

УДК 334.012.32:37(100)(036)  
ББК 65.29я2  
К74

Перевел с английского  
*Б. С. Пинскер*

**Крейнер Стьюарт, Дирлов Дез**  
**К74** Планета MBA. Бизнес-школы: взгляд изнутри / Пер. с англ. —  
М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003. — 256 с.  
ISBN 5-901028-58-9

Созданная Стьюартом Крейнером и Дезом Дирловом книга «Планета MBA. Бизнес-школы: взгляд изнутри» стоит особняком среди множества изданий, посвященных популярной программе подготовки руководителей бизнеса. В основе ее — опыт сотен студентов программы MBA. В книге обсуждаются мотивы выбора образования по программе MBA и приводятся доводы ее сторонников и противников. Большое внимание авторы уделяют критериям выбора бизнес-школ, описывают все трудности, связанные с поступлением, учебой и поиском работы. Последняя глава посвящена 20 ведущим бизнес-школам мира. В «паспорт» школы включены адрес, профессорско-преподавательский состав, число принимаемых студентов, их средний возраст, примерная стоимость обучения, национальный состав слушателей и начальная заработная плата выпускника данной школы.

«Планета MBA» предназначена для предпринимателей, менеджеров и студентов, мечтающих о блестящей карьере или о смене сферы деятельности, стремящихся к высоким заработкам или работе за рубежом, для всех, кого, несмотря на различия в происхождении, образовании и социальном положении, объединяет желание войти в ряды руководителей-лидеров.

**УДК 334.012.32:37(100)(036)**  
**ББК 65.29я2**

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

ISBN 5-901028-58-9 (рус.)  
ISBN 0273650181 (англ.)

© Pearson Education Limited 2001  
This translation of MBA Planet,  
First Edition is published by the arrangement  
with Pearson Education Limited.  
© ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод  
на рус. яз., оформление, 2003

## Содержание

<i>От авторов</i> .....	VII
<i>Введение</i> .....	1
<b>Глава 1. ЗАЧЕМ НУЖНА СТЕПЕНЬ MBA?</b> .....	7
<b>Глава 2. В КАКУЮ БИЗНЕС-ШКОЛУ?</b> .....	27
<b>Глава 3. ПОСТУПЛЕНИЕ</b> .....	43
<b>Глава 4. УПАКОВЫВАЕМСЯ</b> .....	61
<b>Глава 5. УЧЕБА</b> .....	73
<b>Глава 6. ВНЕКЛАССНАЯ ЖИЗНЬ</b> .....	97
<b>Глава 7. ПОИСК РАБОТЫ</b> .....	109
<b>Глава 8. ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ДИПЛОМА</b> .....	125
<b>Глава 9. ПЛАНЕТА MBA</b> .....	135
Asian Institute of Management, AIM (Азиатский институт управления) .....	136
The Anderson School — UCLA (Школа Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе) .....	140
Chicago Graduate School of Business — Chicago University (Чикагская высшая школа бизнеса при Чикагском университете) .....	144
Columbia Business School (Колумбийская школа бизнеса) .....	149
Darden School of Business — University of Virginia (Дарденская школа бизнеса при Университете Вирджинии) .....	153
Fuqua School of Business — Duke University (Школа бизнеса Фукуа при Университете Дьюка) .....	157
Haas School of Business — University of California at Berkeley (Школа бизнеса Хааса при Калифорнийском университете в Беркли) .....	161
Harvard Business School (Гарвардская школа бизнеса) .....	165
IESE .....	171

## VI Содержание

---

International Institute for Management Development, IMD (Международный институт развития менеджмента) .....	176
INSEAD .....	180
Richard Ivey School of Business — University of Western Ontario (Школа бизнеса Ричарда Айви при Университете Западного Онтарио) .....	186
Johnson Graduate School of Management — Cornell (Высшая школа управления Джонсона при Корнеллском университете) .....	189
J. L. Kellogg Graduate School of Management — Northwestern University (Высшая школа управления Д. Л. Келлогга при Северо-Западном университете) .....	191
The Kenan—Flagler Business School — University of North Carolina (Школа бизнеса Кенана—Флаглера при Университете Северной Каролины) .....	195
London Business School (Лондонская школа бизнеса) .....	199
University of Michigan Business School (Школа бизнеса Мичиганского университета) .....	204
MIT Sloan School of Management — Massachusetts Institute of Technology (Школа управления Слоуна при Массачусетском технологическом институте) .....	208
Owen Graduate School of Management — Vanderbilt University (Высшая школа управления Оуэна при Университете Вандербилта) .....	212
SDA Bocconi (SDA Боккони) .....	217
Stanford Graduate School of Business — Stanford University (Станфордская высшая школа бизнеса при Станфордском университете) .....	220
Stern School of Business — New York University (Школа бизнеса Стерна при Нью-Йоркском университете) .....	224
Tuck School of Business — Dartmouth (Школа бизнеса Така при Дартмутском колледже) .....	228
The Wharton School — University of Pennsylvania (Уортонская школа при Университете Пенсильвании) .....	232
Yale School of Management (Йельская школа управления) .....	236
<i>Предметно-тематический указатель</i> .....	239
<i>Указатель имен</i> .....	241
<i>Указатель компаний и организаций</i> .....	244
<i>Указатель учебных заведений</i> .....	246

## От авторов

Идея этой книги родилась в щедрой на выдумки голове Ричарда Стагга из издательства Financial Times/Prentice Hall.

В сборе материалов для книги нам очень помог Стивен Кумбер, который на сегодняшний день знаком с большим числом студентов МВА, чем кто-либо еще на этой планете.

Джорджина Питерз, наша коллега из Suntop Media, была неутомимым источником дельной критики и плодотворных придирок.

Мы не смогли бы написать эту книгу без активной помощи служащих, студентов и выпускников бизнес-школ. Всех перечислить мы не в состоянии, но вот имена тех, кому мы особенно признательны: Сауд Аббаси, Зейн Адам, Майк Аллен, Джеймс Антунес, Роберто Арана, Вики Аркос, Энди Арендз, Эрик Бармак, Раджеш Бхатъя, Сьюзи Блок, Джефф Боукан, Лорен Ванесса Бак, Алисия Байуотер, Кристофер Г. Ченг, Крестос Констинидис, Нолан Эмпальмадо, Рэм Фиш, Роджер Фортюон, Джоуз Гарса, Элизабет Голлучио, Тим Гордон, Эмили Гранада, Эндрю Гринстед, Эрик Хаппел, Дан Харрис, Кейти Харт, Шеннон Хобейкер, Марк Хикен, Дженифер Гимельфарб, Эйприл Хинкст, Мегуми Икеда, Брайан Джаффе, Брайан Ярошевски, Майкл Джосс, Илко де Йонг, Вирджиния М. Джастич, Субраманиам Картик, Маршалл Кинг, Джон Кинзи, Дженифер Лемминг, Ану Маннар, Марк Макдоналд, Амита Мехра, Тони Микеле, Джоу Митчелл, Мари Е. Мерфи, Чарльз Нейлор, Джули Нинон, Марк Перманн, Мишел Е. Превайт, Питер О'Брайен, Карен Рой, Алексис Розман, Эстер Шуллер, Эммануэль Скала, Кирилл Славин, Стивен Соу, Дейвид Сокс, Нэнси Спектор, Энн Тереса Стивенз, Сарита Толуор, Эрин Тул, Нестор Торре, Марк Андервуд, Роберт Уйя, Мишел А. Вит, Кристобал фон Уолстром, Адам Уэллман, Пэт Уилбурн, Шейн Лилли Уилсон, Лиз Зейл.

Мы будем рады замечаниям других студентов МВА — это поможет нам готовить будущие переиздания этой книги. Присылайте комментарии по адресу: [www.mbaplanet.com](http://www.mbaplanet.com).

Гарвардская бизнес-школа не допускает журналистов и/или съемочные группы на территорию кампуса, в учебные и жилые помещения. Любой желающий поговорить с репортерами должен назначать встречи вне студенческого городка и с полной ответственностью понимать, что, давая интервью, он не выражает официальное мнение представителей программ обучения школы.

*Правила Гарвардской бизнес-школы*

## Введение

*Не принимайте все это слишком близко к сердцу. Так уж устроены бизнес-школы: поступив туда, чувствуешь себя избранником судьбы, во время учебы мучаешься неуверенностью в своих силах, а окончив курс, начинаешь верить в собственное превосходство. Эта круговерть повторяется каждые два года независимо от того, участвуешь ты в процессе или нет.*

Чикагский студент

Многое сказано и написано о дипломе мастера делового администрирования (Master of Business Administration — MBA). Его называют «профсоюзным билетом» руководителей корпораций и «лучшим в мире механизмом карьерного роста». Собирая материалы для книги, мы постоянно слышали от деканов лучших бизнес-школ эти и подобные высокопарные выражения. Деканы, естественно, привыкли разглагольствовать об MBA в общем, выделяя при этом оригинальность собственного подхода. Это их работа. И они, пожалуй, правы. MBA — это и в самом деле замечательная ученая степень.

Деловой мир обожает диплом MBA, прямо-таки слюной исходит. К «золотым» выпускникам лучших бизнес-школ относятся, как к драгоценным призам: ведущие консалтинговые компании обхаживают их, заманивают к себе, воюют за них. Богатейшие инвестиционные банки выплачивают им щедрые подъемные при подписании трудового контракта. В предвидимом будущем, если не будет серьезного экономического кризиса, эта ситуация сохранится. Популярный образ обладателей диплома MBA — одаренные молодые мужчины и женщины, под завязку набитые знаниями, покидают университетские городки, чтобы занять влиятельные посты в бизнесе.

Получается, что степень MBA — это волшебная вещь, замечательный способ улучшить долгосрочные перспективы своей карьеры. Она облегчает поиск привлекательной работы, расширяет возможности получения высоких заработков, обеспечивает вхождение в ряды руководителей бизнеса и условия для смены рода деятельности, создает основу для овладения новейшими теориями и методами бизнеса. Степень MBA может стать трамплином для тех, кто намеревается создать собственный или возглавить семейный бизнес. Венчурные капиталисты тоже уважают MBA. Для них растущей проблемой является нехватка предпринимателей, обладающих основательным пониманием принципов руководства и развития бизнеса. Бизнес-школы предлагают эти знания в готовом виде — на тарелочке. Иными словами, диплом MBA — это очень полезный документ.

### Лото Байлински

**А** где еще вы можете услышать, например, о лото Байлински? Студенты школы Кенана—Флаглера (Kenan—Flagler Business School) выбрали лекции и семинары профессора Джозефа Байлински в качестве арены коллективной игры. Его курс бухгалтерского учета входит в состав обязательных дисциплин первого года обучения. Занятия длятся по 90 минут, и это время студенты выделили для своеобразного лото. Всем известно, что каждый из студентов по крайней мере однажды будет поднят с места вопросом. По словам этих изобретательных молодых людей: «...покупаешь за один доллар карточку лото с четырьмя именами. Как только кого-нибудь вызывают отвечать, ты его имя вычеркиваешь. Когда вся карточка заполнена, ты должен поднять руку, чтобы тебя вызвали, и что-нибудь ляпнуть. Например, что-то в этом роде: „Профессор Байлински, почему у бухгалтеров лоснящиеся зады?“. (Это одна из самых популярных фраз.) Победитель получает призовой фонд — примерно 25 долларов на одно занятие». Что говорят о самом Байлински?

*Он злой, раздражительный, грубый, назойливый сукин сын, но большинство студентов его любят, потому что он потрясающий учитель и у него не бывает любимчиков, а на экзаменах он честен и справедлив.*

Но MBA — нечто большее, чем просто диплом и целая гора знаний. Это уникальный жизненный опыт — настоящие «американские горки», которыми грех не воспользоваться. Просматривая полки книг, посвященных MBA, мы обнаружили множество справочников, указателей и тому подобных ценных изданий, содержащих рекомендации о выборе подходящей учебной программы, подготовке к вступительному экзамену GMAT (Graduate Management Admissions Test) и поиске работы. Многие из них написаны признанными авторитетами в соответствующих областях и содержат цитаты из высказываний деканов бизнес-школ, агентов по найму от ведущих компаний и даже отдельных студентов. Но ни в одном из этих томов мы не нашли описание впечатлений учащихся от самой программы MBA. Ни один автор не поинтересовался у студентов, каково им было поступать, как давалась учеба, какие возникали трудности и что они могут посоветовать будущим абитуриентам. Никто не задал вопросов, есть ли у них свободное время и как они его проводят, как общаются, не спросил о других сторонах жизни в бизнес-школах, которая состоит не только из всевозможных трудностей, но и — да, из всевозможных житейских радостей. Мы решили восполнить этот пробел.

### Планета MBA: черное и белое

Мы задумали написать правдивое руководство для студентов программы MBA, снабдить их путеводителем, который помог бы им не только выжить, но и преуспеть в суровой и напряженной атмосфере бизнес-школ.

## Образцы для подражания

Со временем герои, которым мечтают подражать студенты MBA, меняются. Школа Фукуа при Университете Дьюка (Fuqua School of Business at Duke University) — одна из немногих бизнес-школ, отслеживающих динамику ролевых образцов, которые служат ориентирами для ее студентов. В 1987 году, когда здесь впервые был проведен опрос, самым популярным деятелем оказался Майкл Милкен, король «мусорных» облигаций, а его компания Drexel, Burnham, Lambert считалась лучшей в мире. Потом Милкена посадили в тюрьму, где он отбыл положенный срок. Его новая компания Knowledge Universe активно работает на ниве образования.

В последние шесть лет самой популярной личностью стал Билл Гейтс (его жена Мелинда училась в Университете Дьюка), а лучшей компанией в мире считается Microsoft.

Нас интересовало, что на самом деле думают студенты о своей жизни: какие курсы хороши, а какие — ничего не стоят, к кому из профессоров они относятся с уважением, а кого считают никчемными.

Мы хотели понять их подход к учебе: какие предметы они игнорируют, как выкручиваются, когда не готовы к занятиям. Нас интересовало, как они умудряются совмещать учебу с личной жизнью и развлечениями, как им удается поддерживать старую дружбу и отношения в тот период, когда они заводят новых друзей.

Короче говоря, мы спрашивали обо всем, связанном с программой MBA, от начала и до конца: как люди выбирают школу, как они сдают GMAT, как справляются с подготовкой и сдачей вступительных документов. Но и это не все. Нам хотелось узнать, чего ждут от бизнес-школ современные студенты, на что они рассчитывают и о чем мечтают. Как улаживают свои дела перед переездом в бизнес-школу. Как им удастся приспособиться к новой жизни в первом семестре обучения. Как у них выстраиваются отношения с другими студентами. Как они подыскивают работу. И прежде всего — что они хотели бы посоветовать тем, кто еще только подумывает о поступлении в бизнес-школу.

Некоторые их высказывания подтверждают популярное представление о программе MBA, другие — нет. Одни отзываются о школе и коллегах с восторгом. «Еще до начала учебы мне казалось, что это будет настоящий ад, вроде „мне некогда будет позвонить домой“, „у меня не будет времени, чтобы как следует поесть“. Оказалось, что ничего подобного. С деньгами, конечно, напряженно, но я завел замечательных друзей, изучаю очень интересные предметы, и у меня будет возможность самому распорядиться своей жизнью», — говорит студент Йельской школы менеджмента (Yale School of Management). «Чикаго — это своеобразное место для необычных людей. Мне здесь очень интересно, и я нашел отличных приятелей», — говорит студент Чикагской школы бизнеса (Chicago Graduate School of Business). Другие высказываются весьма язвительно. «Все разговоры о трудно-

стях учебы — это просто шутка, — делится с нами студент школы Келлогга (Kellogg Graduate School of Management). — У меня возникли серьезные сомнения в качестве образования, получаемого в американских средних школах и университетах». Вот что говорит студент школы Стерна (Stern Business School) о своих товарищах: «Я разочаровался в сокурсниках. К моему ужасу, многим из них недостает ума и стремления учиться».

Жестокие слова. Но все сказанное — часть ожидающей вас жизни. И если вы примеряетесь к поступлению в бизнес-школу, вам полезно кое-что узнать заранее.

## Кого мы опрашивали?

Мы действовали избирательно, обращаясь с вопросами только к студентам самых известных школ, к тем, кто составляет элиту программы МВА, ее самым ярким представителям. Мы разговаривали с ними в университетских городках и за их пределами, рассылали множество писем по электронной почте и всячески пытались проникнуть за стены лучших бизнес-школ. Иногда это было интересно, порой раздражало, утомляло, восхищало, унижало — словом, отнимало уйму сил. Оказалось, что «среднего» студента МВА, о котором нам годами рассказывали, не существует в природе. Студенты программы МВА — далеко не клоны, а, напротив, чрезвычайно разноликая компания. И это правильно! Будущие лидеры бизнеса должны представлять широкий срез современного общества.

Бизнес-школам угрожает соблазн чрезмерной стандартизации. Они набирают одаренных молодых людей и пытаются подогнать их под некий шаблон, увенчанный эмблемой школы. Выработанный ими педагогический образ слишком многое определяет в политике учебных заведений. Они настолько ослеплены стремлением немного поднять свой рейтинг, что не всегда используют возможность кое-чему поучиться у своих клиентов. Им нравится вселять в потенциальных студентов чувство трепета перед своей непогрешимостью. Прочтите еще раз эпиграф — получив приглашение учиться в школе, студенты должны чувствовать свою избранность. Мы относимся к этой же ситуации иначе. Здесь просматриваются явные симбиотические отношения. Без одаренных студентов лучшая бизнес-школа ничем не будет отличаться от захудалой. Высшие школы выживают только за счет того, что к ним притягиваются самые яркие и одаренные. Именно их точку зрения, особенно нам интересную, мы и исследовали.

Идея заключалась в том, чтобы вообще не обращаться к администраторам, а говорить напрямую с теми, кто на самом деле все знает, — со студентами. В конце концов, именно они являются клиентами. Некоторым бизнес-школам наша затея показалась подозрительной. Оттуда посыпались возмущенные письма с требованием не вторгаться в частную жизнь их студентов. Встревоженные учащиеся обращались к ним с жалобами и показывали наши вопросы. По крайней мере, так утверждали школьные администраторы. Мы вежливо разъясняли, что и зачем делаем, говорили, что хотим напрямую общаться с их студентами и получать информацию,

не прошедшую административную цензуру. И это нам удалось. Многие и так не могли нахвалиться своими школами. Другие были скептичнее. Некоторые восприняли нашу затею с насмешливым недоумением. Мы объясняли свои намерения и просили их о сотрудничестве, обещая им полную анонимность, и сдержали это обещание.

Многим из тех, чьи высказывания легли в основу этой книги, еще предстоит доучиваться, поэтому их имена не указаны. Сохранена также анонимность выпускников, попросивших нас об этом. В иных случаях мы действовали по собственному усмотрению, руководствуясь тем, что лучше проявить излишнюю осторожность и не рисковать спокойствием или карьерой человека, доверившего нам свои мысли. Защита репутации школ не входила в наши цели.

Книга «Планета МВА» исследует картину жизни бизнес-школ, как она воспринимается их студентами. Вы не найдете в ней исчерпывающей информации обо всех бизнес-школах мира — таких изданий уже предостаточно. Книга не претендует и на то, чтобы быть последним словом в исследовании феномена МВА. Это моментальная фотография взглядов сегодняшних студентов и путевая карта для студентов завтрашнего дня.

Мы признательны отставным и действующим служащим бизнес-школ, начиная с деканов, которые помогали нам в проведении исследования. Но в первую очередь мы хотим поблагодарить студентов, сумевших выкроить в своем напряженном графике время для общения с нами и сделавших возможным создание этой книги. Безо всяких разговоров должно быть понятно, что ответственность за все недостатки этого издания лежит только на нас. Мы надеемся со временем превратить «Планету МВА» в полномасштабный справочник, которым смогут пользоваться все потенциальные студенты бизнес-школ. Реализация этого замысла зависит от того, будут ли последующие поколения студентов так же любезно снабжать нас информацией. Если вам кажется, что это стоящая затея, мы будем благодарны за помощь.

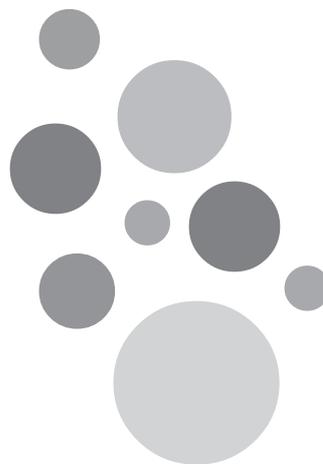
У вас есть возможность посетить «Планету МВА» по адресу [www.mbaplanet.com](http://www.mbaplanet.com), где вы получите совет или поделитесь своим опытом с нами и будущими поколениями студентов.

[www.mbaplanet.com](http://www.mbaplanet.com)  
*Стьюарт Крейнер и Дез Дирлов*  
Август 2000

# Зачем нужна степень MBA?

*Степень MBA — самый изумительный из когда-либо изобретенных механизмов карьерного роста. Бизнес-школы обеспечивают великолепные стартовые возможности самым разным людям. Если вы сумеете взять то, что предлагают эти школы, перед вами откроются сказочные перспективы. Для 25–30-летних это замечательный способ переменить всю свою жизнь, и мало что может в этом отношении сравниться с бизнес-школами.*

Пол Дейнос,  
декан школы бизнеса Така  
при Дартмутском колледже  
(Tuck School of Business at Dartmouth College)



## Магия МВА

Итак, вы окончательно решили пройти курс МВА? Хотите бросить хорошую работу и регулярное жалование ради того, чтобы упереться лбом в груды книг, причем без всяких гарантий приличной работы в финале? Торопитесь поломать свою жизнь ради другого места, может быть, на краю света, без малейшего представления о том, что именно вас ждет? Готовы рискнуть тем, что утратите контакт с семьей и друзьями, и пойти на то, чтобы подвергнуть суровому испытанию на прочность отношения с самыми близкими и дорогими, оказаться в компании людей, которые, возможно, вам и не понравятся? Отказываетесь от размеренного труда с понедельника по пятницу ради напряженных занятий по семь дней в неделю? Вознамерились покинуть мир знакомый и привычный ради неясных перспектив занятий, заданий и экзаменов? Собрались вернуться в школьные годы? Что еще хуже, стремитесь влезть ради этого по уши в долги, а потом многие годы расплачиваться за ссуду на обучение?

Вас ведь никто не заставляет. Это ваше личное решение. Хорошо ли оно продумано? Это серьезный шаг, особенно в таком возрасте. Только-только начали становиться на ноги и теперь хотите одним движением перечеркнуть все достигнутое? Вы уверены, что готовы к этому? Не сердитесь, это только для определенности. Если вы окончательно определились, то можете рассчитывать на помощь. Многие уже прошли по дороге, открывающейся перед вами. Они подтвердят вам, что освоение программы МВА схоже с американскими горками. Что-то идет легко, что-то — не очень. Что-то занимает уйму времени, а что-то получается быстро. Задача этой книги — верно вас настроить. Считайте ее своим персональным путеводителем по пересеченной местности, который поможет вам выжить и достичь успеха в бизнес-школе. Можете представлять нашу книгу своим другом — настоящей опорой в жизни, да чем угодно. Но на самом деле это амальгама из мыслей, пояснений, подсказок, предостережений и советов от тех, кто уже завершил курс МВА. Им нет смысла дурачить вас. Почему бы не выслушать их — они готовы поделиться с вами многим. Возможно, это сэкономит вам время и силы. С окончанием каменного века изобретение колеса вышло из моды.

Начнем с материальной стороны дела. Ни один университетский диплом не может сравниться со степенью мастера делового администрирования. Она — самое признанное в мире подтверждение ваших профессиональных качеств. Для тех, кто мечтает сделать управленческую карьеру, ничего лучшего не придумано. Никакое другое свидетельство об образовании не имеет таких достоинств, такой привлекательности, не окружено такими мифами. Если вас интересует карьерный рост, возможность менять рабочие места или просто зарабатывать много денег, то вам нужен именно курс МВА.

Возникнув в начале прошлого века, программа МВА является самой быстро растущей системой постуниверситетского обучения. Ее привлекательность не знает национальных границ. В Великобритании, например,

число студентов, получающих степень MBA, за короткий срок выросло вчетверо — от двух тысяч в 1986 году до более восьми тысяч человек в начале нашего века. Но это лишь капля в море по сравнению с числом тех, кто ежегодно получает степень MBA в североамериканских школах бизнеса.

Сегодня в США действует почти тысяча бизнес-школ, наделяющих своих питомцев степенью MBA. Эти школы ежегодно выпускают в мир от 80 тысяч до 90 тысяч дипломированных специалистов, и еще 20 тысяч готовят бизнес-школы Европы и Азии. Это означает, что каждый год стены этих школ покидают более 100 тысяч мастеров делового администрирования. Целая армия! Кстати говоря, степень MBA превратилась в средство трансформации карьеры, инструмент перехода от узкой специализации к возможности стать руководителем широкого профиля. Диплом открывает перспективу и для мобильности — это единый проездной на право перемещения между секторами экономической деятельности. Это инструмент выведения новой породы предпринимателей, активно преобразующих ландшафт делового мира.

Степень MBA становится неременным элементом карьеры все большего числа честолюбивых профессионалов. Для них вопрос заключается не в том, нужно проходить программу MBA или нет, а лишь в том, где и когда. Для многих эта ступень образования перестала ассоциироваться исключительно с карьерным ростом. Она превратилась в средство личного развития — индивидуального роста. Имеет значение и то, что воображение публики захвачено информационными технологиями (dot.com-мания). Это пройдет, но, как представляется, соответствующие фундаментальные изменения сохранятся. Многие основополагающие принципы и правила бизнеса сегодня столь же важны, а может, и важнее, чем когда-либо прежде. Однако меняющееся деловое окружение, бурное развитие Интернета и характерный для нынешнего времени дух предпринимательства делают насущной необходимость понимания того нового, что приходит с электронными технологиями бизнеса и порожденным ими экономическим мышлением. Чтобы не отстать от времени, приходится вносить коррективы в традиционный курс MBA. Факт тот, что сегодня компании даже традиционных отраслей нуждаются в менеджерах, более нацеленных на предпринимательство. Вместе с тем постоянные изменения ландшафта деловой жизни и структуры занятости означают, что не приходится принимать за данность традиционную модель карьерного роста и долговременную занятость.

Сегодня все больше выпускников MBA стремятся создать собственный бизнес или присоединиться к растущим компаниям. В наши дни начинающие компании привлекают значительную часть самых лучших и ярких специалистов.

Говорит студент бизнес-школы Фукуа: «Компании традиционных отраслей (страховые, производители оборудования и потребительских товаров), не ассоциирующиеся с модернизацией и прогрессом, малопривлекательны для выпускников нашей школы, и такое положение сохранится в буду-

шем. Новое экономическое мышление учит, что творческий подход и новаторство не рождаются в процессе карьерного роста или исполнения служебных обязанностей — совсем наоборот. Не приходится ожидать, что ситуация в этом смысле скоро переменится».

Распространенность нового экономического мышления, пожалуй, преувеличена, но тем не менее видно, что современные студенты МВА ориентированы иначе, а это требует корректировки курса обучения.

Программа МВА эволюционирует вместе с деловым миром. Сегодня накопление качественных изменений привело к революции. Развитие электронной коммерции, электронного обучения, электронной стратегии, электронного маркетинга и тому подобного ставит перед школами бизнеса новые задачи и принуждает к пересмотру традиционных учебных курсов. Впрочем, несмотря на рекламную шумиху вокруг новой экономики, многие базовые принципы остаются неизменными. В разгар безумия, созданного «золотой лихорадкой» интернет-экономики, программы МВА продолжают обучать архаичным, но неизменно полезным базовым принципам бизнеса. Студентов, как и встарь, загружают немодными концепциями управления движением денежных средств, доходностью инвестиций и прибылью. Разумеется, появились и новые дисциплины: электронная коммерция, электронное обучение, электронная стратегия, электронный маркетинг, электронное-все-что-вы-в-силах-вообразить.

## **МВА: прошлое, настоящее и будущее**

Немного истории. Под грохот салютов, отметивших приход нового тысячелетия, курс МВА потихоньку вошел во второй век своего существования. Сто лет назад возникли предвестники современных Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School), Уортонской школы при Пенсильванском университете (Wharton School at the University of Pennsylvania) и Высшей школы (аспирантуры) управления промышленностью при Университете Карнеги—Меллона (The Graduate School of Industrial Administration at Carnegie Mellon University). Небывалым новшеством была сама идея подготовки кадров управленцев в высших учебных заведениях. Многие ученые мужи кривились при одном упоминании, что искусство управления можно изучать в университете. (Некоторые и до сих пор так считают!) Учебные программы, сложившиеся в те дни, стали основой теории менеджмента. Тогда в центре внимания были финансы.

Перед новыми школами, многие из которых возникли на базе знаменитых университетов, стояла сверхзадача — создать научный подход к ведению бизнеса и заложить основы новой профессии. Короче говоря, они стремились систематизировать искусство управления, превратить его в науку. Сегодняшние курсы МВА стали воплощением этих замыслов.

В 2000 году школа бизнеса Амоса Така при Дартмутском колледже штата Нью-Хэмпшир праздновала свое столетие. Сегодня она входит в Высшую

лигу бизнес-школ Америки (Лига Айви — Ivy League) \*. А в 1900 году ее учредили как первую в мире аспирантуру менеджмента (первой школой, получившей признание, была Уортонская школа бизнеса при Пенсильванском университете, основанная в 1881 году). В том же 1900 году школа Така запустила первую в истории программу аспирантского обучения в области управленческих наук. Этот курс еще не назывался MBA, но степень бакалавра бизнеса (business degree) впервые была присуждена еще в 1902 году. (Первоначально это была учебная программа «три плюс два»: три года в Дартмутском колледже плюс два года в школе Така.) Так мостился путь к современным курсам MBA.

В свой юбилейный год бизнес-школа Така вступила в завидной позиции: она могла выбирать 191 студента из 3000 претендентов на курс MBA. За сто лет многое переменилось, но основные дисциплины были бы знакомы и первым слушателям школы. «Они штудировали бухгалтерский учет, маркетинг, кадровую политику и управление людьми, — рассказывает Пол Дейнос, декан школы. — Даже в те дни учебные программы были поразительно насыщены международной проблематикой. Студенты изучали иностранные языки и международные финансы. В известном смысле обучение носило глобалистский характер — более глобалистский, чем многие из последующих учебных программ».

Названия учебных предметов остались прежними, но их содержание изменилось радикальным образом. Рост популярности программ MBA и перемены в деловой жизни преобразили метод преподавания бизнес-дисциплин. Особенно выделяется одна школа, оказавшая важнейшее влияние на эволюцию MBA, — это Гарвардская школа бизнеса, основанная в 1908 году и присудившая первую степень магистра менеджмента в 1910 году. Многие десятилетия она занимала ведущие позиции. Ее особое положение было связано с введением в 1924 году метода ситуационного анализа \*\*, который быстро стал общепринятым.

Интерес к новой совокупности дисциплин быстро нарастал. В следующие 60 лет американские бизнес-школы пытались привнести научную строгость в сферы исследования и преподавания бизнеса. В 1950—1960-х годах в Америке и за рубежом утвердилась классическая двухгодичная модель программы MBA. Первый год посвящался освоению обязательных базовых дисциплин, а второй был отдан специализации. Первоначально студентами бизнес-школ становились вчерашние выпускники университетов. Сегодня ситуация меняется и все больше американских школ требуют, чтобы поступающие на курсы MBA обладали некоторым производственным опытом.

---

\* Объединение восьми университетов восточного побережья — Брауна, Университета округа Колумбия, Корнеллского, Дартмутского, Гарвардского, Принстонского, Пенсильванского и Йельского. — *Примеч. переводчика.*

\*\* Метод ситуационного анализа (case study method) — метод обучения, основан на рассмотрении конкретных примеров из предпринимательской деятельности («кейсов») и позволяет применить теоретические знания к решению практических задач. — *Примеч. ред.*

Гарвардский метод ситуационного анализа (способ, позаимствованный в юридических школах) обозначил начало перехода к эмпирическим методам обучения, основанным на накопленном опыте. Другие школы быстро стали последователями новой концепции. «Изучение реальных ситуаций открывало перед студентами возможность практического применения полученных знаний, — говорит Пол Дейнос из школы Така. — Позже в процессе обучения были произведены еще большие перемены в сторону приближения к реальности, когда студенты в ходе учебы начали работать над конкретными проектами для настоящих клиентов».

В Европе, однако, утвердилась другая модель программы MBA. Один из бывших профессоров Гарварда основал в 1958 году в Париже школу INSEAD, и сегодня эта международная бизнес-школа располагается в Фонтенбло. Международный институт развития менеджмента (International Institute for Management Development, IMD) был создан в Лозанне (Швейцария) в 1946 году. В Великобритании к менеджерским школам Хенли (Henley Management College), Ашридж (UK Ashridge Management College) и Кранфилд (Cranfield School of Management) в 1965 году присоединились Лондонская (London Business School, LBS) и Манчестерская (MBS) школы бизнеса. Однако, хотя некоторые новые школы взяли на вооружение американскую двухгодичную модель обучения, в подходе школ INSEAD и IMD проявляется европейский практицизм. Они отказались от американской модели в пользу одногодичной программы MBA, рассчитанной на студентов, обладающих определенным производственным опытом.

Европейские школы придают особое значение наличию практического опыта у абитуриентов, и их студенты, имеющие два-три года менеджерского стажа, постарше своих американских коллег. Европейские школы отличаются более прагматичной направленностью, и неотъемлемой частью подготовки специалистов в них является работа над реальными проектами. Американские школы, напротив, намного больше внимания уделяют результатам вступительных тестов и нередко принимают на обучение студентов, почти не имеющих практического опыта или вовсе неопытных.

Для 1960—1970-х годов были характерны два разных подхода. Американские школы продолжали добиваться академической славы, а европейские — культивировать близость к миру реального бизнеса.

К концу 1970-х годов программы MBA прочно заняли свое место, но апофеоз этой формы образования пришелся на период бума 1980-х годов. Неожиданно возникла ситуация дефицита выпускников бизнес-школ. Неизбежная рецессия, случившаяся в начале 1990-х годов, способствовала известному отрезвлению делового сообщества. С этого началось сближение между американскими и европейскими бизнес-школами. Такие школы, как LBS и INSEAD, стали уделять больше внимания исследованиям, а американские школы стремятся приблизиться к реалиям корпоративного мира.

Одним из факторов изменений являются технические достижения, сделавшие возможным заочное обучение. «Это было сменой не только способа преподавания учебной программы, но и ее содержания — произошел

отказ от традиционного ситуационного анализа в пользу анализа текущих реальных ситуаций», — говорит профессор Колин Иден, директор британской бизнес-школы Стратклайд (Strathclyde Graduate Business School).

Стал иным и состав студентов. Успех позволил с большей разборчивостью отбирать студентов. Ландис Габель — первый заместитель декана программы MBA в школе INSEAD\* и выпускник Уортона в 1967 году — утверждает, что растущая престижность бизнес-школ привлекает в них сегодня самых одаренных студентов.

*Конкурс на экзаменах в ведущих бизнес-школах очень велик. Когда в конце 1960-х годов я подал документы в Уортон, большинство сильных университетских выпускников поступали в высшие юридические или медицинские школы. Мне кажется, что сегодня самые популярные бизнес-школы имеют возможность отбирать лучших из лучших. Студенты стали старше. Двадцать лет назад большинство американских бизнес-школ набирали совсем «зеленых» ребят, закончивших колледжи. Мне тогда было 22 года. Сейчас средний возраст увеличился. Наша школа INSEAD всегда привлекала людей, имеющих опыт практической работы, теперь их средний возраст вырос до 29 лет. Нынешние абитуриенты американских бизнес-школ стали опытнее в житейском и профессиональном плане.*

Пол Дейнос согласен с этой оценкой: «Первые программы MBA были рассчитаны на людей, только что вышедших из колледжа. Одно из важнейших изменений последних лет заключается в том, что теперь лучшие американские школы требуют от поступающих наличия стажа работы. Средний возраст абитуриента составляет уже 27 лет. Это очень значимая разница».

Впрочем, Дейнос считает более важными иные перемены.

*Главное заключается в том, что учебный процесс стал коллективным. В начальный период развития бизнес-школ обучение было строго индивидуальным. Сегодня значительная часть учебного процесса протекает в группах. Если сутью прежнего метода было пассивное усвоение лекций, то сегодня акцент делается на совместной проработке учебного материала, где у каждого есть возможность выявить свои сильные стороны. Это соответствует изменениям, происходящим в деловой жизни.*

При этом база преподаваемых в курсе MBA дисциплин осталась на удивление постоянной: основы маркетинга, ведение хозяйственной деятельности (operations), поведение работника в организации, финансы и выбор стратегии. «В известном смысле учебный план не так уж изменился, — замечает Габель из INSEAD. — Базовые курсы остались теми же. Студенты изучают

---

\* Сейчас — декан программы MBA в INSEAD. — *Примеч. ред.*

замечательно стабильные принципы. В 1967 году я штудировал математику и статистику, пару курсов маркетинга, пару курсов бухучета и курс поведения работника в организации плюс ряд факультативных дисциплин. Основные перемены произошли в программе факультативов. Тридцать лет назад никто не преподавал курс электронной торговли или электронного предпринимательства».

В разговоре со студентами МВА проясняется направленность изменений. «В прошлом слушатели выбирали предприятия традиционных отраслей в качестве объектов для курсовых работ по стратегии, а мы сегодня предпочитаем развивающиеся отрасли, — говорит американец, обучающийся в INSEAD. — Компании типа Amazon.com волнуют воображение». Сохранится ли такое положение? Будут интернет-компании и дальше притягивать студентов или им предстоит ранний бесславный конец? Поживем — увидим.

## Почему люди выбирают программу МВА?

Причины столь же многообразны, как и сами студенты. Для многих МВА — это обещание стабильности в эпоху бурных изменений. Другим такое решение кажется естественным. «Я особо и не раздумывал — работа была бесперспективна, хотя за два года мое жалование и выросло вчетверо. Но у нас здесь есть и такие, кто, зарабатывая по сто и более тысяч долларов в год, бросили все, соблазнившись перспективами программы МВА», — говорит студент Чикагской бизнес-школы.

Почти все рассматривают МВА как классический плацдарм, обеспечивающий переход от узкой специализации к менеджменту широкого профиля. Студент школы Оуэна при Университете Вандербилта (Wanderbilt's Owen School of Management), например, стремился изменить свою функциональную роль. «Проработав шесть лет в маркетинге, я понял, что хочу перемен. Из университета я вышел математиком, мало сталкивался с деловым миром и не очень хорошо представлял реальную ситуацию. Бизнес-школа дает отличные возможности познакомиться с большим разнообразием профессиональных и карьерных перспектив. Я убежден, что, в отличие от других аспирантур, степень МВА быстро окупает все вложения».

«Я был инженером в Intel и участвовал в управлении разными проектами; мне нравилось разнообразие задач, которые приходилось решать группам, где я работал. Надеюсь, что окончание бизнес-школы поможет мне перейти от проектной работы или управления проектными работами к решению менеджерских задач, носящих более стратегический характер», — объясняет студент школы Така.

Есть и такие, для кого МВА представляет собой естественный этап карьерного роста. Вот что сказал нам студент школы Хааса при Университете Беркли (Haas School of Business at Berkeley): «Я поступил сюда с определенной целью. Работая специалистом по управлению изменениями

в Andersen Consulting, я остро почувствовал значение точного понимания бизнеса для стратегического управления людскими ресурсами. Мне было ясно, что бизнес-школа — это самый быстрый и лучший способ углубить мои знания в таких областях, как финансы, бухгалтерский учет, ведение хозяйственной деятельности, и тому подобных, чтобы успешно продолжать профессиональную карьеру».

Некоторых привлекает шанс изменить профессию или сектор деятельности: «Хотелось открыть для себя новые возможности. Бизнес-школа помогает с легкостью перейти из государственного сектора в частный», — доказывает свой выбор студент Мичиганского университета.

Для других это способ заполнить пробелы в образовании и профессиональном опыте. «Я решил пойти в бизнес-школу, зная, что мне необходимо углубить свои познания в бизнесе. Конечно, это звучит как-то примитивно. Но в университете и аспирантуре я изучал международную политику и политическую экономию, а работать пришлось консультантом по информационным системам. Тут стало понятно, что аналитическое и стратегическое мышление, необходимое при любом обсуждении международной политики, следовало бы распространить и на вопросы стратегии бизнеса, но этому мешает недостаток знаний. Вот я и вернулся в школу, чтобы изучить маркетинг, финансы и стратегию и понять, как компании выбирают то или иное стратегическое направление», — объяснил студент школы Слоуна при Массачусетском технологическом институте (Sloan School of Management — Massachusetts Institute of Technology, MIT).

В иных случаях влияют другие мотивы. «Я выбрал учебу в бизнес-школе по ряду причин. Две из них были решающими», — поведал нам студент программы MBA из Чикаго.

*Во-первых, я не был удовлетворен своим университетским образованием. Моего знакомства с важнейшими концепциями было недостаточно, даже чтобы постучаться в двери лучших компаний. Квалификация их тоже не устраивала. В этом виноваты репутация университета, где я учился, и круг дисциплин, которые я там освоил. Во-вторых, моя фирма из-за финансовых трудностей оказалась банкротом и позднее была ликвидирована. Здесь важно то, что, работая в семейном бизнесе, я не смог разглядеть нарастающую опасность проблем этой фирмы и сделать что-либо для их устранения. Я недостаточно разбирался в финансах, учете и маркетинге, необходимых, чтобы своевременно распознать надвигающиеся трудности, изменить направление компании и восстановить ее прибыльность. Мне нужно быть во всеоружии, если я когда-нибудь еще раз окажусь в подобной ситуации.*

Для некоторых получение диплома MBA — это возможность придать себе дополнительный вес и упрочить положение. «Моя карьера была очень пестрой, и я чувствовал необходимость сконцентрироваться на чем-то определенном», — сказал студент Лондонской школы бизнеса. Для кого-то это подготовительная ступень к созданию своего бизнеса. «Я решил пойти

в бизнес-школу, чтобы набраться знаний и открыть собственное дело», — признался студент школы бизнеса при Университете округа Колумбия\*.

Для кого-то это способ расширить кругозор. Студент из Станфорда (Stanford Graduate School of Business) рассказывает: «Проведя четыре года в Интернете и устав от царящего там балагана, я понял, что для смены профессии есть смысл получить диплом МВА: если я соберусь создать компанию, то он поможет привлечь капитал. Кроме того, могут понадобиться связи и репутация при работе за границей... В общем, если только нет намерения и дальше заниматься тем же делом, то степень МВА помогает расширить возможности, так ведь? К тому же я сейчас прорабатываю идею, как извлечь пользу из ажиотажа вокруг интернет-технологий».

А можно и не знать толком, зачем тебе все это нужно. У некоторых нет никаких определенных целей. «Я не собирался идти в бизнес-школу. Меня привлекала медицина. Но в какой-то момент стало ясно, что это не для меня, и был период, когда я не представлял, куда податься. Двоюродный брат посоветовал мне пойти в бизнес-школу. Мне показалось, что в этом есть смысл, так как очень полезно иметь степень МВА. Для этого нужно всего два года, зато с таким образованием легче найти работу, да и выбор куда больше. Жду перехода на второй курс, где у меня будет больше свободного времени и я смогу больше общаться», — сообщил нам студент бизнес-школы Ричарда Айви.

Он не исключение. Поразительно, как много людей признаются, что пришли в школу МВА только потому, что не придумали для себя ничего иного. «Как я очутился здесь? Я попал в неприятное положение, и, как мне показалось, это был лучший выход из него, — говорит Питер Робинсон, бывший спичрайтер президента Рейгана и автор книги „Snapshots from Hell“ („Фотографии из ада“), хроники изучения программы МВА в Станфорде. — Я провел шесть лет в Белом доме, почти все 1980-е годы. Мои друзья разошлись кто куда — в юридические школы, бизнес-школы, журналистику, я же превратился в „перо“ президента, а на эту профессию очень узкий спрос. Я подумывал о том, чтобы стать юристом, и даже прочитал книжку Скотта Тарроу „One L“ („Первокурсник“), и как раз она убедила меня в том, что юридическая школа не по мне»<sup>1</sup>.

Робинсон, конечно же, не первый и не последний в ряду тех, кто приходит в бизнес-школы от нечего делать. Лет двадцать назад примерно так же поступил нынешний гуру менеджмента Том Питерз. «Я не знал, как распорядиться собой после службы во флоте, и не нашел ничего лучше, чем получить степень МВА», — рассказывает он. За этим решением не стоял жгучий интерес к предмету будущих занятий. «Я отправился в бизнес-школу, потому что все вокруг шли туда. Полдюжины моих лучших друзей сочли, что лучше программы МВА не придумать. В то время она была очень популярной, и две трети моих приятелей выбрали Гарвард», — вспоминает Питерз.

Однако большинство студентов бизнес-школ не принадлежат ни к одному из крайних полюсов: это не безыдейные бродяги, которые штуди-

\* Далее — Колумбийская школа бизнеса. — *Примеч. ред.*

## Скептики о программе MBA

Принято считать, что каждому честолюбивому менеджеру нужен диплом MBA. На деле это не вполне так. Бизнес-школы вообще и с программой MBA в частности давно уже стали объектами критики. Вот что пишут, например, о лучшей французской школе INSEAD и ее трудолюбивых студентах: «INSEAD — это лучшее в мире место, чтобы придать себе лоск. Большая часть ее слушателей находит время для конных прогулок в Фонтенбло, изучения винных погребов и альпийских лыжных курортов», — говорится в статье, опубликованной не где-нибудь, а в светском журнале «Harpers & Queen»<sup>2</sup>.

Генеральный директор одной из европейских телекоммуникационных компаний саркастически заметил: «Они все выходят оттуда одинаковыми, как зайчата. Все такие милые, дружелюбные, интеллигентные, а делать ничего не умеют. Выпускники INSEAD напоминают роботов. Похоже, что им просто забыли подключить мозги». Другой критик, на этот раз из Лондонского инвестиционного банка, говорит: «Им больше всего нравится участвовать в процессе. Мы предпочитаем не брать их на работу, но они как-то проникают на позиции консультантов»<sup>3</sup>.

Авторами скептических отзывов, что вполне понятно, оказываются те, кто достиг успеха без обучения в бизнес-школе. Их доморощенная мудрость сводится к тому, что лучшие университеты — это сама жизнь. «На меня дипломы не производят впечатления. От них нет пользы. Мои отметки были хуже, чем у других, да и выпускные экзамены я не сдавал. Хозяин вызвал меня и сказал, что я должен уйти из школы. Я ответил, что проживу и без диплома. От него меньше пользы, чем от билета в кино. Билет по крайней мере гарантирует, что вас впустят в зал. А диплом не дает никаких гарантий» — так сказал Соичиро Хонда, основатель корпорации Honda<sup>4</sup>.

Ли Якокка, бывший генеральный директор корпорации Chrysler, с неожиданной сдержанностью заметил: «Формальное образование дает человеку очень многое, но важнее всего то знание, до которого приходишь сам». С большей самоуверенностью высказался Роберт Таунсенд, ныне покойный руководитель корпорации Avis и автор книги «Up the Organization» («Карьерный рост»). «Не нанимайте выпускников Гарвардской школы бизнеса, — предостерегает он. — Этим элитным специалистам, на мой взгляд, недостает качеств, принципиально важных для успеха: скромности, уважения к работающим на „линии огня“, глубокого понимания сути бизнеса и мотивов людей, любящих свою работу, уважения к нижестоящим, мужества, прилежания, верности, рассудительности, прямоты и честности в затруднительных обстоятельствах».

До недавнего времени Билл Гейтс (IBM), Ричард Брансон (Virgin Group) и Анита Роддик (The Body Shop) были самыми известными людьми, не имевшими дипломов бизнес-школ, но достигшими вершин успеха в бизнесе. «Когда я создавала компанию The Body Shop, то, что я не училась в бизнес-школе, было большим преимуществом», — заявила Анита Роддик. Любопытно, что она сама учредила своего рода бизнес-школу — Новую академию бизнеса (New Academy of Business). Ей вторит Джим Макканн, основатель 1-800-Flowers, утверждая, что ему ни за что не удалось бы поставить компанию на ноги, если бы он учился бизнесу в школе: «Я бы тогда слишком много размышлял над тем, почему сделка сорвалась»<sup>5</sup>.

Еще поразительнее то, что самые оскорбительные высказывания звучат из уст сотрудников бизнес-школ. Странно, однако, что они не цитируются в рекламных брошюрах программы МВА. Генри Минтцберг, гуру в вопросах стратегии, давно известен своей критикой учебных программ МВА, и это при том, что сам преподает в бизнес-школах Магилл (McGill) в Канаде и INSEAD во Франции (хотя и не в рамках учебного курса МВА). «Нелепа сама идея, что можно взять одаренных, но неопытных 25-летних людей, которые никогда никем и ничем не управляли, и за два года с помощью лекций и семинаров превратить их в толковых менеджеров», — утверждает он<sup>6</sup>.

Другим давнишним критиком бизнес-школ является достопочтенный Питер Дракер. «Созданные в США менее столетия назад бизнес-школы выпускают хорошо подготовленных клерков», — было написано им в 1969 году<sup>7</sup>. Позднее он предсказал упадок этой программы обучения, заметив при этом, что «бизнес-школам не идет на пользу преждевременный успех. Сегодня они занимаются совершенствованием ушедшего. Последнее дело — совершенствовать то, чего и вовсе не следовало бы делать». И завершая ниспровержение, Дракер окончательно разделался с Гарвардом: «На мой взгляд, Гарвард наихудшим образом соединил надменность германских ученых с дурными замашками американской теологической школы». Дракер, считающий себя аутсайдером, уклонился от проторенного пути преподавателя бизнес-школ. Он предпочитает относительную известность калифорнийского Клэрмонтского колледжа (Claremont College)<sup>8</sup>.

руют книги Портера о конкурентоспособности лишь потому, что не знают, как распорядиться своей жизнью, но это и не принципиальные фанатики рыночной системы. В отличие от последователей распространенных представлений, слушатели программы МВА мало затронуты идеологией капитализма. Если они и знают, кто такой Гордон Гекко\*, то склонны скорее критиковать его, чем поклоняться. Сегодня неотъемлемой частью многих программ МВА, причем по настоянию студентов, стала этика бизнеса. Да и за пределами аудиторий они больше говорят о «заинтересованных сторонах» и «корпоративном сообществе», чем о «разбазаривании активов».

В 1980-х годах возникла идеология, мало связанная с реалиями сегодняшней жизни. «Человек, усердно зубрящий курс МВА ради него самого, — это карикатура, — говорит Джордж Бейн, бывший декан Лондонской школы бизнеса. — Исключения, конечно, встречаются, но большинство наших слушателей просто хотят сменить профессию. Они стремятся научиться чему-то, что сможет изменить их жизнь».

\* Герой культового фильма 1980-х годов «Уолл-стрит» в исполнении Майкла Дугласа — успешный брокер, агрессивный и безжалостный, проповедующий принципы «Если тебе нужен друг, заведи собаку», «Обед — для слабаков», «Жадность права. Жадность работает». — *Примеч. ред.*

Для сегодняшних студентов бизнес-школа — это не просто пересадочная станция, через которую нужно пройти, чтобы получить хорошую работу. Как бы ни был изнурителен курс MBA, требующий огромных усилий, чтобы не сойти с дистанции, сегодня они все чаще мечтают приятно провести этот отрезок жизни. Дело не только в перспективе более высокого заработка. Многих особенно привлекает возможность вновь окунуться в студенческую жизнь, познакомиться с новыми людьми и еще какое-то время пожить исключительно для себя.

До известной степени это связано с тем, что нынешние абитуриенты старше. Они уже достаточно хлебнули на работе, чтобы заново оценить прелесть студенческой жизни. Последние опросы свидетельствуют, что сегодня слушателю бизнес-школы чуть больше 30 лет (а не 20 с небольшим, как прежде), у него есть степень магистра технических, социальных или биологических наук и его рабочий стаж — от шести до двенадцати лет.

Ничего удивительного, что эти люди идут получать степень MBA ради карьеры, зарплаты и облегчения смены сферы деятельности. Эти стимулы очень важны, но не все к ним сводится. Некоторые студенты говорили о реализации личности и о желании продолжить учебу.

## **MBA — по-прежнему лучший вариант?**

MBA остается классическим дипломом, выдаваемым бизнес-школами. Главное достоинство состоит в том, что эта степень удостоверяет уровень владения различными функциями бизнеса. Однако бурное развитие Интернета поднимает серьезные вопросы перед классическим образованием MBA. Некоторые считают новую экономику потенциальной угрозой для будущего этой программы. Электронный бизнес и в самом деле создает немалые проблемы для школ, в том числе такие, как адекватность предлагаемых учебных курсов и способность профессоров не отставать от перемен, осуществляемых молодыми «сорвиголовами» от бизнеса.

Возьмите людей типа Глена Микема, председателя, генерального директора и одного из основателей базирующейся в Питтсбурге компании FreeMarkets. Уже имея опыт работы в Kraft General Foods, Микем прошел курс MBA в Гарварде, окончив его в 1991 году, и поступил в McKinsey and Company. В 1994 году он оставил консалтинговую фирму, чтобы стать менеджером группы развития корпоративного бизнеса в компании General Electric (GE). FreeMarkets — это одна из самых успешных торговых точек b2b в Интернете. Через этот сайт, на котором проводятся виртуальные аукционы для промышленных продавцов и покупателей, компания продала товаров на 7,6 миллиарда долларов, в том числе на 2,2 миллиарда долларов во втором квартале 2000 года. Аналитики предсказывали, что к 2002 году сайт должен был стать прибыльным. Идеи Микема сформировались на ранних этапах развития Интернета. Работая с 1994 года в GE, Микем воочию убедился в неорганизованности и неэффективности промышлен-

## Хозяева Интернет-Вселенной?

По мере того как новое поколение честолюбивых молодых менеджеров вливается в ряды учащихся бизнес-школ, состав студентов MBA меняется. «Пятьдесят лет назад студенты мечтали о том, чтобы управлять корпорацией General Motors; десять лет назад — о работе в Goldman Sachs; пять лет назад объектом притязаний была компания McKinsey. Сегодня они грезят об управлении собственными компаниями», — заявил недавно Антонио Борджес, бывший декан INSEAD. Он прав. Многие стремятся работать в новых компаниях электронного бизнеса. Коррекция рынка электронных компаний показывает, что из «бутылки» интернет-экономики часть газа уже вышла, но игра еще далеко не закончена. В предвидимом будущем сектор TMT (technology, media and telecoms — технология, средства связи и телекоммуникации) останется главным двигателем экономического роста. Студенты, с которыми мы разговаривали, хотят, а вернее, надеются участвовать в этом процессе.

Сегодня в коридорах бизнес-школ говорят об Интернете и электронной коммерции. В библиотеках и барах студенты толпятся вокруг ноутбуков, горячо обсуждая новых лидеров бизнеса и их планы на будущее. Воздух наэлектризован. Раньше выпускники со степенью MBA добивались работы в лучших компаниях Уолл-стрит, вроде Goldman Sachs, или в ведущих консалтинговых компаниях, таких как McKinsey или Bain, а сегодня их цель — работа в Yahoo!, Amazon.com или Dell. У многих есть собственный бизнес-план электронного предприятия, и они думают о создании интернет-империй. «Было время, когда все одаренные обладатели степени MBA шли в консалтинговый бизнес или присоединялись к инвестиционным банкам, — делится наблюдениями профессор Уильям Салман из Гарвардской школы бизнеса. — Сегодня они становятся предпринимателями или нацеливаются на Силиконовую долину, чтобы присоединиться к уже сложившимся командам, встать у рычагов управления и добиться процветания новой экономики».

Это изменение подтверждается статистикой. В 1998 году почти треть выпускников Гарвардской школы бизнеса присоединились к высокотехнологичным или венчурным компаниям. В 1995 году таких было только 12%. Даже недавние потрясения фондового рынка не охладили этот энтузиазм. Проведенные в США исследования показали, что только в Европе обороты в электронной торговле выросли в 2001 году примерно до 64 миллиардов долларов, тогда как в 1998 году они составляли только 1,2 миллиарда долларов. В отчете Министерства торговли США предсказывается, что к 2006 году почти половина занятых в экономике будут работать на предприятиях, связанных с информационными технологиями.

Это ставит перед бизнес-школами ряд вопросов, в том числе проблему адекватности предлагаемых ими учебных курсов возникшей интернет-экономике, а также о способности их профессоров соответствовать современному уровню. В Америке, занимающей лидирующее положение в области электронной торговли, такие ведущие учебные заведения, как Станфорд, MIT и Гарвард, являются центрами притяжения для венчурных капиталистов. Эти и другие школы наперебой зазывают студентов, доказывая, что именно они — самые передовые в этой новой перспективной сфере. Бизнес-школа Хааса

при Университете Беркли первой придумала «инкубаторы», помогающие студентам создавать собственный бизнес в Интернете. Другие школы следуют этому примеру.

Одновременно американские школы энергично перенацеливали программы MBA на проблемы электронной торговли. Существуют два основных подхода: факультативные курсы по электронной торговле и Интернету и интеграция проблематики интернет-бизнеса в основной учебный план, скажем, изучение моделей электронной торговли в рамках общего курса стратегии. В настоящее время большинство школ используют оба подхода. Кроме того, они дают студентам возможность писать собственные бизнес-планы и даже организуют их конкурсы.

В Европе Лондонская школа бизнеса и Кранфилдская школа менеджмента основали для обучения студентов MBA бизнес-«инкубаторы». Цель — подготовка стартовых площадок для интернет-бизнеса.

Кранфилдский «инкубатор», носящий ультрасовременное имя CranfieldCreates.com и заработавший в полную силу в 2000 году, помогает студентам создавать и раскручивать интернет-предприятия. Начинающим компаниям выгодно иметь совместные офисы в Кранфилдском инновационном центре, располагать возможностями для обкатки веб-дизайна и доступом к сети начального финансирования, предоставляемого венчурными капиталистами и финансовыми покровителями. Рассказывает Джерард Берке, откомандированный из Information System Group для руководства «инкубатором»: «Ажиотаж вокруг электронной торговли возник не на пустом месте. Есть понимание того, что электронный бизнес жизненно важен для нашего будущего. Задача нового «инкубатора» в том, чтобы реализовать это понимание и от теории перейти к практике. Что-то похожее делает единственная бизнес-школа Беркли в Калифорнии».

В других местах студенты действуют по собственной инициативе. Например, слушатели Лондонской школы бизнеса для координации и поощрения предпринимательства учредили электронный клуб (E-Club). Ее выпускники могут обращаться за инвестициями в Sussex Place Investment — поддерживаемый крупными банками «семенной» фонд, предназначенный для финансирования начинаний бывших слушателей Лондонского университета. Профессор Стивен Дру, недавно приглашенный из Америки в школу управления Хенли для чтения нового факультативного курса электронной коммерции, также считает, что воздействие Интернета настоятельно требует немедленной реакции. «Большинство школ плетутся в хвосте событий, потому что все развивается слишком быстро и бизнес-школы, как любые другие организации, противятся переменам, поскольку им недостает ресурсов, времени и знаний. Британские школы, являясь передовыми для Европы, отстают от североамериканских. Нам приходится догонять, а в этом есть и преимущества, и недостатки».

Дру убежден, что школы, которые не сумеют быстро приспособиться, рискуют отстать. «Я предполагаю, что в ближайшие два года самые престижные британские школы введут в учебные программы MBA курсы электронной коммерции. Те, кто это вовремя не сделает, потеряют студентов и репутацию».

Некоторые школы делают упор на инновации. В бизнес-школе Лондонского городского университета есть курс, предметом которого являются новые технологии и их влияние на бизнес. Этот курс основан на оценке результатов каждого этапа развития информационных технологий. Однако для бизнес-школ в загадке dot.com есть еще один важный аспект. После многих лет усердного укрепления отношений с транснациональными корпорациями, банками и консалтинговыми фирмами администрациям теперь приходится завязывать контакты как с ведущими компаниями — представителями новой экономики, так и с венчурными капиталистами, чтобы убедить их в необходимости принимать на работу выпускников школ.

Многие венчурные капиталисты с нетерпением ждут появления менеджеров, профессионально подготовленных для работы в Интернете. «Все как с киносюжетами, — объясняет Дейвид Харт из лондонского „инкубатора“ Grainspark, одного из ведущих в Европе. — Существует конечное число вероятных бизнес-планов, возможно, их только восемь. Для преуспевающей компании необходима хорошая идея, но без команды менеджеров успеха не достичь». Для бизнес-школ это звучит как настоящая музыка.

ных аукционов по продаже и покупке узлов и деталей машин и оборудования. Возникшую идею создания FreeMarkets он предложил GE. Но могущественная корпорация пренебрегла этой инициативой. Тогда в 1995 году, когда Джей Уокер только замыслил свою компанию Priceline.com, Микем и Сэм Кинни, бывший его коллега по McKinsey, основали FreeMarkets.

Классическая, безо всяких добавлений программа MBA перестала быть единственно возможной. Добавлений может быть сколько угодно. Сегодня можно получить степень магистра по новым бизнес-специальностям. Например, в сентябре 1998 года британский колледж менеджмента Ашридж учредил степень мастера по организационному консалтингу. Бизнес-школа в Стратклайде также учредила в 1999 году звание мастера организационного консалтинга.

Не забывайте и о том, что в настоящее время ведутся споры, оставить MBA общей степенью или все же следует ввести специализацию? Каждый год на рынке появляется все больше специализированных курсов, носящих общее имя MBA, но ориентированных на разные отрасли и функциональные обязанности.

Растет число бизнес-школ, особенно в Европе, которые переходят к специализации, порой весьма курьезной. Знаменитая итальянская бизнес-школа Боккони (SDA Bocconi), например, предлагает программу MBA со специализацией в области моды и дизайна, а британские школы — в области церковного менеджмента (в Линкольне) и менеджмента футбольных клубов (в Ливерпуле).

Другие варианты специализации более солидны. Лондонский городской университет (City University in London) учредил курс MBA со специализацией «менеджмент технологий». Манчестерская бизнес-школа, в которой с 1997 года существует программа MBA для юристов, ввела курс

по предпринимательству для руководителей — собственников малых и средних предприятий.

В Голландии бизнес-школа Ниенроде (Nijenrode) начала новый курс MBA по финансовым и страховым услугам, рассчитанный на два года, в рамках которого студенты, имеющие десятилетний рабочий стаж, будут направляться в кампусы других европейских учебных заведений, включая школу менеджмента Де Влерик в Гентском университете (De Vlerick School voor Management at the University of Ghent), Бельгия.

Однако и в других частях мира бизнес-школы вступили на путь специализации. В Северной Америке уже сейчас можно одновременно получить два диплома. Монреальский университет Магилл, например, с 1996 года предлагает курс изучения медицины и менеджмента, рассчитанный на пять лет. В сингапурской бизнес-школе Наньянг (Nanyang Business School) существует программа MBA со специализациями по бухгалтерскому учету, банковскому и финансовому делу, торговому праву, управлению гостиницами и туризмом. Чем дальше, тем труднее определить место общего менеджмента в этом океане специализаций.

## **Бизнес-школы: достоинства и недостатки**

По общему мнению студентов, диплом MBA стоит двух лет тяжелого труда в бизнес-школе — и это неудивительно. Естественно, чем-то приходится жертвовать, но большинство наших собеседников утверждают, что учеба — плодотворное занятие.

Мы задали им вопрос, что их разочаровало? Многие отвечают, что реальность превзошла их ожидания. «До бизнес-школы я думал, что программа MBA — это каторга, которую нужно перетерпеть ради получения диплома и более высокооплачиваемой работы в будущем. Совсем неверно. Это время перерождения, развития личности, образования, установления дружеских связей и множества развлечений», — говорит студент бизнес-школы Хааса.

«Бизнес-школа превзошла мои ожидания решительно во всем. А я не часто говорю такое. Здешняя жизнь поглощает тебя целиком. Она насыщена и трудна, но в этом и есть ее ценность. Если не замыкаться в себе, то можно научиться куда большему, чем предлагают учебники», — вторит студент бизнес-школы Фукуа.

Другие признают, что совсем не в восторге от некоторых аспектов учебной программы, что у них двойственное отношение к ней. «Я рассчитывал на интересные бурные дискуссии среди студентов. С другой стороны, преподаватели дали мне очень много, главным образом за счет их опыта и широких возможностей личного общения вне аудиторий — при работе над проектами и в свободные часы. Досуг там организован потрясающе».

Не обманывайтесь насчет перспектив: учеба по программе MBA — дело нелегкое. Кроме необходимости усердно учиться приходится еще и жерт-

воват чем-то. Некоторые страдают от временных финансовых проблем, для других главное — распад отношений со старыми друзьями и партнерами. Высказывания студентов подтверждают, что у учебы есть оборотная сторона.

*Приходится жертвовать своим заработком на время учебы.*

Студент школы управления при MIT

*Трудно поддерживать отношения на расстоянии. Большинство тех, кто приехал сюда, оставив дома друга или подружку, в конце концов пришли к разрыву отношений, несмотря на наилучшие намерения. Бизнес-школа, особенно на первом году обучения, поглощает человека целиком, так что временами ты даже ничего не замечаешь.*

Студент Чикагской школы бизнеса

*Я отказался от очень интересной и выгодной работы, переехал в Бостон (моя невеста осталась в Нью-Йорке). Но мне кажется, что в будущем все мои жертвы окажутся оправданными.*

Студент Гарварда

*Приходится ехать на другой конец страны и два года сидеть на «запасном пути», а в это время бизнес на полном ходу мчится вперед. Мне кажется, что учеба в бизнес-школе провоцирует ранний кризис среднего возраста (Зачем я здесь? Чего ради я занимаюсь бизнесом?).*

Студент Станфорда

*Чем вы жертвуете? Два года без зарплаты, это раз. Долой кино по воскресным дням и чтение романов. Но достигнутые преимущества (и в личном плане, и в смысле образования) все это перевешивают.*

Студент школы Оуэна

*Вы проводите с друзьями и семьей намного меньше времени, по крайней мере сначала. Ну и, конечно, известные денежные затруднения.*

Студент Колумбийской школы бизнеса.

*Пришлось на два года отказаться от зарплаты и общения с невестой. Безусловно, телевизор я тоже был вынужден забросить.*

Несчастный студент Мичиганской бизнес-школы

*Некоторые забывают о сне.*

Студент Мичиганской бизнес-школы

Один-два собеседника плохо переносят жизнь на виду у всех. Студентка из Чикагской школы сказала: «Хуже всего то, что за тобой все время следят. Консервативная студенческая семья, состоящая из двадцати-с-чем-то-летних, жаждет сплетен. В первый год до 60% студентов живут в одном здании и ежедневно наблюдают друг друга. Свободных одиноких девушек на потоке меньше десяти процентов. В результате боязнь пересудов скрывает поведение. У меня уже три года постоянный друг, но все равно говорят, что я сплю с однокурсниками».

Та же студентка обнаружила неожиданное достоинство: «Что лучше всего? Никогда никаких очередей в женском туалете».

Другие критикуют организацию учебного процесса. «Из-за того что места на факультативных курсах распределяются по правилам свободного рынка, в трех из шести учебных четвертей я „пролетел“ на „торгах“. Иными словами, мне не удалось записаться на облюбованные мною курсы, а потому пришлось набирать оставшиеся дисциплины, чтобы чем-то заполнить учебный план. Эта система торгов помешала заниматься интересными для меня предметами», — пожаловался студент Гарвардской школы бизнеса.

Недовольны были и те, кто рассчитывал на каникулы. «Я думал, что буду располагать временем для лыж и пеших прогулок, но очень быстро обнаружил, что это мешает занятиям. Наверное, не у всех возникают подобные проблемы», — сообщает представитель бизнес-школы Така.

Встречается и более глубокая критика. «Слишком многие — и студенты, и преподаватели — считают, что все поддается расчету, что все либо черное, либо белое... или, пожалуй, черное или красное, если вы понимаете, что я имею в виду. Я надеялся на полезное обсуждение трудных „серых“ проблем и ожидал, что здесь будет как в гуманитарных колледжах, где группы студентов занимаются вопросами, представляющими общий интерес. Не знаю, в чем дело, то ли мы слишком заняты, то ли студенты настроены скорее аналитически, чем философски. Я просто хочу, чтобы у нас были более просвещенные, содержательные, возможно, даже острые дискуссии о реальных проблемах нашего мира», — сетует философски настроенный слушатель из школы Фукуа.

К тому же не все любят учиться. «Не все студенты относятся к делу серьезно, и это бесит меня. Очень многие на каждом семинаре заняты тем, что „плавают“ в Интернете и совсем не участвуют в работе класса. Я ожидал, что смогу чему-то научиться у однокурсников, но не тут-то было!» — говорит студент Колумбийской школы бизнеса.

«В смысле учебы — давит стремление все измерять и оценивать. Это неплохо, но угнетает тех, кто, как я, не расположен работать в таком стиле. В социальном плане единственная действительно отрицательная вещь — в Йеле сильна кастовость (если я правильно подобрал слово)», — рассказывает учащийся из Йеля. (Но мы не уверены, что это так.)

Все подытожил один студент из Чикаго: «Я не из той среды, выходцы из которой учатся в бизнес-школах, поэтому совсем не представлял себе, что меня здесь ожидает. Если говорить в целом, то я провел два года в громадном городе, изучил ряд очень интересных курсов (кое-что устарело, но так всегда бывает), у меня появились великолепные друзья, я завязал прочные связи, имел отличную летнюю практику и получил замечательную постоянную работу. Я улучшил перспективы своей жизни в миллион раз, и все это только за 90 тысяч долларов, которые легко смогу отработать года за три. Некоторые говорят, что они здесь мало чему научились, или что не получили той работы, о какой мечтали, или что у них не возникло дружеских связей, но я уверен: это исключения, а не норма».

## Примечания

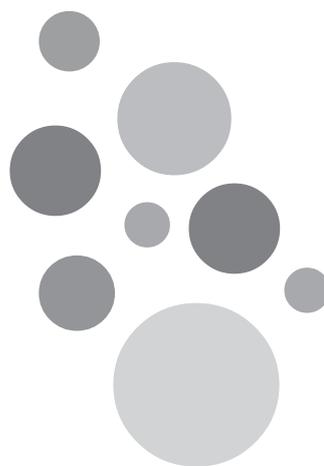
- <sup>1</sup> Из телевизионного интервью с Питером Робинсоном.
- <sup>2</sup> Harpers & Queen, 1997, October.
- <sup>3</sup> INSEAD: is its MBA any good? // The European, 1997, October 2.
- <sup>4</sup> The Ultimate Book of Business Quotations / Ed. Crainer Stuart. New York: AMACOM, 1998.
- <sup>5</sup> *Bruce Katherine*. How to succeed in business without an MBA // Forbes, 1998, January 26.
- <sup>6</sup> *Mintzberg Henry*. The new management mind-set // Leader to Leader, 1997, Spring.
- <sup>7</sup> *Drucker Peter*. The Age of Discontinuity. London: Heinemann, 1969.
- <sup>8</sup> Они взаимно недолюбливали друг друга. Академический мир долго не признавал Дракера. «Только теперь, когда я совсем состарился, академия готова принять меня», — сказал он.

## Глава 2

# В какую бизнес-школу?

*Выбор той или иной ведущей школы — это дело вкуса, то есть он обусловлен тем, где (в большом городе, пригороде или сельской местности), как и с кем вы предпочитаете жить и учиться. Именно от этого прежде всего зависит ваше решение.*

Студент Колумбийской школы бизнеса



## Престижное имя

Правильно выбрать подходящую программу MBA — дело не простое. Нужно учесть многие факторы, в том числе долгосрочные перспективы. Деловой мир быстро меняется, и для студентов жизненно важно обеспечить соответствие избранной школы их видам на будущее. «Для абитуриента главное — выработать собственные планы на будущее», — говорит Антонио Борджес, бывший декан INSEAD. Вряд ли вам когда-либо встретятся более ответственные решения.

Считайте, что это вопрос должной осмотрительности. Такой подход хорошо знаком венчурным капиталистам. В их случае должная осмотрительность проявляется в подробном, длящемся несколько месяцев изучении инвестиционного предложения. Процесс можно разделить на две основные фазы. Первая представляет собой черновой анализ бизнес-плана или перспектив (в вашем случае — программы MBA). Именно на этом этапе отклоняют большинство проектов, поскольку они не вписываются в общую инвестиционную стратегию компаний венчурного капитала или не обещают долгосрочных перспектив.

Если проект выдерживает предварительный анализ, то все составные элементы бизнес-плана подвергают скрупулезному рассмотрению. При этом анализируют финансовые и технологические аспекты проекта, изучают управленческую команду. Поскольку для вас выбор бизнес-школы — это крупный инвестиционный проект, совсем не лишнее лично познакомиться с намеченной школой. Такой подход одобрили бы ваши преподаватели по курсу предпринимательства. (А если в школе нет такого курса, нечего туда и поступать!)

Поскольку рынок бизнес-образования расширился, ведущие наниматели стали намного разборчивее при приеме на работу выпускников тех или иных школ, и абитуриенты об этом хорошо знают. Выбор курса MBA отчасти похож на покупку автомобиля. Многое зависит от того, насколько быстрая машина вам нужна, что вы собираетесь с ней делать и как много у вас денег. Как и в случае с автомобилями, некоторые, особенно работодатели, слишком высоко ценят «фирменную эмблему на капоте». Чем острее конкуренция на рынке труда, тем труднее поступить в престижную школу.

Степень MBA, полученная в модной школе, производит особое впечатление на коллег и работодателей. (Нужно признать, иначе и быть не может.) И это находит отражение в цене. В известном смысле все автомобили одинаковы: четыре колеса, двигатель, руль. То же самое с программами MBA. Они охватывают основные предметы менеджмента: финансы, маркетинг, экономику, информационные технологии, организационное поведение плюс факультативные курсы. Наконец, обучение завершается диссертацией на степень мастера или разработкой проекта для какой-то компании. Престижное имя школы — это та самая лишняя гирька на чаше весов, в которой все дело.

Чем больше на рынке выпускников бизнес-школ, тем важнее не ошибиться при выборе школы, у каждой из которых есть свой конек. Школа

Келлогга, например, имеет репутацию в области маркетинга. Чикагская школа знаменита специалистами по математическим методам. INSEAD гордится тем, что она международная. Лондонская школа бизнеса известна качеством подготовки в области финансов и глобальной стратегии. Школа Слоуна при Массачусетском технологическом институте сильна в сфере технологий, электронного бизнеса и финансов. В Колумбийской школе бизнеса также хорошо готовят финансистов, но, кроме того, ценится ее программа в области операций с недвижимостью и предпринимательства (к тому же она имеет хорошие связи с киноиндустрией и средствами информации). Станфорд выделяется во всех аспектах новой экономики, а расположенная в Калифорнии школа Андерсона дает хорошую подготовку для шоу-бизнеса и предпринимательства.

Репутация бизнес-школы чрезвычайно важна. Здесь все как с любимыми фирменными товарами, и не нужно заблуждаться: то, что продают бизнес-школы, — это именно фирменный товар. Лучшие школы говорят об интернациональном составе студентов и качестве обучения, как будто это волшебные специи, которыми можно приправить свою продукцию и сделать ее не такой, как у конкурентов. Но если главное — качество обучения, то можно выбрать любую из множества возникающих и только становящихся на ноги школ в Европе, Азии или США. Если рассматривать исключительно уровень преподавания, то некоторые из них ничуть не уступают самым прославленным. Если же вам нужны блеск и великолепие диплома, то следует идти в бизнес-школу с мировым именем. Тому, кто мечтает о высшем взлете в мире бизнеса, можно рекомендовать лишь одно заклинание: репутация, репутация, репутация.

Лучшие школы вкладывают много сил в маркетинг. Роскошные брошюры и пышные церемонии — все это часть дорогостоящей рекламной кампании. Проблема в том, что иногда упаковка не соответствует содержанию. Проницательный студент должен видеть то, что скрывается за рекламной упаковкой: в лучших школах преподают лучшие профессора. Это факт. Именно они обеспечивают лучший уровень своих выпускников.

В результате знаменитые бизнес-школы очень чувствительны к тому, что о них пишут. Известно, что деканы иногда обхаживают журналистов с просьбами о публикациях и очень резко реагируют, когда содержание статей их не устраивает. Бизнес-школы сильнее зависят от своей репутации, чем большинство других организаций. Они знают, что именно доверие к школе и объем учебных курсов приманивают в университеты «охотников» за талантливыми специалистами, поставляющих кадры лучшим работодателям, а эти люди «ловят рыбку» только в самых «обильных прудах». Процесс «ловли» начинается задолго до выпуска из колледжей и университетов. Лучшие школы привлекают самых ярких абитуриентов, предлагая им ключи к успеху.

Именно репутация обеспечивает надежность вложений. Диплом бизнес-школы ценен долговечностью. Никто не согласится заплатить немалые деньги, выполнить весь этот труд и пройти через бессонные ночи, чтобы через несколько лет обнаружить, что выстраданный диплом не стоит даже бумаги, на которой он напечатан. Студентам нужны бизнес-шко-

### Как выбирают студенты

Опросы студентов программы MBA, проведенные исследовательским центром журнала «Economist», показывают, что и европейцы, и американцы практически одинаково оценивают критерии, определяющие выбор бизнес-школы. Главное — это репутация.

Оценка значимости факторов, определяющих выбор бизнес-школы:

Критерий	Северная Америка (%)	Европа (%)
Репутация	31	34
Содержание программ	19	20
Расположение	12	17
Качество обучения	10	10
Печатные источники	11	8
Рекомендации друзей	3	6
Методы обучения	4	4
Расходы на оплату обучения/проживание	7	2
Данные о карьере выпускников	2	1
Начальное жалование выпускников	2	0

лы, которые рассматривают свой бренд как драгоценность и защищают престиж своего имени.

Перед бизнес-школами всегда стоит задача защиты и поддержания своей репутации. Тут они сталкиваются с дилеммой. Чем престижнее школа, тем труднее менять направление. Вместе с тем и отставать от темпа перемен, происходящих в современном деловом мире, нельзя. Поэтому школы обходятся всякого рода косметическими улучшениями, избегая серьезных изменений до тех пор, пока не разразится настоящий кризис. В аудиториях много говорят о непрерывном совершенствовании, но за их стенами об этом предпочитают молчать. Потребовались, например, спад 1990-х годов, массовое недовольство и ропот деловых кругов, чтобы ведущие американские бизнес-школы поняли, что пора приниматься за дело и начинать более оперативно и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Даже знаменитый Гарвард начал было терять свой блеск. В конце 1980-х годов неспособность приспособливаться к новым реалиям и местный бюрократизм сделали реальной опасностью заката Гарвардской школы бизнеса. Положение спасло только назначение энергичного нового декана Кима Кларка. Кларк был профессором Гарварда и хорошо понимал суть проблем. В первые шесть месяцев он вложил более 11 миллионов долларов в информационные технологии — ту область, в которой Гарвардская школа отстала от соперников. Кроме того, был начат серьезный пересмотр ключевых учебных программ школы, в том числе программ MBA.

Этим Гарвард только повторил сделанное другими американскими школами. Уортонская и Колумбийская школы уже приняли решения о корректировке своих учебных программ. За ними последовали другие ведущие школы. Репутации оказались под угрозой. Крупнейшие бизнес-школы Европы в начале 1990-х годов тоже пережили период исканий и изменения программ МВА.

## **Насколько важны ранжирование и сертификация?**

Самыми обсуждаемыми показателями популярности бизнес-школ являются рейтинги, напечатанные в газетах и журналах. Некоторые придают этим оценкам очень большое значение. Наиболее известны списки, составляемые журналами «Business Week» и «US News & World Report». По-настоящему глобальное ранжирование бизнес-школ сегодня производит только «Financial Times».

Существует много разновидностей рейтингов, но у них всех есть одно общее — это односторонность способа оценки достоинств бизнес-школы. Результаты ранжирования нужно сопоставить с тем, что говорят о себе сами школы, что рассказывают их студенты и выпускники, и учесть как мнение деловых кругов, так и собственное восприятие.

У вопроса о рейтингах есть и еще одна сторона — источники информации. Важнейшие показатели — начальную зарплату и результаты трудоустройства — трудно назвать надежными. Составители рейтингов используют очень сложные статистические методы, но исходные данные им поставляет не слишком надежный источник — сами бизнес-школы. При этом никто не проверяет их правильность. Многие, в том числе те, кто составляет рейтинги, не видят в этом проблемы, но для других не все так просто. Недовольство стало причиной возникновения организации, взявшей на себя проверку достоверности данных, характеризующих успешность выпускников бизнес-школ.

Совет по профессиональной деятельности выпускников МВА (MBA Career Services Council, CSC) создан для поддержания порядка и точности в этом деле. Он основан главным образом американскими бизнес-школами и в настоящее время устанавливает для школ-учредителей критерии предоставления данных о жалованье и трудоустройстве выпускников. И эта деятельность имеет не только академическое значение.

Рейтинг стоит учитывать хотя бы по той причине, что он принимается во внимание вашими потенциальными нанимателями. Но если вы собираетесь опираться только на эти данные, то, прочитав нашу книгу, сопоставьте их с другими критериями, чтобы получить по возможности всестороннее и взвешенное представление.

Вопрос о сертификации более важен. Сертифицированными являются те курсы МВА, которые были апробированы независимыми экспертными организациями. К этому нужно относиться со всей серьезностью. Лучшие

## Ранжирование ранжировщиков

У бизнес-школ с рейтингами давние отношения любви-ненависти. Стоит упомянуть о рейтингах, и деканы говорят о своем отвращении и презрении к ним, о том, что используемые методологии ранжирования ненадежны, а сравнивать школы и программы разных стран — все равно что сравнивать яблоки с грушами. Но для этой неприязни есть более простая и глубокая причина: никто не любит проигрывать.

В ожидании новых результатов ранжирования лучшие школы пребывают в страхе потерять прежнее положение. Но когда результаты опубликованы, совсем другое дело. Известны случаи, когда школы, получившие высокий рейтинг, следующие два года в необузданном восторге похвалялись тем, что обставили соперников в каких-то важных областях, будь то начальное жалование выпускников или количество докторов наук среди преподавателей. Любой проблеск конкурентного превосходства используют для укрепления престижа школы, причем используют на все сто.

Ажиотаж вокруг ранжирования характерен не только для бизнес-школ. Американские юридические школы уже давно стали объектом неофициальных оценок. Фактически между ведущими американскими юридическими и бизнес-школами много общего. Те и другие открывают ворота к богатству и власти. Жизненно важно не ошибиться в выборе.

Проблема в том, что не существует официально признанной таблицы о рангах или «права первой ночи» для бизнес-школ. С учетом остроты конкуренции на этом рынке и заикленности американцев на вопросе «кто здесь № 1» неизбежно возник вакуум, который с энтузиазмом взялись заполнять журналы и газеты. Сегодня существуют буквально десятки систем ранжирования. (Предприимчивый Джон Э. Уэрли даже не поленился провести ранжирование ранжировщиков.)

Среди самых известных — ежегодные рейтинги, публикуемые «US News & World Report». Но нет сомнений, что наиболее влиятельны оценки престижности 25 лучших бизнес-школ США, проводимые журналом «Business Week». Поразительно воздействие этих оценок. Сама идея, что журнал или газета может авторитетно оценивать качество в этом секторе, достаточно смехотворна. Но при этом ожидание появления рейтингов в «Business Week» служит причиной бессонных ночей для деканов ведущих бизнес-школ США.

Обновляемые каждые два года рейтинги базируются на опросах студентов бизнес-школ и агентств по трудоустройству. «Дадим слово потребителям. В этом принцип ранжирования, проводимого „Business Week“, — говорится в редакционной предисловии к результатам ранжирования за 1998 год. Для самого журнала это очень важное мероприятие.

Публикуемые каждые два года рейтинги 25 лучших бизнес-школ США выносятся на обложку «Business Week». Этот список имеет скандальную известность среди публики, его ждут, и номер с итогами ранжирования выходит самыми большими тиражами.

Такая практика распространяется сейчас и в Европе. Некоторые считают, что американский подход еще как-то можно считать оправданным в условиях США, где школы менеджмента существуют уже сто лет и компании со времен

окончания Второй мировой войны приучились охотиться за их выпускниками. Американские программы MBA очень близки. Но в Европе все не так. Многих европейцев приводит в ужас перспектива распространения на континенте американских методов ранжирования. Они наслышаны о том, что в те шесть месяцев, что предшествуют публикации рейтингов, деканы американских бизнес-школ ни о чем другом думать не в состоянии.

«Проблема американцев в том, что вместо нормальной работы со студентами они азартно играют в рейтинги», — говорит руководитель службы трудоустройства европейской бизнес-школы (placement director).

«Деканы несут ответственность не перед журналами, а перед своими учебными программами, — добавляет бывший руководитель комиссии по приему и трудоустройству одной из ведущих европейских бизнес-школ. — Здесь все поставлено вверх ногами».

Первые попытки ранжирования европейских школ с целью создать заслуживающий доверие список, похожий на самые популярные американские аналоги, провалились. Организаторы столкнулись с саботажем, а некоторые школы вообще отказались от участия в этом деле, угрожая судебным преследованием. Впервые опубликованные газетой «Financial Times» в 1999 году результаты нового глобального ранжирования бизнес-школ меняют джентльменские правила игры.

школы имеют сертификаты следующих организаций: Американской ассамблеи университетских бизнес-школ (American Assembly of Collegiate Schools of Business, AACSB), Британской ассоциации MBA (British Association of MBA, AMBA) или Европейской системы совершенствования качества (European Quality Improvement System, EQUIS) нового европейского стандарта (the New European Standard). Наличие этих сертификатов является для вас гарантией качества. В Италии, Испании и Франции также есть национальные организации, осуществляющие сертификацию бизнес-школ.

## Доходность инвестиций

По-настоящему многих абитуриентов бизнес-школ интересует вопрос о том, что за польза им будет от степени MBA. Роналд Йипл, профессор бизнес-школы Саймона Рочестерского университета штата Нью-Йорк (Simon Graduate School of Business at the University of Rochester, New York State), попытался это выяснить. И если все прочие системы ранжирования основаны на качестве обучения, профессор Йипл в полном соответствии с духом программы MBA поставил вопрос по сути: какова доходность инвестиций?

Возможно, он первым попробовал серьезно определить ценность обучения в бизнес-школах. В 1994 году Йипл написал книгу «The MBA Advantage: Why It Pays to Get an MBA» («Польза от MBA: почему выгодно закончить курс MBA»), где он проранжировал 20 лучших школ Америки по финансовой отдаче, которую они обеспечивают своим выпускникам. Возможно, это лучшая попытка разобраться в феномене бизнес-школ.

Так называемая «польза от MBA» в каждой бизнес-школе — это сумма доходов, полученных типичным представителем выпуска 1992 года за пять лет работы в новом качестве, за вычетом его расходов на учебу и того, что он заработал бы, не отвлекаясь на курс MBA.

Результаты ранжирования оказались неожиданными. Они не совпали с традиционными более справедливыми оценками, например, журнала «Business Week». Это было ранжирование для тех, кого интересует денежная сторона дела.

Северо-Западный университет штата Иллинойс (Northwestern University in Illinois), например, занял в книге Йипла только шестое место, тогда как в «Business Week» он был на самом вершине. Йельский университет, даже не попавший в рейтинг «Business Week», поднялся на пятое место. В материалах Йипла нет ни малейшей попытки критиковать кого-либо. Он всего лишь подсчитал, сколько денег приносит диплом MBA, и подтвердил то, о чем многие интуитивно догадывались.

За пять лет после окончания бизнес-школы типичный выпускник Гарварда (школа № 1 в рейтинге Йипла) получил «пользу от MBA» в размере 133 647 долларов, тогда как типичный выпускник Нью-Йоркского университета (последнее место) — всего лишь 4121 доллар.

Если учесть налоги и доход с избыточных денег, то разница между школами оказывается еще более значительной: за пять лет после окончания школы выпускник Гарварда получает 148 378 долларов дополнительного дохода, тогда как выпускник Нью-Йоркского университета на самом деле теряет на обучении 3749 долларов. Чистая победа на стороне Гарварда!

## Один год или два?

Поступая в бизнес-школу, вам придется решить с позиции содержания полного курса программы, сколько лет учиться — год или два? Двухгодичный курс MBA — это классический американский вариант, предлагаемый до сих пор большинством североамериканских и рядом ведущих европейских школ, в том числе Лондонской школой бизнеса, барселонской IESE и миланской SDA Боккони.

Руководители школ с двухгодичным курсом обучения утверждают, что второй год нужен для профессионального роста менеджеров. «Сталкиваясь с требованиями компаний, мы чувствуем, что необходимо дополнительное время. Отсюда и двухгодичный курс», — говорит Эдуардо Абаскаль, директор программы MBA в барселонской школе IESE. Алфред Джегер, руководитель учебной программы школы Магилл (Монреаль), где обучение по курсу MBA длится 20 месяцев, также защищает американскую модель обучения: «Не меньше девяти месяцев идет на освоение базовых курсов. А ведь остаются еще факультативные предметы, особенно если у вас есть стремление к специализации. Если нет, то можно обойтись базовыми курсами где-нибудь еще». Одни студенты считают, что лучше пройти программу четырех семестров за два года, чем за год, а у других на это нет времени. Большинство европейских школ, в том числе INSEAD и IMD, предлагают одногодич-

ный курс МВА. Спрос есть на оба варианта. Люди, меняющие профессию, возможно, захотят специализироваться, поэтому им требуется двухгодичная программа. Если вас интересует какая-то определенная специфика, то поступайте в школу, предлагающую соответствующий курс. Заранее удостоверьтесь, что в ней есть именно та программа, которая вам нужна.

Недавно прозвучали предположения, что желание участвовать в процветающей электронной экономике приводит многих студентов к уходу из бизнес-школ после первого года обучения. Джон Куэлч, декан Лондонской школы бизнеса, опровергает эти слухи:

*Думаю, это временное явление. Когда «пенка на капучино» осядет, мы увидим, что все пришло в норму. Страх опоздать к поезду удачи пройдет. Наверное, где-нибудь есть студенты, стремящиеся как можно быстрее получить степень МВА, но такие не идут в нашу школу. У нас своя мантра — «преобразование будущего». Не могу всерьез представить себе курс МВА, где людей начинают приглашать на работу через месяц после начала занятий. У них просто нет времени поразмыслить, а это непременная часть программы. Можно не беспокоиться за спрос на выпускников, отучившихся 21 месяц.*

## Где учиться?

Вопрос о месте учебы важен, если только вы не вознамерились просидеть два года в своей комнате, изредка покидая ее для набега на аудитории. Для некоторых это самый важный критерий при выборе школы. Одна студентка, например, на вопрос, почему она выбрала Университет округа Колумбия, ответила нам: «Он находится в Нью-Йорке. Я не намерена проторчать два года в очаровательном, но скучном Эванстоне (школа Келлогга) или в грязной Филадельфии (Уортонская школа)».

Можно отправиться за границу. Одни предпочитают учиться в своей стране, а другие специально выбирают зарубежную бизнес-школу, чтобы познакомиться с другой культурой или подготовиться к международной карьере. Это совсем не пустая идея. Только не воображайте, что если школа провозглашает себя международной, то она и в самом деле такова. Некоторые программы МВА являются международными лишь по названию, так что будьте осмотрительны. Обучение в другой стране может оказаться полезным, даже если вы предполагаете потом работать на родине. Интернациональный состав — это разнообразие. Ищите школы, в которых вы встретитесь со студентами и профессорами из разных стран, где вы познакомитесь с разными культурами и обычаями. Американцы, как правило, предпочитают учиться в собственной стране. Возможно, их интерес к Европе возрастет, по мере того как волны новой экономики будут все быстрее пересекать Атлантику.

Некоторые утверждают, что американская модель программы МВА, служащая образцом для всего мира, в долгосрочной перспективе надежней и полезней. Европейцы и азиаты нередко приезжают в США и Канаду для

изучения экономики Нового Света, а потом возвращаются к себе домой, чтобы внедрять эти знания в жизнь. Стоит присмотреться к программам обмена. У многих лучших школ есть соглашения с аналогичными учебными заведениями по всему миру. Благодаря таким программам вы получите возможность установить связи во многих школах в разных странах. Для этого вам лично даже не придется выезжать за границу.

Чикагская школа бизнеса первой из американских школ приступила к чтению курса лекций для менеджеров высшего и среднего звена в Барселоне, где преподавание ведут профессора из Чикаго. Это одна из немногих американских школ, которая серьезно воспринимает перспективы глобализации. У школы есть еще 20 партнеров, в том числе Китайский университет в Гонконге (Chinese University of Hong Kong), Университет Васеда в Японии (Waseda University, Japan), Университет Йонсей в Южной Корее (Yonsei University, South Korea) и Университет Виртшафта в Вене, Австрия (Wirtschaftsuniversität Wien).

Студенты Уортонской школы бизнеса могут проучиться семестр в итальянской школе SDA Боккони, в бизнес-школе Университета Кейо, Япония (Keio University Graduate School of Business Administration), в Азиатском институте управления (Asian Institute of Management, AIM), Манила, Филиппины, и в Стокгольмской школе экономики, Швеция (Stockholm School of Economics). И это не исчерпывающий список возможностей.

## Сможете ли вы вписаться?

Есть тенденция недооценивать такую возможность. В каждой бизнес-школе своя атмосфера. Положитесь на собственную интуицию — качество, которым менеджеры часто пренебрегают. Если место кажется вам несимпатичным при первом знакомстве, то через полгода оно может стать для вас настоящим адом.

Нужно заранее выяснить, сколько часов в день вам придется заниматься, потому что в разных школах продолжительность учебного дня неодинакова. Однако специфика школы не сводится к длительности аудиторных занятий. Важным фактором является состав студентов, с которыми вы будете учиться. До недавнего времени в большинстве американских школ было много студентов с минимальным или даже нулевым рабочим стажем. В крупнейших школах средний возраст студента составлял тогда примерно 25 лет. Сегодня он вырос до 27—28 лет. В большинстве европейских школ средний возраст студентов еще выше — слегка за 30.

Среди всего прочего работа над программой MBA хороша тем, что вы знакомитесь с новыми и очень разными людьми. Хотя определенная степень дискомфорта вам гарантирована. Решите, хотите ли вы жить среди 20- или 30-летних. Кроме того, лучшие европейские школы отличаются значительной пестротой состава. В INSEAD, IMD и Лондонской школе бизнеса, например, среди студентов нет доминирующей национальной группы. Американские школы также стали принимать все больше иностранцев, но, как правило, около 70% студентов — американцы. Профес-

сор Лео Марри, декан Кранфилдской школы менеджмента, одной из ведущих школ Великобритании, соглашается: «„Химия“ очень, очень важна. Чтобы почувствовать университет, нужно покрутиться в кампусе. Побродите там, пообщайтесь с людьми. Присмотритесь и прикиньте, комфортно ли вам здесь, потому что если что-то раздражает с самого начала, то как же плохо вам будет, когда придется работать по 90 часов в неделю».

Составляя представление о школе, вам лучше всего познакомиться с университетским городком. Сделайте это — не пожалейте! Рекламные брошюры бизнес-школ — как реклама туристических туров. Там говорится только о хорошем и ни слова о том, что в отеле еще идут отделочные работы и что от него до пляжа 10 миль. Осмотрите все своими глазами. Некоторые школы могут оплатить вам расходы на такой визит, если сочтут вас сильным кандидатом. Стоит попробовать.

Приехав в городок и закончив обязательную экскурсию, которую устраивает приемная комиссия, добейтесь разрешения побывать в аудиториях. Потом, избавясь от опеки представителя администрации, пообщайтесь со студентами. Обычно их можно найти в барах. Если бары пусты, делайте выводы. Поговорите с выпускниками и агентами по найму.

«Я бы посоветовал посетить школу и поговорить с людьми... Упомяните в эссе, прилагаемых к заявлению о приеме, имена (одно-два, не более) тех, кто был источником привлечших ваше внимание сведений, — рекомендует студент школы Така. — Побывайте в школе, потолкуйте с бывшими студентами. Это позволит вам выбрать подходящую школу и сделать ваши эссе убедительными».

«Выбрав несколько школ желаемого уровня, поговорите с как можно большим числом их студентов, чтобы удостовериться, насколько одна из них вам подходит, — советует студент Лондонской школы бизнеса. — Подойдите к принятию решения так же, как если бы вы набирали себе служащих: люди, с которыми вы беседуете, может быть, и блистательны, но, если вы не поладите с ними, толку не будет».

Имеют значение размер и состав учебных групп. «Поинтересуйтесь, как школа формирует учебные группы, — подсказывает один студент. — Здесь вы научитесь доверять одним и отказываться в дружбе другим. Здесь — среда вашего общения, ваша «сеть» связей. Этот аспект обучения в бизнес-школе является одним из самых важных и рассчитан на перспективу. Когда вы окончите школу, возникшие здесь отношения и связи будут служить вам до конца профессиональной карьеры».

Выбирая школу, нужно задать себе и такой вопрос: «Хочу ли я быть безымянной деталью большого механизма, где я — один из 600 человек? Не будет ли мне лучше в более семейной обстановке, где в случае чего можно запросто обратиться со своими проблемами к декану?» Чем больше школа, тем она, как правило, богаче возможностями и тем обширнее связи между выпускниками. Зато в небольших школах преподаватели в курсе того, что делают их коллеги, и учитывают это на своих семинарах и лекциях, избегая повторов. Небольшие школы признают, что их выпуски невелики, но зато качество отношений выше. В общем, решайте сами, важен для вас размер школы или нет.

## Современны ли школьные программы?

Новая экономика бросила новые вызовы бизнес-школам: нужно держаться вровень с изменениями в деловом мире и при этом устанавливать связи с компаниями, задающими темпы развития. В выигрышном положении оказались бизнес-школы, расположенные на западном побережье США неподалеку от Пало-Альто. В этих школах читают лекции и устраивают презентации звезды электронного бизнеса и ведущие венчурные капиталисты. Быть в отдалении от этих мест невыгодно. Когда, например, Антонио Борджеса из INSEAD спросили, не огорчает ли его такая отдаленность школы от Силиконовой долины, ответ был однозначным: «Да, Силиконовая долина заслуживает большего внимания. Правда, Станфордская школа бизнеса находится в тех краях, но в интеллектуальном смысле она очень далека. У Станфордского университета прочные связи с Силиконовой долиной, однако бизнес-школа этого университета — самая традиционная в США. Это же относится и к Гарвардской школе бизнеса».

Имена прославленных бизнес-школ — Станфорд, Слоун, Гарвард — как магнитом притягивают венчурных капиталистов. Устраиваемые школами конкурсы бизнес-планов стали важным инструментом привлечения средств во вновь создаваемые студентами компании. Пытаясь заинтересовать самых ярких учащихся, бизнес-школы расхваливают прогрессивность своих учебных курсов и акцентируют внимание на всем, что связано с электронной коммерцией.

Для этого используют два основных подхода: увеличение числа факультативных курсов в таких областях, как электронная коммерция и Интернет, либо включение практики сетевого бизнеса в традиционные курсы, скажем, изучение модели организации электронной торговли в разделах, посвященных стратегии. В настоящее время большинство школ используют оба подхода. Они также дают студентам возможность разрабатывать собственные бизнес-планы и для поощрения устраивают их конкурсы.

В Европе происходит нечто подобное. Слова «Интернет» и «электронная коммерция» наспех приставляют к названиям уже обкатанных курсов; на ходу организуются новые факультативы. Для большинства школ это просто следование моде, но ряд избранных школ сознательно используют ситуацию. Некоторые бизнес-школы явно разглядели перспективы расширения своих возможностей не только за счет обеспечения качественного образовательного процесса, но и за счет создания условий для предпринимательской активности своих студентов.

Отдельные школы, как мы уже отмечали, создали «инкубаторы», которые служат стартовыми площадками для интернет-компаний. Эти школы активно реагируют на новые запросы студентов. Вместе с тем на них давят и фирмы, предоставляющие рабочие места их выпускникам. Такие корпорации, как General Electric и Ford, используют новые технологии для оптимизации взаимоотношений с поставщиками и розничными торговцами, усовершенствования коммуникационных систем, снижения издержек

и сокращения сроков технологических процессов, а также для усиления своего влияния на потребителей. И они настаивают, чтобы программы МВА учитывали эти новые потребности.

Те интернет-компании, которые сумеют выжить в ближайшие несколько лет, также станут нанимать соответствующих специалистов. «Я бы сказал, что интернет-компании уже доросли в своем развитии до того уровня, когда им нужны профессионально подготовленные менеджеры не меньше, чем компаниям традиционных отраслей. Им необходим совершенно такой же уровень компетентности», — говорит Джон Куэлч из Лондонской школы бизнеса.

Лучшие бизнес-школы уже находят ответы на новые проблемы. «Мы создали десять новых факультативных курсов, ни один из которых два года назад еще не существовал. Например, наш курс «management.com» хорошо подготовлен и очень популярен. Его ведут четыре преподавателя с разных кафедр», — продолжает профессор Куэлч.

В США Уортонская школа бизнеса Пенсильванского университета объявила о новой специализации для соискателей степени МВА — «электронная коммерция». Это только начало. С февраля 2000 года испанская бизнес-школа Института де Эмпреса (Instituto de Empresa) начала присвоение степени МВА в области электронного бизнеса.

## Насколько хорошо обучение?

Обычно в лучших школах преподают лучшие профессора. Бизнес-школа Чикагского университета, например, была первой, где читал лекции лауреат Нобелевской премии. Правда, в последние годы классических ученых потеснили преподаватели популистского толка.

Присутствие гуру, разумеется, влияет на имидж школы. Каждый хочет учиться у людей, имена которых то и дело мелькают в прессе и на телевидении. Светила украшают любую школу. Некоторые организации идут на любые ухищрения, лишь бы обзавестись знаменитостями. В последние годы ряд преподавателей из ведущих бизнес-школ США пересекли Атлантику и обосновались в европейских школах.

Однако многие специалисты в области образования считают, что крупные ученые отнюдь не всегда бывают хорошими преподавателями. Профессор может достичь высот либо в области преподавания, либо в исследовательской деятельности, но очень редко человек бывает равно хорош на этих двух поприщах. К тому же, напоминают они абитуриентам, не все, что вы видите, вы получите. В нескольких престижных европейских и американских школах уже были волнения среди разочарованных соискателей степени МВА. Рекламные брошюры обещали, что им будут преподавать знаменитости, но ни одной из них они даже в глаза не видели. У студентов возникло ощущение, что они напрасно заплатили большие деньги за обучение.

Насколько доступны профессора бизнес-школ? В штате многих из них числятся знаменитости, но не все они преподают слушателям программы

МВА. Однако есть несколько громких имен, серьезно относящихся к преподаванию и прославившихся своей доступностью. Например, соавтор книги «Competing for the Future»\* К. К. Прахалад с женой после завершения чтения курса лекций по стратегии бизнеса недавно пригласили на обед всех своих студентов. Другие известные профессора не столь доступны и гостеприимны.

Имеет значение и методология преподавания. Гарвард, например, славится своим методом ситуационного анализа — студенты познают профессию в ходе изучения того, как конкретные компании справляются с теми или иными проблемами. В других школах используются иные методы.

## Сколько это будет стоить?

Диплом МВА — это дорогое удовольствие. В лучших школах США, например, затраты на обучение (оплата двухгодичного курса, бытовые расходы и потери в заработной плате) могут превысить 100 тысяч долларов, то есть студенты взваливают на себя солидный финансовый жернов. В Европе обучение в целом дешевле, в том числе и потому, что одногодичный курс стоит заведомо меньше двухгодичного. Большинство студентов МВА оплачивают учебу из собственных средств, но имеет смысл рассмотреть любые другие возможности оплаты: гранты, спонсорство компаний, стипендии и пособия для студентов — представителей национальных меньшинств. Толковые люди начинают дело именно с вопроса о том, как оплатить учебу.

Стоит изучить возможность получения налоговых льгот. Правительства Германии и Нидерландов, например, возмещают студентам программы МВА, сочетающим учебу с работой, 60% расходов на обучение, в том числе на книги, телефонные звонки и пр. В Великобритании работающие студенты, вопреки распространенному представлению, не получают налоговых льгот. Но если продолжительность обучения меньше года, а студенту больше тридцати лет, он имеет право списать часть расходов на учебу с налогооблагаемой суммы. Поэтому в Великобритании выгоднее не совмещать учебу с работой, если, конечно, вы сумеете найти курс, длящийся менее 364 дней.

## Поступите ли вы?

Не каждый может поступить в Гарвард. Да и не все этого хотят. Будьте реалистом. Большинство качественных бизнес-школ требуют от поступающих на курс МВА степени бакалавра из хорошего университета, но в отдельных случаях некоторые школы пренебрегают этим, что, безусловно, повлияет

---

\* См. рус. изд.: Г. Хамел, К. К. Прахалад. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп—Бизнес, 2002. — *Примеч. ред.*

на выбор школы. Сегодня от поступающих на курс МВА обычно требуют наличия трудового стажа. Какие-то школы не столь критично относятся к академическим успехам абитуриентов и набирают людей, хорошо проявивших себя в профессиональной карьере. Но большинство школ требуют от абитуриентов прохождения вступительного теста GMAT, в котором можно набрать максимально 800 баллов.

Существуют бизнес-школы, которые не настаивают на прохождении теста GMAT, но почти тысяча школ в разных странах в обязательном порядке пропускают абитуриентов через тестирование. Несколько лет назад Гарвардская школа отказалась от этой практики, но потом вернулась к ней. По стилю и содержанию GMAT — очень американский тест. По этой причине некоторые школы в Италии, Испании и еще в ряде стран разработали собственные тесты на родном языке.

Помните, что приемная комиссия обращает внимание не только на результаты тестирования. Она будет рассматривать рекомендательные письма, послужной список, справку об успеваемости в университете, сведения об особых достижениях и ваши дополнительные интересы, выходящие за пределы учебной программы. Личные качества абитуриента также важны.

Хорошие результаты тестирования — дело полезное, но у некоторых школ свой подход к этому. Профессор Дейвид Норберн, директор школы менеджмента при Лондонском королевском колледже (Imperial College Management School, London), заметил: «Если у кого-то слишком высокая оценка, примерно 770, то я слышу предупредительный сигнал. Обычно такой отметке сопутствуют плохое физическое здоровье и неумение общаться с людьми. Меня это тревожит. Такой человек умеет хорошо проходить GMAT, но ничего больше». Впрочем, Норберн тут же добавил, что, когда у абитуриента оценка за тест меньше 450 очков, он тоже слышит сигнал тревоги.

Некоторые школы утверждают, что результаты прохождения теста GMAT точно соответствуют успехам в первые несколько месяцев обучения в бизнес-школе. Но королевский колледж, в котором курс МВА проходят 150 студентов, использует, наряду с другими школами, показатели тестирования только как индикатор. «Мы больше доверяем личному собеседованию, — говорит Норберн. — Мне нужно посмотреть на них, понять, подойдут ли они нам, а мы им». Такой подход практически невозможен в крупных организациях, в частности в американских школах с их тысячами абитуриентов. Однако в школе Келлогга обязательно проводят собеседование с каждым из поступающих.

Личные качества будущего студента очень важны. Парижская школа *École Nationale des Ponts et Chaussées* следующим образом определяет свои требования к поступающим на курс МВА: «Личные качества — инициативность, высокие моральные ценности, открытость ума, творческий подход, уважение к нормам культуры. Нам нужны люди, способные мыслить нешаблонно». Карина Йенсен, отвечающая за международное сотрудничество и развитие, добавляет: «У наших студентов есть нечто общее — глобальное видение перспектив, новаторство и дух сотрудничества».

## **Что происходит после окончания?**

Выбор бизнес-школы должен основываться на ваших собственных планах на будущее. Самые солидные инвестиционные банки и консалтинговые фирмы набирают выпускников узкой группы бизнес-школ. Чтобы получить нужную вам работу, следует выяснить, какие компании в каких «прудах ловят рыбку». Если вы хотите работать в ведущих компаниях новой экономики, скажем, в Dell или Yahoo!, то узнайте, в каких школах они ищут новых сотрудников.

Знаменитый дуаин Уолл-стрит, компания Morgan Stanley Dean Witter, предпочитает брать на работу выпускников соседней школы бизнеса при Университете округа Колумбия.

Многие после бизнес-школ идут работать в консалтинговые фирмы. Среди выпускников INSEAD такой выбор делает почти половина. Знаменитая консалтинговая фирма McKinsey & Company установила тесные отношения с новой школой бизнеса Сейд Оксфордского университета (Said Business School) и принимает к себе на работу большую часть каждого выпуска. Другие школы, такие как мадридская IE, гордятся тем, что многие их выпускники создают собственный бизнес.

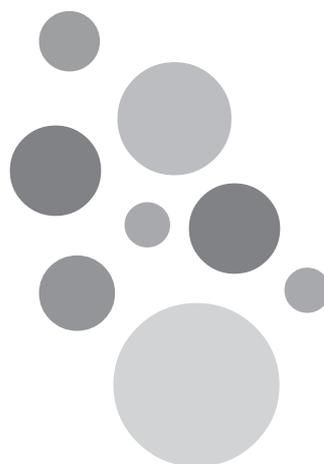
Наконец, если вы мечтаете добыть деньги и создать новую интернет-компанию, то присмотритесь к школам, имеющим хорошие отношения с венчурными капиталистами.

## Глава 3

# Поступление

*Поймите одно: самое трудное — это поступить. А уж потом выгнать могут только того, кто совсем ничего не делает.*

Студент школы бизнеса Стерна  
при Нью-Йоркском университете



## Что ищут бизнес-школы?

Поступить в одну из ведущих бизнес-школ трудно. В любой год набор ограничен, так что независимо от достоинств абитуриентов возникает ожесточенный конкурс. Гарвард, например, ежегодно принимает на курс MBA примерно 900 человек. Школа стремится выбрать на эти места самых лучших. Чтобы получить диплом MBA в Гарвардской школе бизнеса, нужно постараться войти в их число.

Станфорд (ведущая школа, дивный климат, рядом — Силиконовая долина), куда попасть, пожалуй, труднее всего, принимает всего 11% от числа поступающих. Если говорить конкретно, в 1999/2000 учебном году 6606 человек претендовали на 730 мест. Средняя оценка, судя по тесту GMAT, составила 725 баллов (при максимальной 800). Огромный конкурс. Другие школы тоже труднодоступны. В том же году, например, в Колумбийскую школу было подано 6406 заявлений на 1250 мест. Поступило 19% желающих. Средний балл по GMAT — 700.

Лучшие школы не стремятся упростить процесс приема. Все они хотят быть первыми. Значит, нужно суметь им понравиться. Процесс подачи документов нацелен на отсеив слабейших. Возникает впечатление, что процедуры задуманы так, чтобы на них уходило как можно больше сил и времени. В то время как многие компании пытаются устранить бюрократическую рутину, большинство бизнес-школ непоколебимо стоят на страже традиций. Они требуют от поступающих полной концентрации внимания. Их заставляют «прыгать через горящие обручи». Так администрация пытается гарантировать, что поступят только те, кто серьезно относится к программе MBA. Руководству нужна вся эта бумажная волокита.

Из наблюдений одного студента: «Поступление в Чикагскую, как и в любую другую школу, — это сложный процесс. Естественно, необходимо получить высокие оценки за тест, нужны весомый послужной список и хорошие отметки в университете. Но наша школа учитывает еще вот что: активное участие в волонтерской деятельности, ПОДРОБНОЕ знакомство с традициями, программами, возможностями. Очень важно рассказать, что именно тебя привлекает здесь, как ты строишь отношения с людьми на работе и вне ее, как оцениваешь свои достижения, чем хочешь заниматься в школе и чего мечтаешь добиться с дипломом MBA в кармане. Я бы посоветовал каждому абитуриенту следующее: знай самого себя, знай школу и будь готов к тому, что тебя будут „пытать“ в ходе приема документов и собеседования».

Везде дело обстоит примерно так же. В ходе исследования мы наткнулись на студентов, поступивших в выбранную школу безо всяких усилий. «Я подал заявление через Интернет, и, если не считать эссе, все прошло довольно безболезненно. Собеседование было легким, а день, проведенный в кампусе, укрепил уверенность в правильности выбора», — поделился с нами счастливчик из Оуэна. Но это всего лишь исключение, подтверждающее правило.

Так чего же хотят руководители программы MBA? Основные критерии отбора совершенно те же, что в любом университете. Лучшие школы ждут от студентов:

- солидной учебной характеристики из университета и соответствующей степени бакалавра;
- хорошего балла по тесту GMAT (более 650);
- трудового опыта (это всегда было важно для европейских программ, а в последние годы становится все более значимым критерием и для американских);
- выраженных задатков лидера, проявляющихся в спорте, клубной жизни или на работе;
- умения общаться с людьми;
- убедительности мотивов поступления;
- веры в то, что данная школа — ваш первый выбор (даже если это неправда).

Администрации проявляют все больший интерес к тому, чтобы сделать более пестрым состав своих студентов в следующих отношениях:

- международном — для американских школ это означает гражданство другого государства;
- гендерном — доля женщин растет, хотя она еще невысока;
- расовом (пока большинство составляют белые англосаксы из протестантских семей);
- необычности профессионального или жизненного опыта;
- владения языками.

Лучшие европейские школы, в частности INSEAD, Лондонская школа бизнеса и IMD, проявляют особенный интерес к национальному разнообразию своих слушателей. «Похоже, что, в отличие от американских школ, их больше привлекают иностранцы и „интересные“ люди, чем сверхуспешные земляки. Если у вас смешанная кровь, то указывайте самый экзотический ее компонент», — советует американец — учащийся европейской школы.

Такая усложненность процедур поступления ставит людей в тупик. «Сначала вся эта бюрократическая волокита показалась мне унижительной, — признает студент Колумбийской школы. — Я затянул с подачей документов по крайней мере на год, во-первых, потому что меня пугали описания учебных курсов (что такое, например, модель оценки капитальных активов или модель Блэка—Скоулза?); во-вторых, потому что я уже давно закончил университет и даже не мечтал об аспирантуре; а в-третьих, мне все твердили, что поступить почти невозможно».

Некоторых поступление лишает самообладания. Они тянут время и откладывают все на потом — не надо. Это просто особая игра, и нужно овладеть ее правилами. «Возьмите и сделайте это. Раздобудьте требования, и все у вас будет в порядке. Учитесь, чтобы пройти вступительное тестирование. Если ваши оценки за тест GMAT недостаточно высоки, ликвидируйте пробелы в знаниях, сделайте несколько попыток», — советует слушатель школы Айви (Richard Ivey School of Business) из Западного Онтарио.

Лучше подавать документы как можно раньше — в первом или втором туре. Разумеется, не стоит спешить, если уверены, что у вас и так все прекрасно получится. Однако есть реальные преимущества в том, чтобы сделать это пораньше. В приемной комиссии Станфорда, например, говорят, что в первых двух турах поступают 10—11% абитуриентов по сравнению со средним показателем 7%. А дело в том, что весь процесс направлен на скорейшее заполнение вакантных мест, и ранний набор почти наверняка обеспечивает школе хороших студентов. Если вы хотите сдавать экзамены в третьем туре, знайте, что большинство мест уже заняты. Так что, не попав в семипроцентную выборку, вы можете рассчитывать в лучшем случае на предложение подать документы в следующий раз.

Посмотрите фактам в лицо: если вам не суждено поступить в облюбованную школу, то теперь вы в этом убедились и сможете с чистой совестью заняться чем-то еще. Но, не сделав попытки, ничего не узнаешь наверняка. Как сказал один студент из Мичиганской школы: «Подавайте, даже если не уверены, что поступите, поскольку платить за это не надо, а заранее нельзя ничего предсказать. Если очень хочется, то нужно пытаться. Имеете хороший послужной список — обратите на него внимание членов приемной комиссии. Поговорите с консультантами — чего они хотят? Дайте почитать свои эссе как можно большему числу людей».

## **Приемная комиссия: лучший друг или злейший враг**

Приемная комиссия — первое испытание на вашем пути к степени МВА. Это и ваш лучший друг, и злейший враг. Будьте бдительны. Хотя и появилась возможность подавать документы через Интернет, но впечатление такое, что процедуры набора год от года делаются все более запутанными.

Опрос абитуриентов МВА показал, что наибольшие опасения у них вызывают приемные комиссии (наравне с поиском средств на обучение и трудоустройством). Многие говорят, что знания об этих комиссиях — это важный фактор при выборе школы. В последние годы администраторы, как будто услышав стенания абитуриентов, взялись за них. Поэтому весьма вероятно, что с вами будут обходиться вежливо, улыбочиво, — в общем, постараются, чтобы вы чувствовали себя хорошо. В большинстве школ действуют правила, по которым комиссии обязаны давать ответ на запросы в течение определенного срока. В целом они приветливы и стараются помочь абитуриентам. Но это, разумеется, не означает, что вы будете приняты.

Можете не сомневаться, приемные комиссии делают все возможное, чтобы заполучить лучших претендентов. Школы устраивают различные мероприятия, чтобы заманить их в кампус. Когда вы решитесь поступать, с вами будут обходиться дружелюбно, хотя и без малейшего снисхождения. Для привлечения кандидатов проводятся всевозможные рекламные кампании и за пределами школ, причем с усилением тенденции к разнообразию

национального состава их все чаще организуют в крупнейших городах мира. Не упустите эту возможность и обязательно примите участие, особенно если вы собираетесь поступать в бизнес-школу на другом континенте.

На презентациях вы не только получите стандартный набор рекламных проспектов и бланков заявлений, но и сможете почувствовать, что собой представляет школа. Хотя для этого лучше всего побывать в университетском городке. Думаете, посещение таких гастрольных мероприятий где-нибудь в Париже или Токио повышает шансы на поступление? Ничуть. Школы еще не умеют измерять такой тонкий параметр, как проявление интереса к себе. Но, возможно, вам удастся завязать отношения с кем-либо из членов приемной комиссии, которые потом могут вам пригодиться. Совсем не лишнее обратиться к кому-либо с вопросом, а заодно напомнить, что из любви к их школе вы приехали бог весть откуда.

Установка на пестроту состава учащихся диктует повышенное внимание к набору женщин и представителей национальных меньшинств. Поскольку число абитуриенток, подающих документы на лучшие американские программы MBA, падает, школы, пытаясь восстановить равновесие, устраивают кампании, рассчитанные специально на них. Та же политика проводится по отношению к представителям других национальностей. Отсюда можно было бы сделать вывод, что самые большие шансы на поступление будут, скажем, у женщины-афроамериканки, но большинство школ утверждают, что у них одинаково высокие требования ко всем кандидатам.

Для получения финансовой помощи, например различных стипендий, следует также действовать через приемную комиссию. Помните, что они пытаются «продать» вам школу. Их работа — представить свой «товар» в максимально выгодном свете. Но все меняется, как только вы подаете заявление. Тут их главная задача — отсеять слабых претендентов. Если вы им подходите, то они будут подчеркнуто предупредительны. Если нет — их интерес быстро проходит. Молить об особом отношении не вредно, но это редко дает результаты.

## Ужасный GMAT

Для кого-то пресловутый GMAT — это просто один из барьеров, которые нужно преодолеть на пути к степени MBA. «Наберите на экзамене 700 баллов с лишним и забудьте о нем», — советует студент школы Така. Но для других — это ночной кошмар. А как на самом деле? Что стоит за рассказами о GMAT?

Большинство бизнес-школ заставляют абитуриентов проходить вступительный тест GMAT для поступающих. Он является собственностью Совета приемных комиссий (Graduate Management Admission Council, GMAC), который охватывает примерно 130 аспирантур, занимающихся подготовкой менеджеров. Тестирование проводит экзаменационный центр (Educational Testing Service, ETS), расположенный в Принстоне. Максимальная оценка 800 баллов. Это испытание направлено на определение

## Экзаменаторы

Центры GMAT разбросаны по всему миру. При этом используется компьютерный вариант теста GMAT CAT. Экзамен на бумаге проводят дважды в год там, где отсутствует компьютерный вариант или где от него отказались. Согласно сведениям Пэм Райс, заместителя директора программы GMAT, ежегодно в мире в экзамене участвуют около 200 тысяч желающих (в 1999 году — 189 тысяч человек).

Сдающий GMAT усаживается перед компьютерным терминалом, и на экране высвечиваются один за другим вопросы, причем первый всегда средний по трудности. Дальнейшая последовательность заданий определяется тем, как испытуемый ответил на предыдущее. Предполагается, что таким образом тестирующая программа учитывает уровень подготовки экзаменуемого. Абитуриент отвечает на каждый вопрос, возникающий на экране дисплея, и не может вернуться назад, чтобы изменить прежние ответы.

### Как это происходит?

Испытуемому даются 75 минут на 37 вопросов, требующих количественного ответа, 75 минут на 41 устный вопрос и по 30 минут на каждое из двух аналитических эссе. Числовые и устные задания можно обработать с помощью компьютера, но эссе такой обработке не поддаются.

Компьютерное тестирование проводят трижды в месяц — по шесть дней в неделю. В нем участвуют 400 компьютерных центров тестирования на территории США и в крупнейших городах мира. Неофициально оценки по устным и числовым заданиям, а также общий балл можно узнать прямо в день тестирования. Официальные сообщения о результатах, включающие оценки за эссе, рассылаются по почте. Обычно их получают через две недели после экзамена. Регистрационную форму можно заказать в Принстоне в экзаменационном центре по адресу: PO Box 6108, Princeton, NJ, 08541, USA. Взимается оплата — 150 долларов на территории США и 195 долларов на территории других стран.

Принстонский центр рассылает также информационный бюллетень («GMAT Bulletin of Information»), содержащий сведения о центрах проведения тестирования и примерные вопросы. Сходную информацию, включающую особенности тестирования, типовые задания и прочее, можно получить в Интернете по адресу: [www.gmat.org](http://www.gmat.org). О времени проведения или переносе сроков экзамена можно договориться по телефону. О намерении участвовать в тестировании следует сообщить за несколько дней. Количество попыток не ограничено, но оно не должно превышать одной в месяц. Если хотите улучшить свой балл, пробуйте снова и снова. Вы можете сдавать экзамены столько раз, сколько захотите. Принстонский центр тестирования сообщает в бизнес-школы результаты только трех последних попыток.

Большинство школ, преподающих на английском языке, требуют от иноязычных абитуриентов доказательств того, что они смогут слушать лекции и работать на семинарах. Стандартным для иностранцев тестом на знание английского языка, который принимается всеми бизнес-школами, является экзамен по английскому языку как иностранному, TOEFL (Test of English as a Foreign Language). Сведения о TOEFL можно получить в Принстонском центре ETS.

уровня общего интеллектуального развития, способности понимать и рассуждать. Он состоит из качественной и количественной оценок.

Были жалобы на необъективность GMAT по отношению к неамериканцам, прежде всего к японцам и гражданам других азиатских стран. Чтобы опровергнуть обвинения в предвзятости, в последние годы в тест вносятся изменения.

Впрочем, остается фактом, что GMAT существует только на английском языке (причем именно на американском английском), а это означает, что граждане других стран сталкиваются при тестировании с дополнительными трудностями. Однако к этому нужно быть готовым в любом случае, поскольку большинство бизнес-школ ведут преподавание на английском языке. Любопытно, что, по словам Дейва Уилсона, президента GMAC, в среднем представители стран Азии набирают в количественных заданиях этого теста больше баллов, чем американцы.

Эссе, добавленные к GMAT в 1994 году, предоставляют абитуриенту большой выбор тем, причем GMAC утверждает, что это совсем не проверка на грамотность, а просто испытание способности рассуждать. Зазубрить тексты возможных эссе очень трудно, но проработать варианты GMAT за прошлые годы полезно, особенно иностранцам, не привыкшим к требованиям американских школ.

Администраторы настаивают, что GMAT не является решающей оценкой пригодности претендентов. «Результаты тестирования важны, — не соглашается слушатель школы Слоуна. — У нас задают тон бывшие инженеры, и они явно ищут сильных гуманитариев, способных доказать, что имеют математические задатки».

Можно набрать при тестировании всего 620 баллов и все-таки попасть на одну из лучших программ MBA, если все остальные ваши характеристики, и прежде всего эссе, выше всяких похвал. Но зачем создавать себе лишние трудности? Поработайте дома с экзаменационными заданиями за прошлые годы, чтобы обеспечить себе как можно более высокий балл. К тому же количество попыток тестирования не ограничено.

«Знаю, что многие члены приемных комиссий склонны отзываться о GMAT пренебрежительно. Но я бы сказал, что для повышения шансов на успех стоит потратить время на подготовку. Намного проще повысить свой балл по GMAT, чем улучшить послужной список», — советует студент из Мичигана.

Если вы не отличаетесь сверхъестественным интеллектом, непоколебимой уверенностью в себе и своих талантах или столь же выдающейся самонадеянностью, есть смысл потренироваться на тестах прошлых лет, особенно когда вы не знакомы с американской системой образования. Можно использовать различные книги и веб-сайты, созданные специально вам в помощь. В издании «Official Guide to GMAT Review» («Пособие по GMAT для поступающих») содержатся более 700 вопросов, одно эссе и рекомендации по работе с определенными разделами теста. В США оно стоит 19,95 доллара. Есть компьютерные программы, разработанные с той же целью. Существует даже система репетиторства, хотя трудно сказать, насколько эффективна это недешевая услуга.

## Трудовой опыт

В прошлом многие американские школы принимали студентов с небольшим или даже нулевым трудовым стажем. В последние годы в этом отношении все переменялось, что отражается в повзрослевшем составе абитуриентов. Сегодня большинство студентов имеют, как минимум, два года стажа. Многие успевают перед поступлением на программу МВА поработать четыре-пять лет. Некоторые убеждены, что именно в США зародилось понимание важности опыта работы. Но в Европе, где учеба длится, как правило, только год, школы всегда набирали более зрелый контингент и многие даже устанавливали требования к минимальной продолжительности трудового стажа при поступлении.

Можно считать, что до руководства американских школ с большим опозданием дошло, что будущим управляющим очень полезно личное знакомство с бизнесом. В прошлом школы подвергались критике за то, что они выпускают менеджеров, имеющих только теоретическую подготовку и минимальный или даже нулевой практический опыт. Сегодня существует уверенность в том, что некоторый житейский опыт дает выпускникам конкурентное преимущество как при приеме на летнюю практику, так и при появлении на рынке труда. Опыт придает человеку уверенность в себе. Повышение внимания к трудовому стажу выгодно абитуриентам, не очень сильным в теоретических дисциплинах. Для них это уравнивание шансов на поступление. Хороший послужной список до известной степени нивелирует средненькие оценки по GMAT. А какого рода трудовой опыт интересен школам?

«Нам нужны от абитуриентов две вещи, — говорит Илза Эванз, руководитель приемной комиссии и службы трудоустройства школы Хааса. — Мы ищем людей, сумевших завоевать авторитет на прежней работе или обладающих необычным опытом, например работавших за границей или создавших новую компанию в незнакомой для себя среде. Мы выбираем ребят с предпринимательской жилкой, готовых рисковать и экспериментировать. В нашей школе силен дух сообщества, так что очень важно проявить умение быть полезными для коллектива».

## Подготовка документов

Стоит взглянуть на бланки документов, чтобы утратить всякое желание добиваться степени МВА. Американские школы довели форму приемных документов до вершин бюрократического совершенства. Да и европейские школы год от года повышают уровень этого чиновничьего искусства. «Для меня, иностранца, процесс заполнения документов оказался чистым ужасом, — рассказывает учащийся из школы Келлогга. — Мне и в голову не приходило, что это может быть настолько запутанным делом, а на подготовку всех форм отведено всего лишь 24 часа. Да еще нужно было позаботиться о прохождении GMAT. Хорошо хоть, что можно подать документы и внести плату через Интернет».

### Проходной балл

**В** 1999 году средний проходной балл за тест GMAT в лучших бизнес-школах был следующим:

Станфордская школа бизнеса	717
Чикагская школа бизнеса	697
Бизнес-школа Келлогга	695
Школа Слоуна при MIT	690
Дарденская школа бизнеса	685
Уортонская школа бизнеса	684
Бизнес-школа Андерсона (UCLA)	680
Колумбийская школа бизнеса	680
Йельская школа бизнеса	680
INSEAD	676
Бизнес-школа Стерна при Нью-Йоркском университете	675
Бизнес-школа Хааса при Университете Беркли	674
Мичиганская школа бизнеса	672
Бизнес-школа Така при Дартмутском колледже	670
Бизнес-школа Фукуа при Университете Дьюка	662
Техасская школа бизнеса	660
Бизнес-школа Сейд при Оксфордском университете	656
IMD	650
Лондонская школа бизнеса	640
Австралийская высшая школа менеджмента	637
Кранфилдская школа бизнеса	630
HEC (Франция)	630
Сингапурская школа бизнеса (Национальный университет)	630
Бизнес-школа Дзаджд при Кембриджском университете	622
Школа Боккони (Италия)	620
IESE	620
Мельбурнская школа бизнеса	610
Китайский университет	604
Гонконгская школа UST	600

Примечание: Данные по Гарвардской школе бизнеса отсутствуют.

Источник: Economist Intelligence Unit.

Бланки документов для поступления на курс MBA как будто нарочно сделаны так, чтобы запутать человека. Тому, кто не любит возиться с писаниной, это занятие не понравится. Хотя бы только по этой причине стоит все подготовить таким образом, чтобы не тратить драгоценное время на заполнение всех бумаг для школ, которые вас на самом деле не привле-

кают. Рекомендуется подавать документы, не ограничиваясь только одной программой, но и разбрасываться тоже не стоит. Лучше всего выбрать две-три школы, максимум четыре.

Сегодня широко распространен прием документов в электронной форме. По меньшей мере одна школа даже настаивает на этом. Однако, заполняя формы на бумаге или на экране, вы потратите много часов на раздражающую работу. Когда соблазн разорвать бумаги или стереть файл будет непреодолим, вспомните, что это только первый шаг к желанной программе MBA. Отнеситесь к заполнению бланков как к своеобразному тесту, и все станет чуть более терпимым. Рассматривайте это как создание рекламного материала на товар, которым являетесь вы сами. Это упаковка, которая о многом расскажет.

«Мне кажется, что абитуриенты, которые смогут представить свое решение поступать в школу Оуэна как логическое следствие предыдущего образования, трудового опыта и планов на будущее, имеют больше шансов на поступление. Подавайте документы как можно раньше. Я считаю, что в моем случае это помогло», — рассказывает слушатель этой школы.

Большинство известных нам студентов уже в момент заполнения форм знали, на что им рассчитывать. «Это не труднее, чем везде, так что я был внутренне готов ко всему. Но люди из приемной комиссии здесь ведут себя проще, поэтому все прошло относительно легко по сравнению с другими школами», — рассказывает положительно настроенный учащийся Лондонской школы бизнеса.

Возникает впечатление, что некоторые даже получают удовольствие от этого процесса. «На подачу документов требуется немало времени, но мне понравилось, как это организовано в Гарварде, — явно искренне объявил нам удачливый абитуриент. — Вопросы попались непростые, и мне пришлось использовать весь мой опыт. Собеседование было откровенным, и при этом мне задавали интересные, стимулирующие вопросы. Я поступал только в Гарвард, так что не могу сравнить этот процесс с другими бизнес-школами».

При всех мелких различиях основные требования одинаковы. Большинство школ требуют от претендентов на диплом MBA предоставить:

- сведения личного характера;
- послужной список (важен для MBA);
- сведения об образовании, в том числе об успеваемости;
- три-четыре кратких эссе;
- две-три рекомендации от начальников или бывших преподавателей, текст которых обычно не показывают абитуриенту.

Бывшие студенты советуют выбрать школы, где вы хотели бы учиться прежде всего (список № 1), и отдать все время и силы поступлению туда, вместо того чтобы распылять энергию на программы, которые вас не так уж и привлекают (список № 2). Не забывайте при этом, что везде свои приоритеты. «Для школы Айви важны навыки и потенциал лидерства. Абитуриент также должен продемонстрировать несомненную способность ра-

ботать в команде», — говорит представитель этой школы. А вот если вы поступаете в школу Тандерберд (Thunderbird School), ориентированную на идею глобализма, то лучше бы и вам проявить свой интерес к глобализации бизнеса.

Бизнес-школы, как правило, ищут в абитуриентах размах и многогранность, отличавшие людей эпохи Ренессанса. Стоит человеку поступить, и он немедленно преисполняется уверенности в своей оригинальности, интеллигентности и уравновешенности — как этот студент из школы Хааса: «Мне кажется, что к нам школу идут люди с богатым жизненным опытом. Принимают тех, кто является личностью, у кого есть интересы и за пределами профессиональной карьеры. Наша программа MBA также ориентирована на предпринимательскую одаренность, поэтому жизненно необходимо, чтобы студенты были инициативны и оптимистичны».

Если говорить серьезно, некоторые утверждают, что очень полезно слегка разогнать томительную скуку, царящую в приемных комиссиях. Студент бизнес-школы Кенана—Флаглера при Университете Северной Каролины советует: «Знакомьтесь с документами абитуриентов — дело безумно скучное. Прежде чем подавать документы, придумайте, как их приукрасить... Нужно иметь какие-то личные интересы, о которых можно потолковать. Школы ищут людей предприимчивых и умеющих работать в команде, так что постарайтесь продемонстрировать свой коллективизм и способность всеми силами добиваться успеха. Им нравятся люди, которым для дела „семь верст не крюк“».

Возможно, вам покажется неловким изображать из себя любителя философской литературы, духовно чуткого человека, обладающего широтой и многогранностью гигантов Возрождения, природным спортивным азартом, опытом волонтерской работы в Сомали и богатым послужным списком. Не тушуйтесь. Всегда есть запасная тактика. Как сформулировал студент Института права при Кембриджском университете: «Чтобы поступить, постарайтесь быть искренним».

Другой, из школы Кенана—Флаглера, подытоживает:

*Как поступить? Думаю, что наша школа действительно ищет всесторонне развитых, интеллигентных студентов. Богатого трудового опыта недостаточно. Мне кажется, нужно предъявить хорошее образование или хороший балл за GMAT. Кроме того, у нас непременно проводят собеседование, так что необходимо проявить обаяние. Наконец, чтобы повысить шансы на поступление, стоит подавать документы в первом или втором туре. В этом году были отсеяны больше 50% абитуриентов, так что есть смысл поспешить с подачей документов.*

## **Заставьте их восхититься**

Из-за напряженности конкурса различие между заявлениями поступивших и отсеянных абитуриентов очень незначительно. Как и при устройстве на работу, задача заявления состоит в том, чтобы продемонстрировать

ваше полное соответствие всем основным требованиям и предложить нечто ошеломляющее, что выделит вас из толпы и что некоторые школы называют «wow»-фактором. «Курс MBA нацелен на умножение интеллектуального капитала студентов — знаний, их социального капитала — знакомств и эмоционального капитала — понимания самих себя, — объясняет Джулия Тайлер, директор программы MBA в Лондонской школе бизнеса. — Поэтому мы ищем людей с чувством собственного достоинства, с выраженными интересами за пределами бизнеса, способных вести за собой коллектив и убежденных интернационалистов».

«Мы у себя различаем абитуриентов по рейтингу и абитуриентов, имеющих „wow“-фактор, — рассказывает Мари Мукини, заместитель декана и руководитель приемной комиссии программы MBA в Станфордской школе бизнеса. — И это не что-то определенное и конкретное, а все вместе, что проступает при ознакомлении с досье, при чтении искренних, хорошо продуманных эссе и прямо сквозит в блестящих рекомендациях. Представляемые характеристики рассказывают об эффективности человека как работника, его влиянии на организацию, эмоциональной тонкости и умении общаться с людьми. Все это вместе и составляет „wow“-фактор»<sup>1</sup>.

«Хороший балл за GMAT, хорошие оценки в университете, эссе и трудовой стаж — очень важны, но этого недостаточно, — говорит Альберто Аррибас, директор испанской школы IESE. — У каждого привлекательного кандидата есть своя особенность. Как сказал один из членов нашей приемной комиссии: „Я был бы рад его видеть на моем семинаре и в моей команде, он будет хорош в работе, учебе или в роли нападающего в регби“»<sup>2</sup>.

Первая часть процесса приема документов построена так, чтобы сразу отсеять слабейших. Здесь ваша задача — не вылететь из игры. Вторая фаза, особенно собеседование, — это более позитивный процесс, где абитуриенту дается возможность произвести впечатление на приемную комиссию. Путь к диплому MBA тернист и извилист. От вас потребуются решимость и целеустремленность.

«Мне пришлось потратить на поступление в бизнес-школу чертову уйму времени. Все началось для меня за полтора года до занятий (включая подготовку и сдачу GMAT). Было очень нелегко, но только так и можно доказать свою нацеленность на учебу. Я считаю, что это процесс отбора. Если не вложить всю душу, то тебе ни за что не поступить», — сообщил нам студент Мичиганской бизнес-школы.

## Эссе

Эссе — ключевой элемент процесса поступления — задумано, чтобы раскрыть личность абитуриента. «К эссе следует подойти творчески и дать внятное объяснение того, почему вы решили получить степень MBA. В нем нужно непременно рассказать о личных достижениях или о проектах, в работе над которыми вы принимали участие», — объясняет студент школы Келлогга. «Прежде чем приступать к раскрытию темы, нужно понять, чего от вас хотят. Международный институт развития менеджмента, как

и другие бизнес-школы, хочет обучать будущих лидеров. Поэтому в эссе сконцентрируйте внимание на своем опыте руководства, целях и стремлениях», — подсказывает слушатель IMD.

Совет хорош, но многие говорят, что из всех этапов поступления в бизнес-школу именно эссе оказалось самым трудным препятствием. «Сложнее всего было написать эссе. В моей среде не принято много говорить о себе, поэтому написать несколько страниц на личную тему было непростой задачей. У меня установились отличные отношения с боссом и еще несколькими людьми, так что рекомендации я получил без проблем. Я за три недели подготовился к GMAT (без всяких репетиторов) и получил хороший балл», — рассказал нам студент школы Така.

Написание эссе требует определенного искусства. В большинстве школ положено, чтобы в подаваемых абитуриентом документах были, как минимум, два эссе (в некоторых — больше). Приемные комиссии ищут возможности познакомиться с личностью, мотивами и системой ценностей кандидатов. В Станфордской школе бизнеса, где собеседования не проводятся, эссе рассматривают как главный шанс будущего студента «продать» себя. «Мы призываем претендентов использовать эссе, чтобы рассказать о себе, — говорит Мари Мукини, — поделиться с нами тем, что они считают действительно важным. Ведь именно это и происходит во время собеседования: ребята рассказывают о своих достижениях, о вещах и людях, имеющих для них значение»<sup>1</sup>.

Эссе — это отличное средство сообщить либо слишком много, либо недостаточно о своем внутреннем мире. «В требованиях, предъявляемых к поступающим в школу Хааса, меня поразила нацеленность не только на все связанное с профессией, но и на чисто личностные вопросы, которые позволяют отфильтровать абитуриентов, не обладающих достаточным кругозором. Именно поэтому разнообразие трудового опыта и индивидуальности наших студентов так впечатляет», — говорит слушатель этой школы. Руководители программ MBA ищут уравновешенных, здравомыслящих людей с открытым и пытливым умом. Тут в жизни бизнес-школ возникает ситуация, напоминающая фильм «Уловка-22». От студента ожидают, что он будет одновременно крайне честолюбив, одержим стремлением к успеху и всецело предан интересам бизнеса. Весьма редкое сочетание качеств. Нужны хитроумие и изворотливость самого Макиавелли.

Как заметил представитель Станфорда: «Составление эссе было делом мучительным, потому что требовалось представить себя уравновешенным и всесторонне развитым человеком, то есть таким, который заведомо не стал бы поступать в Станфорд или Гарвард. Но я бы сказал, что в целом это оказалось занятием не вредным, поскольку пришлось немного покопаться в самом себе».

Разумно исходить из того, что любая тягостная задача может быть полезной хотя бы тем, что дает возможность еще что-то узнать о своей натуре. Ответственные за прием и обработку документов в комиссиях говорят, что эссе предоставляют шанс заявить о своей неординарности. «Имея опыт работы в приемной комиссии, могу сказать, что необходимо полностью использовать возможности эссе, — заявил один студент. — Это не значит,

что нужно обязательно быть крайне самоуверенным и чрезмерно оригинальным, но из 100 эссе в 80 говорится об одном и том же. В таких случаях единственные различия между абитуриентами сводятся к результатам остальных вступительных тестов. Если вы сможете в эссе выразить свою индивидуальность и представить себя человеком интересным, которому я захотел бы преподавать (и не нужно ошеломлять комиссию громкими словами и историческими примерами), то уверяю вас, что это будет весомее, чем 720 баллов за GMAT или 3,6 балла по успеваемости в хорошем университете. Таких каждый год приходят сотни, а вот настоящих лидеров и людей творческих всегда мало.

В стремлении показаться интересным и оригинальным легко забыть о главном. Для эссе характерны следующие общие ошибки.

- Не дан ответ на поставленные вопросы. Как правило, это происходит из-за того, что будущие студенты кроют и перекраивают эссе, предназначенные для одной школы, так, чтобы их можно было отправить в другие, где задают сходные вопросы. Члены приемной комиссии говорят, что такие хитрости видны сразу. «Абитуриенты должны понимать, что каждая школа мечтает быть для него первой и единственной, — объясняет Мукини из Станфорда. — Мы всегда просим, чтобы они извинили нам эту причуду и отвечали в своих эссе именно на те вопросы, которые мы задаем». Будьте снисходительны к просьбе бизнес-школ!
- Поступающие пишут не то, о чем думают, а то, что, по их мнению, хотят услышать люди из приемной комиссии. Здесь нужно проявить известную рассудительность. Рассказывайте о своем понимании экономической ситуации или социальной политики. Не стоит слишком вдаваться в политические пристрастия или сообщать о своих сексуальных предпочтениях. Помня об этом, найдите кого-нибудь, кому доверяете, и дайте прочитать готовое эссе. Этот человек сможет оценить, отвечает ли ваш текст предъявляемым требованиям и не искажает ли он представление о вас.

## Рекомендации

Рекомендации — это еще один элемент балагана под названием «поступление в бизнес-школу». Кто-то клюет на соблазн блеснуть именами известных людей, с которыми они вряд ли знакомы. Неплохой способ произвести впечатление, но если человек вас совсем не знает и пишет рекомендацию с ваших слов, то есть вероятность, что это будет заметно. Вам повезло регулярно играть в гольф с Джеком Уэлчем — отлично. Но если вы лишь однажды поговорили с ним в туалете во время конференции, то, наверное, мистер Уэлч — не ваш человек. Лучше пышные похвалы от менеджера среднего звена, чем вялое подтверждение генеральным директором факта вашей занятости в его фирме.

Как выразился один гарвардский студент: «Постарайтесь получить рекомендации у людей, хорошо вас знающих, которые смогут с пониманием

## Темы эссе

**О** образцы тем эссе, предлагавшихся абитуриентам в 1999/2000 учебном году в некоторых школах бизнеса.

**Колумбийская школа бизнеса:**

1. Чего вы хотите добиться в своей карьере? Каким образом диплом MBA поможет вам в этом? Почему вы выбрали именно Колумбийскую школу бизнеса? (Не более 1000 слов.)
2. Опишите одно-два достижения за последние пять лет, когда вам удалось проявить способности к лидерству. (Не более 500 слов.)
3. Расскажите о личных неудачах, не связанных с учебой. Что стало причиной вашего разочарования в себе? Какие уроки вы извлекли? (Не более 500 слов.)

**Дарден:**

1. Чего вы хотели бы достичь после защиты диплома MBA в краткосрочной перспективе? В долгосрочной? Каким образом вам поможет в этом обучение в Дарденской школе?
2. Дарденская школа стремится готовить менеджеров будущего из ярких и необычных студентов. Каким образом ваши личные особенности смогут обогатить студенческий коллектив и повысить ваши шансы на успех в качестве менеджера?
3. Расскажите о своем опыте руководства, принятия неоднозначных решений или достижения важных результатов. Каким образом этот опыт повлиял на ваше профессиональное/личное развитие?

**Станфорд:**

1. Что для вас самое важное и почему?
2. Расскажите о том, зачем вам нужна степень MBA, и с учетом этого опишите альтернативный путь, которым вы двинулись бы к той же цели, если бы программы MBA не существовало?

дать оценку ваших способностей и потенциала. Лично мне качество рекомендации казалось более важным, чем титул того, кто ее подписал».

Для абитуриента, не сумевшего блеснуть предыдущим образованием и результатами тестирования, рекомендации — это идеальный способ выправить ситуацию. Попросите о рекомендациях тех, кто верит в вас и в ваши возможности, кто готов головой за вас поручиться. Пусть они напишут настолько блестящие характеристики, чтобы самый замордованный член приемной комиссии вздрогнул и взял вас на заметку. Если таких людей у вас нет, то найдите кого-нибудь с живым воображением, кто был бы в долгу перед вами. (А если они на самом деле люди изобретательные и владеющие языком и не могут вам отказать в такой пустячной просьбе, то пусть они подскажут вам, как подготовить эссе!)

## Собеседования

Не везде проводятся собеседования с абитуриентами. Но там, где они происходят, к ним относятся серьезно. Некоторые школы используют выпускников прошлых лет или командируют преподавателей для проведения собеседований в других городах. Так что не удивляйтесь, если однажды в вашей жизни возникнет некто из выпуска 1983 года. Он будет рассказывать о замечательных преимуществах своей школы. Но не расслабляйтесь! Он же отправит отчет в приемную комиссию о том, сделаны ли вы из «подходящего материала».

Как и в случае собеседования при поступлении на работу, ваша цель — убедить представителя школы, что вы ценный кадр и когда-нибудь «они будут гордиться вами». Слушатель из школы Келлогга говорит: «Не пытайтесь во время собеседования строить из себя кого-то, кем вы не являетесь в жизни. Наша школа действительно ищет выдающихся и всесторонне развитых людей. Возможно, вы уже получили Нобелевскую премию мира, но, если вы не умеете ладить с другими, скорее всего вам откажут в приеме».

Вряд ли, конечно, откажут, но нобелевские лауреаты крайне редко пытаются поступить в бизнес-школу, поэтому трудно сказать что-либо по этому поводу. Однако общая идея сформулирована верно. «Подчеркивайте свой коллективизм и степень вовлеченности, с какими вы работаете/общаетесь», — советует студент Вашингтонского университета (Washington University).

Общее правило понять несложно: будьте самим собой. Попытайтесь произвести впечатление, изобразить кого-то, кто им понравится, — и вас не примут. Никто не призывает к полной откровенности, но вы должны быть искренним. Если вам не поверят, то и не пригласят в желанную школу.

«Процесс собеседования устроен так, чтобы дать возможность познакомиться с потенциальным студентом, поэтому во время разговора не притворяйтесь кем-то иным. У вас нет никаких причин для беспокойства. Дайте свободу своему истинному „я“, — рекомендует студент из Дардена.

Если что-то идет не так, всегда можно прибегнуть к чувству юмора как к крайней мере. Собеседование — неподходящий момент, чтобы откалывать шутки. Один представитель Станфорда вспоминает о допущенном им легкомыслии: «Чтобы поступить, расскажите анекдот. Не забывайте, что члены приемных комиссий ежедневно сталкиваются с совершенно безупречными людьми. Вот и попытайтесь привлечь к себе внимание с помощью юмора. Я, помнится, в качестве примера своих лидерских способностей рассказал о том, как с командой практикантов участвовал в мировом чемпионате по футболу 2000 года (там еще много чего было, но главная идея такая)».

Возможно, у вас это сработает. Мы не стали бы рекомендовать такой ход тому, кто не является признанным хохмачом или рассказчиком. У человека, похожего на Билли Кристала\* или Робина Уильямза\*\*, это бы

\* Известный американский актер-комик, сценарист, режиссер и продюсер, ведущий церемоний вручения кинопремии «Оскар». — *Примеч. ред.*

\*\* Популярный американский киноактер (известен по фильму «Джуманджи»). — *Примеч. ред.*

получилось, но средний абитуриент бизнес-школы вряд ли будет в этой роли особенно занимателен.

Разумный и точный совет дает учащийся школы Келлогга: «Я бы сказал, что у нас собеседование играет очень важную роль. Кандидаты должны убедительно продемонстрировать свою способность говорить связно и логично. Нужно суметь объяснить пробелы в своем резюме (у каждого они неизбежно есть); объяснить, зачем вам нужна бизнес-школа и почему вы решили остановиться именно на школе Келлогга; рассказать, что вы намерены делать после ее окончания и как диплом MBA поможет осуществить намеченные планы (мне кажется, именно на этом проваливаются успешные во всем остальном кандидаты... Они говорят, например, что хотят работать в интернет-компаниях, но не в силах связать это со своей прежней деятельностью в конструкторском бюро... Не забывайте... человек, сидящий напротив вас, думает: „А есть ли у этого парня шанс получить по окончании программы работу, если он расскажет нанимателю ту же историю?“»).

## Осмелитесь быть не как все

Слушателям программы MBA уже лет двадцать внушают идею Майкла Портера о «пяти силах», и каждый студент знает, что источником конкурентного преимущества является дифференциация. Используйте эту идею. Ею особенно важно руководствоваться при написании эссе, но и на всех других этапах поступления она не будет лишней. Через приемные комиссии ежегодно проходят тысячи абитуриентов. В своем большинстве они похожи друг на друга, как клонированные овечки. Если хотите оставить о себе память, выделиться как уникальный и многообещающий кандидат — сделайте это. Только остерегайтесь, чтобы легкая эксцентричность не произвела впечатления безумия. «Поступающему следует быть интересным, решительным и, главное, быть самим собой! Не подстраивайте себя ни под какой шаблон. Да я и не думаю, что есть какие-то шаблоны. Если сможете достичь всего этого одновременно, тем лучше», — наставляет студент Колумбийской школы.

А вот когда начнут поступать предложения от школ, можете перейти от роли интересного и всестороннего человека эпохи Возрождения к роли игрока в стиле Макиавелли. В том, чтобы грамотно распорядиться полученными приглашениями, есть элемент игры. Поучаствуйте в ней.

Первое поступившее предложение о приеме можно использовать как козырь в игре с другими школами. Правила обычные: балансируйте «на грани войны» и ведите переговоры. При этом не забывайте, что у лучших школ есть мания считать себя единственными. Используйте ее в своих интересах. Чтобы выторговать у приемной комиссии дополнительные блага, обратитесь к ней так: «Мне очень хотелось бы учиться именно в Гарварде, но я получил предложение из Уортона/Станфорда/Чикаго...». Если вы не прошли конкурс, этот ход вам не поможет, но если вы зачислены, то таким способом можно выбить себе стипендию или другую форму фи-

нансовой помощи. Если для вас деньги очень важны и отсутствие их может помешать защите диплома MBA, непременно сыграйте в эту игру.

Но можно получить обратный результат. Вот почему мы советуем: имейте мало-мальски приемлемое предложение — соглашайтесь. Теперь перед вами новая задача — изменить свою жизнь и подготовиться к учебе в бизнес-школе.

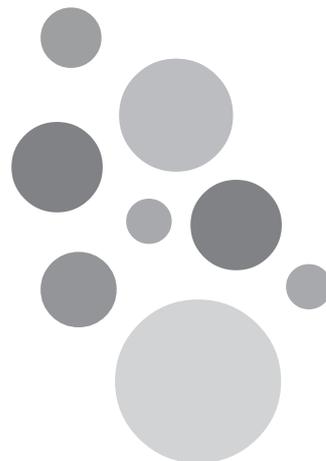
## Примечания

- <sup>1</sup> Meet the Admissions Director // Businessweek Online, 1999, December 20.
- <sup>2</sup> Meet the Admissions Director // Businessweek Online, 2000, January 31.

# Упаковываемся

*Стоит ли степень MBA вкладываемых денег? Все зависит от того, что вы хотите получить. Если вам нужно лишь более высокое жалование, ответить довольно просто. Если вас привлекают возможности личного роста, изменения карьеры и общения с новыми людьми, тогда это вопрос сугубо личный и не столь однозначный. Оцените свое нынешнее положение и сравните с тем, чего вы хотели бы достичь. Удостоверьтесь, что курс MBA поможет вам в достижении целей.*

Студент Лондонской школы бизнеса



## Нужно готовиться

Настоящая потеха начинается после того, как вы поступили. Страшная неразбериха, вызванная возвращением к полноценной учебе, целиком изменит вашу жизнь. Если повезет, у вас будет несколько месяцев на подготовку. За это время вам нужно будет решить ряд задач, в том числе:

- попрощаться со своим работодателем (если он у вас есть);
- привести в порядок финансы: урегулировать отношения с кредиторами, заручиться поддержкой родителей или других родственников, уладить вопросы со стипендией и тому подобное;
- найти жилье;
- упаковать все важное и перебраться в бизнес-школу;
- пристроить жену (мужа) или подружку (приятеля).

Нужно также подумать о подготовке к занятиям, а именно:

- начните читать литературу из рекомендованного списка;
- ходите на подготовительные курсы;
- восстановите навыки регулярной учебы, забытые вами после университета.

## Деньги важны

Никто никогда не говорил, что это легко. Послушайте студента из школы Фукуа: «Я готовлюсь к защите по двум специальностям — мастер делового администрирования и мастер государственной политики, поэтому приходится платить за три года обучения. Мне повезло — обе школы дали стипендии. Но жена решила остаться дома, чтобы без помех растить нашу первую дочь, которой было как раз четыре месяца, когда я поступил в аспирантуру. Так что если раньше мы оба работали и не имели детей, то теперь оба не работаем и содержим ребенка. Для нас все решилось достаточно просто: нам щедро помогают ее и мои родители, удалось взять кредит на время учебы (примерно 25 тысяч долларов на год), настроиться на экономию и не заглядываться на коллег, которые либо сумели скопить деньги перед поступлением в школу, либо имеют щедрого состоятельного супруга. Суть в том, что я довольно легко смогу расплатиться по долгам. Ради диплома МВА стоит пойти на некоторые жертвы».

Как следует из этих слов, перед началом занятий по программе МВА самое важное — это утрясти финансовые вопросы. Школы бывают дорогие и очень дорогие, но главные статьи расходов примерно одинаковы:

- обучение;
- проживание, в том числе питание;
- отказ от регулярного жалования (самая большая статья расходов).

Плата за обучение в лучших американских школах колеблется от 18 до 31 тысячи долларов в год (для жителей штата дешевле). В Гарварде, к примеру, нужно платить 27 250 долларов в год (54 500 долларов за двухгодичный курс); в Станфорде — 27 243 доллара); в школе Келлогга — 27 273 доллара за курс, рассчитанный на шесть учебных четвертей; в Уортоне — 31 279 долларов за год. Но оплата обучения — это только часть истории. Не забудьте аренду жилья, питание и прочее. В большом центральном городе все это выйдет намного дороже, чем в провинциальном.

Большие школы дают возможность жить в кампусе, и для одиноких это очень хороший вариант, но совершенно не подходит тем, кто планирует привезти семью.

Ваши траты зависят от привычного стиля жизни. В Уортонской школе кров и стол, то есть полный пансион, обойдутся примерно в 11 500 долларов в год. То же самое в школе Стерна. В Гарварде только за жилье и коммунальные услуги (в кампусе или вне его) придется платить по 8500 долларов в год, а студентам Массачусетского технологического института городское жилье обойдется в 17 тысяч долларов. В школе Келлогга полный пансион и все расходы составят 19 тысяч долларов в год. В школе Хааса в Беркли, напротив, жизнь вне студенческого городка стоит всего лишь 5—8 тысяч долларов. Все-таки Калифорния!

В Европе учиться дешевле, потому что там принят одногодичный курс MBA, но все равно сумма набирается очень приличная.

За обучение в INSEAD, например, придется выложить 23 250 долларов (25 тысяч евро), а в IMD — 24 500 долларов. Однако жизнь в Европе, как правило, дороже. В INSEAD, например, за год вы истратите на квартиру, питание и проезд около 15 500 долларов.

Если проходить в Европе двухгодичный курс, то все эти цифры надо увеличивать, а стоимость жизни и потерянная регулярная зарплата составят сумму в два раза большую. Лондонская школа бизнеса — это одна из редких в Европе школ, кроме испанской IESE и итальянской SDA Боккони, практикующих двухгодичную программу MBA. За год учебы в Лондоне надо уплатить 20 625 долларов, за два года — 41 250 долларов. Квартира в городке сопряжена с дополнительными расходами примерно 12—15 тысяч долларов.

В любой школе степень MBA обходится дорого. «Средний размер ссуд на весь срок обучения, которые мы помогаем получить нашим студентам, составляет от 60 до 80 тысяч фунтов стерлингов (от 90 до 120 тысяч долларов), — говорит Майк Джоунз из Британской ассоциации MBA. — Пойдите учиться в Лондонскую школу бизнеса, и вам придется на два года взять кредит в 80 тысяч фунтов стерлингов. Учтите еще, что вы не работаете, и получится очень внушительная сумма. С другой стороны, диплом MBA обеспечивает более высокое будущее жалованье. Вы вкладываете деньги в собственную карьеру. Как и с любыми другими инвестициями — чем больше риск, тем выше отдача. Приступая к освоению полного курса MBA, люди сознательно ставят себя в сложное финансовое положение».

Это подтверждают высказывания студентов. Говорит представитель Лондонской школы бизнеса: «В финансовом плане это непросто, особен-

### Сколько стоит Гарвард?

**З**а обучение в Гарварде нужно отдать более 27 тысяч долларов в год. К этому нужно добавить расходы на жилье, еду и тому подобное — 12 750 долларов плюс непредвиденные траты. По прикидкам школы, издержки одинокого студента составляют в год около 50 тысяч долларов. Но самый крупный ущерб — это заработная плата, от которой вы отказались на время обучения.

«Откровенно говоря, для большинства наших учащихся самый большой расход — это отказ от полноценной занятости. Многие из них перед поступлением в школу зарабатывали в среднем более 50 тысяч долларов в год, и поэтому потеря двух лет работы и 100 тысяч долларов — это цена, существенно превышающая оплату обучения и проживания за время пребывания в Гарварде», — говорит Джейми Миллар, директор приемной комиссии и службы финансовой помощи.

Существуют финансовые инструменты, помогающие студентам оплачивать обучение и жизненные потребности. В Гарвардской школе бизнеса, например, действует обширная корпоративная программа пособий нуждающимся, участниками которой могут стать как граждане страны, так и иностранцы. Большинство граждан США имеют право на помощь из федеральных фондов. Но администрация исходит из того, что обучающиеся в состоянии хотя бы часть расходов покрыть из собственных средств. Возможности выполнять какую-либо оплачиваемую работу для школы отсутствуют. Руководители программы считают, что студенты не должны совмещать учебу с работой.

В Гарварде есть небольшое число стипендий за достижения в учебе, но большая часть выплат ориентирована на малообеспеченных. За последние годы стипендиальный фонд существенно вырос — на 60% за 1998 и 1999 годы. Примерно 47% студентов получают материальную помощь (это составляет почти 60% от числа обратившихся в фонд). Размер стипендий, назначаемых за успехи в учебе, колеблется от 1000 до 40 тысяч долларов на два года обучения. Потребность в материальной помощи рассчитывают по формуле. «В принципе, учитываются расходы на образование за вычетом ликвидных, а отчасти и неликвидных активов учащихся, — объясняет Миллар. — Как правило, мы не трогаем пенсионные накопления, если только они не представляют собой значительную сумму».

но в Лондоне! Трудно опять входить в студенческую жизнь, поработав несколько лет и привыкнув к определенному стилю жизни. Но с этим можно совладать, особенно когда многие вокруг тебя находятся в такой же ситуации».

«В этом году, чтобы оплатить учебу и квартиру, я залез в сбережения, а также торговал акциями через Интернет, — рассказывает предприимчивый студент из итальянской школы Боккони. — Кроме того, мне удалось получить ссуду и помощь от родственников».

Лучший способ профинансировать получение степени MBA — это убедить кого-нибудь выложить денежки из собственного кармана. Вот главные источники денежных средств:

- Стипендии, гранты и материальная помощь, часто распределяемые между недостаточно хорошо обеспеченными слушателями программы MBA; прошения о такого рода вспомоществовании следует подавать как можно раньше. (Полезную информацию на эту тему можно найти на таких заслуживающих доверия сайтах, как fastWEB и Fund Finder.)
- Работа по договорам: во многих школах США существуют договорные ставки ассистента преподавателя на неполный рабочий день либо в самой бизнес-школе, либо на других факультетах, например на факультете экономики. Такие места достаются студентам программы MBA по договору на целый учебный год. Это очень полезный источник дохода.
- Работа на полставки: в США этот вариант встречается чаще. Компании предоставляют слушателям программы MBA возможность подрабатывать, чтобы сводить концы с концами.
- Спонсорская помощь: работодатель может взять на себя оплату расходов на получение диплома MBA. Это идеальное решение, но смотрите не попадите в западню.

Если вам нужен кредит, проверьте следующие возможности:

- Обычные для Европы «льготные» (под небольшой процент) ссуды. В Британии, например, у студентов MBA имеются два варианта: ссуды для оплаты профессионального обучения (Career Development Loans) и ссуды, предоставляемые Ассоциацией MBA. В обоих случаях можно оформить кредит на оплату обучения, а начисление процентов начинается только после получения степени. Подобные схемы кредитования есть и в других странах.
- В США существует Федеральная программа кредитования, включающая ссуду Стаффорда и федеральный кредит Перкинса. Для американцев потолок федеральных ссуд (льготных и обычных) составляет 18 500 долларов. Многие бизнес-школы США используют собственные системы кредитования, которые предоставляют ссуды на льготных условиях. Сюда входят программы предоставления ссуд иностранным студентам без поручительства. (Такие системы кредитования существуют, например, в Гарварде, Станфорде и Уортоне.)
- В некоторых странах слушателям программы MBA предоставляются налоговые льготы.

## Будущий доход

Полезно подумать и о будущем доходе. Собирая деньги на учебу, хотя бы приблизительно прикиньте, во что оценит покупаемый вами клочок бумаги ваш будущий наниматель. Студенты часто бывают ослеплены начальным

## Стипендии

Разные формы финансовой помощи, которые раньше существовали преимущественно в американских школах, теперь доступны в большинстве бизнес-школ мира. Прелесть этих схем состоит в том, что полученные суммы не нужно потом погашать. Все существующие виды стипендий попадают по характеру распределения в одну из трех категорий.

- Поощрение за неординарные способности получает незначительное число студентов, обладающих высоким интеллектуальным потенциалом, от которых ждут, что они составят славу своей школы, — получите их.
- Гуманитарная стипендия — это материальная помощь способным студентам, которым не хватает денег. В США на федеральном уровне утверждена методология расчета суммы такой стипендии, которая учитывает все доходы и активы, с одной стороны, и суммарные понесенные издержки, в том числе налоговые платежи и пенсионные отчисления, — с другой. Некоторые школы используют этот метод при начальной оценке ситуации, а потом применяют собственную формулу. В принципе можно сказать, что они определяют разрыв между тем, что необходимо учащемуся, и тем, что у него есть.
- Гуманитарная благотворительная стипендия обычно используется для поддержки представителей этнических, религиозных групп и женщин, которые все еще составляют меньшинство в бизнес-школах. По той же схеме оказывается финансовая помощь и за прилежание.

Необеспеченные студенты получают материальную помощь намного чаще, чем можно себе представить. Например, в Гарварде это 47% учащихся, в школе Слоуна — 22 и в школе Така — 40%.

Большинство стипендий не покрывают всех издержек получения диплома MBA, так что, если вы считаете, что заслуживаете материальную поддержку, проявите особую убедительность. Обычно финансовая помощь не превышает 40 тысяч долларов. Если вам кажется, что вы удовлетворяете критериям получения стипендии или другой формы помощи, обращайтесь за ними. Помните, что школы используют свои стипендиальные фонды, чтобы сохранить сильных студентов, которые без этих денег не смогут учиться. Помощь распределяется либо по результатам GMAT, либо в рамках поддержки иностранных учащихся. Иными словами, если вы нужны школе, значит, ваша переговорная позиция сильна. Используйте ее.

Обращайтесь в центр финансовой помощи и как можно раньше подавайте заявление. Пусть вас не пугает распространенное заблуждение, что это прошение может помешать вашему зачислению: данные службы к приемной комиссии не имеют отношения. Некоторые школы, например школа Слоуна при Массачусетском технологическом институте, автоматически рассматривают вопрос о предоставлении материальной помощи всем зачисленным на учебу. Другие этого не делают. Те, кто выжидает окончательного результата экзаменов, чтобы подать заявление на стипендию, рискуют не успеть — стипендиальные фонды могут иссякнуть. Но когда вы уже приняты, смело претендуйте

на помощь из фондов, предназначенных для определенных групп слушателей. (Если вы являетесь гражданином США, это могут быть средства федеральной программы помощи студентам — Free Application for Federal Student Aid, FAFSA). Кроме того, такую поддержку оказывают международные организации, в частности Европейская комиссия (European Commission), Мировой банк (World Bank), фонд Rotary (Rotary Foundation)\* (и местные клубы Rotary), Межамериканский банк развития (Inter-American Development Bank), через стипендиальную программу, совместную с Японией.

жалованьем после получения степени MBA. Удобнее взять для расчета не год, а первые три-четыре года после окончания курса. Однако имейте в виду, что будущие оклады, оглашаемые бизнес-школами, чрезмерно оптимистичны, хотя и дают представление о реальности. Проводимое газетой «Financial Times» ранжирование 75 лучших международных программ MBA показывает, что выпускники лучших американских школ до сих пор являются лидерами по размерам заработка после окончания курса. В первые три года мастер делового администрирования с дипломом Гарварда может рассчитывать на средний годовой доход 173 тысячи долларов, что на 221% превышает этот показатель до получения степени MBA. Следом идет Уортон — 160 468 долларов (рост на 205%), на третьем месте Станфорд — 159 227 долларов (рост на 200%)<sup>1</sup>.

Согласно тому же рейтингу, выпускник Лондонской школы бизнеса в первые три года после окончания программы получает среднегодовую зарплату 113 тысяч долларов (рост на 146%); INSEAD — 115 959 долларов, а IMD, лучший в Европе по этому параметру, обеспечивает среднегодовой доход 135 501 доллар. Другие британские бизнес-школы также дают очень высокий прирост заработков. В первые три года после окончания выпускник Кранфилда может рассчитывать в среднем на 104 тысячи долларов среднегодового дохода, а выпускник Манчестерской бизнес-школы — на 89 тысяч долларов. Ашриджский колледж управления, имеющий довольно низкий рейтинг, опережает все школы Великобритании по среднегодовой величине заработка за первые три года после выпуска — 122 тысячи долларов.

Тем, кто оплачивает обучение из собственных средств, конечно, необходимо сопоставлять будущий доход с расходами на оплату обучения.

## Крыша над головой

Найти пристанище на время учебы в бизнес-школе — это задача, требующая сообразительности и немалого терпения. Бюджет ограничен? Это понятно, но не забывайте, что вам, а возможно, и вашему любимому человеку

\* Фонд Rotary International — благотворительная организация, предоставляющая образовательные стипендии студентам и преподавателям университетов. — *Примеч. ред.*

### Кто платит?

**Б**ольшинство студентов программы MBA оплачивают обучение за счет накоплений, займов и помощи родителей. Слушатели, не пользующиеся материальной поддержкой школы или работодателя, финансируют обучение из следующих источников (в %):

	Северная Америка	Европа	Остальной мир
Сбережения	36	46	68
Банковские ссуды	42	28	11
Помощь родителей	15	19	11
Помощь супруга	7	2	1

Источник: EIU.

придется много времени провести в этих четырех стенах. Так что не жалейте сил на поиск подходящего жилья. «Если понадобится помощь, ее обязательно окажут, стоит только попросить, но помните, что нужно быть гибким и правильно распределять свое время», — говорит студент из Мичигана. Нужна предусмотрительность, и представитель школы Келлогга предупреждает: «Если вы иностранец и хотите устроиться в хороших условиях, у вас ничего не получится, потому что сюда нужно приезжать за три месяца. Вообще жилье есть всегда, но только очень дорогое».

Проще всего проблема решается в университетских городках, где процветает бизнес по сдаче комнат, как, например, в Итаке, штат Нью-Йорк (здесь разместилась школа Джонсона Корнеллского университета), и Энн-Арборе, штат Мичиган. Рассказывает мичиганский студент: «У нас в Энн-Арборе довольно легко снять комнату. Я живу в доме, принадлежащем университету, но это скорее исключение. Большинство студентов снимают квартиру сообща. В нашем городе в аренду предлагают множество помещений любого качества. Для Среднего Запада это очень прогрессивный университетский городок, но жить здесь недешево».

В школах, расположенных за пределами больших городов, возможности найти крышу над головой в кампусе ограничены. На первые два-три месяца, пока вы осматриваетесь, полный пансион — это приемлемый выход. Но если вы не один, нужно подыскивать что-то более подходящее. Обычно администрация пытается чем-то помочь, но всех удовлетворить невозможно. Как сообщает студент МПТ: «Поиск жилья оказался нетрудным делом. Я перерыл картотеку университетского квартирного бюро и нашел потрясающее место вне кампуса».

По-настоящему ваша цель — это квартиры, освобождаемые выпускниками, которые уже проделали когда-то всю работу. Но не хватайтесь за первое попавшееся предложение, разве что оно действительно превосходно. Походите, поспрашивайте. Поговорите со студентами и не давайте зада-

ток, пока не будете совершенно уверены, что нашли то, что вам нужно. В каждой стране своя специфика рынка аренды жилых помещений. Для Европы обычны скрытые издержки. (Здесь более дорогая аренда. «В Лондоне достаточно просто найти жилье, но вам придется слегка переплатить», — говорит слушатель из Лондонской школы бизнеса.)

Поселиться в университетском городке или неподалеку от него — это очень удобно. Но есть свои преимущества и в том, чтобы жить в некотором отдалении от академического «бассейна с золотыми рыбками». Большинство студентов советуют использовать любую возможную помощь. Здесь, как и при поступлении в школу, ранней пташке достается лучшее гнездо.

## Подготовительные курсы

А потом начинается учеба, и часто это происходит раньше, чем вы рассчитывали. В большинстве школ действуют подготовительные курсы, помогающие поступившим ликвидировать пробелы в знаниях или подготовиться к освоению дисциплин, считающихся наиболее трудными. Очень полезны дополнительные занятия по математике, особенно по количественному анализу. В большинстве случаев они проводятся в последние две-три недели перед началом семестра. Потом вам будет очень трудно выкроить время для ликвидации слабых мест. Тогда вы начнете отставать от группы. В таких предметах, как математика, где невозможно продвигаться вперед, не освоив пройденный материал, вам грозят плохие отметки и сопутствующее им уныние, более чем достаточное, чтобы все испортить. Если у вас проблемы с математикой, запишитесь на подготовительные курсы или найдите репетитора. В лучшем случае удостоверитесь, что не все так плохо, как вам кажется. А если в самом деле дела неважные, то у вас будет возможность подтянуться.

Как объяснил один студент из школы Хааса: «Облегчить себе жизнь нетрудно: во время летних каникул занимайтесь, ориентируйтесь на рекомендации школы. (Математический факультет летом вам практически не понадобится, разве что вы захотите потолкаться среди людей и укротить свои невротические страхи.) Я бы также посоветовал прослушать подготовительные курсы по самым устрашающим дисциплинам — финансам, статистике, бухгалтерскому учету. На экономику лучше не ходить, потому что потом все равно придется переучиваться заново».

Подготовительные курсы дают замечательную возможность усовершенствоваться в языке, и это особенно важно в Европе, где он является частью программы. Так что, если вы учитесь в европейской школе, позанимайтесь дополнительно языком. «Укрепите свои знания в математике. Если вы в ней слабы, запаситесь хорошим знанием языка», — советует представитель IMD.

У тех, кто не уверен в своих математических способностях, есть возможность получить помощь в Интернете. В 2000 году компания по электронному обучению Quisic (прежнее название — University Assess) объявила о начале работы подготовительных курсов к программе MBA, куда входят бухгал-

терский учет, статистика, микроэкономика и математика. Их содержание разработано в сотрудничестве с Чикагским университетом и бизнес-школой Кенана—Флаглера при Университете Северной Каролины. В США этот материал доступен бизнес-школам при посредстве компании University Assess, а международным пользователям его предоставляет компания FT Knowledge, являющаяся частью Pearson Group. У тех, кому нужны дополнительные занятия, теперь появилась возможность учиться дома.

[www.quisic.com](http://www.quisic.com)  
[www.ftknowledge.com](http://www.ftknowledge.com)

А потом, есть и книги. Для устрашения абитуриентов школы заранее рассылают списки рекомендуемой литературы. Конечно, не вредно перед приездом в школу проштудировать несколько книг. Позже, когда начнется программа MBA, вам придется очень много читать. И есть смысл заранее познакомиться с дисциплинами, перед которыми вы робеете.

«Не загружайте себя летней подготовкой — просто приезжайте на подготовительные курсы. У вас будет замечательная возможность пообщаться и подчистить пробелы в бухучете, статистике и математике», — советует студент школы Слоуна.

## Семья

Учеба в бизнес-школах известна как тяжелое испытание для отношений с близкими, особенно в семьях. Транснациональные компании давно сталкиваются с этой проблемой, когда им приходится посылать своих сотрудников работать за границу. Большинству из них помогают переехать и адаптироваться к новым условиям и даже подыскать работу для супруга. Бизнес-школы также пытаются содействовать решению такого рода вопросов.

Самый очевидный выход из положения — всей семьей сняться с места и отправиться в школу на период обучения. Но это довольно болезненная процедура, особенно если ваша половина работает или в семье есть дети. Американские школы имеют хороший опыт в решении этой проблемы и помогают семейным студентам влиться в университетскую жизнь. Есть службы, которые даже устраивают на работу (на неполный день), создают клубы и проводят разные мероприятия, позволяющие спутникам студентов MBA чувствовать себя частью жизни школы. В Мичиганской школе, например, есть клуб друзей и супругов SOS («Significant Others and Spouses»). Вот один отзыв: «Это замечательное место встреч. Там почти каждую неделю что-нибудь организуется, есть ярмарка рабочих вакансий, и они помогают друг другу искать работу в Энн-Арборе. Мы с мужем здесь завели друзей на всю жизнь. И на мой вкус, ему живется лучше, чем мне. Мы — студенты — каждый день заняты до поздней ночи, а у них в клубе SOS в понедельник — футбол, во вторник — кино, в среду — гонки на мотоциклах и тому подобное».

Европейские школы в этом отношении отстают. Исключением является IMD в Швейцарии. Пока только здесь есть детский сад и особая програм-

ма для членов семьи. Из 85 человек, ежегодно проходящих там обучение, больше половины приезжают с семьями, которым несладко живется в незнакомой стране. Чтобы помочь им приспособиться, администрация устраивает интересные мероприятия, лекции и языковые курсы. Желающие могут обратиться к консультантам.

«Эти услуги недешевы, — говорит профессор Доменик Терпин, директор программы МВА, — но мы идем на все, чтобы помочь нашим студентам и не уподобляться другим школам».

Многие признают, что все эти усилия не в силах устранить различие между жизнью холостых и семейных студентов. Устрашающе большое число слушателей сообщают, что обучение на курсе МВА создает серьезное напряжение в семейных отношениях, а иногда даже приводит к разводу. Особенно уязвимы семьи, разделяющиеся на период обучения.

«Это жестокое испытание. Потери (я имею в виду старые связи) доходят до 75%, — рассказывает студент Азиатского института управления. — В плюсе то, что многие находят за время обучения спутников жизни. Другим — хуже. Лично я истратил целое состояние на длинные телефонные разговоры с моей подругой. Но дело стоило того — так сладко было слышать ее голос».

А вот что говорит девушка из этого же учебного заведения: «Некоторые выдерживают разлуку, но большинство — нет. Не могу сказать, что именно бизнес-школы виноваты в разводах, потому что все зависит от самих людей. Ведь одному из партнеров приходится приспосабливаться к режиму учебы. Разваливаются лишь те отношения, которые с самого начала были не слишком крепкими. Если вы хотите сохранить семью, это всегда можно сделать. Школа не может встать между супругами, если они сами не хотят превратить ее в помеху. Мне повезло с приятелем, который сделал все, чтобы приспособиться к лихорадочному темпу моих занятий. Он работал, но как-то находил возможности навещать меня в школе. Мы сумели пережить этот период и скоро поженимся».

Как правило, предупрежден — значит, вооружен. «Связи рвутся из-за того, что постороннему человеку трудно понять, как много приходится работать и насколько не хватает времени, — объясняет студент Техасской школы бизнеса. — Думаю, многие приступают к учебе в расчете на то, что это похоже на напряженную работу — 60 часов в неделю, зато потом можно отвлечься и расслабиться. В нашем университете очень ценят душевную уравновешенность, но достичь ее ох как нелегко!»

Лучше справляются люди, с самого начала готовые к испытаниям. «Слишком много разговоров о том, как бизнес-школы разрушают семьи. Я женат, и школа никогда не была помехой нашей семейной жизни. Просто нужно решить, что для тебя в жизни самое главное. Если жена или семья не находятся в начале списка, то чему же удивляться, когда наступит разлад или даже разрыв», — говорит парень из Чикаго.

Сумевшие приспособиться говорят, что семейным парам очень важно не только вместе участвовать во всяких мероприятиях, но и находить время побыть наедине. «Студенты стараются, чтобы их близкие участвовали во всех событиях социальной жизни, и даже организовали „совместные

предприятия“ — группы, которые устраивают для них всякие развлечения. Главное — составить расписание таким образом, чтобы найти время, свободное от работы и общественных мероприятий», — рассказывает слушатель Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе.

Все сходятся на том, что необходимо понимание со стороны партнера. Представительница школы Стерна говорит: «Я замужем, поэтому у меня все слегка иначе. Он понимает, что занятия отнимают очень много времени, хотя ему не всегда это нравится. Иногда муж „спасает“ меня от перегрузок. Главное — расставить приоритеты. Я знаю, что для непрочных отношений это все убийственно — у меня нет времени даже на то, чтобы пообщаться с лучшей подругой».

«Впервые в жизни я счастлив, что ни с кем серьезно не связан, — добавляет студент этой же школы. — Бизнес-школа поглощает не только мое время, но и умственные и эмоциональные ресурсы. Я понимаю, что партнеру, особенно не очень чуткому, это довольно трудно пережить».

Дружба тоже страдает. «Большинство моих приятелей живут в других городах, — жалуется учащийся Гарварда, — так что помимо проблемы часовых поясов есть еще и тот простой факт, что два года дружить по телефону довольно занудно, когда рядом в любой момент есть кто-нибудь, с кем можно выпить и пообедать. Что касается сохранения старых друзей, это непросто, потому что приходится прикладывать много усилий для налаживания отношений с новыми людьми в незнакомой обстановке. Так что, с одной стороны, ты пытаешься проводить время с сокурсниками, чтобы познакомиться с ними, а с другой — пытаешься удержать корешей, живущих далеко отсюда. Все это особенно трудно, когда у тебя много друзей в разных местах. Остается только просить их о терпении и снисхождении и надеяться, что это им не надоест».

У канители с отношениями есть только одно решение — приноравливаться. Найдите время, чтобы обсудить все вопросы и прийти к общему мнению, и все уладится. Нельзя игнорировать проблемы — они накапливаются. Прохождение программы MBA само по себе — нелегкая работа, так не нужно усугублять ситуацию эмоциональными встрясками и взаимными обвинениями. Мичиганский студент, уверенный в прочности своей семьи, сказал: «Нам это не повредило, потому что я нашел изумительную жену. Пострадал только баскетбол — занятия не оставляют времени для игры». Майкл Джордан явно не учился в бизнес-школе.

## Примечания

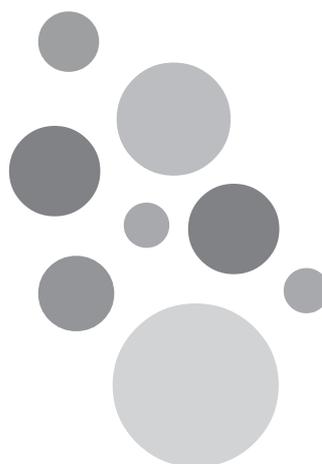
<sup>1</sup> Рассчитано по данным о средневзвешенном годовом заработке в течение трех лет после выпуска (Financial Times, 2000, January 24, Monday).

## Глава 5

# Учеба

*Я вам вот что скажу: умерьте свои надежды. Любой, кто поступил в Уортон или другую известную бизнес-школу, входил в один процент лучших в своей компании или профессии. Но стоит собрать их всех вместе, и далеко не каждый становится звездой или получает право выступить с прощальной речью по случаю присуждения ученых степеней.*

Студент из Уортона



## Добро пожаловать в бизнес-школу

Итак, вы приняты. Вы прошли все препятствия и завоевали место в одной из лучших бизнес-школ мира. Вы продемонстрировали свои интеллектуальные способности в общении с тестом GMAT, и, возможно, не один раз. Вы ослепили приемную комиссию блеском своей оригинальной и неотразимой индивидуальности. Вы наставили галочки и крестики в бесчисленных квадратиках множества бланков; вы подверглись жестоким испытаниям сил, которые старались отыскать в вас недостатки и не нашли. Вы упаковали все свое имущество и примирились с потерей работы. Возможно, вы даже ходили на летние курсы — некоторые бизнес-школы требуют этого. Вы, разумеется, готовились — освежили необходимые знания и тому подобное. Теперь вы готовы занять свое место в ряду других интеллектуальных гигантов, собравшихся для получения звания MBA.

Ну и как оно? Чертовски хорошо. Немного страшновато, пожалуй, но зато вы осознаете, что это вершина вашей академической игры. Вы уверены, что справитесь. Вы подготовлены интеллектуально и духовно. И что теперь? Реальность вот-вот вступит в свои права. Это не значит, что вы растеряны, — слабый человек не преодолел бы тех препятствий, через которые прошли вы. Проблема в том, что вы, быть может, не готовы к стремительному темпу освоения материала, особенно на первом году учебной программы. Не захлебнитесь в этом потоке! А если в вашей школе одногодичный курс MBA, то у вас совсем нет времени на раскачку — все нужно освоить за год, точнее, за 11 месяцев.

Возврат в школу может стать шоком для центральной нервной системы и коры головного мозга. Студент итальянской школы Боккони говорит: «Я четыре года назад окончил университет, и возвращение к бывшему ритму учебы оказалось для меня потрясением. Приходится организовывать свое время так, чтобы задания не накапливались. К этому надо привыкнуть, и порой кажется, что комната затоплена бесконечным потоком бумаг! Никакие трюки здесь не помогут, приходится справляться самому. Первые несколько недель пришлось балансировать между занятиями (для этого я здесь и оказался) и общением (жалко упускать возможности). Со временем удалось приспособиться, и равновесие было восстановлено».

Даже для недавних выпускников университета это нелегкое испытание. Все согласны, что особенно трудно приходится людям с художественными наклонностями. «Для меня первый курс был особенно труден из-за отсутствия хорошей математической подготовки. Приходилось упорно работать изо всех сил (в первом семестре — каждый уик-энд). Я напрягался из последних сил и вкалывал больше, чем все остальные, — говорит представитель школы Хааса, — поэтому чем сильнее вы в точных науках, таких как математика и статистика, тем лучше для вас».

Слушатель Лондонской школы бизнеса рассказывает: «Нагрузка зависит от предшествующего образования (гуманитарно, скажем, труднее постигать финансы); от того, насколько быстро вы освоитесь со стилем пре-

подавания (для школы постоянная проблема — это иностранцы, привыкшие к другой системе обучения); от вашей способности работать в команде (в Лондонской школе это основная форма работы над предметами, так что если это у вас получится, то вы с легкостью сможете многому научиться у других)». Говорит учащийся школы Така: «Все зависит от вашей подготовки — кто специализировался на точных науках, тому проще. Я их изучал, и хотя зимой мне пришлось очень много работать, но это потому, что я выбрал такие дисциплины».

Для студентов МВА время — враг номер один. В сутках всего 24 часа, и похоже, что разработчики программы этого не учли. Единственный выход, конечно, научиться плыть чуть быстрее. И это необходимо сделать как можно скорее. К тому же есть масса других вещей, которыми хотелось бы заниматься, пока ты в школе. Факультативные занятия, вечеринки, спорт, экскурсии, встречи с представителями компаний, вечеринки, встречи с любимыми, поддержание контактов со старыми друзьями, завязывание знакомств, снова вечеринки...

Нужно уметь правильно распоряжаться временем, и это, видимо, труднейшая из задач, стоящих перед вами. Отвечая на вопрос о нагрузке, слушатель из школы Айви сказал: «Очень трудно, по крайней мере, в первый год. Но это связано с неопытностью в распределении своего времени. В Айви вы можете заниматься тремя вещами: общественной жизнью, спортом и учебой. Однако времени хватает только на две из них». Итак, выбор за вами! Или действуйте, как советует представитель школы Стерна: «Если вы еще не знаете менеджмент времени, то изучайте его!».

И лучше поторопитесь. Студенты говорят, что знание стратегии менеджмента времени делает весь опыт МВА еще более ценным. «В принципе, очень жаль, что я не могу отдавать занятиям больше времени. Я слишком занят работой над учебной программой. Чтобы успеть, приходится „срезать углы“. Поэтому прочитанное держится в голове недолго. Я надеялся побольше узнать о рабочем опыте своих сокурсников. Но проводимые в группе обсуждения не предоставляют такой возможности», — жалуется учащийся школы Стерна.

Да, в сутках только 24 часа. Приходится использовать каждый час. «Учебная нагрузка, особенно в начале, очень напряженная, — предупреждает студент IMD. — Это нужно знать всякому, кто хочет поступать к нам. Первые четыре месяца рабочий день длился с шести утра до полуночи, да и этого не всегда хватало».

Все дело в правильном балансе сил. Это же говорит будущий мастер делового администрирования из школы Фукуа: «Объем информации не так ограничен, как вам кажется, но сильно зависит от того, что вы желаете получить от своего курса МВА. Если вам нужно приобрести всестороннее понимание перспектив бизнеса, то со временем будет туго. Но если вам достаточно знания основных дисциплин, то жизнь будет менее изнурительной. При этом имейте в виду, что первый и второй годы неодинаковы в этом смысле. Лично я организовал дело так, что во всех семестрах был занят максимально... и благодаря этому в течение двух лет у меня была более равномерная нагрузка».

Но не нужно бояться. Есть приемчики, которые помогут вам справиться с этим натиском. Для начала переведем дыхание. Вот простые факты из жизни бизнес-школ.

- Вам не хватит времени на все, поэтому нужно самому определить важность предлагаемых учебных дисциплин. «По-моему, для уменьшения нагрузки есть лишь одно средство — расставить приоритеты. Вы взвалили на себя больше, чем в силах нести, поэтому сделайте разумный выбор», — говорит дарденец. Студент MIT делает вывод: «Вокруг так много всего происходит, что иногда трудно выбрать (какие предметы изучать, в каких внеклассных мероприятиях участвовать и тому подобное)».
  - Всегда найдется кто-то умнее вас, возможно, в каждой группе — смиритесь с этим. Говорит представитель Уортона: «Иногда очень неглупым людям трудно привыкнуть к тому, что их окружают другие, намного более умные. Они все никак не „переварят“ тот факт, что без должной подготовки и рабочего опыта в бухгалтерском учете никто не может конкурировать с дипломированным бухгалтером. Если у вас нет здравого смысла и разумной скромности, вы будете страдать от таких невыгодных для себя сравнений на протяжении всего обучения».
  - Вы идете путем, по которому уже прошагали очень многие, — попытайтесь учесть их опыт.
  - «Научитесь из всего извлекать удовольствие, — советует учащийся школы Айви. — Это лучший способ борьбы со стрессами. Все проходят через одно и то же — постоянная взвинченность и напряженность не идут на пользу». Мораль: даже если вы рискуете остаться без руки или ноги, не принимайте свои первые трудности слишком близко к сердцу — это единственно разумное поведение. Как сказал один мичиганец: «Всем могу посоветовать только одно — не воспринимайте себя и школу чересчур серьезно. В мире есть много чего кроме бизнес-школ. Если вы к семинару не подготовили действительно интересное и остроумное выступление, лучше помолчите. Если бы все следовали этому совету, время занятий можно было бы сократить наполовину. Я собираюсь создать компанию, чтобы иметь миллионы долларов и жить с азартом».
- Слушатель школы Така добавляет: «Думаю, многое зависит от школы, но у нас, например, лучше не придавать своей персоне слишком большого значения. Вокруг так много умных людей, что легко сразу впасть в уныние и почувствовать себя лишним. Но со временем все сглаживается, и человек начинает понимать, что он в чем-то слаб, а в чем-то силен. Трудно уйти от постоянного сравнения себя с другими, но при этом полезно не забывать, что привело вас в бизнес-школу и чему вы здесь хотите научиться».
- Бизнес-школа — это не реальный мир и даже не реальный мир бизнеса, это всего лишь иллюзия, порождаемая избыточным чтением книг и чрезмерной погруженностью в ситуационный анализ.
  - «Если вы поступили и усердно работаете, не бойтесь, что вас исключат за неуспеваемость», — успокаивает студент из Станфорда. Что бы там

ни говорили сами школы, практически невозможно не защитить степень MBA. Рассказывает выпускник Университета Айви: «Мне не кажется, что я изменился. Я не чувствую себя в большей степени менеджером. Думаю, что мне было достаточно поступить сюда. А уж раз я поступил, то пройду путь до конца и получу фирменный штамп Айви „годен“. Нужно только выдержать первый год — приходится усваивать много информации. Это не трудно, но объем пугает». Представитель школы Стерна добавляет: «Провалиться здесь практически невозможно. Иногда те, кто совмещает школу и работу, преждевременно бросают учебу, но остальные — почти никогда. Даже люди, создавшие собственную компанию, обычно проходят курс до конца. Отметки у них не такие хорошие, но свои дипломы они получают».

- Это не навечно. Боль легче переносить, когда знаешь, что она закончится. Порой неумоги, но программа MBA — это дорога, имеющая свой конец. Вы не обречены грызть гранит науки вечно — поймете это, когда присоединитесь к консалтинговой фирме. Если помнить об этом, то учеба станет приятнее. «Просто делайте свое дело, — советует парень из школы Айви. — Вы не одиноки. С вами весь учебный поток. Вы все в одинаковом положении и можете опереться друг на друга. Ваша цель достижима. Каждый доходит до финиша (единственный, кто ушел в этом году, сделал это из-за болезни родственника, а не из-за сложности программы). Попросите совета у второкурсников, используйте их как ресурс. Веселитесь. Главное, не сломаться на первом курсе. Но он длится всего восемь месяцев. Вы справитесь».

Еще более оптимистично звучат слова студента школы Кенана—Флаглера: «Ничего, выживете. Атмосфера такая, что недовольных крайне мало. Всем, разумеется, не угодишь. Но, по-моему, у нас в школе курс настолько сбалансирован, что можно многое узнать и при этом получить удовольствие от жизни. Я за первый год завел не менее двухсот друзей на своем курсе, к которым всегда смогу обратиться (это не считая десятка приятелей со старшего курса)».

- Парадокс в том, что в следующие пять лет почти ничего из выученного вам не понадобится. Вы унесете с собой только имена новых друзей и знакомых, разрозненные знания и листок бумаги в рамочке.

В конечном итоге вы сами определяете, с каким напряжением будете трудиться в школе. Можете усердствовать или нет — это ваше решение.

Работы всегда полно, стоит только пожелать. Питер Дракер написал кучу книг в помощь начинающим. «Учебная нагрузка по-настоящему велика. Чем сильнее честолюбие, тем она больше. Дело не ограничивается занятиями. Сюда входит все сразу: поиск работы, клубная жизнь, лекции, семинары. Вокруг столько происходит, и все кажется таким важным, что приходится учиться делать выбор и распределять свое время», — говорит слушатель школы Стерна.

«Мне в голову как-то пришла циничная мысль, что сюда идут не ради зубрежки, а ради красивого диплома в рамке, который можно повесить на стену, хотя, конечно, мне было бы приятнее за сто тысяч долларов

### Руководство по выживанию

**В** условиях напряженного учебного плана студентам трудно найти время на все — занятия, общение и развлечения. Доналд Мартин, заместитель декана Чикагской школы бизнеса, предлагает следующее руководство по выживанию.

1. Определите свои приоритеты и придерживайтесь их.
2. Участвуйте во всем, что происходит в стенах аудиторий и за их пределами.
3. Поймите, что дружба не менее важна, чем деловые и карьерные связи.
4. Помните, что в конечном итоге удовлетворение от работы приятнее денег.
5. Имейте в виду, что приобретение и применение знаний важны, но умение обходиться с людьми еще важнее.
6. Разрешите себе взять перерыв, сделать ошибку и сказать «извините».
7. Если перефразировать Калвина Кулиджа \*, образование, талант и одаренность полезны, но главное — это настойчивость и решимость.
8. Научитесь радоваться жизни вопреки всему — вопросам, оставшимся без ответа, неразрешенным ситуациям, неулаженным конфликтам и незаконченным делам.
9. Помните, что куда проще делать домашние задания, чем не делать их.
10. Действуйте по принципу: «Характер проявляется в том, что я делаю, когда никто этого не видит».

чему-нибудь и научиться», — признается молодой человек из школы Келлогга.

На этом заканчивается первый урок. Урок выживания номер два требует: наберитесь смирения. Вот что говорит об этом представитель из Мичигана: «Как выжить в школе? Думаю, главное — оставить свое „я“ за дверью и заняться изучением собственных недостатков и избавлением от них». Проще сказать, чем сделать. Бизнес-школы внушают своим слушателям, что они — будущие «хозяева вселенной». Некоторые наивные способны поверить, что это и на самом деле так.

Важно понять, что бизнес-школа — это еще не бизнес. В школе можно многому научиться. Но есть умения, которые вам придется осваивать в реальном мире. Понимать разницу между одним и другим — это половина успеха. «Я бы посоветовал студентам нажимать на те предметы, которые понадобятся в реальном бизнесе, — рекомендует студент Уортонской школы. — Я считаю, что такие дисциплины, как бухучет или финансы, лучше всего изучать в школе, а стратегическим мышлением лучше овладевать прямо на работе, если у вас хватит ума. Возможно, подобный подход не облегчит ваш курс МВА, но вы сами будете очень довольны, если вам

\* Президент США (1923—1929). — *Примеч. ред.*

удастся продвинуться в этих областях и проверить свои возможности. Наконец, я считаю, что нужно уметь выкручиваться. Учеба по программе MBA иногда создает суровые условия, в которых вы должны научиться действительно важным вещам».

Курс MBA предлагает отличные возможности активно и последовательно изучать бизнес. Однако он не поможет вам в одну ночь превратиться в Майкла Делла\*.

## Преподавание и учебная нагрузка

Учебная нагрузка во многом определяется стилем преподавания и идеологией школы. Есть подозрение, что в погоне за рейтингом честолюбивые и растущие школы заставляют своих студентов работать интенсивнее. Как говорит слушатель из Стерна: «По мнению многих, уровень нагрузки обратно пропорционален месту в двадцатке лучших школ. (Имеется в виду, что школы, занимающие места с 11-го по 20-е, заставляют своих учащихся работать изо всех сил, чтобы переместиться в первую десятку рейтинга. А те, кто обращает меньше внимания на уровень нагрузки, и так находятся в первой десятке.) Мне, например, пришлось слышать, что программа в Дардене — сущая каторга, а мои приятели из школы при Университете округа Колумбия учатся играючи».

Кроме того, не все преподаватели одинаково беспощадны. «Профессоры по-разному нагружают слушателей, — указывает чикагский студент. — Можно работать больше или меньше — все по выбору, однако всех слушателей нашей школы объединяют интеллектуальное любопытство и стремление к первенству. Поэтому они серьезно относятся к своим заданиям и к учебе, а значит, им приходится очень много работать».

Помимо лекций и других традиционных форм обучения в программах MBA используют еще три следующих метода:

- ситуационный анализ — метод, разработанный в Гарвардской школе бизнеса, который представляет собой развитие подхода, традиционно применяемого в юридических школах;
- работа над проектами: выводит за пределы аудиторий в мир реального бизнеса;
- работа в учебных группах (от пяти до семи человек), опирающаяся на способность к сотрудничеству.

Большинство школ пользуются комбинацией этих методов. В школе Келлогга, например, практикуются лекции, внеклассное чтение, ситуаци-

---

\* Основатель корпорации Dell Computers, ежегодный объем продаж которой приближается к 20 миллиардам долларов. Родился в 1965 году. Делл не имеет высшего образования. — *Примеч. ред.*

онный анализ, ролевые игры, семинары, групповые проекты, исследования в «полевых» условиях, компьютерное моделирование и проведение независимых исследований. Школы часто сочетают те или иные формы обучения. Гарвард, например, явно тяготеет к ситуационному анализу, тогда как другие меньше опираются на этот метод или совсем не используют его. Уровень учебной нагрузки зависит от формы обучения. Школы, активно применяющие ситуационный анализ, предоставляют широкие возможности варьировать интенсивность занятий.

Студент из школы Фукуа рассказывает о типичном учебном дне. «В среднем у нас бывает три урока продолжительностью 1 час 20 минут каждый (иногда бывает четыре урока и очень редко — один). В первые три месяца изложение „кейса“ занимает 20—23 страницы, а потом объемы сокращаются до 10—15 страниц. Так что нам ежедневно приходится прочитывать от 30 до 60 страниц текста. Обычно я ложусь спать в два-три часа ночи, а уроки начинаются в 9:30 утра. Время после окончания занятий до вечера заполнено общением с коллегами, едой и, разумеется, самостоятельной работой. Если браться за домашнее задание сразу после аудиторных занятий, изредка прерываясь на еду, то времени на сон вполне хватает. Однако мне больше по душе идея, что работа — это только часть программы MBA и что во всем нужно поддерживать равновесие. К тому же некоторые дисциплины предполагают групповую работу, и время для нее нужно как-то выкроить».

Студенческая жизнь требует постоянного лавирования между требованиями учебного курса, личной жизнью и поддержанием жизненных сил. Типичный учебный день представителя Станфорда выглядит так.

- |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7:00</b>               | Вы проснулись в комнате студенческого общежития. Выпейте кофе и заодно проверьте пришедшую за ночь электронную почту. Отправляйтесь в бизнес-школу и посмотрите, есть ли в вашем почтовом ящике студенческая газета и черновики проекта, над которым работает ваша группа. |
| <b>7:30</b>               | Пока обсуждаете с друзьями в студенческом кафе планы туристической вылазки на следующей неделе, можете съесть сдобную булочку.                                                                                                                                             |
| <b>8:00</b>               | О-хо-хо. В аудитории уже сидит генеральный директор, прибывший послушать, что вы думаете о ситуации в его компании. Можно держать пари: вы счастливы, что вечером нашли время позаниматься.                                                                                |
| <b>С 10:00 до полудня</b> | Встреча с учебной группой для обсуждения проекта «полевых» исследований. Коллективная подготовка презентации для старших менеджеров фирмы. Ланч в тайском кафе и посещение Центра служебного продвижения для встречи с руководством международной банковской фирмы.        |
| <b>13:30</b>              | На занятиях по финансам профессор вызвал вас к доске. Поскольку вчера вечером ваша учебная группа три часа провела в компьютерной лаборатории, анализируя последствия различных изменений валютных курсов, вам удастся достойно защитить свою позицию.                     |

<b>15:30</b>	Встреча с девятиклассниками из восточного Пало-Альто, которых вы опекаете в рамках проекта «У меня есть мечта».
<b>17:00</b>	С группой завсегдаев дешевых забегаловок отправляетесь в харчевню на холмах, откуда открывается вид на кампус и залив Сан-Франциско.
<b>18:30</b>	Обед с оргкомитетом Конференции по предпринимательству. С веб-странички своей учебной группы загружаете данные финансового анализа и через Интернет подаете заявку на собеседование с компанией СМС, которое вы хотели бы пройти на следующей неделе.
<b>С 20:00 до 23:00</b>	Из своей комнаты в общежитии ищете через сеть в каталоге библиотеки материалы о фирме, кадровую политику которой вам придется на этой неделе рассматривать в рамках ситуационного анализа. После этого — чтение и подготовка к утренним занятиям.

Это официальная, то есть прошедшая цензуру, версия расписания дня студента Станфордской школы бизнеса. Впрочем, структура распределения времени достоверна.

## Ситуационный анализ

«Раз в месяц мы проделываем так называемый WAC, то есть письменный анализ „кейсов“. Их описание раздают в 17:00 в пятницу. Сдать готовую работу нужно не позднее 12:00 в субботу. Обычно ставишь последнюю точку к четырем-пяти часам утра. Некоторые умудряются управиться с работой к часу или двум ночи, а самые медлительные сдают работы буквально перед семинаром», — рассказывает учащийся Азиатского института управления. С этим сталкиваются тысячи будущих обладателей диплома MBA. И в эту самую минуту где-то на планете MBA некий студент безучастно смотрит на пространное описание «кейса».

Распространившийся глобально ситуационный анализ стал одним из главных составляющих блоков учебных программ MBA по всему миру. Этот метод был разработан в качестве основной формы подготовки специалистов в Гарвардской школе бизнеса в далеком 1924 году. Суть проста. Студенты получают описание корпоративной ситуации («кейса»). Они должны, руководствуясь этим описанием, определить верные и ошибочные действия, наметить лучшие и худшие пути решения проблемы. Таким образом развивается менеджерское мышление.

Каждую неделю приходится прочитывать, систематизировать и готовить множество «кейсов», иногда по два-три за вечер. Остается только каким-то образом найти время для этой работы.

«Обычно на вечер достается чтение и анализ трех „кейсов“. Некоторые тратят по три часа на каждый (я, например), другие ограничиваются их беглым просмотром. Я прилагаю все силы — по восемь-девять часов каждый день, а другие разделяются с заданиями за три часа. Оценки в шко-

### Модель обучения, принятая в Гарвардской школе бизнеса

Используемые в Гарварде в учебных целях «кейсы» представляют собой полученные из первых рук описания реальных событий, состоящих из ряда многофакторных проблем. Деловой мир и проводимые в университетах исследования являются постоянным источником новых ситуаций. Их анализ охватывает огромный спектр организаций — от промышленных компаний до государственных агентств, от некоммерческих организаций до крупных финансовых корпораций. Круг анализируемых проблем включает управление производством, методы учета, маркетинг и менеджмент. Проблемные ситуации, изучаемые в Гарвардской школе, отличаются тем, что подчинены таким же ограничениям, что и ситуации в реальном мире, и решать их также приходится в условиях неполной информации. Студентов просят поставить себя в положение менеджеров, описываемых в исследуемом «кейсе», провести анализ и предложить способ решения проблем, не зная при этом, чем все закончилось в жизни.

Учащиеся сначала в одиночку изучают ситуацию, причины ее возникновения, намечают несколько решений и завершают все это рядом рекомендаций. Перед семинарскими занятиями они зачастую собираются небольшими группами, чтобы поделиться идеями и результатами, сравнить варианты выхода из сложившегося положения, словом, чтобы подготовиться к активной работе на семинаре. Потом на занятии, следуя наводящим вопросам профессора, студенты взвешивают различные факторы, исследуют лежащие в основе событий проблемы, сопоставляют преимущества и недостатки альтернативных решений и дают рекомендации, соответствующие целям компании. Позднее студенты анализируют вопросы, обсуждавшиеся на семинаре, чтобы прояснить для себя ситуацию и предложить собственную концептуальную схему. За время обучения в Гарвардской школе бизнеса каждому приходится проштудировать более 500 «кейсов». Благодаря ежедневному участию в ситуационном анализе слушатели учатся распознавать уникальные аспекты различных ситуаций, определять проблемы, намечать дальнейшее направление анализа, разрабатывать и реализовывать планы действий.

С течением времени и в иных обстоятельствах появляется возможность по-новому подойти к изучению тех же самых «кейсов». Профессоры бизнес-школ работают над интеграцией концепций, используемых в разных учебных дисциплинах, моделированием взаимодействий, процессов принятия решений и различных навыков, требуемых деловым окружением. Коллективный подход дает студентам возможность рассматривать проблемы с самых разных точек зрения. Знания, полученные в аудитории, дополняются и расширяются в ходе работы над реальными проектами и участия в различных мероприятиях, предусмотряемых учебным планом.

ле Айви основаны на персональном участии в семинарах и на результатах экзамена. Поэтому чем лучше вы подготовитесь к семинарским занятиям, тем активнее сможете в них участвовать», — рассказывает слушатель этой школы.

Ситуационный анализ часто подвергается критике. Во многих школах возникают проблемы в связи с качеством обсуждения на семинарах. «Дискуссии на семинарах могли бы быть более содержательными (хочется услышать больше разных точек зрения), — говорит студент из школы Така. — В основном поднимают руки и выступают одни и те же. Профессоры в большинстве своем очень хороши, но несколько лекторов читали бессодержательно. Многие из использованных „кейсов“ показались мне муторными и бессмысленными».

Некоторые делят свое время между анализируемыми ситуациями по ровну, другие подходят к делу более творчески. Если вы хотите иметь какую-то жизнь помимо занятий, то приходится лавировать. Большинство концентрируются на определенных ситуациях в надежде, что с остальными все как-нибудь само собой разрешится. Их единственная проблема заключается в непредсказуемости действий преподавателя. Он может неожиданно поднять ничего не подозревающего студента, чтобы тот изложил свое понимание «кейса», и выставить ему отметку. И никто не может знать заранее, придется ли ему завтра отвечать.

Ночной кошмар. «Главное — проявлять активность на семинарах. Чем больше ты выступаешь, тем меньше опасности, что профессор вызовет именно тебя, — советует гарвардец. — Это не значит, что можно нести любой бред. Хочешь, чтобы к тебе относились с уважением, — проработай материал и выступай по делу. Настоящий стресс бывает вначале, когда еще не знаешь, что будет, и когда вдруг тебя выталкивают вперед, потому что все в одинаковом положении. Вот что самое ужасное на первом году. Если кто-то сидит спокойно, значит, он уже вычислил что к чему».

Студент Азиатского института управления: «В первые три месяца все плохо. Поскольку у нас обучение строится на ситуационном анализе, главный показатель успеха — участие в семинарах, а значит, нужно готовиться. Бывают мастера, которым достаточно послушать других, — и они уже готовы что-нибудь сказать и проявить свою осведомленность. Но это рискованная игра, потому что профессор может попросить вас обосновать свою точку зрения фактами. Короче говоря, чтобы пройти курс, нужно активно выступать на семинарах, а для этого следует дома прорабатывать каждый „кейс“».

Существуют несколько способов подготовки, помогающих так или иначе облегчить нагрузку. В разных школах свои методы изучения ситуаций, но общие принципы везде одинаковы. Вот что советует учащийся Азиатского института управления:

- Распределяйте работу. Пусть каждый из четырех-пяти членов группы ситуационного анализа как следует проработает один «кейс». После этого поделитесь знаниями, обговорите все варианты предложений.
- Не хватайтесь за все подряд. Иногда нет ни сил, ни времени на то, чтобы как следует проработать каждую ситуацию. Вот здесь и нужно расставить приоритеты. Если, например, позавчера вас заставили выступать на семинаре по финансам и завтра опять семинар по финан-

### Доводы против ситуационного анализа

**С**итуационный анализ обычно не затрагивает запутанные и сложные аспекты управления, связанные с «человеческим фактором». Именно на этот фундаментальный изъян все чаще указывают критики метода. Бизнес-школы, говорят некоторые, слишком много внимания уделяют обучению технике анализа и игнорируют человеческие аспекты управления. При всей своей ограниченности метод ситуационного анализа в немалой степени способствовал развитию теории управления. Он как бы «замораживает» управленческие ситуации во времени, поддерживает рациональное рассмотрение, анализ и принятие решений. Благодаря этому теория менеджмента становится более доступной и понятной.

Учебный материал можно выбирать из несметного числа случаев, охватывающих все разнообразие деловой жизни. В фондах Европейского центра ситуационного анализа (European Case Clearing House), созданного при Кранфилдском университете (Великобритания), крупнейшего хранилища материалов для ситуационного анализа, имеются более 14 тысяч досье. По запросам, поступающим со всех концов мира, этот центр ежегодно рассылает почти 300 тысяч вариантов хозяйственных ситуаций. В одном Гарварде было разработано 5310 «кейсов». В Европе наиболее плодовитым оказался расположенный в Лозанне (Швейцария) IMD — 1058 «кейсов».

Метод ситуационного анализа по-прежнему широко практикуется в США и других странах мира. Только в Гарвардской школе ежегодно изучают примерно 600 «кейсов». И ее примеру следуют в местах, расположенных очень далеко от Кембриджа (штат Массачусетс). Возьмите Китайско-европейскую международную школу бизнеса в Шанхае (China Europe International Business School). «Заготовка методических материалов для ситуационного анализа на примерах деятельности различных китайских предприятий — это важнейшее направление проводящихся институтом исследований, — сообщает официальное издание института. — Эти материалы применяются не только для преподавания у нас, но и публикуются, чтобы их могли использовать другие учебные заведения».

Несмотря на обилие хозяйственных ситуаций и популярность ситуационного анализа как метода обучения, возникают сомнения в его эффективности и звучат обличительные высказывания по поводу его направленности. Питер Дракер явно имел в виду ситуационный анализ, когда заявил: «В аудиториях создают изумительные модели несуществующего мира». Одним из самых упорных критиков был Генри Минтцберг. «Поверхностный и отрывочный, — говорит он. — Это несуществующий мир. Вы вечером прочитываете 20 страниц, а наутро их пересказываете. Бизнес-школы, использующие данный метод, учат менеджеров красноречию, вот и все». В другом месте он же заметил: «Бизнес-школы приучают людей сидеть в своих кабинетах и искать обстоятельства, знакомые по ситуационному анализу. Чем лучше идут дела в Гарварде, тем хуже бизнесу».

Веб-сайт Гарвардской школы бизнеса энергично защищает метод ситуационного анализа. «Менеджеры учатся на опыте, готовясь к занятиям, наблюдая и взаимодействуя друг с другом (на семинарах), анализируя, размышляя,

советуя и впитывая обратную информацию. Таким образом менеджер получает и закрепляет знание, активно участвуя в его создании и использовании. Модель, основанная на этой концепции и принятая в Гарварде, требует от студентов постоянного совершенствования процессов индуктивного обучения. Образовательный процесс не ограничивается усвоением фактов и теорий, поскольку слушателям рассказывают не только то, как решать управленческие проблемы, но и то, как углублять и совершенствовать собственные знания. Гарвардская система обучения обеспечивает рамки поиска и создания новых знаний путем предельно правдоподобного моделирования уже существующих управленческих ситуаций. Использование ситуационного анализа и других способов обучения дает возможность предельно адекватно, с полным вовлечением эмоциональных и интеллектуальных ресурсов и в тесном сотрудничестве исследовать проблемные ситуации с точки зрения менеджеров».

«Метод ситуационного анализа вводили, чтобы приблизить студентов, находящихся в академической обстановке, к реальности и „оживить“ теоретические концепции, — говорит Джефф Самплер из Лондонской школы бизнеса. — Это живой, развивающийся метод. Наша задача — привести деловой мир в учебные аудитории, сделать процесс его постижения правдоподобным и динамичным. Современная техника дает новое развитие методу ситуационного анализа, предоставляя видеозаписи эмоциональных выступлений руководителей компаний, а также модельные ситуации, показывающие, что случится, если вы поступите так или иначе». Самплер доказывает, что главная задача ситуационного анализа состоит в том, чтобы дать студентам возможность разобраться в фундаментальных принципах менеджмента. Он предупреждает об опасности чрезмерной зависимости от этого метода обучения: «Ориентация исключительно на ситуационный анализ приводит к „параличу от анализа“, нежеланию что-то делать или решать, если под рукой нет похожего примера».

сам, но помимо этого задано прочитать еще три «кейса» по 20 страниц каждый, стоит пренебречь финансами. Естественно, на семинаре нужно будет держаться соответствующим образом, чтобы вас не заподозрили в неподготовленности. Очень важно равномерно проявлять активность на семинарах по всем дисциплинам (не обязательно на каждом занятии).

- Учитывайте стиль. Например, имея дело с «кейсами», изучаемыми в Гарвардской школе бизнеса, некоторые ограничиваются тем, что прочитывают первые три страницы (чтобы понять сюжет и исходные данные) и последние три страницы (чтобы выяснить альтернативы, возможные решения и тому подобное). Потом такой умник является на семинар, слушает, что говорят другие, и пересказывает прочитанное в поддержку их позиции. Я так никогда не поступаю, потому что лучше просидеть весь семинар молча, чем рискнуть, что попадешься и будешь выглядеть идиотом.

- Не пренебрегайте современными технологиями. Не понимаю, зачем делать все вручную, когда намного проще использовать компьютер (для работы с декларацией о доходах, бухгалтерским балансом и так далее). Это экономит уйму времени и намного облегчает внесение правки.

## Отметки за успеваемость

Студенты говорят, что трудно *не* получить степень MBA. Но большинство поступающих в бизнес-школы не склонны бить баклуши и наслаждаться жизнью. Слушатели программы в большинстве своем являются ярко выраженными отличниками. Они не могут преодолеть своего стремления учиться хорошо. Выберите в соответствии со своим темпераментом, трудовой этикой и общим отношением к жизни одну из двух основных стратегий. Можно исходить из того, что из школы все равно не вышибут, а значит, насладиться всеми преимуществами студенческой жизни. А можно всецело отдаться учебе. Некоторые пытаются преследовать обе цели одновременно, и это, пожалуй, самый надежный путь к тому, чтобы надорваться. Выбираемый вами подход неизбежно сказывается на уровне учебной нагрузки.

«В бизнес-школе каждый преследует свои цели. Одни стремятся быть отличниками, других привлекает только возможность устроиться на выгодную работу, третьи мечтают хорошо жениться, так что вам самому придется определять собственные приоритеты и тем самым — интенсивность своей работы», — объясняет один из студентов.

Добавляет выпускник школы Стерна: «Вообще говоря, нужно уж совсем ничего не делать, чтобы тебя выставили из бизнес-школы. Но я не уверен, что за безделье могут выгнать. Несмотря на это, все упорно сражаются за высшие отметки. Мы пытаемся убедить себя, что в жизни баллы не важны (а если вы не стремитесь попасть на работу в Goldman Sachs или McKinsey, они действительно не важны), но, когда вокруг сплошные отличники, трудно сохранить такое философическое отношение к жизни».

В образовательный процесс входит или должно бы входить обучение умению смиряться со своей ограниченностью. «Корпоративные финансы — это фантастически сложный предмет, — рассказывает один наш знакомый. — Если удастся проскочить, можете считать себя везунчиком. Будь я зациклен на отметках, пришлось бы без остатка выложиться ради предмета, который не принципиально важен для меня лично. А еще можно было вообще не записываться на этот курс, чтобы не портить диплом. Жуткая дурость!»

Некоторые сохраняют бесподобную рассудительность. «Результаты не важны, — говорит представитель школы Фукуа. — Нужно принять тот факт, что какие-то предметы тебя не интересуют, скажем, финансы, бухгалтер, управление производством, маркетинг, что угодно. Но этот курс все равно необходим, даже если ты опасешься, что не получишь приличных отметок. Лично я глух к финансам, но что же делать?»

Другие сетуют на отсутствие помощи: «Я думал, здесь лучше налажена помощь студентам, у которых возникают проблемы с учебой. В школе есть репетиторы, по основным предметам даже бесплатные, и это помимо ассистентов преподавателей, но главное — успеть заметить свои пробелы».

Школы, разумеется, предполагают, что все ответственно относится к учебе. Очень ответственно. Большинство учебных заведений так или иначе поддерживают дух соперничества. Одни программы рассчитаны на групповое обучение, другие — на индивидуальное. Студентов везде разбивают на группы, но в некоторых школах уделяют большее внимание личным достижениям. Принятая школой установка влияет на поведение учащихся, которым порой приходится жестоко конкурировать друг с другом. Крупнейшие американские школы бизнеса, как правило, разжигают и поддерживают это. Гарвард, например, принадлежит к числу таких школ. Согласно системе автоматического отсева по нисходящей кривой результатов (относительно других студентов), принятой в этих школах, 10% худших по успеваемости студентов автоматически признаются провалившимися. Данная система поощряет соперничество и наказывает лодырей.

В Чикагской школе такой подход действует по всем предметам на протяжении двух лет обучения. В школе Стерна ограничено число тех, кто получает высший балл. Это означает, что студенты вынуждены соревноваться между собой. Как объясняет один из них: «В школе Стерна действует правило „35 процентов“, в соответствии с которым на любом экзамене/тесте/сдаче проекта только 35% могут получить балл „А“. Все остальные получают отметки „В+“, „В“, „В–“ или даже „С“. А для нас отметка „В+“ или „В–“ — это уже провал. Некоторые преподаватели и слушатели программы МВА борются за отмену правила „35 процентов“, с тем чтобы отметку „А“ мог получить каждый, кто ее заслужил. Однако значительная часть руководства опасается, что это может подорвать престиж школы».

В других учебных заведениях действует система «выдержал/провалился». В Йеле, например, не используют стандартную шестибалльную систему от „А“ до „F“. Здесь 80% учащихся в классе получают «хорошо», 10% — «отлично», а остальные — «выдержал» или «провалился». Это создает совершенно иное отношение к нагрузке, вызывая в школе споры. Как говорит один студент: «Что мне не нравится, так это споры, нужно ли нам вводить систему оценок успеваемости, которая бы повысила престиж школы на мировом рынке МВА. Я выбрал Йель ради его философии и очень надеюсь, что здесь ничего не изменится и мы не станем копировать другие бизнес-школы. Наш подход дает учащимся возможность работать вместе и помогать друг другу в трудных ситуациях, вместо того чтобы усиливать напряжение, заставляя их расталкивать друг друга локтями в борьбе за высший балл».

В школе Слоуна тоже относятся к отметкам спокойно. «У нас они не считаются особо важным делом. Людям нравится хорошо учиться, но при этом нет никакого ранжирования, — рассказывает слушатель. — Примерно 40% всегда получают высший балл „А“, остальные — „В“. Учеба важнее оценок».

## Первый семестр: адские испытания

«В Йельской школе менеджмента практически нет отметок, поэтому каждый решает сам, стоит ли ему выкладываться по тому или иному предмету. Я предпочитаю не замыкаться на учебе. Мне многое интересно — факультативные дисциплины, жизнь университета, различные мероприятия, мои изумительные коллеги. Тому, кто настроен на учебу, придется и работать усерднее, но это личный выбор каждого. Для большинства студентов самое трудное время — это первый семестр, первый год, но для меня даже этот период был вполне сносным», — говорит девушка из Йельской школы. Ее оценки нетипичны. Поверьте нам. Первый семестр может оказаться настоящим адом.

Причина в основном состоит в том, что вы еще не знаете главных правил. Усваивайте их побыстрее, и ваша жизнь станет чуть легче. Кажется, что бизнес-школы получают удовольствие от того, что нагружают своих слушателей сверх всякой меры — чтобы уважали! Особенно достается тем, кто слаб в математике.

«Самое трудное время — начало первого курса. Для вас — особенно, так как вы принимаете на веру все, что говорят профессора, а они сообщают, что на каждое задание по ситуационному анализу нужно тратить по два-три часа и что ежедневно следует прорабатывать по три „кейса“. Это совершенно немыслимая нагрузка. Но стоит усвоить правильный подход, и жизнь делается более сносной. Ключ к успеху — прочитывать ровно столько, чтобы понять, о чем речь, и потом иметь возможность сказать об этом что-нибудь разумное на семинаре. Когда вы наберетесь опыта с ситуационным анализом и поймете, что там важно, а что можно пропустить, эта работа перестанет вас мучить», — рассказывает нам уортонец.

Первый семестр — это начало первого учебного года, самого трудного, на который приходится все основные предметы. Второй курс, когда студентам предоставляют возможность самим выбирать предметы, обычно легче. Чтобы выровнять нагрузку, в некоторых программах MBA разрешается переносить часть основных дисциплин на второй год. «У нас начало учебы очень тяжелое. Однако есть возможность перенести отдельные предметы на следующий курс. При желании можно устроить так, что на семестр будут приходиться по четыре-пять предметов, а это нормально», — продолжает он.

Но в большинстве случаев на новичков падает основной груз информации. Студент школы Кенана—Флаглера признается: «Первый год — это каторга. Особенно если вы, как и я, не специализировались в университете на бизнесе. Снизив успеваемость, можно дойти до 50-часовой нагрузки в неделю, но хорошие отметки даются с большим трудом». Первокурсники следующим образом обозначают особенности этого периода обучения: «каторга», «лагерь для новобранцев», «ад», «ночной кошмар», «давиловка». Книжки, статьи и студенческий фольклор изображают, как они рвутся на части, пытаясь все успеть.

## Найдите свой стиль

**В**от что говорят студенты о своем посвящении в «общество» MBA.

*Бесспорно, в конце первого года интенсивность нагрузки доходит до критической. Но это плодотворный труд, и благодаря обширности учебной программы объем усвоенных знаний поразителен. Если удастся найти общий язык со своей учебной группой, то первый год будет не очень трудным. Ведь учебные группы — это важный механизм взаимопомощи, играющий главную роль на первом курсе. Я очень многому научился у своих коллег по учебной группе!*

Слушатель из Дардена

*Расписание особенно перегружено в первом семестре. (Похоже, что так обстоят дела в большинстве бизнес-школ.) Справиться с этим несложно, если поймете, что занятия до поздней ночи являются нормальным элементом учебы. Самое главное — научиться управлять своим временем и организовать работу в учебной группе. Сформулируйте задачу, распределите работу, а потом совместно доведите результаты до блеска.*

Представитель школы Оуэна

*Здесь так много интересного, не хочется что-то упустить. Первый семестр научил меня необходимости поддерживать равновесие. После первых двух недель начинаешь понимать, что невозможно прочесть все, что тебе рекомендуют, и немислимо принять участие во всем, что происходит вне учебы. В то же время — нельзя отставать. В университете я привык, что все можно нагнать в последнюю неделю перед экзаменом, но в бизнес-школе такая система не проходит. Нужно все время быть на уровне, и курсы построены таким образом, что у тебя нет другого выхода.*

Студент школы Хааса

*Учебная нагрузка ОЧЕНЬ велика. Некоторые иностранцы, которые учатся у нас по обмену, поражаются объему заданий: мы ежедневно прочитываем по три-четыре «кейса» из ситуационного анализа и не меньше трех раз в неделю встречаемся группой для работы над проектом. Финансы и статистика отнимают уйму времени, потому что приходится много считать. К тому же в субботу нужно сдавать письменную работу по ситуационному анализу, и на это уходит весь вечер пятницы. Кроме того, над нами висят знаменитые отчеты по изучению методов управления, занимающие массу времени. Приходится трудиться очень интенсивно, хотя справиться можно.*

Учащийся Азиатского института управления

*Учебная нагрузка довольно велика, особенно в первом семестре. Но быстро начинаешь понимать, что именно нужно учить самому, а что можно предоставить профессору. Например, некоторые предметы ориентированы главным образом на лекционное изучение, а другие — на книги. Когда знаешь, что к чему, можно выдюжить. Мне кажется, что уровень загруженности определяешь ты сам. Если понять это, времени хватит на все.*

Слушатель Йельской школы бизнеса

Некоторые с этим не согласны. «Мне было не слишком тяжело, — говорит представительница Колумбийской школы. — Но я очень дисциплинирована, поэтому мне нужно меньше времени на домашние задания, особенно на чтение, — к счастью, я быстро читаю. У меня приятель в Вашингтоне, и я стараюсь за неделю все так подогнуть, чтобы можно было уик-энд провести с ним. Оказалось, что в бизнес-школе мне учиться даже легче, чем в университете».

«Все эти преувеличения по поводу трудностей учебы — настоящий цирк, особенно относительно предметов, связанных с математикой. Я даже засомневался в качестве американского университетского и школьного образования. На занятиях по статистике профессора два часа потратили на то, чтобы объяснить, что такое дисперсия. И я совсем не уверен, что мне стоило платить такие деньги за здешнее обучение, — говорит взбунтовавшийся аноним из школы Келлога. — Мне за весь год нагрузка ни разу не показалась такой уж страшной. Правда, я пришел из инвестиционного банка, и может быть, все дело в этом». (Почти наверняка.)

Большинство студентов признают, что работать приходится очень много, но некоторые отмечают, что ожидали худшего. У кого-то явно завышен «болевого порог». Еще раз повторим: все зависит от вас и вашего отношения к делу. Пытаясь преуспеть во всем, вы можете превратить свою жизнь в каторгу, но можете подойти к делу с большей разборчивостью — и тогда вам будет легче.

## **Базовые дисциплины**

Так чем же наполнены дни и ночи будущих мастеров делового администрирования? Учебная программа состоит из одних и тех же ключевых предметов. Они могут иметь разные названия, но любая школа строится на изучении следующих дисциплин:

- макроэкономика;
- микроэкономика;
- финансы;
- финансовый и управленческий учет;
- количественный анализ;
- управление информацией;
- маркетинг;
- организационное поведение;
- стратегия.

Все они образуют основу курса МВА и в большинстве школ обязательны. При двухгодичной системе обучения они заполняют первый год, а при одногодичной — первые два семестра. Однако везде по-разному обходятся даже с базовыми дисциплинами. В некоторых школах, если вы продемонстрируете владение неким учебным курсом, вам могут разрешить изучать

его более фундаментально. В то же время руководство может потребовать от вас пройти экзамен и подтвердить владение предметом. Так что если вы профессиональный бухгалтер, то вас освободят от изучений основ этого курса и разрешат заниматься чем-то более сложным и специализированным.

На втором курсе вы получаете возможность изучать факультативные предметы и таким образом специализироваться. Студентам разрешают выбирать дисциплины в соответствии с личными интересами и планами профессиональной карьеры. При одногодичном сроке обучения базовые курсы проходят за первые два семестра, а третий предоставляется для специализации, хотя, разумеется, на это отводится значительно меньше времени. В любом случае имейте в виду, что одновременно вы должны будете заниматься поисками работы, так что не перебарщивайте с расписанием.

«На втором курсе учебная нагрузка куда легче, чем на первом, — говорит студент школы Хааса. — Можно сказать, что вы свободны в выборе предметов. Это позволяет взять либо по минимуму — не больше, чем требует учебный курс, либо по максимуму — сколько позволит ваше время. В среднем на втором году у всех намного больше свободного времени, так что кто-то часть дня работает на будущих хозяев либо занимается поиском работы».

И без того большой выбор направлений специализации продолжает расширяться. Как правило, чем крупнее школа, тем их больше. Некоторые дисциплины преподают только при достаточном спросе со стороны студентов. Популярность иных чрезмерно велика, поэтому помните, что нет гарантии того, что вы сможете изучать именно те факультативные предметы, которые наметили. Ряд лучших американских бизнес-школ используют в отношении факультативных предметов систему заявок. В последние годы это вызывает серьезное недовольство учащихся. Не успевшие записаться на интересующий курс испытывают вполне понятное возмущение.

«Из-за того что места на факультативах распределяются по правилам свободного рынка, в трех из шести четвертей я „пролетел“ со своими заявками. Иными словами, мне не удалось записаться на облюбованные курсы, поэтому пришлось набирать оставшиеся неинтересные мне дисциплины, чтобы чем-то заполнить учебную программу. Система заявок помешала мне заниматься важными для меня предметами», — пожаловался слушатель Чикагской школы бизнеса.

О том же говорит гарвардец: «Мне не удалось записаться на дисциплины, которые я хотел изучать, поэтому я не смог слушать лекции известных профессоров. Второй курс — это лотерея. Труднее всего попасть к самым популярным преподавателям. Обычно тебе достаются намеченные первые два предмета, отсюда и приходится „плясать“. Иными словами, ты составляешь список из 20 дисциплин и заполняешь свой график — номер один, два, пять, семь и так далее. Так что ты получаешь многое из намеченного тобой, но не всегда верхние пять позиций».

Преимущества у того, кто понимает механизм заявок. Есть альтернативные стратегии. Некоторые говорят, что здесь действует некая извращенная логика. Если вы поступили в школу, специализирующуюся на финансах, какова, например, Колумбийская школа бизнеса, вам будет непросто записаться на факультативные курсы, имеющие отношение к финансам, но вот в школе, которая известна преподаванием не финансов, а маркетинга, как школа Келлогга, вы без труда запишетесь именно на финансы.

## Как уменьшить учебную нагрузку

Мы попросили студентов поделиться рецептами выживания, а полученные советы объединили в следующие категории.

### Организация своего времени

*Равномерное распределение учебной нагрузки — это забота каждого. Нужно уметь организовать свое время. Следует все делать вовремя, чтобы не создавать спешки. Но вообще-то каждому присущ свой стиль: многим лучше работается именно в ночь перед экзаменом. С моей точки зрения, суть состоит в правильном распорядке времени и самодисциплине.*

Студент Азиатского института управления

*Труднее всего сбалансировать приоритеты и обязательства, толкающие вас в разных направлениях. Много приходится делать в команде, и только кажется, что установить важность занятий — дело несложное. Группа может решить, что ваш приоритет номер пять для нее на первом месте, а ведь вы обязаны помочь ей. Ничего не откладывайте на «потом» — потом вам не хватит времени.*

Студент Мичиганской школы бизнеса

*Вам нужна необычная система управления временем, хотя легче сказать, чем сделать. Я бы посоветовал выбрать для себя первоочередные вещи, непременно учить и остальные предметы, все делать с максимальной оперативностью, чтобы обязательства не накапливались. Заранее готовьте как индивидуальные, так и групповые задания, которые для вас лично менее важны, чтобы семинары прошли успешно. Это дает возможность постоянно концентрировать все свои силы на дисциплинах, наиболее значимых для вас и ваших будущих целей.*

Студент из Техаса

*Как только вы поняли свои задачи, распределите свое время между занятиями и массой других интересных вещей, происходящих вокруг, — а это самое трудное. Презентации компаний, выступления генераль-*

ных директоров, политические дебаты — всегда происходит что-то необычайно интересное. Вам нужно правильно выбирать.

Студент Гарвардской школы бизнеса

*Базовая учебная нагрузка довольно велика, поэтому она требует правильной организации времени и работы в группе. Школа впахивает в тебя все подряд, чтобы посмотреть, как ты это вынесешь. Ситуационный анализ был в новинку для каждого, так что на первый «кейс» мы потратили смехотворно много времени. Можно уменьшить интенсивность труда, если разумно использовать время и приходиться к членам своей команды уже подготовившись, чтобы там только согласовать подходы или распределить задания. Тогда остальную работу над текстом можно проделать с помощью электронной почты, а потом встретиться только для выработки окончательного варианта. Для меня самым трудным было выкроить пару часов для этого. Да, приходится полностью отказываться от уик-эндов, особенно на первых порах!*

Студент школы управления Оуэна

*Первый год труден. Главное — распределить свое время. Если не слишком отвлекаться на необязательные вещи, то учиться будет легче, но что за радость быть в школе и ни на что не отвлекаться?*

Студент школы бизнеса  
при Университете штата Калифорния

*Честно говоря, есть только один способ облегчить себе жизнь — делать все продуманно или «срезать углы».*

Студент Колумбийской школы бизнеса

## Установление приоритетов

*Могу дать единственный совет — расставьте приоритеты. От вас требуют невозможного, так что сами выбирайте, что для вас главное.*

Студент из Дардена

*Первый год — самый напряженный за счет базовых дисциплин. Вам придется каждый день работать не менее шести часов. Хуже всего, когда совпадают занятия и поиск работы. Чтобы все успеть, нужно сосредоточиться на учебе и очень эффективно распределять свое время, потому что в кампус для проведения собеседований приходят представители сотен компаний. А ведь будут еще второй и третий раунды собеседований за пределами университетских городков, и на это тоже нужно время, потому что иногда придется выезжать в довольно далекие города. Так что мой совет таков: прежде всего — овладейте знаниями, которые понадобятся для карьеры, а с компаниями нужно общаться, начиная с первого дня, чтобы, когда речь пойдет о действительном приглашении на работу, у вас уже был опыт.*

Студент Мичиганской школы бизнеса

*Сосредоточьтесь на том, ради чего вы пришли в бизнес-школу, и не давайте стадному инстинкту увлечь себя. Если точно знать, чего хочешь, и не разбрасываться в погоне за различными возможностями, то легче добиться желаемого.*

Студент школы бизнеса  
при Калифорнийском университете  
в Лос-Анджелесе

*Учиться в нашей школе непросто. Предполагается, что мы должны работать напряженно и при этом в командах. Чтобы справиться с нагрузкой, нужно установить надежный контакт со своей группой и научиться распределять работу. Тогда получишь максимальную пользу. Сначала хочется участвовать в каждом проекте. Но очень быстро все начинают понимать, что это неосуществимо, и с этого момента действительно начинается работа. И здесь явно приложимо правило «80 на 20» — приходится устанавливать систему приоритетов. К тому же, разумеется, каждый занимается массой вещей, не имеющих отношения к учебной программе, так что необходимо находить какое-то равновесие.*

Студент школы бизнеса Кенана—Флаглера,  
Университет Северной Каролины

### Работа в группе

*Какие-то предметы будут вам даваться легче, какие-то — труднее, чем остальным. Нужно работать сообща, чтобы уравновесить сильные и слабые стороны друг друга. И помните, что, вообще говоря, вы здесь для того, чтобы учиться. Не сводите свои успехи к отметкам. В первом семестре обязательно находите время перевести дыхание. И почаще. Даже если какие-то особенно интересные дисциплины вам не даются, не исключайте возможность взять по ним дополнительные курсы.*

*В первом семестре абсолютно необходимо установить хорошие отношения со своей учебной группой. Моя команда отличалась пестротой состава (я был единственным американцем), поэтому старайтесь формулировать свои мысли и идеи предельно четко. Мне пришлось наблюдать, как группы, состоявшие из очень толковых ребят, получали плохие отметки, потому что они не смогли объединиться. Главное — установить в первом семестре хорошие контакты и разумно распределять участие в совместных проектах. Чтобы успеть в срок, нужно установить приоритеты, а иногда даже делить задания, которые в иных условиях вы предпочли бы сделать самостоятельно.*

Студент школы управления Оуэна

*Учеба в школе Келлогга не так трудна — она требует много времени. Обучение в группе — это отличный жизненный опыт. Иногда оно ломает все планы. Бывали дни, когда мне приходилось проводить с этой*

компанией по шесть-семь часов подряд. Похоже, что по каждому предмету что-то приходится делать совместно.

Студент из школы Келлогга

*Ничего удивительного, учебная нагрузка невысказанно велика. Однако в эту школу меня привлекло спасительное милосердие командной работы. Иногда я был совершенно разбит, а иногда чувствовал себя на высоте. Подозреваю, что у каждого серьезного студента любой престижной бизнес-школы бывает что-то подобное.*

Студент Йельской школы управления

### Не отставайте

*Чтобы тебя не раздавило, нужно вовремя читать все, что требуется, выполнять все задания и не отставать от остальных. Стоит использовать выходные дни для занятий. Это высвободит время на неделе и позволит поддерживать равновесие между учебой и развлечениями.*

Студент школы управления Келлогга

*Не особенно гонитесь за чтением и тем более за покупкой книг. В большинстве случаев достаточно быть внимательным на лекциях и активно участвовать в работе семинаров. По-моему, за все время учебы я купил только три книжки. Конспекты лекций — это другое дело.*

Студент Мичиганской школы бизнеса

### Стремитесь к равновесию

Секрет успеха — равновесие. И не только в распределении учебной нагрузки, но и между занятиями и развлечениями, между бесчисленным множеством событий, происходящих вокруг вас. Прежде всего, запомните: это всего на два года (или даже на один!). Каждый студент призывает вести сбалансированный образ жизни, хотя большинство признают, что не сумели воплотить этот идеал в жизнь.

*Не слишком напрягайтесь. Живите полной жизнью — бизнес-школы склонны загружать своих студентов под завязку, и вам это кажется нормальным, потому что все вокруг ведут себя как маньяки. Расслабьтесь. Помните, что отдача всегда пропорциональна тому, что вы вкладываете. Вас окружает масса возможностей. Используйте их всю. Общайтесь, участвуйте в жизни школы.*

Студент бизнес-школы Фукуа

*Я бы посоветовал вам таким образом спланировать свой учебный график, чтобы параллельно заниматься разнородными дисциплинами. Мне, например, пришлось особенно тяжело, когда я одновременно проходил финансовый учет, управление цепью поставок, системы оплаты труда и материального стимулирования и менеджмент стоимости корпора-*

*ций. Все это в высшей степени аналитические предметы, что создавало дополнительную нагрузку.*

Студент школы управления Оуэна

*Бизнес — это еще не все. Выберите для себя хотя бы один предмет в другой школе — юридической, государственной политики, лингвистической, художественной. Время от времени покидайте кампус, чтобы восстановить правильную перспективу, почувствовать себя человеком и порадоваться жизни, чтобы не утратить чувство реальности. Выбирайтесь иногда из-под «колпака» бизнес-школы, устраивайте себе перерывы, бывайте на природе, путешествуйте.*

Студент бизнес-школы Фукуа

*Каждую неделю находите время для своих любимых занятий. Если вы уделите чуть меньше внимания ситуационному анализу ради того, что доставляет вам радость, жизнь (и производительность) только выиграет.*

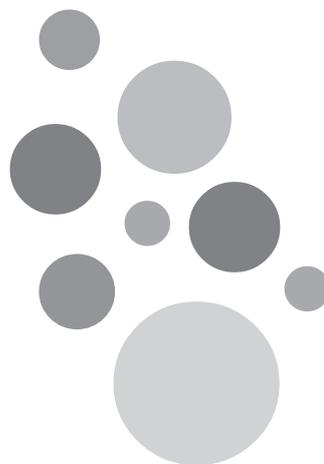
Студент из Дардена

## Глава 6

# Внеклассная жизнь

*Установление связей — это самое важное дело в бизнес-школе. Учеба — на втором месте, и с очень большим отрывом. Если собираетесь стать инвестиционным банкиром или консультантом, вам нужно быть отличником, но каждый работодатель предпочтет, чтобы у вас были еще какие-то интересы.*

Студент школы бизнеса  
при Калифорнийском университете



## Только учеба и никаких развлечений

Учеба без развлечений засасывает. В бизнес-школах есть чем заняться и помимо книг. Помните, что одной из главных целей поступления на курс МВА является налаживание связей. Установление контактов — это часть образования. Вот, например, Уортонская школа. Студенты с нежностью рассказывают об «уртонском загуле» — хорошо известной ритуальной попойке с обходом за ночь всех баров и пивных. «Так возникает настоящее братство», — говорит один завсегдатай. Вот что происходит в бизнес-школах: там, где большинство студентов просто пьянствуют, учащиеся программы МВА заводят связи и налаживают контакты.

К счастью, в бизнес-школах есть широкие возможности для развлечений. «Здесь всего понемногу — от еженедельных пивных мини-карнавалов и дегустации вин до клубов бальных танцев, — говорит представитель Колумбийской школы. — Так что нетрудно подобрать что-нибудь по вкусу».

Проблема в том, чтобы удержаться от искушения поучаствовать во всем, что кажется мало-мальски любопытным. «Самое затягивающее и одновременно полезное времяпрепровождение — это „клубление“, то есть организация студенческих клубов или участие в их мероприятиях, — размышляет слушатель Лондонской школы бизнеса. — Поскольку в большинстве клубов занимаются очень увлекательными вещами — от предпринимательства и электронной торговли до средств массовой информации и открывающихся рынков, меня туда прямо затягивало, пока я не обнаружил, что времени на учебу не хватает. Очень важно сделать выбор. Нужно понять, что ты не в силах во всем участвовать. Чтобы дойти до этой простенькой мудрости, мне потребовалось многовато времени!»

«Не перегружайтесь, — советует студент школы Фукуа. — Стремитесь к равновесию. В бизнес-школе попадаешь в водоворот бесконечной занятости, и кажется, что так и должно быть, потому что все вокруг такие же ненормальные. Расслабьтесь. Не забывайте, что получить можно ровно столько, сколько вкладываешь. Используйте разнообразие окружающих вас возможностей. Участвуйте в общественной и школьной жизни».

Вопрос только один: где самая интересная внеклассная жизнь? Во всех престижных заведениях предлагается примерно одинаковый набор — спорт, клубы и вечеринки, но везде свой стиль. Видимо, можно говорить о своеобразии культур университетских городков. В некоторых американских школах существует четырехдневная учебная неделя, что крайне удивляет иностранцев, приезжающих по программам обмена.

Студенты чаще всего жалуются не на отсутствие развлечений, а на то, что времени на них не хватает. По словам одного молодого человека: «Что хуже всего в Келлогге в смысле досуга? Слишком много приятных людей. Я пытаюсь не забывать, ради чего нахожусь в бизнес-школе, но так соблазнительно вновь ощутить себя первокурсником. У меня прорва знакомых, с кем можно было бы отлично проводить время, но приходится ограничивать свой круг общения близкими друзьями, с которыми я регулярно встречаюсь. Я рассказывал им, что находиться в Келлогге — все равно что при-

сутствовать на собственной свадьбе: очень много тех, с кем хотелось бы пообщаться, но у меня не больше пятнадцати минут на каждого из них».

Возможно, самая большая из подстерегающих студентов опасностей — это желание немедленно применить свои новые знания и профессионально оценить происходящее. «Если за едой вы с друзьями по школе начинаете анализировать эффективность обслуживания в своем ресторанчике, то знайте — вы в опасности», — предостерегает студент из Техаса.

На словах все очень разумно. Никто не советует заниматься побольше. Некоторые жалеют только о том, что могли бы больше развлекаться. «К сожалению, я плохо сходился с сокурсниками, — признает учащийся школы Оуэна при Университете Вандербилта. — Все мои интересы замыкались на учебе, и ни о чем другом я говорить не мог. Да и трудно расслабиться, зная, что ты чего-то недоделал или недочитал, но ведь это нормально?!»

Конечно, нормально, но и с этим можно справиться. Не отрываться от реальности трудно, но без этого нельзя. Ваша внеклассная жизнь в бизнес-школе зависит преимущественно от следующих факторов:

- от того, что предлагается;
- от однокурсников;
- от расположения школы;
- от размера школы/потока;
- от вашего отношения.

## Что предлагается?

Расположение школы оказывает большое влияние на стиль вашей светской жизни. Многие выбирают тихие места, где можно учиться без помех. Но живя вдалеке от больших городов, легко отвыкнуть от существующего реального мира. Поглощенные напряженным трудом в своих уединенных тенистых убежищах, студенты постепенно превращаются в совершенных отшельников, которым даже в магазин выйти неприятно. Работа над программой MBA и без вашего рвения будет достаточно напряженной, так что есть смысл время от времени отключаться от учебы, чтобы «выпустить пар». Очень полезны спортивные залы, ближние пляжи или горы. Японский международный университет расположен на горнолыжном курорте. Школа Така в Нью-Хэмпшире подойдет тому, кто любит сплоченное общество, лыжи, хоккей. (Кампус Дартмутского колледжа, как говорят, послужил моделью для культового фильма «Animal House», в котором играл покойный Джон Белуши.)

В других школах — свои возможности для отдыха и развлечений. Станфордский университет гордится лучшим из того, что имеет Калифорния, — пляжами и горами. Большие города предоставляют более насыщенную культурную жизнь. Кампусы, может быть, тесноваты, но зато вокруг музеи, театры и художественные галереи. Школы Колумбийская и Стерна предлагают всю пестроту и богатство Нью-Йорка. «Лучше всего то, что

здесь ничего не надо искать. Ты на Манхэттене, где жизнь бурлит круглые сутки. Самое плохое — дефицит времени. Невероятно трудно отказываться от некоторых вещей ради учебы», — делится опытом представитель школы Стерна.

«Нью-Йорк — потрясающий город, здесь масса всего: театры, магазины, рестораны. Правда, в итоге студенты слишком много пьют, а мне это и в университете надоело. Я больше люблю небольшой компанией отправиться в ресторан или куда-нибудь в этом роде (мы часто так делаем). А потом, это очень дорого, особенно если живешь в Верхнем Вест-сайте, куда приходится добираться на такси. Но в целом пожаловаться не на что — это потрясающе!» — добавляет студент Колумбийской школы.

Лондонская школа бизнеса тоже расположена в центре одного из крупнейших городов Европы. Испанская школа IESE предлагает возможность пожить два года в прекрасной Барселоне. Однако жизнь в мегаполисе создает свои проблемы — учащиеся разбросаны по разным районам, и собственно университетская жизнь сведена к минимуму. Это вносит элемент разьединенности. Люди приезжают в школу только на занятия, а потом расходятся на все четыре стороны. Одно дело — договориться о встрече в университетском баре, если вы живете в пяти минутах ходьбы, а если для этого нужно тащиться через весь город? При самых лучших намерениях общение не получается. Как объясняет слушатель школы Стерна: «Удобнее всего делать все дела в Нью-Йорке. Хуже всего, что так никто не поступает. Нью-Йоркский университет не „кампусный“». Так что в конце занятий все разъезжаются кто куда — в Бруклин, Нью-Джерси и так далее. Трудно жить общей жизнью на таких расстояниях».

Европейские школы гордятся историческими и культурными достопримечательностями. Студенты школы управления при Университете Бата (Великобритания, University of Bath School of Management), например, могут пить чай в великолепном Насосном зале (Pump Room), посещать знаменитые римские бани, наслаждаться изысканными кинофильмами в местном Малом театре.

Вдали от больших городов между студентами устанавливаются более тесные взаимозависимые отношения. Это особенно характерно для небольших школ. В крупных городах много привлекательного, но в славном одиночестве и близости к природе есть свои преимущества. Те, кто любит лыжи, туризм и более спокойные удовольствия, будут лучше себя чувствовать вдали от шума и пыли больших городов. С другой стороны, чем глуше и провинциальней университет, тем плотнее ваша жизнь будет замкнута в границах кампуса.

Выпускник школы Кенана—Флаглера при Университете Северной Каролины говорит: «Чапел-Хилл! Что можно добавить? Одно из лучших мест в Америке для учебы и отдыха. На Франклин-стрит полно студенческих баров и кафе. А поскольку это крупный университет, здесь представлен полный набор всех видов искусства. А спортивные возможности?! В радиусе 45 минут от университета есть великолепные поля для гольфа. В университете оборудованы прекрасные залы, где можно заниматься любым видом спорта. Кстати говоря, я там круглый год играл в гольф и фрисби.

Климат в тех краях упоительный. А хуже всего, безусловно, рестораны. Студенческие кафе есть на каждом шагу, но, чтобы вкусно поесть, мне — вашингтонцу — приходилось ездить куда-нибудь».

Студенты из расположенной неподалеку школы Фукуа также тяготеют к Чапел-Хилл. «Дарем — довольно унылое местечко, — объясняет один из них, — но если добраться до Чапел-Хилл, то окунаешься в совсем другую жизнь. Думаю, что полиция округа Ориндж живет главным образом за счет богатых студентов из Дьюка, разъезжающихся ночью по домам, — на этой дороге длиной семь миль они собирают кучу штрафов за превышение скорости».

Перегруженные заданиями студенты, замкнутые в разреженной атмосфере бизнес-школ, иногда страдают от однообразия. Много зависит от привычки. Все относительно. Для ньюйоркца Бостон — глухомань. «Лучше всего в отдыхе то, что развлекаться можно по-разному — это не работа, — говорит гарвардец. — Бостон — скучный город, а Кембридж в смысле развлечений еще хуже. Там, конечно, есть чем заняться — рестораны, театры и прочее. Но ведь с Нью-Йорком или Лондоном их не сравнить. Бары и клубы закрываются рано (в два часа ночи), да и все равно среди них мало по-настоящему интересных. Приятнее всего там жить весной и осенью, когда можно гулять. Но порой в середине недели никого из дому не вытащишь».

Для некоторых важен фактор новизны. «Многие, наверно, не поймут, как можно два года прожить в Нашвилле, — делится опытом студент школы Оуэна. Но для человека с западного побережья, вроде меня, после напряженной недели отправиться в бар — это грандиозно! Можно не опасаться, здесь и вокруг Нашвилла есть чем поразвлечься, и совсем не по-деревенски».

Некоторые школы предлагают своим учащимся лучшее, что есть на свете. Школа Боккони, например, расположена в Милане (Италия). «Милан — отличная база и зимой и летом, поскольку рядом итальянская Ривьера с ее пляжами и Альпы с их лыжными курортами. К тому же поблизости прославленные города Верона, Флоренция, Венеция плюс винодельческие Тоскана и Пьемонт. Отличные дороги связывают Италию с Европой».

Школы на тихоокеанском побережье США также предоставляют довольно разнообразные развлечения. Станфорд, Хаас и Андерсон, например, близки и к Силиконовой долине, где происходят важнейшие научные события, и к сумятице больших городов. На озере Тахо можно кататься на лыжах, и там прекрасные пляжи. Для тех, кто желает испытать на практике теорию игр, недалеко Лас-Вегас и Рено, а любителей туристических маршрутов ждут национальные парки.

## Однокурсники

Другим важным фактором жизни в бизнес-школе является общество однокурсников. Это одно из главных достоинств бизнес-школ — вокруг тебя родственные души. Многие говорят, что дружеские отношения с товари-

щами дают им не меньше, чем формальное образование. «Все спокойны и дружелюбны. Каждый понимает, что все мы в одной лодке, а потому люди охотно помогают друг другу. Налаживание контактов — важнейший элемент пребывания в школе. Понимая это, студенты много времени уделяют общению с однокурсниками», — рассказывает представитель Азиатского института управления.

«Здесь вы познакомитесь с ребятами, которые станут вашими верными друзьями на всю жизнь. У тех, кто не пьет, возможностей меньше», — замечает слушатель из школы Айви. Его коллега из Келлогга добавляет: «Чем особенно хороша жизнь в Келлогге? Все настроены на общение. Похоже, что приемная комиссия отбирает только абитуриентов, умеющих и любящих общаться».

Но не рассчитывайте, что все вокруг будут иметь такой же, как у вас, взгляд на жизнь. Некоторые школы отличаются куда большей пестротой состава студентов, чем другие. Ведущие европейские школы, например, гордятся своей многонациональностью. Так, в расположенном в Швейцарии IMD в 2000 году степень мастера делового администрирования получили 84 выпускника 38 национальностей, ни одна из которых не образовывала большинства. «Лучше всего то, что, занимаясь по 18 с лишним часов в день, ты одновременно знакомишься с замечательным разнообразием культурных традиций», — замечает студент IMD.

Большинству нравится национальное и культурное разнообразие. Американские школы много говорят о своем интернационализме, но там все еще доминируют граждане США. Девушка из школы при Университете округа Колумбия считает, что интернационализм студенческой среды был для нее большим выигрышем. «Оказываешься в каком-то калейдоскопе — люди из самых разных мест, очень своеобразные, много иностранцев. Это очень стимулирует личное развитие и создает возможности для завязывания самых невероятных знакомств».

Среди тех, с кем нам пришлось говорить, лишь немногие жаловались на присутствие нежелательных элементов, а большинство считало, что политика бизнес-школ весьма прогрессивна. «Лично у меня не было неприятных стычек с прежними выпускниками нашей школы, — рассказывает студентка. — По сравнению с армейскими порядками это просто детский сад. Однажды я разговаривала с двумя банкирами, и один поправил другого так: „Пижон, тебя просто используют“. Это оскорбительно».

## Жизнь в «аквариуме»

Неприятной стороной атмосферы всеобщего товарищества является назойливость, от которой почти невозможно избавиться. Типичная жалоба: «Замечательно, когда ты знаешь каждого. Но плохо, что и тебя все хорошо знают. Живешь, как в аквариуме, — я имею в виду романтические отношения. Многие избегают появляться вместе на людях, потому что боятся, что осудят их вкус или будут смеяться над их неудачей».

Малое бывает прекрасным, но бывает и крайне тягостным. «Порой кажется, что заболеваешь клаустрофобией, но именно из-за такой скученности устанавливаются теснейшие связи. Администрация всячески поощряет участие в волонтерских работах. Возможностей для этого в Лос-Анджелесе — край непечатый, и все активно, хотя и стихийно, их используют», — рассказывает студент школы Андерсона.

В небольших школах учащиеся близки друг другу и сильнее чувствуют свою общность. «В таких школах люди дружнее и сплоченнее, — утверждает представитель Дардена. — Вы знаете почти всех на своем курсе, и это создает замечательные возможности. Каждую субботу мы закатываем грандиозные вечеринки или другие мероприятия. К тому же неподалеку есть потрясающие площадки для гольфа, и на втором году обучения мы всю игруаем в гольф».

«Самое приятное, что быстро обзаводишься друзьями, — добавляет студент Йельской школы бизнеса. — Это похоже на лагерь для новобранцев — вы вместе очутились в трудной ситуации. Йель — небольшая школа, так что несложно иметь приятельские отношения с большинством однокурсников и с теми, кто курсом старше. Скверно лишь то, что приходится все время быть на виду. Все обо всех все знают. Как в маленьком городишке».

Студент из школы Хааса говорит: «Немного напоминает университет, особенно в первом семестре. Для тех, кто чуть старше возрастом, или уже обзавелся семьей, или жил в Сан-Франциско до школы и оброс знакомствами, все эти большие компании, бары и прочее немного утомительны».

С другой стороны, крупные школы подавляют своим размером. Это может означать, что ты не в силах сдружиться со всеми. «Поскольку Мичиганская школа бизнеса очень велика, там трудно знать каждого. На первом курсе большая часть занятий проходит внутри группы. В результате своих ты знаешь хорошо, но возможностей общаться с другими группами очень мало. Неплохо было бы найти какую-то середину, хотя я понимаю, что у нас это очень трудно», — говорит слушатель программы MBA при Мичиганском университете.

Будущий обладатель диплома MBA из школы Стерна замечает: «Я бы предпочел школу поменьше. Я встречаюсь с потрясающими людьми и завязываю очень интересные знакомства, но не уверен, что они разовьются в дружбу».

Порой отказывает умение держать себя в руках. «Хуже всего, когда возникают трудности в отношениях с сокурсниками, — говорит студент Азиатского института управления. — Предполагается, что хороший менеджер умеет договариваться с людьми и достаточно искусен, чтобы уладить любой вопрос и решить любую проблему. Недавно у нас было несколько стычек, но такое случается редко, и ссоры быстро гаснут (причиной обычно служат какие-то разногласия, усугубляемые гнетом напряженной учебы). Плохо также, когда возникает настоящее соперничество. Иногда стремление первенствовать разрушает отношения. Но в целом, конечно, здесь не бывает больших проблем».

## Клубы

Бизнес-школы предлагают много возможностей для внеклассной активности. В частности, в большинстве школ существует множество клубов и ассоциаций. Названия многих из них звучат как направление политической или культурной программы. Возможно, лучше всего так к ним и относиться. Но будьте разборчивы. В общественную жизнь легко втянуться. Участвовать нужно исключительно в том, что может способствовать вашей карьере или действительно близко вам по духу. Перефразируя знаменитого дизайнера Уильяма Морриса, можно сказать: «Заполняйте жизнь только прекрасным или полезным». Идеально, если что-то является для вас тем и другим одновременно.

Внеклассная жизнь — это противоядие от чрезмерной учебной нагрузки. «Правило точно такое же, как в университете: записывайтесь только на те факультативы, которые вам действительно интересны, и не потому, что вы хотите украсить ими свое резюме. Вот тогда ваш день будет заполнен, но заполнен тем, что вы сами выбрали для себя. Весь год я был действительно очень занят, но занимался преимущественно тем, что меня интересовало. В таких условиях можно вынести любую нагрузку», — объясняет студент.

## Вечеринки

Студенческая жизнь, естественно, сопровождается обильными выпивками. Обитатели бизнес-школ не отстают от других. Все, что связано с потреблением спиртного, является неотъемлемой частью жизненного стиля MBA.

Вечер с четверга на пятницу, как правило, отводится под гулянки. В вестибюле школы Оуэна появляются бочки с пивом. «Каждый четверг после занятий наши спонсоры угощают нас пивом, — рассказывает студент. — Можно отлично расслабиться и познакомиться с профессорами и однокурсниками». В Лондонской школе бизнеса тоже есть традиция еженедельных попок. В течение всего учебного года по четвергам какая-либо компания или другие спонсоры выставляют выпивку для студентов и преподавателей школы. Вот замечание по этому поводу: «В жизни, пожалуй, и не бывает „бесплатных обедов“, но клянусь чем угодно, каждый слушатель Лондонской школы бизнеса к дню окончания привыкает к еженедельной бесплатной выпивке».

В каждой школе свои ритуалы. По не вполне понятным причинам дарденцы любят наряжаться викингами, устраиваются на каком-либо холме, чтобы вволю выпить водки «Absolut». «Туда привозят много пива, жарят лососину, жгут костры и танцуют, — рассказывает участник празднеств. — Лучше, чем в кино». Студенты Лондонской школы бизнеса наслаждаются многообразием культурных традиций. «Одну неделю у нас здесь царит Индия и музыка бхангра, а на следующей — Латинская Америка, и мы танцуем сальсу, — с иронией говорит язвительный бонвиван из Лондонской шко-

## Внеклассная жизнь

Очень много всевозможных клубов и ассоциаций. Студент Колумбийской школы бизнеса, например, может участвовать в любом из следующих объединений:

- Американская финансовая ассоциация
- Американская ассоциация маркетинга
- Азиатская торгово-промышленная ассоциация
- Австрало-азиатский клуб
- Клуб биотехнологий
- Студенческая ассоциация «черных» предпринимателей
- «Сливки общества»
- Боксерский клуб
- СВС-клуб велосипедистов
- СВС-вечеринки для детей
- Центрально- и Восточноевропейский бизнес-клуб
- Общество христиан-бизнесменов
- Студенческий комитет (устраивает среди прочего весенние и осенние балы)
- Баскетбольная ассоциация Университета округа Колумбия
- Общество игроков Университета округа Колумбия
- Ассоциация деловых женщин Университета округа Колумбия
- Общество помощи нуждающимся Университета округа Колумбия
- Клуб интересных встреч
- Электронная доска объявлений
- Клуб развивающихся рынков
- Ассоциация «Предприниматели на службе прогресса»
- Европейское общество
- «Клуб чудаков»
- Бизнес-ассоциация геев и лесбиянок
- Клуб любителей гольфа
- Клуб гурманов
- Гарлемская программа попечительства (создана в 1982 году как совместный проект Школы бизнеса и Юридической школы Университета округа Колумбия)
- Ассоциация менеджмента в здравоохранении
- Клуб страховых фондов
- Группа высоких технологий
- Испанская торгово-промышленная ассоциация (НВА)
- Хоккейная команда НВА
- Ассоциация кадрового менеджмента
- Хоккейный клуб
- Общество международного бизнеса
- Ассоциация международного развития
- Группа интернет-бизнеса
- Клуб инвестиционных банкиров

Клуб инвестиционного менеджмента  
 Японская торгово-промышленная ассоциация  
 Еврейская студенческая торгово-промышленная ассоциация  
 «Журнал» (ежегодник школы бизнеса Университета округа Колумбия)  
 Карате  
 Латиноамериканская торгово-промышленная ассоциация  
 Ассоциация консультантов по менеджменту  
 Ассоциация менеджмента в средствах массовой информации  
 Общество пивоваров-любителей  
 Средневосточный бизнес-форум  
 Ассоциация военных-бизнесменов  
 Ассоциация оперативных менеджеров  
 Ассоциация менеджеров государственных и некоммерческих организаций  
 Ассоциация риэлтеров  
 Клуб гребцов  
 Клуб регбистов  
 Клуб любителей бега  
 Клуб лыжников  
 Футбольный клуб  
 Южноазиатская торгово-промышленная ассоциация  
 «Ораторский перекресток» (все члены имеют право на двухминутное выступление-экспромт на любую тему. У студентов также есть возможность зачитывать подготовленные выступления, быть тамадой, спичрайтером или шутником)  
 Сквош-клуб  
 Студенческий комитет по научной работе (здесь студенты могут высказать свои замечания по поводу научных программ)  
 Студенты — за ответственный бизнес  
 Теннисный клуб  
 Волейбольный клуб  
 Клуб венчурных капиталистов  
 Общество любителей вина

лы бизнеса. — А потом еще китайский Новый год, и день святого Патрика, и международная неделя, и прочая и прочая».

В калифорнийских школах тоже ценят разнообразие. В Хаасе вывешивают расписание праздничных мероприятий на каждую неделю. «Лучше всего европейские и латиноамериканские праздники, — рассказывает студент. — Европейские — знамениты кухней: столы заставлены традиционными блюдами разных стран. Латиноамериканские вечеринки славятся музыкой и праздничной атмосферой. Не было ни одного их вечера, на котором бы не попробовался текилы и не натанцевался бы самбы до упаду».

В школе Айви существует особый дом для вечеринок, известный как «дом 70-х» или «дом для гулянок». «Совсем рядом с кампусом есть дом, который в течение пяти лет арендовали пять человек из Айви, — поясняет студент. — Его жильцы благородно поддерживают традицию и все два года

принимают у себя главные крупные гулянки. Обычно все там веселятся от души». Имейте в виду, что альтернатива веселью — бессонная ночь над учебниками по бухгалтерскому учету.

## Не для прибыли

Кроме всего прочего, бизнес-школы являются питомниками филантропии. Цель двойственная. Хорошее воспитание предполагает благотворительную деятельность и высокие чувства. А поскольку и то и другое может быть объединено с развлечениями и налаживанием контактов, эта деятельность популярна среди студентов.

Вот что говорит представитель школы Хааса: «С4С\* организует множество мероприятий, и все собираемые деньги идут на благотворительные цели. Наиболее известны следующие: праздник урожая (техасские ковбои, бар с соответствующими танцами — танцуют все!); лыжный праздник (катание на лыжах и разные игры на озере Тахо); спортивные праздники (организуются Станфордом во время уик-эндов с участием шести калифорнийских бизнес-школ); аукционы (вещи, предоставленные предпринимателями и школой Хааса, продаются с аукциона, а сбор идет на цели благотворительности; главным лотом этого года был ланч с основателем Netscape Communications, проданный почти за 2000 долларов) и смотр студенческих талантов (шоу с участием студентов из школы Хааса)». Такого рода вещи являются неотъемлемым элементом обучения в бизнес-школе.

## Любовь

«Бизнес-школа — не лучшее место для поиска спутника жизни, хотя у многих это получается», — говорит студент Йельской школы, явно не очень усвоивший строгий логический анализ. Атмосфера бизнес-школ пронизана любовным напряжением. Но если вы мужчина и придерживаетесь традиционной ориентации, ваши шансы невелики. Отношение числа мужчин к числу женщин равно примерно 3:1. Если очень хочется, обратитесь в службу знакомств или в бар для одиноких. «Среди студентов МВА 70% мужчин... если вы ни с кем не встречались до учебы — удачи!» — напутствует слушатель школы Кенана—Флаглера.

У дисбаланса между числом мужчин и женщин есть и другие следствия. «Хуже всего здесь неудачное соотношение между мужчинами и жен-

---

\* «С4С» («Challenge for Charity» — «Зов к милосердию») — крупнейшая благотворительная организация, в которую входят шесть бизнес-школ США (Андерсон, Станфорд, Эрвин, Вашингтонский университет, Калифорнийский университет в Беркли и Южнокалифорнийский университет). Организация объявляет соревнование за обладание «Золотым портфелем», состоящее из сбора пожертвований, волонтерской деятельности и спортивных соревнований. — *Примеч. ред.*

щинами (70:30). Для меня это не имеет значения, поскольку я женат, но одиноким приходится несладко! Благодарение богу, здесь рядом юридическая школа!» — рассказывает дарденец, по-видимому, женатый на даме-юристе.

Встретить родственную душу можно, но не стоит на это рассчитывать. Общие факультативные курсы или согласие в вопросе о достоинстве ранних работ Игоря Ансоффа\* — пожалуй, не лучшая почва для прочных отношений. Типично замечание представителя школы Така: «Я-то надеялся, что в бизнес-школе смогу встретить спутницу жизни, что здесь можно узнать человека лучше, чем в баре. Но все кончается тем, что слишком хорошо узнаешь людей в очень узком измерении (бизнес) и становишься чересчур критичен. Да и соотношение мужчин и женщин никак не способствует успеху, хотя оно не хуже, чем в других школах... приходишь одиноким, уходишь одиноким!».

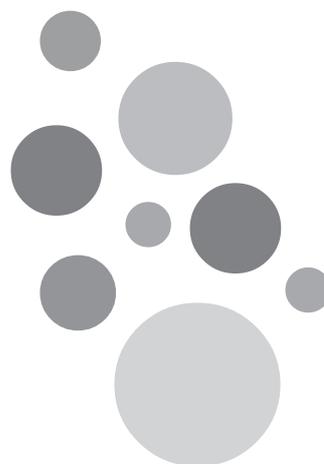
---

\* Известный американский специалист в области стратегического управления. — *Примеч. ред.*

# Поиск работы

*Если вы попали в деканский список, вам гарантирована работа в инвестиционном банке или в консалтинговой компании — это мечта каждого студента.*

Студент школы Айви



## Рынок продавцов

Успехи в учебе — это прекрасно, но отметками не оплатить счетов. А если студент влезает в долги, они будут только расти. Вот почему главная задача слушателей бизнес-школ — поиск работы, и, разумеется, не всякой, а такой, как нужно. Было время, когда они оставляли поиск работы на второй курс или, при одногодичном курсе обучения, на последний семестр. Сегодня они, как правило, начинают намного раньше.

Хорошей новостью является то, что в наши дни предлагается много возможностей трудоустройства. Студент школы Хааса говорит: «В этом году наш центр трудоустройства отлично поработал, организовал множество информационных семинаров, презентаций разных компаний, постоянно вывешивал списки вакансий, устраивал встречи по интересам и так далее. Для поиска специалистов многие компании (консалтинговые, банковские, из списка S&P 500 и прочие) засылают своих агентов по найму в кампус. К тому же в нашем распоряжении Интернет, а высокотехнологичные фирмы всех стадий развития (начинающие фирмы, готовящиеся к первому предложению акций или уже выпустившие свои акции в свет) проводят в университетском городке презентации и ярмарки вакансий, нанимают специалистов. Невозможно использовать все предоставляющиеся возможности».

Вера в себя и свою удачу очень сильна. «Все надеются на быстрое обогащение (хотя колебания рынка несколько сбили это настроение), — говорит студент Колумбийской школы. — По-прежнему велик поток людей, идущих после окончания на традиционные для выпускников бизнес-школ места работы (в банки и консалтинговые компании). И хотя спрос на консультантов пока еще превышает предложение, тот, кто раньше мог рассчитывать только на занятость в традиционной сфере, теперь имеет большие перспективы в мире электронной коммерции».

После непродолжительного периода «крена в экономность» в начале 1990-х годов вернулись бонусы (подъемные) при подписании договоров о найме, причем сегодня они щедрее, чем когда-либо. Рынок труда никогда не был более привлекателен для обладателей диплома МВА. Воспитанники престижных школ могут выбирать лучшие варианты. «Качество предложений работы выпускникам Гарвардской и Уортонской школ бизнеса ни с чем не сравнимо. Наниматели приходят сначала сюда, чтобы взять на работу всех, кого удастся, а уж потом отправляются в другие школы, чтобы заполнить оставшиеся вакансии. Мне случалось видеть, как людей набирали почти не глядя — это было забавно», — свидетельствует студент из Уортона.

Но так не везде. Играет роль размер школы. Рассказывает слушатель школы Така: «Единственный отпугивающий некоторых недостаток заключается в том, что из-за своих размеров наша школа привлекает меньшее число агентов по найму. Иными словами, если в прошлом году наниматель ушел с пустыми руками (никто не принял его предложений), то маловероятно, что он вернется сюда опять. Поэтому небольшой размер курса означает, что мы менее привлекательны для вербовщиков».

Еще совсем недавно деловая пресса была полна историй об огромном дефиците талантливых менеджеров и трудностях, с которыми сталкиваются компании, охотящиеся за выпускниками бизнес-школ. Неудивительно, что их агенты делаются все более напористыми. Сегодня это рынок продавцов, и похоже, что в обозримом будущем такое положение сохранится. Вообще говоря, эта ситуация выгодна для выпускников, но в ней таятся свои опасности. «Может кончиться тем, что Goldman Sachs будет подавать заявки на еще не рожденных младенцев, ориентируясь исключительно на их генетические характеристики, — саркастически замечает Джон Куэлч, декан Лондонской школы бизнеса. — Мы можем скатиться к фарсу. Очевидно, раз наниматели проводят презентации для студентов второго года обучения, то первокурсники, естественно, потянутся за ними. Но слушатели программы MBA достаточно зрелы, чтобы принимать собственные решения».

«Мы задаем своим учащимся вопрос: сколько собеседований вы прошли в этом году? Когда в 1994 году я пришел в школу, студент участвовал примерно в 15 собеседованиях. В этом году средний студент проведет в кампусе от силы четыре-пять собеседований, потому что у него в кармане уже лежит договор о найме», — говорит Дэн Нейги, директор службы трудоустройства выпускников в школе Фукуа при Университете Дьюка.

## Когда начинать поиск работы?

Подготовка к жизни после защиты диплома начинается с первого дня учебы. Студенты сообщают, что задумываются о поиске работы в ту минуту, когда они ступают на территорию кампуса, а иногда и раньше. В некоторых отношениях это позор. Для большинства людей бизнес-школа — последняя возможность побыть студентом, забыть о карьере и заняться личным развитием. Побездельничать... Распушить хвост... Многие говорят, что лично они предпочли бы оставить поиски работы на потом, но с первого дня на них давят прочесывающие кампусы агенты по найму. Беда в том, что мы живем в мире соперничества, и мало кто может позволить себе роскошь упустить близкую возможность.

«С первого дня жизни в университетском городке студентов захватывает круговорот обязанностей: нужно приспосабливаться к требованиям учебной программы, выполнять задания, участвовать в жизни за пределами аудиторий и необходимо также искать работу. Наибольший успех в бизнес-школах сопутствует тому, кто может сказать, что для него все эти задачи — главные, и при этом способен изо дня в день эффективно распоряжаться собственным временем», — признает Марта Паттон, директор службы трудоустройства в школе Стерна.

Новая экономика в значительной степени возвратила внимание студентов программы MBA к реальному сектору экономики. Для талантливых специалистов Силиконовая долина — сильнейший магнит. По крайней мере, сегодняшние выпускники бизнес-школ считают именно так. Они хотят двигаться собственным путем в обход традиционной корпоративной

## Война за таланты

**М**ногое указывает на то, что американские компании страдают от дефицита талантов среди своих топ-менеджеров. Одна из крупнейших публичных корпораций США предвидит, что в ближайшие три года она потеряет 60% руководящих работников. Другие говорят о потере от 40 до 50% специалистов этой группы. Ситуация в таких компаниях явно указывает на кризис, подстерегающий корпоративную Америку. Согласно прогнозам, недостаток талантливых администраторов — это серьезная проблема на первые несколько десятилетий нового века.

«Все дело в демографии — множество людей готовятся к уходу на пенсию. К тому же большинство компаний провели сокращения, и теперь, видимо, в них не будет функциональных ролей, связанных с развитием, таких как заместители и помощники, ранее поставлявшие кандидатов на руководящие должности, — говорит Уильям К. Байхем, президент и генеральный директор фирмы Development Dimensions International (Бриджуилл, штат Пенсильвания), специализирующейся на проблемах трудовых ресурсов. — Одновременно выросли требования к опыту, подготовке и мастерству, которыми должен обладать старший менеджер».

Некоторые тенденции убеждают в том, что нехватка талантливых специалистов — не случайное пятно на экране радара, а серьезная проблема, и с ней нам предстоит жить в наступающие десятилетия. Три фактора сулят ее обострение в ближайшие годы.

Прежде всего, и это во многих отношениях самое важное, кривые спроса и предложения руководящих работников движутся в противоположных направлениях. Помните демографическую бомбу замедленного действия, о которой много говорили в 1980-х годах? О ней перестали писать, но она-то никуда не исчезла и вот-вот сдетонирует. Из демографических прогнозов следует, что число 35—44-летних (возрастная группа, из которой обычно черпают кадры руководящих работников) сократится за период 2000—2015 годов на 15%, тогда как численность 45—54-летних (возраст нынешних руководящих работников) увеличится.

Причиной демографических колебаний является бум рождаемости, возникший после Второй мировой войны. В конце 1980-х годов дети этого поколения создали избыток менеджеров среднего звена. Теперь из-за них же мы сталкиваемся с проблемой старения рабочей силы, в том числе руководящих кадров. В настоящее время у нас в США больше пятидесятилетних, чем тридцатилетних работников. В 1990 году число людей в возрасте 40—50 лет составляло 53 миллиона, в 2000 году оно выросло до 73 миллионов, а к 2010 году поднимется до 83 миллионов человек. Прибавьте к этому устойчивый рост рынка акций в 1990-х годах, сделавший состоятельными многих приближающихся к пенсионному возрасту, и вы получите представление о многочисленности тех, кто подыскивает себе приличное жилье во Флориде.

«С демографической точки зрения рынок рабочей силы США будет страдать от нехватки людей среднего возраста, — пишет Пол Уоллис, автор книги «Adequaque» («Возрастотрясение»), посвященной исследованию демографических тенденций. — Эхо бума рождаемости и массовая иммиграция гаранти-

руют, что в США не будет дефицита молодежи. Но даже при этом все большую часть рабочей силы составят люди старше 50 лет. И если спрос компаний на более молодые руководящие кадры будет расти, то у них возникнут проблемы».

Демографическая статистика подкрепляется данными опросов. Опрос почти шести тысяч менеджеров из 77 компаний, проведенный в 1998 году фирмой McKinsey & Company, предупреждает, что битва нанимателей за кадры талантливых менеджеров уже набирает силу. В отчете об исследовании, получившем красноречивое заглавие «The War for Talent» («Война за таланты»), делается следующий вывод: «Многие американские компании уже сегодня страдают от недостатка талантливых руководителей». Как обнаружили исследователи, «три четверти опрошенных служащих корпораций сообщили, что компаниям „порой не хватает талантливых людей“ или что они „хронически страдают от нехватки талантливых менеджеров в советах директоров“».

Помимо демографической ситуации есть еще один фактор, способствующий обострению дефицита талантов, — в наше время компании ждут от своих руководящих работников большего. Сложность глобальных рынков предъявляет растущие требования к профессиональным навыкам менеджеров, в том числе к их знанию международной специфики, культурной гибкости, технологической грамотности, предпринимательскому чутью и, самое главное, к их способности быть лидерами и руководителями. Изобилие управляющих, получивших подготовку в бизнес-школах, особенно с дипломом MBA, свидетельствует, что руководящие работники сегодня лучше подготовлены, чем когда-либо прежде. Штука лишь в том, что бизнес-школы выпускают очень квалифицированных аналитиков, но имеют куда меньшие достижения в подготовке лидеров.

Третьим фактором обострения дефицита руководящих кадров в крупных компаниях является бурный рост числа перспективных развивающихся малых и средних компаний. Впервые в истории большим компаниям приходится конкурировать, в том числе в плане жалования и служебных перспектив, со своими мелкими собратьями. Целый сонм высокотехнологичных молодых компаний, прежде всего работающих в Интернете, поглощают все большую долю одаренных честолюбцев, которые в других условиях присоединились бы к «голубым фишкам». Кому захочется работать на безликие корпорации, когда можно получать большие деньги и огромное удовольствие от захватывающего нового бизнеса?

Отметим, наконец, и тот простой факт, что все большее число выпускников MBA просто не хотят связывать свое будущее с крупными организациями. И точка. Совокупность всех этих факторов ведет к обострению соперничества между агентами по найму различных компаний. Не приходится сомневаться, что крупным сложившимся корпорациям будет все труднее привлекать самых лучших и ярких специалистов. «В обозримом будущем ожидается несомненная нехватка суперталантов, самых лучших, самых знающих, умелых новаторов, опытных, предприимчивых, творческих, готовых рисковать, — говорит Брюс Талган, основатель Rainmaker Thinking. — Каждый руководитель и менеджер, с кем мне пришлось говорить, подтверждает, что он тратит все больше времени, энергии и денег на поиск сотрудников».

карьеры — путем, который часто ведет их к Интернету. Если раньше многие мечтали попасть на работу в ведущие компании с Уолл-стрит вроде Goldman Sachs или в крупнейшие консалтинговые фирмы, такие как McKinsey или Bain, то сегодня они предпочитают создавать собственные компании или присоединяются к начинающим предприятиям.

В 1970-х годах выпускники бизнес-школ стремились устроиться в крупнейшие корпорации страны — General Electric, General Motors или IBM. Десятилетие спустя самыми популярными работодателями стали инвестиционные банки. Вершиной стремлений выпускников MBA в конце 1980-х и на протяжении значительной части 1990-х годов стали консалтинговые фирмы. Сегодня все больше тех, кто готов в любую минуту отправиться в Силиконовую долину. Отчасти это проявление стадного инстинкта. «Многие студенты одновременно выясняют, что их интересует одна и та же работа, — говорит Илза Эванз, директор приемной комиссии и службы по трудоустройству школы Хааса при Калифорнийском университете в Беркли. — Конкуренция настолько остра, что возникла необходимость в позиционировании. Это всегда важно, когда речь идет об инвестиционных банках и консалтинговых фирмах, и становится все более существенным для малых интернет-компаний».

Критический обзор современного рынка труда предлагает учащийся из Чикаго: «В консультанты идут самые последние студенты, потому что интернет-компания высасывают все таланты, которым только подавай начинающие компании. Я сомневаюсь в качестве консалтинговых услуг, предоставляемых нынешними выпускниками, точно так же, как в середине 1980-х сомневался в технологичности американских автомобилей. Консалтинговые фирмы обновили свои рекламные материалы для выпускников, подчеркивая идею, что, придя в консалтинг, они не пропустят интернет-революцию, потому что спрос сетевого бизнеса на их услуги быстро растет. Но те, кто пойдут в консультанты, будут продолжать обслуживать все те же старые промышленные компании».

Несомненно, что компании западного побережья оказались в выгодном положении. «Интернет-революция меняет у нас все, — говорит студент школы Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе. — Крупные корпорации тратят большие деньги на привлечение наших выпускников, но их планы рушатся, поскольку многие студенты, если не большинство, не желают покидать Калифорнию и предпочитают работать на небольшие или высокотехнологичные компании. Такие фирмы размещаются в Лос-Анджелесе, и к нам по электронной почте приходит множество предложений работы. Мне кажется, что идеальная работа зависит не от удачи, а от тебя самого. Если ты энергичен и проявляешь интерес, то большинство этих малых компаний охотно пойдут на переговоры с тобой».

Следствием гонки за высокотехнологичными компаниями стала неактуальность заблаговременного планирования. «Массовый успех интернет-компаний повлиял на все главные бизнес-школы. С точки зрения нанимателей, это особенно проявляется в росте числа студентов, выходящих из школ, не заручившись рабочим местом», — говорит уортонец. Представитель школы Стерна сообщает: «Студенты уже не очень-то заботятся о том, что-

бы к выпуску иметь работу. У многих ее еще нет, и они идут на это сознательно, потому что вакансии в малых компаниях возникают в реальном времени и нет смысла заранее заниматься поиском. Так что теперь стало нормальным, когда у тебя к декабрю еще нет работы».

Для тех, кто предпочитает загодя планировать свою карьеру и предварительно выявить свои возможности и достоинства, существует летняя практика. Она предоставляет возможность пару летних месяцев поработать на какую-либо компанию — это ключевой элемент двухгодичного обучения в бизнес-школе. Студенты используют это время, чтобы выяснить степень заинтересованности работодателей и подзаработать денег. Компаниям, естественно, это дает возможность присмотреться к потенциальным служащим, прощупать их с разных сторон.

Чтобы заполучить нужную практику, следует побеспокоиться заранее: отбор начинается еще в январе. В большинстве школ есть перечень компаний, регулярно предлагающих места. Эти списки, как правило, весьма внушительны. Но если в них нет облюбованной вами компании, то вам следует подсуесться. К вашим услугам служба трудоустройства. Чем раньше вы обратитесь к ней за помощью, тем вероятней, что она сможет вам помочь. И не бойтесь проявить личную инициативу. Вы можете написать в компанию, позвонить или связаться с ней любым мыслимым способом. Если у вас или кого-то из ваших знакомых есть выход на генерального директора, еще лучше.

## Прекращение учебы

Только представьте себе: вы закончили первый год программы MBA. Это трудная, очень трудная работа. Приходилось просиживать над заданиями до глубокой ночи. С деньгами туго, а долгов накопилась уже целая куча, и вы с нетерпением ждете тот благословенный день, когда сможете в новом качестве вернуться к работе — если не разбогатеет, то поумнеет. И вдруг звонит телефон. Кто-то из интернет-бизнеса предлагает вам работу. Можно сразу забыть о тяжелых домашних заданиях и завтра выходить на работу. Зарплата очень привлекательная. Вы будете работать на переднем крае новой экономики, а когда компания выпустит в свободную продажу акции, вы получите увесистый их пакет. Соблазнительно?

Компаниям нового сектора экономики больше нужны профессиональные менеджеры, чтобы закрепить свое место на рынке, и такого рода сценарии будут разыгрываться все чаще. Мы уже говорили, что, согласно результатам исследований, реально существует общий дефицит талантливых руководителей, и это при том, что каждый год на рынок труда выходит все большее число свежее испеченных обладателей диплома MBA. К тому же имеющие прекрасную аналитическую подготовку выпускники бизнес-школ способны выдвигать яркие идеи, которые завтра воплотятся в великолепные интернет-чудеса. «По мере того как электронная коммерция набирает силу, у выпускников бизнес-школ возникают превосходные возможности отточить свое предпринимательское мастерство в работе над созданием

высокотехнологичных компаний нового сектора экономики», — предсказывает Майк Джоунз, генеральный директор Ассоциации МВА.

Даже скептики изучают необходимые дисциплины, чтобы успеть присоединиться к побеждающему электронному бизнесу. «Самые традиционно ориентированные студенты записываются на один-два курса в области электронной торговли, чтобы иметь представление о том, как это скажется на их собственной работе. Все больше людей занимаются собственным бизнесом без отрыва от учебы. Десятки команд ищут финансирования, и гораздо больше тех, кто пытается присоединиться к новым компаниям на ранних стадиях их становления», — говорит представитель школы Стерна.

Самые известные американские бизнес-школы уже сталкивались с тем, что целые группы студентов оставляли учебу ради развивающихся компаний нового сектора экономики. В Уортоне, например, в 1999 году после летнего раунда поиска работы 25 слушателей не вернулись на занятия — впятеро больше, чем обычно. Люди обнаруживают окно возможностей и ныряют туда. В их числе оказался и Джонатан Хоуган, получивший сначала летнюю практику в компании Towers-Perrin, а потом еще более привлекательное предложение. Какие-то его друзья попросили о помощи в составлении бизнес-плана компании, выдающей в прокат автомобиля через Интернет. Ему понравилась эта затея, и он присоединился к ним.

Пока нет подтверждений того, что новый сектор экономики привлекает значительную часть студентов. В европейских школах процент тех, кто оставил учебу на полпути, невелик. Согласно сообщению британской Школы университетских менеджеров (College Management School), «обычно процент бросающих учебу незначителен» и все стараются завершить годичную программу МВА целиком и уж только потом принимаются за создание своих интернет-компаний. Менее терпеливые совмещают учебу с бизнесом. Так, в Стратклайде некоторые параллельно с освоением курса МВА управляют собственными интернет-компаниями. Чтобы помочь им, школа ввела четыре новых курса, связанных с электронной коммерцией, в том числе один, посвященный созданию собственного электронного бизнеса.

Испанская школа IESE сообщает, что в 1999 году учебу бросили семь слушателей, что составляет 3% от ежегодного набора в 210 человек. Пять из этих семи ушли, потому что не справлялись с программой, а двое других — по личным причинам. «На данный момент нам известен только один случай, когда студент оставил школу ради создания собственной компании», — говорит Альберто Аррибас, директор приемной комиссии.

Джонатан Слак, директор Британской ассоциации бизнес-школ, убежден, что разговоры о возможности массового ухода из школ до окончания учебы сильно преувеличивают опасность ситуации. «Нет серьезных доказательств ни в Европе, ни в Северной Америке. Более того, учитывая недавнюю волну банкротств в новом секторе экономики, мы можем утверждать, что сегодня иметь диплом МВА важно, как никогда. Программа МВА учит тому, как выдвигать эффективные долговременные стратегии развития бизнеса. Если эти новые предприятия хотят оторваться от земли, то они нуждаются в навыках стратегического мышления, воспитываемого

в наших школах. Знание таких предметов, как финансы, маркетинг и стратегия, становится важнее, чем когда-либо».

Толки о студентах, бросающих учебу, побуждают некоторые школы занять активную позицию. Джулия Тайлер, директор программы MBA в Лондонской школе бизнеса, доказывает, что от администрации зависит успех создания атмосферы, чутко реагирующей на современные достижения экономики, в том числе и ее нового сектора, и пресекающей соблазн досрочного прекращения учебы. «Студентам делают предложения, — признает она. — Однако, насколько я знаю, они отдают себе отчет в том, что получение диплома MBA повышает их рыночную ценность. Они понимают, что учеба — это капиталовложение и проект нужно довести до конца. В конце концов, новый сектор экономики никуда от них не уйдет».

Смысл позиции руководства Лондонской школы бизнеса в том, чтобы привлечь студентов перспективами будущего роста. «У нас десять курсов, имеющих отношение к новому сектору экономики, и 90% наших слушателей проходят факультативный курс предпринимательства. Атмосфера подобна инкубаторской. Люди понимают, что учеба идет им на пользу», — говорит Джулия Тайлер. Успех компаний типа Iglu.com, основанных выпускниками Лондонской школы бизнеса, прибавляет достоверности аргументу, что выгоднее закончить учебу и уж тогда приниматься за создание собственных компаний, имея поддержку школы и преимущества завершения образования.

Есть и компромиссное решение. Вместо того чтобы сманивать студентов посреди программы, можно устанавливать с ними связи на ранних этапах обучения. Сегодня компании, принадлежащие к новому сектору хозяйствования и стремящиеся заручиться сотрудничеством лучших из будущих выпускников, все активнее осваивают эту проверенную временем стратегию традиционной экономики. Электронная венчурная компания Garage.com завела летнюю практику — программу JumpStart-2000, которая должна давать первокурсникам опыт работы в начинающей фирме. Компания Garage.com размещает 10 студентов в своих новых фирмах, где они в течение 12 недель интенсивно трудятся. «Мы хотим дать им уникальную возможность принять участие в организации высокотехнологичных компаний. А для компаний из нашего портфеля программа JumpStart-2000 — это замечательный способ найти толковых и предприимчивых учащихся бизнес-школ, которым интересен опыт создания предприятий в новом секторе экономики», — говорит Эйми Вернетти из Garage.com. Они привлекают представителей Лондонской школы бизнеса, школы INSEAD и ряда ведущих американских бизнес-школ.

## Вакханалия найма

«Наем на работу идет в университетских городках и за их пределами. Соотношение примерно 50 на 50, — объясняет слушатель Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе. — В кампусе студентам раздают рекламные документы компании, содержащие перечень вакансий и их описание.

Они рассылают резюме/сопроводительное письмо и мечтают попасть в закрытый список кандидатов. Попавшие в этот закрытый список здесь же проходят первое собеседование. Некоторые компании используют открытые списки, так что все желающие могут претендовать на включение в них. После первого раунда собеседования продолжаются чаще всего на территории компании. Таких встреч обычно несколько. Это типичный процесс найма на работу в бизнес-школах. Вне университетского городка все происходит иначе: наш отдел трудоустройства предлагает семинары, которые должны помочь вам в самостоятельном поиске работы. Кроме того, существуют предложения работы, рассылаемые по почте или через Интернет компаниями, которые по тем или иным причинам не могут присылать в школу своих представителей».

Процедура найма в студенческом городке всегда была значимым элементом обучения. Лучшие компании рассылают агентов-нанимателей по ведущим бизнес-школам, чтобы собрать сливки очередного урожая MBA. Инвестиционные банки, консалтинговые фирмы и «голубые фишки» по-прежнему продолжают обхаживать самые известные бизнес-школы. Это густой бульон из сплетен и высокой пробы умения продать товар. Товаром является компания, а покупателем — вы. Она раздает завлекательные рекламные брошюры, приглашает на коктейли и обеды и обещает толстые чековые книжки. Некоторые, например ведущие консалтинговые фирмы, предпочитают иной подход. Они пытаются убедить вас, что сама возможность говорить с ними — это ваша большая удача. В обоих случаях разговор представляет собой обзор корпоративных ценностей, возможностей карьерного роста, престижности компании-нанимателя и сопровождается чарующей демонстрацией понимания того, сколь велики ваши карьерные притязания. Вообразите себе Тома Круза, которого поят и кормят ведущие юридические компании в фильме «The Firm», и вы получите точное представление об этой процедуре. Именно так обычно происходит процесс найма на работу.

Большая выгода студентов в том, что удастся, не покидая кампуса, пообщаться с множеством агентов, которые любят «рыбачить в богатых прудах». У них особенно популярны известные имена вроде Чикагской школы бизнеса, Гарварда, Келлогга и Уортона. По этой причине наибольшее число компаний привлекают большие или расположенные в крупных коммерческих центрах школы. Всем остальным приходится прилагать усилия, чтобы заманить представителей компаний в свои городки.

Традиционный цикл найма на работу претерпевает изменения. В частности, представители нового сектора экономики не ограничивают его проведение определенным сезоном — они занимаются этим круглый год. В прежние времена студенты сначала проходили летнюю практику, в ноябре—декабре участвовали в собеседованиях, а в феврале следующего года принимали окончательное решение. (В каждой школе существуют свои правила относительно того, когда именно следует принимать приглашение на работу.) Но начинающие компании не склонны выстраиваться в очередь перед Рождеством. Они практикуют «наем точно в срок». Такая практика вынуждает традиционные компании менять свои ритуалы.

Компании нового сектора экономики изменяют и правила работы по найму. Вот наблюдение Боба Боннера, директора службы трудоустройства Уортонской школы:

*В этом деле много хаоса. Открылись новые, весьма привлекательные возможности. Но одновременно решительно изменились должностные инструкции. Подстраиваясь к рынку, компании идут на кардинальные перемены, и, чтобы не отстать от них, служащим приходится проявлять известную прыткость. У некоторых выпускников бизнес-школ это прекрасно получается. Их мышление настроено на нестабильность. Другие недостаточно подготовлены ко всему, что приходит в мир с Интернетом, например к отсутствию единой корпоративной культуры или единой лестницы служебного роста.*

Агенты-наниматели, действующие в пользу компаний нового сектора экономики, принуждают бизнес-школы менять свой подход к трудоустройству выпускников. Илза Эванз из школы Хааса убеждена, что потребности быстрорастущих малых высокотехнологичных компаний приведут со временем к тому, что роль формального найма снизится:

*Поскольку рынок фрагментирован, отсутствует централизованная система приема на работу. У высокотехнологичных фирм нет служб, занимающихся наймом молодых специалистов. А если они и занимаются этим, то их интересуют не выпускники МВА, а технические специалисты. Поэтому нам приходится иметь дело с армиями менеджеров, ищущих себе людей. Из-за отсутствия развитых служб найма персонала эти фирмы вынуждены активнее рекламировать себя. Наша школа экспериментирует с различными моделями рекрутинга и обеспечивает доступ студентов к компаниям. Это создает немалые преимущества. Студенты и наниматели с первого дня обсуждают реальные рабочие вопросы. Они поддерживают контакт с менеджерами, которым нужны новые люди, и говорят с ними о конкретном содержании работы, а не ходят вокруг да около, как предусматривает традиционный ритуал вербовки.*

А можно ли отказаться от этой системы и взять все дело в свои руки? В этом нет особого риска, особенно если вы хорошо представляете себе, что вам нужно. Мы предполагаем, что в эпоху свободы выбора все большее число обладателей степени МВА будет самостоятельно устраивать свое будущее. В настоящий момент такие составляют меньшинство. Говорит студент школы Фукуа:

*Я ни разу не воспользовался преимуществами нашей системы трудоустройства — ни разу! Ни одного собеседования относительно практики или постоянной работы. Я с первого дня занялся самостоятельными поисками в предпринимательских кругах Северной Калифорнии, потому что на 99% был уверен, что буду работать на одну из новых*

*местных компаний. Так что я посудачил с нашими лекторами, которые рассказывали нам о предпринимательстве, взял их визитные карточки, попросил совета и рекомендаций. К тому же как сопредседатель Клуба предпринимательства я имел прекрасные выходы на местные начинающие компании. В итоге я не разбрасывался в поисках работы: по поводу летней практики прошел собеседование в трех компаниях, а по поводу постоянной работы — в шести.*

## «Переселенцы»

Процесс приема на работу также меняется. Крупные школы организуют для начинающих компаний ярмарки вакансий. Цель — приблизить к кампусам развивающиеся фирмы, которые редко соблюдают традиционные процедуры найма и приступают к нему по мере необходимости. Некоторые школы установили регулярные отношения с наиболее авторитетными игроками нового сектора экономики, такими как Amazon.com и FreeMarkets. Студенты приветствуют возможность общения с высокотехнологичными быстрорастущими компаниями. В таких мероприятиях принимают участие и интернет-подразделения крупнейших корпораций страны, скажем, E-General Motors и E-Bank of America.

Однако все большее число школ признает, что не стоит ждать, когда к ним заявятся наниматели от нового сектора экономики, а нужно самим отправляться туда, где действуют эти компании. В январе 2000 года более сотни студентов из школы Слоуна посетили Силиконовую долину. (Из всего многообразия курсов по менеджменту в этой школе наиболее популярны курсы по разработке новой продукции и созданию новых предприятий.)

«Отправляйтесь на Запад, юные искатели МВА» — этому совету теперь следуют бизнес-школы. «Переселение» — самая модная новинка в бизнес-школах США. Работники служб трудоустройства бизнес-школ постоянно твердят о «мобильном найме». «Новая модель приема на работу основана на мобильности, — говорит Боб Боннер из Уортона. — В 1999 году мы организовали десять выездов в регионы с высоким уровнем экономического роста, чтобы помочь нашим студентам вступить в контакт с интернет-компаниями, которые совсем не спешат объявиться в нашем университетском городке. У них просто отсутствуют службы по работе с кадрами и найму персонала. Это и заставило нас проявить инициативу и двинуться им навстречу».

Поскольку многие компании, с которыми хотели бы работать выпускники бизнес-школ, расположены в Силиконовой долине и не появляются в кампусах, администрации взяли на себя организацию туров для своих студентов. Это дает возможность будущим обладателям диплома МВА своими глазами увидеть, как работает новый сектор хозяйствования, встретиться с нанимателями и пройти собеседование. Такого рода туры существуют с 1996 года, когда Гарвардская школа бизнеса помогла своим слушателям на рождественских каникулах провести встречи с примерно

## Конкурсы бизнес-планов

**В**енчурные капиталисты все чаще подхватывают бизнес-планы и творческие идеи студентов программы MBA. Прежде за лучшими «мозгами» бизнес-школ охотились консалтинговые компании. Теперь этим занимаются венчурные капиталисты с их непомерно толстыми бумажниками.

Роль охотничьих угодий исполняют конкурсы бизнес-планов, организуемые многими школами. Эти состязания сами по себе превратились в неплохой бизнес — в Массачусетском технологическом институте победителя ждет приз в 50 тысяч долларов. Консалтинговая интернет-фирма Zefer начала с победы на состязании бизнес-планов в Гарварде, а потом привлекла средства на сумму 100 миллионов долларов. Фирме Akami, не сумевшей победить на конкурсе в MIT, удалось собрать 43 миллиона долларов. Фирма Direct Hill, выигравшая конкурс MIT в 1998 году, привлекла столько денег, что на радостях вернула полученный приз организаторам.

Хотя интернет-бизнес сейчас в моде (в 1999 году на конкурсе бизнес-планов в Станфорде 38 из 68 проектов были ориентированы на новый сектор экономики), программы MBA стимулируют развитие идей и для традиционных секторов хозяйствования. Одним из самых предприимчивых выпускников школы INSEAD является Поль Шантлер, директор-распорядитель парижской пивоваренной компании Real Ale Brewery. Набрести на эту идею Шантлеру помог факультативный курс по созданию венчурных компаний. Результатом стал бизнес-план организации в Париже небольшой пивоварни и пивной в английском стиле и реализация его в компании с коллегой по программе MBA.

В ходе исследований мы познакомились с Адамом Норуиттом, также изучавшим создание новых венчурных компаний. Он, американец, в компании с ирландцем и мексиканцем занимался анализом перспектив нового бизнеса в Интернете. «Каждый из нас обладает очень ценными знаниями: парень из Мексики знает Интернет, ирландец прежде был программистом. Ни в каком другом месте вам не подобрать группу таких специалистов», — утверждает бывший юрист.

Другие школы с гордостью демонстрируют свои достижения. Испанская школа Института де Эмпреса в Мадриде в значительной степени ориентирована на предпринимательство. Этот предмет является частью обязательного учебного плана и, кроме того, существует в виде факультатива. За последние десять лет выпускники школы создали более 350 компаний, каждая из которых предоставляет места работы в среднем десяти служащим.

В Великобритании Кранфилдская школа управления в качестве примера того, чего можно достичь, указывает на успех Роберта Райта, выпускника 1982 года, который, факультативно изучив предпринимательство и планирование частного бизнеса, создал собственную авиакомпанию, впоследствии проданную им за 6,25 миллиона фунтов стерлингов. В настоящее время он занимается компанией CityFlyer Express с оборотом более 89 миллионов фунтов стерлингов.

Судя по этим достижениям, можно не удивляться тому, что бизнес-школы и их студенты проявляют особое внимание к предпринимательству. В ответ

на растущий интерес слушателей руководство оперативно расширяет свои учебные программы и спектр предоставляемых услуг. Например, Джон Куэлч, декан Лондонской школы бизнеса, определяет предпринимательство как один из главных приоритетов школы. Школа выделила 4 миллиона фунтов стерлингов (6 миллионов долларов) на финансирование венчурных студенческих начинаний.

Курс на предпринимательство означает, что иногда и школы ступают на это поприще. Институт исследований менеджмента Джаджа при Кембриджском университете (Cambridge University's Judge Institute of Management Studies) объявил о планах создания Кембриджского центра предпринимательства. Еще более характерный факт: Имperiал-колледж (Imperial College) основал несколько сопутствующих компаний. По сегодняшним оценкам, в 37 компаниях, реализующих созданные в колледже технологии, работают около 750 человек. Преподаваемая в Имperiал-колледже программа MBA включает 120-часовой курс предпринимательства и инноваций, который ведет профессор Сью Берли, считающая, что предпринимательский дух изначально присущ Имperiал-колледжу: «Я убеждена, что характерной особенностью и главным достоянием нашего университета является способность порождать и распространять знания, то есть интеллектуальную собственность. Использование этой собственности в коммерческих целях — серьезная задача на будущее».

Одна из стоящих перед школами проблем заключается в том, что мир вряд ли изобилует учеными людьми, получившими специальную подготовку в области предпринимательства. «Сейчас особое значение придается курсу на предпринимательство, хотя преподавателей в этой области явно не хватает, — признает Антонио Борджес, бывший декан INSEAD. — Мы реагируем на ощущаемые потребности будущего развития. Быстро растущие новаторские, сильно рискующие компании ставят вопросы о том, как лучше всего организовать управление ими. В предстоящие десятилетия именно таким компаниям суждено быть главными источниками изменений, и мы должны помочь им решить эту проблему».

40 компаниями из Силиконовой долины. Почти 75 студентов заплатили за участие в этой поездке. Инициатива прижилась. В 1999 году уже примерно 500 из 1800 студентов воспользовались возможностью встретиться с более чем 200 фирмами в рамках программы «Переселение на Запад». Сегодня школа организует менее масштабные программы ознакомительных туров в другие крупные города, в том числе в Лондон.

Другие школы, включая Мичиганскую и Йельскую, оценили начинание и теперь предлагают своим учащимся нечто похожее. В 1999 году, например, Мичиганская школа организовала для своих выпускников собственное «переселение на Запад». В мае 2000 года она вывезла группу MBA в Пало-Альто — столицу нового сектора экономики. В Западном туре приняли участие более 270 студентов Чикагской школы.

Представители школы Стерна сами организуют поездки на западное побережье. (Переселение может быть направлено и на восток. Такие шко-

лы западного побережья, как школа Хааса, организуют студенческие туры на Уолл-стрит.)

Уортонская школа сделала еще шаг в развитии идеи переселения. Администрация наняла на постоянную работу служащего для организации студенческих поездок в девять разных городов. В этой программе участвуют крупнейшие технологические компании, дающие студентам возможность потолковать со своими старшими менеджерами. Уортонские студенты рассказывают, что недавно их в такой поездке приветствовал не кто иной, как Чарлз Шваб, генеральный директор и основатель одноименной брокерской фирмы Charles Schwab.

## Как найти желанную работу?

Студенты предлагают свои советы:

### Действуйте соответственным образом

*Если вы мечтаете о том, чтобы стать инвестиционным банкиром в Goldman Sachs или консультантом в McKinsey, это вполне осуществимо, позаботьтесь только, чтобы ваши отметки по соответствующим предметам были высоки, и как следует подготовьтесь к собеседованию. Если ваша мечта как-то связана с Интернетом, присоединяйтесь к группе интернет-бизнеса, читайте ежедневно Standard.com, выберите для учебных проектов отрасли компании.*

Студент Колумбийской школы бизнеса

### Заложите фундамент

*Существует много серьезных семинаров и шуточных интервью, обучающих тому, как заполучить желанную работу. Есть много разных способов, но основные — это установление контактов, полное знакомство с облюбованной компанией, ПОДГОТОВКА, ПОДГОТОВКА к собеседованию и УПОРСТВО, УПОРСТВО в достижении цели.*

Студент школы Стерна

*Лучший способ — быть настойчивым и изучать каждую намеченную компанию.*

Студент Лондонской школы бизнеса

### Проявляйте инициативу

*Добивайтесь намеченного, хотя многие ошибочно предполагают, что работу им обязаны обеспечивать службы трудоустройства. Эти службы очень облегчают поиски, они обладают опытом и информацией, но найти работу можете только вы сами.*

Студент школы Айви

### **Будьте реалистом**

*Сегодня люди мечтают не столько о приличном жалованье, сколько о раннем выходе в отставку и толстом пакете опционов на акции и ценных бумаг с премией. Каждый мечтает стать очередным миллионером.*

Студент школы Стерна

### **Конкурируйте сами с собой**

*В общем, не допустите, чтобы страх перед сложностями трудоустройства согнул и сломил вас. В нашей школе самое острое соперничество я наблюдал в процессе найма на работу (в учебе люди склонны помогать и сотрудничать).*

Студент Колумбийской школы

### **Ищите работу по себе**

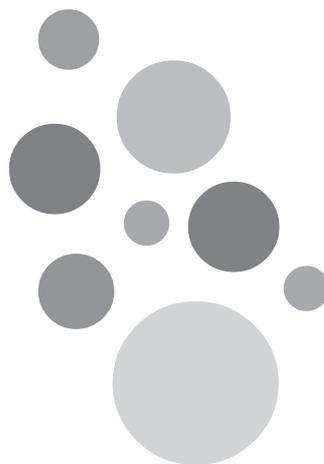
*Думаю, мало кто, не имея ни склонностей, ни способностей, стремится работать в интернет-компаниях только ради больших перспектив. Это ведь и в самом деле вновь создаваемая отрасль, и хотя не все любят неопределенность и отсутствие направления, которые присущи начинающим предприятиям, они идут сюда в надежде на большую отдачу. Кто-то слишком высоко себя ценит и на многое надеется сразу после получения диплома. Думаю, у таких людей неверное представление о себе.*

Студент школы бизнеса  
при Калифорнийском университете  
в Лос-Анджелесе

# Жизнь после диплома

*Многие говорят, что главное в бизнес-школе — это установление связей (лично я с этим согласен). Но раз это так, жизненно необходима серьезная программа работы с выпускниками прошлых лет. Некоторые школы не имеют поддержки со стороны своих бывших воспитанников, хотя это сделало бы их еще сильнее.*

Студент школы Стерна



## Связи

*Когда звонишь незнакомым, лучшей характеристикой — учеба в Йеле. Как объяснил мне друг еще до моего поступления, если ты из Йельского университета, то сможешь куда угодно заявляться без предварения. Меня поразило, что выпускники прошлых лет отличаются такой лояльностью и готовностью помочь. Они устраивали у нас презентации, и я просил у них совета и рекомендаций для летней интернатуры. Бывший выпускник провел со мной собеседование, и я получил выбранную мной практику. Думаю, это самовоспроизводящийся цикл; я многому научился из частого общения с выпускниками, так что, когда сам стану одним из них, непременно верну долг школе.*

Студент Йельской школы бизнеса

В бизнесе очень важны персональные контакты. Традиционно мощнейшие сети личных связей возникали при получении образования в Лиге Айви, Оксбридже (Oxbridge), Оксфорде, Кембридже и Гран-Эколь (Grand Écoles). Лучшие бизнес-школы, выпускники которых рассеяны по всему миру, создали беспрецедентно влиятельные системы персональных отношений. Дело в том, что все стремятся поступить в лучшие бизнес-школы не только ради обучения; одной из важных целей является присоединение к элитарному клубу — ассоциации выпускников. Влияние этих ассоциаций охватывает весь земной шар и далеко не ограничивается миром бизнеса. Забудьте о масонских ложах, Ротари-клубах и других традиционных контактах. Ассоциации мастеров делового администрирования обладают несравнимыми властью, богатством и влиянием.

Все мы используем связи и знакомства. Просто некоторые из них помогают открыть большее число дверей. Одна из целей, а кто-то сказал бы — главная цель обучения в бизнес-школе состоит в том, чтобы завести нужные отношения. Принадлежность к влиятельной группе лично связанных между собой профессионалов может оказаться большим преимуществом для всякого, кто стремится к быстрой и яркой карьере. Выпускники престижных бизнес-школ мира получают не только перспективу очень большого жалованья, но и еще один важнейший приз. Вишенкой, украшающей этот бизнес-торт, является доступ к сети контактов между обладателями степени MBA. За такие возможности и жизни не жалко.

Согласно «Financial Times», не менее четверти директоров из 500 компаний, входящих в знаменитый список журнала «Fortune», являются мастерами делового администрирования из Гарварда. Это очень много «дверей». Компании можно рассматривать как аванпосты выпускников. Фирма Morgan Stanley Dean Witter активно берет на работу бывших студентов расположенной поблизости Колумбийской школы бизнеса. В итоге в Morgan Stanley Dean Witter высшие руководящие посты занимают не менее 100 выпускников этой школы, в их числе 50 вице-президентов, 30 директоров и 20 директоров-распорядителей.

Сеть влияния постоянно расширяется по мере того, как выпускники бизнес-школ переходят из корпораций в другие сферы деятельности. Мно-

гие ведущие политики носят в заднем кармане диплом MBA или другие степени, присуждаемые бизнес-школами. Среди них Уильям Хейг, бывший студент школы INSEAD и сотрудник консалтинговой компании McKinsey, а ныне лидер Консервативной партии Великобритании. Арчи Норман, председатель сети супермаркетов Asda и заместитель председателя партии тори, получил диплом MBA в Гарварде. На противоположном фланге политической системы Великобритании обосновался другой выпускник INSEAD — Дейвид Саймон (теперь лорд Саймон), бывший председатель корпорации British Petroleum, который отказался от всех преимуществ своего поста, чтобы стать знаменитым лидером в лейбористском правительстве Тони Блэра.

Клубы выпускников помогают воспитанникам своих школ в карьерном росте, повышении профессионального уровня, установлении новых связей — в общем, открывают двери в мир бизнеса, политики и его «приделы». Обладатели дипломов наиболее авторитетных школ образуют своего рода всемирные братства. Во всех крупных городах мира, от Бостона до Пекина, находятся представители этого братства, которые будут рады сделать все, чтобы вы чувствовали себя там как дома. Всего пара телефонных звонков обеспечит выпускнику Гарварда или любой другой прославленной школы бизнеса дружеский прием в большинстве уголков мира. Это, безусловно, облегчает жизнь, избавляя от необходимости отчаянно бороться за знакомства.

Такая система личных отношений характерна не только для больших именитых школ. Как говорит студент из школы Оуэна: «Думаю, что взаимная поддержка выпускников очень важна, особенно для такой небольшой школы, как наша. Она невелика, поэтому каждый выпускник рад встрече с другими ее питомцами. К тому же для нас не характерен стиль соперничества между студентами, поэтому отношения между нами бывают очень дружескими, и это, по-моему, распространяется на всех. Теперь, когда я тоже стал одним из выпускников, мне бывает очень приятно возможность общения с любым из них».

«Я обнаружил, что многие недавние выпускники полны самых теплых чувств к своей школе и охотно помогают студентам подыскивать работу, подсказывают, как следует вести себя во время собеседования, или дают советы общего плана. Я через знакомого выпускника связался с компанией, которая обычно не нанимает людей из нашей школы, и смог договориться о собеседовании, а потом позвонил другому бывшему студенту с просьбой помочь в подготовке к трудному собеседованию. Он не только дал мне несколько очень ценных советов и высказал свое мнение об этой компании, сложившееся у него на практике, но и показал возможности, открывающиеся для меня в его фирме. А позже, собираясь переезжать в Нашвилл, я нашел и там нашего выпускника и попросил у него помощи в поиске жилья».

А возьмите французскую школу INSEAD, одну из лучших в мире. О влиятельности ее Ассоциации выпускников ходят легенды. Они регулярно встречаются в прославленном замке, расположенном в красивейшем уголке леса Фонтенбло, где некогда охотились короли Франции. (И замок

не один, их пять, хотя школа настаивает на том, что они все «небольшие».) Люди знакомятся друг с другом. Заключаются сделки. Двери открыты. Все очень благородно, изысканно и в высшей степени соответствует привилегии владеть дипломом MBA этой школы.

Насчитывающее 18 тысяч членов братство выпускников INSEAD обладает огромным могуществом. Его членами являются мастера делового администрирования (9700 человек) и те, кто прошел курс подготовки руководителей (8300 человек). Более 12 900 бывших студентов INSEAD живут и работают в Европе, что делает их европейскую сеть вдвое более плотной, чем у любой другой бизнес-школы. Выпускники школы работают в 120 странах.

Обозрение встреч выпускников INSEAD показало, что через 20 лет после выпуска 36% ее мастеров делового администрирования становятся генеральными директорами или председателями компаний. Впечатляют показатели предпринимательской активности и международной мобильности: от 30 до 65% своей профессиональной жизни воспитанники INSEAD проводят за рубежом, а 42% возглавляют собственные компании. Это люди, достигшие успеха в жизни и при этом сохранившие почти религиозную привязанность к INSEAD. Действительно, ее питомцы составляют 30% членов Международного совета школы и занимают 10 из 23 мест в ее совете директоров.

Выпускники INSEAD очень серьезно относятся к своему сообществу. Во Францию в университетский городок для празднования 35-й годовщины Ассоциации съехались более тысячи выпускников со всех концов света — из Буэнос-Айреса, Сан-Паулу, Сантьяго, Кейптауна, Абиджана\*, Сеула, Хошимина и Сучжоу. На торжество прибыли от 55 до 65% выпускников школы 1966, 1976, 1986 и 1991 годов. Размах географического распределения прибывших на праздник соответствовал составу студенческого потока: 25% из Франции, 20 — из Великобритании, 10 — из Германии и Австрии, 8 — из Северной Америки, 8 — из Южной Европы, 8 — из Бенилюкса, 6 — из Швейцарии, 5 — из Скандинавских стран, 3 — из Австралии и Азии и 2% — из Южной Америки.

В национальных комитетах Ассоциации выпускников INSEAD по всему миру добровольно работали 800 бывших студентов, помогавших организовать эти торжественные события, международные выступления, а также проводивших собеседования с кандидатами на поступление в своих странах.

В 1997 году было организовано национальное отделение Ассоциации выпускников в Аргентине и на очереди Ирландия, Бразилия, Индонезия и Мексика, что доведет число национальных отделений до 34. Связи выпускников распространяются еще на 13 стран. С участием бывших воспитанников INSEAD были проведены конференции на тему «Менеджмент сегодня» («Management Update») в Лондоне, Вене, Нью-Йорке и Утрехте. На каждой присутствовали от 100 до 200 человек. Примерно четверть из них прибывала со всех концов мира, чтобы послушать выступления профессоров школы и использовать эти встречи для новых знакомств.

\* Бывшая столица, торговый центр и главный порт Республики Берег Слоновой Кости (в настоящее время — Кот-д'Ивуар). — *Примеч. ред.*

Не хуже организованы ассоциации выпускников других известных школ, отделения которых, подобно щупальцам, охватывают весь земной шар. Более 25 тысяч выпускников швейцарской школы IMD рассеяны по 140 странам. В их число входит Питер Валленберг, глава знаменитой шведской промышленной империи, генеральный директор корпораций Lego и Nestlé. В Ассоциации выпускников Лондонской школы бизнеса числятся более 12 тысяч человек, из которых около пяти тысяч имеют диплом MBA (в некоторых школах считают только обладателей степени MBA, в других добавляют всех, кто прошел программы для менеджеров высшего и среднего звена управления).

Но если говорить о могуществе ассоциаций выпускников, то американцы заставляют бледнеть своих европейских коллег, что и понятно, поскольку они намного раньше включились в эту игру. Их сети персональных связей с имперской неотвратимостью охватывают весь земной шар. Вооруженные дипломами MBA, они маршируют по миру с эмблемой школы на знамени. Школа Келлогга проводит встречи бывших студентов по всему миру. Ее сеть охватывает 80 стран. Более 60 тысяч выпускников Уортона разбросаны по 130 странам, образуя, по утверждению самой школы, крупнейшую в мире сеть. Уортонские мастера делового администрирования организовали 76 американских и международных клубов и региональных представительств.

Численность питомцев Высшей школы бизнеса Чикагского университета составляет около 30 тысяч человек. Среди них генеральные директора корпораций RJR Nabisco, Harley-Davidson и Revlon. Из 20 тысяч выпускников Колумбийской школы 11 тысяч осели в Нью-Йорке, Нью-Джерси и Коннектикуте, а еще 9 тысяч рассеяны по всему миру. В их числе и знаменитый житель Омахи, штат Небраска, мудрейший Уоррен Баффетт.

Влиятельность сети выпускников Гарвардской школы бизнеса (более 60 тысяч человек по всему миру) сравнить не с чем. Возьмите, например, проведенную в 1997 году в Гонконге Всемирную конференцию выпускников. По сообщению организаторов, в этой бывшей британской колонии накануне ее передачи Китаю собрались более 800 бывших студентов школы и почетных гостей из 45 стран мира. «Такое бывает раз в жизни, — заметил по поводу этого события один из участников. — В течение трех дней выпускники, 12 профессоров школы, видные деятели бизнеса и государственные чиновники стран Азии оживленно обсуждали намеченную на 30 июня передачу Гонконга под юрисдикцию КНР и то, как это может повлиять на деловой климат региона».

Это было серьезное мероприятие — визитная карточка Гарвардской школы. Ее декан Ким Кларк заметил, приветствуя участников: «Важно понимать, что на всем происходящем здесь, в Гонконге, стоит „проба“ нашей школы. Для работы над важными проблемами мы собрали здесь самых влиятельных людей. Это прекрасная возможность для установления связей».

Поездки в Шанхай и Пекин способствовали контактам участников конференции с представителями местных деловых кругов. В Китае они смогли посетить совместные предприятия с участием западных и китайских компаний и понять, как развиваются эти отношения в атмосфере, сопро-

вождающей передачу Гонконга Китаю. Этот переход от одного режима к другому, как оказалось, задел за живое декана школы, который заговорил о трехсторонней обороне Гарвардской «империи».

«Мы достигли поворотной точки, — объявил декан Кларк на воскресной сессии конференции. — Чтобы сохранить лидерство в ситуации обостряющейся конкуренции и глобализации экономики, наша школа должна поддержать традиции высочайшего качества. Это означает сближение учебных программ с практикой, активное участие школы в укреплении и развитии сети связей своих выпускников, внедрение новейших технологий в учебный процесс и студенческую жизнь».

Новейшие технологии играют все более важную роль в деятельности ассоциаций выпускников. В последние годы ведущие бизнес-школы много делали для развития и совершенствования систем информационного обеспечения, дающих возможность еще более эффективно использовать личные связи между выпускниками. Например, в 30-м издании Адресной книги выпускников INSEAD (1997) были указаны их электронные адреса. На веб-сайте INSEAD теперь появились сведения о расширяющемся географическом разбросе выпускников школы.

Но роль сети обладателей дипломов MBA не ограничивается сферой бизнеса. Свежеиспеченные мастера делового администрирования могут во всем опереться на поддержку выпускников прежних лет. Программа собрания выпускников Гарварда в Чикаго сулила «частные визиты к руководителям лучших венчурных компаний города, знакомство с закулисной жизнью Юнайтед-Центра (родного дома команд Chicago Bulls и Blackhawks), посещение раздевалок игроков в сопровождении Билла Виртца, владельца Chicago Bulls». Спорт и бизнес. Кто потребует большего? Плюс, разумеется, 100 тысяч долларов жалованья сразу по выходе из школы. Нужно ведь встать на ноги, не так ли? В конце концов, зачем учиться в Гарвардской школе бизнеса, если вы не можете выкачать чертову уйму привилегий из этого брэнда?

## Карьерный лифт

Сложилась целая отрасль, занимающаяся исключительно поддержанием и развитием связей между выпускниками. Информационные бюллетени и справочники регулярно сообщают последние данные о бывших студентах. Школы создают базы данных и не хуже служб знакомств помогут своим воспитанникам связаться с другими бывшими питомцами по всему миру. Так что если вашей компании понадобится организовать какой-либо бизнес в Майами или Малайзии, то по базе данных вы легко определите, кто из обосновавшихся в этом регионе выпускников может вам подействовать.

Выпускники рады помочь друг другу, идет ли речь о необходимости срочно познакомиться с министром либо другим высокопоставленным правительственным деятелем или о поставщиках. Как замечает знаток менеджмента Джошуа Джампол: «Если фирма хочет, чтобы вы создали для

## Наполнение казны

**Ч**исло способов, которыми вы можете воспользоваться для передачи денег Гарвардской школе бизнеса, куда больше, чем оправданий для ухода от любовницы. В 1996—1997 годах фонд Гарвардской школы принял даров и подношений на сумму более 28 миллионов долларов. Его тактика заключается в том, чтобы обеспечить дарителей как можно большим числом способов передачи денег. Этим способом так много, что главный вопрос уже не сколько дать, а как. Сюда входят:

### Прямое дарение

Создает налоговые преимущества. «Вы можете подарить деньги, ценные бумаги, акции корпораций закрытого типа, недвижимость, произведения искусства». Полотна Моне принимаются с благодарностью.

### Дарение с правом пожизненного дохода

Компания Harvard Management Company управляет активами (не менее 10 тысяч долларов), а даритель получает доход. В число таких объединенных доходных фондов входят Harvard Balanced Fund, Harvard Growth Fund, International Bond Fund и прочие.

### Благотворительные наследуемые фонды

За сумму, превышающую 100 тысяч долларов, даритель может основать управляемый им пожизненно фонд.

### Передача имущества с правом пожизненного пользования

Для людей, испытывающих исключительную благодарность за полученное образование. Согласно этой схеме, «вы можете передать свою основную недвижимость Гарвардской школе бизнеса, сохранив право жить там до своей смерти». Для дополнительной заинтересованности «выпускники, окончившие школу 50 и более лет назад, получают право на льготный кредит выпускника».

### «Краеугольное» общество

Точнее было бы назвать его Обществом надгробных памятников. Членство ограничено «отсроченными» дарителями или теми, кто известил школу, что она включена в список наследников имущества.

нее рынок в Индии, база данных подскажет, кто в этом регионе может свести вас с министрами и другими влиятельными лицами. Звонки выпускникам почти всегда бывают результативны. Они чувствуют свою взаимосвязь и всегда рады протянуть руку помощи».

Работа сети практически не знает провалов. Но если все-таки случаются неприятности, то на каждого обанкротившегося владельца диплома МВА

приходится достаточное число миллионеров. Обычно люди используют для восхождения вверх лестницу карьеры, а выпускники бизнес-школ имеют привилегию пользоваться карьерным лифтом.

Сами школы склонны усматривать в деятельности ассоциаций выпускников некий образовательный оттенок. Они толкуют о «пожизненном обучении» и о «пополнении знаний», и ассоциации выпускников в силах помочь своим членам в реализации этих идей. Доступ к последним исследованиям и новейшим достижениям менеджерской мысли, утверждают школы, — это еще одно благо, получаемое бывшими воспитанниками от сохранения обратной связи со своей *alma mater*.

Выпускники помогают привлекать новых студентов. Многие школы используют бывших питомцев, обосновавшихся в других странах, в качестве своих посланников на новых рынках либо как «разведчиков», ведущих поиск новых возможностей. Школы также используют их, чтобы лишней раз подтвердить в разговорах с абитуриентами, уже получившими предложение об учебе, что они выбрали лучший вариант. В некоторых случаях, особенно при большой удаленности, администрация даже просит кого-либо из рядом живущих выпускников провести с абитуриентом собеседование и прислать свой отзыв.

Диплом МВА, полученный в Гарварде, Уортоне, Келлогге или любой другой из лучших школ бизнеса, — это удостоверение о принадлежности к профессиональной элите. Здесь лежит уникальная возможность для бизнес-школ: их престиж помогает выпускникам в карьере, а они, в свою очередь, готовы помогать им в сохранении высокого положения. Все в выигрыше. Школы получают деньги и поддержку, выпускники сохраняют блеск своих дипломов и обретают доступ к влиятельной сети личных связей.

## Увековеченные имена

Почему выпускники так щедры к своим школам? В конце концов, за получение диплома многие платили из своего кармана. Они купили товар, и большие пожертвования выглядят чрезмерными чаевыми.

В таких поступках прежде всего присутствует снобизм. Выпускники охотнее жертвуют деньги бизнес-школам, представляющим собой коммерческие предприятия, чем университетам, которые, как правило, больше нуждаются в средствах. Похоже, что шикарнее дать денег Гарвардской школе бизнеса, чем Бостонскому университету, даже если в нем сформировалась личность дарителя.

Во-вторых, в создании фондов выпускников, предназначенных бизнес-школам, есть элемент самоувековечивания. Выпускники почти обязаны поддерживать свои школы. В этом видится что-то обратное шантажу. В конце концов, ценность диплома МВА — в имени школы, которая его выдала, а не в том, как ты сдал зачет по глобальному маркетингу во втором семестре. Давая деньги своей *alma mater*, ты пытаешься гарантировать, что ее реноме останется высоким, а значит, и твой диплом сохранит весо-

## Сеть выпускников программы MBA

Список тех, кто достиг в своих отраслях видного положения, растет год от года. Перечень высокопоставленных выпускников, например, включает бывших студентов Гарварда Скотта Кука, основателя Intuit Corp.; Майкла Блумберга, магната информационных технологий; Луиса Герстнера, генерального директора IBM; Ала Чеччи, бывшего генерального директора Northwest Airlines. Питер Линч, управляющий обновленного акционерного фонда, и Роберт Кранделл, генеральный директор American Airlines, получили свои дипломы MBA в Уортонской школе бизнеса, а Дейвид Джонсон, генеральный директор Campbell Soup Co., окончил школу при Чикагском университете. Пророк инвестиционных рынков Уоррен Баффетт является выпускником Колумбийской школы. Алан Гринспен окончил школу Стерна.

Среди европейских знаменитостей можно отметить следующих: Саймон Критчелл, президент и генеральный директор фирмы Cartier; Роналдо Шмиц, член совета директоров Deutsche Bank; Гельмут Маучер, председатель совета директоров и генеральный директор фирмы Nestlé; Барбара Кукс-Пейрейн, вице-президент Nestlé; Линдзи Оуэн-Джонз, президент и генеральный директор фирмы L'Oreal; Робин Филд, генеральный директор фирмы Filofax. Список можно продолжать.

Мартин Сорелл, основатель рекламного агентства WPP, получил диплом MBA в Гарвардской школе и является хозяином в Лондонской школе бизнеса, которой заведует. Он также член консультативных комитетов Института им. Джаджа, школы бизнеса при Кембриджском университете и IESE, знаменитой школы бизнеса (Барселона).

Сэр Пол Дзадз, имя которого украшает школу при Кембриджском университете, получил свой диплом MBA в Уортоне. Другой влиятельный выпускник Уортонской школы — Ричард Коч, консультант, претендующий на роль гуру в сфере менеджмента, и член совета директоров компании Filofax. Джон Нилл, генеральный директор корпорации Unipart, получил диплом MBA в Стратклайде. Грег Хатчингз, председатель конгломерата Tomkins, окончил школу Астон (Aston). Дейвид Сейнзбери, теперь лорд Сейнзбери, который недавно отошел от управления семейной сетью супермаркетов J. Sainsbury, является председателем административного совета Лондонской школы бизнеса, а свой диплом получил в Колумбийской школе.

мость. Если из-за недостатка средств школа потеряет престиж, ты уже не сможешь, как прежде, гордиться своим образованием.

С известной долей цинизма можно утверждать, что некоторые жертвуют, чтобы продемонстрировать свое богатство и заботу об образовании будущих поколений. Когда имя щедрого дарителя присваивают зданию/аудитории/кафедре/учебному курсу, это служит постоянным напоминанием: присоединяйся к нашей школе, и тебя, быть может, ждет такой же успех и богатство, какие достались увековеченному здесь благодетелю. Стоит заметить, что бизнес-школы ни с какой точки зрения не могут стоять на первых местах списка нуждающихся в безвозмездной помощи.

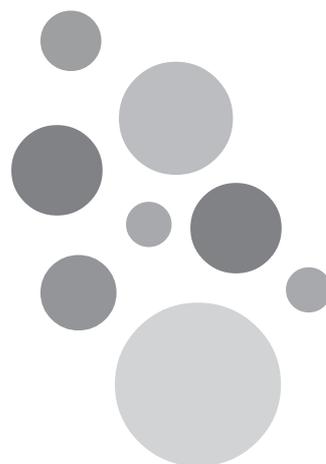
В некоторых случаях пожертвования представляют собой своего рода мемориал. Например, Майкл Блумберг, основатель и президент Bloomberg Financial Markets, выпускник Гарвардской школы 1966 года, подарил университету три миллиона долларов для учреждения профессорской должности имени Уильяма Генри Блумберга в память о своем покойном отце.

В пределе можно было бы дать свое имя всей бизнес-школе. Для этого нужны уйма денег и самолюбие размером в континент. Вообще, нам не известны примеры анонимных пожертвований школам. Зато растет число бизнес-школ, названных в честь почетных дарителей. В Корнеллском университете есть школа менеджмента имени Джонсона. При университете Эмори (Emory) в Атланте есть школа бизнеса имени Роберто К. Гойзуеты, покойного руководителя корпорации Coca-Cola. В 1979 году фонд Джона и Элен Келлогг (John L. & Helen Kellogg Foundation) подарил 10 миллионов долларов школе коммерции при Северо-Западном университете. О миссис Келлогг каким-то забавным образом позабыли, а школа получила новое имя — Высшая школа менеджмента имени Д.Л. Келлогга. (Среди покровителей бизнес-школ не бывает женщин.)

## Глава 9

# Планета МВА

*25 ведущих бизнес-школ*



## Asian Institute of Management, AIM (Азиатский институт управления)

<b>Адрес</b>	Joseph R. McMicking Campus 123 Paseo de Roxas 1260 Makati City Philippines Tel: +63 (2) 893 7631 Fax: +63 (2) 893 4595 E-mail: admission@aim.edu Website: www.aim.edu.ph
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 62; прочие — 10
<b>Ежегодный прием</b>	В среднем 140 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	26 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	12 тысяч долларов
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	Нет данных
<b>Состав студентов</b>	Европейцы и граждане стран Северной Америки — 3%

### Почему AIM?

Расположенный на Филиппинах Азиатский институт управления является одним из самых уважаемых образовательных центров Азии. Он предлагает двухгодичную программу обучения на степень мастера бизнес-менеджмента (МВМ) вместо МВА. Хотя программа МВМ мало известна в Европе и США, она в принципе эквивалентна традиционной программе МВА. Кроме того, здесь существует очень напряженная одногодичная программа «Мастер менеджмента» (ММ).

Основанная в 1968 году школа была одним из первых аванпостов обучения западному стилю управления в этом регионе. Она создавалась под влиянием Гарварда и приняла за основу стиля преподавания метод ситуационного анализа, которого придерживается по сей день. Расположенная в деловом районе Макати-сити и прочно связанная с местным деловым сообществом, школа МВМ ориентирована на присуший азиатским деловым кругам характер выработки стратегии и управления. Налажена превосходная программа обмена студентами со школами, расположенными в иных частях мира. Плата за обучение велика по сравнению с другими местными бизнес-школами и довольно скромна относительно европейских и американских школ МВА. Студенты говорят, что программа обучения в Азиатском институте управления на голову выше, чем в других университетах региона.

«AIM — это лучшая школа на Филиппинах и одна из лучших в Азии. Она определенно превосходит местные университеты, хотя высокая плата

за обучение для многих является серьезным препятствием. Но учитывая, сколько весьма уважаемых компаний уже предложили мне работать у них, я уверен, что сделал в свое время верный выбор», — говорит студент.

Другой слушатель вторит ему: «Я собирался получать диплом MBA в Великобритании или США. Я примеривался к программе MBA в области финансов Лондонской школы бизнеса. Но мой босс убедил меня в том, что, хотя двухгодичная программа MBM требует намного больше времени, чем девятимесячная в Лондонской школе, полный курс принесет мне больше пользы. В моем выборе главную роль сыграл размер платы за обучение. Образование за рубежом стоит безумно дорого. Плюсом является то, что у AIM очень хорошая репутация на Филиппинах, да и вообще в Азии. Мои начальники получили свои дипломы MBM именно здесь, и на меня их стиль работы производит очень сильное впечатление. Мой дядя также учился в этой школе бизнеса и в настоящее время является генеральным директором очень крупной местной корпорации. Я знаю еще целый ряд выпускников AIM, добившихся впечатляющих успехов — каждый в своей области. Поскольку я собираюсь в дальнейшем работать на Филиппинах или в Азии, эта школа мне очень подходит».

Средний возраст студентов не превышает 26 лет, это меньше, чем в западных программах MBA, причем некоторые начинают учиться в 22 года. Школа достаточно интернациональна: 33% ее студентов приезжают из других стран, главным образом из азиатских, и самая большая группа иностранцев — индусы. Доля европейских и американских учащихся составляет всего 3%. Процент студенток довольно велик — 35%.

Уроженцам западных стран, желающим работать на азиатских рынках, школа предлагает хорошую возможность овладеть особенностями азиатской культуры и стиля бизнеса. Местным менеджерам, намеревающимся остаться в регионе, выгодно то, что имя школы очень популярно в этих краях. Подразделение AIM — фирма Action Consultancy, активно занимающаяся привлечением компаний в регион, имеет высокий авторитет и может обеспечить прекрасные контакты с местными деловыми людьми и потенциальными нанимателями.

## Поступление

От поступающих требуются наличие степени бакалавра, по меньшей мере два года трудового стажа, умение бегло писать и говорить на английском языке и определенный результат за GMAT. На обучение по программе MBM принимают примерно 140 студентов, а абитуриентов обычно бывает вчетверо больше. Заявления о приеме следует подавать не позднее середины мая.

## Учебная жизнь

Основой учебной программы MBM является ситуационный анализ: за два года студентам приходится разбирать примерно 700 «кейсов». При оценке успеваемости учитывается активность работы в классе. Раз в месяц слушате-

ли получают письменное задание по анализу ситуации. Обычно это происходит в пятницу в 17:00, срок сдачи работы — не позднее 12:00 в субботу.

На освоение базовых предметов отводятся первый год и первый семестр второго года. Второй и третий семестры второго курса предназначены для факультативных дисциплин. Летом после первого года обучения студенты по назначению Action Consultancy проходят практику в различных компаниях и работают над магистерской диссертацией, которая является важной частью учебного процесса.

«Учебная нагрузка **ОЧЕНЬ** велика, — делится опытом один студент. — Мы ежедневно прорабатываем по три-четыре „кейса“ и не менее трех раз в неделю коллективно работаем в группе ситуационного анализа. Много времени занимают финансы и статистика — от нас добиваются автоматизма в работе с цифрами. Раз в месяц приходится выполнять письменный анализ „кейса“, что убивает одну из пятниц. Не забывайте о диссертации, которая также занимает уйму времени. Нагрузка очень велика, но с ней можно совладать».

Другой добавляет: «В среднем у нас ежедневно бывают три занятия (обычно — четыре, и очень редко — одно) по часу двадцать минут. Первые три месяца средний объем материалов к „кейсу“ составляет 20—23 страницы, после этого он сокращается до 10—15 страниц. Так что приходится ежедневно прочитывать от 30 до 60 страниц». Такие домашние задания означают, что прилежным студентам приходится жертвовать сном. Как сказал один из них: «Обычно я ложусь спать в 2—3 часа утра, а в 9:30 уже начинаются занятия».

**Лучшие преподаватели.** Студенты с почтением относятся к профессорам Морато и Мендоса (держат всех в трепете) и к профессорам Гавино, Бернардо и Херрера («Профессор Херрера для меня как вторая мать», — отзывался один слушатель).

## Внеклассная жизнь

Школа расположена прямо в главном торговом и деловом центре столицы Филиппин. Лучшие ночные заведения, рестораны, кофейни и бары — рукой подать.

«Здесьние студенты, в общем, люди компанейские, так что найти с кем выпить или заняться еще чем-нибудь, — это не проблема. Поскольку кампус невелик, все знают друг друга, и люди чувствуют свою общность, — объясняет местный учащийся. — Главное — приспособиться. Первые три месяца особенно трудны, потому что ни на что не хватает времени. Отношения с теми, кто остался за пределами школы, распадаются, но возникают новые — с коллегами. В общем, если обе стороны понимают, что бывает во время учебы на степень МВА, и согласны совместно решать проблемы и принаравливать к ситуации, то все может получиться прекрасно».

«Особенно хорошо то, что все вокруг приветливы и радушны, — говорит другой студент. — Каждый понимает, что все мы в одной лодке, и потому готов прийти на выручку. Важной частью обучения МВА явля-

ются знакомства и установление связей. Все это понимают и значительную часть своего времени посвящают общению с однокурсниками».

«Самое приятное в школе — это встречи с новыми людьми, местными и иностранцами. Здесь можно завести друзей из самых разных стран. Для меня это был удачный опыт — снова вернуться к учебе, оказаться среди сверстников. Это замечательно!

Отношения с друзьями — это не самая большая проблема. Больше всего из-за каторжной учебной нагрузки страдают семейные отношения. Большинство из нас, особенно те, кто живут в общежитии или снимают жилье рядом со школой, отправляются к родителям только на уик-энды. Многие впервые оторвались от дома. Моим близким тоже пришлось приспособиться к моему новому расписанию. Они привыкли, что я всегда рядом, и сначала было нелегко, но потом мы все привыкли».

**Праздники.** Международный день (в марте). В этот день студенты надевают национальные костюмы и рассказывают о своей родине. Школу посещают члены совета управляющих, и для них устраивают представление.

Другие праздники: Вечер новичков (вечеринка в честь новых студентов); праздник Дипавали (устраивают индусы, составляющие большинство иностранцев); праздник Рождества и Ночь Тигра (отходная вечеринка для выпускников). На эти праздники собираются от 200 до 300 человек (практически вся школа), и за раз выпивается по шесть-семь бочонков пива. «Здесь у нас люди слегка разогреваются, а потом перебираются в бары за пределами школы», — рассказывает студент.

**Лучшие места тусовки.** Школа расположена рядом с торговым центром, в котором имеется много мелких ресторанчиков. Для любителей вкусно поесть вокруг полно ресторанов на любой вкус и кошелек. Популярнее всех «Венецианский бар» («Venecia Bar») в Макати — здесь есть что посмотреть. Но большинство студентов пользуются «Бистро» — недалеко и дешево. Многие ходят в «Фуникулер» («Cable Car», работает круглые сутки, имеются бильярдные столы). «Чили» («Chili's») — популярная забегаловка рядом со школой. Те, кто не любит далеко ходить, посещают бар прямо в здании, принадлежащем школе. В Маниле есть по-настоящему интересные местечки, но до них нужно ехать 10–15 минут.

## The Anderson School — UCLA (Школа Андерсона при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе)

<b>Адрес</b>	110 Westwood Plaza Los Angeles, CA 90095 US Tel: +1 (310) 825 4321 E-mail: mba.admission@anderson.ucla.edu Website: www.anderson.ucla.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 134; прочие — нет данных
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	330 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	4926
<b>Средний возраст</b>	27 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	40 989 долларов (за год — 20 756 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	690; 630—730 — результат 80% кандидатов; GPA* — 3,6
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	75 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 28%; представители этнических групп — 23%; иностранные студенты — 24%
<b>Примечания</b>	В 2001 году число абитуриентов было самым большим за всю историю школы

### Почему школа Андерсона?

Школа Андерсона, являющаяся частью Калифорнийского университета, всегда в его тени — живет тихо, не привлекая внимания. Это странно. Она превосходно расположена в Лос-Анджелесе, богата, и студенты очень ее хвалят. Одна из причин — слабый маркетинг, что довольно смешно для бизнес-школы. «Мне бы хотелось, чтобы школа Андерсона больше была на виду. У нас есть все программы, которыми хвалятся другие школы, но о них никто не знает», — говорит студент. Понятно, что степень MBA

\* GPA — средний балл (среднее арифметическое всех оценок, полученных за годы обучения в университете). — *Примеч. ред.*

из малозаметного учебного заведения уступает диплому школы, громко прославляемой миллионами голосов.

Если новый декан Брюс Уиллисон сможет сделать систему маркетинга более эффективной, преимущества школы Андерсона станут видны каждому. Прежде всего, привлекает сам Лос-Анджелес. Жизнь здесь бурлит, и климат очень теплый. Рядом информационные компании и «фабрики развлечений». «Мне довелось жить и работать и на Восточном побережье, и на Среднем Западе, но здесь чувствуешь себя по-особому — вы буквально ощутите пульс новой экономики. На Востоке жизнь иначе вибрирует», — объясняет слушатель, явно предпочитающий цветистую речь.

Во-вторых, школа сильна своим упором на предпринимательство — эту актуальную проблему дня. (В этом смысле со школой Андерсона может сравниться только колледж Бабсона, имеющий устоявшийся уклон в сторону проблем предпринимательства.) Практически все студенты школы Андерсона, с которыми нам довелось говорить, отмечали как достоинство предпринимательскую культуру и мировоззрение. «Школа и студенты ориентированы на предпринимательство, — рассказывает один из них. — Люди здесь живут и буквально дышат им, и обучение построено соответственно. Когда большая часть учащихся думает таким образом, возникает совершенно иная атмосфера, подбираются преподаватели, проекты, над которыми мы работаем, домашние задания — все это иначе, чем в более традиционных школах».

Не все настроены так благодушно: «Базовый учебный курс в школе слаб, и многое нужно менять. Как везде в государственных учебных заведениях, в школе Андерсона существует проблема финансирования — такими деньгами трудно удержать хороших профессоров. Поэтому многие основные предметы ведут начинающие преподаватели». Подобная критика звучит часто.

## Поступление

Число заявлений на поступление растет, а с учетом расположения школы можно ожидать, что конкуренция за места на программу MBA будет обостряться.

## Учебная жизнь

«Я ожидал большей активности на семинарах от студентов. Правда, преподаватели дали мне сверх ожидаемого, главным образом благодаря их личному опыту и неограниченным возможностям общения с ними вне аудитории — и по учебе, и просто так. В этом отношении все было грандиозно. Замечательный коллектив», — заключает студент.

Финансовые и развлекательные программы школы Андерсона очень хвалят. «Обучение предпринимательству и организации индустрии досуга поставлено бесподобно. Очень сильны программы по финансам и много ведущих профессоров», — говорит студент. Используя преимущества сво-

его местоположения, школа Андерсона активно готовит студентов к работе в средствах массовой информации, коммуникаций и в индустрии досуга. Лекторы школы напоминают Фрэнка Бионди\* и Тэда Харберта\*\*.

**Лучшие преподаватели.** Практически все наши собеседники были очень высокого мнения о преподавателях по предпринимательству. Особым уважением пользуется Билл Кокрум, лектор по финансовым основам предпринимательства и этике. «Очень требовательный, все его побаиваются, но я многому у него научился». Одни с почтением отзываются об Але Озборне (создание новых предприятий), Алане Казруде (составление бизнес-планов) и Эрике Сассмане (бухгалтерский учет). Другие ценят также Ранди Баклина (ценообразование и сбыт), Вика Таббуша (экономическая теория) и Матиаса Кэла (поглощение компаний, реструктурирование и управление). Базовый курс маркетинга единодушно признан самым слабым. (Возможно, это и объясняет «нераскрученность» школы.)

## Внеклассная жизнь

Студенты школы Андерсона живут преимущественно в четырех крупных пригородных районах: Вествуд (здесь находится кампус); Брентвуд (к западу от города); Санта-Моника (на побережье к западу от Брентвуда); и Манхэттен-Бич (40 минут езды на юг). Студенты второго года обучения предпочитают селиться ближе к берегу. Не самые слабые местечки для жизни!

Школа отличается присущим ей духом коллективизма и сплоченности. «Порой одолевает клаустрофобия из-за масштабов школы — это самое плохое. Но именно по этой причине между нами возникают ОЧЕНЬ прочные дружеские связи. В Лос-Анджелесе миллион развлечений», — говорит студент.

По средам всякий раз в разных барах собирается клуб литераторов, где каждый раз новый автор читает свои произведения. Вечерами по пятницам в прибрежном баре устраиваются попойки — «Сандаунерз»\*\*\*. В марте происходит самое заметное событие года — уик-энд на Палм-Спрингс, на который собираются все студенты. Рассказ: «Мы занимаем весь отель, арендуем у города спортзал и стадион, чтобы потренироваться к предстоящему в апреле в Станфорде празднику организации Challenge for Charity — ежегодному соревнованию, в котором участвуют все бизнес-школы Западного побережья. Мы собираем деньги на благотворительные цели, участвуем в волонтерских работах. Можно весь день заниматься любым видом спорта, вечером проходит грандиозный праздник, а собранные деньги идут

---

\* Член совета директоров корпорации Amgen, входивший в число топ-менеджеров Universal Studios, Viacom Inc., Coca-Cola Television, Columbia Pictures. — *Примеч. ред.*

\*\* Вице-президент компании ABC Entertainment. — *Примеч. ред.*

\*\*\* Праздник захода солнца или выпивох. — *Примеч. переводчика.*

на поддержку Олимпийских игр для инвалидов (Special Olympics) и благотворительной организации Planet Hope\*».

Студенческое общество ведет очень активную работу и организует всевозможные клубы — от «DooWopoly» для любителей пения а capella до клуба любителей латиноамериканских танцев («Salsa Club»).

**Лучшие места тусовки.** «Это Лос-Анджелес. Миллион замечательных ресторанов», — объясняют нам. В Вествуде самой большой достопримечательностью является местная пивоваренная компания (Westwood Brewing Company), которая держит малость завышенные цены, чем отпугивает большинство университетских студентов, но те, кто побогаче, могут насладиться отличным пивом, сидром и едой. На Манхэттен-Бич в изумительном ночном ресторане «Акулы» («Sharkeeg») отличные представления и вкуснейшие рыбные такосы. Очень привлекательна Санта-Моника.

**Праздники.** Ежегодный праздник организации Challenge for Charity и театр-кабаре, пародирующий студентов, преподавателей и руководство школы.

## PS

Школа — настоящий рай для нанимателей. Студенты, со своей стороны, очень заинтересованно присматриваются к Силиконовой долине.

---

\* Организация, основанная сестрами Келли и Шэрон Стоун, деятельность которой направлена на поддержание бездомных детей и их семей. — *Примеч. ред.*

**Chicago Graduate School of Business —  
Chicago University  
(Чикагская высшая школа бизнеса  
при Чикагском университете)**

<b>Адрес</b>	1101 East 58th Street Chicago IL 60637 US Tel: +1 (773) 702 7743 Fax: +1 (773) 702 9085 E-mail: admission@gsb.chicago.edu Website: <a href="http://gsb.chicago.edu">http://gsb.chicago.edu</a>
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 107; прочие — 64
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	1009 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	47 930 долларов (28 020 долларов), включая медицинскую страховку и деньги на компьютер (3 тысячи долларов)
<b>Средний балл по GMAT (1999/2000 учебный год)</b>	690; 630—750 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,43
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	75 800 долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — нет данных; представители этнических групп — 5%; иностранцы студенты — 31%
<b>Примечания</b>	Среди преподавателей пять лауреатов Нобелевской премии. Основной метод преподавания — не ситуационный анализ, а предметное обучение

### Почему Чикагская школа?

Это крупная школа, придерживающаяся классической американской традиции и имеющая репутацию первоклассного научного центра. «В некоторых бизнес-школах меньше профессоров, чем здесь Нобелевских лауреатов», — заметил именитый комментатор. Это отражает сильную приверженность школы научным исследованиям. Ее программа отличается предельной гибкостью. По замечанию одной студентки, «здесь не придерживаются жесткой последовательности изучения курсов, не нужно выбирать профилирующие дисциплины. Очень привлекательны гибкость программы и воз-

возможность самой определять ход учебы. Мне 28 лет, и хотелось бы сначала закончить школу, а затем заводить ребенка. Поэтому очень важно, что эта школа удачно вписалась в график моей жизни».

Другой студент добавляет: «Гибкостью и академической строгостью Чикагская школа превосходит все другие. Программа подобрана так, чтобы оптимально дополнить мой диплом бакалавра (из колледжа Бабсона) и опыт работы в инвестиционном банке. Достоинством является и поразительное отсутствие снобизма; студенты отличаются прагматизмом и прилежанием. Наконец, на мой выбор повлияли авторитет здешних профессоров и сильный блок финансовых курсов».

Школа находится примерно в 20 минутах езды от делового центра Чикаго, где концентрируется нервная энергия этого «города ветров». Образ жизни в кампусе отличается рафинированной академичностью: слушатели МВА погружены в разреженную атмосферу учености, создаваемую близостью к университету и почетным положением аспирантуры. Недавно школа истратила пять миллионов долларов на модернизацию помещений, занимаемых отделением МВА и службой трудоустройства, сохранив впечатляющий архитектурный облик зданий, относящийся к началу XX века. Административные помещения находятся в 10 минутах ходьбы от учебного корпуса.

Студенты подтверждают, что школа не зря гордится своей программой подготовки в области финансов. Куда удивительнее, по их мнению, то, что школа быстро набирает высоту в области управления персоналом и ведения переговоров. «Традиционно наши выпускники МВА уже через пять лет после окончания добивались до своего служебного потолка, потому что, являясь отличными исполнителями, они слабо подготовлены к работе с людьми, — замечает один. — Сейчас школа пытается улучшить подготовку лидерских качеств, и преподаватели очень ответственно взялись обучать своих питомцев пониманию психологии людей, чтобы повысить их конкурентоспособность».

«Я поступил в эту школу, чтобы улучшить свою подготовку в области финансов. Мне это было крайне нужно и важно, — добавляет другой студент. — Я сосредоточился на курсах финансового дела и бухгалтерского учета и был поражен применимостью изучаемых концепций к проблемам, которые я пытался решить три года назад. Программа по финансам здесь — явно одна из лучших в стране, и я не могу сказать, что был разочарован преподавателями, содержанием учебных курсов или однокурсниками. Я выбрал Чикаго еще и по той причине, что это единственная школа, где тебе дают возможность самому безо всякого давления формировать программу своего обучения. Мне не навязали ни одного предмета, которого я не хотел (за исключением вводного курса по развитию лидерских качеств), и я целиком контролировал направление учебы. Наконец, мне нужна была школа, в которой студентов подталкивают к командной работе, но при этом оценивают их индивидуальные достижения в учебе и участие в разработке проектов. В реальном мире всегда приходится работать в коллективе, но ценят тебя по размеру твоего конкретного вклада в конечный результат. Хорош бы я был, если, решая уравнение Блэка—Скоулза или

проводя ситуационный анализ, вообразил бы, что всю последующую жизнь рядом со мной будет кто-то работать параллельно. В этой школе людям дают возможность готовиться в коллективе, но спрашивают на экзамене каждого отдельно».

## Поступление

«У Чикагской школы репутация самой легкой для поступления из первой пятерки школ страны», — объяснили нам. Хотя она славится качеством обучения, несколько студентов заявили, что для них это был «запасной аэродром». «При прочих равных условиях я бы ее не выбрал. Просто меня сюда приняли, — заметил студент. — У нас многие говорят, что для них Чикагский университет был резервным вариантом».

Программа MBA Чикагской школы бизнеса, бесспорно, является одной из лучших в стране. Средний балл по GMAT для ее студентов — 690, чуть ниже, чем в Станфорде, но не хуже, чем в Гарварде, Уортоне или Колумбийской школе. Сюда стоит подавать документы, даже если вы предпочитаете учиться где-то еще. Школа, естественно, воспринимает себя иначе. Студенты уверены, что от каждого абитуриента ждут заверений, что именно здесь он всю жизнь мечтал учиться.

«Поступление в Чикагскую школу (как, впрочем, и в любую другую) — это многофакторный процесс, — объяснил нам слушатель программы MBA. — Понятно, что нужны хорошие рекомендации, отличные отметки и сильный послужной список. Но при этом учитывается и другое: активное участие в волонтерских организациях, хорошее знание школы, ее программ и возможностей, а также осмысление причин, приведших тебя именно сюда. Школу интересует умение проявить лидерские качества на работе и в социальной жизни, понимание того, что тебе в жизни удалось, чем ты хотел бы заниматься в школе и чего намерен добиваться после ее окончания.

Я бы посоветовал абитуриентам вот что: разберитесь в самих себе, узнайте все о школе и будьте готовы к тому, что в ходе приема документов и на собеседовании вас будут «просвечивать» со всех сторон. Кроме того, как бывший член студенческого комитета по приему, знакомый со многими личными делами, я могу с уверенностью рекомендовать — поработайте над эссе как следует... Не нужно пугать приемную комиссию высокими словами и историческими аналогиями, но если вы сумеете представить себя человеком оригинальным, интересным, словом, таким, с которым я захотел бы учиться, то заверяю вас, что вы получите больше шансов на поступление, чем тот, кто имеет 720 баллов по GMAT и окончил хороший университет со средним баллом 3,6».

## Учебная жизнь

Мы уже отметили, что в Чикагской школе бизнеса очень гибкая программа обучения. Единственным обязательным предметом является LEAD (Leadership, Exploration and Development — лидерство, исследование, раз-

витие), который проходят на первом году обучения. Каждый студент сам формирует свое учебное расписание. Можно отказаться от базовых курсов и заменить их факультативными, в которых человек может проявить себя. На этом «шведском столе» учебных дисциплин студенты выбирают 11 курсов. Запись можно «покупать» и «продавать» по системе свободного рынка, и до шести курсов можно выбрать на других факультетах университета. В общем студент должен пройти не менее 21 учебной дисциплины. Есть хорошие возможности выполнять «лабораторные» работы в реальных компаниях. Впрочем, система заявок на право изучать интересующий предмет является причиной серьезного недовольства слушателей.

«Из-за того что места на факультативных курсах распределяются по правилам свободного рынка, в трех из шести четвертей я „пролетел“ на заявках. Иными словами, мне не удалось „выиграть“ облюбованные курсы, а потому пришлось набирать недостающие дисциплины из списка самых непопулярных, чтобы чем-то заполнить учебную программу. Эта система заявок помешала мне заниматься интересными для меня вещами», — жалуется студент.

При всей своей гибкости Чикагская бизнес-школа — это учебное заведение, а студентам свойственно соперничать друг с другом. «Всех нас объединяет интеллектуальное любопытство и стремление к первенству. Поэтому принято серьезно относиться к своим учебным заданиям и очень много работать», — вздыхает слушатель программы MBA.

Чикагская школа предлагает одну из лучших в США международных программ MBA. Она рассчитана на людей с глобальными карьерными амбициями, а потому из 21 обязательного предмета учебной программы четыре должны быть связаны с международными аспектами бизнеса. Кроме того, слушатели обязаны изучить историю, политику и общественное устройство другой страны. Последний курс можно проходить в Чикаго или за границей. Студенты три месяца проводят в другой стране, где завершают практику.

Степень присваивается по совокупности отметок, полученных по каждому из предметов учебного курса.

**Лучшие преподаватели.** Все признают высокие достоинства профессоров Санья Дхар (менеджмент маркетинга) и Роберта Вишни (ситуационный анализ в финансовом менеджменте).

## **Внеклассная жизнь**

Большинство первокурсников живут в довольно тесном общежитии (правда, есть планы реконструкции кампуса и постройки нового здания на 400 мест для слушателей программы MBA). Сильная скученность делает атмосферу студенческого городка чрезмерно напряженной, на грани клаустрофобии. Но деловой центр Чикаго предлагает студентам бизнес-школы все возможности спустить лишний пар. Полезно обзавестись автомобилем. «Здесь мне нравится, пожалуй, все, за исключением организации общественного транспорта в Гайд-парке, которая явно нуждается в совершенствовании», — замечает учащийся школы.

«Досуг зависит только от тебя, — считает один студент. — Чикаго — потрясающий город, и здесь можно найти все, что угодно. В кампусе работают разные клубы, еженедельно организуются пирушки — есть куда прийтнуться и холостым, и семейным, и все это в лучшем чикагском стиле: никто не давит, чтобы ты делал то, что не хочешь, — восторженно рассказывает другой и тут же добавляет: — Школа могла бы организовывать и финансировать больше всяких коллективных мероприятий, как это делают в других местах, но, я думаю, это противоречит духу Чикаго».

«В Чикаго особенно привлекает изобилие возможностей общаться с коллегами в школе, университете и городе. Студенты бизнес-школы отличаются разнообразием интересов и талантов, а также своей общительностью. Я завел много друзей на всю жизнь», — говорит слушатель.

Некоторых раздражают стесненные условия. «Хуже всего, что ты постоянно на виду, — жалуется студент. — В группе около двадцати человек, и все обожают сплетничать и судачить».

Добавляет девушка: «Примерно 60% первокурсников живут в общежитии и постоянно наблюдают друг за другом. Вечерами по пятницам все остаются дома, чтобы шлифовать свои финансовые модели. Незамужних студенток меньше 10% от численности учащихся. Из-за боязни слухов все держатся скованно. Несмотря на то что уже три года у меня есть постоянный друг, согласно сведениям местных сплетников я занимаюсь сексом чуть ли не со всеми однокурсниками».

**Лучшие места тусовки.** В «Чикагском „чоп-хаусе“» («The Chicago Chop House») подают лучшее жареное мясо во всем городе, а может, и в стране. Здесь дороговато, но для любителей отбивных лучшего места не найти. Почитатели «живой» музыки собираются в джаз-клубах «У Энди» («Andy's Jazz Club») и «Легенды Бадди» («Buddy Guy's Legends») послушать потрясающую музыку.

**Праздники.** Зимний бал в январе и весенний лодочный поход.

## Columbia Business School (Колумбийская школа бизнеса)

<b>Адрес</b>	Uris Hall 116th St and Broadway New York, NY 10027 US Tel: +1 (212) 854 5553 Fax: +1 (212) 662 6754 E-mail: apply@claven.gsb.columbia.edu Website: www.columbia.edu/cu/ business/home/index-js.html
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 100; прочие — 85+
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	485 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	27 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	20 881 доллар (13 890 долларов), за исключением медицинской страховки (683 доллара за семестр)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	650—750 — результат 80% кандидатов
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	Нет данных
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 35%; представители этнических групп — 19%; иностранные студенты — 28%
<b>Примечания</b>	Школа очень интернациональна, в ней учатся студенты из 68 стран, говорящие на 35 языках. Имеет репутацию хорошего преподавания финансовых дисциплин, менеджмента коммуникаций и средств массовой информации

### Почему Колумбийская школа бизнеса?

Для большинства студентов программы MBA Колумбийская школа бизнеса — это прежде всего и исключительно Нью-Йорк. Школа расположена в районе Верхнего Вест-Сайда, а это означает, что бесконечное множество американских и международных фирм находятся буквально рядом — всего в нескольких остановках метро или нескольких минутах на такси. Это, в свою очередь, означает, что здесь регулярно выступают с лекциями руководители компаний («Я даже не могу точно сказать, сколько генеральных директоров бывает у нас в кампусе **каждую неделю**, — это лучшая часть

моего учебного опыта», — говорит студент). Они участвуют в преподавании (примерно половину факультативных курсов читают менеджеры корпораций), а также обеспечивают студентов летней практикой и возможностью выполнять в компании курсовые проекты. Большинство лучших нью-йоркских фирм, таких как Goldman Sachs и Morgan Stanley Dean Witter, нанимают выпускников Колумбийской школы, а некоторые руководители компаний, вышедшие в отставку, находят себе занятие в кампусе, консультируя и обучая студентов.

За 11 лет пребывания в должности декан Мейер Фелдберг, приехавший в США из ЮАР, многое сделал для укрепления репутации и финансового положения Колумбийской школы и дал новый импульс ее развитию. В начале 1990-х годов он радикально обновил учебную программу школы, чем вывел ее в авангард американских бизнес-школ, с самого начала подчеркивая роль интернационализма. В результате Колумбийская школа сейчас является одной из самых интернациональных американских школ с активно действующими глобальными международными программами, в том числе программами обмена студентами, которые осуществляются через организованный в 1991 году институт им. Джерома А. Чейзена (Jerome A. Chazen Institute).

Колумбийская школа также стремится лидировать в новаторских инициативах. При ориентации на международное сотрудничество она включила в свою программу обмена студентами американскую школу Хааса при Калифорнийском университете в Беркли. Идея состояла в том, чтобы у нью-йоркских студентов, проявляющих интерес к тому, что происходит в Силиконовой долине, была возможность провести семестр в ее окрестностях, а интересующиеся финансами калифорнийские студенты могли семестр проучиться в Нью-Йорке.

Самым спорным проектом Колумбийской школы является организация электронного дистанционного обучения. Школа заключила с коммерческой образовательной компанией UNext, работающей в Интернете, соглашение о предоставлении трех учебных программ в области бухгалтерского учета, менеджмента организации и маркетинга, которые были разработаны преподавателями соответствующих факультетов. Школе этот проект, рассчитанный на пять—восемь лет, обойдется примерно в 20 миллионов долларов.

Школа славится своими курсами финансов, предпринимательства, международного бизнеса и организации индустрии информации и развлечений. В ведении последнего солидную помощь оказывает популярная университетская киношкола.

Два года учебы в Нью-Йорке — не для робких людей, так что Колумбийская школа стремится привлекать тех, кому нравится жизнь большого города, а не спокойные удовольствия, скажем, школ бизнеса Корнеллского университета или Така. (Кампусы обеих школ находятся в деревенском отдалении.) Состав студентов крайне разнообразен, что является прямым результатом еще одной инициативы Фелдберга. Почти треть слушателей — иностранцы, а многие из студентов американского происхождения имеют опыт жизни или работы за границей. Школа охотно принимает представи-

телей различных этнических групп и женщин. Доля последних по меркам лучших бизнес-школ сравнительно высока — 35%. «Это лучшая школа для женщин — здесь самый большой процент студенток, сильные женские организации с грандиозными связями в городе», — говорит представительница прекрасного пола.

Иностранцы, обучающиеся сегодня в Колумбийской школе, могут брать кредиты на тех же условиях, что и американцы, хотя они и не имеют права на федеральные ссуды или материальную помощь. Зато они могут получать стипендии за высокую успеваемость. Школы материально помогают примерно двум третям студентов.

Школа расположена в Юрис-Холле в центре университетского городка. Здесь размещаются аудитории и библиотека, факультеты и комнаты отдыха студентов, офисы и кафе-магазин деликатесов. Недавно в здании прошел капитальный ремонт. Все студенты обязаны иметь ноутбуки, для которых в здании предусмотрены около 300 гнезд для подключения к информационной сети — в аудиториях, конференц-залах, холлах, библиотеке и даже в магазине деликатесов. Эти гнезда обеспечивают доступ к внутренней сети школы, принтерам, внутренним (университетским) и внешним базам данных. Совсем рядом с Юрис-Холлом выстроено новое восьмиэтажное здание с превосходными учебными помещениями, предназначенное для совместного использования школами бизнеса и юридической.

## Поступление

Колумбийская школа входит в десятку лучших школ США, и поступить туда, естественно, нелегко. Конкурс составляет не менее 12 человек на место. «Поступающий! Будь интересным, рискуй и, главное, не изменяй себе! Не подстраивайся под шаблоны. Да я и не думаю, что они есть. Если сможешь достичь всего этого одновременно, тем лучше, — наставляет студент Колумбийской школы. — И совсем нелишне иметь представление о том, что такое теория Блэка—Скоулза или модель оценки капитальных активов».

## Учебная жизнь

Программа MBA Колумбийской школы представляет собой фактически стандартный набор базовых курсов, изучаемых в течение двух первых семестров, и факультативов. Можно подбирать факультативные предметы самому или использовать блоки, рассчитанные на определенную специализацию, хотя последнее не обязательно. Некоторые факультативные дисциплины можно брать из программ других высших школ (аспирантур) университета. Используются самые разные методы обучения, и объем математики порой кажется чрезмерным. От идеи изучения математических методов на уровне университета в течение целого семестра отказались, но студентов всячески поощряют проходить подготовительный курс математики. В году три учебных семестра. Студенты приступают к занятиям в сентябре

или в январе. Те, кто начинает в сентябре, учатся 20 месяцев. Если в январе начать учебу по ускоренной программе и отказаться от летней практики, можно завершить курс за 16 месяцев. Для повышения качества обучения школа создала центр образовательных технологий.

**Лучшие преподаватели.** Среди студентов популярны Алан Бротт — преподаватель бухгалтерского учета — «очень забавный, типичный рыжий нью-йоркец» и внушающий трепет Фангруо Чен, ведущий курс операционного менеджмента.

### **Внеклассная жизнь**

Каждый четверг (конец учебной недели в Колумбийской школе) вечером в кампусе выпивка продается со скидкой, что по душе многим. Но ведь это Нью-Йорк! Нет смысла перечислять бары, рестораны, клубы, картинные галереи, театры, и прочее, и прочее. Главный совет — не застревайте в Морнингсайд-Хейтс — районе, где расположен университетский городок. В Нью-Йорке больше интересного, чем в Верхнем Вест-Сайде.

**Праздники.** Балаган — ежегодное музыкальное ревью, отмечающее окончание обучения, объектами шуток которого являются студенты, администраторы, профессора.

**Лучшие места тусовки.** Помимо самого Нью-Йорк-Сити студенты особенно выделяют Вест-Энд — «хорошие пиво, закуска и разумные цены».

### **PS**

Колумбийская школа — интернациональная, разноплановая и очень нью-йоркская по духу. В ней сильны курсы предпринимательства, но не забыты столпы бизнеса — инвестиционные банки и консалтинговый менеджмент. Это любимые «охотничьи угодья» таких фирм, как Booz-Allen, McKinsey, Chase, Goldman Sachs и Lehman Brothers. Если вас устраивают такие работодатели, «позаботьтесь о хороших отметках по соответствующим дисциплинам и упражняйтесь в прохождении собеседования».

**Darden School of Business —  
University of Virginia  
(Дарденская школа бизнеса  
при Университете Вирджинии)**

<b>Адрес</b>	100 Darden Boulevard P.O. Box 6550 Charlottesville, VA 22906-6550 US Tel: +1 (804) 924 7281 E-mail: darden@virginia.edu Website: www.darden.virginia.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате 85+
<b>Ежегодный прием</b>	237 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (за 1999/2000 учебный год)</b>	37 208 долларов (24 208 долларов для нерезидентов штата)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	685; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — 3,36
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	77 750 долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 29%; представители этнических групп — 11%; иностранные студенты — нет данных

### **Почему Дарденская школа бизнеса?**

Хотя Дарденская школа не входит в первую десятку бизнес-школ, ее программа MBA является одной из лучших в мире. Здесь, как и в Гарварде, используют ситуационный анализ в качестве основного метода обучения. При этом считается, что школа выжимает максимум из своих студентов, особенно на первом курсе. Ежегодный прием на учебу около 240 человек позволяет, с одной стороны, создать сплоченное сообщество, характерное для малых школ, с другой — дает возможность «утолить жажду» научных познаний на уровне крупных школ. С первого дня студентов приучают мыслить, как высшие руководители.

У Университета Вирджинии давняя и почтенная история. Он был основан в 1819 году Томасом Джефферсоном, а его корпуса разбросаны по территории исторического города Шарлотсвилл. Обаяние традиционной университетской атмосферы выделяет его в ряду других высших учебных заведений Северной Америки. Воплощенное в жизнь оригинальное представление Джефферсона об университетском городке, известное как

«Лужайка» (The Lawn), стало не только архитектурной достопримечательностью национального масштаба, но и центром университетской жизни. «Территория кампуса, которую здесь называют парком, очень красива, а в самом ее центре изящно расположилась Ротонда Джефферсона», — восторгается студент. Дарденская школа размещается рядом с основными корпусами университета.

Другой студент объясняет, почему он выбрал именно Дарден: «Мне хотелось учиться здесь сразу по трем причинам: размер, традиции и метод ситуационного анализа. Прежде всего, меня привлекла компактность школы (240 человек в учебном потоке). Мне нравится идея близких отношений между студентами и доступность преподавателей, и абсолютно не привлекает перспектива оказаться безликим элементом фабрики MBA. Во-вторых, для этой школы характерен дух студенческой взаимопомощи. При всем стремлении первенствовать практически каждый готов помочь тебе в учебе. Например, студенты, являющиеся дипломированными бухгалтерами, проводят перед экзаменами по бухучету дополнительные занятия со своими коллегами. Нечто похожее существует почти по всем предметам первого курса обучения. Об уникальной привлекательности культуры этой школы я мог бы говорить бесконечно. И, в-третьих, лично я предпочитаю метод ситуационного анализа как способ обучения. Меньше всего мне хотелось бы слушать лекции, вести конспекты и штудировать учебники. Ситуационный анализ интерактивен и, на мой взгляд, является лучшим методом обучения».

Еще один слушатель: «Мне здесь многое приглянулось — динамичность студентов, красивый университетский городок, традиции, энтузиазм, с которым выпускники говорят о своей школе, но по-настоящему в верности выбора меня убедило посещение занятий. Стиль ситуационного анализа — это нечто потрясающее! Все участвуют в процессе изучения „кейса“, и обсуждение идет очень активно. Общее понимание возникает в процессе столкновения разных точек зрения. Это очень активный способ обучения, и я окончательно решил, что больше не буду сидеть на лекциях и зубрить».

Школа размещается в комплексе из пяти зданий, выстроенном в 1996 году, в котором созданы прекрасные условия для учебы. В будущем школа планирует расширение, и у нее это получится при столь же щедрой поддержке спонсоров, как в прошлом. Студенты могут снимать комнаты на территории университета и вне его, однако цены вне кампуса довольно высоки.

Многие считают, что в школе особенно сильны кафедры общего менеджмента и финансов. Кроме того, здесь хорошо преподают предпринимательство и этику.

## Поступление

Дарден устанавливает высокие требования к уровню подготовки — средний балл по GMAT равен 685. Конкурс составляет примерно 13 человек на место. Школа тщательно отбирает будущих студентов, которые сумеют принять сложившиеся культурные традиции. В связи с этим интервью рас-

смачивается как способ проверки абитуриента на коммуникабельность и способность к обучению.

«Собеседование ведется таким образом, чтобы человек мог раскрыться, поэтому будьте самим собой, — советует студент. — У вас нет причин нервничать или беспокоиться. Позвольте себе блеснуть своей индивидуальностью».

## Учебная жизнь

Как уже упоминалось, Дарденская школа имеет грозную репутацию студенческой «каторги». Практически все обучение построено на ситуационном анализе. В неделю слушатели осваивают до 14 «кейсов», занимаясь порой до глубокой ночи. Важным элементом оценки успеваемости является активность работы в классе. Школа придает особое значение обучению в малых группах. Базовые предметы первого года обучения интегрированы таким образом, что их содержание взаимосвязано и перекликается. На втором курсе студенты сочетают изучение факультативных предметов и двух обязательных дисциплин — лидерства и дипломного проекта в конкретных компаниях.

«По сравнению с другими бизнес-школами нагрузка здесь очень велика (я обсуждал это с представителями других школ). Однако в потоке 2001 года она уменьшилась — у ребят намного больше свободного времени, чем было у нас», — рассказывает дарденец.

Его коллега с ним согласен: «В конце первого курса нагрузка очень велика — это без вопросов. Но в этой работе есть смысл, и студенты успевают очень многое изучить. Те, у кого складываются хорошие рабочие отношения в учебной группе, легче переносят тяготы первого года. Учебные группы — это важный механизм взаимной поддержки, и она играет огромную роль в первый год обучения. Я очень многому научился от тех, кто был в моей учебной группе».

**Лучшие преподаватели.** Громкую похвалу заслужили Пол Фаррис и Эрвин Шеймз (маркетинг потребления), Шервуд Фрей (ведение переговоров и заключение сделок), Боб Брунер, Сюзан Чаплински и Кен Идз (финансы).

## Внеклассная жизнь

Для любителей истории Шарлотсвилл — бесподобное место. Город очень выигрывает от неожиданного многообразия ресторанов и баров. В здешней особой атмосфере ощущаешь свою общность с прошлым и будущим университета. Это трудно описать. Поскольку школа невелика, здесь, в отличие от больших школ, все знают друг друга.

«Все лучшее в социальной жизни школы связано с ее малым размером, — замечает студент. — У тебя есть возможность познакомиться с каждым в своем потоке, что приводит к огромному числу приятных событий. В конце каждой недели у нас проводятся грандиозные вечеринки и разные праздники, в которых может участвовать любой. Кроме того, рядом распо-

ложены прекрасные площадки для гольфа, и на втором курсе учебы мы очень много играем в гольф».

**Праздники.** Праздник викингов: студенты наряжаются викингами и забираются на вершину горы. Вино течет рекой, грузовиками доставляют пиво, жарят лососину, жгут костры и танцуют.

**Лучшие места тусовки.** В Шарлотсвилле немало хороших ресторанов. Среди них «Токийская Роза» («Токуо Rose» с «превосходным суши, которое приводит в восторг даже японских студентов») и «Великий водораздел» («Continental Divide» — «некая эклектичная смесь в юго-западном стиле»).

Студенты любят бывать в байкер-баре «Буддист» («Buddhist») в Билтморе, пивной О'Нила и пабе на Саут-стрит («South Street Brewery», местная пивоварня). Любимым местом является «угол» неподалеку от университетского городка.

## PS

Хотя многим нравится, что школа невелика, некоторые находят в этом отрицательные стороны: «В число недостатков входит то, что не удастся познакомиться с достаточно большим числом людей за время учебы, и то, что сеть выпускников Дардена весьма скромна. Порой мне хотелось, чтобы школа была побольше, и я рад, что администрация решила добавить еще одно отделение».

## Fuqua School of Business — Duke University (Школа бизнеса Фукуа при Университете Дьюка)

<b>Адрес</b>	Towerview Road A-08 Academic Center Durham, NC 27 708-0104 US Tel: +1 (919) 660 7705 Fax: +1 (919) 681 8026 E-mail: admissions-info@fuqua.duke.edu Website: www.fuqua.duke.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 85; прочие — 10
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	332 студента
<b>Число абитуриентов</b>	3555
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	42 395 долларов (28 910 долларов), в том числе оплата медицинской страховки и расходов на ноутбук
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	677; 610—740 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,35
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	81 017 долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 35%; представители этнических групп — 23%; иностранные студенты — 20%

### Почему школа при Университете Дьюка?

В последние годы репутация школы Фукуа растет, и сейчас школа, по общему мнению, находится в ряду лучших в США. В 2000 году, по оценке «Business Week», ее ранг повысился: она поднялась с седьмого места на пятое, хотя в глобальном рейтинге «Financial Times» того же года ее место снизилось на один-два пункта. Школа Фукуа считается одной из самых новаторских. Она с необычным для солидной бизнес-школы энтузиазмом взялась за введение системы электронного обучения, особенно по сокращенной программе без получения степени мастера. Ее учебная программа MBA чутко реагирует на изменения в деловом мире.

Философия школы, ориентированная на сотрудничество и коллективизм, предполагает, что ее студенты должны стать успешными менеджерами, способными продуктивно включиться в работу компании с первого дня после выпуска. Особо подчеркивается важность приобретения должностной квалификации. Немало внимания уделяется развитию персональ-

ной результативности каждого воспитанника. Это находит отражение в так называемом интегративном способе обучения (Integrative Learning Experiences), выходящем за рамки обычной программы и предоставляющем слушателям научные познания в таком объеме и диапазоне, которые позволяют им быстро подстраиваться под новые требования делового мира. Студенты тут же отреагировали в своих высказываниях: «Школа Фукуа ориентирует студентов на работу в малых группах, чтобы они учились с увлечением, получая от этого удовольствие. Если вас привлекает лидерство и командная работа, если вы стремитесь с головой окунуться в жизнь школы, то Фукуа вам придется в самый раз. Если же вы находите захватывающим жесткое и опасное соперничество, то это, возможно, не лучшее место для вас. Никому не понравится в течение двух лет влачить убогое бесцветное существование», — говорит студент.

Другой добавляет: «Я считал и до сих пор считаю, что Фукуа — лучшая из десяти школ в смысле практичности программы и уровня студентов. Здесь легко завязываются хорошие отношения и нет барьеров между студентами и преподавателями. Коллектив в целом отличается открытостью, дружелюбием и очень сильным духом общности».

Третий вспоминает: «Я мечтал учиться в атмосфере сотрудничества самого высокого уровня. Школа Фукуа совпала с моими желаниями. Кроме того, во время первого своего приезда сюда я был поражен впечатлением от студентов и атмосферы школы».

Район Северной Каролины, расположенный между Даремом, Рейли и Чапел-Хиллом, высоко ценится в научном мире, и школа наряду с другими структурами университета очень выигрывает от тесных связей с находящимися здесь научными центрами. Хотя главное здание очень современно и хорошо оборудовано, кампус уютно размещен в лесистом уголке на периферии университетского городка, выстроенного в неоготическом стиле. Оборудование самой бизнес-школы и центра обучения руководителей, пожалуй, лучшее в США. Программа MBA интегративна. Администрация рассматривает менеджмент скорее как прикладную, а не чисто научную дисциплину и всячески способствует развитию программы студенческого обмена.

По словам слушателей, здесь сильны следующие направления — финансы, маркетинг и организация коллективной работы. Растет авторитет кафедры предпринимательства, которую многие считают лицом школы. «Я считаю, что наша школа обладает редкостной способностью концентрироваться на некоей идее или потребности и мгновенно достигать поставленной цели. Возможно, это следствие компактности, которая позволяет администрации, преподавателям и студентам действовать находчиво и расторопно, совершенствуясь на ходу. А может быть, это результат уклона в сторону предпринимательства, которое является не только предметом лекций, но и повседневной практикой», — размышляет студент.

Некоторые хотели бы распространить такой подход на некоммерческий и государственный секторы: «Сейчас я работаю совместно с администрацией школы, помогая ей сосредоточиться на пересечении интересов бизнеса и общества, прежде всего на предпринимательстве в социальной

сфере. Мне бы хотелось, чтобы школа осознала, что настоящими лидерами являются не просто руководители бизнеса, а лидеры общества, активно стремящиеся к достижению гуманитарных целей, заботящиеся о решении экологических и социальных проблем. Школа Фукуа входит в группу лучших бизнес-школ и поэтому не готовит менеджеров среднего ранга. Многие из нас займут влиятельные посты, и такая власть требует понимания своей двойной ответственности, в том числе и перед обществом».

## Поступление

Конкуренция очень жесткая — поступают только 9% абитуриентов (средний балл по GMAT — 677, один из самых высоких в стране).

## Учебная жизнь

Семестры продолжительностью семь недель способствуют интенсивности процесса обучения. Двухгодичная программа начинается с недельного семинара, предназначенного для установления связей между студентами (первое из четырех мероприятий интегративного способа обучения, распределенных по всей учебной программе). Студентов разбивают на секции примерно по 65 человек, хотя значительная часть работы выполняется в небольших группах.

На первом курсе изучают основную часть базовых дисциплин и примерно два факультативных предмета. Учебная программа второго года включает обязательный курс «Люди и процессы как источник конкурентного преимущества», а также множество факультативов. Студентов не заставляют придерживаться какой-либо специализации, и большинство набирают предметы по собственному вкусу. Некоторые основные дисциплины можно пропустить, хотя курс «Индивидуальная эффективность», длящийся весь первый год, является обязательным. Степень присуждается на основании успеваемости по каждому предмету.

В общем, несмотря на укрепляющуюся репутацию школы Фукуа, ее студенты, в отличие от своих коллег в других школах, не гонятся, как одержимые, за высокими отметками. Это согласуется с утверждением, что в основу культуры школы заложено сотрудничество, а не ожесточенная конкуренция. «Отметки не важны», — сказал нам студент.

«Учебная нагрузка не так велика, как можно было ожидать, и сильно зависит от того, что вы желаете получить от своей программы MBA, — говорит его коллега. — Если вам нужно приобрести всестороннее понимание бизнеса, у вас будет туго со временем. Но если вам достаточно знания основных предметов, то ваша жизнь будет не такой безумной. При этом имейте в виду, что учебная нагрузка в первый и второй годы неодинакова. Лично я так построил свою программу, что во всех семестрах я был загружен довольно сильно, но равномерно».

**Лучшие преподаватели.** Студенты говорят, что качество обучения высокое, хотя не выделили особо ни одного из профессоров.

## Внеклассная жизнь

У студентов вне кампуса нет проблем с приличным жильем. Однако центром общественной жизни являются бизнес-школа и университет. Сам по себе город Дарем довольно неинтересен. «Жизнь в Дареме и его окрестностях очень похожа на существование большинства американских колледжей, — рассказывает студент. — Много мелких баров и ресторанчиков, в которых кормят в лучшем случае сносно».

**Праздники.** Праздник в честь Фукуа.

**Лучшие места тусовки.** Обитатель школы Фукуа, любитель вкусно поесть, советует: «Если у вас есть машина, то лучшие места найдете в Чапел-Хилле: это „Вершина холма“ („Top of the Hill“, хороший бар) или „Гараж у Джорджа“ („George’s Garage“, Дарем). Приличные рестораны? Ни одного такого, о котором хотелось бы рассказать домашним. Похоже, у них все силы уходят на оформление интерьера (вы же знаете это общее заблуждение: чем красивее интерьер, тем вкуснее еда). Почти все блюда представляют собой либо жареное мясо (филе и все такое), либо итальянскую кухню. Человеку с изысканным вкусом здесь не разгуляться. В любом случае я бы рекомендовал „Магнолия Гриль“ („Magnolia Grill“, Дарем), „Четыре квадрата“ („Four Square“, Чапел-Хилл) и „Гараж у Джорджа“ (Дарем)».

## PS

Студенты рассказывают об усилении интереса к курсам предпринимательства, создания предприятий и электронной коммерции. «В отличие от Стэнфорда, однако, многие тяготеют к традиционной карьере в консалтинговых, маркетинговых или финансовых компаниях», — рассказывает слушатель.

В общем, студенты школы Фукуа не склонны жаловаться: «Здесь соблюдают свой кодекс чести, а потому жизнь идет сравнительно спокойно. Вы не услышите низкопробных шуточек — такого просто не бывает. Думаю, для этого мы слишком уважаем друг друга».

Но есть и другое мнение: «Довольно многие студенты и преподаватели считают, что количественные методы могут дать ответ на любой вопрос, что все либо черное, либо белое... или, пожалуй, черное и красное, если вы понимаете, что я имею в виду. Я надеялся на более конструктивные дискуссии по неоднозначным спорным проблемам по аналогии с гуманитарными колледжами, где группы студентов обсуждают вопросы, представляющие общий интерес. Не знаю, в чем здесь дело: то ли мы слишком заняты, то ли наши студенты в основном имеют аналитический, а не философский склад ума. Я просто думал, что у нас будут более информативные, вызывающие размышления, возможно, даже острые дискуссии о реальных проблемах нашего мира».

Другой слушатель размышляет о том, что его единственная претензия связана с чрезмерно академичными интересами окружающих его людей, не имеющих делового чутья. Однако, по-видимому, оба критических замечания можно отнести в равной мере к любой из лучших школ бизнеса.

**Haas School of Business —  
University of California at Berkeley  
(Школа бизнеса Хааса  
при Калифорнийском университете  
в Беркли)**

<b>Адрес</b>	440 Student Services Building Berkeley CA 94 720-1902 US Tel: +1 (510) 642 1405 E-mail: mbaadms@haas.berkeley.edu Website: www.haas.berkeley.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 141
<b>Ежегодный прием (2000)</b>	240 студентов
<b>Число абитуриентов (2000)</b>	4162
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	34 676 долларов (20 262 доллара)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	674; 620—730 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,4
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	78 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2000 года)</b>	Женщины — 38%; представители этнических групп — 27%; иностранные студенты — 34%

### Почему школа Хааса?

Расположение, окрестности, возможности... Школа, окруженная с одной стороны холмами Беркли и заливом Сан-Франциско — с другой, выглядит очень привлекательно. Добавьте к этому близость Силиконовой долины — вот вам достаточные основания для того, чтобы провести здесь два года жизни. По крайней мере, так говорят студенты. «Я выбрал школу Хааса из-за ее репутации и расположения в самом центре новой экономики», — признает один из них. «Университет в Беркли известен во всем мире, и с его дипломом у меня будут возможности найти работу в любой стране. Да и рейтинг у школы Хааса постоянно на высоте».

Студенты считают свою школу более приятной, чем Станфорд, расположенный столь же выгодно. Обычно они упоминают царящие в школе «дружелюбие и дух сотрудничества». Из других преимуществ, на которые они часто ссылаются, можно назвать небольшую численность классов (го-

довой прием составляет только 240 человек); программу студенческого обмена с другими бизнес-школами и то, что школа является частью Калифорнийского университета в Беркли. Среди других американских школ она выделяется пестротой студенческого состава.

Школа Хааса с энтузиазмом встретила наступление новой экономики. В ней ежегодно проводится конкурс бизнес-планов. На втором курсе некоторые студенты уже работают в компаниях электронной коммерции. В них же выполняются многие студенческие проекты, что обеспечивает компании дешевой рабочей силой, а студентам дает опыт работы в начинающей фирме. Школа имеет также свой «инкубатор» (фактически даже два), который помогает студентам, предполагающим создать собственный бизнес.

## Поступление

У школы высокий рейтинг, несравненное расположение и огромная популярность. «В анкетах для поступающих меня поразило то, что помимо стандартных вопросов, касающихся карьеры, они нацелены на выяснение личных особенностей абитуриентов, чтобы отсеять людей, недостаточно подходящих. Думаю, именно поэтому в школе Хааса впечатляет число людей с разнообразным личным и профессиональным опытом, — говорит студент. — Мне кажется, что школа пытается привлечь кандидатов, обладающих богатым опытом. Нужно быть разносторонним человеком, интересы которого не ограничиваются пределами профессиональной деятельности».

## Учебная жизнь

Как вы, вероятно, и ожидали, здесь отлично поставлены преподавание предпринимательства и курс «Менеджмент технологий».

**Лучшие преподаватели.** Эндрю Роуз (макроэкономика), Рич Лайонз (международные финансы) и Северин Боренштейн (рынки энергоносителей). Высокую оценку получил предмет «Финансы венчурных предприятий». Студенты недовольны уровнем преподавания организационного поведения: «Я все удивляюсь, что они будут делать, если когда-нибудь им придется уйти из искусственного университетского мирка и применить свои теории в реальном мире бизнеса».

## Внеклассная жизнь

Школу хвалят за полноту информации, предоставляемой новым студентам. Высоко оценивается работа университетского квартирному бюро. Дороговизна — единственный недостаток жизни в районе залива Сан-Франциско. Естественный выход — кооперироваться. Школа предоставляет простую систему поиска в Интернете студентов, готовых разделить жилье с вновь прибывшими.

Школа Хааса всегда была известна высоким уровнем студенческого самоуправления. Это означает, что учащиеся распоряжаются почти всем, что происходит за пределами аудиторий. Некоторые считают местный стиль жизни чрезмерно «молодежным» — слишком много пива и экстравагантных выходов, как в дни университетской юности. «Это слишком отдает колледжем, особенно в первом семестре с его многолюдными вечеринками, барами и прочим, — рассказывает студент. — Для тех, кто чуть старше, или имеет спутников жизни, или жил в Сан-Франциско до поступления в бизнес-школу и у кого есть связи в городе, все это слишком утомительно».

Много разнообразных развлечений. Каждую вторую пятницу в школе проходит музыкальная вечеринка с бесплатной едой и выпивкой. Каждый такой «праздник чревоугодия», посвященный определенной теме, организовывает соответствующий клуб. «Лучше всего европейские и латиноамериканские праздники, — рассказывает один нераскаявшийся выпивоха. — Ни с одной латиноамериканской вечеринки я не ушел, не напившись вдоволь текилы и не натанцевавшись до упаду под ритмы самбы». Если кто-то и после такого праздника томится жаждой, может отправиться в «Бар Недели» («Bar of the Week»).

Возможности для развлечения практически безграничны. В трех с половиной часах езды находится озеро Тахо с отличными горнолыжными трассами. На таком же расстоянии — тихоокеанское побережье, где можно заниматься серфингом.

**Праздники.** Праздник организации «Challenge for Charity» в школе Хааса включает различные мероприятия по сбору средств (в том числе традиционный ковбойский праздник с соответствующими танцами в «Техасском баре» («Texas Cowboy bar»), катание на лыжах на озере Тахо, спортивный уик-энд, аукцион и выступления самодеятельных талантов.

**Лучшие места тусовки.** Если вы еще в состоянии есть и пить, загляните в пивную «Альбатрос» («Albatross») в Беркли, где вас ожидают разные марки пива, бесплатный поп-корн и, самое главное, метание дротиков. Есть и другие бары: «У Генри» («Henry's») на авеню Дюрант, что в паре кварталов от школы; «Юпитер» («Jupiter») на авеню Шаттак, с очаровательным задним двориком, оборудованном обогревателями, где вы можете посидеть зимой; и более трезвое место — кафе «Страта-он-Банкрофт» («Strata on Bancroft») — неисчерпаемый источник кофе и пирожных.

В Беркли можно рекомендовать следующие рестораны: «Тайский домик» («Thai House») — очень умеренные цены (пять-шесть долларов), настоящий камин зимой, обеденная веранда, летом увитая цветами; «Улицы» («Streets») — на Чаннингуэй, всего в десяти минутах ходьбы; «Площадь Хуана» («Juan's Place», угол Карлтона и 9-й стрит) — отличная национальная мексиканская кухня по очень хорошей цене (6—10 долларов), большие порции, бесплатно подают только что испеченные лепешки из кукурузной муки (тортильи) и сальсу; «Пицца Закари» («Zachary's Pizza») — изумительно богатая пицца, два ресторана в Беркли, один в Солано и один в Колледже.

## **PS**

Центр трудоустройства школы Хааса организует множество информационных семинаров, презентации компаний, встречи по интересам и многое другое. В организации презентаций в кампусе, в найме студентов и проведении ярмарки вакансий участвуют высокотехнологичные фирмы и интернет-компании, находящиеся на разных этапах жизненного цикла (начинающие, готовящиеся к первому публичному предложению акций и уже выпустившие свои акции в свет).

## Harvard Business School (Гарвардская школа бизнеса)

<b>Адрес</b>	Soldiers Field Boston MA 02 163 US Tel: +1 (617) 495 6127 E-mail: admissions@hbs.edu Website: www.hbs.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 200
<b>Ежегодный прием (2000)</b>	897 студентов
<b>Число абитуриентов (2001)</b>	8467 (поступило 10,6%)
<b>Средний возраст</b>	26 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год, сентябрьский набор)</b>	Для одного — 49 400 долларов (27 250 долларов); для семейного 56 200 долларов (27 250 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	690; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — 3,5
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	90 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 31% представители этнических групп — 18%; иностранные студенты — 35%
<b>Примечание</b>	Январский поток предполагается закрыть

### Почему Гарвард?

Гарвардская школа бизнеса, как и прежде, лучшая в своей области. Точка. Это выражается в силе учебной программы MBA. Сеть выпускников Гарварда не имеет равных в мире. Пусть Уортонская школа занимает первую строчку в рейтинге «Business Week», пусть даже ее учебная программа в целом лучше, но образцом все равно остается Гарвард. Это очень крупное учебное заведение — ежегодный набор слушателей программы MBA почти 900 человек. Временами, особенно в начале 1990-х годов, руководство школы с запозданием реагировало на изменения рынка, но она до сих пор является самым впечатляющим сооружением в ландшафте MBA. Под руководством Кима Кларка, своего нынешнего декана, школа переродилась, приветствуя приход новых технологий и новых идей.

Школа была основана в 1908 году. Ее первые выпускники получили степень мастера менеджмента уже в 1910 году. Хотя другие — прежде всего школа Така при Дартмутском колледже — утверждают, что у них дей-

ствовали программы обучения в области менеджмента еще до этой даты, Гарвард первым ввел требование наличия у абитуриентов университетского диплома.

От других возникавших в то время в Америке бизнес-школ ее отличала марка Гарварда. Сочетание репутации Гарвардского университета, входящего в Лигу Айви, с серьезным подходом к новой учебной дисциплине — менеджменту, принятым в новой школе, ее способностью привлекать к преподаванию лучших профессоров (некоторые пришли с других факультетов университета) с самого начала обеспечили школе исключительное место среди ей подобных. Традиция опираться на лучших в своей области специалистов сохраняется и сегодня. В штате Гарварда состоят декан Ким Кларк, профессора Линда Хилл, Розабет Мосс Кантер, Роберт Каплан, Джон Коттер и Майкл Портер. Гари Хамел занимает положение приглашенного лектора.

Многих привлекает прежде всего имя школы. «Когда я приступил к выбору программы, было изначально ясно, что главной силой Гарварда являются его имя и влияние сети выпускников, — объяснил нам один студент. — Лишь немногие учебные заведения вызывают столь же безусловное и немедленное доверие, как Гарвард. Вторым пунктом оказался метод обучения. Мне нравится ситуационный анализ. Лекции очень скучны, а активное обсуждение проблемы — именно то, что нужно, чтобы не рассеивалось внимание. Теперь, став слушателем программы МВА, я еще больше уверяюсь в правильности своего выбора. Конечно, время от времени дискуссии выливаются в поверхностное обсуждение, но по большей части общение с коллегами дает мне столько же, сколько и общение с профессорами. Это на самом деле уникальный метод обучения. Когда я приехал в Гарвард с ознакомительным визитом, именно этот метод произвел на меня самое сильное впечатление. Я был потрясен, слушая горячие споры между студентами, тем, как энергично ведут и направляют их преподаватели. Я тогда посетил несколько школ, но впечатление, произведенное Гарвардом, оказалось для меня решающим».

Школа бизнеса расположена в самом городе на берегу Чарлз-Ривер напротив Гарвардского университета. Довольно большой кампус застроен современными и старомодными, традиционными для университетской архитектуры зданиями (повсюду множество зеленых дверей). В Гарварде старое и новое с известной неловкостью уживаются друг с другом. К ее чести и несмотря на имидж традиционализма, неотделимый от Лиги Айви, школа продемонстрировала готовность считаться с изменениями, и прежде всего с возникновением новой экономики. В 1996 году, например, были введены конкурсы бизнес-планов, многие из которых связаны с электронной коммерцией, а конкурсная комиссия состоит из венчурных капиталистов, предпринимателей и консультантов по проблемам бизнеса. Победитель получает право на услуги юриста и бухгалтера на сумму 20 тысяч долларов, а также деньги для начальных расходов по созданию компании.

Как уже отмечалось, успеху Гарварда в немалой степени способствовало удачное управление собственным имиджем. Кроме того, на руководстве школы лежит обязанность неустанно поддерживать эффективность сети выпускников. Учебные программы МВА, обновленные в последние годы,

поддерживаются на самом высоком или близком к нему уровне. Несмотря на некоторые опасения, что метод ситуационного анализа вырабатывает поверхностный и неадекватный подход к ведению бизнеса, он остается одним из основных блоков программ МВА, используемых бизнес-школами всего мира. Гарвард еще в 1924 году выбрал ситуационный анализ как основной метод обучения.

В Гарварде студенты ежегодно продолжают проводить анализ около 600 «кейсов», причем с недавнего времени для этой цели стали применять компьютеры. Компьютеризация ситуационного анализа началась с 1996 года, и сегодня школа может похвастаться тем, что учебный курс МВА стал практически «бесбумажным». При этом все большее число интернет-«кейсов» включают видеоматериалы и связи в режиме реального времени с другими информационными сайтами.

## Поступление

Критерии отбора студентов, как и приличествует господствующей школе мира, достаточно высоки. Но немалый набор (примерно 900 студентов ежегодно) и средний балл по GMAT, равный 690, означают, что поступить сюда проще, чем в Станфорд или некоторые другие школы бизнеса. Примерно 12% абитуриентов зачисляются на учебу.

Чуть-чуть щегольнуть знакомством с известными людьми не помешает, но только в том случае, если они действительно вам знакомы. Один студент советует: «Заручитесь рекомендациями людей, которые хорошо вас знают и могут не понаслышке охарактеризовать ваши склонности и потенциал. Для меня лично качество рекомендации было намного важнее, чем титул подписывающего».

Возникает впечатление, что некоторым даже нравится этот процесс. «На подачу документов требуется немало времени, но мне даже понравилось, как это организовано в Гарварде, — искренне рассказал нам удачливый абитуриент. — Вопросы попались непростые, и мне пришлось использовать весь свой опыт. Собеседование было откровенным, вопросы — интересными и порой провокационными. Я никуда не подавал документы, кроме Гарварда, так что не могу делать сравнения».

## Учебная жизнь

В середине 1990-х годов Гарвардская школа ввела второй учебный поток, который начинает занятия в январе. Однако с мая 2000 года по зрелом размышлении решено объединить сентябрьский и январский потоки. С 2001 года все студенты МВА начинают занятия в сентябре.

Учебная программа Гарвардской школы, которая за последние годы несколько раз подвергалась обновлению, состоит из двух семестров обязательных курсов и двух семестров факультативов. Слушателей разбивают на классы численностью примерно по 80 человек, и все обязательные дисциплины они осваивают в этих классах. Студенты сами выбирают себе

небольшие учебные группы, но состав команд для работы над проектами определяет школа.

«Самое тяжелое время — начало первого года, — говорит студент. — Особенно трудно начать, потому что, кроме профессоров, некому подсказать, как правильно организовать учебу. А они утверждают, что на каждый „кейс“ из ситуационного анализа нужно тратить два-три часа при ежедневных заданиях по три „кейса“. Это совершенно немыслимая нагрузка. Но стоит освоить правильный подход, и жизнь делается более сносной. Ключ к успеху — прочитывать ровно столько, чтобы понять, о чем речь, и потом суметь сказать что-нибудь разумное об этом на семинаре. Когда вы наберетесь опыта с ситуационным анализом — поймете, что там важно, а что можно пропустить, — эта работа перестанет вас мучить».

Гарвард создал себе прочную репутацию школы, стимулирующей соперничество между учащимися. Некоторые считают это преувеличением. «До поступления меня слегка беспокоили слухи о жесткости и даже заносчивости здешних студентов, занятых только борьбой за первенство. Но ничего такого в действительности я не обнаружил. На самом деле на первом году меня просто изумила готовность однокурсников помогать друг другу в тех областях, где они сильны. Конкуренция, безусловно, обостряется на втором курсе, когда проходит конкурс бизнес-планов и начинается борьба за рабочие места, но это имеет скорее поверхностный безобидный характер. Не было ни одного случая, когда бы студенты вредили друг другу».

Как и в других школах, второкурсники жалуются на «лотерею», из-за которой они не могут записаться на облюбованные предметы. «Труднее всего попасть на лекции наиболее популярных профессоров, — объясняет гарвардец. — Обычно тебе достаются намеченные тобой первые два предмета, затем приходится заполнять программу снова. Иными словами, ты составляешь список из 20 важных для тебя дисциплин. В результате „лотереи“ может получиться так, что ты будешь включен в предметы № 1, № 2, № 5, № 7 из списка и так далее. Так что многое из желаемого удастся получить, но не всегда верхние пять позиций, понятно?»

Общая оценка составляется на основе успеваемости по каждому предмету.

**Лучшие преподаватели.** Высокие оценки получили Том Эзиенманн (управление рынком) и Андре Перолд (менеджмент инвестиций). Назывались также имена Дона Салла и эксперта по брэндам Дейвида Арнолда.

## Внеклассная жизнь

Примерно половина первокурсников использует преимущества жизни в кампусе. До делового центра Бостона можно за несколько минут добраться на автомобиле. Размер школы, близость Гарвардского университета и Массачусетского технологического института превращают Кембридж в очень оживленный студенческий город. Здесь всегда есть чем заняться.

«Если вы уже поняли свои задачи, то осталось самое трудное — распределить время между работой и другими интересными занятиями. Пре-

зентации компаний, выступления генеральных директоров, политические дебаты в школе Кеннеди и тому подобное — вокруг всегда происходит что-то необычайно интересное. Вам нужно только правильно выбрать».

**Лучшие места тусовки.** Рестораны: «Парк номер 9» («Number 9 Park», европейская кухня), «Мистраль» («Mistral», европейская кухня), «Оливки» («Olives», итальянская кухня), «Восточный Гриль» («East Coast Grill», морепродукты). «Везде превосходная кухня и потрясающая атмосфера, — советует гурман из Гарварда. — „Урожай“ („Harvest“) — это еще один ресторан в Кембридже (единственный приличный ресторан на Гарвард-сквер). В Норт-Энде расположен лучший итальянский ресторан, где можно пообедать, а потом немного пройти по улице, чтобы отведать кофе с пирожными. Очень хорошо кормят в „Джаккомо“ („Giacomo’s“, заказы на столики не принимаются), в „Юно“ („Euno“) и „Ассияго“ („Assiago“). Непременно зарезервируйте места. С парковкой — кошмарная история. „Настоящая морская еда“ („Legal Seafood“) — отличный ресторан с морепродуктами — лучший в Бостоне, хотя атмосфера там царит заурядная. „Чанг Шоа“ („Chang Shoa“) на авеню Массачусетс в Кембридже — лучший китайский ресторан в округе, в том числе даже в Чайна-тауне. „Танджур“ („Tanjore“) на Гарвард-Сквер — хороший индийский ресторан. Кафе „Клермонт“ („Claremont“) идеально для „бранча“\*. Хорошо кормят и в кафе „Армани“ („Armani“), хотя обслуживание там ужасное».

Бары: студенты рекомендуют «„Софию“ („Sofia’s“) — это прежде всего латиноамериканские танцы. Очень занятное место. По уик-эндам длинные очереди. Конечно, не так здорово, как в Нью-Йорке, но и неплохо — перед входом есть зона, где можно без проблем получить выпивку, а за ней площадка для танцев. „Графтон-стрит“ („Grafton Street“) — в этом баре ошиваются главным образом гарвардцы. Он рядом с Кембриджским кампусом, и это лучший бар в Кембридже. Там очень прилично кормят по вечерам».

**Праздники.** Поездка на прогулочных катерах весной и бал Присциллы зимой.

## PS

Не все верят обещанию Гарвардской школы, что она готовит лучших лидеров бизнеса. Мы уже отмечали, что у некоторых есть претензии к программе. Для одних Гарвард олицетворяет все скверное, что только есть в бизнес-школах. Питер Дракер высказался так: «На мой взгляд, Гарвард наихудшим образом соединил надменность германских ученых с дурными замашками американской теологической школы».

Еще определеннее высказался Роберт Таунсенд, покойный руководитель корпорации Avis и автор книги «Up the Organization» («Карьерный рост»). «Не нанимайте выпускников Гарвардской школы бизнеса, — предостере-

\* Поздний завтрак или ранний обед. — *Примеч. переводчика.*

гает он. — Этим элитным специалистам, на мой вкус, недостает качеств, принципиально важных для успеха: скромности, уважения к работающим на передней линии, глубокого понимания природы бизнеса и людей, получающих радость от самой работы, уважения к нижестоящим, смелости, прилежания, верности, рассудительности, справедливости, честности в условиях сильного давления».

Но критики в меньшинстве. Если у Гарварда и есть ахиллесова пята, то это интеллектуальная заносчивость. До сих пор это высокомерие было оправдано адекватностью реальности и даже ярким новаторством программы МВА. Но с обострением конкуренции школе придется либо двигаться расторопнее, либо уступить место более динамичным учебным заведениям.

## IESE

<b>Адрес</b>	Avenida Pearson 21 08030 Barcelona Spain Tel: +34 (93) 253 4229 E-mail: mbainfo@iese.edu Website: www.iese.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 75; прочие — 35
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	220 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	1300
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	17 129 евро
<b>Средний балл по GMAT (1998)</b>	620
<b>Среднее начальное жалование (1998)</b>	11,7 миллиона песет
<b>Состав студентов</b>	Европейцы — 65%; североамериканцы — 10%; другие американцы — 15%; азиаты — 2%; женщины — 21%

### Почему IESE?

Со своим главным студенческим городком, расположенным в Барселоне, IESE является лучшей школой бизнеса в Испании и входит в первую десятку бизнес-школ Европы. Основанная в 1958 году, она с самого начала приняла гарвардский метод ситуационного анализа и стала проводником этого метода в стране. Это первое испанское учебное заведение, распространившее методологию группового обучения и ситуационного анализа на сферу образования вообще и подготовку менеджеров в частности. Школа стремится сделать сознание своих учащихся более восприимчивым, отказавшись от метода пассивного обучения, более характерного для университетов, а может быть, и вообще для латинско-европейского подхода к образованию. «Мы хотим развить в людях дух критического исследования», — говорят руководители программы MBA. Они уверены, что гарвардский метод обеспечивает основательность и стабильность. Свой первый курс MBA на испанском языке IESE начала в 1964 году.

Всего пять лет назад IESE, по ее собственному признанию, заметно отставала от своего крупнейшего конкурента — Лондонской школы бизнеса. Но ситуация переменялась. Сегодня школа IESE находится, по ее мнению, на одном уровне с Лондонской и лучшими американскими школами бизнеса. В прошлом любой выпускник, заглянувший проведать свой старый кампус, встречал все тех же старых профессоров и видел все те же старые здания.

Но сегодня такой посетитель после бесед со слушателями программы MBA быстро убедился бы, что его школа радикально изменилась.

К управлению школой привлечены профессиональные менеджеры. А прежде ею руководили профессора. Сегодня именно менеджеры (бывшие выпускники, накопившие опыт работы в транснациональных корпорациях) решают большинство повседневных проблем. Если раньше школа в целом была преимущественно испанской по своему составу, сегодня она стала более интернациональной. В преподавании различных дисциплин усиливается взаимосвязь, добавляются все новые курсы по электронной коммерции и информационным технологиям. Особое значение придается менеджменту в новой экономике и социальной ответственности корпораций.

Такие изменения не происходят сами собой, и школа пошла на них только под давлением компаний. Пять лет назад многие фирмы заявили, что выпускники IESE не обладают надлежащей подготовкой. Пришлось приложить немало энергии и денег, чтобы сделать школу более интернациональной и одновременно обеспечить трудоустройство выпускников по всему миру. Была нанята и подготовлена новая команда администраторов, разработан и реализован план маркетинга. Процесс реформ, начатый в 1994 году сразу после экономического спада, растянулся на четыре года, и только потом школа смогла в полном объеме воспользоваться плодами изменений. Компании — преимущественно транснациональные — принимают на работу большее число выпускников IESE, которых используют главным образом в международных проектах.

В школе усилилась ориентация на интернационализм. В 1994 году испанцы составляли 65% студентов программы MBA. К 1999 году их доля снизилась до 40%. В 1994 году среди ее учащихся были граждане 20 стран, а сегодня — уже около 45, и они представляют все важные регионы мира. Средний возраст студентов вырос с 25 до 27 лет, а средняя продолжительность трудового стажа до поступления — с года до трех лет.

Школа имеет сильную международную репутацию в странах Восточной и Центральной Европы и в Латинской Америке, которая считается вторым растущим и перспективным регионом после Азии. Латинская Америка, говорят в школе, обладает большим потенциалом (350 миллионов жителей), довольно высоким уровнем политической стабильности. И компании понимают это. Испания интегрирована в европейскую экономику, но при этом имеет традиционно сильные связи с Южной Америкой, с которой ее соединяют тесные культурные узы. А это означает, что студентам выгодно вести ситуационный анализ на латиноамериканском материале, изучать соответствующие факультативные курсы и участвовать в программах студенческого обмена. Вторая по численности (после Испании) группа выпускников IESE работает в Чили, третья — в Мексике.

## Поступление

В последние годы приемная комиссия перешла к более активной политике. Прежде она занималась только обработкой заявлений, сегодня энергично ищет подходящих студентов. Теперь в приемной комиссии работают

на постоянной основе четыре менеджера и штат из семи человек, причем двое менеджеров и шесть человек штата не являются испанцами. Средний балл поступивших по тесту GMAT вырос до 641, то есть рост составил пятьдесят пунктов за четыре года. Прежде беглое владение английским языком было необязательным, сегодня поступающие должны иметь 580—600 баллов по тесту TOEFL.

IESE принадлежит Opus Dei («Дело Божие») — католическому движению, возникшему в XX веке, которое несет ответственность за общую миссию школы. Однако непосредственное управление школой осуществляет светская администрация. Миссия IESE имеет гуманистическую направленность, а не только денежные интересы. Эта философия переплетается с содержанием разных предметов учебного курса, но, как утверждает школа, не является ее идеологической доктриной. IESE не просто готовит менеджеров высшего звена, но прививает им католические принципы уважения к достоинству человека:

- личной свободы;
- участия;
- солидарности;
- персонального развития.

Пребывание под крылом церкви, как подчеркивает школа, не влияет на процесс набора студентов. В учебной программе священник ведет восьмидневный курс этики (факультативный), а в третьем семестре курс антропологии (также факультативный), но это все. Говорит профессор школы (не член Opus Dei): «Влияние церкви проявляется в гуманистичности подхода сотрудников. Между нами никогда не бывает враждебных стычек».

Студенты почти единодушно признают, что церковь не вмешивается в учебную программу MBA.

## Учебная жизнь

Международная программа MBA выделилась в 1980-х годах. Сегодня для достижения большей гибкости ее перестраивают: 15 обязательных базовых курсов первого года обучения превратились к 2000 году в 18. Число мало-значительных курсов сокращено с 30 до 22. Они будут состоять из 18 полных курсов, включающих, однако, большее число учебных тем, часть которых будет приносить по пол-очка\*. За счет минимального уменьшения числа занятий за год с 450 до 400 возникла возможность расширить обязательную программу. Дисциплины, всегда прежде бывшие факультативными — ведение переговоров, модернизация и освоение новой продукции,

---

\* Half-credit, половина кредита: за прослушивание учебного курса начисляется очко (кредит), иногда несколько. На каждом году обучения студент обязан набрать такое число дисциплин, чтобы сумма очков была не ниже определенного значения. — *Примеч. переводчика.*

менеджмент систем связи, управление служебным продвижением, — введены в перечень базовых и с 2001 года становятся обязательными. Недавно в школе появилась кафедра этики.

### **Внеклассная жизнь**

В IESE нет общежитий, поскольку школа предпочитает, чтобы ее студенты жили в Барселоне. «Мы хотим, чтобы наши воспитанники познакомились с повседневной жизнью испанцев, окунулись в нашу культуру. А значит, они должны жить там, где и все остальные. Программа MBA сама по себе является мощным фактором изоляции, и мы не хотим ее усугублять». Студенты арендуют жилье в Барселоне, и обычно не рядом с кампусом, а в центре города, в 20 минутах езды. Барселона — не гигантский мегаполис вроде Парижа или Лондона, а потому с транспортом никаких проблем. Найти жилье несложно. Квартирное бюро школы предоставляет желающим список сдаваемых помещений с указанием цен и условий.

Сегодня 25% учащихся IESE участвуют в программах студенческого обмена, и ровно такое же число студентов прибывает на учебу из Латинской Америки. Школа хочет сохранить этот показатель, считая себя мостом между Европой и США, а также важными воротами в Латинскую Америку. Там у нее богатые связи с местными бизнес-школами и большая колония собственных выпускников. Кроме того, в 1998/1999 учебном году начал работать принадлежащий школе центр CELA (Center for Enterprise for Latin America, Центр предпринимательства для Латинской Америки), который ведет исследование практики бизнеса в этом регионе, описывает лучшие достижения и поставяет материалы для ситуационного анализа.

**Лучшие места тусовки.** Барселона — этим все сказано.

### **PS**

Пять лет назад выпускники IESE пользовались хорошим спросом у агентов по найму испанских компаний. Сегодня школа переориентировалась на потребности крупных транснациональных корпораций, которым требуются более зрелые менеджеры, имеющие опыт работы в разных странах. Все больше компаний присылают в кампус своих представителей, и больше студентов уезжают работать в другие страны. Школа была сильна в подготовке менеджеров для национального рынка, а теперь ее сила в подготовке менеджеров высшего звена для мирового рынка — перемена, существенная как для IESE, так и для программы MBA.

Администрация осуществляет амбициозную программу расширения, в результате которой к концу 2000 года площадь помещений ее второго мадридского кампуса удвоилась. Кроме того, куплены земля и новое здание рядом с нынешним помещением в Барселоне. В 2002 году сюда переместилась программа подготовки руководящих кадров, освободив место для программы MBA.

Целью программы расширения является вхождение в десятку лучших бизнес-школ мира. IESE осуществляет программы студенческого обмена с лучшими учебными заведениями мира, включая школы Така, Колумбийскую, Келлогга, Чикагскую, Лондонскую, Уортонскую, Дьюка и несколько в Латинской Америке. Недавно заключены соглашения об обмене студентами с Дарденской школой, школой Калифорнийского университета и школой Массачусетского технологического института (у последней такие соглашения есть только с Лондонской школой бизнеса и IESE).

Для учащихся, не владеющих бегло испанским языком, организована летняя месячная подготовительная программа, рассчитанная на 125 часов обучения (по четыре-пять академических часов в день), плюс посещение компаний и презентаций, проводимых на испанском. Все это делается для того, чтобы оперативно познакомить людей с иберийской средой. Когда начнутся занятия по программе MBA, у них будет возможность продолжить изучение испанского по одному часу в день с понедельника по пятницу.

## International Institute for Management Development, IMD (Международный институт развития менеджмента)

<b>Адрес</b>	Ch. De Bellerive 23 PO Box 915 CH-1001 Lausanne Switzerland Tel: +41 21/618 02 98 Fax: +41 21/618 06 15 E-mail: mbainfo@imd.ch Website: www.imd.ch
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 47
<b>Ежегодный прием (2000)</b>	85 студентов
<b>Средний возраст</b>	31 год
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	41 тысяча швейцарских франков
<b>Средний балл по GMAT (2000)</b>	650; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — нет данных
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	91 тысяча долларов
<b>Состав студентов</b>	Женщины — 20%; представители этнических групп — нет данных; иностранцы студенты — нет данных
<b>Примечание</b>	Одногодичный курс обучения. Очень высокий процент студентов из других стран: в 2000 году 85 принятых студентов прибыли из 38 стран. Соотношение «преподаватели : студенты» = 1 : 2

### Почему IMD?

IMD — это маленькая европейская школа с очень хорошей репутацией, которая считается одной из трех лучших бизнес-школ Европы наравне с Лондонской и INSEAD. При ежегодном наборе на учебу всего 85 человек администрации удается сочетать многонациональный состав с атмосферой удивительной духовной близости и дружелюбия. Подготовка мастеров делового администрирования не является главным направлением деятельности школы, которая занимается прежде всего обучением руководящих кадров корпораций. В отличие от соперничающей с ней школы INSEAD, IMD не вынашивает планов расширения программы MBA, веря в то, что малое и в самом деле прекрасно. Это одногодичная программа обучения.

Школа уютно расположена в небольшом швейцарском городке Лозанна на берегу идилического Женевского озера. Подобно другим ведущим европейским школам, IMD является действительно международным учебным заведением, в котором ни одна национальная группа студентов не имеет доминирующего положения. Набор 2000 года состоял из представителей 38 стран, и школа располагает отличными связями с ведущими европейскими транснациональными корпорациями. Преподавателей приглашают из разных стран мира, поэтому их состав также интернационален. До Женевы легко добраться на поезде или автомобиле. Швейцарские железные дороги славятся своей пунктуальностью.

Школа традиционно привлекает довольно зрелых людей: средний возраст при поступлении — 31 год. Один из них говорит: «Мне было 33, когда я решил, что бизнес-школа — мой следующий жизненный этап. Я уже не юнец, и мне нужно было соответствующее учебное заведение. Я американец, но у нас в США средний возраст студентов в большинстве школ — 28 лет. А в некоторых, скажем, в школе Келлогга, и того меньше. Меня не интересовала программа MBA для руководителей. Казалось, что по времени и по деньгам я еще смогу выдержать полную программу обучения, хотя моими сокурсниками на программе для руководителей были бы более зрелые люди. Школа IMD привлекла меня еще и одногодичным курсом обучения — не хотелось надолго бросать работу».

## Поступление

В IMD поступить трудно, хотя средний балл по GMAT составляет 650, что немного ниже, чем в Лондонской школе бизнеса или в INSEAD. Администрация утверждает, что 80% получивших предложение учиться в IMD принимают его. Это означает, что, имея всего 85 мест, школа может быть очень разборчива — ежегодно нужно разослать приглашения всего 105 кандидатам. Для поступления обязательен трудовой стаж не менее трех лет. Абитуриентам приходится дважды представляться приемной комиссии: один раз подготовившись, и еще раз экспромтом.

«Если вы хотите учиться по программе MBA, чтобы на год-другой устроить себе каникулы, то IMD не самое подходящее место для вас. Так что, прежде чем приступить к написанию эссе, разберитесь в собственных целях и намерениях. IMD, как и любая другая бизнес-школа, хочет готовить будущих лидеров бизнеса, поэтому в эссе расскажите о своем опыте лидерства, планах и намерениях», — советует студент.

## Учебная жизнь

Обучение, длящееся 11 месяцев, очень интенсивно и предполагает высокий уровень личной дисциплины и самоконтроля. Студенты ежедневно работают в аудиториях по четыре с половиной часа, а еще семь часов проводят в своих учебных группах. Система оценки успеваемости очень жесткая и основана на рейтинге показателей.

Программа разделена на восемь модулей, каждый из которых длится от четырех до шести недель. Кульминацией является выполнение группового проекта, предполагающего использование всех полученных знаний. По окончании каждого модуля состав учебных групп меняется. В течение первого модуля, нацеленного на развитие личности, студенты проводят неделю в Швейцарских Альпах — этот опыт известен как Неделя с командой мечты (Dream Team Week). Идея обучения в IMD состоит в активном участии и командной работе, а не школярстве как таковом. Во время шестого—восьмого модулей студенческие группы работают над международными консалтинговыми проектами, решая реальные проблемы реальных компаний.

«Учебная нагрузка, особенно вначале, очень велика. Это должен понимать каждый, кто мечтает присоединиться к IMD. Первые четыре месяца типичный учебный день длится с шести утра до полуночи, да и то не всегда удается прочитать все анализируемые „кейсы“. Чтобы справиться, нужно расставить приоритеты. Подумайте, какие курсы для вас особенно важны. Если это маркетинг, вот и занимайтесь анализом маркетинговых ситуаций, а на все, что связано с бухгалтером или производством, тратьте минимум времени и сил. Если вас интересуют финансы, то основное время уделяйте анализу финансовых „кейсов“. Первые несколько месяцев посвящаются обычно выбору приоритетов».

Степень мастера делового администрирования присуждается по итогам личного участия, вклада в общий результат учебной группы и достижений в ходе работы над международным консалтинговым проектом.

**Лучшие преподаватели.** Одобрение заслужил Лейф Сьоболм (курс бухгалтерского учета в модуле 1).

## Внеклассная жизнь

У школы нет общежитий, но это вполне устраивает довольно зрелых по возрасту студентов. Лозанна — небольшой город\*, так что они все равно часто общаются между собой.

«Хуже всего то, что нет возможности побыть одному, — говорит слушатель. — Очень привлекает компактность школы — в потоке только 84 человека, и здесь представлено больше национальностей, чем в любой другой школе (европейской или американской). Но самое приятное то, что, занимаясь по 18 с лишним часов в день в такой международной группе, одновременно знакомишься с разными культурными традициями».

**Лучшие места тусовки.** Выпить после напряженного дня и полюбоваться великолепным видом Альп и озера можно на открытой веранде на крыше кафе «MGM». Совсем поздним вечером многие отправляются в «Голубую ящерицу» («Bleu Lezard») в центре города. «В ресторане хорошо кормят, а в подвале дискотека», — восторгается студент.

---

\* 115 тысяч жителей в 1996 году. — *Примеч. переводчика.*

**PS**

Довольно необычно то, что в кампусе студенты свободно общаются с практикующими менеджерами, обучающимися по программе MBA для руководителей высшего звена. Наем на работу в IMD ведут представители крупнейших мировых корпораций, в том числе Nestlé, Unilever, Johnson & Johnson.

## INSEAD

<b>Адрес</b>	Boulevard de Constance 77305 Fontainebleau Cedex France Tel: +33 (1) 60 724005 Fax: +33 (1) 60 745530 E-mail: mbainfo@insead.fr Website: www.insead.mba
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 124
<b>Ежегодный прием (1999)</b>	292 студента (сентябрь 1999 года) 334 студента (январь 2000 года)
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	28,7 года
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	27 900 евро
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	685; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — нет данных
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	82 тысячи долларов
<b>Состав студентов</b>	Женщины — 20%; неграждане США — 89%; иностранцы студенты — нет данных
<b>Примечание</b>	Одногодичный курс обучения. Один поток начинает учебу в сентябре, другой — в январе. Имеет отделение в Сингапуре

### Почему INSEAD?

Пройдя через главный вход самой знаменитой бизнес-школы Европы, вы оказываетесь перед кольцом свернутых национальных флагов. Поднявшись по лестнице, вы попадаете в длинный коридор, балконом идущий вдоль ряда изолированных учебных кабинетов. Двигаясь дальше по коридору, вы дойдете до лекционной аудитории В, где профессор Анил Габа читает курс прикладной статистики. Студенты роются в карманах в поисках мелочи, потому что Габа проводит спонтанный эксперимент для демонстрации чудес центральной предельной теоремы. Он оглашает имена каждого шестого студента, и это звучит как переключки стран и континентов — Экоу, Маха, Филипе, Гаруми, Леменг, Себастьян, Патрис, Массимо. Именно тут вы начинаете понимать, что эта устроенная амфитеатром аудитория могла бы находиться в любом городе мира. На страну пребывания указывает только мелочь, звенящая в карманах студентов, — французские франки.

Внутри школа INSEAD (Европейский институт делового администрирования) слегка напоминает административное здание — наследие архитектурного стиля 1960-х годов. Она создает ощущение приземленного

реализма, уверенности в своем положении. У нее действительно надежное положение. Если спросить студентов и преподавателей любой бизнес-школы о ее главном конкурентном преимуществе, вы обычно услышите в ответ рекламные банальности. Учащиеся INSEAD мгновенно парируют: «Главное наше достоинство — разнообразие. В аудиториях нет доминирующей культуры, все равны, — говорит бывший декан Антонио Борджес. — С каждым годом все больше американцев подают заявления о приеме в школу. Честно говоря, это нас тревожит. Возник очень мощный англосаксонский уклон. Все обучение и общение происходят на английском языке, и есть опасность, что англосаксы „захватят“ школу. У нас нет национальных квот, поэтому единственное спасение — стимулировать приток абитуриентов из других стран мира».

Выйдя за пределы университетского городка, вы оказываетесь в одном из самых замечательных мест Европы — в лесу Фонтенбло с его поразительными замками, в 65 км от Парижа. Некогда это был охотничий заказник французских королей. Со времен средневековья каждый из них имел здесь загородную резиденцию. В этих местах любой таксист превращается в заправского экскурсовода, неременный долг которого — снабдить вас хотя бы краткой исторической справкой.

Вероятно, это парадоксально, но институт, расположенный в таком культурно и исторически уникальном месте, с поразительным энтузиазмом провозглашает свою внациональность. И это не пустые слова, как в случае многих других бизнес-школ. Для INSEAD интернационализм — это образ жизни. Из более чем 620 студентов, занимающихся по программе MBA, 16% прибыли из Северной Америки (10% из США). Самая представительная группа — англичане, что и неудивительно, поскольку Лондон в 45 минутах полета; французов — 11%. Сравните с составом студентов Гарварда, где американцы составляют 65%, или Уортона — 62% американцев.

«Мы не делим студентов на своих и иностранцев. По-настоящему международная бизнес-школа должна отличаться богатым культурным многообразием. Это создает условия для интенсивного обмена, который невозможен, когда 70% слушателей принадлежат к одной культуре», — говорит Ландис Габель, заместитель декана по программе MBA. Культурная пестрота характерна и для преподавательского состава школы: здесь преподают представители 24 стран.

Все студенты подчеркивают преимущества культурного многообразия. «Можно пойти в американскую школу и много узнать о странах Европы, но это то же самое, что пойти в INSEAD, чтобы познакомиться с Техасом», — говорит студент из США, заметивший, что «американцы, прибывающие сюда, — избранные». Этот 30-летний молодой человек прилетел сюда с дипломом Джорджтаунского университета и юридическим дипломом Мичиганского университета. Как и остальные студенты INSEAD, он свободно владеет иностранным языком (в его случае это китайский), а за время обучения освоит еще один. В школе шутят, что главное языковое требование — не пускать больше американцев. (Французские цены тоже слегка отпугивают: «Я перевез сюда из Лос-Анджелеса жену и кота, но все никак не привыкну, что за галлон бензина нужно выкладывать по пять долларов», — размышляет американец.)

## Поступление

Критерии высоки. Средний балл по GMAT — 690, что, согласно Ландису Габелю, не очень хорошо знающему американские школы, уступает только Станфорду. Но если учесть, что для 70% студентов английский не является родным языком, это очень внушительный балл. Почти все предметы преподаются на английском, но принимают в школу только со свободным знанием еще одного языка.

«Похоже, что, в отличие от американских школ, их больше интересуют иностранцы и „интересные“ люди, чем сверхуспешные. Если у вас смешанная кровь, указывайте самый экзотический ее компонент при подаче документов, — советует американский студент. — А когда вас примут, расслабьтесь, и пусть вас ничто не тревожит».

## Учебная жизнь

Для INSEAD главное — это многообразие. Студенты работают в группах по пять-шесть человек, подбираемых так, чтобы достичь максимального разнообразия и напряжения. Группы совместно анализируют «кейсы», составляют доклады и презентации. «Вас заталкивают в группы, подобранные так, чтобы максимизировать потенциал конфликта, — говорит один учащийся. — В моем случае они попали в точку. У нас мужчины из Америки, Италии, Мексики и женщина из России. Это любопытное сочетание, но мы обязаны поладить и сделать дело. Перейти в другую группу нельзя. В INSEAD сам процесс обучения очень познавателен».

И это самое ценное для компаний. Корпорация Ford, например, уже много лет набирает на работу выпускников лучших европейских бизнес-школ. «Об INSEAD знают компании, действительно связанные с мировым рынком, но в целом в Америке школа неизвестна, — говорит Джеффри Морган, главный менеджер корпорации Ford, отвечающий за глобальный маркетинг. — Очень важны действительно международный состав студентов и отсутствие доминирующих национальных групп. Похоже, что INSEAD сознательно подбирает учебные группы так, чтобы создать условия для межнациональных конфликтов, — это очень характерная черта современного делового мира. От студентов требуют, чтобы они свободно владели одним иностранным языком и могли общаться еще на двух других на уровне, необходимом для работы. Такого нет в большинстве бизнес-школ».

Если главной отличительной особенностью INSEAD является культурное многообразие, второй фактор ее конкурентного превосходства — это академическая строгость. Вначале преподаватели школы довольно бледно выглядели на фоне своих американских коллег. Еще в 1970-х годах только один из них имел степень доктора в области бизнеса. Сейчас все преподаватели имеют докторскую степень. Здесь преподают такие светила, как Чан Ким (кореец), Ив Доз и приглашенный профессор Генри Минтцберг.

Программа MBA в INSEAD трудная и напряженная, что является научным эквивалентом надежности и значительности. Она была разработана для молодых менеджеров, стремящихся к международной карьере и не желаю-

ших тратить два года на учебу. Программа рассчитана на десять с половиной месяцев и разбита на пять восьминедельных семестров, каждый из которых завершается экзаменами и короткими каникулами. Ежегодно набирают два потока студентов. Один начинает учиться в сентябре, другой — в январе. Каждый поток разбит на четыре группы примерно по 75 студентов в каждой. Слушатели должны освоить семь факультативных курсов (работу над проектом можно заменить на дополнительный факультатив) и участвовать в дискуссиях по таким вопросам, как этика и предпринимательство. Степень присуждается по совокупности результатов экзаменов и на основании оценок по выполнению индивидуальных и групповых заданий, за работу над проектами и по компьютерному моделированию, а также за личное участие в работе.

INSEAD все настойчивее претендует на интеллектуальное равенство с такими маяками знаний, как Гарвардская школа бизнеса, Станфорд, Уортон и другие. «Еще несколько лет назад американские школы страдали от чрезмерной академичности, и им пришлось обратить свое внимание на то, что происходит в мире бизнеса. Мы же движемся в противоположном направлении — от голого прагматизма к науке», — говорит Люк Ван Вассенхов, заместитель декана по научной работе.

На американского наблюдателя интеллектуальные претензии INSEAD производят странное впечатление, потому что здесь обучение на степень MBA длится лишь год, а не два, как принято в США. Каким образом одногодичная программа может сравняться по научной строгости и широте охвата предмета с двухгодичной? Французы опровергают это сомнение весьма энергично. «Нам повезло начать сразу с одногодичной программы. Имей американские школы такую возможность, они поступили бы так же. Но у них традиция двухлетнего обучения очень сильна, к тому же и школам это выгодно в финансовом плане», — говорит Антонио Борджес. Студентов эти дискуссии не волнуют. Многих привлекает в школу именно сокращенный срок обучения. «Все дисциплины с легкостью можно уложить в двенадцатимесячную программу. Это не квантовая физика», — замечает американский студент.

На самом деле программа MBA длится 10 месяцев, отмечает Ландис Габель. «Мы даем возможность намного быстрее заполучить эти три магические буквы, которые так завораживающе действуют на рынок. Нет никаких данных, что рынок труда хуже относится к нашим выпускникам или что они после школы получают меньшее начальное жалованье. Если это перевести в подсчет показателя доходности инвестиций, то наш вариант очень привлекателен. Разве у вас изучают не те же самые предметы, что и у нас? Просто учеба в INSEAD напоминает утоление жажды из пожарного гидранта».

Студенты подтверждают, что при такой плотной подаче материала учебная нагрузка очень высока. «Наваливается сразу много всего. Если вы слабы в математике, подтянитесь заранее, а язык нужно знать до поступления», — советует студент из Великобритании.

Последним компонентом конкурентного арсенала INSEAD является распространенное, по крайней мере в Европе, подозрение, что американ-

ская модель менеджмента уже клонится к закату. «Мир жаждет получить неамериканский подход к бизнесу и менеджменту, — говорит Антонио Борджес. — В последние годы растет понимание того, что возможен не только американский подход к управлению. За пределами США деловой мир проявляет растущий интерес к европейским компаниям и их модели управления».

Парадокс в том, что проявляется растущий интерес именно к американской модели менеджмента. Сказывается всепроникающее влияние новой экономики. Эта перемена находит отражение и в позиции INSEAD. «В прошлом студенты MBA писали курсовые работы по стратегии на материалах традиционных отраслей, а мы большей частью выбираем вновь возникающие отрасли», — говорит американский студент школы INSEAD.

Возможно, что в интеллектуальном плане европейские школы стали более влиятельными, но нет сомнения, что у них нарастает чувство изоляции. Фонтенбло при всех своих красотах — все-таки не Пало-Альто.

## Внеклассная жизнь

Как и должно быть, когда большая бизнес-школа располагается в сельской тиши, здесь всегда много событий, иногда слишком много. Это, как отмечают студенты, самое лучшее и самое скверное в INSEAD. INSEAD — крупнейшая школа Европы (примерно 600 слушателей), а это означает отсутствие атмосферы духовной общности, характерной для некоторых других европейских школ. «Невозможно познакомиться с каждым так, как хотелось бы», — сетует студент.

**Лучшие места тусовки.** Кампус невелик и довольно изолирован. Бар, говорят студенты, хорош, особенно летом. В соседнем городке есть еще несколько баров, но общение протекает по большей части на квартирах.

Можно найти жильё в традиционном французском стиле, и это большой плюс. Как замечает студент: «Вам часто приходилось жить в настоящем замке?».

## PS

Несмотря на все претензии на мировое лидерство, INSEAD множеством нитей связана с США. В 1957 году она была создана по инициативе профессора Джорджа Ф. Дориота из Гарвардской школы бизнеса. В библиотеке школы стоит памятник Дориоту, а на пьедестале начертано его изречение: «Без действия мир так и остался бы лишь идеей». Ford Foundation предоставил грант на развитие школы, а позднее оплачивал обучение в докторантуре Гарварда ее преподавателей. Гарвард передал в дар школе собрание книг, ставшее основой библиотеки INSEAD. Бывший декан получил образование в Станфорде, а большинство преподавателей школы защищали диссертации в американских университетах.

Но сегодня INSEAD и в самом деле стала школой мирового уровня. В январе 2000 года она открыла свое отделение в Азии и таким образом

оказалась первой истинно глобальной школой бизнеса. В Сингапуре INSEAD будет заниматься совершенно тем же и в том же объеме, что и в Фонтенбло, — подготовкой мастеров делового администрирования и программой MBA для руководящих кадров, а также проведением исследовательской работы силами штатных преподавателей. «Одна школа, два кампуса» — так обозначают в INSEAD свою новую ситуацию. Как говорит Антонио Борджес, они реализуют «новую концепцию бизнес-школы, соответствующей изменяющемуся миру и использующей для развития свое международное и интеллектуальное влияние».

Сингапурское отделение школы расположено в Бона-Виста, в образовательном «поясе» страны. Оно будет строиться на философии INSEAD о многополюсности мировой культуры. Говорит Борджес: «Сингапурское отделение предлагает людям возможности. Если вы приходите для получения степени MBA в INSEAD, вы можете учиться здесь, или в Европе, или попеременно. Мы предполагаем, что большинство захочет поучиться в обоих отделениях школы, хотя, разумеется, каждый будет решать в соответствии со своими планами на будущее. В отделениях одинаковая обязательная учебная программа, хотя набор факультативов, возможно, будет различаться. Мы намерены сохранить единство преподавательского состава. Люди будут выбирать, где им хочется работать. Сингапур и Фонтенбло — это две территории единой школы».

**Richard Ivey School of Business —  
University of Western Ontario  
(Школа бизнеса Ричарда Айви  
при Университете  
Западного Онтарио)**

<b>Адрес</b>	1151 Richmond Street North London, Ontario Canada, N6A 3K7 Tel: +1 (519) 661 3212 Fax: +1 (519) 661 3431 E-mail: mba@ivey.uwo.ca Website: www.ivey.uwo.ca
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 98; прочие — 2
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	260 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	1065
<b>Средний возраст</b>	29 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	46 070 канадских долларов (20 тысяч канадских долларов)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	656; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — 3,3
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	83 558 долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 25%; представители этнических групп — нет данных; иностранные студенты — 36%
<b>Примечание</b>	Применяется метод ситуационного анализа

### Почему Айви?

Школа Ричарда Айви — лучшая бизнес-школа Канады, к которой приближается только Монреальская школа Магилла. По оценкам «Financial Times» за 2000 год, школа стоит на девятнадцатом месте в мире. Ее преимуществом является принадлежность к большому университету, чему сопутствуют все «за» и «против», характерные для школы, расположенной в университетском городе. «Это лучшая школа, куда мне удалось поступить и где оплата не так завышена, как в США. Собеседование убедило меня, что здесь высокий уровень преподавания», — рассказывает студент.

Репутация школы Айви покоится на приверженности методу ситуационного анализа. Как мы уже видели, он подвергается все более острой критике, но администрацию это не трогает.

## Поступление

«Здесь важны навыки и потенциал лидерства. Абитуриент должен продемонстрировать несомненную способность работать в команде», — говорит слушатель.

## Учебная жизнь

Программа MBA в Айви не создает никаких иллюзий — четкая программа подготовки менеджеров без претенциозного украшения. Любопытно, что большинство студентов, по словам руководства, отказываются от специализации на втором курсе, когда им предоставляют возможности для этого. Они жалуются на раннее начало занятий — в 8 утра. Известные проблемы создает сам метод ситуационного анализа. Говорит студент: «Айви нацелена исключительно на менеджмент. Но поскольку единственным методом обучения здесь является ситуационный анализ, у школы возникла проблема включения сильной математической подготовки в программу MBA. Эта проблема должна быть решена».

Особое значение придается совместной работе в учебных группах. Любители в одиночку заниматься ситуационным анализом должны поискать себе другое место.

Все согласны, что особенно труден первый год, когда расписание занятий превращает жизнь в чистое наказание. «Нужно только выдержать первый курс — приходится много работать. Это не тяжело, но просто очень много всего», — делится наблюдениями студент. Сильвия Уикс, выпускница 1997 года, вспоминает, что типичный день начинался в 8:00 с класса маркетинга, потом в 9:40 было другое занятие, а в 11:20 — третье. После ланча — ситуационный анализ, вечером обед. Режим не для слабаков.

**Лучшие преподаватели.** Студенты выделили Фернандо Оливеру — преподавателя предмета «Ведение переговоров».

## Внеклассная жизнь

Попадая под пресс требований учебной программы, учащимся приходится заботиться о развлечениях за пределами школы. «Чтобы выжить, научитесь из всего извлекать удовольствие, — советует слушатель школы Айви. — Это лучший способ борьбы со стрессами. Все проходят через одно и то же, постоянные взвинченность и напряженность не идут на пользу». «В Айви вы можете заниматься тремя вещами: общением, спортом и учебой. Правда, времени у вас хватит только на два занятия из трех», — говорит его коллега. Общение — дело хорошее, но требующее слишком много спиртного. Ассоциация выпускников MBA школы Айви очень активна, имеет свой веб-сайт, откуда можно «скачать» рекомендации по организации свободного и учебного времени.

**Праздники.** «Слишком их много, всего не упомянешь. По крайней мере, в нашей компании почти каждую неделю происходило что-то важное», —

говорит любитель светской жизни. Однако среди студентов очень популярны недели «Ориентации» («Orientation»)\* и «Дезориентации» («Disorientation»)\*\* (последняя проходит в конце второго года). Эта неделя «Ориентации» по стилю похожа на популярный праздник «Ночь Монте-Карло» («Monte Carlo Night»)\*\*.\*.

**Лучшие места тусовки.** Главный ресторан/бар — «Волна» («The Wave»). Стоит посетить «Внешнемонгольский Мартини-бар» («Outer Mongolian Martini Bar») на Ричмонд-стрит хотя бы ради названия.

---

\* Первая неделя занятий в бизнес-школе, в течение которой администрация и преподаватели знакомят новичков с кампусом, проводят вводные лекции. Все это перемежается спортивными праздниками, шутивными конкурсами, угощением и прочим. — *Примеч. ред.*

\*\* Последняя неделя, посвященная прощанию выпускников со школой перед получением диплома и насыщенная различными мероприятиями. Приглашаются все. — *Примеч. ред.*

\*\*\* Популярный праздник, включающий азартные игры, музыку, угощение. — *Примеч. ред.*

## Johnson Graduate School of Management — Cornell

(Высшая школа управления Джонсона  
при Корнеллском университете)

<b>Адрес</b>	111 Sage Hall Cornell University Ithaca NY 14853-6201 US Tel: +1 (607) 255 4526 Fax: +1 (607) 255 0065 E-mail: mba@cornell.edu Website: www.johnson.cornell.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 51; прочие — 11
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	284 студента
<b>Число абитуриентов</b>	1800
<b>Средний возраст</b>	29 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	24 400 долларов
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	647
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	75 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 27%; представители этнических групп — нет данных; иностранцы — 32%
<b>Примечание</b>	Вспомните Джонсона из фильма «Каждое воскресенье». Там Камерон Диас получает диплом MBA именно в Корнелле

### Почему школа при Корнеллском университете?

Корнелл, расположенный на холме над Итакой (Нью-Йорк), представляет собой образцовый американский университет высшей лиги со своим «университетским городком» и «университетским городом». Здесь царит дух непобедимости и в известной степени превосходства. Благодаря обошедшему в 35 миллионов долларов проекту реконструкции, школа Джонсона недавно переехала на новую базу в историческом Сейдж-холле. По оценкам журнала «Forbes», Школа управления Джонсона входит в первую двадцатку лучших, «дающих максимальную отдачу на каждый вложенный доллар». Атмосфера школы определяется скорее стремлением к образованию,

а не жаждой денег. Руководство старается интеллектуально расширить свою программу MBA, чтобы привлечь другие университетские факультеты и известных экспертов.

Школа интересна своим знаменитым именем, местоположением (северная часть Нью-Йорка) и сравнительно небольшим набором студентов.

### **Учебная жизнь**

Еще совсем недавно особое внимание школа уделила созданию альтернативной 12-месячной программы MBA. Этот вариант предназначен для ученых и инженеров и включает 10-недельный летний семестр, после которого слушатели подключаются к прохождению стандартной программы второго года MBA. В 2000 году по новой программе прошли обучение 57 человек (14% женщин), среди которых было 36 иностранцев. «Здесь вот что потрясающе: название Корнелл, уважаемое в инженерном мире, и небольшой набор студентов позволяют многое менять. Люди намечают цели и достигают их — все как в мире бизнеса», — рассказывает студент.

Стоит отметить курсы «погружения», проводимые на первом году обучения.

**Лучшие преподаватели.** Американская ассоциация бухгалтеров признала Роберта Либби выдающимся педагогом. Стоит послушать Д. Эдварда Руссо — эксперта по принятию решений и Дейвида Бен-Даниела (предпринимательство).

### **Внеклассная жизнь**

Итака — прекрасное место для жизни. Как говорят местные остряки, красота Итаки захватывает тебя, поглощает целиком. Окруженный водой и лесами, Корнелл возвышается над озером Каюга. Искусство широко представлено в городе Корнеллским театральным центром. Местные виноделы не дадут засохнуть от жажды. Обычный набор клубов включает затейливо названные «Хоккейная команда „Замороженные активы“» («Frozen Assets Ice Hockey Team») и «Финансовый клуб старого Эзры» («Old Ezra Finance Club»).

**Лучшие места тусовки.** Зайдите в «Шантеклер» («Chanticleer») или в «Ирландскую пивную О'Лири» («O'Leary's Irish Pub») на улице Сенеки. Что касается кофе, рекомендуют «Кухню Стеллы» («Stella's Kitchen») и «Коктейли» («Cocktails») — «к „Стелле“, подалее от суеты, когда слово рождает чувство благородного родства со вселенной».

**J. L. Kellogg Graduate School  
of Management — Northwestern University  
(Высшая школа управления Д. Л. Келлогга  
при Северо-Западном университете)**

<b>Адрес</b>	2001 Sheridan Road Evanston IL 60208-2001 US Tel: +1 (847) 491 3308 E-mail: kellogg-admissions@nwu.edu Website: www.kellogg.nwu.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 156; прочие — 50
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	На шесть семестров — 485 студентов; на четыре семестра — 80 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	6070
<b>Средний возраст</b>	27 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	На шесть семестров — 47 538 долларов (27 273 доллара)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	690; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — 3,5
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	80 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 31%; представители этнических групп — 24%
<b>Примечание</b>	Все абитуриенты проходят собеседование. Есть возможность пройти всю программу MBA за год по четырехсеместровому курсу

### **Почему школа Келлогга?**

Школа Келлогга предлагает не степень MBA (мастер делового администрирования), а MM (мастер менеджмента). Этот диплом высоко ценится в деловом мире и почти столь же полезен для карьеры. Считается, что студенты школы отличаются одаренностью и жизненной энергией. Они составляют на редкость откровенную компанию, что подтверждают их собственные высказывания. При среднем возрасте учащихся 27 лет школу Келлогга можно считать достаточно молодежной, так что более зрелым студентам поведение их юных коллег может показаться шумным и немного вульгарным. Здесь силен дух единства, и слушатели активно участвуют во всем, что касается общественной жизни и учебы. Атмосфера школы Келлогга больше

других напоминает университет. Как замечает один из ее воспитанников: «Здорово, когда в школе царит общее настроение подъема. Здесь очень сильно состояние типа „гип-гип ура нашей школе“... некоторых это раздражает... но мне нравится такой позитивный подход... он заразителен».

Расположенная в Эванстоне, среднем по размеру городе близ Чикаго, школа славится своим курсом маркетинга. Членом преподавательского коллектива является Филип Котлер, гуру маркетинга. Но школа дает основательное образование по всем управленческим дисциплинам. «Мне нужна была бизнес-школа, чтобы получить общую картину бизнеса. Школа Келлогга мне подошла, потому что здесь здорово преподают как раз то, в чем я слабоват, например маркетинг», — говорит студент, работавший до этого в инвестиционном банке. Другой отзыв: «Учебная программа школы Келлогга очень гибка, и это позволяет нам изучать новые явления, скажем, в технологии. Наш поток первым в истории школы получил возможность специализироваться в области современной технологии и электронной торговли».

## Поступление

Школа Келлогга привлекает весьма одаренных кандидатов — средний балл по GMAT составляет 690. Администрация подробно изучает абитуриентов, высматривая в них помимо высокого IQ задатки лидеров. В Келлогге также очень серьезно подходят к собеседованию. Вспоминает слушатель: «Я бы сказал, что собеседование при поступлении имеет очень большое значение. Кандидаты должны убедительно продемонстрировать свою способность говорить связно и логично. Нужно суметь объяснить пробелы в своем резюме (они неизбежно найдутся у каждого); объяснить, зачем вам нужна бизнес-школа и почему вы решили остановиться именно на школе Келлогга; объяснить, что вы намерены делать после школы и как диплом MBA поможет вам осуществить намеченные планы. (Мне кажется, именно на этом велятся успешные во всем остальном кандидаты... они говорят, например, что хотят работать в интернет-компаниях... но не в силах объяснить, как это связано с их прежней работой в конструкторском бюро... то, что вы рассказываете, должно иметь смысл!... не забывайте... человек, сидящий напротив вас, думает: „А есть ли у этого парня шанс получить после нашей школы эту работу, если он расскажет нанимателю ту же историю?“)».

Для некоторых процесс поступления чрезмерно утомителен: «Мне, иностранцу, процесс заполнения документов показался скучным и утомительным. Никто и не думал, что это настолько долгое дело, а у меня на подготовку всех документов было лишь 24 часа. Да еще нужно было подумать о прохождении GMAT. Хорошо хоть, что можно подать документы и внести плату через Интернет».

«Готовьтесь к поступлению заранее, — советует студент. — Будьте изобретательны при написании эссе и постарайтесь дать внятное объяснение своего решения получить степень MBA. В эссе нужно непременно рассказать о личных достижениях или о проектах, над которыми вы работали в составе команды».

## Учебная жизнь

Программа «Мастер менеджмента» отличается гибкостью. На первом году студенты осваивают базовые предметы и три факультативных. Второй год целиком отведен под факультативы — за два года нужно пройти не менее четырнадцати курсов. Набор факультативов очень широк и дает возможность изучить основные аспекты общего менеджмента. Учащиеся должны выбрать для специализации по крайней мере одну область, хотя их убеждают взять две или большее число сфер деятельности. Школа также предлагает для изучения четыре области профессиональной деятельности: менеджмент организаций здравоохранения, менеджмент государственных и некоммерческих организаций, менеджмент на транспорте и менеджмент операций с недвижимостью. Большое внимание уделяется выполнению проектов для реальных компаний.

«Если уж вы поступили... ну, если, конечно, вы не одурачили приемную комиссию... вы справитесь с этим... просто нужны настойчивость и уравновешенность... Думаю, что большинство поступивших прекрасно справляются с программой...» — рассказывает слушатель о своем отношении к учебной программе. Группы слишком велики, и это, говорит кое-кто, мешает учебе. «В большинстве групп по 60 человек, но некоторые преподаватели записывают на свои лекции по сто и более человек. В таких больших аудиториях невозможно обсуждать что бы то ни было», — сетует студент.

Другой добавляет: «Программа школы Келлогга не так трудна, но требует много времени. Обучение в группах — отличный опыт, хотя иногда это ломает все планы. Бывали дни, когда мне приходилось проводить с группой по шесть-семь часов подряд. Похоже, что по каждому предмету что-то приходится делать совместно с другими. В случае ситуационного анализа и правда лучше думать сообща. Но когда нужно формулировать задачи, мне кажется, работать индивидуально продуктивнее».

Степень ММ присуждается по совокупности оценок, полученных по отдельным предметам. Диссертаций и выпускных экзаменов нет.

**Лучшие преподаватели.** Студенты высоко оценивают профессоров Чопру и Новака (операционный менеджмент) и Дейвида Бесанко (менеджмент и стратегия).

## Внеклассная жизнь

Студенты Келлогга — это очень жизнерадостная компания, с удовольствием участвующая в общественной жизни. На первом курсе большинство учащихся живут в кампусе. Это удобно, говорят они, хотя и дорого. Вне кампуса устроиться трудно: «Найти жилье в хорошем месте просто невозможно». В таком густонаселенном студенческом городке все напоминает жизнь в колледже.

«Чем особенно хороша жизнь в Келлогге? Все очень дружелюбны. Похоже, что приемная комиссия отбирает только тех, кто умеет и любит общаться с людьми. Что в Келлогге хуже всего? Слишком много приятных

людей. Я стараюсь не забывать, что поступил в бизнес-школу ради дела, но обилие искушений так и подмывает представить себя первокурсником университета. Выяснилось, что у меня прорва знакомых, с кем можно было бы тусоваться... Приходится ограничивать себя только близкими друзьями, с которыми я регулярно встречаюсь. Я рассказывал своим внешкольным друзьям, что учиться в Келлогге — все равно что быть на собственной свадьбе... так много всех, с кем хотелось бы поболтать, но у меня не больше пятнадцати минут на каждого».

Кому-то это не нравится: «Иногда мне кажется, что наши студенты чересчур общительны. Некоторые приходят сюда явно для того, чтобы еще немного пожить студенческой жизнью. Прежде чем приступить к занятиям, они отправляются в турпоход (KOA trip). Ну и потом все время учебы в школе они держатся своей туристической компании. Тот, кто не принял в этом участие, чувствует себя изолированным».

**Лучшие места тусовки.** В Эванстоне всего семь или восемь баров, так что выбор весьма ограничен. «Эванстон — явно не Мекка для ночной жизни, — замечает студент. — Я живу в городе (Чикаго), потому что там с ресторанами и ночными развлечениями полный порядок. Для некоторых Келлогг составляет всю их жизнь. Но у меня полно знакомых и приятных занятий за пределами школы. Боюсь, что из-за этого я произвожу впечатление необщительного человека. Порой чувствуешь себя чужаком. Но я ни за что не откажусь от своей жизни».

Другой слушатель соглашается с этим мнением: «Я советую вам: заставляйте себя время от времени выбираться на уик-энд в город. Мы с женой часто приглашаем другие пары сходить в Линкольн-парк или на Мичиган-авеню, и это всем очень нравится. Попробуйте как-нибудь просто выйти из школы и через Бельмонте пройтись по Кларк-стрит... там множество мест, куда можно зайти или поесть... Это займет всего полчаса езды от школы... Там вы найдете полным-полно старших слушателей из Келлогга».

## PS

У студентов программы ММ было плохо с аудиториями, но недавно главный корпус перестроили и добавили помещения, так что ситуация улучшилась.

**The Kenan—Flagler Business School —  
University of North Carolina  
(Школа бизнеса Кенана—Флаглера  
при Университете  
Северной Каролины)**

<b>Адрес</b>	Campus Box 3490 McColl Building Chapel Hill, NC 27599-3490 US Tel: +1 (919) 963 3236 Fax: +1 (919) 962 0898 E-mail: mba-info@unc.edu Website: www.kenanflagler.unc.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 104; прочие — 15
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	260 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	32 989 долларов (20 353 доллара)
<b>Прием документов по сети Интернет</b>	Имеется
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	671; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — 3,3
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	75 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 34%; представители этнических групп — 10%; иностранцы — 30%
<b>Примечание</b>	Основной метод обучения — ситуационный анализ

### **Почему школа Кенана—Флаглера?**

Школа бизнеса Кенана—Флаглера очень заботится о повышении своего международного престижа. Она всячески поощряет проведение собеседований по найму различными организациями со всеми студентами, в том числе и с иностранцами. Цель этих действий состоит в том, чтобы наниматели оценивали студентов по их квалификации, а не по стране происхождения. Сегодня все больше фирм проводят встречи с иностранными слушателями. Служба трудоустройства поддерживает организации, желающие принять на службу иностранцев, помогая им ознакомиться с соответствующими юридическими процедурами. Совместно с бизнес-школами универ-

ситетов Дьюка и Вирджинского проводятся ярмарки вакансий для студентов-иностранцев.

Декан Роберт Салливан стремится развивать технологическую базу школы и укреплять ее международную репутацию. Школа славится преподаванием общего менеджмента, предпринимательства и экономического развития. Растет авторитет кафедры менеджмента экологических проблем.

Здание Макколл-билдинг, в котором размещается школа, было построено в 1997 году и обошлось в 44 миллиона долларов. Здесь находятся учебные помещения для университетских студентов и слушателей программ бакалавриата и магистратуры, а также кабинеты профессоров и администрации. Здание оборудовано по последнему слову техники, есть даже комната для электронных коммерческих операций, что ставит школу Кенана—Флаглера на один уровень с ведущими американскими бизнес-школами по условиям для учебы.

Макколл-билдинг располагается на самой окраине университетского кампуса. Несмотря на имеющиеся возможности расселения студентов в кампусе, большинство из них предпочитают жить в Чапел-Хилле. Университет расположен в центре треугольника, образуемого городами Роли, Дарем, Чапел-Хилл, то есть в той части Северной Каролины, где уже обосновались многие ведущие американские компании.

«Школа постоянно меняется, подстраиваясь под новые требования делового мира, — говорит студент. — Есть бездна мелочей, которыми все время занимаются. Честно говоря, школа Кенана—Флаглера — выдающееся заведение, которое сумело найти оптимальный подход. Если бы мне пришлось два года проучиться там, где тебе кто-то все время дышит в спину, я бы взбесился. Здесь мы много работаем вместе и многому учимся друг у друга, хотя и отдаем себе отчет, что в жизни есть не только работа».

## Поступление

Как уже говорилось, школа Кенана—Флаглера постоянно меняется. Снижая число мест на программу MBA, администрация добилась роста числа абитуриентов на 50%, так что поступление становится очень трудным. Здесь проводятся подробные собеседования с кандидатами, что делает умение общаться важным фактором поступления.

«Школа ищет людей предприимчивых и умеющих работать в команде, поэтому сумейте продемонстрировать свой коллективизм и способность всеми силами добиваться успеха. Тут нравятся люди, которым для дела „семь верст не крюк“, — советует студент.

«Думаю, что наша школа действительно ориентирована на всесторонне развитых, интеллигентных студентов, — добавляет другой. — Богатого трудового опыта недостаточно. Мне кажется, нужно предъявить хорошее образование или хороший балл за GMAT. Наконец, чтобы повысить шансы на поступление, стоит подавать документы в первом или втором туре. В этом году отсев был больше 50%, так что есть смысл поспешить с подачей документов».

## Учебная жизнь

На первом курсе студентов распределяют по группам численностью пять-шесть человек, и они весь год занимаются вместе. К каждой группе прикрепляют одного-двух иностранцев. Используются разные методы обучения, в том числе моделирование, эмпирический и метод «погружения», а также более традиционные лекции и ситуационный анализ. В первый год изучают базовые предметы, которые разбивают на четыре семинедельных модуля, хотя учебный год по-прежнему делится на два семестра. Некоторые дисциплины делятся два или более модулей. Семинары по программированию идут на протяжении всего первого года.

В 1999 году школа перекроила программу второго курса. Были выделены стратегические области обучения и в соответствии с ними реорганизованы учебный план, прием и трудоустройство. Цель — повысить профессиональные перспективы выпускников. Студенты изучают набор факультативов, разработанных в соответствии с определенным направлением будущего карьерного роста. Это могут быть корпоративные финансы, менеджмент производства и управление отношениями с клиентами, электронная коммерция, предпринимательство и создание новых венчурных предприятий, общий менеджмент цепи поставок, менеджмент инвестиций, консультирование в области менеджмента, менеджмент операций с недвижимостью.

Выделены еще два дополнительных направления профессиональной карьеры — международный бизнес и устойчивое предприятие, которые, пересекаясь с другими областями деятельности, не нацелены на какую-либо определенную должность сразу по окончании школы.

Перестройка учебной программы первого года обучения, начатая летом 1999 года, завершилась к концу 2000 года.

В основу базового курса была положена модель управления предприятием, которая использует четыре составляющих: анализ производственных возможностей и ресурсов; исследование рынка и конкурентов; формулирование и реализацию стратегии и оценку эффективности фирмы. Каждая тема изучается в отдельном модуле, завершающемся курсовой работой, в которой студент должен использовать все полученные им знания. Тематику курсовых являются оценка компаний; принятие решения, стоит ли входить на рынок или в страну; составление бизнес-планов и моделирование деловой ситуации.

Новая более гибкая структура учебной программы обеспечивает возможность осваивать на первом году обучения дополнительные факультативные предметы. Студент может, скажем, решить, что ему нужны более глубокие знания финансов или маркетинга и, соответственно, лучше подготовиться к летней практике.

Обязательными дисциплинами стали электронная коммерция и лидерство (приходятся на начало программы MBA). «Учебная нагрузка определяется исключительно серьезностью вашего подхода к учебе и стремлением получать высшие баллы (примерно 15% оценок по каждому курсу)», — говорит студент.

**Лучшие преподаватели.** Марк Ланг (учет издержек); Дейвид Рейвенскрафт (экономическая стратегия); Стюарт «Стью» Харт (устойчивый бизнес). Особые похвалы заслужил Джозеф Байлински (учет затрат).

### **Внеклассная жизнь**

Чапел-Хилл — это располагающий к себе очаровательный, типичный для Америки университетский город, со множеством баров, ресторанов, кафе и прочих заведений. Школа и университет также предоставляют студентам массу возможностей для развлечений.

«Чапел-Хилл — одно из лучших мест в Америке для учебы и отдыха. На Франклин-стрит много баров и студенческих забегаловок. А поскольку это крупный университет, здесь полный набор всех искусств. А спортивные возможности?! Любители одиночных видов спорта в радиусе 45 минут ходьбы от университета найдут великолепные поля для гольфа. В университете прекрасно оборудованы залы, где можно заниматься любым видом спорта. Кстати говоря, я там круглый год играл в гольф и фрисби. Климат в тех краях отличный».

Есть недовольные: «А хуже всего, конечно, рестораны. Студенческих кафешек полно, но сам я из федерального округа Колумбия, и, чтобы вкусно поесть, мне приходилось ездить куда-нибудь».

**Лучшие места тусовки.** «У Спанки» («Spanky's», отремонтированное университетское заведение общественного питания); пиво на террасе в «Вершине холма» («Top of the Hill»); гриль-бар АСМЕ\* (хорошая еда); «Тайский дворец» («Thai Palace»); «Карбуритос» («Carburitos»). Лучшие бары: «У Вуди» («Woody's», спорт-бар); бар и гриль «На Гендерсон-стрит» («Henderson Street Bar and Grill», называется «Н-стрит»); «Его здесь нет» («He's Not Here», с верандой); «Пятнистая собака из Каррборо» («Spotted Dog in Carrboro») — один из лучших ресторанов для студентов с ограниченными ресурсами.

**Праздники.** Вечеринка «Азиатская ночь» («Asia Night»), на которой студенты из Азии в традиционных одеждах готовят национальные блюда, исполняют музыку, разыгрывают скетчи и тому подобное.

### **PS**

Главными нанимателями в школе Кенана—Флаглера среди прочих являются представители таких известных фирм, как Ernst & Young, IBM и Deloitte Consulting.

---

\* Action Coalition for Media Education — общественная организация, созданная для реформирования образования в сфере массовой информации. — *Примеч. ред.*

## London Business School (Лондонская школа бизнеса)

<b>Адрес</b>	Regent's Park London NW1 4SA UK Tel: +44 (0) 20 7262 5050 Fax: +44 (0) 20 7724 7875 E-mail: ohutton@london.edu Website: www.lbs.ac.uk
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 144; прочие — нет данных
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	271
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	29 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	За один год 15 450 фунтов стерлингов (24 720 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	690; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — нет данных
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	53 тысячи фунтов стерлингов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 22%; иностранцы — 79%
<b>Примечание</b>	Двухгодичное обучение. Основной метод обучения — лекционный. Упор на коллективную работу — весь первый год студенты работают в одной учебной группе. Для получения степени студент должен продемонстрировать беглое владение двумя языками

### Почему Лондонская школа бизнеса?

Интернационализм неодинаково трактуется в разных бизнес-школах. В Америке считается, что 30% иностранцев в составе студентов — это уже интернационализм. В Европе более высокие критерии. Лондонская школа бизнеса, так же как INSEAD и IMD, — по-настоящему международное учебное заведение: 80% ее студентов являются иностранцами. И это не случайность, а результат политики школы. Преподавательский состав также интернационален. Многие преподаватели учились в Соединенных Штатах, но по своему происхождению представляют широкий круг стран и культурных традиций. Именно интернационализм, а также высокий уровень подготовок в области финансов составляют престиж Лондонской школы бизнеса.

Вот что говорит студент школы, получивший степень бакалавра в одном из лучших американских университетов: «Сочетание многообразных индивидуальностей, культур и профессий формирует неповторимую учебную среду. У меня было ощущение, что в Лондонской школе я научусь большему, чем в школах с аналогичными программами МВА, таких как Станфорд и MIT. И я был прав».

Другой объясняет: «Желая заниматься общим менеджментом и стратегическим управлением, я составил список всех школ мира, известных своей репутацией в этих областях. Лондонская занимала одну из верхних строк этого списка. На мой выбор повлияла высокая мировая оценка финансового образования (а это очень важный компонент стратегического управления), получаемого в Лондонской школе, и ни с чем не сравнимый национальный состав (80% студентов МВА выпуска 2001 года представляли почти 50 стран мира). Я сообразил, что нигде больше не попаду в ситуацию, когда в моей группе не будет двух человек одинаковой национальности, профессии или образования, и что это очень поучительный опыт. Поскольку никакая другая школа в США или любой другой стране не могла мне предложить ничего похожего, я и остановился на Лондонской школе бизнеса».

Школа отличается от других европейских бизнес-школ тем, что предлагает привычный американцам двухгодичный курс МВА. «И мы, — говорит декан Джон Куэлч, — не собираемся от этого отказываться. Наша мантра — „изменим будущее...“. Я не верю в качество такого образования, когда студента вербуют на работу уже через четыре недели после начала занятий. У него просто нет времени для размышлений, а это необходимая часть нашего обучения. Спрос на выпускников МВА, отучившихся 21 месяц, останется высоким. Лично я не намерен руководить переходом на одногодичную программу. Мы собираемся слегка перестроить содержание второго курса, чтобы помочь нашим питомцам в составлении бизнес-планов, и намерены, скомпоновав предпринимательские дисциплины в единый блок, перенести их на лето, чтобы желающие могли сократить длительность обучения».

Студенты утверждают, что школа очень выделяется своим интернациональным подходом к выбору учащихся, преподаванием финансов, глобальной стратегии, предпринимательства и исследованиями в сфере менеджмента. Она дает прекрасную подготовку тем, кто хочет работать в консалтинговом бизнесе, сфере финансов или предпринимательства.

Многих привлекает и возможность окунуться в жизнь одного из величайших городов мира. Территориально школа ближе к Вест-Энду, лондонскому центру развлечений, чем к Сити, финансовому центру города. В архитектурном плане — это внушительный образец стиля эпохи регентства. «Место (Лондон — это фантастика), атмосфера...» — вздыхает чувствительный студент.

## Поступление

«Не труднее, чем везде» — так описывает процесс поступления в Лондонскую школу один из студентов. Абитуриенты отзываются с уважением о сотрудниках приемной комиссии. «Это одна из немногих лучших школ,

поощряющих обращение в приемную комиссию с вопросами и создающих возможности для свободного общения с теми, кто уже учится. Мне кажется, это хороший показатель отношения школы к своим слушателям, — говорит студент. — В других школах этого нет. Они просто отбивают охоту спрашивать, отсылая людей к информации, содержащейся в рекламных брошюрах. Эта ситуация мне кажется смехотворной — в конце концов, я ведь не куплю автомобиль за 80 тысяч долларов, если продавец не позволит мне задавать вопросы».

Лондонская школа требует, чтобы к моменту окончания все выпускники свободно владели двумя языками (один — английский). Если вы еще не удовлетворяете этому требованию, то лучше не откладывайте изучение второго языка.

## Учебная жизнь

Программа насыщена теорией с прикладным уклоном и акцентом на международные аспекты бизнеса. Расписание первого года состоит из большого числа базовых дисциплин и семинаров по языку и программированию, а также проекта «слежения» продолжительностью неделю — наблюдение за работой реального менеджера. На втором курсе студенты должны выбрать 12 факультативов из примерно 75 предлагаемых школой. Каждый в паре с другим учащимся выполняет консалтинговый проект и предоставляет полный отчет о работе.

Декан Джон Куэлч возглавлял работу по переоценке и переориентации программы. Сегодня учебная программа в Лондонской бизнес-школе организована вокруг следующих четырех направлений:

- становление лидера;
- становление гражданина мира;
- становление стратегического мыслителя;
- осуществление замыслов.

Главные работодатели, говорит Куэлч, подбирают людей, воплощающих собой эти четыре идеи. Сегодня Лондонская школа приступила к анализу того, в какой степени предлагаемые ею базовые и факультативные дисциплины и способ их преподавания отвечают ориентации на лидерство, интернационализм, стратегичность мышления и умение претворить замыслы в жизнь.

Студенты рассказывают, что заниматься приходится очень много: «Если вы хотите извлечь максимум пользы из учебы, готовьтесь очень много трудиться. Почти все дисциплины включают ситуационный анализ, а это подразумевает коллективное обсуждение „кейсов“, так что нужно быть постоянно готовым к нему и читать очень много сопутствующей литературы. Кроме того, существуют и групповые задания».

Еще отзыв: «Нагрузка зависит от предшествующей подготовки — скажем, слушателю, имеющему гуманитарное образование, тяжелее осваивать финансы; от того, насколько быстро вы привыкнете со стилем преподава-

ния (постоянная проблема школы — это иностранцы); от вашей способности работать в группе (в Лондонской школе это основная форма работы над предметами, так что чем лучше это у вас получается, тем легче и тем большему вы сможете научиться у других)».

Наравне со Стокгольмом Лондон является европейским центром электронного предпринимательства. Это находит отражение в программе MBA. Школа ввела 10 новых факультативных курсов, связанных преимущественно с электронной торговлей и новым сектором экономики, которых не было еще два года назад. Большую популярность приобрел курс *managing.com*. Его ведут четыре преподавателя, привлекаемые с различных кафедр.

**Лучшие преподаватели.** Похвалы достались Костасу Маркидесу (стратегия), Кенту Грейсону (маркетинг), Джону Бейтсу и Джону Маллинзу (предпринимательство), Терри Хиллу (операционная деятельность) и Яну Куперу, Джулиану Франксу и Дейвиду Гоулдричу (финансы).

## Внеклассная жизнь

В Лондоне есть куда пойти и чем себя занять. Студенты говорят, что на территории школы неплохо вечером в четверг принять участие в так называемой «Попойке на закате» («Sundowners»).

Да и вокруг множество баров. Не забывайте только, что Великобритания до сих пор страдает от драконовских законов — пивные закрываются рано. Иногда это раздражает, но для занятий такой порядок очень полезен. В Лондонской школе нет общежития (слишком мало места), поэтому студенты расселяются по всему городу. Большинству Лондон очень нравится, но почти все отмечают, что жизнь здесь дорогая: «Очень непросто, особенно в Лондоне, возвращаться к студенческой жизни, после того как несколько лет поработал и привык к определенному уровню жизни».

«В Лондоне жилье найти нетрудно, но нужно заранее понимать, что за это приходится довольно много платить», — добавляют другие.

**Праздники.** Одобрительно отзываются о латиноамериканских вечеринках и Летнем бале.

**Лучшие места тусовки.** «Бар „Виндзор Касл“ („Windsor Castle“), имеющий задний вход для студентов Лондонской школы, — отличное место с учетом его близости к школе, — говорит знаток баров. — Кроме того, мои любимые пивная „Биз“ („Biz“) и ресторан „Жужжание“ („Buzz“), что в университетском городке. Они рядом, они не слишком дорогие, и там очень удобно сразу после занятий пропустить стаканчик!» Ну а потом вокруг весь Лондон.

## PS

По рейтингу «Financial Times» за 2000 год Лондонская школа бизнеса — первая в Европе и восьмая в мире. Школу критикуют за то, что она не столь энергично «раскручивает» свое имя, как американские конкуренты.

«Единственная область, где нам нужно приложить усилия, — это укрепление престижа школы. Думаю, что мы уже кое-что делаем в этом направлении». (Джон Куэлч, декан школы, выпускник Гарварда, имеет репутацию гуру в области торговых марок на мировом уровне.)

Некоторые студенты считают, что процесс распределения на летнюю практику следовало бы начинать пораньше. «Процесс найма на летнюю практику начинается в январе, и здесь мы проигрываем американским бизнес-школам несколько месяцев, — говорит один. — Но консалтинговые компании и инвестиционные банки из первой десятки непременно бывают в Лондонской школе». В 2000 году 22 выпускника школы были приглашены на работу в Goldman Sachs. В целом карьерные перспективы выпускников школы связаны с Европой, потому что наниматели уже давно выделили ее из многих.

## University of Michigan Business School (Школа бизнеса Мичиганского университета)

<b>Адрес</b>	701 Tappan Street Ann Arbor, MI 48109-1234 US Tel: +1 (734) 763 5796 Fax: +1 (734) 763 7804 E-mail: umbusmba@umich.edu Website: www.bus.umich.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 130+; прочие — нет данных
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	429 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	3987
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	Для нерезидентов штата — 41 023 доллара (26 500 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	675; 620—730 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,34
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	77 714 долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 26% представители этнических групп — 19%; иностранцы — 33%
<b>Примечание</b>	Смешанный метод обучения: лекции, работа над проектами и ситуационный анализ

### Почему Мичиганская школа?

В Мичиганском университете создана полномасштабная школа, в которой ведется обучение менеджменту и бизнесу на уровне университета, аспирантуры и докторантуры, а также имеются короткие программы для руководящих работников и программы подготовки, ориентированные на потребности конкретных компаний. Школа особенно сильна в общем менеджменте, международном бизнесе и развитии лидерских качеств. Сильная программа для руководящих кадров обеспечивает школе прекрасные связи с промышленностью, прежде всего автомобильной, что неудивительно — ведь рядом Детройт. Впрочем, в школе нет специализации по автомобилестроению.

Школа размещается в комплексе из шести зданий на территории университетского городка и является одной из наиболее щедро оснащенных бизнес-школ в США: просторные аудитории, удобные комнаты для семинарских занятий, компьютерные лаборатории и библиотека, фонд которой

насчитывает 211 тысяч книг (это одна из крупнейших в стране библиотек по бизнесу). Отчасти такое состояние объясняется сильным финансовым положением школы: в 1997—1998 годах ее доходы превысили 90 миллионов долларов, а пожертвования составили 15,8 миллиона долларов.

В 1999 году школа получила 10 миллионов долларов на создание Института исследований предпринимательства имени Сэмюэла Зелла и Роберта Х. Лурье, который учредил для студентов фонд венчурного капитала и организовал практику в компаниях, расположенных от Мичигана до Израиля. Это типичный вариант поддержки школы ее преуспевшими выпускниками.

В 1992 году школа получила от своего питомца Уильяма Дейвидсона 30 миллионов долларов на создание Института Дейвидсона. Основанный для проведения научных исследований и оказания помощи бывшим социалистическим странам в переходе к рыночному хозяйству, институт существеннейшим образом содействовал интернационализации программы МВА. Летом небольшие студенческие группы, часто включающие учащихся из других школ университета, работают в компаниях, являющихся партнерами института.

Школа известна тем, что одной из первых освоила новые подходы к менеджерскому образованию. Она, например, раньше всех крупных американских школ в начале 1990-х годов ввела систему дистанционного обучения и поняла научную ценность программ МВА, ориентированных на потребности определенных компаний. В этом смысле школа не изменилась. В январе 2000 года она образовала совместное предприятие с компанией FT Knowledge\* (подразделение Pearson Group, издателя нашей книги «МВА Planet»), в задачу которого входит разработка интернет-версии программы обучения руководящих кадров.

Состав студентов Мичиганской школы довольно многообразен. «Я искал школу, которая давала бы сильное образование в области общего менеджмента, имела техническое оснащение на уровне современных требований и при этом отличалась достаточным разнообразием студенческого состава. Все это я нашел здесь», — сообщил нам слушатель. «Здесь собрались люди, среди которых приятно находиться: они стремятся первенствовать — но по-джентльменски, они умны, энергичны и умеют работать в коллективе», — добавляет другой.

## Поступление

Средний балл по GMAT и средний балл успеваемости GPA в университете для кандидатов довольно высоки, и поступить сюда трудно. Однако студенты советуют не откладывать дело. «Подавайте документы, даже если не уверены, что поступите, потому что, во-первых, платить за это не надо и, во-вторых, заранее ничего знать нельзя. Раз вы этого хотите, нужно

---

\* Одна из ведущих мировых компаний по бизнес-образованию и развитию менеджмента. — *Примеч. ред.*

попытаться. Если у вас хороший послужной список, доведите его до сведения членов приемной комиссии. Поговорите с консультантами — что спрашивают на собеседованиях? Дайте прочитать свое эссе как можно большему числу людей», — предлагает бывший абитуриент.

Другой советует серьезно отнестись к добыванию высокого балла по GMAT, что бы там ни говорили в приемной комиссии: «Я знаю, что многие члены приемных комиссий склонны отзываться о GMAT пренебрежительно. Но я бы сказал, что для повышения шансов на успех стоит потратить время на подготовительные курсы и как следует позаниматься самому. Намного проще повысить свой балл по GMAT, чем, например, улучшить послужной список».

## Учебная жизнь

Расписание программы первого года обучения нацеливает слушателей на интеграцию, но предполагает и самостоятельную учебу. На втором курсе студенты изучают факультативные дисциплины (обязательно изучение курса этики или коммерческого права) и один базовый предмет. При поступлении оценивают способность кандидата связно писать и при необходимости предлагают пройти курс ведения деловой переписки. Кроме того, слушатели принимают участие в семинедельной междисциплинарной практике, завершающей первый год, — изучают деловую ситуацию в конкретной компании. При этом группы из пяти-шести человек работают в фирмах (американских или зарубежных), а группы преподавателей с различных кафедр сопровождают их в качестве консультантов и наставников. В течение всего года идут семинары, основанные на системе «Action Learning», по выработке таких необходимых менеджеру умений, как способность понимать людей из других культурных традиций и навыки разрешения конфликтов. Материалом для семинаров являются ситуации, возникающие при изучении пятидневной программы развития лидерских качеств (мичиганский вариант недели ориентации, в ходе которой студенты последовательно проходят через разнообразные события).

Факультативные курсы можно набирать самому из разных областей или взять уже сгруппированные на определенном направлении. Есть возможность записаться на дисциплины, изучаемые в других аспирантурах университета. Есть три специализированные группы факультативов: предпринимательство, экология (трехгодичная программа управления экологической политикой корпораций, предоставляющая степень в области экологии и управления) и производство (специализация на менеджменте производства).

«Первый год — самый напряженный, это базовые дисциплины. Вам придется каждый день работать не менее шести часов. Хуже всего, что в этот период пересекаются занятия и поиски работы. Чтобы выжить в такие времена, лучше сосредоточиться на теме летней практики и очень эффективно распределять свое время, потому что в кампус для проведения собеседования приходят сотни представителей компаний. А будут еще второй и третий раунды собеседований, может быть, за пределами универси-

тетских городков. Так что советую заранее определиться со своими профессиональными целями, а затем контактировать с агентами по найму. Желательно приступить к этому с первого дня учебы, чтобы быть более уверенным в себе, когда начнется настоящий процесс найма».

**Лучшие преподаватели.** Подход к студентам К. К. Прахалада, гуру в области стратегии, вызвал всеобщее одобрение. Он и его жена по окончании курса приглашают слушателей к себе домой на обед.

### **Внеклассная жизнь**

Большинство студентов снимают жилье в Энн-Арборе. Возможностей для этого много, хотя цены могут быть высокими. Энн-Арбор — это университетский город, в избытке располагающий барами и ресторанами, так что проблем со свободным временем возникать не должно.

**Лучшие места тусовки.** Студенты рекомендуют «Панчерос» («Pancheros») — для «настоящих людей».

### **PS**

Мичиганская школа не имеет четко выраженной специализации, например по маркетингу или финансам, поэтому сюда стекаются агенты по найму из самых разных отраслей, в том числе, разумеется, из консалтинговых компаний и инвестиционных банков.

## MIT Sloan School of Management — Massachusetts Institute of Technology (Школа управления Слоуна при Массачусетском технологическом институте)

<b>Адрес</b>	50 Memorial Drive Cambridge MA 02142 US Tel: +1 (617) 253 3730 E-mail: mbaadmissions@sloan.mit.edu Website: <a href="http://mitsloan.mit.edu">http://mitsloan.mit.edu</a>
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 89
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	361 студент
<b>Число абитуриентов</b>	3500+
<b>Средний возраст</b>	27,4 года
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	Для одного — 48 200 долларов (28 200 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	700; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — 3,5
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	84 тысячи долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 27%; представители этнических групп — 15%; иностранцы — 38%
<b>Примечание</b>	Документы на поступление принимаются только в электронной форме

### Почему школа Слоуна?

Расположенная к северу от Бостона на берегу Чарлз-ривер со стороны Кембриджа и на расстоянии пешеходной прогулки от Гарварда, школа управления Слоуна является частью MIT — вероятно, лучшего из политехнических университетов мира. На фоне величественного кампуса Гарварда корпуса школы Слоуна выглядят очень «учебными» и не столько красивыми, сколько функциональными. Но школа как раз гордится своей приверженностью принципу функционализма. «Вот только внешний вид удручает. Здания не назовешь привлекательными. Ну это, конечно, не самый большой недостаток», — замечает студент.

Хотя на программе школы Слоуна сильно сказывается характер политехнического университета, да и процент инженеров — слушателей про-

граммы MBA высок, сюда приходят люди и с гуманитарным образованием. Сильно обновленная в последние годы учебная программа школы в настоящее время является одной из самых прогрессивных в США. Администрация гордится своим современным торговым залом стоимостью 3,5 миллиона долларов, устроенным по образцу лучших финансовых центров мира. Здесь работают ведущие теоретики управления, в том числе Питер Сенге, популяризирующий идею обучающейся организации; Эдгар Шайн, автор основополагающей работы по организационной культуре, и Лестер Туроу. Именно в школе Слоуна была разработана обожаемая студентами MBA всего мира математическая модель оценки стоимости опционов, известная как модель Блэка—Скоулза.

«Школа Слоуна отличается от других тем, что является частью MIT. Кроме того, она имеет выдающуюся общую репутацию и серьезно относится к Интернету и электронному бизнесу», — говорит слушатель, объясняя свой выбор именно этой школы. Другой добавляет: «Ее расположение в Кембридже изумительно — вы становитесь членом огромного научного сообщества, да еще и в красивейшем природном окружении. Я записался на занятия в Гарвардскую школу бизнеса, а мои друзья из школ права и дипломатии Флетчера, управления Кеннеди и из Гарвардской юридической школы записаны на занятия в школе Слоуна. Более того, воспользовавшись предоставляемыми MIT возможностями, я расширяю свое образование в областях, не связанных с бизнесом. А с учетом значения новой экономики мне было важно оказаться там, где серьезно относятся к технологиям».

Школа является настоящей Меккой для тех, кто намерен делать карьеру в интернет-бизнесе, и, как магнит, притягивает венчурных капиталистов и компании из нового сектора экономики. В ней проходит один из самых престижных и серьезных конкурсов бизнес-планов, победителей которого ждет приз в 50 тысяч долларов. Говорит учащийся: «Знаменитый конкурс бизнес-планов является главным событием года в кампусе MIT и дает многим студентам уникальную возможность разрабатывать новые идеи бизнеса в содружестве с представителями технических факультетов».

По словам будущих обладателей диплома MBA, школа сильна в области предпринимательства, финансов и, естественно, информационных технологий. Но некоторые считают, что можно теснее взаимодействовать с другими факультетами: «Лично я был разочарован тем, как слабо школа Слоуна взаимодействует с MIT. Слушатели различных аспирантур практически не общаются между собой».

## Поступление

Школа Слоуна — одна из самых трудных для поступления: средний балл по GMAT составляет примерно 700. Гуманитариев, хорошо ориентирующихся в математике и экономике, здесь рады приветствовать — администрация стремится к разнообразию состава студентов.

«Результаты GMAT важны, — наставляет студент. — Тон задают бывшие инженеры, но они явно ищут сильных гуманитариев, способных продемонстрировать высокий уровень математической подготовки».

## Учебная жизнь

Руководство школы гордится тем, что находит практическое применение для теоретических идей. Оно также принимает меры к тому, чтобы теснее увязать учебный курс с долгосрочными карьерными планами. Для идеологии программы МВА центральным является убеждение, что после выпуска ее питомцы должны с первого же дня стать ценными и незаменимыми работниками.

Базовый курс состоит из шести взаимосвязанных дисциплин, изучение которых завершается в последнем семестре первого года обучения. После этого учащимся предоставляют право самим определять направление занятий. Они могут выбирать из множества курсов функционального менеджмента и факультативных предметов. Кто-то предпочитает углубленное изучение менеджмента для большего погружения в предмет, чем при традиционной специализации в других школах. Основанные на признанном превосходстве школьных программ управления производством, предлагаемые программы обучения представляют собой смесь обязательных курсов, факультативов, семинаров, производственной практики и выступлений экспертов из соответствующих отраслей промышленности. Летняя практика также является элементом подготовки к будущей профессиональной карьере.

Учебная нагрузка велика, хотя «ее нельзя и близко сравнить с тем, что приходится испытывать в университете, — рассказывает нам студент. — Однако не стоит читать все подряд — нужно научиться разумно управлять своим временем».

**Лучшие преподаватели.** Похвалы заслужил Майкл Скотт Мортон (введение в стратегический анализ).

## Внеклассная жизнь

У студентов есть возможность устроиться в кампусе, но большинство предпочитают жить вне его. От корпусов школы легко пешком дойти до делового центра Бостона, где и находятся основные исторические достопримечательности и увеселительные заведения. Есть множество возможностей убивать время на яхтах. Зимой холодно.

В кампусе популярны всевозможные вечеринки с выпивкой и угощением. «Лучше всего проходят групповые посиделки. Плохо, что маловато возможностей для общения между студентами первого и второго курса» — вот довольно распространенное мнение.

**Праздники.** «По сравнению с MIT их немного, если не считать вечеринки и гала-праздники».

**Лучшие места тусовки.** «В „Бон-Пейн“ („Au Bon Pain“), потому что там собираются все, и я обожаю печенье и апельсиновый сок».

## PS

Школа Слоуна пребывает в самом центре интернет-революции, и многие подыскивают для себя компании нового сектора экономики или мечтают об организации собственных фирм. «Очень многие серьезно подумывают

о поступлении в недавно возникшие интернет-компании или о создании собственной интернет-фирмы, — сказал нам студент. — В январе около сотни наших ребят посетили Силиконовую долину, и сейчас в школе самый популярный блок менеджерских курсов — „Создание новой продукции и венчурного предприятия“. Консалтинговые фирмы и компании традиционных секторов хозяйства, собравшиеся переходить на современные информационные технологии типа «щелкнул-и-построил», также участвуют в «охоте» на выпускников школы Слоуна. Известные фирмы очень театрально обставляют процесс найма, проводя всякие мероприятия, в том числе обеды с руководящими работниками и тому подобное. Затем служба карьерного продвижения рассылает специальную информацию о наличии рабочих мест в компаниях. Это могут быть любые фирмы (начинающие, венчурные, высокотехнологичные и прочие). Школа также приглашает для выступлений перед студентами первоклассных докладчиков, среди которых много преуспевших в бизнесе выпускников. Среди них владельцы компании Akamai, основанной около двух лет назад профессором теории вычислительных систем из MIT и бросившим учебу студентом школы Слоуна. В данный момент компания стоит более 20 миллиардов долларов.

## Owen Graduate School of Management — Vanderbilt University (Высшая школа управления Оуэна при Университете Вандербилта)

<b>Адрес</b>	401 21st Avenue S Nashville, TN 37203 US Tel: +1 (615) 322 6469 Fax: +1 (615) 343 1175 E-mail: admissions@owen.vanderbilt.edu Website: www.mba.vanderbilt.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 47; прочие — 17
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	210 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год)</b>	Для одного — 39 950 долларов (25 100 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (2000)</b>	631; для 80% кандидатов — нет данных
<b>Среднее начальное жалование (1998)</b>	73 тысячи долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2000 года)</b>	Женщины — 26%; представители этнических групп — 5%; иностранцы — 31%
<b>Примечание</b>	Основной метод обучения — ситуационный анализ

### Почему школа Оуэна?

Относительный новичок в семействе бизнес-школ, школа Оуэна при Университете Вандербилта была создана в 1969 году бизнесменами Теннесси в качестве регионального центра развития. Успех начинания превзошел все ожидания. Она менее известна, чем аналогичные американские учебные заведения, но предлагает привлекательную альтернативу. Начав с очень малого (десяток студентов и столько же преподавателей), в последние годы школа сумела очень повысить свой статус — 27-е место в мировом рейтинге «Financial Times» за 2000 год свидетельствует об укреплении международной репутации. Это достойная школа, в которой обучаются люди, полные энтузиазма. Стоит отметить, что отношение числа преподавателей к числу слушателей довольно высоко, поэтому доступ к профессорам несложен.

Расположенная в Нашвилле, штат Теннесси, на родине музыки в стиле «кантри», школа ежегодно набирает чуть больше 200 человек. Студенты

говорят, что здесь царит атмосфера дружелюбия и сотрудничества и носить шляпу типа «стетсон» и ковбойские сапоги совсем не обязательно. Школа размещается в Менеджмент-холле, представляющем собой приятное сочетание современных интерьеров и внешнего вида в традиционном викторианском стиле (здание было построено для машиностроительного факультета в 1880-х годах).

Многие отмечают царящий здесь дух общности, что и понятно при таком небольшом приеме. «Я стремился попасть в небольшую школу, где есть возможность непосредственно общаться с преподавателями и завести верных друзей. Все это мне дала школа Оуэна. У нас, конечно, есть соперничество, но при этом все настроены на сотрудничество и взаимопомощь», — говорит учащийся.

Студенты очень довольны вниманием руководства к новой экономике. «Приоритетность электронной коммерции в программе школы Оуэна реально отличает ее от других бизнес-школ: везде по-разному подходят к тому, как готовить своих слушателей к электронной коммерции. Школа Оуэна первой разделила понятия „значимость“ и „сфокусированность“ применительно к новым направлениям, пригласив соответствующих преподавателей. Другие, решив обойтись голыми словами, доказывают публике, что теперь во всех традиционных курсах предусмотрена подготовка к ведению электронного бизнеса. Как можно этого добиться с теми же самыми профессорами, которые преподают свои предметы уже в течение 30 лет? Вы действительно хотите у них учиться приемам электронного бизнеса?»

Очень толковый вопрос.

## Поступление

Судя по среднему значению оценок за GMAT (630), школа Оуэна привлекает блестящих кандидатов, но между результатами GMAT и успехами в бизнесе не существует четкой корреляции. Процедуру поступления, тем не менее, пройти не так уж просто. Когда нужно набрать всего 210 слушателей программы MBA, можно позволить себе определенную разборчивость. Типичный кандидат для Гарварда или Уортона может здесь и не подойти. Вновь все зависит от характера.

«В Оуэне очень тщательный процесс отбора. После поступления многие студенты поздравляли меня и предлагали помощь. Кроме того, я мог позвонить непосредственно директору приемной комиссии, который либо сразу подходил к телефону, либо связывался со мной при первой возможности, и это очень облегчило мне принятие верных решений. Подобную же чуткость проявили службы материальной помощи и карьерного планирования и трудоустройства».

Руководство подыскивает уравновешенных, но честолюбивых людей. «Мне кажется, что абитуриенты, сумевшие представить свой выбор школы Оуэна как логическое следствие предыдущего образования, трудового опыта и планов на будущее, имеют больше шансов на поступление. Подавайте документы как можно раньше. Я считаю, что в моем случае это помогло», — рассказывает студент.

## Учебная жизнь

Учебная программа MBA зиждется на солидном наборе базовых обязательных предметов в сочетании как с разрозненными, так и сгруппированными по примерно шести направлениям факультативными курсами, в том числе преподаваемыми на других отделениях университета. К выбранным блокам факультативов можно приступать уже во втором семестре первого года обучения.

Студенты единодушно признают, что основные дисциплины заставляют поднапрячься: «Учебная нагрузка особенно велика в первом семестре. Похоже, что так обстоят дела в большинстве бизнес-школ. Справиться с таким объемом материала несложно, если сумеешь понять, что занятия до поздней ночи являются нормальным элементом учебы. Самое главное — научиться управлять своим временем и организовать работу в учебной группе. Сформулируйте задачу, распределите работу, а потом совместно доведите результаты до блеска!».

Один студент добавляет: «Вначале учеба занимала у меня по 80 часов в неделю. Потом потихоньку осваиваешь технику занятий и учишься экономить время, но начало запоминается как нечто непреодолимое».

Школа очень требовательна в отношении математических навыков. Слушатели должны хорошо знать статистику, вычислительную математику и основы программирования, а для нуждающихся в помощи действуют подготовительные курсы. В ходе выполнения групповых заданий студентам приходится оценивать вклад каждого и результаты работы всей команды в целом.

«Не стоит ожидать легкой жизни из-за того что, мол, школа Оуэна рангом ниже других школ. Иногда, как мне кажется, верно как раз обратное, поскольку студенты постоянно должны доказывать, что они не хуже, а кое в чем и лучше выпускников школ, входящих в первую десятку», — замечает учащийся.

Степень MBA присуждается по совокупности оценок по всем предметам.

**Лучшие преподаватели.** Очень славятся курсы заслуженного профессора в отставке Тома Махони (стратегия взаимоотношений в коллективе), внештатного профессора Брукса Холтома (людские ресурсы), Гари Скадлера (стратегия) и Алекса Брауна (операции).

Были освистаны профессор Дик Дафт (управление изменениями), «потому что нам никогда еще не приходилось быть инициаторами или проводниками изменений», а также неназванные профессора статистики и маркетинга.

## Внеклассная жизнь

Нашвилл — уникальный город. Кому-то он покажется одним из самых крутых городов мира, а другому — скучным бредом из второразрядного вестерна. Город может понравиться человеку, наделенному здоровой любознательностью и чувством юмора.

«У нас здесь нескучная жизнь, — говорят обитатели школы Оуэна, — бочковое пиво в холле, вечеринки, оплачиваемые студенческой ассоциацией, и тому подобное. Масса соблазнов». Однако некоторым не хватает общения со студентами университета.

«Лучше всего то, что мы в одной лодке и отлично понимаем друг друга. Здесь появляются настоящие друзья, потому что у всех поступивших в бизнес-школу примерно одинаковые интересы, — рассказывает учащийся. — К тому же это последний шанс пожить студенческой жизнью. А самое неприятное — перспектива расставания после выпуска».

Другой добавляет: «Школа небольшая, и все прекрасно осведомлены друг о друге. Видимо, это обязательная плата за преимущества жизни в маленьком сплоченном коллективе. На мой вкус, взаимная поддержка и дружелюбие искупают избыток сплетен. Многие, наверно, не поймут, как можно два года прожить в Нашвилле. Но для человека с западного побережья, вроде меня, после напряженной недели отправиться в бар — значит грандиозно провести время. Не бойтесь, в Нашвилле и его окрестностях есть чем поразвлечься, и совсем не по-деревенски».

**Праздники.** Праздник дураков — состязание в насмешливости, устраиваемое к концу обучения. Для студентов это бесценная возможность выпустить пар, накопленный за время занятий, и от всей души побеситься. От насмешек не гарантированы ни школьные проблемы, ни преподаватели и соученики. Пиво льется рекой. В празднике принимают участие отдельные профессора и административные работники. Известны случаи, когда преподаватели выступали под гитару, имитируя Сейнфелда\*. День дураков открывает уик-энд бальных танцев — Бал капиталистов, нежно называемый Оуэнским балом.

Загулы с обходом всех баров по пути, грандиозные вечеринки с коктейлями, карнавал в честь Дня всех святых, сумасшествие распродаж очень помогают студентам развеяться. В понедельник после этого бочка пива оказывается очень кстати.

**Лучшие места тусовки.** Студенты рекомендуют расположенный совсем рядом со школой спортивный бар «Джонатан» («Jonathan's»), где практикуется система «Two-for-Tuesday»\*\*. В деловом центре тоже есть популярные местечки, скажем, «Бильярд Буффало» («Buffalo Billiards»), куда приходят, чтобы потолкаться в баре, или дискотека «Банана-Джо» («Banana Joe's»). Достоин упоминания «Силверадо» («Silverado's»), «клуб танцев в стиле „кантри“, где нужно платить за вход, но зато до 23:00 можно бесплатно получить бутылку пива». Популярен ресторан «Грин-Хиллз Гриль» («Green Hills Grille»). Любителям итальянской кухни стоит зайти в «Соле Мио» («Sole Mio»), а в «Давинчи» («Davinchi's») подают прекрасную пиццу.

Один общительный студент советует: можно заехать на Грин-Хиллз, отметить в ресторане «Грин-Хиллз Гриль», а потом пойти выпить в «Оранже-

\* Популярный актер кино и телевидения, комик, автор бестселлеров, лауреат многочисленных премий. — *Примеч. ред.*

\*\* Система оплаты выпивки — две порции по цене одной. — *Примеч. ред.*

рею» («Green House»), который и в самом деле был когда-то оранжереей, а теперь там бар, окруженный богатой растительностью, с камином у входа. Ближе к школе расположена пивная «Бродвей» («Broadway Brewhouse»), где можно неплохо провести время. Более изысканную (и дорогую) пищу подают в «Золя» («Zola») на Вест-Энде или в «Баундри» («Boundry») — прекрасном ресторане с баром, очень близком к школе. Приятно провести время в ресторанах «Двенадцатый» («12th») и «Портер» («Porter»), где можно послушать живую музыку и посидеть в баре, а также в «Оловянном ангеле» («Tin Angel»). Есть техасско-мексиканское заведение «Сатко» («Satco»), где можно посидеть на террасе и попить пивка, а хороший кофе подают в «Бонго Ява» («Bongo Java») и «Фидо» («Fido»).

## PS

Большинство студентов школы Оуэна производят впечатление людей, довольных жизнью. Жалоба может выглядеть, к примеру, так. «Я-то думал, что бизнес-школой и управляют по-деловому, — недоумевает простая душа. — Но я понял, что здесь академичность политики порой перевешивает здравый смысл. Полное безумие, что с такими проблемами сталкивается учебное заведение, битком набитое экспертами (но, как я слышал, это типично для большинства бизнес-школ)».

Школа Оуэна невелика и существует сравнительно недавно, а потому и число рассеянных по свету ее выпускников значительно меньше, чем у больших и старых школ. Но и это обстоятельство имеет положительную сторону: при случае питомцы школы делают все возможное, чтобы оказать помощь своим. «Мне кажется, что связи между выпускниками очень важны, особенно для такой небольшой школы, как наша, — говорит бывший воспитанник школы Оуэна. — Когда вас мало, особенно ценен каждый».

Но не все так однозначно. Один студент говорит: «Я обнаружил, что многие из недавних выпускников полны самых теплых чувств к своей школе и охотно помогают нам подыскивать работу, подсказывают, как следует вести себя во время собеседования и тому подобное. Я через знакомого выпускника вышел на контакт с компанией, обычно не нанимающей людей в нашей школе, и смог договориться о собеседовании. Позднее пришлось позвонить другому недавнему выпускнику с просьбой помочь в подготовке к трудному интервью. Он не только дал мне несколько очень ценных советов на эту тему и рассказал о своей летней практике, но и показал возможности, открывающиеся для меня в его компании. Когда же я собрался переезжать в Нашвилл, то нашел там наших бывших студентов и попросил у них помощи в поиске жилья».

А вот другое мнение: «Сеть выпускников очень важна. Я обратился к базе данных по нашим выпускникам, и она оказалась очень богатой. Однако я ни от кого не получил ни ответа, ни помощи и был слегка этим разочарован».

## SDA Bocconi (SDA Боккони)

<b>Адрес</b>	Master's Division Via Balilla 20136 Milan Italy Tel: +39 (2) 5836 3281/98 E-mail: reception@sda.uni-bocconi.it Website: www.sda.uni-bocconi.it
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 83; прочие — 59
<b>Ежегодный прием (1999)</b>	140 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	750
<b>Средний возраст</b>	29 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	20 250 долларов
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	630; для 80% кандидатов — нет данных; GPA — нет данных
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	Нет данных
<b>Состав студентов (выпуск 1999 года)</b>	Женщины — 19%; неитальянцы — 43%

### Почему Боккони?

Оглянитесь, вы же в Италии. А это значит, что нужны искушенность и хладнокровие, даже если вы студент программы MBA. Пусть SDA Боккони не самая известная в мире бизнес-школа, но у нее есть свой характерный латинский стиль, соединяющий романтически причудливую структуру учебной программы с жестким деловым подходом. SDA (сокращение от названия Scuola di Direzione Aziendale) означает, что это аспирантура Университета Боккони — лучшего итальянского бизнес-университета, основанного в 1902 году. В нем, может, и нет преподавателей — гуру мирового класса, что считается очень престижным в англосаксонской модели обучения, но зато вы можете быть уверены, что получите первоклассное образование и бегло овладеете одним из самых популярных языков мира.

Школа Боккони, хорошо вписавшаяся в глобальную сеть бизнес-школ и предлагающая обширные программы студенческого обмена, сильна в преподавании информационных систем, предпринимательства и маркетинга.

Прежде школа размещалась в характерных для Италии старомодных комнатах главного корпуса университета, но недавно в нескольких кварталах отсюда она получила собственное, довольно стильное здание, где некогда размещались монастырская школа и часовня. Школе обещаны новые, более просторные и по-современному оборудованные здания.

В библиотеке Университета Боккони — одно из самых больших в мире собраний книг по экономике и бизнесу (более 500 тысяч томов), и студенты МВА имеют доступ к центральному университетскому компьютеру и другому оборудованию. Милан, столица важнейшего для Италии промышленного и торгового региона, является финансовым и культурным центром, а также центром моды европейского масштаба. Город очень удобно расположен: недалеко до Альп с их лыжными курортами, близко до итальянской Ривьеры с ее пляжами. Рядом Верона, Флоренция, Венеция и винодельческие регионы Тоскана и Пьемонт. Отлично налаженная транспортная сеть позволяет легко добраться до любой точки Италии или Европы. Школа расположена в центре города и не имеет общежитий, но помогает студентам найти жилье. Жизнь здесь довольно дешевая: в месяц за однокомнатную квартиру нужно платить 600 евро.

## Поступление

Школа Боккони набирает всего 140 студентов в год, но и средний балл за GMAT здесь относительно низок. Если вас действительно интересует Италия, вы сможете наилучшим образом использовать эту необычную, но привлекательную школу.

## Учебная жизнь

Видимо, нормально, что структура учебного курса в школе Боккони отличается крайней вычурностью, хотя ее 16-месячная программа — одна из самых трудных и современных в мире. Минимальная продолжительность каникул означает, что объем учебного материала действительно велик.

Курс МВА делится на пять разделов, более или менее символизирующих путешествие в реальном или духовном пространстве. Учеба начинается с «Прелюдии», в ходе которой студенты дома штудируют материалы, которыми их снабжает школа. Затем уже в школе начинается раздел «Основы» — знакомство с главными концепциями менеджмента. Следующий этап «Функциональный менеджмент» или «Общий менеджмент» образует базу учебной программы. Далее идет стадия «Пути исследования», представляющая собой смесь факультативных курсов, проектов, выполняемых для реальных компаний, и семинаров. На этом этапе слушатели выбирают два направления из широкого спектра специализаций. В настоящее время школа предлагает следующие направления специализации: международные правила бухгалтерского учета и налоговое планирование; приватизация предприятий коммунального хозяйства; системное мышление и менеджмент; способы интернационализации; менеджмент малых и средних предприятий; консультирование по вопросам менеджмента; индустрия моды (это же Милан!); менеджмент дизайнера и дизайнерских производств (тоже Милан!); коммерческие и инвестиционные банки; менеджмент стоимости; маркетинг; разработка и запуск в производство новой продукции.

В качестве альтернативы студенты имеют возможность выбрать одну из двух сфер интересов — информационные системы или предприниматель-

ство — в разделе под названием «Цели». Он также включает факультативные курсы, проекты, выполняемые для реальных компаний, и семинары. Одну из этих областей следует указать при поступлении. В последние четыре месяца учебы можно принять участие в программе студенческого обмена.

В разделе «Перспективы — свидетельства руководителей» организуются лекции известных людей, причем не только из сферы бизнеса. Для выступлений помимо руководителей компаний приглашаются актеры, астрофизики, журналисты и певцы.

В первой части учебной программы занятия идут на английском и итальянском языках — предполагается, что студенты учат второй язык. Во второй части может использоваться любой из этих двух языков в зависимости от темы и лектора.

Школа Боккони предлагает не только двуязычную программу MBA и различные италоязычные программы обучения на степень магистра, но и 12-месячные магистерские междисциплинарные англоязычные программы, сходные с программой MBA, в области международного бизнеса и менеджмента.

**Лучшие преподаватели.** Увы, ни один преподаватель не удостоился похвалы, хотя о кафедре финансов отзываются в целом неплохо.

## **Внеклассная жизнь**

Вы в Милане, так что жизнь должна быть прекрасна. Выбор развлечений очень велик, в том числе совсем рядом с университетом в районе Бреры или Навилья/Тичинезе. (Навилья — это канал рядом с университетом, вокруг которого расположились рестораны, бары и кафе.)

**Лучшие места тусовки.** «Премита» («Premita», одна из лучших пиццерий в городе, очень подходит для организации вечеринок); «Сант-Эусторджио» («Sant Eustorgio», популярный ресторан в местном стиле); «БиБоп» («BeBop», фантастически хорошо, говорят студенты); «Джо Пенас» («Joe Penas», мексиканская кухня и музыка, особенно по уик-эндам). В этом же районе Навилья/Тичинезе находятся популярные у студентов бары — «Капо-Хорн» («Capo Horn»), «Маяк» («Lighthouse») и «Шу» («Shu»). Чуть подальше, в Брера расположены рестораны «Дель Анольо» («Dell Anoglo»), «Тропико Латино» («Tropico Latino») и «Радински» («Radinsky») и бары «Бар Виктория» («Bar Victoria»), «Бар Брера» («Bar Brera») и «YAR». Многие рекомендуют «Семпione» («Sempione»), чтобы провести хорошую ночь в толпе студентов; «Голливуд» («Hollywood») или «Шокинг» («Shocking»), чтобы прикоснуться к миланскому миру моды и моделей; а также «Пропаганду» («Propaganda»), чтобы выбрать стиль одежды на каждый день недели.

## **PS**

Виднейшими работодателями являются компании McKinsey, Boston Consulting Group и General Electric.

## Stanford Graduate School of Business — Stanford University (Станфордская высшая школа бизнеса при Станфордском университете)

<b>Адрес</b>	Master's Division Stanford CA 94305-5015 US Tel: +1 (650) 723 2146 E-mail: mba@gsb.stanford.edu Website: www.gsb.stanford.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 120
<b>Ежегодный прием</b>	365 студентов
<b>Число абитуриентов (2001)</b>	6606
<b>Средний возраст</b>	26 лет
<b>Средняя плата за обучение (2000/2001 учебный год, 9 месяцев)</b>	Для одного, в кампусе — 44 тысячи долларов (28 896 долларов) Для одного, вне кампуса — 49 тысяч долларов (27 243 доллара)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	725
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	80 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 39%; представители этнических групп — 27%; иностранцы студенты — 32%

### Почему Станфордская школа?

С чего же начать? Смотрите: эта школа расположена на западном побережье США рядом с Сан-Франциско и заливом и недалеко от Пало-Альто. У нее очень высокая международная репутация как учебного и научно-исследовательского заведения. Этот район множеством нитей связан со странами Тихоокеанского бассейна, что привлекает в школу азиатских, и прежде всего японских, студентов. У школы хорошие связи с Силиконовой долиной, а это значит, что у ее выпускников превосходные возможности для трудоустройства и что президенты компаний и светила новой экономики постоянно появляются здесь для проведения презентаций. Для тех, кто любит следовать по стопам великих предшественников, назовем нескольких выпускников Станфорда: Фил Найт, президент компании Nike, Скотт Макнилли, руководитель компании Sun Microsystems, и Чарлз Шваб.

Один студент следующим образом объяснил причины своего выбора: «Репутация, расположение и, что самое важное, люди. Там учится не только очень одаренная, но и дружелюбная и любезная публика, которая, кроме всего, умеет развлекаться. Конкуренция практически отсутствует». Другой говорит: «На мое решение повлияли близость школы к Силиконовой долине и репутация „расслабленности“ по сравнению с Гарвардом».

Некоторые факультативные курсы ведут руководители компаний из прославленной долины. В студенческий городок, если вам это интересно, забредают и венчурные капиталисты. «Доступ к венчурным капиталистам открыт, — подтверждает слушатель. — Каждая крупная венчурная фирма в Силиконовой долине непременно имеет в составе топ-менеджеров выпускников Станфордской школы. Все это напоминает мне Голливуд: у каждого есть свой сценарий (бизнес-план) и доступ к важным господам (венчурные капиталисты, «ангелы»), но раскрутить свой замысел на полную силу — это совсем иное дело».

Студенты говорят, что здесь прекрасно преподают предпринимательство, финансы и бухгалтерский учет. Не стоит сбрасывать со счетов эстетику окружения и архитектурные достопримечательности — школа выстроена в раннем испанском стиле, что делает ее одной из самых интересных в стране.

Однако при всей своей привлекательности Станфорд — не для всех, и это гарантируют высокие критерии приема и строгость приемной комиссии. Не лишен иронии тот факт, что школа, ассоциируемая с водоворотом Силиконовой долины, является одновременно наиболее академичной и аналитически строгой в США. Станфордская программа MBA нацелена на развитие скорее аналитических способностей, чем функциональных умений. Она предлагает образование, а не практический тренинг. Питер Робинсон, бывший спичрайтер президента Рейгана, написал хронику своего опыта изучения программы MBA в Станфорде. В книге, названной «Snapshots from Hell» («Фотографии из ада»), помимо всяких других скучных студенческих шалостей он описывает, как «поэты» — так в Станфорде называют студентов, не имеющих хорошей математической подготовки, — сражались с аналитическими разделами учебной программы. Но прежде чем бежать в магазин за этой книгой, послушайте, что о ней говорят: «Здесь нет ничего общего с жизнью Станфорда, разве что: а) у вас совсем нет соответствующей подготовки или б) вы смешной свехотличник».

## Поступление

Попасть в Станфорд, пожалуй, труднее, чем в любую другую школу страны. Поступают около 7% от общего числа кандидатов. В 1999/2000 учебном году на 365 мест претендовало 6606 абитуриентов. Средний балл по GMAT успешно поступивших равен 725 при предельном значении 800. Довольно суровое испытание.

«Составление эссе было делом мучительным, потому что требовалось представить себя уравновешенным и всесторонне развитым человеком,

то есть таким, который заведомо не стал бы поступать в Станфорд или Гарвард, — поделился недавним опытом студент. — Но я бы назвал этот процесс в целом здоровым, так как он заставил меня заняться самоанализом».

### Учебная жизнь

Учебная жизнь, по мнению слушателей, вовсе не так плоха, как ее изображает Питер Робинсон. «„Snapshots from Hell“ — это своего рода шутка, — говорит один из них. — В университете я специализировался на английской литературе и до поступления сюда не изучал ни экономику, ни математику, однако даже у меня все обошлось без больших проблем. В прошлом семестре я занимался по три-четыре часа в день, а теперь — намного меньше. Не исключено, что у некоторых людей возникают проблемы из-за обилия формул, но таких меньшинство (меньше 10%). Я уверен, что автор многое преувеличил просто ради комедийного эффекта». Похоже, что Робинсон либо воспользовался правом на поэтическое преувеличение, либо на самом деле был исключительно слаб в математике. «В Станфорде очень трудно получить действительно хорошие отметки, но очень легко сдать экзамены», — замечает другой студент.

Как уже было отмечено выше, подход преподавателей Станфорда заключается в том, чтобы научить своих питомцев искусству анализа, вместо того чтобы вдавливать в них тонкости маркетинга и финансов. Занятия начинаются в конце года и продолжаются шесть академических четвертей. В первые три семестра студенты проходят 14 базовых обязательных курсов, а в последние три — не менее 13 факультативных дисциплин. Бизнес-школа предлагает почти 100 факультативов, и еще на четыре можно записаться на других факультетах Станфордского университета. Школа дает общее менеджерское образование и не требует выбирать специализацию. Но можно заниматься по программе менеджмента государственного или общественного сектора, которая готовит управляющих для правительственных и некоммерческих организаций. Существует также созданная по настоянию студентов программа глобального менеджмента.

**Лучшие преподаватели.** В целом студенты очень высоко оценивают своих профессоров, хотя при этом жалуются на несколько «посредственностей, преподающих обязательные курсы». К сожалению, они не назвали имен.

### Внеклассная жизнь

Сан-Франциско и район залива Сан-Франциско могут предоставить развлечения практически на любой вкус. Вы найдете возможности занять свое свободное время.

**Праздники.** По вторникам в местном баре все получают бесплатную выпивку, а по пятницам после занятий в школе выставляют бесплатное пиво.

В Станфордском университете очень приличная команда регбистов.

**PS**

Выпускников Станфордской школы бизнеса охотно принимают на работу McKinsey, BCG и Goldman Sachs. Но многие выпускники в поисках удачи отправляются в Силиконовую долину. «Значительная часть моих сокурсников либо присоединяются к интернет-компаниям, либо создают собственные электронные компании», — говорит студент.

## **Stern School of Business — New York University (Школа бизнеса Стерна при Нью-Йоркском университете)**

<b>Адрес</b>	Henry Kaufmann Management Center 44 West Fourth Street New York, NY 10012 US Tel: +1 (212) 998 0100 E-mail: sternmba@stern.nyu.edu Website: www.stern.nyu.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 208; прочие — 104
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	420 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	27 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	48 664 доллара (28 593 доллара)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	725; 640—740 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,4
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	77 722 доллара
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 39%; представители этнических групп — 21%; иностранные студенты — 32%
<b>Примечание</b>	В конце 1999 года для учета международных перспектив были внесены изменения в содержание базовых обязательных курсов. Групповой метод обучения, поощряющий сотрудничество между студентами. Стипендии за хорошую успеваемость получают 30% студентов

### **Почему школа Стерна?**

Подобно своей нью-йоркской соседке — Колумбийской школе бизнеса, школа Стерна в полной мере пользуется выгодами своего расположения. От нее до Уолл-стрит рукой подать, поэтому неудивительно, что она на все сто процентов использует свои тесные связи с финансовым сообществом Нью-Йорка. Здесь превосходно преподают финансы, и ее кафедра финансов нередко оказывается первой в создании и распространении новейших концепций и технологий. Возможно, вы решили идти в школу Стерна,

чтобы потом найти работу в финансовой сфере (American Express, Chase Manhattan, Goldman Sachs и Deloitte Consulting являются главными работодателями выпускников этой школы), но она сильна и в других областях — прежде всего в международном бизнесе, информационных системах и предпринимательстве.

Среди учащихся Стерна женщин больше, чем в Колумбийской бизнес-школе, а национальный состав студентов и преподавателей отличается примечательным многообразием. Школа активно участвует в программах студенческого обмена, а среди знаменитостей, приглашаемых для выступлений, много руководителей корпораций мирового уровня. Связи между выпускниками могли бы быть более тесными. Один студент, похоже, совершенно искренне сетовал на то, что ему не удалось выпить с председателем совета Федеральной резервной системы Аланом Гринспеном, выпускником Стерна. И как во многих школах, размещающихся в больших городах и не имеющих общежитий, некоторые чувствуют недостаток общения. «Я бы действительно хотел, чтобы наша школа была более дружной и сплоченной. Я встречаю замечательных людей и завязываю перспективные знакомства, но не уверен, что они перерастут в настоящую дружбу», — сетует воспитанник Стерна. И тем не менее известно, что студенты здесь активно участвуют в жизни школы, организуя многие крупные мероприятия, такие, например, как конференции.

Школа Стерна размещается в двух зданиях — Центре менеджмента Генри Кауфмана и Тиск-холле, расположенных на площади Вашингтона в Гринвич-Вилледж. Школе приходится делить Тиск-холл с университетскими программами бизнеса. Есть планы передать школе здание Шимкин-холла, расположенное рядом с центром Кауфмана, в котором имеются все условия для учебы и современное техническое оснащение. В 2001 году было открыто общежитие, рассчитанное на 120 студентов. Школе Стерна принадлежат окружающие многоквартирные дома, где студенты арендуют жилье.

## Поступление

Школа принимает более 400 студентов на полную программу обучения, при этом конкурс составляет 11 человек на место, так что поступить сюда не проще, чем в любую из лучших бизнес-школ. Действуют общие правила.

## Учебная жизнь

Чтобы достичь большей интегрированности курсов и укрепить перекрестные связи между дисциплинами, в 1999 году учебная программа MBA была перестроена. Ключевой частью новой программы стал обязательный очень напряженный двухнедельный предпрограммный курс, объединяющий этику, математику, компьютерную технику и анализ данных. В этот же период проводятся разные общественные мероприятия, направленные на сплочен-

ние коллектива, а студенты разбиваются на учебные группы. Тогда же создаются классы примерно по 65 человек, постоянные на протяжении первого года обучения. Затем слушатели сами организуют учебные группы численностью пять человек.

Во втором семестре проводятся объединенные стратегические занятия, представляющие собой углубленный анализ деловой ситуации, сочетающий стратегический анализ, семинары по средствам коммуникаций и письменные задания. Программа MBA в школе Стерна насыщена количественными методами, отличается методической строгостью и предполагает хорошее предварительное знание методов количественного анализа. Студентам рекомендуется иметь собственный ноутбук.

Почти все недовольны действующим в школе правилом «35 процентов», означающим, что за любые проекты, учебные задания и тесты только 35% учащихся могут получить оценки «А». Остальные получают оценки «В+», «В-», а иногда даже «С».

«Для учащихся бизнес-школ, — объясняет студент, — оценки „В+“ или „В-“ — это почти провал. Некоторые учащиеся и преподаватели борются за отмену правила „35 процентов“, чтобы любой, заслуживший оценку „А“, мог ее получить. Но администрация убеждена, что отмена этого правила понизит рейтинг школы».

**Лучшие преподаватели.** Высокую оценку заслужил Асуат Дамодаран (ассистент профессора кафедры финансов).

## Внеклассная жизнь

По словам одного слушателя школы Стерна, самое лучшее здесь — это возможность круто проводить время в Нью-Йорке, а самое противное — что это никому не доступно из-за перегруженности. Школа расположена на Манхэттене, в районе Гринвич-Вилледж, одном из самых оживленных и многообразных районов. Однако поскольку у школы, как и у самого Нью-Йоркского университета, нет кампуса, большинство студентов приезжают на учебу из Бруклина, Нью-Джерси и других отдаленных районов, и это затрудняет общение.

Впрочем, университетская жизнь отличается достаточной насыщенностью. Можно отметить, например, проходящие по четвергам вечеринки с названием «Пивная волна».

**Праздники.** Вечеринка на Хэллоуин; Благотворительный бал (весной); День смеха (летом).

**Лучшие места тусовки.** Перед вами весь Манхэттен, но лучшие бары в районе университета — это бар «У Свифта» («Swift's»), «Скратчер» («Scratcher») и «Пьяная ворона» («Stoned Grow»). В качестве лучших ресторанов были названы «Гарри Барритос» («Harry's Burritos»), бистро «На углу» («Corner Bistro»), пиццерия «У Джона» («John's Pizzeria», дешевая, подают пиво в кувшинах, что редкость для Нью-Йорка), «Дом Тортильи» («Tortilla Flats», в час дня — скидки).

**PS**

Стерн — традиционная для MBA финансовая школа, быстро подстроившаяся под новые реалии, чтобы привлечь тех, кого интересует интернет-экономика. Однако она в значительной степени все еще ориентируется на своих соседей — такие компании с Уолл-стрит, как Goldman Sachs, принимающие на работу большую часть ее выпускников.

Студенты Стерна считают, что интернет-революция окажет огромное воздействие на экономику, и опасаются, что школа не сможет угнаться за новыми тенденциями. Многие отказываются от традиционной карьеры и высокого жалования в пользу компаний новой экономики, и даже «традиционно ориентированные» студенты стараются изучить один-два курса электронной коммерции, чтобы знать, чего ждать в будущем. Выпускники сегодня менее склонны хвататься за первую попавшуюся работу. Многие тянут с решением, потому что постоянно приходят новые предложения присоединиться к начинающим интернет-компаниям. Декабрь больше не рассматривается как крайний срок принятия решения о трудоустройстве. Многие готовы согласиться на меньшее начальное жалование, но мечтают о раннем уходе от дел и солидных пакетах опционов на акции.

«Каждый мечтает стать очередным миллионером», — подводит итог студент.

## Tuck School of Business — Dartmouth (Школа бизнеса Така при Дартмутском колледже)

<b>Адрес</b>	100 Tuck Hall Dartmouth College Hanover, NH 03755 US Tel: +1 (603) 646 2369 Fax: +1 (603) 646 1308 E-mail: tuck.admissions@dartmouth.edu Website: www.dartmouth.edu/tuck
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 40; прочие — 14
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	189 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	2689
<b>Средний возраст</b>	27 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	43 500 долларов (27 150 долларов) за вычетом расходов на ноутбук
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	725; 540—780 — результат 80% кандидатов
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	80 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 31%; представители этнических групп — 16%; иностранные студенты — 28%
<b>Примечание</b>	Школа Така имеет одну из самых высоких долей участия бывших студентов (до 63%) в финансировании школы через фонды выпускников. В конце 2000 г. в школе была обновлена учебная программа

### Почему школа Така?

Школа Така (прежде Амоса Така, но теперь имя стараются опускать) является одной из старейших бизнес-школ мира. Созданная в 1900 году, она ввела первую в мире программу бакалавриата в области бизнеса, ставшую предшественницей всех современных программ MBA. По словам студентов, здесь сильные кафедры операционного менеджмента, стратегии и интернет-технологий. Школа нравится тем, кому импонируют уютные университетские городки. Расположенная на западной стороне кампуса

Дартмутского университета в Ганновере, штат Нью-Хэмпшир, она напоминает загородное поместье. От Ганновера до Бостона два часа езды. Для любителей идиллической атмосферы старых университетских городов это замечательное место. Кампус, окаймленный зданиями студенческих обществ, воссоздает образ некоего голливудского колледжа из фильма образца 1975 года. (Говорят, что картина с участием Джона Белуши «Animal House» была основана на реальных событиях, происходивших в Дартмутском университете, а вопрос о студенческих организациях — довольно щекотливая тема.)

Вот, например, как объясняет один студент, почему он выбрал школу Така: «Хорошая репутация, расположение на северо-востоке, ориентация на общий менеджмент. На мой вкус, многие школы, имеющие более высокий рейтинг, слишком сосредоточены на своей репутации. MIT = компьютерные фанатики; Келлогг = маркетинг; Колумбийская школа = банковское дело».

Декан Пол Дейнос является проповедником Интернета, и под его руководством школа сделала серьезные вложения в технологию, так что теперь эти милые старомодные стены напичканы вполне современным оборудованием.

Примечательно и то, что недавно здесь был создан Центр частной собственности Джона Х. Фостера. Фил Ферно, очень одаренный ассистент профессора, возглавил исследования начального этапа процесса инвестирования и открыл отделение в Силиконовой долине.

Бизнес-школа соединяет атмосферу семейственности (около 190 студентов) с традиционным духом и ценностями Лиги Айви. Как сообщил нам ее слушатель, эта школа является «магнитом для молодых людей из богатых белых семей Коннектикута и тех, кто им подражает». Студенты школы живут большой и достаточно дружной семьей. Они говорят, что у каждого из них в жилах течет зеленая кровь (цвет Дартмутского университета). Этнические группы представлены в кампусе слабо (16%), но иностранцев довольно много. Ассоциация выпускников объединяет 6000 человек, и она очень активна. Многие бывшие студенты сохраняют тесные связи с жизнью школы. Обстановка в целом дружелюбная, хотя, пожалуй, есть налет WASP\*.

## Поступление

Школа подбирает студентов, способных работать в команде. Средний балл за GMAT равен 690 — это меньше, чем в ряде других школ из Лиги Айви. Школа материально поддерживает нуждающихся студентов. Для этого создана школьная система кредитования. «Труднее всего было написать эссе», — говорит бывший абитуриент. «Посетите школу и потолкуйте с выпускниками», — советует другой.

---

\* Белые англосаксы-протестанты. Обычно эта аббревиатура связана с расизмом. — *Примеч. ред.*

## Учебная жизнь

В отличие от некоторых других школ, где царит дух беспощадной конкуренции, в школе Така поддерживается атмосфера взаимопомощи и сотрудничества. Почти все занятия проходят в заранее сформированных группах. Профессоры, по словам студентов, очень доступны. Степень присуждается по совокупности отметок, полученных на протяжении всей учебы. В общем, считается, что подход к обучению здесь не так свиреп, как во многих других американских бизнес-школах.

В настоящее время происходит перестройка базовых курсов, осваиваемых на первом году обучения. Студенты второго года выполняют роль наставников для первокурсников. Второй год всецело посвящается 50 факультативным дисциплинам. Выбор факультативов не ограничен специализацией, хотя никто не запрещает фокусировать их на определенной сфере профессиональной деятельности. Студент имеет право записаться на четыре предмета других отделений университета. Проектную работу можно заменить одной факультативной дисциплиной. Пара мини-факультативов заменяет один полномасштабный.

Атмосфера в школе отличается известной расслабленностью. Студенты в меньшей степени охвачены тревогой и страхами, чем в других школах. Они чрезмерно спокойны. Однако некоторые считают, что семинарские дискуссии могли быть более острыми: «Обсуждение на семинарах должно быть содержательнее (обилие разных точек зрения). Преимущественно поднимают руки и выступают одни и те же студенты. Мне многие использованные нами „кейсы“ из арсенала Гарвардской школы бизнеса показались муторными и бессмысленными».

**Лучшие преподаватели.** В школе несколько превосходных профессоров, в том числе и фигуры мирового класса. Слушатели, однако, сообщают, что есть и совсем выжившие из ума: «Большинство преподавателей очень хороши, но была пара совсем никчемных».

Высокую оценку получил Виджай Говиндараджан, профессор стратегии второго года обучения. «Очень красноречивый и доходчивый — у него можно научиться многому, а можно просто не обращать на него внимания», — рассказывает студент. Некоторым нравится Джон Шанк, который преподает студентам первого и второго курсов управленческий учет: «Он ставит перед тобой проблему, заставляет мыслить со всем напряжением, учит пониманию того, что „путь длиной в тысячу миль начинается с одного шага“, и все это приложимо не только к бизнесу, но и к жизни».

Гуру информационных технологий Фил Андерсен, естественно, очень популярен среди учащихся.

## Внеклассная жизнь

Ганновер — маленький город, и студенты проводят свободное время преимущественно в своем кругу. В основном все стремятся отдыхать на открытом воздухе. Очень популярно ночное катание на коньках. Естественно,

время на развлечения ограничено занятиями. «Я-то думал, что у меня будет больше времени на прогулки, лыжи и прочее, но оказалось, что слишком легко превысить свои возможности и в учебе, и в развлечениях», — замечает студент.

Сплоченность студенческого общества означает, что все друг друга знают. Это хорошо для тех, кто любит тесную компанию, но не так приятно, если человек нуждается в разнообразии. «Некоторые сетуют, что школа немного замкнута, и до известной степени это так и есть (молодые холостяки в основном живут в общежитии), но большинство студентов дружелюбны, приветливы и открыты для общения».

**Праздники.** Зимний карнавал с лыжными состязаниями при участии Гарварда, Уортона и Колумбийской школы бизнеса. После лыж участники и зрители отдают изрядную дань выпивке. «Замечательные гулянки», — говорит один из участников. Популярны и выступления самодеятельных артистов.

**Лучшие места тусовки.** Таких немного, поскольку Ганновер невелик. «В сущности, здесь есть только „СиБиДжи“ („СВГ’s“), ресторан, который по четвергам работает в режиме бара, особенно для студентов школы. Есть еще пивная „Мэрфи“ („Murphy’s“) и „5 Олде“ („5 Olde“), ресторанчик в полуподвале, куда часто заглядывают местные, выглядящие так, будто они с горы свалились, а по средам его заполняют студенты школы».

## PS

Несмотря на отдаленность школы Така от центров бизнес-образования, туда находят дорогу многие охотники за талантами. Регулярно навещаются агенты по найму, работающие на лучшие консалтинговые компании, в том числе из Bain & Co, Boston Consulting Group и Andersen Consulting. Поскольку до Бостона сравнительно недалеко, у школы сложились хорошие связи с инвестиционными банками и высокотехнологичными компаниями города. Отрицательной стороной компактности программы МВА является то, что иногда поездки агентов в Ганновер оказываются бесполезными.

Вот что говорит студент: «Единственный недостаток, отпугивающий некоторых, связан с тем, что из-за своих размеров наша школа привлекает немного работодателей. Иными словами, если в прошлом году агент ушел отсюда с пустыми руками (никто не принял его предложений), маловероятно, что он вернется в этом. Итак, небольшой набор означает меньшее число принятых предложений рабочих мест».

## The Wharton School — University of Pennsylvania (Уортонская школа при Университете Пенсильвании)

<b>Адрес</b>	102 Vance Hall 3733 Spruce Street Philadelphia, PA 19104.6361 US Tel: +1 (215) 898 6183 Fax: +1 (215) 898 0120 E-mail: mba.admissions@wharton.upenn.edu Website: www.wharton.upenn.edu
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 194; прочие — 65
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	790 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	8434 (принято 12%)
<b>Средний возраст</b>	28 лет
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	Для одного 47 456 долларов (31 279 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (2001)</b>	692; 580—750 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,5
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	80 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 30%; представители этнических групп — 17%; иностранцы — 38%
<b>Примечания</b>	Уортонская школа традиционно входит в первую тройку лучших бизнес-школ мира

### Почему Уортонская школа?

С 1994 года Уортон занимает верхнюю строчку в составляемом журналом «Business Week» рейтинге самых престижных бизнес-школ. (Лишь в рейтинге самых популярных бизнес-школ мира газеты «Financial Times» за 2000 год она уступила Гарварду.) Во многом это заслуга Томаса Геррити. За девять лет пребывания в должности декана он реформировал и оживил учебную программу, придав школе такой импульс, что первенство в рейтинге «Business Week» стало казаться неуязвимым. В настоящее время Геррити ушел со своего поста, чтобы иметь больше времени для семьи и деятельности в качестве директора без исполнительных полномочий. Оставив очень внушительное наследие, он планирует продолжать преподавание.

В частности, он привил своим сотрудникам стремление к обновлению, что довольно редко встречается в достигших успеха бизнес-школах. Уортонская школа, основанная в 1881 году, является самой старой в мире. Но, несмотря на возраст, в последние годы она стала одной из самых прогрессивных школ в США, а может быть, и во всем мире. Под управлением Геррити была достигнута определенная интегрированность учебных программ, чтобы придать целостность процессу обучения. При Геррити Уортонская школа проводила активную и творческую политику реформирования программы, в то время как другие ведущие школы просто плелись у нее в кильватере. Гарвард, самый знаменитый конкурент, приступил к изменению своей учебной программы и как бы против воли принялся за освоение новой технологии намного позже того, как Уортонская школа уже завершила эту работу.

«Мне кажется, что основной замысел Геррити относительно Уортонской школы заключался в достижении взаимосвязи между учебными дисциплинами, чтобы в результате выпускники школы получали всестороннее образование и были лучше подготовлены к положению лидеров бизнеса, — говорит выпускник школы Питер Коуан (ныне успешный автор и консультант). — Авторитет Геррити в школе был настолько непререкаем, что ему удалось наладить эффективное сотрудничество между различными кафедрами. В Уортоне немало сильных кафедр, но именно благодаря их совместной работе школа вышла на первое место в мире».

Это мнение поддерживают студенты: «Руководство Уортона осознало, что ландшафт делового мира трансформируется быстрее, чем декорации на сцене театра в Нью-Йорке. Чтобы поспеть за изменениями, администрация предприняла быстрые и эффективные меры! Только такой уровень восприимчивости и быстрая реакция дает возможность программе MBA соответствовать эпохе Интернета».

Уортонская школа — одна из самых крупных: ежегодный прием составляет почти 800 человек. По американским стандартам, она одна из самых интернациональных — среди студентов почти 40% иностранцев. Школа удачно расположена. Филадельфии несвойственны веселость и обаяние других университетских городов, но кампус Уортона в большом порядке и оборудование у школы самое современное.

## Поступление

Поступить трудно — обычно принимают чуть больше 12% от общего числа кандидатов. Средний балл за GMAT равняется 692.

## Учебная жизнь

В начале 1990-х годов Уортонская школа первой в мире приняла целостный подход к организации учебной программы MBA. Вначале, чтобы дать студентам минимально необходимый уровень знаний, идет интенсивный

четырёхнедельный подготовительный курс базовых дисциплин, включающий статистику и бухгалтерский учет. Этот этап завершается двухдневным отдыхом. Первый год обучения отведен на изучение основных предметов, второй отдан факультативным дисциплинам. В Уортоне, пожалуй, самый богатый выбор факультативов. Базовые предметы учащиеся осваивают индивидуально в учебных группах по пять человек. Программа включает 12-недельную групповую работу над проектом для определенной компании. Кульминацией является четырехнедельная стажировка в другой стране (по выбору).

На втором курсе слушатели выбирают одно из 30 направлений специализации и дополнительный предмет или формируют индивидуальную программу. Все завершается работой над проектом в выбранной ими профессиональной области. Вся учебная программа подчинена идее целостности обучения и интеграции изучаемых дисциплин.

«Нельзя окончить Уортон, не обретя понимания всей системы бизнеса, — говорит студент. — Возможно, вы потом никогда и близко не подойдете к производственным линиям и не будете заниматься маркетингом, но учебная программа такова, что вам придется понять, как работают и как взаимосвязаны эти подсистемы бизнеса. А кроме этого, школа предоставляет возможность на редкость глубоко овладеть избранной областью».

Хотя школа нацеливает студентов на работу в команде, там царит атмосфера жесткого соперничества. Необходим известный уровень скромности. «Мой вам самый важный совет: умерьте свои надежды. Каждый, кто поступает в Уортон или любую другую из лучших бизнес-школ, входил в 1% лучших в своей компании или профессии. Но стоит собрать их всех вместе, и далеко не все смогут стать звездой или заслужить право на прощальную речь по случаю присуждения ученых степеней. Многие очень неглупые люди никак не привыкнут, что рядом с ними в классе часто оказываются другие, намного более сильные. Они все не могут переварить тот факт, что без должной подготовки и рабочего опыта в курсе бухучета никто не может конкурировать с дипломированным бухгалтером. Если у вас нет здравого смысла и разумной скромности, вы будете страдать от таких невыгодных для себя сравнений на протяжении всего курса МВА».

## **Внеклассная жизнь**

«Больше всего мне понравилось учиться танцевать свинг, плавать с аквалангом и пилотировать, а ведь я пробыл здесь только два месяца», — рассказывает уортонец. Господствует мнение, что сам город Филадельфия и близость Нью-Йорка предлагают множество развлечений. «С точки зрения досуга Уортонская школа феноменальна, — говорит студент. — Филадельфия — очень уютный город с прекрасными ресторанами, а до Нью-Йорка только два часа, и я мотался туда при каждой возможности».

**Лучшие места тусовки.** Пивная МВА.

**Праздники.** Праздник встречи, Шоу мюзиклов Уортона, День смеха.

**PS**

В кампус Уортонской школы приезжают представители ведущих компаний с предложениями рабочих мест. Недавно здесь появилась постоянная служба «переселенческого туризма», организующая поездки в Силиконовую долину и другие «горячие точки» бизнеса. «Каждый желающий получить работу в определенной области получает ее. Возможно, не в лучших фирмах и не в выбранном вами городе, но если вы хотели получить место в венчурной компании или стать осторожным игроком на рынке ценных бумаг, эти работы ваши, — рассказывает слушатель. — Лидерство Уортонской и Гарвардской школ совершенно непререкаемо. Люди съезжаются сюда, чтобы нанять на работу всех, кого только смогут, а уже потом направляются в другие школы, чтобы выполнить план по найму персонала. Иногда они набирают такую дрянь, что даже смешно».

## Yale School of Management (Йельская школа управления)

<b>Адрес</b>	Boulevard de Constance PO Box 208200 New Haven, CT 06520-8200 US Tel: +1 (203) 432 5932 Fax: +1 (203) 432 7004 E-mail: mba.admissions@yale.edu Website: www.yale.edu/som
<b>Профессорско-преподавательский состав</b>	В штате — 54; прочие — 26
<b>Ежегодный прием (2001)</b>	216 студентов
<b>Число абитуриентов</b>	Нет данных
<b>Средний возраст</b>	27,9 года
<b>Средняя плата за обучение (1999/2000 учебный год)</b>	40 660 долларов (26 380 долларов)
<b>Средний балл по GMAT (1999)</b>	682; 640—740 — результат 80% кандидатов; GPA — 3,47
<b>Среднее начальное жалование (1999)</b>	75 тысяч долларов
<b>Состав студентов (выпуск 2001 года)</b>	Женщины — 31%; представители этнических групп — 18% иностранные студенты — 29%
<b>Примечания</b>	На организуемом Йельской школой Форуме лидеров выступают очень представительные фигуры. В 2000/2001 учебном году, например, здесь выступали Леон Бриттан, Стив Кейз, Майкл Делл, Юрген Шремп и Гарви Гоулаб

### Почему Йельская школа?

Йельский университет имеет славное имя в академическом мире, но не на «небосводе» светил бизнес-образования. Университет начал предлагать программу MBA (по крайней мере, по названию) только в 1998 году. Однако громкое имя — важный фактор. Из Йеля вышло настоящее созвездие ярких имен — и далеко не все они из бизнес-школы. Сеть выпускников Йеля — мощная приманка. «Сеть выпускников очень важна, — делает вывод слушатель. — Школа бизнеса — новая, небольшая. Атмосфера очень теплая, и меня поразило, насколько выпускники доброжелательны и готовы помочь. Некоторые приехали, чтобы выступить перед студентами и провести презентации. Я воспользовался случаем, чтобы попросить совета и помощи в организации летней практики. Бывший студент провел со мной собе-

седование, и я получил желаемое. Думаю, это самовоспроизводящийся цикл; я многому научился из частого общения с выпускниками, так что, когда я сам стану одним из них, непременно верну долг школе».

Йельская школа управления снабжает своих питомцев не только сетью взаимовыгодных услуг, но и вырабатывает у них своеобразный угол зрения на бизнес. «Школа пытается рассматривать менеджмент в более широком контексте. Трудно объяснить, что это такое. Чтобы почувствовать, нужно побыть здесь, — объясняет нам йельский студент. — Возможно, стоило бы назвать это философским подходом к управлению. Этот подход проявляется по-разному, например в подчеркивании социальной ответственности руководителей бизнеса. У нас учатся многие, кто прежде работал в некоммерческом секторе, и это сильно влияет на общее понимание практически каждой анализируемой ситуации. А студенчество здесь отличается такой сплоченностью, какую не во всякой школе найдешь».

Небольшой размер школы способствует необычному стилю отношений в ней. «Когда на потоке всего двести с небольшим человек, между слушателями и профессорами возникают особые связи. Ланч с профессором или даже небольшая выпивка в университетском баре — это довольно частая вещь», — говорит студент.

## Поступление

Небольшая школа, высокие критерии отбора. В числе подаваемых документов должны быть два эссе и три рекомендации.

## Учебная жизнь

Подход к учебному процессу отличается поразительной новизной. На первом году дается курс лекций «Перспективы менеджмента», которые читают приглашаемые менеджеры и руководители.

В Йельской школе бизнеса, например, не используют стандартную шестибалльную систему оценок от «А» до «F». Здесь 80% студентов класса получают «хорошо», 10% — «отлично», а остальные — «выдержал» или «провалился». «Здесь практически нет отметок, так что каждый сам решает, насколько серьезно он намерен заниматься тем или иным предметом», — объясняет учащийся.

Результатом такой системы отметок, как утверждают студенты, является менее жесткая конкуренция между учащимися по сравнению с другими школами: «Наша система оценок и общая атмосфера дружелюбия дает возможность работать вместе и оказывать помощь в трудных ситуациях, вместо того чтобы усиливать напряжение, расталкивая всех локтями в борьбе за высший балл».

Споры о достоинствах выбранной системы оценки успеваемости продолжаются до сих пор. Некоторые считают эти споры излишними: «Если мне что-то и не нравится, так это споры — нужно или нет нам вводить систему оценок успеваемости, которая якобы повысит престиж школы на мировом рынке программ МВА. Лично я выбрал эту школу как раз

из-за ее философии и очень надеюсь, что здесь ничего не изменится и мы не будем повторять другие бизнес-школы».

Вместо того чтобы сконцентрироваться на ключевых дисциплинах, Йель предлагает им настоящий шведский стол — 18 курсов.

**Лучшие преподаватели.** Восторженные отзывы заслужили: Джефф Зонненфелд (менеджмент стратегических изменений); Сигал Барсейд (проектирование и менеджмент организаций) и Барри Нейлбафф (анализ решений и теория игр). Для совершенствования учебного процесса в Йельской школе создают контрольные группы студентов.

## Внеклассная жизнь

При среднем возрасте 26 лет йельские студенты демонстрируют похвальное рвение в поиске развлечений.

Обычно малое бывает прекрасным. «В этой школе лучше всего то, что ты быстро обзаводишься множеством друзей, — восторгается слушатель Йеля. — Это похоже на лагерь для новобранцев — вас всех вместе забрасывают в незнакомую ситуацию. Наша школа невелика, так что несложно иметь дружеские отношения с большинством однокурсников и теми, кто курсом старше. Скверно лишь то, что в таких маленьких школах приходится все время быть на виду. Все обо всех все знают. Как в маленьком городишке».

Некоторым расписание может показаться чрезмерно напряженным: «По пятницам небольшой загул — обед в „Остром помидоре“ („Hot Tomato“) или „Цинке“ („Zink“), потом можно отправиться в „BAR“. В субботу кто-нибудь обязательно устраивает вечеринку (по определению). Воскресенье — обеды в небольших компаниях. В понедельник — „Анна Лиффиз“ („Anna Liffey’s“). Во вторник нужно заниматься и, пожалуй, ограничиться посещением „Пиццы в Неаполе“ („Pizza at Naples“). В среду можно отоспаться».

**Праздники.** Аукцион практики: профессоры и студенты жертвуют разные вещи для аукциона. Сборы идут на оплату студентам, которые летом работают волонтерами в благотворительных организациях. «Нужно там побывать, чтобы оценить все безумие этой затеи».

**Лучшие места тусовки.** Любимая пивная аспирантов — «GPSCY». («Здесь вы обнаруживаете, что ваши однокурсники умеют плясать, если у вас еще есть на это силы.») Также популярны «Цыган» («Gypsy»), «Якорь» («Anchor») и «Анна Лиффиз». В Нью-Хейвене широкий выбор интересных ресторанов. В «Садах Бангкока» («Bangkok Gardens») можно получить отличную тайскую еду. Еще есть «Самба» («Samba»), «Скузи» («Scuzi») и «Кафе Юнион Лиг» («Union League Cafe»).

## PS

Почти каждый встречный незнакомец оказывается агентом по найму — представителем какой-либо компании.

# Предметно-тематический указатель

- Бакалавр бизнеса (business degree)** 11
- Бизнес-школы**
- выбор учебного заведения 35, 36
  - интернационализм 36, 137, 149, 172, 176, 180, 195, 199, 217
  - подготовительные курсы 69, 70
  - престиж 28–31
  - продолжительность обучения 34, 35
  - размещение 67–69
  - рейтинг 31–33
  - сертификация 31, 33
  - стоимость обучения 40, 62–65, 136
  - устройство семей 70–72
- Внеклассная жизнь** 99–101, 138, 142, 147, 148, 152, 155, 160, 162, 168, 174, 178, 184, 187, 190, 193, 198, 202, 219, 226
- благотворительная работа 107
  - вечеринки 104
  - клубы 104–106
- Европейская комиссия (European Commission)**. *См.* Стипендии
- «**Инкубаторы**» 21, 22, 162
- Компьютерное тестирование (GMAT CAT)** 48
- Лига Айви (Ivy League)** 11
- Мастер делового администрирования (Master of Business Administration), MBA** 1
- программа 8, 10–12, 17–19, 22, 23, 38, 39
  - степень 1, 8
- Мастер по организационному консалтингу** 22
- Метод ситуационного анализа** 12, 81–86, 137, 167, 186
- Обучение**
- базовые дисциплины 90
  - заочное 12
  - качество 39
  - конкурсы бизнес-планов 121, 162
  - летняя практика 115, 210
  - отметки 86–88, 226, 237
  - преподавание 79–81, 138, 140, 141, 173, 178, 182, 187, 190, 206, 210, 218, 222, 226
  - система «свободного рынка» 25, 168
  - учебная нагрузка 76–81, 83, 88–92, 98, 99, 141, 146, 147, 151, 155, 159, 162, 167, 193, 197, 201, 214, 234
- Подготовительные курсы**. *См.* Бизнес-школы
- Подготовка документов**. *См.* Поступление
- Поиск работы** 123, 124
- наем 112, 117–120
  - начало поиска 111, 114, 115
  - «переселенцы» 120
  - службы трудоустройства 115
  - ярмарки вакансий 120
- Поступление** 44–47, 137, 141, 146, 151, 154, 159, 162, 167, 172, 177, 182, 187, 192, 196, 200, 205, 209, 213, 218, 221, 225, 229, 233
- подготовка документов 50–53
  - проходной балл 51
  - рекомендации 56, 57
  - собеседование 58, 59
  - трудовой опыт 12, 50
  - эссе 54–57
- Продолжительность обучения**. *См.* Бизнес-школы
- Проходной балл**. *См.* Поступление
- Размещение**. *См.* Бизнес-школы
- Рейтинг**. *См.* Бизнес-школы
- Сертификация**. *См.* Бизнес-школы
- Сеть выпускников** 128–130
- ассоциации 128, 129
  - клубы 127
  - пожертвования 132–134
  - связи 126

## 240 Предметно-тематический указатель

- Силиконовая долина 20, 44, 120, 143  
Средний балл 140, 157, 161, 165, 186, 191, 195, 204, 208, 224, 232, 236  
Стипендии 66  
    Европейская комиссия 67  
    Межамериканский банк развития 67  
    Мировой банк 67  
    ссуды Ассоциации MBA 65  
    ссуды для оплаты профессионального обучения 65  
    ссуды Стаффорда 65  
    Федеральная программа помощи студентам 67  
    федеральный кредит Перкинса  
    фонд Rotary 67  
Стоимость обучения. *См.* Бизнес-школы  
Студенты MBA  
    возраст 36  
    женщины 47, 151  
    личные качества 41, 54, 55  
    однокурсники 101–103  
    семья 70–72  
    соперничество 147, 158, 168  
    этнический состав 136, 140, 144, 149, 153, 157, 161, 165, 176, 180, 186, 189, 191, 199, 204, 208, 217  
Трудовой опыт. *См.* Бизнес-школы  
Устройство семей. *См.* Бизнес-школы  
Федеральная программа помощи студентам (Free Application for Federal Student Aid, FAFSA). *См.* Стипендии  
Фонд Rotary. *См.* Стипендии  
Электронная коммерция 19, 20, 115–117  
    dot.com-мания 9, 22, 202, 213  
Экзамен по английскому языку как иностранному 48  
Экзаменационный центр (Educational Testing Service, ETS) 47  
Career Development Loans. *См.* Стипендии  
GMAC 47  
GMAT CAT. *См.* Компьютерное тестирование  
GPA. *См.* Средний балл  
Graduate Management Test, GMAT 2, 41, 44, 47, 49, 140, 144, 149, 153, 157, 161, 165, 171, 176, 180, 186, 189, 191, 195, 199, 204, 208, 212, 217, 220, 224, 228, 232, 236  
Test of English as a Foreign Language, TOEFL. *См.* Экзамен по английскому языку как иностранному  
«WOW»-фактор 53, 54

## Указатель имен

Абаскаль Эдуардо (Abascal, Eduardo) 34  
Андерсен Фил (Andersen, Phil) 230  
Ансофф Игорь (Ansoff, Igor) 108  
Арнолд Дейвид (Arnold, David) 168  
Аррибас Альберто (Arribas, Alberto) 54, 116

Байлински Джозеф (Bylinski, Joseph) 2, 198  
Байхем Уильям К. (Byham, William C.) 112  
Баклин Рэнди (Bucklin, Randy) 142  
Барсейд Сигал (Barsade, Sigal) 238  
Баффетт Уоррен (Buffett, Warren) 133  
Бейн Джордж (Bain, George) 18  
Бейтс Джон (Bates, John) 202  
Белуши Джон (Belushi, John) 99, 229  
Бен-Даниел Дейвид (BenDaniel, David) 190  
Берке Джерард (Burke, Gerard) 21  
Берли Сью (Birley, Sue) 122  
Бернардо (Bernardo) 138  
Бесанко Дейвид (Besanko, David) 193  
Бионди Фрэнк (Biondi, Frank) 142  
Блумберг Майкл (Bloomberg, Michael) 133, 134  
Блумберг Уильям Генри (Bloomberg, William Henry) 134  
Блэр Тони (Blair, Tony) 127  
Боннер Боб (Bonner, Bob) 119, 120  
Борджес Антонио (Borges, Antonio) 20, 28, 38, 122, 181, 183, 184, 185  
Боренштейн Северин (Borenstein, Severin) 162  
Брансон Ричард (Branson, Richard) 17  
Браун Алекс (Brown, Alex) 214  
Бротт Алан (Brott, Alan) 152  
Брунер Боб (Bruner, Bob) 155

Валленберг Питер (Wallenberg, Peter) 129  
Ван Вассенхов Люк (Van Wassenhove, Luk) 183  
Вернетти Эйми (Verneti, Amy) 117  
Виртц Билл (Wirtz, Bill) 130  
Вишни Роберт (Vishny, Robert) 147

Габа Анил (Gaba, Anil) 180  
Габель Ландис (Gabel, Landis) 13, 181, 182, 183  
Гавино (Gavino) 138  
Гейтс Билл (Gates, Bill) 3, 17  
Геррити Томас (Gerrity, Thomas) 232, 233  
Герстнер Луис (Gerstner, Luis) 133  
Говиндараджан Виджай (Govindarajan, Vijay) 230  
Гойзуета Роберто К. (Goizueta, Roberto C.) 134  
Гоулдрич Дейвид (Goldreich, David) 202  
Грейсон Кент (Grayson, Kent) 202  
Гринспен Алан (Greenspan, Alan) 133, 225

Дамодаран Асуат (Damodaran, Aswath) 226  
Дафт Дик (Daft, Dick) 214  
Дейвидсон Уильям (Davidson, William) 205  
Дейнос Пол (Danos, Paul) 11, 12, 13, 229  
Делл Майкл (Dell, Michael) 79  
Джадж Пол (Judge, Paul) 133  
Джампол Джошуа (Jampol, Joshua) 130  
Джегер Алфред (Jaeger, Alfred) 34  
Джефферсон Томас (Jefferson, Thomas) 153  
Джонсон Дейвид (Johnson, David) 133  
Джордан Майкл (Jordan, Michael) 72  
Джоунз Майк (Jones, Mike) 63, 116  
Доз Ив (Doz, Yves) 182  
Дориот Джордж Ф. (Doriot, Georges F.) 184  
Дракер Питер (Drucker, Peter) 17, 77, 84, 169  
Дру Стивен (Drew, Stephen) 21  
Дхар Санья (Dhar, Sanjay) 147

Зонненфелд Джефф (Sonnenfeld, Jeff) 238

Иден Колин (Eden, Colin) 13  
Идз Кен (Eades, Ken) 155

Йенсен Карина (Jensen, Karina) 41  
Йипл Роналд (Yeaple, Ronald) 33, 34

- Казруд Алан (Carsrud, Alan) 142  
Кантер Розабет Мосс (Kanter, Rosabeth Moss) 166  
Каплан Роберт (Kaplan, Robert) 166  
Кинни Сэм (Kinney, Sam) 22  
Кларк Ким (Clark, Kim) 30, 129, 130, 165, 166  
Кокрум Билл (Cockrum, Bill) 142  
Котлер Филип (Kotler, Philip) 192  
Коттер Джон (Kotter, John) 166  
Коуан Питер (Cohan, Peter) 233  
Коч Ричард (Koch, Richard) 133  
Кранделл Роберт (Crandall, Robert) 133  
Кристал Билл (Crystal, Bill) 58  
Критчелл Саймон (Critchell, Simon) 133  
Круз Том (Cruise, Tom) 118  
Кук Скотт (Cook, Scott) 133  
Кукс-Пейрейн Барбара (Кух-Parein, Barbara) 133  
Кулидж Калвин (Coolidge, Calvin) 78  
Купер Ян (Cooper, Ian) 202  
Куэлч Джон (Quelch, John) 35, 39, 111, 122, 200, 201, 203  
Кэл Матиас (Kahl, Matthias) 142
- Лайонз Рич (Lyons, Rich) 162  
Ланг Марк (Lang, Mark) 198  
Либби Роберт (Libby, Robert) 190  
Линч Питер (Lynch, Peter) 133
- Макканн Джим (McCann, Jim) 17  
Макнилли Скотт (McNeally, Scott) 220  
Маллинз Джон (Mullins, John) 202  
Маркидес Костас (Markides, Kostas) 202  
Марри Лео (Murray, Leo) 37  
Мартин Доналд (Martin, Donald) 78  
Маучер Гельмут (Maucher, Helmut) 133  
Махони Том (Mahoney, Tom) 214  
Мендоса (Mendoza) 138  
Микем Глен (Meakem, Glen) 19, 22  
Милкен Майкл (Milken, Michael) 3  
Миллар Джейми (Millar, Jamie) 64  
Минтцберг Генри (Mintzberg, Henry) 18, 84, 182  
Морато (Morato) 138  
Морган Джефффри (Morgan, Jeffrey) 182  
Моррис Уильям (Morris, William) 104  
Мортон Майкл Скотт (Morton, Michael Scott) 210  
Мукини Мари (Mookini, Marie) 54–56
- Найт Фил (Knight, Phil) 220  
Нейги Дэн (Nagy, Dan) 111  
Нейлбафф Барри (Nalebuff, Barry) 238  
Нилл Джон (Neill, John) 133  
Новак (Novak) 193  
Норберн Дейвид (Norburn, David) 41  
Норман Арчи (Norman, Archie) 127  
Норуитт Адам (Norwitt, Adam) 121
- Озборн Ал (Osborne, Al) 142  
Оливера Фернандо (Olivera, Fernando) 187  
Оуэн-Джонз Линдзи (Owen-Jones, Lindsay) 133
- Паттон Марта (Patton, Martha) 111  
Перолд Андре (Perold, Andre) 168  
Питерз Джорджина (Peters, Georgina) VII  
Питерз Том (Peters, Tom) 16  
Портер Майкл (Porter, Michael) 18, 166  
Прахалад К. К. (Pralhalad, C. K.) 40, 207
- Райс Пэм (Rice, Pam) 48  
Райт Роберт (Wright, Robert) 121  
Рейвенскрафт Дейвид (Ravenscraft, David) 198  
Рейган Роналд (Reagan, Ronald) 221  
Робинсон Питер (Robinson, Peter) 16, 221, 222  
Роддик Анита (Roddick, Anita) 17  
Роуз Андрию (Rose, Andrew) 162  
Руссо Д. Эдвард (Russo, J. Edward) 190
- Саймон Дейвид, лорд (Simon, David, Lord) 127  
Салл Дон (Sull, Don) 168  
Салливан Роберт (Sullivan, Robert) 196  
Салман Уильям (Sahlman, William) 20  
Самплер Джефф (Sampler, Jeff) 85  
Сассман Эрик (Sussman, Eric) 142  
Сейнзбери Дейвид, лорд (Sainsbury, David, Lord) 133  
Сейнфелд (Seinfeld) 215  
Сенге Питер (Senge, Peter) 209  
Скаддер Гари (Scudder, Gary) 214  
Слак Джонатан (Slack, Jonathan) 116  
Сорелл Мартин (Sorell, Martin) 133  
Стагг Ричард (Stagg, Richard) VII  
Сьоболм Лейф (Sjobolm, Leif) 178

- Таббуш Вик (Tabbush, Vic) 142  
Тайлер Джулия (Tyler, Julia) 54, 117  
Талган Брюс (Tulgan, Bruce) 113  
Тарроу Скотт (Turrow, Scott) 16  
Таунсенд Роберт (Townsend, Robert) 17, 169  
Турпин Доменик (Turpin, Dominique) 71  
Туроу Лестер (Thurrow, Lester) 209
- У**иллисон Брюс (Willison, Bruce) 141  
Уилсон Дейв (Wilson, Dave) 49  
Уильямз Робин (Williams, Robin) 58  
Уокер Джей (Walker, Jay) 22  
Уоллис Пол (Wallace, Paul) 112  
Уэлч Джек (Welch, Jack) 56  
Уэрли Джон Э. (Wehrli, John E.) 32
- Ф**аррис Пол (Farris, Paul) 155  
Фелдберг Мейер (Feldberg, Meyer) 150  
Ферно Фил (Ferneau, Phil) 229  
Филд Робин (Field, Robin) 133  
Франкс Джулиан (Franks, Julian) 202  
Фрей Шервуд (Frey, Sherwood) 155
- Х**амел Гари (Hamel, Gary) 166  
Харберт Тэд (Harbert, Ted) 142  
Харт Дейвид (Hart, David) 22  
Харт Стьюарт (Hart, Stuart) 198
- Хатчингз Грег (Hutchings, Greg) 133  
Хейг Уильям (Hague, William) 127  
Херрера (Herrera) 138  
Хилл Линда (Hill, Linda) 166  
Хилл Терри (Hill, Terry) 202  
Холтом Брукс (Holtom, Brooks) 214  
Хонда Соичиро (Honda, Soichiro) 17  
Хоуган Джонатан (Hogan, Jonathan) 116
- Ч**ан Ким (Chan, Kim) 182  
Чаплинский Сюзан (Chaplinksky, Susan) 155  
Чен Фангруо (Chen, Fangruo) 152  
Чеччи Ал (Cecchi, Al) 133  
Чопра (Chopra) 193
- Ш**анк Джон (Shank, John) 230  
Шантлер Поль (Chantler, Paul) 121  
Шваб Чарлз (Schwab, Charles) 123, 220  
Шеймз Эрвин (Shames, Ervin) 155  
Шейн Эдгар (Schein, Edgar) 209  
Шмиц Роналдо (Schmitz, Ronaldo) 133
- Э**ванз Илза (Evans, Ilsa) 50, 114, 119  
Эзиенманн Том (Esienmann, Tom) 168
- Я**кокка Ли (Iacocca, Lee) 17

# Указатель компаний и организаций

**А**мериканская ассамблея университетских бизнес-школ (American Assembly of Collegiate Schools of Business, AACSB) 33

**Б**ританская ассоциация MBA (British Association of MBA) 33

**Е**вропейская система совершенствования качества (European Quality Improvement System, EQIS) 33

**М**ежамериканский банк развития (Inter-American Development Bank) 67  
Мировой банк (World Bank) 67

**С**овет по профессиональной деятельности выпускников MBA (MBA Career Services Council, CSC) 31

**С**овет приемных комиссий (Graduate Management Admission Council, GMAC) 47

**A**BC Entertainment 142  
Action Coalition for Media Education, ACME 198  
Akamai 211  
Akami 121  
Amazon.com 14, 20, 120  
Amden 142  
American Airlines 133  
American Express 225  
Andersen Consulting 15, 231  
Asda 127  
Avis 17, 169

**B**ain & Co 20, 114, 231  
Bloomberg Financial Markets 134  
The Body Shop 17  
Booz-Allen 152  
Boston Consulting Group, BCG 219, 223, 231  
Brainspark 22  
British Petroleum 127

**C**ampbell Soup Co. 133  
Cartier 133  
Charles Schwab 123  
Chase Manhattan 152, 225  
Chrysler 17  
CityFlyer Express 121  
Coca-Cola Television 142  
Columbia Pictures 142  
CranfieldCreates.com 21

**D**ell Computers 20, 42, 79  
Deloitte Consulting 198, 225  
Deutsche Bank 133  
Development Dimensions International 112  
Direct Hill 121  
Drexel, Burnham, Lambert 3

**E**-Bank of America 120  
E-General Motors 120  
Educational Testing Service, ETS 47, 48  
Ernst & Young 198  
European Case Clearing House 84  
European Commission 67

1-800-Flowers 17  
Filofax 133  
Ford 38, 182  
Ford Foundation 184  
FreeMarkets 19, 22, 120  
FT Knowledge 70, 205

**G**arage.com 117  
General Electric (GE) 19, 22, 38, 114, 219  
General Motors 20, 114  
Goldman Sachs 20, 86, 111, 114, 123, 150, 152, 203, 223, 225, 227

**H**arley-Davidson 129  
Honda 17

**I**BM 17, 114, 133, 198  
Iglu.com 117

Information System Group 21  
Intuit Corp. 133

**J.** Sainsbury 133  
Johnson & Johnson 179

**K**nowledge Universe 3  
Kraft General Foods 19

**L**ehman Brothers 152  
L'Oreal 133

**Mc**Kinsey & Company 19, 20, 22, 42, 86,  
113, 114, 123, 127, 152, 219, 223  
Microsoft 3  
Morgan Stanley Dean Witter 42, 126, 150

**N**estlé 129, 133, 179  
Nike 220  
Northwest Airlines 133

**O**pus Dei 173

**P**earson Group 70, 205  
Planet Hope 143  
Priceline.com 22

**Q**uisc 69

**R**ainmaker Thinking 113  
Real Ale Brewery 121  
Revlon 129  
RJR Nabisco 129  
Rotary Foundation 67

**S**pecial Olympics 143  
Sun Microsystems 220  
Sussex Place Investment 21

**T**owers-Perrin 116

**U**Next 150  
Unilever 179  
Universal Studios 142  
University Assess 69, 70

**V**iacom Inc. 142  
Virgin Group 17

**Y**ahoo! 20, 42

**Z**efer 121

# Указатель учебных заведений

Азиатский институт управления (Asian Institute of Management, AIM) 36, 136–139  
Айви Ричарда школа бизнеса при Университете Западного Онтарио (Richard Ivey School of Business — University of Western Ontario) 82, 186–188

Андерсона школа при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе (The Anderson School — UCLA) 29, 140–143

Астон (Aston) 133

Ашридж, школа управления (UK Ashridge Management College) 12, 22, 67

Бабсона колледж (Babson College)

Боккони школа бизнеса. *См.* SDA Bocconi

Вашингтонский университет (Washington University) 58

Высшая школа управления промышленностью при Университете Карнеги—Меллона (The Graduate School of Industrial Administration at Carnegie Mellon University) 10

Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School) 10, 11, 20, 30, 31, 34, 38, 40, 44, 64, 81, 82, 165–170

Гран-Эколь (Grand Écoles) 126

Дарденская школа бизнеса при Университете Вирджинии (Darden School of Business — University of Virginia) 57, 153–156

Дартмутский колледж, *См.* Така школа бизнеса

Де Влерик школа менеджмента в Гентском университете (De Vlerick School voor Management at the University of Ghent) 23

Джонсона высшая школа управления при Корнеллском университете (Johnson Graduate School of Management — Cornell) 68, 189–190

Институту де Эмпреса, школа бизнеса (Istituto de Empresa, IE) 39, 42

Йельская школа управления (Yale School of Management) 34, 87, 236–238

Йельский университет. *См.* Йельская школа управления

Келлогга высшая школа управления при Северо-Западном университете (J. L. Kellogg Graduate School of Management — Northwestern University) 191–194

Кенана—Флаглера школа бизнеса при университете Северной Каролины (Kenan—Flagler Business School — University of North Carolina) 195–198

Китайский университет в Гонконге (Chinese University of Hong Kong) 36

Китайско-европейская международная школа бизнеса (China Europe International Business School) 84

Клэрмонский колледж (Claremont College) 18

Колумбийская школа бизнеса (Columbia Business School) 29, 31, 57, 149–152

Кранфилдская школа управления (Cranfield School of Management) 12, 21, 67

Кранфилд. *См.* Кранфилдская школа управления

Лондонская школа бизнеса (London Business School) 12, 21, 22, 29, 34, 36, 45, 199–203

Лондонский городской университет (City University in London) 22

Лондонский королевский колледж, школа менеджмента (Imperial College Management School, London) 41

Магилл, школа бизнеса при Монреальском Университете Магилл (McGill School of Business — Montreal's McGill University) 18, 23

Манчестерская школа бизнеса (Manchester Business School, MBS) 12, 67

Массачусетский технологический институт. *См.* Слоуна школа управления

Международный институт развития менеджмента. *См.* International Institute for Management Development

Мичиганская школа бизнеса. *См.* Школа бизнеса Мичиганского университета

Наньянг, школа бизнеса, Сингапур (Nanyang Business School, Singapore) 23

Ниенроде, школа бизнеса (Nijenrode School of Business) 23

- Новая академия бизнеса (New Academy of Business) 17
- Нью-Йоркский университет 34. *См. также* Стерна школа бизнеса
- Оуэна высшая школа управления при Университете Вандербилта (Owen Graduate School of Management — Vanderbilt University) 212–216
- Саймона высшая школа бизнеса при Рочестерском университете штата Нью-Йорк (Simon Graduate School of Business at the University of Rochester, New York State) 33
- Северо-Западный университет штата Иллинойс (Northwestern University in Illinois) 34
- Северо-Западный университет. *См.* Келлога высшая школа управления
- Сейд, школа бизнеса при Оксфордском университете (Said Business School — Oxford University) 42
- Слоуна школа управления при Массачусетском технологическом институте (MIT Sloan School of Management — Massachusetts Institute of Technology) 20, 29, 38, 66, 87, 208–211
- Станфорд. *См.* Станфордская высшая школа бизнеса при Станфордском университете
- Станфордская высшая школа бизнеса при Станфордском университете (Stanford Graduate School of Business — Stanford University) 20, 29, 38, 42, 57, 220–223
- Стерна школа бизнеса при Нью-Йоркском университете (Stern School of Business — New York University) 87, 224–227
- Стокгольмская школа экономики (Stockholm School of Economics) 36
- Стратклайд. *См.* Стратклайдская высшая школа бизнеса
- Стратклайдская высшая школа бизнеса (Strathclyde Graduate Business School) 13, 22
- Така школа бизнеса при Дартмутском колледже (Tuck School of Business — Dartmouth) 10, 11, 228–231
- Тандерберд школа (Thunderbird School) 53
- Университет Вандербилта. *См.* Оуэна высшая школа управления
- Университет Васеда, Япония (Waseda University, Japan) 36
- Университет Виртшафта в Вене, Австрия (Wirtschaftsuniversität Wien) 36
- Университет Дьюка. *См.* Фукуа школа бизнеса
- Университет Западного Онтарио. *См.* Айви Ричарда школа бизнеса
- Университет Йонсей, Южная Корея (Yonsei University, South Korea) 36
- Университет Кейо, Япония (Keio University Graduate School of Business Administration, Japan) 36
- Университет Пенсильвании. *См.* Уортонская школа
- Университет Северной Каролины. *См.* Кенана—Флаглера школа бизнеса
- Уортонская школа при Университете Пенсильвании (The Wharton School — University of Pennsylvania) 10, 11, 31, 36, 39, 232–235
- Фукуа школа бизнеса при Университете Дьюка (Fuqua School of Business — Duke University) 157–160
- Хааса школа бизнеса при Калифорнийском университете в Беркли (Haas School of Business — University of California at Berkeley) 20, 161–164
- Хенли школа управления (Henley Management College) 12
- Чикагская высшая школа бизнеса при Чикагском университете (Chicago Graduate School of Business — Chicago University) 29, 144–148
- Чикагский университет. *См.* Чикагская высшая школа бизнеса
- Школа бизнеса Мичиганского университета (University of Michigan Business School) 204–207
- Школа бизнеса при Университете округа Колумбия. *См.* Колумбийская школа бизнеса
- Школа университетских менеджеров (College Management School) 116
- Школа управления при Университете Бата (University of Bath School of Management) 100
- École Nationale des Ponts et Chaussées 41
- IESE 34, 171–175
- INSEAD 12, 17, 29, 34, 36, 45, 180–185
- International Institute for Management Development, IMD 12, 34, 36, 45, 176–179
- SDA Bocconi 22, 34, 36, 217–219

## Издательство «Олимп—Бизнес»

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.  
Отдел продаж: тел./факс (095) 795-39-96, 795-39-95  
Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>  
e-mail: [sales@olbuss.ru](mailto:sales@olbuss.ru), [olbuss@ropnet.ru](mailto:olbuss@ropnet.ru)

### Как приобрести наши книги

- г. Москва. Издательство «Олимп—Бизнес»,  
а также центральные и специализированные книжные магазины
- г. Санкт-Петербург. ООО «Петербург-Экспресс», тел. (812) 326-59-62,  
e-mail: [nik@pe.spb.ru](mailto:nik@pe.spb.ru)
- г. Архангельск. «Пресс-С», тел. (8182) 65-44-26, e-mail: [bookclub@atnet.ru](mailto:bookclub@atnet.ru)
- г. Екатеринбург. ООО «Урал-Пресс», тел. (3432) 75-62-74, 75-84-39, 75-80-71,  
e-mail: [uralpress@dialup.mplik.ru](mailto:uralpress@dialup.mplik.ru)
- г. Казань. ООО «ДОМО Техника», тел. (8432) 38-75-64, e-mail: [knigi@domo.ru](mailto:knigi@domo.ru)
- г. Нижний Новгород. ЗАО «Деловая книга НН», тел. (8312) 19-22-50;  
Издательство «ДЕКОМ», книжный магазин «Дирижабль»,  
тел. (8312) 34-03-05
- г. Новосибирск. ООО «Топ-Книга», тел. (3832) 36-10-26
- г. Омск. ООО «Веда», тел. (3812) 23-13-84, 30-73-86, e-mail: [vidanta@omsk.ru](mailto:vidanta@omsk.ru)
- г. Самара. ООО «Киви», тел. (8462) 42-96-28, 42-96-29,  
e-mail: [chaccone@chaccone.ru](mailto:chaccone@chaccone.ru)
- Украина, г. Киев. ООО «Эльга», тел. 10 38 (044) 216-28-29,  
e-mail: [elga@svitonline.com](mailto:elga@svitonline.com)
- Украина, г. Харьков. «ЧП Караев», тел. 10 38 (0572) 16-35-70, 10 38 (0572) 43-70-13

*Стьюарт Крейнер, Дез Дирлов*

### Планета МВА

Редактор *Е. Чуракова*  
Корректор *Н. Антонова*  
Компьютерная верстка *С. Родионова*  
Оформление *В. Коршунов*

Сдано в набор 20.05.2003. Подписано в печать 20.06.2003.

Формат 70×100 1/16. Бумага офсетная № 1.

Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.

Печ.л. 16,0. Уч.-изд.л. 15,0. Заказ №

Издательство «Олимп—Бизнес».

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.

ОАО «Типография „Новости“».

107005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46.