального конструктора, главный конструктор А.А. Снитко, и с этого момента в ОАО «Рыбинские моторы» начинается формирование специализированной дирекции и, соответственно, развитие целого направления по наземным промышленным программам. Практически сразу Набиуллин получает приглашение о переезде в Рыбинск, принимает это предложение и становится заместителем А.А. Снитко по техническому направлению в этой области (до этого Набиуллин был зам. А.А. Снитко в Перми).

А в 2001 году Генеральный конструктор Михаил Леонидович Кузьменко, после бурного поворота событий в авиационных отраслях, переезжает уже из Москвы в Рыбинск, где становится генеральным конструктором предприятия «Рыбинские моторы» (теперешнее НПО «Сатурн»). И сразу начинает формировать в КБ команду высококлассных специалистов, на которых может опереться в реализации самых сложных проектов. Набиуллину в этой команде предлагается должность

заместителя генерального конструктора по наземной и общетехнической тематике.

Проходит относительно немного времени и в Рыбинске уже сформировано целое специализированное предприятие (ныне ОАО «Сатурн-Газовые турбины») на котором Набиуллин назначен на должность главного конструктора предприятия.

12 ЖИЗНЕЙ ДЛИНОЮ В МВИ

Жизнь студента, как известно, измеряется в сессиях, жизни выборных лиц – в сроках полномочий. А жизнь конструктора, как меня просветили на ОАО «Сатурн – газовые турбины», – в прохождении межведомственных испытаний (МВИ) разработанных изделий. Отмечу, что, конечно, важен не столько сам факт проведения испытаний, хотя это тоже важно – МВИ только один из этапов создания нового изделия. МВИ следует расценивать как комплекс работ, при которых оценивается труд коллектива предприятия в целом за весь период – от начала

формирования маркетинговых исследований, формирования облика, разработки КД до ввода изделия в эксплуатацию. В советское время испытания проводились совместными рабочими группами, комиссиями из министерств и главков нефтяной и газовой промышленности, министерства энергетики и т.п. (сейчас испытания называют «приемочными»). Можно сказать, это требование и сейчас имеет место быть. В испытаниях, кроме разработчика (в данном случае «Сатурн – Газовые турбины»), участвуют специалисты из Газпрома или РАО ЕЭС, представители других отраслей промышленности по принадлежности, государственные структуры. Так вот, пояснили мне коллеги Набиуллина, для конструктора пережить МВИ (их так привычно называют по старинке) – это, считай, прожить целую жизнь. А если не дай бог МВИ пройти не удалось, значит, изделие не попадает в реестр заказчика, тот его не покупает, и, стало быть, новый агрегат дальше не живет и время и большие деньги, зачастую заводские, на его создание себя не оправдали.

Роберту Набиуллину в его Рыбинском отрезке трудовой биографии, включающем работу заместителем генерального конструктора на НПО «Сатурн» и – с 2006 года – главным конструктором ОАО «Сатурн – Газовые турбины», если придерживаться такого счета, довелось таким образом прожить не менее 12 жизней – а это ведь целая эпоха!

Под его руководством разрабатывались такие известные машины, как ГТЭС-2,5, ГТА-6РМ, ГТА-8РМ, ГПА-4РМ, ГПА-4РМП, ГПА-6,3РМ, ГПА-10Р/РМ, ГПА-16, ГПА-25. А совсем недавно под руководством Роберта Хабибуловича на «Сатурне – газовых турбинах» открылось и ведется целое новое направление – производство газопоршневых установок. Отдельный цех занимается выпуском ГПУ. При своей небольшой мощности они более экономичны, что делает их очень выгодными для автономных источников энергоснабжения, которые могут применяться, например, в небольших поселках. Сейчас, когда малая энергетика получает все большее признание и распространение, это направление для завода считается очень перспективным.

Газотурбинные агрегаты, выпускаемые на ОАО «Сатурн – Газовые турбины», в основном эксплуатируются на объектах Газпрома и у нефтяников, предполагается также, что они найдут широкий сбыт в сфере ЖКХ. А создав оборудование для газоперекачки – агрегат новейшей конструкции ГПА-4РМ, предприятие значительно обогнало всех своих конкурентов на внутреннем рынке в этом сегменте. К слову, есть вариант этого оборудования в поршневом исполнении – и это, поясняют заводские конструкторы, уже совсем другой агрегат. Его идею сложно авторизовать: работа в КБ – это командная работа, но вот концептуальное конструкторское воплощение, вплоть до «железа», до сдачи в эксплуатацию, – это уже труды Набиуллины. Еще одним недавним прорывным проектом для Набиуллины и его команды стала разработка агрегата ГПА-16 «Арлан». Его принципиальное отличие от других аналогичных заводских изделий состоит в том, что при его производстве впервые использовался «сторонний» двигатель, произведенный в Уфе. Таким образом «Сатурн – Газо-



Заседание приемочной комиссии на объекте

вые турбины» сделали еще один уверенный шаг к признанию предприятия в качестве «пэкиджера», способного привязать, встроить в агрегат двигателя всех типов от любых производителей.

– Потребители удивляются: почему у нас так много модификаций агрегатов? – рассказывает Салават Гаисин. – А дело как раз в том, что мы каждый из них делали под конкретного заказчика, с учетом всех его требований и пожеланий. Исполнение может зависеть от местности, от климата, от конкретных условий эксплуатации и т.д. А в том, что касается вопросов эксплуатации, нашего Роберта Хабибуловича было превзойти трудно. Вот и когда в ОДК «Сатурн» создавался Единый сервисный центр, который занимается монтажом, пуском, наладкой агрегатов на объектах, Набиуллин принял самое деятельное участие в его становлении. И если что-то вдруг случилось с поставленной компаниями ОДК техникой на объектах – оттуда чаще всего звонили именно ему.

Есть у предприятия и совместные проекты с ведущими зарубежными компаниями. Это, например, энергетический агрегат – совместный продукт с американской фирмой Solar: двигатель взят импортный, а пакетирование – ОАО «Сатурн – Газовые турбины». Сейчас налажены поставки этих агрегатов на внутренний рынок, есть и планы выхода на внешний. С иностранцами работать, как известно, ох как непросто: необходимо соответствовать высоким требованиям, вписываться в мировые

стандарты. Однако Набиуллин отнюдь не считал эту миссию невыполнимой. А уж чтобы наверняка ее выполнить, требовалось приложить немалые усилия в плане стандартизации и международной сертификации продукции предприятия. По инициативе главного конструктора в компании была создана целая специализированная группа для работы в этом направлении. На предприятия приезжали зарубежные эксперты в этой сфере, проводили аудит. А еще Набиуллин очень хотел, чтобы у предприятия был собственный испытательный стенд – соответствующий самым современным требованиям, сделанный на мировом уровне. Принимал личное участие в поездках во Францию, Америку, изучал стендовую базу, подбирая именно то, что надо. Сейчас стенд – в процессе создания, на выходе заводчане получают возможность испытывать на нем агрегаты в комплексе.

У заказчиков Роберт Хабибулович пользовался бесспорным авторитетом. Если речь шла о конструкторских вопросах, он мог на любом уровне уверенно отстаивать свою позицию, доказать правоту своего КБ, принявшего в каждом конкретном спорном случае то или иное конструкторское решение. Но случалось и такое, что заказчик, который, как известно, всегда прав, в силу каких-то одному известных соображений начинал настаивать на каком-то технологически или конструкторски не оправданном решении. В таких ситуациях Набиуллин «включал дипломата» и отвечал, мол, если уж вы настаиваете, пусть будет так, как вы хотите, но не спрашивайте с ме-

ня, когда придется переделывать! И этот последний аргумент чаще всего срабатывал.

«ВОЖДЬ» БЕЗ ВОЖДИЗМА

Недавно прочла в одной умной книге по психологии интересную мысль: есть два типа отношений в иерархии руководителя и служащих — это отношения подчинения и послушания. Так вот, утверждает автор, исходя из особенностей менталитета наших людей, подчинение для них весьма проблематично. Да, производственная дисциплина, да, субординация; но при этом, если люди вынуждены подчиняться человеку, явно «не дотягивающему» в плане профессиональных, деловых и моральных качеств, то есть имеет место нарушение принципа естественной иерархичности, люди всегда будут искать возможность морально компенсировать самим себе эту

де нашей беседы с ними складывался портрет классного специалиста, умелого организатора, демократичного руководителя, преданного своему делу и всецело заботящегося о своих сотрудниках.

Евгений Гузаев, и.о. главного конструктора:

— Когда Роберт Хабибулович пришел на «Сатурн», все его способности — технические, конструкторские, организаторские — раскрылись в полной мере. И потому очень трудно сейчас сказать, кем он был в первую очередь: «технарем» ли, координатором процесса, управленцем — да всем сразу! А еще мы поражаемся его выдержке и такту. Он мог абсолютно терпеливо, даже по несколько раз, объяснять сотруднику какой-то технический вопрос, подсказывать, что нужно сделать в конкретном случае. А ведь гораздо чаще встречаются начальники, которых дико раздражает непонятливость подчиненных. Конечно, и у него, бывало,

будут производственные затраты на ее изготовление, насколько сложным будет сам процесс изготовления и т.д. То есть смотрел на проект взглядом практика.

Роберт Хабибулович, безусловно, относился к типу демократичных руководителей, которые всячески поощряют инициативу и творческий поиск сотрудников, легко делегируют исполнителям полномочия, наделяют их ответственностью за целые направления работы. Брал ситуацию под личный контроль, вмешивался в ее разрешение он лишь в особо ответственных случаях, или когда возникали откровенно «провальные» моменты. Обычно он говорил каждому из нас: мол, если не приходишь ко мне с проблемой, значит, у тебя либо все хорошо, либо все плохо, ты все важное проглядел! Так и приучал к самостоятельности, учил нас принимать решения.

Вообще, к обучению персонала он относился со всей серьезностью. И очень настойчиво заставлял нас учиться. Отлынивать от учебы, сославшись на действительно катастрофическую нехватку времени, было невозможно, у Роберта Хабибуловича всегда были контраргументы: вот же научно-технические журналы, вот профильная конференция, форум, которые нельзя пропустить, — настаивал он. В последние годы заставил всех нас поступить в аспирантуру. В прошлом году пришел ко мне и велит: поступай в аспирантуру! Отвечаю: а мне оно надо? — Надо! — говорит. — Так ведь времени нет! — Найдешь! Иди учи! При этом сам Набиуллин не имел ученых степеней. Хотя с его-то жизненным и производственным опытом наверняка мог многих кабинетных теоретиков с учеными «корочками» за пояс заткнуть.

И при этом Роберт Хабибулович был очень доступен в общении. К нему можно было обратиться и с любым бытовым вопросом, в том числе попросить о помощи — если мог, он всегда помогал. К примеру, решить вопрос с детским садом для ребенка, или найти умельца, который качественно и недорого отремонтирует машину. Общаться с ним было легко.

Алексей Яблоков, главный специалист ГПА:

— Знаете, очень много интересных идей гибнет на корню просто потому, что их не поддерживают, даже не вникают в их суть. А Роберт Хабибулович их не просто поддерживал, он в них включался сам и заставлял тебя твою же идею доводить до детальной конкретики и пре-

ЛЮБУЮ ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРОБЛЕМУ НАБИУЛЛИН ВСЕГДА РАССМАТРИВАЛ В КОМПЛЕКСЕ. РАЗРАБАТЫВАЛ КОНСТРУКЦИЮ И ПРИ ЭТОМ СМОТРЕЛ, КАК ЭТО ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ БУДЕТ РАБОТАТЬ, ТУТ ЖЕ ОПРЕДЕЛЯЛ ДЛЯ СЕБЯ, КОГО ИМЕННО ИЗ СПЕЦИАЛИСТОВ ЛУЧШЕ ПОДКЛЮЧИТЬ К ВОПЛОЩЕНИЮ ИДЕИ, ПОСКОЛЬКУ ПОНИМАЛ, ЧТО В ОДИНОЧКУ ВСЕ ВОПРОСЫ НЕ РЕШИТЬ

вынужденную подчиненность неуважаемому начальнику. Его прилепчатая метким и хлестким прозвищем, которым будут называть его за глаза, с ним не поделится интересной идеей — он ведь может ее присвоить, все вопросы будут стараться решать через его голову. Но в то же время они будут охотно слушаться человека, достойного, по их мнению, уважения и доверия. И в этом случае глубоко служебные отношения в понимании коллектива замещаются почти что родственными, где любимый начальник воспринимается почти как отец родной.

Своего главного конструктора, по всему видно, в коллективе ОАО «Сатурн — Газовые турбины» уважали и любили. И потому — слушались, безусловно, признавая его именно моральное старшинство. Из рассказов его коллег и учеников в хо-

доходила «гиря до полу», случалось видеть его и очень жестким. При этом он умел снять напряжение в сложной ситуации, разгрузить ее с помощью шутки, анекдота.

Любую производственную проблему Набиуллин всегда рассматривал в комплексе. Разрабатывал конструкцию и при этом смотрел, как это технологически будет работать, тут же определял для себя, кого именно из специалистов лучше подключить к воплощению идеи, поскольку понимал, что в одиночку все вопросы не решить, и нисколько не страдал тщеславием, которое заставляет иных пытаться приписывать одному себе общие заслуги и успехи. Главным для него всегда были интересы дела, интересы предприятия. Берясь за очередную разработку, он всегда оценивал, какими

творять в жизнь. То есть инициатива в этом смысле была неминуемо «наказуема». Набиуллин любил повторять: вы должны знать больше, чем я, и уметь больше меня. Он и словом, и делом формировал сильную команду. Ведь в КБ работа творческая, и в ее процессе рождается много идей на много ходов вперед. И когда выносивший одну из таких идей специалист приходит к начальнику, который смотрит гораздо шире и дальше, чем он сам, и который поддерживает эту идею, — это дорогого стоит! Но при этом к Набиуллину было просто опасно идти с идеями «второй свежести» или прожектёрскими. В таких случаях он сразу называл вещи своими именами: вот это — плагиат, а это просто маниловщина.

А еще он никогда не позволял нам pochивать на лаврах после очередного успеха. Всегда говорил: ребята, а чем мы будем жить дальше? Чем будем себе на хлеб зарабатывать? И это при том, что очередной новый агрегат успешно продается и вроде бы можно на какое-то время расслабиться. Но этим, — говорил он, — будет кормиться завод. А вы, конструкторы! Документация-то уже есть! Давайте смотреть дальше! И в этом плане он был неиссякаемым источником идей и заваливал работой все службы — от менеджеров-коммерсантов до КБ. В будущее наш главный конструктор смотрел постоянно.

И это будущее он вместе со всем коллективом строил своими руками. Подчас в буквальном смысле. Как сейчас помню, когда мы были еще в составе ОАО «НПО «Сатурн» и переезжали на площади бывшего ВМЗ, где сейчас и располагаемся. Вечером, в конце рабочего дня, Роберт Хабибулович выходит с совещания от тогдашнего генерального директора «Сатурна» Юрия Васильевича Ласточкина и ставит всех нас перед фактом: к понедельнику необходимо переехать на новую площадку. А сегодня — пятница! Начали переезжать и сразу пришлось дружно взяться за благоустройство территории. И главный конструктор вместе со всеми вышел косить траву — она тогда здесь была едва ли не по пояс, убирать мусор. И на первых порах его личный пример действительно мобилизовал многих на работы по благоустройству.

Да, теперь уже такие традиции все реже называют пренебрежительно «совком» — по прошествии времени оценили их по достоинству. А особо «продвину-

тые» компании даже заплатили за это понимание большие деньги зарубежным коучам, обучающим наших управленцев мудреной науке тим-билдинга и корпоративной культуре. А ведь еще два десятка лет назад у нас почти любой мастер участка мог сам обучить этих коучей, как сочетать материальное и моральное стимулирование персонала, как сплотить коллектив общим делом, сформировать командный дух... Вот взять те же доски Почета — кстати, в здании заводского КБ эта доска висит на видном месте. На предприятии ежеквартально подводятся итоги соревнования, а по итогам года присваиваются звания «Инженер года», «Конструктор года». Главный конструктор придавал огромное значение этой традиции.

— К нему, бывало, придешь — получишь и нагоняй, и совет, и поддержку, и, главное, ясность во всех вопросах, — продолжает Алексей Яблоков, — Не было у нас тупиковых ситуаций, провисающих вопросов именно потому, что был Роберт Хабибулович Набиуллин, способный подвести черту под спорами в обсуждении и принять окончательное решение, за которое брал на себя всю полноту ответственности. И принятое по итогам обсуждения его решение было окончательным, от него уже не отступали, мы уже шли дальше по указанному ориентиру.

Салават Гаисин, заместитель начальника отдела:

— С Робертом Хабибуловичем я работал с 2001 года. И очень многому у него научился. Ко всему прочему, это был очень разносторонний человек: в нем органически сочетались качества «технаря», управленца, экономиста, и ему удавалось в работе совместить эти подходы. Тружеником Набиуллин был великим, и даже субботы часто проводил на рабочем месте, потому что считал, что его личное присутствие вдохновляет сотрудников на работу.

Роберт Хабибулович, как никто другой, умел помочь человеку даже доверительным разговором, поддержать морально. С ним можно было обсудить любые, в том числе житейские, проблемы, и к нему старались идти напрямую, минуя других начальников. Потому как знали: ему объяснишь ситуацию, и он обязательно поймет, что ты хочешь, и по возможности поможет. И от него выйдешь всегда с конкретным решением — да или нет. И если нет, то объяснит, почему.

Будучи широко эрудированным человеком, ценителем хорошей литературы — он отлично знал всю русскую классику, — наш главный конструктор мог поддержать любую беседу. И при этом был компанейским — но без панибратства, на корпоративах и других мероприятиях был отнюдь не свадебным генералом, очень любил шутить, необходимо подначить. Про таких говорят — душа коллектива. Главное — он создавал особую атмосферу в коллективе, формировал чувство команды.

Вот такой он был, главный конструктор Роберт Хабибулович Набиуллин. Большой души человек, настоящий профессионал и воистину современный руководитель. Вот только в одном он, увы, оказался несколько не современным: работая на износ, практически не следил за собственным здоровьем, не в пример многим его более молодым коллегам, аккуратно посещающим бассейны, корты и фитнес-центры. А Набиуллину и на природу лишней раз выбраться было некогда, хоть и имел домик в деревне. А когда случалось заболеть, больше двух дней не позволял себе сидеть дома и лечиться. В этом смысле он был человеком старой закалки. В августе этого года его не стало...

— Была у главного конструктора Роберта Набиуллина собственная конструкторская школа? Ученики, преемники, последователи, — спросила я у своих собеседников.

— Все наши конструкторы, все технические решения — это, собственно, и есть его школа, — ответили мне. — Но основное, конечно, это костяк КБ — примерно 30 человек, частично впитавшие его опыт. И даже та часть наших конструкторов, что разошлась по другим службам, подразделениям завода, на другие заводы, в т.ч. в других городах, все равно они остаются ее представителями — на уровне подходов к делу, отношения к нему и внутри коллектива, как носители корпоративной культуры, идеологии. У нас таких людей считают за счастье сманить и на другие предприятия, в том числе столичные. И то, что мы сейчас за год создаем два новых агрегата — это тоже его школа, благодаря тому, что мы ее прошли, имеем определенные наработки. И то, что с его уходом в нашем коллективе не произошло деморализации, паралича, все созданное им продолжает эффективно работать — это ведь тоже говорит о том, что мы усвоили его уроки. ■