

НАГОРЕ ПО СПИРАЛАТА

Консултантската дейност е първият частен бизнес на Лидия Шулева, изграден още преди да управлява една от най-големите в страната холдингови структури – „Албена инвест“, и да се впусне в политиката, към която тя се връща заредена с нова страст да развива коучинг услуга за топменеджъри

ОТ ЕЛЕОНОРА ТАРАНДОВА

Лидия Шулева се изкачва с асансьора от паркинга в подземния етаж до офиса на своята консултантска къща „Бизнес интелект“ и мята палтото си в ръцете на асистента в стил Миранда Прийстли от „Дяволът носи Прага“. Бившият вицепремиер и министър на икономиката влиза в стилната приемна и ми подава папка с кратко описание на своята нова работна страст - управленски коучинг, „чуждица без превод, за която дори шовинистично настроените французи не са могли да намерят подходящ аналог на собствения си език“. Сега тя се вълнува от тенденциите в съвременното развитие на бизнес средата и лидерите в икономиката и развива коучинг услуга за топменеджъри паралелно с основната дейност на компанията, свързана с консултиране на чуждестранни инвеститори, изготвяне на финансови анализи и извършване на реструктуриране.

Консултантската дейност е първият частен бизнес на Лидия Шулева, изграден много преди да се впусне в политиката: „Моята карьера е като път по спирала нагоре - завърта се и стига до начална точка, откъдето тръгва отново, но на по-високо ниво“. Водещо при нея е предизвикателството - да

управлява една от най-големите в страната холдингови структури – „Албена инвест“, да поеме министерския пост в правителството, сформирано от новосъздаденото движение НДСВ, да бъде наблюдател и член в европарламента и сега да наложи модерен интелектуален продукт като коучинга, една „скъпоплатена и дългосрочна услуга“.

Знанията и уменията са нейният „най-ценен капитал“, събиран още в края на 80-те като управляващ директор в „консултантска организация монополист“ в предоставянето на услуги за държавни предприятия. След промените през 1990 г. Лидия Шулева не чака масовите съкращения, а излиза на свободния пазар със собствена фирма за консултантски услуги, регистрирана като ЕТ. Екипът от десетина души юристи, инженери и икономисти ползва офис в едно мазе на ул. „Ангел Кънчев“, преди да се намери по-добро място. Целта е да се хване вълната с приватизацията на държавните предприятия, които масово изпитват нужда от помощ за изясняване на собствеността, изготвяне на правни анализи, оценка на активи и отразяване на силните инфлационни процеси. С авансовото плащане от първия клиент - за-

вод за дървообработка във Велинград, Шулева покрива разходите по командировките, защото друг начален капитал няма. Тя завършва първия курс за оценка на активи в България, воден от американски професор, тъй като никои местен лектор няма подходящи познания. Американският лиценз е признат и от Агенцията за приватизация и няколко души от курса, с нея включително, са поканени да станат обучаващи: „Трябваше да бъдат обучени много оценители, които в един момент оформиха голяма конкуренция и засилено предлагане на услугата. За мен вече не беше интересно да работя в това направление и реших да търся нова ниша“. Открива я в изготвяне на приватизационни проекти за държавните компании, обременени с множество ненужни активи и нерентабилни дейности, които се нуждаят от реструктуриране така, че да се получи максимално ефективна приватизация.

През 1994 г. дейността на „Бизнес интелект“ се разраства и фирмата намира място „сред водещите компании за приватизационни оценки и анализи“. Шулева има 50 души екип и големи клиенти в цялата страна начело с „Албена“ АД. Тя казва, че правният анализ на гружеството свързва над 110



**ЛИДИЯ ШУЛЕВА СЕ Е
ПОСВЕТИЛА НА КАУЗА
ЧРЕЗ КОУЧИНГА ДА
ПОМОГА НА МЛАДИТЕ
ХОРА В НАМИРАНЕ НА
ПЪТ В ЖВОТА И СМИСЪЛ
ДА ОСТАНАТ В СТРАНАТА**

акта за държавна собственост и заедно с цялата документация по отчуждаване на земите са събрани в няколко дебел тома. Проектът е направен така, че комплексът „Албена“ се приватизира, без да бъде раздробен подобно на останалите курорти по Черноморието.

Лидия Шулева се подготвя много сериозно и за нуждите на масовата приватизация - нещо съвършено непознато за България. Тя преминава специализиран курс в Гърция за обучение в управление на инвестиционни фондове и създаване и управление на портфейли, организиран от американски екипи. „Исках да се адаптирам бързо за новите условия и когато тръгна масовата приватизация и трябваше да се създават приватизационни фондове, аз и моят екип бяхме готови.“

Тя изготвя проспекта на приватизационен фонд „Албена инвест“ за набране на капитал чрез бонови книжки, след което се заема и с прилагане на цялата маркетингова и рекламна стратегия.

„С „Албена“ ни провървя. Благодарение на тази стратегия обиколехме цялата страна и създадохме един от най-големите фондове в страната със 110 хил. акционери“, казва Шулева. След тази успешна акция тя получава покана да поеме поста изпълнителен директор на фонда. Привлечена от мащаба на новите хоризонти, тя се изправя пред дилема дали да остане в собствената си компания, „утвърдена между най-добрите в своята сфера“, или да направи трансформация към корпоративния свят, където ще работи на заплата: „Беше много трудно решение и дълго се колебах. По някакъв начин чувствах фонда като нещо създадено с мое участие. Знаех, че ако не успеем на втория етап - участие в търгове и купуване на подходящи предприятия, и не се постигне най-добрият начин на управлението им, положените усилия може да се окажат напразни“.

Като първа стъпка изготвя стратегията за попълване на портфейла на фонда, който изкупува пълния пакет акции на „Албена“ АД, предложен за масова приватизация, и акции от още 86 предприя-



„МОЯТА КАРИЕРА Е КАТО ПЪТ ПО СПИРАЛА НАГОРЕ - ЗАВЪРТА СЕ И СТИГА ДО НАЧАЛНА ТОЧКА, ОТКЪДЕТО ТРЪГВА ОТНОВО, НО НА ПО-ВИСОКО НИВО.“

тия и компании, свързани с туристическия бизнес. Тя се шегува, че си е представяла как ще управлява акции, а се налага да управлява „дърводелци“, защото във фонда влизат и мебелни предприятия.

В крайна сметка се получава „доста добър пул от акции с миноритарни пакети“, които се реализират още при старта на Българската фондова борса. Средствата от боновите книжки, осребрени вече в реални пари, помагат за развитието и реструктурирането на предприятията във фонда, преобразуван по-късно в холдинг. През целия този „нов и труден процес“ Шулева съжалява само за едно - че се е поддала на натиска на ръко-

водството на холдинга да задържи продажбите на някои от акциите в изчакване на още по-високи цени: „При старта на БФБ имаше много голямо търсене на акции, особено от чуждестранни инвеститори. Ние бяхме договорили миноритарни пакети на много високи цени, но знаете, че пазарите са много динамични и така както вървяха нагоре и реализирахме много добри сделки на борсата, в един момент удари най-напред руската криза, след това азиатската и не можяхме да реализираме всички договорени пакети. Понякога има едно увлечение на хората, които не са специалисти, да смятат, че нещата винаги ще вървят нагоре, а ис-



торията, особено в последните години, показва, че това не е така.”

През следващите пет години се извършва реструктуриране и оздравяване на 24 „бивши социалистически предприятия“, останали в холдинга след консолидацията на пакетите между самите приватизационни фондове. Те трябва да бъдат накарани да работят в пазарни условия при свършено друг тип икономика. Налага се Шулева да съкращава много работници и да променя продуктови гаму.

„Беше изключително динамичен и интересен период на стабилизиране на предприятията от различни сектори. Работех с много добър екип и създавахме правила за отчетност и контрол.”

Тя лансира идея за продажба на част от предприятията, които не се вписват в общата посока на развитие, а средствата инвестира в нови области, само че ръководството на холдинга няма такава

намерение. При този отпор да се направят стратегически и качествени промени тя губи желание да остане „в рамките на постигнатото“. Работата вече не я увлечавя и търси други възможности за развитието.

Публичните ѝ изяви като председател на Асоциацията на индустриалния капитал и рател за налагане на правилата в капиталовия пазар привличат вниманието на представители от НДСВ. Те ѝ отправят поканата да се включи като експерт в изготвянето на предизборната платформа с идеи за икономическо развитие и подобряване на бизнес климата в страната, без да се ангажира с партийна принадлежност.

През лятото на 2001 г. НДСВ печели изборите и Лидия Шулева е поканена на среща с министър-председателя Симеон Сакскобургготски във Врана: „Той искаше да чуе моето мнение по въпроси, свързани с проблемите в икономиката на страната. Царят смяташе, че най-тежкият проблем е безработицата, която тогава стигна исторически най-висока точка от 19.7% със 780 хил. безработни. Попита ме какво може да се направи по този въпрос, какво мисля аз като човек от бизнеса.“

След още две срещи Симеон Сакскобургготски я кани да стане министър на труда и социалната политика. По негово мнение „там трябва да влезе човек от бизнеса, свързан с работодателите“, а не синдикалисти. Шулева споделя, че решението на този проблем е в създаване на работни места, а не в плащане на социалните помощи: „Беше още едно трудно решение в моя живот, защото от политика никога не съм се интересувала и не съм имала афинитет за занимания с чисто политическа работа. Парадоксалното беше, че сега трябва да се занимавам с осигуряване на работни места, докато преди това няколко години поред съм съкращавала. За мен обаче това беше възможност за управление с много по-голям мащаб, особено и като вицепремиер, наблюдаващ няколко други сектора.”

В министерството, популярно повече като „синдикалното минис-

терство”, тя е приета като „чужд елемент, гледан под лупа”. Неин приоритет е да се заеме с административни реформи на „социалистически структури като Служба за заетост и Служба за социално подпомагане”, в които началникът се назначава от министерството, а служителите - от кмета, част от бюджета се осигурява пряко от министерството, а друга от общината. „Можете да си представите в една такава структура кой на кого трябва да докладва, кой на кого е подчинен и кой когото ще слуша и как ще се реализират определени политики. Нищо чудно, че социално слабите не бяха получавали помощи от месеци, а безработните не си бяха получили обезщетенията“, казва Лидия Шулева. Тя прилага новия Закон за държавната администрация, който НДСВ създава „по европейски образец, с йерархична структура и собствен бюджет“ и създава „нормални агенции за заетост и социално подпомагане”. За две години безработицата е свалена с близо 9 процентни пункта до 350 хил., а програмата „От социални помощи към заетост” осигурява заетост на над 100 хил. дългосрочно безработни.

Успешните реформи носят на Лидия Шулева световна награда на ООН за „принос в достигане на целите на хилядолетието за развитие“, връчена на официална церемония в централата на организацията в Ню Йорк. Високото отличие се връчва всяка година на пет личности от всеки континент, посветили значителна част от дейността си за решаване на най-острите социални проблеми, какъвто е социалната изолация на дългосрочно безработните в България. „Много се гордея с тази награда, защото показва, че усилията са оценени на световно ниво, което е успех за държавата. Те споделиха, че по принцип не номинират политици и за първи път правят изключение“, казва Лидия Шулева. По това време става смяна на кабинета и тя вече е министър на икономиката, който стартира „много полезни проекти, част от които действат до днес“.

Предпочита да прескочи тема-

та за излизането ѝ от кабинета. През 2007 г. тя напуска НДСВ заедно с още 15 депутати и създава парламентарна група „Българска нова демокрация“, а след изборите за евродепутати става наблюдател и после член на Европейския парламент. След още година-две интересът ѝ към политиката се изчерпва - не е работата, която я вдъхновява, и без много сантименти приключва с този етап от живота си.

Връщането ѝ към консултантската дейност дава нов тласък на нейната компания „Бизнес интелект“, която е запазила дейност, но работи с малък обем. Тя вече разполага с много по-широк кръг от контакти и опит. Този път усилията са насочени към работа с чуждестранни инвеститори, които търсят консултации за реализация на проекти в България и срещат трудности с адаптирането в българска среда. Неприятното е, че периодът съвпадна с кризата и спада на чуждестранните инвестиции, но пък се отваря ниша, свързана с реструктуриране на много от предприятията, разраснали се много по време на бума. Така опитът от миналото се оказва много полезен в реструктурирането, свързани с последиците от кризата.

Консултантският бизнес си върви, но Шулева постоянно търси нещо ново, по-интересно: „Чоплеше ме отвътре да открива нови хоризонти и неща, които не съм правила. Никога не ме е било страх да правя нещо ново и смятам, че трябва да се движим изпреварващо.“ В този ред на мисли тя вмъква примери за успешни практики, които лично е извършила за първи път в България: „първите сливания и придобивания, първата корпоративна облигация или обратно изкупуване на акции и други операции, които изглеждат съвсем нормално, но за времето са свършено непознати“.

След много проучвания и анализи на тенденциите в съвременното развитие на бизнес средата тя стига до извода, че светът върви към инвестиции в талантливи хора с потенциал. За нея най-подходящата специализация по лидерство е в Harvard Kennedy School, „най-доброто място за знания за това къде е

светът и накъде върви“. Там избира курс за най-новите тенденции в съвременното мислене и развитие в бизнеса с инвестиции в хора, посещаван главно от изпълнителни директори от Световната банка и МВФ, които „също дават своя принос в отваряне на кръгозора и мирогледа“.

Записва и втората специализация по управленски коучинг в институт в Санта Барбара, Калифорния, където придобива техника и методология „как се случват инвестициите в хора, как се стига до развитието на лидерски качества, как хората могат да се стимулират да мислят отворено за нови идеи и стратегии и как се разширява и развива техният потенциал“.

Според Шулева развитието в бъдеще време ще бъде в разширяване на потенциала на човешкия капитал: „Човек използва само 10-12% от потенциала си и има огромно поле за инвестиция в човешки капитал и развитие на човешки капитал. Поради тази причина водещите уни-

своя стил на управление губи ценни членове от екипа, с изпълнителен директор с голям потенциал, който има проблеми с делегиране на отговорности и в резултат не работи на нивото, което компанията изисква, и т.н. Чрез коучинг услугата те имат възможност да обсъдят своите проблеми в конфиденциална обстановка с някой, който е независим от компанията, и да генерират свои собствени решения и планове за действие в бизнеса.

Шулева казва, че ѝ е по-лесно да работи с чужди компании в България, защото те познават ефекта от коучинга и са отворени да приемат услугата. С българските компании е по-трудно, тъй като нямат осъзната необходимост: „Много често хората са склонни да платят някой наготово да им каже какво да направят, отколкото да работят с човек, който да ги подкрепя сами да намират своите решения и да развият собствените си потенциал и умения.“

„ХОРАТА СА ГОТОВИ ДА ПЛАТЯТ ДА ИМ СЕ КАЖЕ КАКВО ДА НАПРАВЯТ, ОТКОЛКОТО ДА ПОЛУЧАТ ПОДКРЕПА САМИ ДА НАМИРАТ СВОИТЕ РЕШЕНИЯ.“

верситети създават различни методологии и подходи за реализация и коучингът е едно от тях.“

Нейни клиенти стават директори и висши служители от големи чуждестранни и български компании в най-функционалните области на икономиката - финанси, ритейл, здравеопазване, туризъм и производство, изправени пред ситуации, „които не могат да бъдат решени чрез курс на обучение или добронамерени съвети какво да се направи“. Шулева не може да назове компанията, тъй като, както адвокатите и лекарите, е задължена да спазва конфиденциалност. Затова подбира няколко примера с описания на клиенти и техните проблеми - търговски директор на национална хотелска верига, който иска да подобри отношенията си с изпълнителния директор, със старши финансов мениджър на компания, който в резултат на

Коучинг услугата за нея е „персонално предизвикателство“. Отдава ѝ много голямо значение, защото вижда „много добър ефект“. Лидия Шулева се е посветила на кауза чрез коучинга да помогне на младите хора в намирането на път в живота и смисъл да останат в страната. Според нея младежите не обичат да бъдат поучавани, но често имат затруднения да решат какво искат и по какъв начин да го направят, и затова избират път навън, като смятат, че ще получат по-добра реализация, без да знаят точно какво искат. Тя казва, че в Англия работят фондации, които подкрепят младите хора с ваучери за коучинг услуга, защото смятат, че може да им е полезна да определят целта си и пътя за реализация. Програмата е стартирана от бизнеса, подкрепена от общината и държавата и „този модел може да заработи в България“.