

УДК 929Б.Гаврилишин(540)  
DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/62-1-2>

**Петро ГАВРИЛИШИН,**  
*orcid.org/0000-0002-1187-9028*

кандидат історичних наук,  
доцент кафедри міжнародних відносин, докторант  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника  
(Івано-Франківськ, Україна) *gavryshp@ukr.net*

## БОГДАН ГАВРИЛИШИН ТА ІНДІЯ

У даній статті висвітлюється частина життя українського вченого та відомого мецената Богдана Дмитровича Гаврилишина (1926–2016), пов'язана із його перебуванням в Індії, а також професійними і дружніми контактами з представниками цієї країни.

Подано огляд наукових праць, присвячених дослідженню біографії Богдана Гаврилишина. Коротко описано його життя. Описано його враження від перших контактів з індусами. Розглянуто досвід їх навчання в Центрі навчання менеджменту в Женеві, де він працював директором і викладачем.

Виділяються і описуються характерні особливості його контактів в Республіці Індія, ключові враження від побаченого в цій країні. Згадано тих громадян цієї держави, що справили на нього найбільше враження чи запам'ятались. Відображено також побачене ним повсякдення Індії.

На основі вивчення залишених мемуарів та інтерв'ю встановлено ключові моменти життя Богдана Гаврилишина пов'язані з Індією. Автор прагне простежити ті важливі фактори в Індії, що вплинули на подальше формування його світогляду та особистості. Детальніше розглядає знакові події на цьому етапі його біографії з прив'язкою до їх впливу на подальше майбутнє. Описано заснування «Міжнародного інституту менеджменту – Індія» та початковий етап його функціонування. Відзначено вагання стосовно його відкриття в Нью-Делі та оригінальний підхід застосований щодо цього. Зауважено фінансову підтримку кількох представників еліти Індії ідеї відкриття цієї навчальної установи.

Відображено історичний контекст його громадської допомоги Індії в умовах її непростой трансформації та становлення. Описано його поради, направлені на зміцнення державності Індії і її позицій у світі. Розглядаються ті непрості виклики, що стояли перед молодого країною, яка намагалась швидко знайти на них вдалі відповіді.

Розглянуто його сильну інтелектуальну допомогу Республіці Індія. Описано його зустрічі з представниками еліт цієї країни, зокрема з такими прем'єр-міністрами Індії як Індіра Ганді та Рао Нарасімба.

**Ключові слова:** Богдан Дмитрович Гаврилишин, Індія, Індіра Ганді, Рао Нарасімба, менеджмент, суспільство.

**Petro GAVRYLYSHYN,**  
*orcid.org/0000-0002-1187-9028*  
Candidate of Historical Sciences,

Associate Professor at the Department of International Relations,  
Doctoral Student of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
(Ivano-Frankivsk, Ukraine) *gavryshp@ukr.net*

## BOHDAN HAWRYLYSHYN AND INDIA

This article highlights part of the life of the Ukrainian scientist and famous philanthropist Bohdan Dmytrovych Havrylyshyn (1926–2016), related to his stay in India, as well as professional and friendly contacts with representatives of this country.

An overview of scientific works dedicated to the study of the biography of Bohdan Gavrylyshyn is given. His life is briefly described. His impressions of his first contacts with Hindus are described. The experience of their training at the Management Training Center in Geneva, where he worked as a director and teacher, was considered.

Characteristic features of his contacts in the Republic of India, key impressions from what he saw in this country are highlighted and described. Those citizens of this state who made the greatest impression on him or remembered him are mentioned. The everyday life of India he saw is also reflected.

Based on the study of the remaining memoirs and interviews, the key moments of Bohdan Gavrylyshyn's life related to India were established. The author seeks to trace those important factors in India that influenced the further formation of his worldview and personality. Considers in more detail the significant events at this stage of his biography with reference to their impact on the future. The foundation of the «International Institute of Management – India» and the initial stage of its functioning are described. The hesitancy to open it in New Delhi was noted and an original approach was taken in this regard. The financial support of several representatives of India's elite for the idea of opening this educational institution was noted.

*The historical context of his public assistance to India in the conditions of its difficult transformation and formation is reflected. His advice aimed at strengthening India's statehood and its position in the world is described. The difficult challenges faced by the young country, which tried to quickly find successful answers to them, are considered.*

*His significant intellectual assistance to the Republic of India is considered. His meetings with representatives of the elites of this country are described, in particular with such prime ministers of India as Indira Gandhi and Rao Narasimha.*

**Key words:** Bohdan Dmytrovych Hawrylyshyn, India, Indira Gandhi, Rao Narasimha, management, society.

**Постановка проблеми.** Після II світової війни розпочався розпад колоніальної системи світу. Однією з молодих країн, що здобули незалежність, стала Індія. У 1947 р. вона вийшла з Британської імперії, але не залишила її остаточно, ставши державою-членом Співдружності націй, яку очолює монарх Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії. Ставши однією з провідних країн Руху неприєднання, Індія відсторонилася від Холодної війни, співпрацюючи з представниками різних військово-політичних блоків. В час становлення Республіки Індія перед нею стояло ряд важливих завдань. Одним з них була підготовка висококваліфікованих кадрів для великих підприємств, різного роду інституцій та їх інтеграція в світовий простір, що швидко глобалізувався. Українцем, якому вдалося взяти активну участь в цих процесах, був Богдан Дмитрович Гаврилишин (1926–2016) – український, канадський, швейцарський економіст, громадський діяч, меценат, член Римського клубу, іноземний член НАН України, президент Фонду Богдана Гаврилишина, почесний консул України в Швейцарії (Віднянський, 2014: 88–89).

**Аналіз досліджень та публікацій.** Богдан Гаврилишин є званою постаттю періоду української незалежності. Будучи представником діаспори, він повернувся в Україну та сприяв її відновленню та зміцненню державності і позицій у міжнародному просторі. Закономірно, що про нього писали дослідники як з України, так і з-за кордону. З українських вчених його наукові здобутки досліджували Михайло Голянич (Голянич, 2017: 472–474), Олексій Геращенко (Геращенко, 2019: 116–120), біографію досліджували представники родини в Україні Тетяна Гаврилишин і Володимир Гаврилишин (Гаврилишин, Гаврилишин, 2004: 208–214). З швейцарських дослідників про його життя розповіла Віржині Пуаєттон (Пуаєттон, 2019). Невеликі довідки енциклопедичного характеру про Богдана Гаврилишина уміщені ще в кількох виданнях (Мельничук, 2002; Віднянський, 2014; Железняк, 2016). Однак, у жодній з книг чи статей не повідомляється більш глибока інформація про частину його життя пов'язану з Індією.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідити ту частину життя Богдана Гаврилишина,

яка пов'язана як з його професійними і дружніми контактами з індусами, так і перебуванням в Республіці Індія. Для цього ставимо собі за завдання проаналізувати написані про нього тексти, віднайти усі його спогади та інтерв'ю, де відображено даний період його життя.

**Виклад основного матеріалу.** Народившись у с. Коропець на Тернопільщині, що тоді перебувала в складі Польщі, він зробив досить цікаву і незвичну кар'єру, що вирізняє його біографію з поміж тисяч інших українських емігрантів. Широке та потужне коло його знайомств і зустрічей вражає: Андрей Шептицький, Збігнєв Бжежинський, Маргарет Тетчер, Романо Проді, Індіра Ганді, Михайло Горбачов, Джордж Сорос, Леонід Кравчук, Леонід Кучма, Віктор Ющенко, Борис Патон, Іван Дзюба, Мирослав Попович, Любомир Гузар та ін. Є в цьому переліку і такі представники Індії як прем'єр-міністри Індіра Ганді та Рао Нарасімха. Втім, це ще далеко не повний список особистостей, з якими його зводила неймовірна життєва енергія і цікавість до світу.

З 1960 р. він мешкав у Швейцарії, де в 1976 р. здобув ступінь Ph. D. з економіки в Університеті Женеві. Майже тридцять років Б. Д. Гаврилишин присвятив Міжнародному інституту менеджменту, що розташовувався також у Женеві. У ньому обіймав посади директора з навчання (1960–1968 рр.), директора Інституту (1968–1986 рр.), почесного науковця (1986–1989 рр.). З 1988 р. працює на громадських засадах в Україні. В 1990 р. ним засновано Міжнародний інститут менеджменту в м. Києві. З моменту здобуття Україною незалежності Богдан Гаврилишин виступає радником декількох Президентів України, прем'єр-міністрів, голів Верховної Ради (Гаврилишин, Гаврилишин, 2004: 210–211). Відомий також як член Пласту, з 1946 р. належав до куреня Лісові Чорти. У 2006–2008 рр. – голова Крайової пластової ради, що є законодавчим органом Пласту (Субтельний, 2019: 415). Розчарувавшись в українських політиках, Б. Гаврилишин бачить надію тільки в українській молоді. У 2010 р. створює Благодійний Фонд Богдана Гаврилишина, метою якого є підготовка критичної маси молодих українців, які на власному досвіді мають вивчити як функціонують найкращі країни Європи, та зможуть утворити

критичну масу людей, що проведе трансформацію України на краще. У 2017 р., невдовзі після смерті Богдана Гаврилишина, фонд було перезасновано (його трьома дітьми та дружиною) і він отримав назву Фонд Родини Богдана Гаврилишина, продовжуючи свою діяльність і досі (Місія).

В др. пол. XIX – пер. пол. XX ст. Індія була відома насамперед як «перлина британської корони». Здобувши у 1947 р. незалежність та відділившись від Пакистану, ця країна розпочала власну трансформацію та шлях на політичній карті світу. Працюючи в Центрі навчання менеджменту (далі – ЦНМ), що згодом отримав назву Міжнародний інститут менеджменту в Женеві, Богдан Гаврилишин мав можливість відвідати велику кількість країн, проводячи там лекції, надаючи консультації чи беручи участь в різного роду конференціях. Протягом 1966–2000 рр. вчений відвідував Індію приблизно 30 разів, майже так само часто як у США, Франції та Швеції (Пуатттон, 2015: 104; Гаврилишин, 2011: 188).

В практиці життя часто буває, що зустрічі тільки з двома-трьома людьми з певної країни уже можуть сформувати загальне ставлення окремої людини до неї. Згодом, вказана людина їде до цієї країни і знайомиться з багатьма людьми, де пізнає її особливості, розширює знання про неї, проте основне ставлення, позитивне чи негативне, залишається в основному майже незмінним. Саме так у Богдана Гаврилишина сталося з Індією: «Коли я почав викладати у ЦНМ 1960 року, в нас було троє слухачів з Індії. Діпен Мітра з його дружиною Шулі з Калькутти та двоє братів з Бомбею (тепер Мумбай) на прізвище Ша, які були послідовниками джайнізму. Діпен Мітра був інженер-механік, але працював менеджером з персоналу в індійській компанії з виробництва алюмінію «Індалуко» у Калькутті. Він був компетентний і точний, що створювало цікаве поєднання дуже раціонального, аналітичного з містичним: він міг би легко закінчити життя відлюдником у ашрамі. Шулі була надзвичайно сором'язливою, але приємною людиною, яка випромінювала доброту і яка стала приятелькою Лені. Діпен Мітра був чудовим слухачем, тому в кінці року я надіслав листа до управляючого директора його компанії з проханням дозволити йому залишитися ще на рік і працювати в ролі мого помічника. Я викладав два предмети: «Соціологія економічного зростання» та «Управління виробництвом» (Гаврилишин, 2011: 174). Ось як вчений описує свій перший досвід співпраці з Діпеном Мітрою: «Після складання списку тем з обох предметів попросив Діпена підготувати нотатки, які б роздавали слу-

хачам перед початком моїх лекцій. Коли прочитав нотатки до двох перших тем, які підготував Діпен, мені здалося, що їх писав я сам. Я не перевіряв жодних наступних нотаток, які він готував і роздавав слухачам» (Гаврилишин, 2011: 174).

Четвертим індусом, якого Богдан Гаврилишин зустрів і з яким залишався в близькій дружбі аж до його смерті, став Прем Панді: «Невеликий на зріст, неговіркий, він, проте, був авторитетною людиною і всі ставилися до нього з повагою. Його добре знали в Індії як колишнього чемпіона з тенісу. У 1964 р., коли приїхав навчатися на чотириденній Міжнародній програмі з менеджменту, він був директором «Метал Бокс Компані» (компанії з виробництва металевих коробок), великого індійського філіалу британської компанії» (Гаврилишин, 2011: 174–175).

Вперше вчений відвідав Індію у 1968 р., коли його запросили дати лекцію для Калькуттської асоціації менеджменту. Тоді його супроводжувала дружина Леоніда Петрівна, що була вражена побаченою неймовірною вбогістю людей у Калькутті. Дорога з аеропорту до готелю проходила через дуже бідний район міста з пейзажами, що шокували. На тих вулицях народжувалися, жили та помирили сотні тисяч людей. Їхнє повсякденне життя теж проходило на дорозі: тут вони справляли свої потреби, прали білизну під краном, готували їжу, спали на брудних простирадлах, розстелених прямо на вулиці. Далі Богдан Гаврилишин розповідає наступне: «Серед індусів було кілька, які пройшли навчання у ЦНМ та здобули високі посади. Один з них, Бодхі Нанда, ввечері організував чудовий прийом на нашу честь. Він жив у гарному й просторому двоповерховому будинку з красивим садком, оточеним високою огорожею з залізної сітки. Будинок і садок були чудово освітлені. Чоловіки-офіціанти, які мали бездоганний вигляд у накрохмалених та випрасуваних уніформах, обслуговували нас та ще п'ятдесятюх запрошених гостей у садку. Це мав би бути ідеальний вечір. Однак, коли прийом почався, ми стали помічати все більше й більше бідно вдягнених дітей, прикутих до огорожі: вони спостерігали, як багаті шикують та їдять відмінну їжу. Того вечора я не зміг нічого з'їсти, а протягом наступних кількох днів їв дуже мало, бо мене переслідували голодні очі тих бідних дітей. Я не забув, як під час війни протягом кількох днів мені довелося харчуватися об'їдками зі сміттєвих баків американської військової частини. Наступного дня ми відвідали кілька пам'яток культури, а також деякі офіси й заводи «Індалуко», після чого Прем Панді переконав нас поїхати до Нью-Делі й побачити інше

обличчя Індії. Його дружина Соня провела для нас екскурсію: ми побачили Червоний Форт, президентський палац та інші вражаючі місця Нью-Делі» (Гаврилишин, 2011: 175–176).

Згодом, через чотири роки після того візиту Прем Панді запросив Богдана Гаврилишина приїхати до Індії та прочитати повний курс лекцій з програми для управлінців вишого рангу, запроваджені очолюваною Премом Всеіндійською асоціацією менеджменту. Програма відбувалася в Кашмірі у палаці магараджі в м. Срінагар, перетвореному на готель. Із собою він взяв доньку Патрицію: «Їй було майже 16 років і я подумав, що цікаво буде не тільки доньці зі мною, а й мені з нею. Коли діти були маленькі, ми часто їздили у відпустку до Іспанії. Коли вони підросли, я подумав, що краще буде брати кожного з них у мої робочі поїздки. В такий спосіб вони мали змогу узнати світ з перших рук і краще зрозуміти зміст моєї роботи. Я у свою чергу глибше пізнавав країни, які вже знав, дивлячись на них очима своїх дітей. Так створювалися нові стосунки з моїми дітьми, коли вони навчалися від мене, а я – від них. Під час нашого перебування у Делі Соня вдягла Тусю у гарне індуське сарі, тому вона виглядала як справжня індуска, хоча мала біляве волосся та білу шкіру. Деякі індуси думали, що Туся моя дружина, і це дуже мені лестило» (Гаврилишин, 2011: 176).

У тій подорожі до Індії на Богдана Гаврилишина очікувало два великих несподіваних сюрпризи. Перший був у військовій академії у Гайдарабаді. Коли вчений зайшов до академії, то одразу ж помітив стіну, на якій був намальований величезний графік з так званими «кривими Гаврилишина». Цей графік було вміщено у його першій статті з менеджменту 1962 р. Він показував, який метод найефективніший для розвитку різних вмінь, потрібних менеджеру. На той момент згадана стаття під назвою «Підготовка менеджерів до управління на міжнародному рівні» була вже опублікована дванадцятьма різними мовами (Гаврилишин, 2011: 176).

Важливою подією, що дуже вплинула на його подальшу поведінку, став випадок у Калькутті. Вчений з донькою Тіною прогулювалися невеличким парком, а за ними постійно йшов хлопчик віком близько п'яти років і весь час намагався якомога більше до них наблизитися. «Тіна зупинилась, обернулася, взяла його за руку і сказала мені: «Тату, я хочу всиновити цього хлопчика». Потім пояснила, що це буде лише фінансове всиновлення, для чого вона відправлятиме до спеціальної організації 15 доларів щомісяця. Хлопець зможе піти до початкової школи і потім продовжити

навчання у середній. «Таким чином, у хлопця буде можливість знайти роботу і не жебракувати все життя». Вона додала: «Я хочу виконувати якусь роботу, щоб заробляти ці 15 доларів на місяць, тому це реально буде моя опіка, а не твоя». Я був шокований. Хлопчик належав до іншої раси, мав інший колір шкіри, релігію та культурне коріння. Міг би зрозуміти, якби вона захотіла всиновити українського хлопця, але Тіна наполягала і я погодився» (Гаврилишин, 2011: 179–180).

На той час Богдан Гаврилишин вже брав активну участь у діяльності Римського Клубу, жив світовими проблемами і думав про поліпшення майбутнього цілого людства. «Основним аргументом Тіни було: «Ти хочеш вплинути на життя всього людства, а я – на життя лише однієї маленької людини». З того часу я став відповідати на всі листи, адресовані мені, незалежно від того, звідки і коли вони приходили і якою була їхня тема. Намагався також зустрітись з усіма, хто хотів зі мною побачитись, якщо це було фізично можливо. І далі працюючи в «інтелектуальній стратосфері», мав справу з окремими людьми і часто з їхніми маленькими проханнями» (Гаврилишин, 2011: 180).

Згодом, Богдан Гаврилишин зробив свій посильний внесок у розвиток Індії: «1979 року, всупереч порадам моїх колеґ, прийняв двох двадцятидворічних індусів – Гарша Гвенку та Діпака Кайтана, на нашу програму MBA. Середній вік слухачів на програмі був десь 33 роки. Однак я знав, що ці хлопці представляють два великих сімейних бізнеси у Калькутті, а в сімейних компаніях хлопців залучають до справ з 15 років. Вони чують розмови про такі питання управління, як стратегія, нова виробнича спеціалізація, фінанси, маркетинг, персонал. До 22-річного віку Гарш і Діпак знали про пріоритети вищого управління більше, ніж значна частина 33-річних учасників, які працювали у великих західних корпораціях в якості молодших менеджерів. Ці двоє індусів були дуже добрими студентами й невдовзі після повернення в Індію дістали високі посади. Гарш Гвенка став виконавчим директором та головою підрозділу сімейної компанії, розташованої у Бомбеї, яка мала річні продажі в розмірі 300 мільйонів доларів. Цього він досяг у 28 років» (Гаврилишин, 2011: 180).

Того ж року батьки Гарша й Діпака брали участь у програмі для членів наглядових рад в Міжнародному інституті менеджменту в Женеві. Також, батьки обох індусів згодом приїхали до Женеви на випуск синів. Вони попросили Према Панді поїхати з ними. Всіх трьох сім'я Гаврилишиних запросила на вечерю до себе додому. Рама Гвенка одразу

перейшов до основної мети їхнього візиту й запропонував створити школу в Делі, подібно до Женевської. Вони готові були профінансувати її створення і діяльність. «Я зауважив, що в Делі неможливо створити таку саму міжнародну школу, як у Женеві. Проте я мав бажання створити школу, тому одразу сказав, що Прем Панді був би чудовим її директором. Він добре знав МІМ–Женева, був досвідченим менеджером та мав винятково добрі контакти в Індії. Гвенка і Кайтан погодились, але попросили мене стати головою наглядової ради школи, яку ми назвали Міжнародний інститут менеджменту – Індія. Уся ця дискусія тривала не більше півгодини і потім нам залишилось просто зробити те, про що ми говорили. Я обговорив наше рішення з кількома своїми колегами, зокрема з індійським професором Віджаєм Джоллі, випускником програми DBA (Доктор бізнес-адміністрації) Гарвардської Бізнес-Школи, який був першокласним викладачем стратегії. Ми вирішили, що найкращим початком буде створення «даху», а не фундаменту, як це робила більшість шкіл: вони починали з магістерських програм для студентів, які щойно випустилися з університетів, потім впроваджували програму MBA і врешті вводили програми для середнього та вищого керівництва. Тільки МІМ–Женева зміг запуснути програму для топ-менеджерів у 1969 р., а потім для членів наглядових рад у 1979 р., цим збудувавши свій «дах». Ми швидко спроектували триденну програму на тему «Формування довгострокової стратегії та впровадження її у демократичних країнах», яка мала б проходити в Агрі. Ми вирішили присвятити її питанню – чому впровадити довгострокову стратегію легше у Швейцарії з її послідовною політикою, адже країною управляють на засадах консенсусу, ніж в Об'єднаному Королівстві чи Канаді, тому що там досить короткі виборчі цикли й постійна міжпартійна боротьба за владу, що заважає формуванню довгострокових планів» (Гаврилишин, 2011: 182–183).

Як спікер Богдан Гаврилишин запросив представників з кожної зі згаданих країн, що мали досвід роботи в уряді. Також було запрошено високопосадовця з Китаю, щоб показати, що довгострокову стратегію легше формувати в режимі диктатури, ніж за умов демократії. В результаті було 45 учасників: переважно з Індії, а також з дванадцяти різних держав, серед яких був міністр закордонних справ Канади, заступники міністрів, голови великих приватних та державних компаній, кілька членів парламенту. Завдяки вибору теми та кваліфікованим доповідачам семінар пройшов дуже успішно (Гаврилишин, 2011: 183–184; Гаврилишин, Дзюба, 1995: 88).

В інтерв'ю дисиденту Івану Дзюбі Богдан Гаврилишин про цей непересічний досвід, здобутий у 1981 р., розповів наступне: «Пам'ятною була для мене зустріч з Індірою Ганді. Почалося це з того, що двоє підприємців з Індії запропонували мені створити подібний до нашого Женевського інститут в Індії. Вони дуже добре знали, як працює мій інститут, тому що двоє їх синів там навчались, а вони самі брали участь у курсах для шефів підприємств, і їм це надзвичайно подобалося. Вони запропонували фінансувати такий інститут в Індії. Я трішки вагався. Але у мене в Індії був дуже добрий приятель, який очолював Асоціацію менеджерів, то я подумав, що він може бути директором такого інституту. Отже, ми вирішили спочатку влаштувати семінар для членів парламенту, міністрів, віце-міністрів з різних країн на тему «Як утворюється і реалізується довгострокова стратегія демократичних країн». Наше рішення було – не створювати інститут за загальноприйнятими стандартами, від фундаменту, себто від навчання студентів, а розпочати його створення від «даху», себто семінарів для «вождів». На семінар приїхало багато цікавих людей з дванадцяти країн. Наприклад, приїхала міністр закордонних справ Канади, група віце-міністрів з Африки та члени парламентів європейських країн» (Гаврилишин, Дзюба, 1995: 88). Індіра Ганді, що належала до політичної династії Неру-Ганді, була прем'єр-міністром Індії в 1966–1977 рр. та 1980–1984 рр. На час створення МІМ-Нью-Делі у 1981 р. вона займала цей високий пост, маючи значний авторитет в країні та світі (Устінова, 2017: 35–38).

На жаль, вона не могла через зайнятість відвідати семінар, який відбувався в Агрі. Але після семінару прем'єр-міністр Індіра Ганді запросила учасників в Делі на чай. Вчений ділиться своїми тодішніми емоціями: «Індіра Ганді мене вразила високим інтелектом, волею, в якій відчувалася велика сила; до того ж вона була ще й чарівною жінкою. Їй сподобалось, коли я навмисно перейшов з англійської на французьку, бо знав, що вона навчалася в школі в Лозанні» (Пуаєттон, 2015: 105).

«В Делі Індіра Ганді влаштувала прийом з чаєм, де я подав коротке резюме про проведення семінару. Під час своєї доповіді я звернув увагу на те, що Індіра Ганді розглядає присутніх, і подумав, що вона мене не слухає. Я дещо провокативно зупинився на половині речення, але вона швидко відреагувала, повернувшись до мене, то я продовжив свою доповідь. По закінченню резюме я попросив її дати коментарі до того, що я говорив. Той коментар, який вона зробила, показав,

що вона дуже добре сприйняла все, що я говорив, і навіть зробила цікаві висновки. Потім ми мали неформальну розмову. Вона добре розмовляла не тільки англійською, але й французькою мовою, бо навчалася в Швейцарії, в Лозанні. Мене дуже вразила простота в стосунках з нею, можна було поводитись без особливих церемоній, бо звичайно з такими людьми поводяться дуже формально. Це була справжня цікава особистість. Вона випро-мінювала сильну волю, мудрість, рішучість, але і жіночість» (Гаврилишин, Дзюба, 1995: 88). У своїх спогадах він описує цю пікантну ситуацію наступним чином: «Вона зрозуміла, що я граю з нею у невеличку гру, посміхнулась і чітко прокоментувала кожний з ключових пунктів, про які я розповів. Вона погодилася з деякими висновками, поставила під сумнів інші й потім відмітила, які ідеї звіту вважає корисними для формування стратегії та політики Індії» (Гаврилишин, 2011: 184–185).

Оскільки семінар в Агрі та зустріч із Індірою Ганді були широко показані пресою, це допомогло Богдану Гаврилишину без жодних витрат на рекламу швидко розпочати в індійському інституті річні програми для керівників, директорів та вищих кадрів підприємств, а також програму MBA (Пуасттон, 2015: 105).

Вже під кінець семінару в Агрі, а потім після нашої зустрічі з Індірою Ганді індійські учасники невеличкими групами підходили до Богдана Гаврилишина й, зокрема, казали: «На семінарі ми навчилися багато нового. Було б справді чудово, якби Ви та МІМ–Індія могли організувати довший семінар – від семи до десяти днів для керівників наших різноманітних компаній та для заступників міністрів, особливо тих, які мають справу з економічними питаннями, бізнес-компаніями. Не турбуйтеся про пошук учасників для таких семінарів: ми направимо на них багато людей з наших компаній чи уряду». За місяць ми провели таку програму. Наприкінці учасники повторили подібне прохання: «Якби ви тільки захотіли організувати довшу програму, скажімо на місяць, для наших менеджерів вищої ланки, директорів філій, голів підрозділів, ми гарантуємо, що у вас буде достатньо учасників». За два місяці пройшла перша програма для управлінців. Історія повторилася ще раз, тому що учасники третьої програми МІМ–Індія сказали: «Було б дуже корисно, якби МІМ міг провести річну програму MBA для наших молодших менеджерів, яких ми профінансуємо, а також і для тих, хто захоче самостійно приєднатися до програми і кого потім зможуть найняти наші компанії». Таким чином, менше ніж за рік у нас вже була

піраміда з програм – починаючи з молодих спеціалістів і закінчуючи власниками великих сімейних компаній, головами наглядових рад, директорами та високопосадовцями. Все було зроблено без тисяч брошур, реклами й спеціальних заходів для набору учасників. Будувати нову інституцію в такий спосіб було дуже цікаво. Достатньо лише кілька нових ідей, трохи уяви й відваги – і це перетворювало процес на дещо романтичну пригоду. Для порівняння: 2010 року в Індії було створено школу менеджменту, діяльність якої сфокусовано на управлінні проектами. Засновникам знадобилося три повних роки на підготовку двотомника бізнес-плану на 400 сторінок, організацію та відкриття нової школи» (Гаврилишин, 2011: 185).

Серед різноманітних освітніх подій МІМ–Індія найважливішим був щорічний триденний захід для власників великих сімейних компаній, голів великих державних підприємств, кількох відомих та цікавих особистостей з приватного й державного секторів. Загалом до тридцяти осіб. Родзинкою події була участь чотирьох послів з різних країн в Індії. Захід проводили щоразу в інших місцях, таких як Джайпур (в палаці магараджі), Дждпур, Бенарес, Гоа. Формат програми значною мірою відрізнявся від першого семінару в Агрі. «Після ввідної сесії та лекції відомого запрошеного спікера (наприклад Ширлі Вільямс, яка була екс-міністром в уряді лейбористів Великобританії, тепер баронеса Вільямс, член Палати лордів) я ділив учасників на групи з п'яти осіб і вони мали оцінити поточний стан Індії у балах від одного до п'яти (незадовільно – відмінно). Оцінювання проводилося за різними факторами, такими як природні ресурси, демографія, екологія, рівень освіти, наука й технології, економічна система та структура, політичні інституції. В кожній групі вони мали домовитись і представити результати на прозорих сторінках. Потім я суміщав п'ять сторінок і демонстрував їх на проекторі. Результати двічі здивували учасників. Перший подив викликало те, що хоч ми й намагалися формувати групи таким чином, щоб у них були учасники з різним досвідом, політичними поглядами та ідеологіями, всі члени групи погоджувалися між собою в оцінці тодішнього стану країни. Більшим сюрпризом стало те, що результати п'яти груп були майже ідентичні, хоч як і в інших демократичних державах, в Індії існував ряд різних думок щодо стану країни та гострі непорозуміння і навіть конфлікти між партіями. На другій робочій сесії групи мали оцінити бажаний та можливий стан Індії через десять років. Хоча результати кількох груп дещо відрізнялись, однак думки учасників щодо того,

де буде Індія через десять років, були подібними. У третій і найцікавішій груповій роботі учасники мали написати список рекомендацій щодо того, хто і що має зробити для того, щоб Індія досягла бажаного стану. Рекомендації містили зміни в законодавстві, деяких урядових інституціях і відносинах між урядом, бізнесом та профспілками. Присутність послів (зазвичай з Великобританії, США, Німеччини та Швейцарії) дуже допомагала (Гаврилишин, 2011: 186–187). Ідея була в тому, що вони відігравали роль нейтральних, більш об'єктивних спостерігачів. Додаткова користь семінарів була в тому, що учасники мали пообіцяти, що вони особисто спробують здійснити, щоб Індія пройшла необхідні зміни. Учасники займали достатньо впливові посади, тому ймовірно, що вони зробили свій внесок у трансформацію та значний економічний розвиток, які відбулися в Індії в 2000-х рр. (Гаврилишин, 2011: 187).

Важко судити, чи зробив Богдан Гаврилишин саме довготривалий внесок у розвиток країни. Втім, МІМ–Індія дотепер працює і досить добре оцінюється серед 900 інших бізнес-шкіл Індії. Прем Панді був не тільки партнером у спільних проєктах: з Богданом Гаврилишином вони стали дуже близькими друзями. Одного разу зі своєю сім'єю він навіть святкував Новий Рік разом з родиною Панді в Катманду в Непалі (Гаврилишин, 2011: 188).

Під час інтерв'ю даному наприкінці липня 1992 р., на запитання Івана Дзюби про його зустрічі з відомими політиками світу Богдан Гаврилишин, зокрема, розповів наступне: «Згадаю теперішнього Прем'єр-міністра Індії Рао, з яким я зустрічався і в Швейцарії і в Делі. Про нього можна сказати, що він іде проти хвилі, бо дотепер в Індії проводили політику охорони країни від зовнішньої конкуренції, утримання державного сектора, економіки, забезпеченої державою. Це була політика Неру, який був під сильним впливом соціалістичних ідей і пробував знайти комбінацію соціалізму і вільного ринку, щоб забезпечити й економічну ефективність, і соціальну справедливість. Замість того, однак, щоб використати цілеспрямованість центрального планування і динамізм вільного ринку, велика бюрократія придушувала приватну ініціативу і не давала належного поштовху державному вектору. Новий Прем'єр намагається «протрити» економічну систему в Індії, що нелегко зробити, але він є надзвичайно відважною людиною і далі пливе проти течії» (Гаврилишин, Дзюба, 1995: 86). Мова тут іде про Памулапарті Венката Нарасімха Рао (1921–2004) – індій-

ського політика, що походив з касты брахманів, юриста за освітою, представника партії Індійський національний конгрес, прем'єр-міністра Індії (1921–2004). Під час його перебування на посту прем'єр-міністра були створені передумови для швидкого зростання індійської економіки. Основними заходами стали: ліквідація складної системи ліцензій, залучення іноземних інвестицій шляхом збільшення максимальної частки іноземного капіталу в підприємствах, відкриття фондових ринків, надання рупії статусу конвертованої валюти, зменшення максимальної податкової ставки і приватизація багатьох державних компаній (Ігнат'єв, 2004: 391).

В інтерв'ю 1996 р. для «Кур'єра ЮНЕСКО» на уточнююче запитання журналістки Наталії Василюк чому українські бізнесмени в Канаді є занадто дрібні, він відповів наступне: «В Індії, наприклад, є велика традиція підприємств родинних, і там уже з 15 років при звичаються до діла. Я знаю з Індії дуже молодих людей віком від 22 років. Вони тільки-но закінчили університет, а ми вже приймали їх на курси, де х інших країн приймали тільки людей віком від 30 років. Бо індійці мали більший досвід у бізнесі, ніж інші. У нас бізнесом займалися інші національності. Фактично українці не мають такої традиції: вони змагаються в освіті, а не в бізнесі. Бізнесменами стали хіба одиниці. І тепер це для нас, сказати б, майже трагедія: у Канаді дві українські родини розпоряджаються більшими активами, аніж мільйони канадійців українського походження. Отака диспропорція. Одна з тих родин розпоряджається активами понад сто мільйонів доларів. А в нас, якщо хтось має мільйон доларів, то вважається дуже багатою людиною. Так що це дуже прикро. Однак, на Україні ситуація наче змінюється. Тепер уже більше розуміння важливості економічної діяльності для України (Василюк, 1996: 5–6).

В інтерв'ю 2015 р. для видання «Наша Перспектива» на запитання журналіста Володимира Чубая чи важко українцеві торувати власний шлях у світі і залишатися при цьому українцем, він розповів наступне: «Я пам'ятаю, яким мудрим і компетентним був один індус, колега по навчанню на магістерській програмі в Швейцарії. Я підсвідомо став дуже позитивно налаштований до Індії та індійців. Мабуть, подібне враження я справляв своїми доповідями чи працюючи як консультант компаній або радник урядів. Я впливав позитивно на імідж українців. Висновок з цього – не національність людини прокладає стежку до певних успіхів, а почуття національної гідності, хоч би якою була ваша національність» (Чубай, 2021: 35).

Варто зауважити, що в книзі «До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: Доповідь Римському Клубові» є розділ присвячений Індії (Гаврилишин, 2009: 174–183). У перевиданні 2009 р. в монографію додано розділ «Ретроспектива-2009», де вчений дає кілька зауважень стосовно положень першої версії книги та, що досить цікаво, аналізує над здійсненим ним прогнозом по кожній з країн. Варто відзначити, що кілька рекомендацій Індії, поданих під заголовком «Шляхи в майбутнє», було втілено. Протягом трьох десятиліть після написання книги у 1979 р. населення не подвоїлось, як це відбулося протягом перших трьох, але збільшилося на 400 млн. Завдяки підвищенню продуктивності праці значно підвищилась результативність аграрного сектору, що ліквідувало загрозу голоду. Систему освіти було переорієнтовано та створено багато бізнес-шкіл, що поліпшувало управління в різних сферах. Для подальшого економічного зростання Індії став важливим високий рівень інженерної освіти. Хоча кастову систему використано не повністю, доля недоторканих поліпшилась та збільшився доступ їх до вищих посад. Відзначено, що Індія розвинулася політично, залишивши позаду залишки соціалізму Неру, посилилась ринкова економіка, зменшилися нормативні бюрократичні вимоги. Все це стало передумовою її

економічного зростання, що розпочалося на межі 1990-х і 2000-х рр. (Гаврилишин, 2009: 227–228).

**Висновки.** Досліджувана частина життя Богдана Гаврилишина, пов'язана з Індією, вирізняється насиченістю подій. Він вніс свій вклад у формування науки менеджменту в ній, навчаючи індусів як в Женеві в Центрі навчання менеджменту, так і даючи особисто лекції в цій країні. Ключовим було створення за його сприяння Міжнародного інституту менеджменту в Нью-Делі. Це був цікавий, інший досвід створення, аналогічної до швейцарської, освітньої установи за кордоном.

Відвідавши Індію близько 30 разів, Богдан Гаврилишин досить добре пізнав цю країну. Особисто знав багатьох представників еліти цієї країни, мав цікаві зустрічі з такими відомими її прем'єр-міністрами як Індіра Ганді та Рао Нарасімба. Із собою в подорожі до Індії Богдан Гаврилишин часто брав членів своєї сім'ї, щоб в такий спосіб вони мали змогу пізнати світ з перших рук і краще зрозуміти зміст його роботи. В своїй книзі «До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє», опублікованій в 1980 р. один підрозділ він присвятив Індії. У новому перевиданні книги у 2009 р. він зробив аналіз зроблених у 1979 р. прогнозів і, що цікаво, стосовно Індії вони в основному справдились.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василюк Н. Інтерв'ю з Богданом Гаврилишином «Я належу цій землі...». *Кур'єр Юнеско*. 1996. грудень. С. 4–9.
2. Віднянський С. Гаврилишин Богдан Дмитрович. *Україна в міжнародних відносинах. Енциклопедичний словник-довідник*. Вип. 5. Біографічна частина: А–М / відп. ред. М. М. Варварцев. Київ : Інститут історії України НАН України, 2014. С. 88–89.
3. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: Доповідь Римському Клубові. : 3-тє вид., допов. Київ : Пульсари. 2009. 248 с.
4. Гаврилишин Б. Залишаюсь українцем: спогади. Київ : Пульсари, 2011. 288 с.
5. Богдан Гаврилишин – Іван Дзюба. Діалог. Київ : Вид. Укр. Всесвіт. Координац. Ради та Респ. асоц. українознавців, 1995. 159 с. (Додаток до журналу «Сучасність» 1995. Січень, ч. 1).
6. Гаврилишин Т.Ю., Гаврилишин В.П. Коропець. Історія і спогади. Тернопіль : Воля, 2004. 240 с.
7. Железняк М. Гаврилишин Богдан Дмитрович. *Енциклопедія Сучасної України* / ред.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2016. Т. 5. URL : <https://esu.com.ua/article-27985> (дата звернення: 26.12.2022).
8. Ігнат'єв П. Рао Нарасімба. *Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. / Редкол. : Л. В. Губерський (голова) та ін. Київ : Знання України, 2004. Т.2. С. 391.*
9. Мельничук Б. Гаврилишин Богдан-Володимир Дмитрович. *Тернопільський енциклопедичний словник* : у 4 т. / редкол.: Г. Яворський та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний комбінат «Збруч», 2004. Т. 1: А–Й. С. 315–316.
10. Місія. URL : <https://bhfamily.org/> (дата звернення: 26.12.2022).
11. Пуаєттон В. Невтомний мандрівник Богдан Гаврилишин : біогр. / пер. з франц. І. Відлер. Київ : Славутич-Дельфін, 2015. 144 с.
12. Субтельний О. Пласт. Унікальна історія українського скаутського руху. Торонто : Пластове Видавництво «Plast Publishing Inc.», 2019. 440 с.
13. Устінова В. Індіра Ганді: 100 років із дня народження. *Індія: давнина і сучасність* : збірник наукових праць. Вип. II / відп. наук. ред. О.І. Лукаш; НАН України, ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», Всеукраїнська асоціація індологів. Київ, 2017. С.30–40.
14. Чубай В. Богдан Гаврилишин: «Не національність людини прокладає стежку до певних успіхів, а почуття національної гідності, хоч би якою була ваша національність» : запис інтерв'ю 2015 р. *Наша Перспектива*. № 35, січень-грудень 2021. С. 34–37.



#### REFERENCES

1. Vasyliuk N. Interviu z Bohdanom Havrylyshynom «Ja належу тсїї землі...» [Interview with Bohdan Gavrylyshyn «I belong to this land...»]. *Kurier Yunesko*. 1996. hruden. pp. 4–9 [in Ukrainian].
2. Havrylyshyn Bohdan Dmytrovych [Hawrylyshyn Bohdan Dmytrovych]. *Ukraina v mizhnarodnykh vidnosynakh. Entsyklopedychnyi slovnyk-dovidnyk*. Vypusk 5. Biohrafichna chastyna: A-M / vidp. red. M. M. Varvartsev. Kyiv : Instytut istorii Ukrainy NAN Ukrainy, 2014. pp. 88–89 [in Ukrainian].
3. Havrylyshyn B. Do efektyvnykh suspilstv: Dorohovkazy v maibutnie: dop. Rymskomu Klubovi [Towards More Effective Societies: Road Maps to the Future]. vyd. 3-tie, dopov. Kyiv : Pulsary, 2009. 248 s. [in Ukrainian].
4. Havrylyshyn B.D. Zalyshaius ukraintsem: spohady [Remain Ukrainian: memories]. Kyiv : Pulsary, 2011. 288 s. [in Ukrainian].
5. Bohdan Havrylyshyn – Ivan Dziuba. Dialoh [Dialogue]. Kyiv : Vyd. Ukr. Vsesvit. Koordynats. Rady ta Resp. asots. ukrainoznavtsiv, 1995. 159 p. (Dodatok do zhurnalu «Suchasnist» 1995. Sichen, ch. 1). [in Ukrainian].
6. Havrylyshyn T.I., Havrylyshyn V.P. Koropets. Istoriia i spohady [Koropets. History and memories]. Ternopil : Volia, 2004. 240 s. [in Ukrainian].
7. Zhelezniak M. Havrylyshyn Bohdan Dmytrovych [Hawrylyshyn Bohdan Dmytrovych]. *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy* [elektronna versiiia] / red.: I.M. Dziuba, A.I. Zhukovskiyi, M.H. Zhelezniak ta in.; NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv : Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2016. T. 5. URL : <https://esu.com.ua/article-27985> (accessed : 26.12.2022) [in Ukrainian].
8. Ihnatiev P. Rao Narasimkha [Rao Narasimha]. *Ukrainska dyplomatychna entsyklopediia: U 2-kh t. / Redkol. : L. V. Huberskyi (holova) ta in.* Kyiv : Znannia Ukrainy, 2004. T.2. P. 391 [in Ukrainian].
9. Melnychuk B. Havrylyshyn Bohdan-Volodymyr Dmytrovych [Hawrylyshyn Bohdan-Volodymyr Dmytrovych]. *Ternopil'skyi entsyklopedychnyi slovnyk : u 4 t. / redkol.: H. Yavorskyi ta in.* Ternopil : Vydavnycho-polihrafichnyi kombinat «Zbruch», 2004. T. 1: A – Y. pp. 315–316 [in Ukrainian].
10. Misiia [Mission]. URL : <https://bhfamily.org/> (accessed: 26.12.2022) [in Ukrainian].
11. Puaietton V. Nevtomnyi mandrivnyk Bohdan Havrylyshyn [Tireless traveler Bohdan Hawrylyshyn]: biohr. / per. z frants. I. Vidler. Kyiv : Slavutych-Delfin, 2015. 144 s. [in Ukrainian].
12. Subtelnyi O. Plast. Unikalna istoriia ukrainskoho skautskoho rukhu [The unique history of the Ukrainian scout movement]. Toronto : Plast Publishing Inc., 2019. 440 s. [in Ukrainian].
13. Ustinova V. Indira Handi: 100 rokiv iz dnia narodzhennia [Indira Gandhi: 100 years since her birthday]. *Indiia: davnyna i suchasnist : zbirnyk naukovykh prats. Vyp. II / vidp. nauk. red. O.I. Lukash; NAN Ukrainy, DU «Instytut vsesvitnoi istorii NAN Ukrainy», Vseukrainska asotsiatsiia indolohiv.* Kyiv, 2017. pp. 30–40. [in Ukrainian].
14. Chubai V. Bohdan Havrylyshyn: «Ne natsionalnist liudyny prokladaie stezhku do pevnykh uspikhiv, a pochuttia natsionalnoi hidnosti, khoch by yakoiu bula vasha natsionalnist» [Bohdan Hawrylyshyn: «It is not a person's nationality that paves the way to certain successes, but a sense of national dignity, no matter what your nationality is»] : zapys interviiu 2015 r. *Nasha Perspektyva*. № 35, sichen-hruden 2021. pp. 34–37 [in Ukrainian].