

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-94>

УДК 330.322:336.563

## РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СПІВПРАЦІ (ЕСА) У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ МАРШАЛЛА ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЄВРОПИ ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ

## THE ROLE OF THE ECONOMIC COOPERATION ADMINISTRATION (ECA) IN THE IMPLEMENTATION OF THE MARSHALL PLAN FOR THE RECONSTRUCTION OF EUROPE AFTER WORLD WAR II

**Нестор Ольга Юріївна**

кандидат економічних наук,

науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього

Національної академії наук України»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5204-4828>

**Nestor Olha**

Dolishniy Institute of Regional Research  
of National Academy of Sciences of Ukraine

Стаття присвячена аналізу адміністрування реалізації Плану Маршалла Управлінням економічної співпраці (the Economic Cooperation Administration, ECA) та ефективності цього процесу. Розглянуто ряд внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливали на ефективність ЕСА, зокрема конструктивну мета задуму, який ЕСА повинно було адмініструвати, зміщення акценту з економічного відновлення на військову безпеку, попередню ґрунтовну підготовку, персонал, балансування функцій, безпосередньо управління, регіональне представництво та місії в країнах-учасницях програми відновлення, стосунки з Конгресом та групами громадян, публічну інформацію. Визначено, що створення окремого урядового агентства для адміністрування реалізації Плану Маршалла було доцільним, а досвід ЕСА є цікавим та корисним для України з урахуванням перспективи реалізації програми відновлення української економіки.

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

The Marshall Plan was implemented by the United States of America in Western Europe between 1948 and 1951. Given that it became an effective programme for restoring the economies of seventeen European countries destroyed by the Second World War and a model for imitation, it is advisable to analyse the experience of its implementation from the perspective of using it to restore the Ukrainian economy after the Russian-Ukrainian war. The purpose of the article is to analyse the management of the implementation of the Marshall Plan by the Office for Economic Cooperation and the effectiveness of this process. The theoretical and methodological basis of the study are the scientific works of leading foreign and Ukrainian scientists. The methods of critical and scientific analysis, scientific generalisation and systematisation, induction and deduction were used in the study of scientific problems related to the peculiarities of foreign aid provision and the expediency of creating a separate government agency for this purpose in the post-war period. The article examines a number of internal and external factors that influenced the effectiveness of the Economic Cooperation Administration (ECA), including the constructive purpose of the plan that the ECA was to administer, the shift in emphasis from economic reconstruction to military security, prior substantive training, staffing, balance of functions, direct management, regional representation and missions in countries participating in the reconstruction programme, relations with Congress and citizens' groups, and public information. It is concluded that the creation of a separate government agency to administer the implementation of the Marshall Plan was appropriate, as the efficient organisation and separation of management from existing government departments allowed for flexibility, less bureaucracy and the attraction of highly qualified staff. The study of the experience of the ECA is useful for Ukraine in view of the prospect of implementation of the

programme of recovery of the Ukrainian economy, and the creation of a separate governmental body for this purpose is also advisable in Ukraine in order to ensure its flexibility, efficiency and faster response to the needs and actions of partners and donors of foreign assistance, taking into account the influence of factors that may reduce or increase the efficiency and limit the possibilities of such an institution.

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

**Постановка проблеми.** План Маршалла був реалізований Сполученими Штатами Америки у Західній Європі впродовж 1948–1951 рр. Він став ефективною програмою відновлення зруйнованих Другою світовою війною економік сімнадцяти європейських країн та зразком для наслідування. Попри надзвичайно складні стартові умови, завдяки його реалізації вдалося досягти вражаючих економічних результатів, відновлення виробництва й продуктивності праці, та зростання доходів населення. Власне, економічні результати відображали лише один, проте найголовніший аспект, у якому вдалося досягти успіху, реалізуючи програму відновлення. Іншими аспектами були політичний (налагодження безпрецедентної міждержавної співпраці, закладення основ майбутнього економічного та безпекового порядку) та психологічний (підтримка надії на краще майбутнє). Вважаємо за доцільне розглянути детальніше адміністрування реалізації Плану Маршалла, яке здійснювалося Управлінням економічної співпраці (the Economic Cooperation Administration, ECA), і з'ясувати, наскільки добре воно виконало свої завдання та які уроки можна перейняти для успішного розроблення і реалізації «Плану Маршалла для України».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика реалізації Програми відновлення Європи після Другої світової війни, або ж Плану Маршалла розкрита у працях зарубіжних та українських науковців, зокрема Bayard P. H. [1], Eichengreen B., Uzan M., Crafts N., Hellwig M. [2], Machado B. F. [3], Padoan P. C., Sorel E. [4], Богдан Т. П. [5], Геєця В. М. [6] та Кістерського Л. Л. [7]. Зазначені вчені зосереджували свою увагу на широкому колі питань: історії та критичній оцінці фактичної реалізації Плану Маршалла та пов'язаних з ним програм в Азії, дослідженні економічних наслідків Плану Маршалла та його впливу на відновлення Європи після Другої світової війни, шляху від перших днів Плану Маршалла до спільного ринку, ОЕСР, Європейського Союзу та застосування засвоєних уроків Плану Маршалла в 21 столітті, поясненні того, чому і як було прийнято План

Маршалла, його суттєвих рис та причин успіху в Західній Європі, визначенні спільних і відмінних рис «Плану Маршалла» для повоєнної Європи та пакету зовнішньої допомоги для України у 2014–2015 рр., розкритті інвестиційних механізмів «Плану Маршалла», інституціональні основи «Плану Маршалла» та механізми співпраці країн з точки зору реформування економіки України, застосування підходів «Плану Маршалла».

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У контексті значних руйнувань та збитків, завданих військовою агресією росії та потреби розроблення й реалізації так званого «Плану Маршалла для України» все більш актуальними стають питання організації такого плану відновлення та того, як саме доцільно його реалізовувати. Зважаючи на значний досвід США у цьому питанні, варто проаналізувати особливості адміністрування оригінального Плану Маршалла та доцільність створення для цього окремого урядового агентства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз адміністрування реалізації Плану Маршалла Управлінням економічної співпраці та ефективності цього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Доцільно розглянути зовнішні та внутрішні чинники, що вплинули на сильні та слабкі сторони ЕСА як організації:

– *конструктивна мета задуму, який ЕСА повинно було адмініструвати.* Працівники ЕСА працювали задля благородної концепції збереження вільного демократичного світу. Це було дуже потужною мотивацією для інтенсивної й ініціативної роботи та тривалого ентузіазму персоналу. Цілі Плану Маршалла символізували новий напрямок у міжнародній сфері та сприяли зростанню довіри до Європи ще до здійснення перших поставок. Зазначене забезпечило ЕСА високу довіру та дозволило залучити обдарованих людей із сильним почуттям відповідальності перед суспільством. Співробітники ЕСА бачили себе не гвинтиками бюрократичної машини, а особами, які можуть реалізувати те, в що вони твердо вірили і що вимагало від них зусиль.

Такий моральний підйом тривав перших два із чотирьох років реалізації Плану Маршалла, а потім почав поступово спадати. Однією з причин цього були нереалістичні терміни досягнення цілей. У чотирирічному Плані Маршалла були закладені як цілі, яких можна було досягти впродовж зазначеного терміну і для яких чотирирічне обмеження стало стимулом для докладання максимальних зусиль, так і такі цілі, які було неможливо реалізувати протягом чотирьох років, хоча вони були дуже важливими для забезпечення стабільності Європи та звільнення її від залежності від зовнішньої допомоги. Реалізація таких цілей вимагала структурних змін, здійснення яких потребувало більше чотирьох років часу і значно триваліших зусиль. Ціль повного економічного самозабезпечення Європи, що сприяла високому моральному духу та прагненню ЕСА на початку його роботи, потрібно було замінити реалістичнішою оцінкою того, що було потрібно і чого можливо було досягти у межах чотирьох років і з наявними засобами.

– *зміщення акценту з економічного відновлення на військову безпеку.* Події у Кореї яскраво продемонстрували агресивні цілі комунізму та колишнє знехтування демократичним світом військовою безпекою задля досягнення економічних цілей. Через потребу швидкого переозброєння акцент був суттєво зміщений із економічних цілей до оборонних. Це ускладнило реалізацію програми відновлення та змусило ЕСА змінитися і зі згуртованої організації, що працювала з певним колом економічних цілей перетворитися на адміністрацію, що була підпорядкована у першу чергу військовим і політичним цілям. Такі зміни були спричинені зміною думок громадськості та Конгресу щодо доцільності акцентування на оборонних цілях. Поетапно Управління економічної співпраці було трансформовано у Агентство взаємної безпеки (the Mutual Security Agency, MSA), головним орієнтиром якого була військова безпека, а вже після неї – економічне відновлення.

– *попередня ґрунтовна підготовка* була ще однією сильною стороною ЕСА. Були серйозно пропрацьовано організаційні моменти та приділено велику увагу крокам, необхідним для створення сильного нового управління із відповідними ресурсами та повноваженнями. Завдяки потужній двопартійній підтримці Конгресу у Законі про іноземну допомогу було закріплено масштаб і гнучкість ЕСА як тимчасового урядового агентства, що було

необхідно для реалізації такого складного завдання, а ряд адміністративних обмежень було мінімізовано [1].

Щодо питання організаційної структури було проведено низку консультацій із залученням фахівців з управління із державної сфери та бізнесу. Також були налагоджені стосунки з іншими агентствами США, Організацією європейської економічної співпраці (the Organization for European Economic Cooperation, OEEC) та урядами європейських країн, що співпрацювали з ЕСА.

Однак, протягом організаційного періоду залишилися невирішеними декілька питань, які згодом завдавали клопоту ЕСА: зв'язок між економічним та фізичним програмуванням допомоги та розподіл обов'язків між штаб-квартирою ЕСА у Вашингтоні (ЕСА-Washington), офісом спеціального представника у Європі в Парижі (Office of the Special Representative in Europe, OSR) та місіями в країнах-учасниках. До розгляду цих питань ми повернемося трохи пізніше у цій статті.

– *персонал.* Адміністратор Управління Хоффман П. був керівником, що надихав підлеглих та залучав надзвичайно здібних працівників. В ЕСА збалансували досвідчених державних управлінців, бізнесменів, економістів та технічних фахівців. Суттєвим недоліком кадрового забезпечення ЕСА була нестача людей, що мали практичний досвід та глибокі знання інших країн. Цю проблему частково вдалося вирішити технічними дослідженнями, призначенням до місій ЕСА людей із певним попереднім досвідом вирішення економічних проблем, з якими доводилося стикатися в роботі ЕСА, та стандартною двотижневою орієнтаційною програмою для закордонних працівників [3].

– *балансування функцій.* В ЕСА, як і у попередніх американських організаціях, які керували іноземною допомогою (наприклад, UNRRA) існували два основні підходи до планування і розподілу допомоги та, відповідно, дві основні групи фахівців, які їх представляли. Кожна група була схильною до недооцінки цінності іншої, кожна вважала саме свою функцію логічнішою, важливішою за іншу та гідною центральної позиції у програмуванні допомоги.

Однією з функцій було придбання обладнання і товарів та забезпечення ефективності їхнього використання. Експерти у галузі промисловості, сільського господарства, товарів, а також ті, хто займався програмою технічної допомоги вважали, що основою реаліс-

тичної програми відновлення є збільшення виробництва, що призведе до підвищення рівня життя, посилення торгівлі та зменшення залежності від зовнішньої допомоги. На їхню думку, американська допомога повинна була бути використаною насамперед для стимулювання виробництва.

Інша функція пов'язувала американську допомогу із цілим комплексом економічних ресурсів, процесів, політик та взаємозв'язків, що визначають «здоров'я» економіки та самозабезпечення. Для фахівців цієї групи виробництво було лиш одним із декількох взаємозалежних чинників, які включали динаміку цін, монетарні та фінансові умови, фіскальну політику та практику, а також сприяння чи перешкоджання міжнародній торгівлі та платежам. Цей підхід передбачав використання аналізу національних рахунків країни, обчислення платіжного балансу для оцінки прогресу на шляху до економічного самозабезпечення. Розрив між поглядами цих двох груп так і не був остаточно подоланий під час реалізації Плану Маршалла. На початку реалізації Плану основний акцент робився на фізичному, або ж товарному підході. Однак згодом економічне програмування стало переважаючим в управлінні допомогою [1].

– *управління*. Адміністрування ЕСА було важким завданням, оскільки вимагало поєднання чіткого адміністрування з наданням більшої ініціативи працівникам. Основною умовою була гнучкість, однак втримати її на постійному рівні було складно, оскільки змінювалися зовнішні умови роботи ЕСА.

Одним із ключових методів роботи ЕСА була широка децентралізація у поєднанні із мінімально необхідними контролем та координацією. Працівники ЕСА відчували свою відповідальність за рекомендації щодо формування політики і процедур. Постійно працював не лише зв'язок «зверху донизу», але й «знизу догори», коли передавалися важливі рекомендації від місій до штаб-квартири, особливо з питань, що вимагали консультацій з ОЕЕС або урядами країн-учасниць.

Децентралізація також використовувалася в операційній діяльності, зокрема, в управлінні персоналом та адміністративних послугах. Регіональні представництва ЕСА мали відносну свободу в наймі американських та місцевих працівників та організації проживання, подорожей тощо.

– *регіональний офіс та місії в країнах*. На адміністративні можливості ЕСА також вплинули внутрішні стосунки між головним

офісом у Вашингтоні (ЕСА/W), регіональним офісом спеціального представника у Європі (OSR) і групою представництв у країнах-учасницях.

Розбіжності між центральним та регіональним офісами не були переважно політичними чи бюрократичними, оскільки керівники цих офісів (адміністратор Хоффман П., республіканець та спеціальний представник у Європі Гарріман А., демократ) уникали партійної прихильності під час реалізації Плану Маршалла, кожен мав висококомпетентних та чесних працівників. Джерелом розбіжностей були погляди, яких дотримувалися в кожному офісі щодо його передбачуваної чи належної відповідальності та реакції кожного з них на середовище функціонування.

Обидва підрозділи дуже переймалися питаннями політики та програмування, економічним станом країн-учасниць та прогресом у відновленні. Однак, офіс у Вашингтоні був особливо чутливим до думок громадськості та Конгресу США, а також був зайнятий консультаціями та узгодженнями з іншими агенціями, проблемами закупівель та впливом діяльності ЕСА на економіку США. Паризький же офіс був особливо уважним до європейських поглядів, співпраці з ОЕЕС та вищими посадовими особами у кожній країні, проблем спільного програмування та до політичних тенденцій у Європі.

Суперечки між ними не були надто гострими чи катастрофічними, але питання про відносні сфери відповідальності не було вирішено остаточно.

Отже, ЕСА мала не типову проблему штаб-квартири і регіонального офісу, а проблему подвійних штаб-квартир [1; 2].

Регіональне представництво сприяло підвищенню обізнаності про політичні та економічні реалії у Європі. Це мало величезну цінність для прийняття рішень ЕСА, проведення консультацій із Державним департаментом та винесення проблем на розгляд комітетів Конгресу. Завдяки цьому вдалося зберегти наголос на актуальності європейської ситуації.

Функції ж місій у країнах-учасницях були достатньо визначеними: вивчати, аналізувати та звітувати про економічну ситуацію у кожній країні-учасниці, брати участь шляхом розробки рекомендацій та коментарів у формуванні програм та політик ЕСА, і вести переговори про операції з відновлення у країні, надаючи технічну допомогу за запитом. Великі відмінності між країнами та самими місіями ЕСА перешкождали будь-якому уні-

фікованому виконанню цих обов'язків. Кожна місія стикалася зі специфічним набором проблем.

– *стосунки з Конгресом та групами громадян.* ЕСА щорічно готувало для Конгресу всебічні презентації, що займали декілька місяців роботи з їх підготовки та забирали енергію й час у посадових осіб та працівників ЕСА.

Крім того, в процесі діяльності ЕСА виникали проблеми, які були відносно новими, а їхня важливість та складність вимагали постійних консультацій з членами Конгресу.

За дорученням Конгресу також було створено Громадську консультативну раду ЕСА. Спочатку в самому Управлінні її роль недооцінювалася, але згодом, після початку роботи Ради, сумнівів у її доцільності уже не виникло. До її складу увійшли представники бізнесу, працівників, фермерів та інших професій. ЕСА намагалася регулярно інформувати їх, і щомісячні звіти до цього органу дуже дисциплінували організацію. Члени Ради активно допомагали формувати політику та сприяли налагодженню взаємозв'язків між ЕСА та такими організаціями, як Національна спілка фермерів та іншими важливими бізнес-організаціями.

– *публічна інформація.* Доля програми відновлення значно залежала від розуміння її громадськістю. Інформаційна діяльність ЕСА у США була спрямована на те, щоб донести до американського народу суть та значення Плану Маршалла. У Європі її метою було прояснення якомога більшої кількості людей фундаментальних цілей Плану Маршалла як вираження американської зовнішньої політики та підкреслити його внесок у відновлення Європи. Авторитетні фахівці з журналістської та суміжних сфер були залучені ЕСА для управління її інформаційною роботою. Були налагоджені ефективні контакти з усіма видами засобів масової інформації, а обсяг інформації, що доносився через ці канали, зрештою, став вражаючим звітом про роботу та досягнення у рамках Плану Маршалла.

Однак, виникали й труднощі з представленням фактів про поступовий економічний розвиток так, щоб привернути увагу широкої аудиторії, особливо тоді, коли події не торкалися одразу й помітно повсякденного життя великої кількості людей. Також завжди був ризик того, що поширення інформації про зусилля з відновлення та їхні результати могло сприйматися як бюрократична реклама, зроблена для підтримки асигнувань.

Європейська інформаційна кампанія після дещо скромного старту стала набагато масштабнішою, різноманітнішою і в певному сенсі ефективнішою за інформаційну кампанію у США.

Інформаційні співробітники ЕСА у Європі брали участь у політичних конференціях найвищого рівня та отримували повну інформацію про розвиток політики.

Інформаційна діяльність ЕСА усе більше й більше перетворювалася на робочий альянс з різними європейськими групами, включаючи профспілки, групи на підтримку європейської єдності та різні антикомуністичні елементи. Техніка пропаганди ставала все більш непрямомою і все частіше її ціллю була зміна основних політичних, соціальних та економічних поглядів у Європі, а не просто реклама чи пояснення американської політики.

Найефективнішими були ті інформаційні програми, які, на думку опитаних європейців, ґрунтувалися на глибокому усвідомленні місцевих поглядів, способу мислення, проблем і потреб.

Інформаційна робота ЕСА за кордоном суттєво вплинула на подальшу діяльність США у цій сфері. Після переорієнтації Плану Маршалла з програми відновлення на програму оборони стало зрозуміло, що багато нововведень і акцентів Плану Маршалла можна зберегти [1; 3].

Розглянувши вищезазначені чинники впливу на сильні та слабкі сторони ЕСА, варто відповісти на запитання про те, чи було рішення про створення окремого урядового агентства доцільним, чи, може, краще було б, щоб План Маршалла реалізував уже існуючий урядовий департамент.

Прихильники першої позиції вважали, що інтереси, функції та процедури Державного департаменту чи іншої урядової агенції були розсосередженими та погано пристосованими для концентрації на такій масштабній програмі, реалізація якої передбачалася. Їхні опоненти стверджували, що тоді забезпечилась би плавна спадкоємність у стосунках США та зовнішній політиці, а уряд мав би чітку і єдину позицію у зовнішніх справах [1].

В ЕСА вважалось, що функціонування у формі окремої організації забезпечувало операційну ефективність та допомогло залучити таких людей, як Хоффман П., Гарріман А. та керівники місій, мінімізувало бюрократичність та надавало можливість швидше діяти й допускати ризик помилок.

ЕСА значно розширило контакти між американцями та урядовими й приватними установами в Європі. Європейці, з якими консультувалися щодо цього питання, вважали, що розширені стосунки, що забезпечувалися через ЕСА, були дуже корисними для програми відновлення та взаєморозуміння в цілому.

**Висновки.** Роль ЕСА як адміністратора процесу реалізації Плану Маршалла була надзвичайно важливою. Завдяки ефективній організації та відокремленості управління від уже існуючих державних відомств вдалося досягти гнучкості, нижчого рівня бюрократії та залучити висококваліфікованих працівників. Важливою для такої установи є можливість сконцентруватися на розв'язанні найважливіших та специфічних завдань, наявність повного спектру інструментів та процедур для забезпечення оптимальної реакції на зміни

та продуктивності роботи, ефективної координації із державними й приватними установами, ефективної комунікації між донором (донорами) та реципієнтом (реципієнтами) допомоги, а також грамотна комунікація з громадськістю.

Досвід ЕСА є цікавим та корисним для України з урахуванням перспективи реалізації програми відновлення української економіки. Вважаємо, що створення для цього окремого урядового агентства є доцільним в Україні для забезпечення його гнучкості, ефективності та швидшої реакції на потреби та дії партнерів і донорів допомоги. Звісно ж, на процес реалізації програми відновлення впливатимуть чинники, які можуть знижувати чи підвищувати ефективність та обмежувати можливості такої установи, як-от ефективність судової реформи чи гарантії захисту права власності для інвесторів та інших.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bayard P. H. *The Marshall Plan and Its Meaning*. Cornell University Press. 1955. 424 p.
2. Eichengreen B., Uzan M., Crafts N. and Hellwig M. *The Marshall Plan: economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR*. *Economic Policy*. 1992. Vol. 7. No. 14. P. 13–75. DOI: <https://doi.org/10.2307/1344512>
3. Machado B. F., *In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today*. The George C. Marshall Foundation. 2007. 186 p.
4. Sorel E., Padoan P. C. *The Marshall Plan: Lessons Learned for the 21st Century*. OECD. 2008. 125 p.
5. Богдан Т.П. Основні принципи формування і спрямування міжнародної фінансової допомоги для України. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 36–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_7).
6. Геєць В. М. До питання застосування підходів "плану Маршалла" для України. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 6–11. URL: [http://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=552](http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=552).
7. Кістерський Л. Л. Формування сучасної Європи: стримування та розвиток. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 19–27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_5).

#### REFERENCES:

1. Bayard, P. H. (1955). *The Marshall Plan and Its Meaning*. Cornell University Press. 424 p.
2. Eichengreen, B., Uzan, M., Crafts, N. and Hellwig, M. (1992). *The Marshall Plan: economic effects and implications for Eastern Europe and the former USSR*. *Economic Policy*. Vol. 7. No. 14. pp. 13–75. DOI: <https://doi.org/10.2307/1344512>.
3. Machado, B. F. (2007). *In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today*. The George C. Marshall Foundation. 186 p.
4. Sorel, E., Padoan, P. C. (2008). *The Marshall Plan: Lessons Learned for the 21st Century*. OECD. 125 p.
5. Bogdan, T. P. (2015). *Osnovni pryntsyupy formuvannya i spryamuvannya mizhnarodnoyi finansovoyi dopomohy dlya Ukrayiny* [Basic principles of formation and directions of the international financial aid for Ukraine]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*. № 4. P. 36–44. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_7) [in Ukrainian].
6. Heyets, V. M. (2015). *Formuvannya suchasnoyi Yevropy: strymuvannya ta rozvytok* [To the question of application of the approaches of the «Marshall plan» in Ukraine]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*. № 4. P. 6–11. Retrieved from: [http://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=552](http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=552) [in Ukrainian].
7. Kisters'kyi, L. L. (2015). *Formuvannya suchasnoyi Yevropy: strymuvannya ta rozvytok* [Formation of modern Europe: containment and development]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*. № 4. P. 19–27. Retrieved from: [http://economyukr.org.ua/?page\\_id=723&lang=uk&aid=554](http://economyukr.org.ua/?page_id=723&lang=uk&aid=554) [in Ukrainian].