

<https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.02.071>

УДК 330.322:336.563

О.Ю. НЕСТОР, канд. екон. наук, науковий співробітник  
відділу регіональної фінансової політики  
Державна установа «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього Національної академії наук України», м. Львів, Україна

 [orcid.org/0000-0002-5204-4828](https://orcid.org/0000-0002-5204-4828)

## УРОКИ ПЛАНУ МАРШАЛЛА: ЗДОБУТТЯ ПІДТРИМКИ ГРОМАДСЬКОСТІ, ПЕРЕДУМОВИ УСПІХУ ТА НАЙВАЖЛИВІШІ АКЦЕНТИ ДЛЯ УКРАЇНИ

**Ключові слова:** іноземна допомога, повоєнне відновлення, План Маршалла, економічна допомога, програма відновлення.

*Розкрито особливості Плану Маршалла, або ж Програми відновлення Європи після Другої світової війни. Розглянуто процес розроблення та ухвалення Плану Маршалла, його пропагандистський аспект у частині здобуття громадської підтримки програми надання іноземної допомоги постраждалим країнам Європи, а також взаємозв'язок між економікою, політикою і психологією під час його реалізації. Акцентовано увагу на особливостях розроблення «Плану Маршалла для України».*

**Вступ.** Одним із найвагоміших чинників повоєнного відновлення Західної Європи після Другої світової війни був План Маршалла. Зазвичай стверджується, що він був критично важливим для повоєнного відновлення європейських країн, а також надзвичайно ефективним. Однак існують різні підходи до цього питання. Вважаємо, що варто детальніше розглянути особливості реалізації Плану Маршалла, важливі передумови його успіху, взаємозв'язок між політикою, економікою та психологією під час реалізації цього плану, а також найважливіші акценти для України у сучасних обставинах. Особливо актуально зробити це зараз, коли обговорюється створення «Плану Маршалла для України».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань особливостей Плану Маршалла, його підготовки та реалізації займалися зарубіжні та українські вчені. Зокрема, Р. Bayard [1] розглядає історію та критичну оцінку фактичної реалізації Плану Маршалла та пов'язаних з ним програм в Азії; В. Eichengreen, М. Uzan, N. Crafts, М. Hellwig [2] аналізують економічні ефекти та наслідки реалізації Плану Маршалла для Східної Європи та колишнього СРСР; Т. Judt

Цитування: Нестор О.Ю. Уроки Плану Маршала: здобуття підтримки громадськості, передумови успіху та найважливіші акценти для України. *Економіка та право*. 2023. № 2. С. 71–79. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.02.071>

[3] подає історію післявоєнної Європи як східної, так і західної, спираючись на дослідження шістьма мовами та охопивши шістьдесят років політичних і культурних змін; В. Machado [4] пояснює суттєві риси Плану Маршалла та причини успіху у Західній Європі, а також наводить аналіз сильних та слабких сторін; Е. Sorel та Р. Padoan [5] розглядають застосування уроків Плану Маршалла в XXI ст.; Т.П. Богдан [6] зосереджується на визначенні спільних і відмінних рис Плану Маршалла для повоєнної Європи та пакета зовнішньої допомоги для України у 2014—2015 рр. і розкритті інвестиційних механізмів Плану Маршалла; В.М. Геєць [7] розглядає застосування підходів Плану Маршалла для України, а Л.Л. Кістерський [8] аналізує інституціональні основи Плану Маршалла та механізми співпраці країн на базі проектного управління з погляду реформування економіки України.

**Метою статті** є розгляд особливостей Плану Маршалла для відновлення Європи після Другої світової війни, передумов його успіху, а також найважливіших для України акцентів.

**Результати дослідження.** Розпочнімо аналіз особливостей Плану Маршалла з короткої історичної довідки. Контури Плану Маршалла були приблизно окреслені впродовж п'ятнадцяти тижнів — від 21 лютого до 5 червня 1947 р., дати знаменитої Гарвардської промови Джорджа Кетлетта Маршалла, тоді — державного секретаря США із військовим минулим.

Участь у Плані початково взяли шістнадцять європейських країн: Австрія, Бельгія, Данія, Франція, Греція, Ісландія, Ірландія, Італія, Люксембург, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Швеція, Швейцарія, Туреччина, Велика Британія, а згодом сімнадцятою стала Західна Німеччина. США упродовж 1948—1952 рр. надали Європі допомогу на суму понад 13 млрд дол., з яких гранти становили понад 11 млрд, а позики — понад 1 млрд (90 % становили гранти, 10 % — позики) [9].

Процес реалізації Плану Маршалла мав декілька фаз:

*перша фаза*, що розпочалася через два роки після завершення Другої світової війни, характеризувалася загрозливим становищем Європи, оскільки відбувся рецидив економічної кризи, що суттєво ускладнило й без того непросте повоєнне економічне становище. Для того, щоб узяти ситуацію під контроль та спер-

шу досягти, а потім і перевершити рівень 1938 р. у сфері промислового та сільськогосподарського виробництва, творці Плану Маршалла визначили спричинений війною розрив платіжного балансу Європи у 1946—1947 рр. як першочергове завдання, що необхідно вирішити. Торговельний дефіцит кожної країни-реципієнта став головним визначальним чинником для розподілу допомоги за Планом Маршалла: чим більшим був дефіцит доларів, то більшими були асигнування, виділені Конгресом Управлінню економічної співпраці (*the Economic Cooperation Administration, ECA*), незалежному урядовому агентству, що керувало процесом надання допомоги країнам-реципієнтам;

*друга фаза* почалася із наближенням процесу відновлення європейської економіки до показників довоєнного 1938 р., коли на перший план вийшли занепокоєння щодо сталості цих досягнень, їх підтримання та покращення. Тож на другій фазі процесу реалізації Плану (приблизно початок 1949 р.) відбулася переорієнтація поглядів *ECA* на інвестиційно-банківську перспективу. Щоб створити передумови для постійного зростання, уявлення про програмування допомоги змінилися. Для досягнення цілей, складніших за перевищення довоєнного рівня виробництва, наприклад створення надійних і конвертованих валют, лібералізації європейської торгівлі та стимулювання внутрішньоєвропейської торгівлі, контролю над інфляцією та підвищення рівня життя, застосували метод платіжного балансу для досягнення рівноваги континентального платіжного балансу. Зрештою, кейнсіанський підхід став основним у процесі ухвалення рішень *ECA*. Фактично План Маршалла став полігоном для монетарних і фіскальних ідей Джона Мейнарда Кейнса, а його творці намагалися збалансувати потребу Європи у досягненні високих рівнів інвестицій, необхідних для модернізації її економіки, з вимогою тримати під контролем інфляцію, торговий дефіцит, безробіття, а особливо, дефіцит долара;

початок *третьої фази* ознаменувався війною на Корейському півострові. На цій фазі відбулася поступова зміна Плану Маршалла, оскільки турбота про міжнародну безпеку та оборону Західної Європи перетворила *ECA* на квазіпрограму озброєнь, що підривала попередні суто економічні та політичні цілі. У жовт-

ні 1951 р. Конгрес США ухвалив Закон про взаємну безпеку, скасувавши незалежність *ЕСА* та зробивши його частиною Агентства взаємної безпеки (*the Mutual Security Agency, MSA*). Насправді План Маршалла як програма відновлення економіки з супутніми політичними цілями завершився передчасно. Реалізація Плану була офіційно припинена через сорок п'ять місяців від початку, тобто 31.12.1951. Тоді його вплив був глибоким, що виправдовувало труднощі його реалізації [4].

**Розроблення Плану та його пропагандистський аспект.** Одним із найважливіших уроків Плану Маршалла є рішучий підхід до самого формування політики. Для виконання обіцянок дорогої інноваційної програми допомоги іноземним державам американський народ та їхні представники у Конгресі мали зрозуміти причини її існування. Завдяки розумінню механізму внутрішньої політики та використанню мистецтва переконання для реалізації великої стратегії, розробники Плану Маршалла досягли ідеальних результатів — вони отримали підтримку двох партій і велику популярність. Під час масової реклами та налагодження зв'язків із громадськістю, що тривали майже шість місяців, вони терпляче надали громадськості, пресі та Конгресу велику кількість фактів, цифр і аргументів. Так, держсекретар Маршалл і його колеги досягли консенсусу та залучили американську громадськість до надання власних ресурсів та робочої сили країнам Європи.

Після досягнення громадського схвалення Плану Маршалла його творці старанно працювали над думкою громадськості та Конгресу для гарантування підтримки протягом усього чотирирічного терміну дії Плану. У Західній Європі розробники Плану Маршалла вміло використовували низку медіа у великій інноваційній пропагандистській війні з Комінформом. Кампанією керували кваліфіковані професіонали, а результатами їхньої роботи стали стабільно високі рейтинги схвалення Плану Маршалла у США та за кордоном. Отже, з кейсу Плану Маршалла варто винести урок про належну механіку формування політики, зокрема про центральну роль комунікації та ефективного поширення інформації.

Якщо говорити про План Маршалла, неможливо оминати увагою ті зусилля, яких вимагало його затвердження. Програма віднов-

лення Європи, що була б ухвалена для Конгресу, передбачала величезний обсяг інформації, а також надійну основу для прогнозування витрат. Результатами великих зусиль з дослідження, документування та аналізу під керівництвом Ч. Кіндлбергера, П. Нітце та інших стали легендарні «Коричневі книги». Урядовці вирішили зібрати усю статистику й просто завалили скептично налаштованих конгресменів товстими детальними дослідженнями країн у контексті товарів, платіжного балансу та торгівлі.

Після виступу держсекретаря Маршалла в Гарварді президент Трумен призначив три двопартійні урядові консультативні групи для вивчення доцільності масової іноземної допомоги Європі: комітет для оцінки впливу на природні та національні ресурси Америки (очолив Дж. Круг — міністр внутрішніх справ), Президентську раду економічних радників для дослідження наслідків для здоров'я вітчизняної економіки (на чолі з головою Е. Норсом) та комітет президента з питань іноземної допомоги, що складався з видатних американців на чолі з міністром торгівлі А. Гарріманом для перегляду пропозиції *СЕЕС* (Комітет європейської економічної співпраці, англ. *the Committee on European Economic Cooperation, CEEC*) і визначення межі та відповідної форми ідей Маршалла.

Сучасники вважали комітети Дж. Круга та Е. Норса другорядними гравцями, проте третій комітет відіграв дуже важливу роль. Його основні висновки про те, що європейська самодопомога є обов'язковою, витрати не є непомірними, а «нова» Європа «зі спільним економічним ринком і сильними політичними зв'язками» має замінити «стару, розрізнену довоєнну Європу», були схвально зустрінуті. Остаточна доповідь комітету Гаррімана більше за будь-який інший урядовий документ привернув увагу преси до справи відновлення Європи. Комітет Гаррімана складався з приблизно двадцяти членів, які представляли бізнес, робочу силу та наукові кола.

Важливо зазначити, що у визначеній адміністрацією Трумена місії пробудження американської громадськості від ізоляціоністського сну держсекретар Маршалл подав приклад та почав серію виступів від узбережжя до узбережжя перед різними аудиторіями (торгові палати, церковні групи, бізнес-ради, університетські факультети, студентські організації,

асоціації фермерів і жіночі клуби тощо) задля забезпечення підтримки людей у 1947—1948 рр. Бездоганна репутація та позапартійність надзвичайно йому допомогли. Однак були бізнесмени та конгресмени, яких не переконали ні промови, ні престиж Джорджа К. Маршалла.

Змінити їхню думку з ізоляціоністської на інтернаціоналістську допоміг особистий досвід. Наприкінці літа та восени 1947 р. чимало високопоставлених осіб (наприклад, представників і сенаторів) вирушили до Європи для того, щоб особисто оцінити глибину нещастя континенту. Ці безпосередні спостереження глибоко зворушили їх, оскільки перевищували за силою будь-які абстракції, які творці Плану Маршалла могли обговорювати у США.

Для подолання несприятливих внутрішніх настроїв щодо плану Маршалла спеціальний «Громадянський комітет для Плану Маршалла з допомоги відновленню Європи» (*Citizens' Committee for the Marshall Plan to Aid European Recovery, CCMP*) ініціював масштабне перевиховання нації. Заснований наприкінці жовтня 1947 р. видатними ліберальними східними інтернаціоналістами та членами Ради з міжнародних відносин, *CCMP* мав свою штабквартиру у м. Нью-Йорк, офіс у м. Вашингтон й регіональні та місцеві відділення у таких містах: Балтімор і Філадельфія. Звідти він розпочав масову, добре організовану кампанію на несприятливі внутрішні настрої щодо Плану Маршалла.

Президент Трумен, держсекретар Маршалл та їхні радники обрали мудре рішення залучити громадян до проведення амбітної, безпрецедентної державної політики, перш ніж від свого імені зобов'язати націю пожертвувати грошима та робочою силою. Для забезпечення підтримки Плану Маршалла у США потрібні були переконливі аргументи. Ті, якими користувався Громадянський комітет, апелювали до американського ідеалізму, егоїзму та ідеології. Переважали гуманітарні та економічні причини, а ідеологічні міркування зачіпалися набагато рідше, принаймні до тривожних подій лютневого заколоту 1948 р. у тодішній Чехословаччині. До цього згадувалося, але не наголошувалося те, що План Маршалла може слугувати «оплотом проти комунізму».

Інтенсивна п'ятимісячна кампанія обговорень, дебатів і переконань принесла Плану Маршалла широку громадську підтримку. Зви-

чайно, додаткові голоси забезпечила готовність Адміністрації Президента Трумена багато в чому поступитися занепокоєнням і упередженням Конгресу у спільній розробці остаточної, компромісної версії закону про іноземну допомогу, яким було започатковано реалізацію Плану Маршалла. Конгрес завжди брав активну участь у процесі розробки остаточної версії цього законопроекту, і до законодавчих актів внесли чимало їхніх правок: керувати програмою буде не лише Державний департамент, її директором буде поважний бізнесмен із приватного сектору, асигнування будуть виділятися на один рік та лише за умови щорічних перевірок того, як витрачаються гроші, будуть надані керівні принципи та гарантії щодо виплати коштів, буде відмовлено у допомозі комуністичним урядам, будуть потрібні допоміжні партнерські фонди та використано американське судноплавство. Коли Палата представників і Сенат ухвалили Закон про іноземну допомогу, навколо нього об'єдналися потужні групи інтересів та було досягнуто справжнього консенсусу з народом, пресою, Конгресом та Адміністрацією Президента, об'єднаними та відданими одній політиці. Американці із зацікавленням та готовністю прийняли План Маршалла завдяки тривалим, відкритим дебатам та жорстким обговоренням у Конгресі. Тобто можемо стверджувати, що пропагандистська кампанія, котра мала на меті залучити до схвалення Плану Маршалла як простих громадян, так і еліту, все ж була ефективною [4].

До передумов успіху Плану Маршалла можемо віднести такі:

- *персонал та політика відбору*. Керівництво ЕСА сповідувало меритократію та прискіпливо відбирало персонал. Для реалізації Плану обрали відданих державних службовців, керівників компаній і професіоналів із приватного сектору. Було залучено так званий батальйон *Phi Beta Kappas* — докторів філософії, колишніх стипендіатів Родса, лауреатів Нобелівської премії та президентів коледжів, майбутніх керівників професійних асоціацій, магістрів бізнес-адміністрування для укомплектування команд проєктів. Таке поєднання виявилось ідеальним. Не проводили жодних політичних чи ідеологічних тестів для працевлаштування, наклавши заборону на кумівство, аматорів, дилетантів і політичних протеже. Розумні,

освічені люди, особливо космополіти, були необхідні для успіху за кордоном, оскільки володіли двома або більше мовами, добре розуміли Європу, підсиливши інформаційні відділи *ЕСА*. Вони також засвідчили, що багатокультурність Америки може бути незрівнянною перевагою;

- *організаційна структура ЕСА*, що надзвичайно сприяла реалізації його стратегії. Децентралізоване управління сприяло досягненню його цілей і було ще одним джерелом організаційної спроможності. Перевагами *ЕСА* стало те, що воно було невеликим, незалежним, елітним та добре керованим урядовим агентством, обтяженим якомога меншою бюрократією. Уникнення функціонування як структурний підрозділ Державного департаменту або Міністерства оборони та, як наслідок, уникнення чиновництва з його надмірними правилами, зарегульованістю та бюрократією забезпечувало ефективність *ЕСА*. Висока кваліфікація працівників і автономія були вирішальними як для моралі та духу творців Плану Маршалла, так і у сприянні інноваціям;

- *інституційні передумови*, які були вирішальними для його успіху та є важливими під час спроби створити схожий План Маршалла. До передумов «за умовчанням» можна віднести чинну правову систему, повагу до права приватної власності та добре демократичне врядування. Іншими критично важливими для успіху передумовами є сучасна ринкова економіка з «давньою підприємницькою спадщиною», кваліфіковані, мотивовані, освічені менеджери та працівники, а також технічні ноу-хау, особливо інженерні можливості. Важливою також є наявність та функціонування освітньої інфраструктури, що діє за принципами академічної свободи. Усі ці умови були дотримані у країнах Західної Європи;

- *психологічний аспект*, що відіграв важливу роль у процесі реалізації Плану Маршалла. По-перше, було встановлено чотирирічний часовий горизонт надання допомоги країнам Західної Європи, а не річний або у формі безстрокового зобов'язання. Виходячи з припущення, що тривале відновлення потребує часу, але його надлишок є контрпродуктивним, був обумовлений термін завершення програми та конкретний графік. По-друге, усю допомогу зробили умовною та умовно-обов'язковою,

оскільки чітко розуміли, що стимули дотримання обіцянок із здійснення фінансової та бюджетної реформ є вирішальними. Невиконання положень двосторонніх контрактів могло означати санкції або втрату фінансування;

- *увага до деталей: підхід до формування зовнішньої політики, процес ухвалення рішень, метод вирішення проблем і стиль управління*. Кожен із цих аспектів передбачав консенсус, постійну синергію між донором і реципієнтами та постійну обережність щодо «пуристичного догматизму» у гонитві за бажаним новим європейським порядком. Творці Плану Маршалла визнали, що інші країни не обов'язково бачать ситуацію так, як вони. Суть їхнього процесу, методу та стилю полягала у взаємній повазі та розумінні, а національні та політичні відмінності практично завжди поважалися. Критично важливою завжди була готовність реципієнта до змін. Робота *ЕСА* підтвердила важливість практичного досвіду, гнучкості і, зрештою, поваги до локальних знань і пріоритетів, зокрема у різноманітному управлінні сімнадцятьма допоміжними партнерськими фондами, тобто відмови від універсального підходу [4].

Варто зазначити, що важливою особливістю та основою формулювання й реалізації Плану Маршалла було твердження, що економіка, політика та психологія нероздільні у процесі створення підтримки вдома та у відбудові інших країн. Більшість творців Плану Маршалла, до якої входили Дж. Кеннан (під час роботи у Державному департаменті) і Л. Гордон (директор програмного відділу в *OSR* у 1949 та 1950 рр.) за умовчанням вважали економіку та політику нероздільними, хоча часто розглядали їх окремо одна від одної. Другий керівник Плану Маршалла у Парижі М. Кац зазначав, що «серцем» американської політики з 1947 до 1952 рр. є «інтеграція економічних, політичних і психологічних факторів» [10].

Хоча деякі вчені стверджували, що План Маршалла потрібно розуміти суто як економічний проект, все ж варто враховувати ширші перспективи. Помічник А. Гаррімана в Парижі, В. Уолтерс стверджував, що «найважливішим досягненням Плану Маршалла була не стільки матеріальна допомога, скільки відродження надії, відродження енергії» [4]. Спираючись на історичні дослідження, історик Т. Джадт стверджував, що найважливішою характеристикою Плану була психологія, оскільки він

був життєво необхідним способом підвищення громадської довіри, оптимізму і морального духу у критичний час [3]. Також План Маршалла був дуже важливим і як джерело натхнення. Існує твердження, що завдяки Плану Маршалла у Європі посилились і закріпились центристські, проамериканські політичні партії, що стало результатом успіху та стабілізації європейської політики [4].

Ще один аргумент на користь вагомості психологічної складової у реалізації Плану Маршалла наводить Б. Ейхенгрін [2]. У своїй статті він зазначає, що хоч План Маршалла мав суттєвий позитивний економічний вплив на відновлення Європи після Другої світової війни, вражає те, що стимулювання інвестицій у заводи й обладнання, збільшення обсягів імпорту та фінансування державних інвестицій у ремонт інфраструктури як очевидні канали, через які План Маршалла міг вплинути на відновлення Європи, — були відносно неважливими. Криза післявоєнної Європи не була кризою недостатніх інвестицій, недостатньої спроможності імпортувати сировину чи неможливості відновити зруйновану інфраструктуру. Насправді Європа страждала від «маркетингової кризи», коли виробники відмовлялися виводити товари на ринок, а робітники та менеджери обмежували зусилля, які вони приділяли ринковій діяльності. Політична нестабільність, дефіцит споживчих товарів і побоювання фінансового хаосу спонукали їх накопичувати товари та не витратити зусиль. План Маршалла сприяв відновленню фінансової стабільності та лібералізації виробництва та цін, і це була його вирішальна роль. Тож План Маршалла допоміг Європі повернутися до основного шляху зростання швидше, ніж це було б можливо в іншому випадку.

Дехто з учених також стверджує, що обсяг допомоги, передбачений Планом, був занадто малим для того, щоб результуватися у швидкому повоєнному відновленні Європи завдяки допомозі США. Якщо зважати на перехід до ремілітаризації після початку Корейської війни та те, що План Маршалла був новим витком у послідовності післявоєнної допомоги, яка містила *United Nations Relief and Rehabilitation Administration (UNRRA)*, *Interim Aid, Government and Relief in Occupied Areas (GARIOA)*, *the Export-Import Bank*, *the World Bank*, остаточну оцінку успішності Плану Маршалла практично не-

можливо здійснити, оскільки є просто забагато змінних, які потрібно врахувати. Вважаємо також раціональною думку Ч. Кіндлбергера, який стверджував, що План Маршалла був необхідним, але недостатнім для досягнення економічного відновлення Європи. Зважаючи на це, все ж доцільно розглядати повоєнне відновлення Європи також з урахуванням психологічних та політичних факторів [4; 11].

Якщо говорити про перспективне розроблення «Плану Маршалла для України» для її відновлення після російської воєнної агресії, то варто врахувати кілька унікальних особливостей українського контексту, зокрема:

- *геополітичний аспект та важливість геополітичної підтримки партнерами України*. На цьому акцентує увагу професор Я. Грицак. За його словами, українське питання, тобто суб'єктність українців, є тією віссю, яка єднає Вашингтон і Брюссель. Чи зможе Україна скористатися тими можливостями, які відкриває перед нею геополітична ситуація? Професор Грицак зауважує, що є перспектива Плану Маршалла для України, у якому важлива не лише економічна, але й політична складова, що «дозволить під контролем, під диктовку... завершити ті реформи, яких ми не встигли зробити. І ключова реформа — це реформа судова. Без цієї реформи нам нічого не вдасться... Реформа судочинства — це єдиний спосіб захистити власність і це єдиний спосіб запустити нашу економіку» [12]. Зазначимо, що на важливості судової реформи, захисту прав власності та інвестицій також акцентував В. Геєць ще 2015 р., після початку російського вторгнення та анексії територій України [7]. Я. Грицак наголошує і на тому, що успіх Плану Маршалла допоможуть забезпечити три чинники у синергії — це «Українська держава, українське суспільство і зовнішня допомога». За відсутності одного з цих компонентів шанси на успіх низькі. У випадку успішного розвитку подій Я. Грицак прогнозує, що «українське питання не тільки розв'яжеться, а й ми отримаємо шанси на появу у цьому регіоні нового тигра, щось на кшталт сучасної Польщі чи сучасної Південної Кореї...» [12].

- *потреба перебудови української економіки на сучасний лад*. На цьому наголошує Є. Головаха. Він висловлює сподівання, що завдяки «Плану Маршалла для України» є можливість для нашої економіки поступово набути просунутої

моделі, яка справді суттєво підвищуватиме рівень життя населення. «...Ми зможемо поступово, за наступні десять років повністю відновити інфраструктуру, яка залишалася радянською, не витримувала нових навантажень та яка стримувала, ні, навіть більше — гальмувала наш розвиток» [13]. Таку ж думку висловлює і Е. Лібанова. За її словами, є щонайменше три варіанти відновлення України, один з яких — розбудувати в Україні модерну резилієнтну економіку. Для українців найцікавішим є третій варіант. Оптимальним буде поєднання американської і європейської системи організації виробництва з українським баченням стратегічних пріоритетів розвитку України [14].

**Висновки.** Можемо констатувати, що уроки Плану Маршала для країн Західної Європи можуть і повинні бути використані під час розроблення «Плану Маршала для України».

Потужний опір Збройних сил України, бійців Територіальної оборони, волонтерів та українського народу проти російської агресії допоміг розпочати руйнування міфів про Україну, які побутували в уявленнях суспільства та політиків зарубіжних країн, а також спонукав їх почати більше дізнаватися про Україну та намагатися краще її зрозуміти. Також це допомогло показати світові, що Україна справді заслуговує на підтримку та допомогу світової спільноти, що результувалося, зокрема, у безпрецедентній єдності американських та європейських політикуму та соціуму щодо українського питання. Пропагандистський ефект української стійкості, мужності і боротьби сприятиме створенню й реалізації «Плану Маршала для України».

Візити ключових політиків у міста, зруйновані воєнною агресією росії, безперечно, допомогли переконати світових лідерів у необхідності надати Україні допомогу та змусили вивчити величину руйнувань та збитків. Як показав описаний вище американський кейс, саме особистий досвід високопоставлених осіб США під час візитів до країн Західної Європи допоміг розвіяти сумніви у тому, чи потрібно допомагати постраждалим від Другої світової війни європейським країнам. Варто також зазначити колосальну роботу українських дипломатів для організації таких візитів. Високопоставлені гості відвідали, зокрема, пошкоджені у боях міста Бучу, Ірпінь і Бородянку [15].

Проблемою у реалізації Плану може стати те, що в європейських країнах ще до початку реалізації програми відновлення була інституційна спроможність, давня підприємницька культура, а також чинна система захисту приватної власності та повага до неї. Підприємницька культура та повага до приватної власності старанно викорінювалися в Україні під час радянського періоду, особливо під час розкуркулення. Психологічні та поведінкові наслідки такого радянського терору, на жаль, ще можуть досить тривалий час даватися взнаки. Україна досі потребує ефективної судової реформи та дієвого гарантування захисту приватної власності. Завдяки тиску країн-донорів та з їхньою допомогою є всі шанси для успішного завершення зазначених реформ.

Ситуація зі створенням аналогу «Плану Маршала для України» матиме свою унікальну специфіку, оскільки реципієнтом допомоги виступатиме одна країна, а коло донорів буде ширшим. Ефективною буде співпраця для економічного відновлення України між реципієнтом та донорами у так званому форматі Рамштайн, коли донори мають чітку інформацію про потреби реципієнта та шукають можливостей допомогти їх закрити завдяки наявності власних ресурсів (і мають чітку інформацію про свої ресурси). Діджиталізація стала особливо важливою для такого формату роботи, суттєво його пришвидшивши і спростивши. Окрім того, доведеться вирішити проблему міграції працездатного населення до інших країн світу і створити сприятливі умови для повернення та працевлаштування українських емігрантів удома.

Важливим є взаємовигідне партнерство та повага між реципієнтом і донорами. Наприклад, під час реалізації Плану Маршала американські підприємства мали змогу розширити й модернізувати власні виробничі потужності, розміщені у Європі, та укласти вигідні контракти. Довіра та адекватні часові рамки реалізації є надзвичайно важливими. Для забезпечення довіри до країни-реципієнта розумним буде скористатися досвідом Плану Маршала для Європи та гарантувати контроль за використанням коштів донорів, підвітність щодо них. Також розумним вважаємо як мінімум щорічні перевірки доцільності їх витрачання. Схожа схема співпраці реалізується зараз у сфері постачання зброї Україні, коли

є чіткий контроль щодо наданого нам озброєння. Важливо обрати правильний часовий горизонт реалізації Плану — як мінімум три роки після завершення російсько-української війни. Чотирирічний термін реалізації програми був визначений як оптимальний для Плану Маршалла для Європи, тож вважаємо за доцільне скористатися цим досвідом.

Важливою також є оптимальна організаційна та управлінська структура організації, що займатиметься відновленням України. Зважаючи на досвід реалізації Плану Маршалла, можна перейняти його найважливіші уроки та уникнути помилок під час творення організаційної

та управлінської структур. Зокрема, реалізацію Плану та управління коштами для відновлення України варто довірити спеціально створеному для такої цілі незалежному урядовому агентству, а також варто уникати так званого кумівства під час призначення відповідальних осіб, корупційної складової та надмірної бюрократизованості.

*Статтю підготовлено в рамках виконання відомчої науково-дослідної теми «Фінансова політика забезпечення економічного зростання територіальних громад в умовах нестабільності» (№ 0122U200317).*

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Bayard P.H. The Marshall Plan and Its Meaning. Cornell University Press, 1955. 424 p.
2. Eichengreen B., Uzan M., Crafts N. & Hellwig M. The Marshall Plan: economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR. *Economic Policy*. 1992. Vol. 7. Iss. 14. P. 13—75. <https://doi.org/10.2307/1344512>
3. Judt T. *Postwar: A History of Europe Since 1945*. New York, 2005. 878 p.
4. Machado B.F. *In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today*. The George C. Marshall Foundation, 2007. 186 p.
5. Sorel E., Padoan P.C. *The Marshall Plan: Lessons Learned for the 21st Century*. OECD, 2008. 125 p.
6. Богдан Т.П. Основні принципи формування і спрямування міжнародної фінансової допомоги для України. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 36—44. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_7](https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_7) (дата звернення: 10.05.2023).
7. Геєць В.М. До питання застосування підходів «плану Маршалла» для України. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 6—11. URL: [https://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=552](https://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=552) (дата звернення: 10.05.2023).
8. Кістерський Л.Л. Формування сучасної Європи: стримування та розвиток. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 19—27. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_5](https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_5) (дата звернення: 10.05.2023).
9. Нестор О.Ю. Особливості Плану Маршалла в контексті його економічного аспекту і переваг та недоліків реалізації. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 79—97. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.09.079>
10. McKinzie R.D. Oral History Interview with Milton Katz (July 25, 1975). Harry S. Truman Library, Independence, Missouri, Oral History Collection. URL: <https://www.trumanlibrary.gov/library/oral-histories/katzm> (дата звернення: 10.05.2023).
11. Kindleberger C.P. *Marshall Plan Days*. Boston, 1987. 288 p.
12. Грицак Я. Україна змушує світ шукати сенс. *Збруч*. 12.07.2022. URL: <https://zbruc.eu/node/112481> (дата звернення: 10.05.2023).
13. Головаха Є. Захисники світової цивілізації на першому рубежі. *New voice*. 05.09.2022. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/rosiyani-ne-povstanut-proti-putina-sociolog-pro-te-koli-znikne-putinizm-ostanni-novini-50267495.html> (дата звернення: 10.05.2023).
14. Остання імперія має розвалитися. Міграція українців. Які будуть лінії розколу населення після війни? *Аналізуй*. 01.11.2022. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=BE1XgPW9D2E> (дата звернення: 10.05.2023).
15. Прем'єр Ірландії вперше приїхав в Україну, відвідав Бучу, Ірпінь і Бородянку. *Радіо Свобода*. 06.07.2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-premier-irlandii-ukraina/31931450.html> (дата звернення: 10.05.2023).

Надійшла 12.06.2023

#### REFERENCES

1. Bayard P.H. The Marshall Plan and Its Meaning. Cornell University Press, 1955. 424 P.
2. Eichengreen B., Uzan M., Crafts N. & Hellwig M. The Marshall Plan: economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR. *Economic Policy*. 1992. Vol. 7. Iss. 14. P. 13—75. <https://doi.org/10.2307/1344512>
3. Judt T. *Postwar: A History of Europe Since 1945*. New York, 2005. 878 P.
4. Machado B.F. *In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today*. The George C. Marshall Foundation, 2007. 186 P.
5. Sorel E., Padoan P. C. *The Marshall Plan: Lessons Learned for the 21st Century*. OECD, 2008. 125 P.



6. Bohdan T.P. Osnovni pryntsypy formuvannya i spriamuvannya mizhnarodnoi finansovoi dopomohy dlia Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*. 2015. No. 4. P. 36—44. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_7](https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_7) [in Ukrainian].
7. Heiets V.M. Do pytannia zastosuvannya pidkhodiv “planu Marshalla” dlia Ukrainy. *Ekonomika Ukrainy*. 2015. No. 4. P. 6—11. URL: [https://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=552](https://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=552) [in Ukrainian].
8. Kisterskyi L.L. Formuvannya suchasnoi Yevropy: strymuvannya ta rozvytok. *Ekonomika Ukrainy*. 2015. No. 4. P. 19—27. URL: [https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_5](https://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_5) [in Ukrainian].
9. Nestor O.Yu. Osoblyvosti Planu Marshalla v konteksti yoho ekonomichnoho aspektu i perevah ta nedolikiv realizatsii. *Finansy Ukrainy*. 2022. No. 9. P. 79—97. <https://doi.org/10.33763/finukr2022.09.079> [in Ukrainian].
10. McKinzie R.D. Oral History Interview with Milton Katz (July 25, 1975). Harry S. Truman Library, Independence, Missouri, Oral History Collection. URL: <https://www.trumanlibrary.gov/library/oral-histories/katzm>
11. Kindleberger C.P. Marshall Plan Days. Boston, 1987. 288 p.
12. Hrytsak Ya. Ukraina zmushuie svit shukaty sens. *Zbruch*. 12.07.2022. URL: <https://zbruc.eu/node/112481> [in Ukrainian].
13. Holovakha Ye. Zakhysnyky svitovoi tsyvilizatsii na pershomu rubezhi. *New voice*. 05.09.2022. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/rosiyani-ne-povstanut-proti-putina-sociolog-pro-te-koli-znikne-putinizm-ostanni-novini-50267495.html> [in Ukrainian].
14. Ostannia imperiia maie rozvalytsia. Mhrratsiia ukraintsiv. Yaki budut linii rozkolu naseleння pislia viiny? *Analizui*. 01.11.2022. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=BE1XgPW9D2E> [in Ukrainian].
15. Premier Irlandii vpershe prykhav v Ukrainu, vidvidav Buchu, Iripn i Borodianku. *Radio Svoboda*. 06.07.2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-premier-irlandii-ukraina/31931450.html> [in Ukrainian].

Received 12.06.2023

*O. Yu. Nestor*

Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine  
[orcid.org/0000-0002-5204-4828](https://orcid.org/0000-0002-5204-4828)

#### LESSONS FROM THE MARSHALL PLAN: GAINING PUBLIC SUPPORT, PREREQUISITES FOR SUCCESS, AND KEY EMPHASES FOR UKRAINE

The article reveals the peculiarities of the Marshall Plan or the European Recovery Program after World War II. In particular, three phases of the Marshall Plan are described (the first one began two years after the end of World War II and was characterized by the threatening situation in Europe; the second phase began when the process of European economic recovery approached the pre-war 1938 level and was characterized by concerns about the sustainability of these achievements, their maintenance, and improvement; the third phase began with the war on the Korean Peninsula and was marked by a gradual change in the Marshall Plan's course towards international security and defense). The propaganda aspect of the Marshall Plan and the process of its development are outlined. The article analyzes the prerequisites for the success of the Marshall Plan, which include the following: personnel and selection policy; organizational structure of the ECA; institutional prerequisites; psychological aspect; attention to detail: approach to foreign policy making, decision-making process, problem-solving method; management style. The article emphasizes that the idea that economics, politics, and psychology are inseparable in the process of creating support and rebuilding other countries was an important feature and basis for the development and implementation of the Marshall Plan. The author identifies the unique features of the Ukrainian context to be taken into account in the process of developing a “Marshall Plan for Ukraine” for its recovery after the Russian-Ukrainian war, in particular, the geopolitical aspect and the importance of geopolitical support from Ukraine's partners, as well as the need to restructure the Ukrainian economy in a modern way. The article argues that the lessons of the Marshall Plan for Western Europe can and should be used in the development of the “Marshall Plan for Ukraine”. The situation with the creation of an analog of the Marshall Plan for Ukraine will have its own unique specifics, as the recipient of assistance will be one country, and the circle of donors will be wider. Mutually beneficial partnership and respect between the recipient and donors, as well as the optimal organizational and management structure of the organization that will be involved in the reconstruction of Ukraine, are important.

**Keywords:** foreign aid, post-war recovery, Marshall Plan, economic assistance, recovery program.