

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-5-5>

УДК 330.322:336.563

JEL F35, N14, N22

**О. Ю. Нестор**

кандидат економічних наук, науковий співробітник відділу  
регіональної фінансової політики ДУ «Інститут регіональних  
досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів  
e-mail: olhanestor@gmail.com

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

**ВИРОБНИЦТВО ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ  
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ  
ПЛАНУ МАРШАЛЛА**

*Розглянуто досвід відновлення виробництва та підвищення продуктивності під час реалізації Плану Маршалла для Європи після Другої світової війни. Визначено три найважливіші елементи економічної кризи на континенті в 1947 р: низький рівень виробництва, інфляція та нездатність терміново оплатити потрібний імпорт з інших частин світу, особливо зі США. Названо основні причини зниження продуктивності праці: недоїдання, тривала перерва в підготовці кваліфікованих робітників для промисловості вільного часу, руйнування та моральний знос обладнання. Виокремлено та охарактеризовано фази відновлення виробництва під час реалізації Плану Маршалла: усунення критичної нестачі продуктів харчування, сировини та товарів-замінників; нова інвестиційна програма; розв'язання проблеми продуктивності. Розглянуто чинники впливу на продуктивність: інвестиції, технології та технічна підготовка, ставлення та мотивація, управлінська компетентність і навчання, міжособистісні стосунки, ефективність праці, повна зайнятість, ринки, диверсифікація, конкуренція, дії уряду. Наведено оціночні втрати, завдані промисловості та інфраструктурі України внаслідок військової агресії росії. Обґрунтовано доцільність урахування досвіду реалізації Плану Маршалла в Європі в процесі повоєнного відновлення України. Технологічна допомога, інвестиції в сучасне промислове та енергетичне обладнання, налагодження якісного процесу навчання та перекваліфікації працівників та ефективність праці відіграватимуть важливу роль у відновленні України після війни.*

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

**Nestor O. MANUFACTURING AND LABOR PRODUCTIVITY AS KEY ELEMENTS OF ECONOMIC RECOVERY IN THE COURSE OF THE MARSHALL PLAN IMPLEMENTATION**

*The article addresses the best practices of manufacturing recovery and productivity improvement in the course of the Marshall Plan implementation in Europe post-World War II. It outlines the three most essential elements of the economic crisis on the continent in 1947: low manufacturing level, inflation, and inability to urgently cover the necessary imports from other parts of the world, especially from the United States of America. The following main reasons for falling labor productivity are determined: malnutrition, long break in the training of qualified workers for manufacturing, and equipment destruction and obsolescence. The article defines and characterizes three phases of manufacturing recovery in the course of the Marshall Plan implementation: elimination of the critical shortage of food, raw materials, and substitute goods, new investment program, and solution to productivity problem. Public savings supplemented by the substantial financial assistance of supporting partner funds are determined to be the most essential source of domestic investment funds in the countries covered by the Marshall Plan. Private capital mostly consisted of the funds of private companies. The following factors impacting productivity are examined: investment, technology and maintenance, attitude and motivation, managerial competence and training, personal relationship, labor efficiency, full employment, markets, diversification, competition, and governmental measures. The article shows the losses incurred by Russian military aggression to Ukrainian industry and infrastructure, namely, direct losses to retail trade, manufacturing, land fund, agriculture, infrastructural facilities, railway infrastructure, and critical infrastructure. In particular, as of 1 September 2022, the estimated total direct losses of companies' assets are \$9.9 billion, which is the third largest item of direct infrastructural losses accounting for about 10% of the total losses. Taking into account massive Russian missile attacks, the situation in the energy sector of Ukraine is especially hard since the problems with electricity cause disruption in the operation of many companies and risks for manufacturing and make impossible the continuous economic activity and the keeping of commitments to counteragents and customers, inevitably leading to the GDP decline. The article substantiates the reasonability of the consideration of the Marshall Plan implementation in Europe in the process of the post-war recovery of Ukraine. In particular, the factors like technological assistance, investment in modern industrial and energy equipment, establishment of the qualitative process of employee training and retraining, and labor efficiency will play an important role in the process of Ukraine's post-war recovery. Significant destruction of Ukraine's manufacturing and infrastructure caused by Russian military aggression constitutes a powerful negative factor since they require much effort and funds to recover. However, they can also be considered from another standpoint – as a chance to modernize the destroyed companies and infrastructural facilities in the course of their reconstruction.*

**Keywords:** manufacturing, productivity, post-war recovery, Marshall Plan, economic assistance, recovery program.

**Постановка проблеми.** Російсько-українська війна та значні руйнування, завдані промисловості та інфраструктурі України, актуалізують питання відшкодування збитків, завданих агресивними військовими діями російської федерації, а також відновлення і збільшення виробничих потужностей і продуктивності. У такому контексті варто розглянути досвід відновлення виробництва та продуктивності під час реалізації Плану Маршалла для Європи після Другої світової війни, а також проаналізувати й оцінити зазначене, ураховуючи український контекст.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика реалізації Плану Маршалла розкрита в працях зарубіжних та українських вчених. Зокрема, колектив авторів під керівництвом E. Sorel та P. C. Padoan [1] розглядає шлях від перших днів Плану Маршалла до спільного ринку, ОЕСР, Європейського Союзу та застосування засвоєних уроків Плану Маршалла у XXI ст. Монографію В. Ф. Machado [2] присвячено поясненню причини та процесу прийняття Плану Маршалла, його суттєвих рис та причин успіху в Західній Європі. Р. Н. Bayard [3] подає стисло історію та критичну оцінку фактичної реалізації Плану Маршалла та пов'язаних із ним програм в Азії. У своєму дослідженні Л. Л. Кістерський [4] акцентує на аналізі інституціональних основ Плану Маршалла та механізмів співпраці країн на базі проектного управління з точки зору реформування економіки України. Т. П. Богдан [5] зосереджується на визначенні спільних і відмінних рис Плану Маршалла для повоєнної Європи та пакету зовнішньої допомоги для України у 2014-2015 рр. С. Л. Шульц та О. М. Луцків [6] аналізують структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів. Попри значний науковий доробок, варто зазначити, що проблематика виробництва та продуктивності праці як ключових елементів економічного відновлення залишається актуальною, особливо в контексті значних руйнувань інфраструктури, спричинених російсько-українською війною, та потреби відновлювати економіку України як безпосередньо під час, так і після завершення військових дій.

**Метою статті** є аналіз зусиль з відновлення виробництва та підвищення продуктивності в Європі після Другої світової війни під час реалізації Плану Маршалла.

**Основні результати дослідження.** Щоб зрозуміти важливість і результативність Плану Маршалла, варто розглянути європейський економічний контекст після Другої світової війни. У розсекреченому меморандумі відділу планування політики Державного департаменту США від 23.07.1947 р. економічне становище повоєнної Європи в 1947 р. описувалося так:

- важливі промислові та населені пункти континенту не в змозі відновити власними зусиллями той рівень життя, який населення мало до війни;
- у багатьох випадках без сторонньої допомоги вони навіть не в змозі запобігти подальшому погіршенню умов, в яких змушені жити люди [3].

У 1947 р. трьома найважливішими елементами економічної кризи на континенті були низький рівень виробництва, інфляція та нездатність терміново оплатити потрібний імпорт з інших частин світу, особливо зі Сполучених Штатів Америки.

*Низький рівень виробництва* можна проілюструвати такими фактами: на початку 1947 р. промислове виробництво в Німеччині становило лише 27% довоєнного обсягу, в Австрії, Італії та Греції – ще не досягло двох третин рівня 1938 р. і все ще було нижчим за довоєнний рівень у Франції та Нідерландах [7; 8]. Урожайність сільського господарства в більшості районів ще не досягала 80% довоєнного обсягу. Але вимоги зросли, оскільки між 1937 і 1947 роками населення зросло приблизно на 8% [9] і продовжувало зростати. Продуктивність праці залишалася набагато нижчою за довоєнний рівень. Зростання виробництва після війни в деяких країнах було досягнуто лише завдяки збільшенню чисельності робочої сили та кількості відпрацьованих годин.

Причинами зниження продуктивності праці можна назвати:

- недоїдання. У 1947 р. споживання продуктів харчування в Західній Європі становило лише близько 80% довоєнного і приблизно дві третини середнього споживання в США. У деяких країнах рівень був ще нижчим;
- тривала перерва в підготовці кваліфікованих робітників для промисловості мирного часу. Крім того, значна частина робочої сили Європи була дислокована через війну, багато робітників були вбиті або стали інвалідами, а інші не змогли поновитися на своїй колишній роботі. Регіони не встигали за технологічним прогресом у сільському господарстві та промисловості;
- руйнування та моральний знос обладнання. Заміна та належне обслуговування, неможливе з 1940 по 1945 рік, були лише частково забезпечені після війни через UNRRA<sup>1</sup> та іншу допомогу. Майже кожна країна Західної Європи гостро потребувала широкомасштабної інвестиційної програми, що значно перевищувала б її можливості із започаткування або підтримки такої програми без сторонньої допомоги. Додаткові труднощі спричиняв дефіцит основних матеріалів, частково зумовлений втратою Східної Європи як джерела постачання. Дефіцит вугілля та сталі, який був особливо гострим, певною мірою був пов'язаний із тривалою затримкою переведення німецької економіки на мирне виробництво. Нестача вугілля загострилася суворою зимою 1946-1947 рр.; багато видів діяльності довелося скоротити через зменшення запасів палива. Дефіцит вугілля спостерігався до 1947 р.; талий сніг затопив шахти, а тривала літня посуха зменшила постачання гідроелектроенергії, спричинивши додаткову потребу в альтернативних джерелах енергії. Особливо сильно посуха вплинула на виробництво продуктів харчування. За рік урожайність злаків у Франції впала на 30% і була найгіршою за всю історію, а виробництво в кількох інших країнах впало значно нижче від рівня попереднього року.

<sup>1</sup> Адміністрація ООН з питань допомоги та реабілітації – the UN Relief and Rehabilitation Administration (UNRRA).

Другою важливою проблемою була *інфляція*, що створила соціальні проблеми та ускладнила зростання сільськогосподарського та промислового виробництва. Ситуація у Франції, яка була особливо серйозною, ілюструє проблему. Протягом 1946 р. оптові ціни зросли на 80%. На початку 1947 р. уряд ужив термінових заходів, щоб зупинити висхідну спіраль; ціни почали вирівнюватися і з'явилася надія, що можна досягти стабільності. Ця надія зникла з посухою, а ціни на сільськогосподарську продукцію знову почали зростати. Робітники негайно зажадали підвищення заробітної плати, почався новий виток спіралі, що призвело до подальшого зростання оптових цін приблизно на 50%. Хлібний пайок скоротили до 200 г на добу, як у найтяжчі воєнні роки. Постійне зростання цін призвело до низки страйків за підвищення заробітної плати. Зупинки у вугільній промисловості та інших базових галузях промисловості спричинили зниження виробництва, тоді як украй потрібним було його збільшення.

Третьою важливою проблемою була *платіжна*. Продовольство, сировину та обладнання для відновлення виробничих можливостей можна було отримати з Нового світу, якщо мати чим за них заплатити. Але валютні резерви Європи були майже вичерпані, і вона не могла сформувати нові залишки завдяки збільшенню експорту. Довоєнна модель міжнародних розрахунків зникла. Заощадження, включно зі значними заборгованими прибутками від інвестицій за кордоном, були переважно знищені війною. Такі умови обмежували здатність виробляти те, що було потрібно для внутрішнього споживання та для експорту, який міг би залучити іноземну валюту. Експорт був ще більше обмежений через збільшення торговельних бар'єрів в Європі, тарифних стін в інших частинах світу та конкуренції з боку країн за межами Європи, особливо США [3].

Протягом 1946-1947 рр. Західна Європа профінансувала імпорт на суму приблизно 14 млрд дол. США завдяки позикам і грантам і використанню своїх власних валютних резервів, що постійно скорочувалися. Але, ураховуючи те, що допомога UNRRA мала завершитися в середині 1947 р., а надходження від позик вже були значною мірою спожиті, Європі треба було знайти додаткові великі джерела обміну долара або ж скоротити імпорт до рівня, який можна було оплатити.

Проблеми з платежами не обмежувалися потребою в доларах, оскільки внутрішньоевропейська торгівля все ще була вагомою. Без стабільних обмінних курсів або якогось загального механізму багатостороннього погашення боргів кожна окрема країна, як правило, могла купувати лише в тих країн, в яких вона могла заробити іноземну валюту.

Теоретично країни Західної Європи могли б збалансувати рахунки шляхом повного скорочення імпорту. Але соціальні та політичні наслідки таких дій були неприпустимими. Економічні труднощі, навіть більші, ніж у воєнні роки, охопили б континент, рівень життя знизився б до нового мінімуму, спричинивши голод у багатьох регіонах. Такі умови призвели б до появи нових диктатур і

прискороеного розширення комуністичного контролю, що загрожувало б усьому вільному світові.

Багато з цих економічних труднощів можна було вирішити лише за допомогою урядових заходів. У тих країнах, де уряди були стабільними, були можливі ефективніші фінансова та торгова політики. Що хиткішим було становище уряду, то менше він був здатний або схильний приймати непопулярні рішення, які могли бути потрібними для економічного відновлення.

Але на більшій частині європейського континенту суттєвим політичним фактором післявоєнних років було зростання влади та впливу комуністів. Звичайно, це було найпомітніше у Східній Європі, де СРСР здобув панівне становище.

Виробництво та продуктивність праці були ключовими чинниками економічного відновлення Європи після Другої світової війни. Європа прагнула якнайшвидше досягти довоєнного рівня виробництва та перевершити його. За 50 років до того, на початку ХХ ст., виробіток американського робітника в промисловості приблизно дорівнював виробітку європейського робітника у Великій Британії, Франції чи Німеччині. Але з того часу продуктивність, або ж виробіток за людину-день, американського робітника щорічно зростала на 3%, тоді як у Західній Європі – менш ніж на 1,5%. Контраст між продуктивністю робітників у сільському господарстві був настільки ж різким. У 1949 р. американський робітник міг скористатися потужністю, еквівалентною майже семи кінським силам, а його європейський колега міг використати лише приблизно 2,5. У 1951 р. американський робітник виробляв у 2-5 разів більше за європейського робітника [3]. Тож у цій сфері США мали потужний потенціал для допомоги Європі.

Можна виокремити три фази відновлення виробництва в Європі під час реалізації Плану Маршалла:

1) усунення критичної нестачі продуктів харчування, сировини та товарів-замінників;

2) нова інвестиційна програма, за якої акцент робився на товарах відновлення, або ж товарах мультиплікаторах – верстатах та іншому сучасному промислового та енергетичному обладнанні, а особливу увагу приділяли тому, що сприятиме зростанню місцевих інвестицій;

3) розв'язання проблеми продуктивності.

Розглянемо ці фази детальніше. Допомога з усунення критичної нестачі продуктів харчування, сировини та товарів-замінників за Планом Маршалла для деяких країн була надзвичайно важливою. За Планом Маршалла продукти харчування та сировина становили 15,7% імпорту в 1948-49 рр. і лише 2,2% – наступного року. Обладнання становило 16% імпорту в 1948-49 рр. і 34,3% – наступного року. У Німеччині імпорт у межах реалізації Плану Маршалла становив лише 7% загального імпорту в 1948 р. (на суму 1,4 млрд дол. США), до якого слід додати допомогу GARIOA<sup>1</sup>. Ці два види допомоги сягали 37% німецького імпорту протягом четвертого семестру

<sup>1</sup> GARIOA – урядова допомога на окупованих територіях (Government Aid and Relief in Occupied Areas).

1949 р., але лише 3% в 1952 р. Варто також зазначити, що кошти, виділені протягом першого року реалізації Плану Маршалла, були використані частково. Наприклад, Велика Британія імпортувала лише 10% своїх закупівель у межах Плану Маршалла. Придбання сільськогосподарської продукції було важливим на початку його реалізації для таких країн, як Італія та Велика Британія.

Закупівлі обладнання становили 14% виділених коштів, і завдяки їм промислова потужність Європи почала відновлюватися. Але акцент на обладнанні був зроблений упродовж другого року реалізації програми відновлення. За Планом Маршалла було частково профінансовано 143 плани промислового обладнання (на суму до 600 млн дол. США з 2,25 млрд дол. США). У Франції було частково профінансовано 43 великі плани обладнання на суму до 132,9 млн дол. США (Sollac, Usinor, гідро – та теплоелектростанції, нафтовидобувна установка). В Італії ЕСА запропонувала Fiat позику в розмірі 14,6 млн дол. США. Нідерланди побудували польдери та створили нову металургійну промисловість в Іджмейдені за кошти, отримані в межах реалізації Плану Маршалла [1].

План Маршалла багато американців та європейців розглядали як масштабну інвестиційну програму. Кожна країна-реципієнт відчула ефект від допомоги у вигляді фінансованого США обладнання. Це був яскравий приклад того, що зовнішня допомога, яка заповнює певні прогалини в інвестиційній сфері, може значно прискорити темпи економічного відновлення. Також важливо зазначити, що під час реалізації Плану Маршалла масштабну інвестиційну програму вдалося швидко втілити без надмірного шоку для економіки, оскільки було вжито адекватних заходів із запобігання інфляції. Ілюстрацією може бути досвід Великої Британії, в якій поставки обладнання в процесі реалізації Плану Маршалла забезпечили загальну підтримку всій економіці країни, без них були б неможливими ані досягнення стабільного розширення промислового виробництва в 1949 р., ані підтримка такої великої програми капіталовкладень [3; 10].

Найважливішим джерелом внутрішніх інвестиційних фондів у країнах-учасниках були державні заощадження, доповнені значними коштами допоміжних партнерських фондів. Приватний капітал здебільшого складався з коштів приватних компаній, оскільки індивідуальні заощадження як джерело інвестиційного капіталу значною мірою вичерпалися через оподаткування, вирівнювання доходів в 1930-х рр. і під час Другої світової війни, а також виснаження особистих заощаджень.

В умовах дефіциту капіталу інвестиції вимагали особливої обережності. Енергетика мала вирішальне значення, як і вугілля, нафта, сталь і різноманітні галузі промисловості. Здійснено значні інвестиції в гідроелектростанції, однак тривалий час, потрібний для завершення таких об'єктів, відтермінував їхній внесок у повоєнне відновлення виробництва. Вкладено великий обсяг інвестицій у сільському господарстві в машини та меліорацію (інвестиції в машини фінансувалися як завдяки допомозі, так і

завдяки допоміжним партнерським фондам, у меліорацію – переважно з коштів допоміжних партнерських фондів та інших внутрішніх ресурсів). Великі інвестиції також було здійснено у виробництво сировини, потрібної для промислового та стратегічного використання. На відновлення своїх транспортних систем з моменту закінчення Другої світової війни і до 1951 р. європейці витратили кошти, еквівалентні 19 млрд дол. США, на додаток до наданої їм допомоги. І навіть в 1952 р., після рекордних інвестицій упродовж реалізації Плану Маршалла, деякі уряди все ще відчували в них гостру потребу [3].

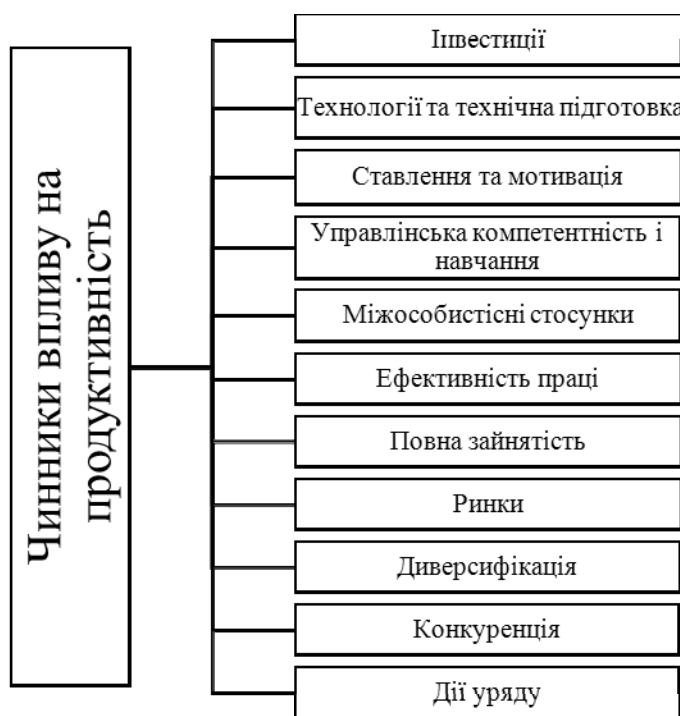
Акцент на продуктивності як найважливішому показнику збільшення виробничих потужностей одразу від початку реалізації Плану Маршалла міг би суттєво підвищити ефективність програми відновлення. У книзі Г. Хаттона поняття продуктивності визначено так: «Продуктивність – це не виробництво. Виробництво – це просто обсяг продукції... Продуктивність – це ефективність, економія, найкраща організація виробництва! Ви підвищуєте продуктивність лише тоді, коли ви отримуєте більше продукції з тієї ж чи меншої кількості інгредієнтів виробництва... У всіх промислових країнах робоча сила настільки затребувана, настільки дорога та важлива, що продуктивність стала загальною визначеною як ефективність людської праці. Продуктивність – це відношення виробітку до витрачених людино-годин зусиль» [11]. Зазначене поняття він окреслив, спираючись на досвід і висновки промисловців і робітників.

Наведемо, крім інвестицій, ще деякі чинники впливу на продуктивність (рис. 1). Безперечно, вони не є унікальними чи новими, як не є вичерпним і перелік їх, однак усі вони розглядалися як особливо важливі під час реалізації Плану Маршалла. Новим було дедалі більше усвідомлення потенційних можливостей кожного з них та їхньої взаємозалежності в динамічній економіці.

*Технології та технічна підготовка.* Промислова технологія в США передбачала не лише механізацію, але й стандартизацію, спрощення, спеціалізацію та різноманітні методи, пов'язані з плануванням заводів, обробкою матеріалів, конвеєром, а також постійні науково-технічні дослідження. Механізація була значно розвинутішою в США, ніж в Європі, що було особливо помітно на прикладі механічних допоміжних засобів та інструментів, а також машин для підйому, переміщення, обробки та пакування. Механізація суттєво залежить від спрощення, стандартизації та спеціалізації, які є взаємозалежними та в поєднанні можуть спричинити надзвичайне зростання продуктивності. Це підтвердилося під час цілеспрямованого застосування їх на середніх і навіть малих промислових підприємствах Європи. Науково-технічні дослідження в Європі та США надали багато корисної інформації для розширення промислового виробництва в Європі, але залишалося багато проблем, які вимагали додаткових досліджень та, як наслідок, більшої фінансової допомоги. Проекти, підтримані ЕСА в межах спеціальної проектної процедури, часто слугували демонстраційними або

пілотними заводами для поширення знань про останні досягнення в промислових технологіях. Проте

найскравіше технологічна співпраця реалізувалася в програмі технічної допомоги ЕСА. Хоч у цю



**Рис. 1. Чинники впливу на продуктивність**

*Джерело: складено автором на основі [3].*

програму вклали порівняно незначні кошти загальної допомоги ЕСА, її внесок у зростання продуктивності був значним. Сільському господарству під час реалізації Плану Маршалла приділяли менше уваги, ніж промисловості, однак технологічний прогрес і технічна допомога в цій галузі були не менш вагомими та охоплювали майже всі аспекти сільськогосподарської сфери, включно з механічним обладнанням, аналізом ґрунтів, меліорацією та зрошенням, селекцією насіння та вдосконаленням зберігання, обробки й пакування харчових продуктів. Практично неможливо виміряти внесок програми технічної допомоги в підвищення продуктивності в Європі кількісно, однак вона була однією з найрезультативніших сфер реалізації Плану Маршалла [3].

*Ставлення та мотивація.* Американці були збентежені небажанням європейців застосовувати методи, які здавалися ефективними, а очевидна продуктивність США не переконала європейців у необхідності її запозичення. Європейців непокоїв вплив швидкої та далекосяжної механізації на індивіда та суспільство, оскільки були побоювання, що внаслідок цього можлива втрата індивідуальності та культурних цінностей. Високі податки на корпоративні прибутки знизили мотивацію до розширення та вдосконалення промисловості в багатьох європейських країнах. Власники та менеджери часто опиралися технологічним змінам, що могли призвести до скорочення зайнятості. Європейські робітники боялися безробіття внаслідок впровадження технологій і неповної зайнятості. Крім того, була також проблема з механізацією виробництва в тих сферах, в яких робітники пишалися своїм ремеслом. Розв'язувати ці проблеми

намагалися кращим розподілом прибутків, отриманих від підвищення продуктивності, та докладаючи зусилля до демонстрації того, що механізація, зменшуючи частку праці окремого працівника у виготовленні продукції, не руйнувала його гордість за своє ремесло, оскільки воно вимагало додаткових і високоспеціалізованих навичок. Сільське господарство намагалися стимулювати заходами з підвищення стабільності цін на сільськогосподарську продукцію, забезпеченням ринків збуту для більшої кількості продукції, демонстраціями того, як вища продуктивність може збільшити доходи фермерських господарств, доступністю більшої кількості споживчих чи стимулювальних товарів для фермерів, щоб вони купували їх завдяки збільшенню прибутків. Споживачів намагалися переконати в тому, що зростання продуктивності не лише дозволить збільшити кількість товарів для всіх і за меншою ціною, але й що з упровадженням стандартизації у виробництві різноманіття товарів буде також великим, якщо не більшим за те, яке було до її впровадження.

*Управлінська компетентність і навчання.* Практикувалися різні форми підвищення управлінської компетенції та навчання менеджерів, зокрема спостереження, навчальні поїздки до США для спільних команд робітників та керівництва, надання технічної допомоги промисловості Європи, спеціальні проекти, а також участь країни в семінарах, включно з міжнародними, з менеджменту. Завдання, що стояло перед європейськими виробниками у сфері підвищення ефективності управління, вимагало ширших рішень, ніж просто переймання успішних американських практик, і передбачало поєднання ініціативи, винахідливості та обміну ідеями.

Навчальні поїздки та семінари з менеджменту допомогли значно прискорити цей процес [3].

*Міжособистісні стосунки.* Важливість зазначеного чинника для підвищення продуктивності праці пояснюється тим, що низька якість міжособистісних стосунків може знівелювати результативність роботи навіть найбільш технічно досвідчених менеджерів. Методи збільшення виробництва та збільшення продуктивності праці (стандартизація, спрощення, спеціалізація та інші) за відсутності пильної уваги до такого аспекту роботи підприємства, як міжособистісні стосунки, могли загрожувати зниженням їхньої якості, дегуманізаційним впливом на робітників, утратою цікавості до роботи, дефіцитом уваги, утратою відчуття соціальної значущості та гордості за свою працю, а отже, викликати приховану неприязнь і відчуття розчарування [3; 11; 12]. Проблемаю багатьох європейських економік була соціальна та політична жорсткість, яка перешкоджала покращенню співпраці та встановленню довіри між керівництвом і робітниками підприємств і вимагала праці кожної залученої особи над зміною усталених стереотипів поведінки. Зміни у виробничих стосунках вимагали дій як керівництва, так і робітників. Їхня обопільна залученість була важливим показником того, що реформи, удосконалення та зміни принципів, практик, методів, діяльності та ставлення можуть бути впроваджені в обсязі, достатньому для досягнення результату.

*Ефективність праці.* Цей чинник є вирішальним для зростання продуктивності. Різниця в продуктивності праці різних працівників зумовлюється їхніми здібностями, інтелектом, звичками, професійною та кваліфікаційною підготовкою, станом здоров'я, умовами праці та життя. Під час реалізації Плану Маршалла для європейських промисловців і робітників відносно новим методом підвищення ефективності став аналіз окремих функцій з точки зору підвищення продуктивності. До того ж ураховувалися не лише результати аналізу, проведеного керівництвом, але й власні пропозиції робітників. Під час Другої світової війни в США посилювалась увага до підготовки керівників нижчої ланки – бригадирів – як метод підвищення продуктивності праці, і це було поширеною практикою. Згодом цей метод запозичили Канада та Велика Британія, а після них – інші європейські країни.

Продуктивність праці залежить від низки чинників. Зміна одного чинника, наприклад подовження тривалості робочого дня, може призвести до раптового зростання виробництва, однак для сталого зростання продуктивності галузей потрібно оперувати значно більшою кількістю змінних.

*Повна зайнятість.* Взаємозв'язок готовності керівництва та робітників працювати над підвищенням продуктивності та повною зайнятістю досить тісний. Щільний ринок праці стимулював керівництво працювати над своєю ефективністю. Широкі ж можливості для працевлаштування знижували опір робітників до впровадження технологій, що потенційно могли спричинити тимчасове безробіття [3].

У Західній Європі, зокрема Великій Британії, працівники побоювалися так званого «технологічного безробіття», спричиненого механізацією виробництва, і це стримувало повсюдне прийняття і впровадження методів підвищення продуктивності праці. Подібні страхи робітників були однією з найважливіших перешкод для підвищення продуктивності праці. Їх неможливо було розвіяти абстрактними аргументами, а лише практикою і демонстрацією. Зокрема, такою ілюстрацією став приклад одного з провідних виробників верстатів у Західній Європі, берлінського промисловця К. Брандеса, який збільшив кількість працівників на одному із заводів з 800 до 3100, а на іншому – зі 700 до понад 2000 завдяки інвестиціям і підвищенню продуктивності.

*Внутрішній і зовнішній ринки.* На внутрішній ринок впливали як розподіл доходів і купівельна спроможність, так і темпи зростання економіки та застосовані маркетингові засоби та методи. Зовнішні ринки та їхні стимули для продуктивності залежали від транспортних витрат і коливань попиту та цін і блокувалися торговельними обмеженнями. Розширення ринку також намагались досягти удосконаленням транспорту, вдосконаленням маркетингових досліджень і новими методами реклами та мерчандайзингу.

*Диверсифікація.* Диверсифікація промисловості як чинник впливу на продуктивність була важливою для країн, де безробіття та неповна зайнятість перешкоджали повному залученню робітників і використанню їхніх навичок, де ресурси та потенційні ринки дозволяли розширити асортимент або підвищити якість виготовлених товарів.

У деяких країнах потенційні можливості для диверсифікації були більшими за фактично реалізовані протягом реалізації Плану Маршалла. Наприклад, у французьких інвестиційних планах того періоду акцент був на основних галузях промисловості, що спрацювало проти диверсифікації і, як наслідок, продуктивність не була рівномірно високою у всіх галузях промисловості.

*Конкуренція.* Європейські команди, які відвідали США, були здивовані масштабом і гостротою конкуренції там, а також тим, наскільки американська правова та інституційна база підтримувала та сприяла конкуренції в бізнесі, наскільки жорстко фактично дотримувалися антимонопольні закони. У практиці багатьох європейських країн тоді були поширеними обмежувальні угоди щодо фіксації цін, розподілу продукції та відгородження ексклюзивних ринків.

Проблемою також був широкий і глибокий опір ідеї вільного підприємництва. Причинами цього були переконання, що побутували в європейських інтелектуальних і робітничих колах, обмежувальна асоціацій, а також переконання деяких європейських урядів щодо ефективності державного планування і контролю та державного управління основними галузями промисловості.

Підхід ЕСА до розв'язання проблеми конкуренції в Європі був досить прагматичним, а спектр інструментів відрізнявся залежно від країни, в якій інструменти застосовувалися – сприяння інвестиціям

у межах політики вільного ринку в Німеччині, контакти та дискусії між європейськими та американськими промисловцями про те, як приватне підприємництво та конкуренція можуть пожвавити виробничу систему країни. Лібералізація торгівлі та платежів також сприяла конкуренції, заохочуючи кожну країну ОЕЕС купувати більше в найкращого виробника.

*Дії уряду.* Дії уряду відігравали важливу роль у реалізації програм технічної допомоги та вирішенні проблеми зростання продуктивності. Технічна освіта, навчання без відриву від виробництва, промислові та сільськогосподарські дослідження стимулювалися урядовим асигнуванням і заохоченням. Статистика промислового та сільськогосподарського виробництва та інші технічні дані, що публікувалися урядами, не лише забезпечили підґрунтя для оцінювання динаміки продуктивності, але були цінними та інформативними для підприємств. Ще одним важелем впливу урядів на продуктивність було корегування податку на прибуток, оскільки його зниження робило нові інвестиції привабливішими. Уряди також впливали на інвестування через контроль національних бюджетів, програм допомоги, допоміжних партнерських фондів і шляхом регулювання фінансових інституцій. Крім того, важливими для зростання продуктивності та інвестицій були заходи щодо стабілізації чи регулювання цін і відсоткових ставок. Спільні зусилля урядів країн ОЕЕС також впливали на підвищення продуктивності, оскільки зосереджувалися на привертанні уваги до проблеми продуктивності та досліджень у цій царині [3].

Повертаючись до сучасного контексту та з огляду на важливість виробництва та продуктивності як ключових елементів економічного відновлення, доцільно оцінити втрати, завдані промисловістю та інфраструктурі України військовою агресією росії.

За даними Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України [13], станом на 1.09.2022 р. загальні прямі збитки активів підприємств оцінюються в 9,9 млрд дол. США. Загалом від початку війни пошкоджено або зруйновано щонайменше 412 підприємств. У розрізі галузей найбільше постраждала металургія. Зокрема, зруйновано два підприємства, які є найбільшими в переліку пошкоджених / зруйнованих – Азовсталь і ММК ім. Ілліча. У розрізі регіонів найбільше постраждала Донецька область, на неї припадає майже половина загальної суми прямих втрат підприємств. Також чималі втрати зафіксовано в Харківській, Луганській та Київській областях. Активи підприємств – третя за величиною стаття прямих збитків інфраструктури. На неї припадає близько 10% загальної суми втрат.

Загальні прямі збитки ритейлу оцінюються у 2,4 млрд дол. США. Під час бойових дій суттєвих пошкоджень було завдано 2910 торговельних точок загальною площею 1,6 млн м<sup>2</sup>.

На початок вересня сума прямих збитків, завданих земельному фонду та агропромислового комплексу України, становить 6,6 млрд дол. США. Найбільша частка втрат належить втратам через знищення та пошкодження сільськогосподарської техніки, а

оціночні втрати сільгоспвиробників становлять понад 2,89 млрд дол. США. Другою за розміром категорією є втрати через знищення та крадіжки виробленої продукції, сукупна вартість знищеної та вкраденої продукції оцінюється в 1,87 млрд дол. США. Суттєвих втрат зазначала інфраструктура для зберігання виробленої сільськогосподарської продукції. Сумарна ємність зруйнованих зернохосвищ сягає 6,5 млн тонн виробленої продукції, а ємність пошкоджених зернохосвищ перевищує 2,9 млн тонн потужностей одночасного зберігання. Вартість відновлення зруйнованих потужностей оцінюється в 1,06 млрд дол. США.

Об'єкти інфраструктури стали однією з ключових сфер, які зазнали найбільших атак з боку агресора. З початку бойових дій в Україні були пошкоджені 19 аеропортів і цивільних аеродромів, щонайменше 110 залізничних вокзалів і станцій. За попередніми оцінками, загальний обсяг втрат об'єктів інфраструктури в Україні становить 35,3 млрд дол. США.

За попередніми оцінками, унаслідок бойових дій зазнали руйнувань 25,0 тис. км доріг, 315 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення. Сумарні втрати внаслідок прямого руйнування доріг можуть сягати близько 26,6 млрд дол. США в еквіваленті (у цінах на кінець 2021 р.). Результати оцінювання пошкоджень і руйнувань мостів і мостових переходів додають ще 1,9 млрд дол. США збитків по інфраструктурі.

Загальні прямі втрати залізничної інфраструктури станом на 26.08.2022 р. оцінюються в 4,3 млрд дол. США. Загальний обсяг пошкоджень авіаційної галузі (аеропортів, аеродромів, авіаційної техніки) – близько 2,14 млрд дол. США. Загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств оцінюються в 496 млн дол. США. Сюди належать як інфраструктура морських портів, так і об'єкти внутрішнього водного транспорту, які зазнали руйнувань унаслідок війни [13].

З огляду на масовані ракетні удари росії по критичній інфраструктурі важливою також є інформація щодо втрат енергетичного сектору України, адже без електроенергії значно утруднюються або й зупиняються виробничі процеси, а внаслідок стрибків напруги в мережі, спричинених переборами в електропостачанні, зростають ризики псування обладнання.

Станом на 1.09.2022 р. завдані інфраструктурі української енергетики прямі збитки сягають 3,6 млрд дол. США. Понад 10 ТЕЦ повністю знищено або пошкоджено. Загалом зруйновано або знаходиться на окупованих територіях близько 50% теплової генерації. За попередніми оцінками, вартісний вимір прямих збитків щодо об'єктів теплопостачання (не враховуючи ТЕЦ), водопостачання та водовідведення та об'єктів поводження з побутовими відходами становить 2,3 млрд дол. США [13].

За словами міністра енергетики України Г. Галушенка, з 10 жовтня росія вразила щонайменше половину теплових генеруючих потужностей України та завдала збитків на мільярди доларів. Атаки були спря-

мовані на знищення вітчизняної енергетичної системи, 30-40% загальної енергетичної інфраструктури було вражено. У результаті цих атак було втрачено 4000 МВт генеруючих потужностей [14].

За таких умов ризику для промисловості значно зростають, як і розміри збитків через псування сировини чи товарів унаслідок неналежних умов зберігання чи порушень виробничих процесів. Прогнозується також зниження ВВП внаслідок перебоїв енергопостачання, спричинених російською агресією.

У разі реалізації програми відновлення, так званого «Плану Маршалла для України», буде можливість змінити структуру промисловості і переорієнтувати її на високотехнологічні галузі, які забезпечують високий рівень доданої вартості. Аналіз технологічної структури промисловості, проведений у 2021 р. С. Л. Шульц та О. М. Луцків, засвідчив, що технологічна структура промисловості України не була прогресивною, оскільки її основу формували галузі середньотехнологічних виробництв (понад 50%). Більшість регіонів країни демонстрували негативні тенденції динаміки частки високо- та середньотехнологічної продукції, навіть за умови достатньо високої питомої ваги їх [6].

**Висновки.** Виробництво, продуктивність і зусилля зі збільшення їх відіграли головну роль у повоєнному відновленні Європи під час реалізації Плану Маршалла. Їхня динаміка залежала від низки чинників, результат від змін яких був помітний як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Специфічною обставиною повоєнної Європи був опір механізації та конкуренції, однак практика вже давно довела їхню важливість для зростання продуктивності. Завдяки грамотним діям надавачів допомоги та її реципієнтів вдалося суттєво покращити ситуацію та вгамувати економічну кризу в Європі і подолати її причини.

У контексті російсько-української війни та потреби в програмі відновлення для України також постає питання відновлення виробництва, збільшення його обсягів і підвищення продуктивності. Вважаємо, що в процесі повоєнного відновлення України варто враховувати досвід реалізації Плану Маршалла для Європи. Такі чинники, як технологічна допомога, інвестиції в сучасне промислове та енергетичне обладнання, налагодження якісного процесу навчання та перекваліфікації працівників, ефективність праці, відіграватимуть важливу роль у відновленні України після війни.

Унаслідок злочинних ударів російської федерації по єдиній енергетичній системі України, суттєвих руйнувань енергетичного обладнання та, як наслідок, проблем з електроенергією порушилась робота багатьох підприємств, виникли ризики для виробничих процесів та унеможливились безперерійна господарська діяльність і виконання зобов'язань перед контрагентами та замовниками, що неминуче результується зниженням ВВП. Значні пошкодження енергетичного обладнання вимагатимуть негайних інвестицій в їхнє відновлення, у поставках такого обладнання буде потрібна допомога країн-партнерів.

Крім того, унаслідок військової агресії сусідньої країни велика кількість громадян України змушені були виїхати за кордон, що спричинило втрату

працездатного населення. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 27.07.2022 р. з України виїхали 9 926 884 осіб [15]. Багато вимушених мігрантів уже частково працевлаштувалися в інших країнах. Припускаючи, що частина працевлаштованих за кордоном громадян залишиться там, а частина повернеться, можемо провести паралелі з Планом Маршалла щодо навчання і підвищення кваліфікації працівників, а також ознайомлення їх із практикою роботи та обладнанням, дещо відмінних від вітчизняних. Перебування і робота за кордоном дасть українським працівникам змогу попрактикуватися в ефективній міжкультурній комунікації, дасть ширше розуміння глобального ринку та його специфіки. Можна очікувати, що принаймні частина тих працівників, які повернуться додому після перемоги України, зуміють упровадити здобуті навички та знання в українських реаліях.

Проблеми з ефективністю праці внаслідок війни накладаються також на проблеми, які спостерігалися в цій сфері ще до початку військових дій і були спричинені пандемією COVID-19 і специфікою роботи під час тривалих карантинних обмежень та іншими чинниками. Крім того, якість навчання майбутніх фахівців постраждала через карантинні обмеження внаслідок COVID-19, вимушені перерви в навчанні внаслідок війни, вимушену міграцію, руйнування обладнання та закладів освіти і науки.

Слід констатувати втрату значної частини внутрішнього ринку через військові дії, окупацію, руйнування ланцюгів поставок, втрату працівників унаслідок бойових дій чи вимушену міграцію, втрату платоспроможності (повну чи часткову) контрагентами та клієнтами, складнощі з доступом до сировини та матеріалів, перебої зі зв'язком та інтернетом тощо. Все це значно ускладнило роботу вітчизняних суб'єктів господарювання. Варто також урахувати тенденцію з переорієнтації певної кількості суб'єктів господарювання на експорт, що можна вважати позитивною тенденцією.

Значні руйнування промисловості та інфраструктури України, спричинені російською військовою агресією, є потужним негативним чинником, оскільки для відновлення вимагатимуть багато зусиль і коштів. Однак їх також можна розглянути з іншої точки зору – як шанс модернізувати зруйновані підприємства та об'єкти інфраструктури під час відбудови. Критично важливим виявилось також вміння українців відбудувати свою країну не після завершення війни, а під час неї, докладаючи надзвичайних зусиль і досягаючи швидких результатів.

### **Список використаних джерел**

1. *The Marshall Plan: Lessons Learned for the 21st Century* / Eds. E. Sorel, P. C. Padoan. OECD Publishing, 2008. 135 p.
2. Machado B. F. *In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today*. The George C. Marshall Foundation, 2007. 186 p.
3. Bayard P. H. *The Marshall Plan and Its Meaning*. Cornell University Press, 1955. 440 p.
4. 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)

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. Шульц С. Л., Луцків О. М. Структурно-технологічні зрушення в економіці регіонів у контексті перспектив розвитку смарт-спеціалізації. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2>

7. *ECA. Third Report to Congress*. Washington, 1949.

8. *Federal Reserve Bulletin*. 1954. Nov. 1193 p..

9. *World Economic Report*. New York: U.N., 1948. 320p. URL: [https://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_archive/searchable\\_archive/1948\\_WESS\\_Full.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/searchable_archive/1948_WESS_Full.pdf)

10. Economic Survey for 1950. Command Paper 7915. In a series of reports to Parliament by the Secretary of State for Foreign Affairs and the Chancellor of the Exchequer. London. 1950. 9 p.

11. Hutton G. *We Too Can Prosper*. London, 1953.

12. *Final Report of the Anglo-American Council on Productivity*. London, 1952.

13. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. 41 с. *Київська школа економіки*: сайт. 22.09.2022. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf)

14. Павлиш О. Унаслідок ударів з 10 жовтня РФ завдала збитків на мільярди доларів – глава Міненерго. *Економічна правда*: сайт. 21.10.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/21/692929>

15. Ukraine situation flash update #23. *UNHCR Regional Bureau For Europe*: Website. 29.07.2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/94489>

### References

1. Sorel, E., & Padoan, P. C. (Eds.) (2008). *The Marshall Plan: Lessons Learned for the 21st Century*. OECD Publishing.

2. Machado, B. F. (2007). *In Search of a Usable Past: The Marshall Plan and Postwar Reconstruction Today*. The George C. Marshall Foundation.

3. Bayard, P. H. (1955). *The Marshall Plan and Its Meaning*. Cornell University Press.

4. Kisterskyu, L. L. (2015). Formuvannya suchasnoyi Yevropy: strymuvannya ta rozvytok [Formation of modern Europe: containment and development]. *Економіка України – Economy of Ukraine*, 4, 19-27. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2015\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2015_4_5) [in Ukrainian].

5. Bohdan, T. P. (2015). Osnovni pryntsypy formuvannya i spryamuvannya mizhnarodnoyi finansovoyi dopomohy dlya Ukrayiny [Basic principles

of formation and directions of the international financial aid for Ukraine. *Економіка України – Economy of Ukraine*, 4, 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. Shults, S. L., & Lutskiv, O. M. (2021). Strukturno-tekhnologichni zrushennya v ekonomitsi rehioniv u konteksti perspektiv rozvytku smart-spetsializatsiyi [Structural-technological changes in the economies of regions in the context of smart specialization development perspectives]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economy*, 100(2), 15-26. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-2> [in Ukrainian].

7. *ECA. Third Report to Congress* (1949). Washington.

8. *Federal Reserve Bulletin* (1954, Nov.) P. 1193.

9. *World Economic Report* (1948). New York: U. N. Retrieved from [https://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess\\_archive/searchable\\_archive/1948\\_WESS\\_Full.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/wess/wess_archive/searchable_archive/1948_WESS_Full.pdf)

10. Economic Survey for 1950 (1950). Command Paper 7915. In a series of reports to Parliament by the Secretary of State for Foreign Affairs and the Chancellor of the Exchequer. London. 9 p.

11. Hutton, G. (1953). *We Too Can Prosper*. London.

12. *Final Report of the Anglo-American Council on Productivity* (1952). London.

13. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruynuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi rosiyi proty Ukrayiny stanom na 1 veresnya 2022 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of September 1, 2022] (2022). *Kyiv School of Economics*: Website. Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22\\_FINAL\\_Sep1\\_Damages-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf) [in Ukrainian].

14. Pavlysh, O. (2022, Oct 21). Unaslidok udariv z 10 zhovtnya rf zapodiyala zbytkiv na mil'yardy dolariv – hlava Minenerho [As a result of the strikes since October 10, the russian federation has caused billions of dollars in losses – the head of the Ministry of Energy]. *Economic truth*: Website. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/10/21/692929> [in Ukrainian].

15. Ukraine situation flash update #23 (2022, Jul 29). *UNHCR Regional Bureau For Europe*: Website. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/documents/details/94489>

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

Надійшло 10.10.2022 р.