



Економіка воєнного часу

УДК 338.45:637.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20528766>

Сценарне прогнозування розвитку інноваційного потенціалу підприємств молокопереробної галузі в умовах зовнішнього тиску

Смірнова Дарина Миколаївна,

аспірантка кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Полтавська область, Україна,

<https://orcid.org/0009-0007-9461-073X>

Прийнято: 18.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** У статті розглянуті інструменти сценарного моделювання та трендового прогнозування розвитку інноваційного потенціалу підприємств молокопереробної промисловості в умовах зовнішнього тиску. Обґрунтовано мультиплікативну модель реального (скоригованого) інноваційного потенціалу підприємства, що враховує «ефект стиснення» внутрішніх інноваційних можливостей під впливом екзогенних факторів. Модель побудована на взаємодії двох складових: внутрішнього інноваційного потенціалу ($I_{кр}$) та коефіцієнта зовнішнього тиску (K_{ex}), інтерпретація якого здійснюється за шкалою Харрінгтона. Мультиплікативна структура моделі відображає принципову властивість: за умов критичного зовнішнього тиску реальний інноваційний потенціал наближається до нуля незалежно від рівня внутрішньої інноваційної спроможності підприємства. Апробацію моделі здійснено на прикладі ПрАТ «Данон Кремез» за 2012–2024 рр. Із*



застосуванням надбудови Solver у середовищі MS Excel здійснено сценарне моделювання трьох альтернативних станів зовнішнього середовища: песимістичного («ескалація системного зовнішнього тиску»), адаптаційного («адаптивна рівновага») та оптимістичного («контрольоване інноваційне відновлення»). Встановлено критичну залежність рівня реального інноваційного потенціалу від зовнішніх умов функціонування: розрив між песимістичним та оптимістичним сценаріями становить 20 разів. Методом лінійної екстраполяції з використанням функції FORECAST.LINEAR побудовано прогнозні траєкторії на 2025–2030 рр. Виявлено ефект «гістерезису»: різке погіршення рівня інноваційного потенціалу під впливом зовнішнього тиску та тенденція до повільного відновлення навіть за умов сприятливого зовнішнього середовища. Зіставлення прогнозних траєкторій із визначеними сценаріями встановило наближення підприємства до песимістичної моделі розвитку, що обумовлює необхідність цілеспрямованого державного регулювання та галузевої підтримки як ключових умов інноваційного відновлення підприємств молокопереробної галузі України.

Ключові слова: інноваційний потенціал, зовнішній тиск, сценарії, сценарне моделювання, прогнозування, ефект стиснення, молокопереробна галузь, ефект гістерезису, песимістичний сценарій.

Scenario forecasting of the development of the innovative potential of dairy processing enterprises under external pressure

Daryna Smirnova,

PhD student of the Department of Economics, Kremenchuk Mykhailo Ostrogradskyi National University, Kremenchuk, Poltava region, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0007-9461-073X>



Abstract: Aim. The article considers the tools of scenario modeling and trend forecasting of the development of the innovative potential of dairy industry enterprises under external pressure. **Methods.** A multiplicative model of the enterprise's real (adjusted) innovative potential is substantiated, taking into account the “squeeze effect” of internal innovative capabilities under the influence of exogenous factors. The model is built on the interaction between two components: internal innovative potential (I_{kp}) and external pressure coefficient (K_{ex}), whose interpretation is carried out according to the Harrington desirability scale. The multiplicative structure of the model reflects a fundamentally important property: under conditions of critical external pressure, the real innovative potential approaches zero regardless of the level of the internal innovative capacity of the enterprise. The model was tested on the example of PrJSC "Danone Kremez" for 2012–2024. Using the Solver add-in in MS Excel, scenario modeling of three alternative states of the external environment was carried out: pessimistic ("escalation of systemic external pressure"), adaptive ("adaptive equilibrium") and optimistic ("controlled innovative recovery"). **Results.** A critical dependence of the level of real innovative potential on external operating conditions was established: the gap between the pessimistic and optimistic scenarios is 20 times. Forecast trajectories for 2025–2030 were constructed using the linear extrapolation method based on the FORECAST.LINEAR function. The "hysteresis" effect was revealed: a sharp deterioration in the level of innovative potential under the influence of external pressure and a tendency to slow recovery even under favorable external conditions, caused by irreversible losses of human and organisational capital during the crisis period. **Conclusions.** Comparison of forecast trajectories with defined scenarios established the company's approach to a pessimistic development model, which necessitates targeted state regulation and industry support as key conditions for the innovative recovery of enterprises in the dairy processing industry of Ukraine.



Keywords: *innovative potential, external pressure, scenarios, scenario modeling, forecasting, compression effect, dairy industry, hysteresis effect, pessimistic scenario.*

Постановка проблеми. Сучасні умови невизначеності, турбулентності зовнішнього середовища визначають складний та непередбачуваний характер впливу екзогенних факторів на діяльність промислових підприємств України. За таких умов виникає необхідність врахування динамічного характеру взаємодії між зовнішнім середовищем, внутрішніми ресурсами та можливостями при розробці ефективних стратегічних рішень.

Харчова промисловість, зокрема молокопереробна галузь, забезпечує продовольчу безпеку країни в умовах воєнного стану. Підприємства змушені функціонувати в умовах безпрецедентного зовнішнього тиску, що включає масштабні руйнування виробничої інфраструктури, порушення традиційних логістичних ланцюгів, скорочення сировинної бази та складну енергетичну ситуацію в країні. Зазначені чинники суттєво обмежують інноваційну активність підприємств галузі. Постає проблема в доцільності використання традиційних підходів до розвитку інноваційного потенціалу, які втрачають свою ефективність. Вони не враховують зовнішній тиск як фактор обмеження реалізації внутрішньої інноваційної спроможності підприємства.

Актуальність дослідження обумовлена розробкою сучасного інструментарію, здатного кількісно оцінити та відобразити «ефект стиснення» інноваційного потенціалу під впливом зовнішнього середовища, що забезпечить науково обґрунтовану основу для сценарного прогнозування в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кількісної оцінки зовнішнього впливу та прогнозування рівня інноваційного потенціалу з урахуванням цього тиску є предметом широкого наукового обговорення.



Розробкою концептуальних основ оцінки інноваційного потенціалу займалися такі вітчизняні науковці, як В. М. Вовк [1], І. В. Федулова [10], Л. М. Ганущак-Єфіменко [2], О. І. Маслак [5], А. В. Гриньов [3], М. В. Корж [6], О. В. Корнух [7]. Дослідники розглядали інноваційний потенціал як статичну категорію, яка характеризує внутрішні можливості підприємства. Такий підхід не повною мірою показує реальний інноваційний потенціал в умовах зовнішнього тиску.

Schoemaker PJH [16] та Schwartz P. O. [17] у своїх роботах обґрунтували сценарний підхід у прогнозуванні розвитку підприємств в умовах невизначеності. Вони розглядали сценарний аналіз та моделювання як інструмент для визначення граничних траєкторій розвитку при різних станах зовнішнього середовища. В свою чергу VAN Notten PWF [15] визначає типологію сценаріїв та обґрунтовує їх роль. Але зазначені підходи потребують адаптації під специфіку оцінки рівня інноваційного потенціалу молокопереробних підприємств.

Сучасні дослідження враховують принцип резильєнтності, тобто стійкості в екстремальних та кризових обставинах. Опацька В. [13] досліджує функціонування бізнесу в умовах воєнних дій в Україні, а Кантарук П. та ін. [12] аналізує ступінь резильєнтності українських підприємств-експортерів. Дані наукові дослідження підкреслюють критичну роль зовнішнього середовища як обмежуючого фактора інноваційного розвитку. Але інструменти кількісного виміру зовнішнього впливу не застосовуються.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наукових роботах, які присвячені аналізу стану молокопереробної галузі, досліджуються пріоритетні напрямки інноваційного розвитку [4, 9]. Водночас питання кількісної оцінки та прогнозування розвитку інноваційного потенціалу молокопереробних підприємств з урахуванням зовнішнього тиску залишається недостатньо дослідженим.



Таким чином, існує наукова лакуна між наявним методологічним інструментарієм оцінки інноваційного потенціалу та потребою його кількісного вимірювання та сценарного прогнозування розвитку з урахуванням зовнішніх обмежень реалізації. Заповнення цієї лакуни є предметом даного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка та апробація сценарного прогнозування розвитку інноваційного потенціалу молокопереробних підприємств та його динаміки до 2030 року на прикладі ПрАТ «Данон Кремез».

Для досягнення поставленої мети передбачено обґрунтування методології оцінки реального інноваційного потенціалу з урахуванням зовнішнього тиску; розробка сценаріїв розвитку стану зовнішнього середовища та моделей поведінки підприємства; побудова прогнозних траєкторій інноваційного потенціалу на 2025–2030 рр.; визначення закономірностей взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Молокопереробна галузь є стратегічно важливою для України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку в умовах надзвичайних та кризових ситуацій. Попит на дану продукцію залишається постійно стабільним навіть в умовах воєнного часу. Водночас молокопереробні підприємства зазнають суттєвих економічних втрат унаслідок нестабільної безпекової ситуації, проблем в енергетичній сфері, скорочення сировинної бази, що стримує інноваційний розвиток та скорочує можливості для впровадження інноваційних проєктів.

Одним із провідних підприємств молокопереробної галузі є ПрАТ «Данон Кремез» (м. Кременчук, Полтавська обл.). Підприємство характеризується значними обсягами виробництва, закритим виробничим циклом та широким асортиментом продукції. В умовах нестабільного



зовнішнього середовища ПрАТ «Данон Кремез» зазнає суттєвого тиску на свою інноваційну діяльність, що відображається через спадну динаміку внутрішнього інноваційного потенціалу (табл. 1) та критичний рівень коефіцієнта зовнішнього тиску ($K_{ex}=0,86$) [8].

Для вимірювання реального інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням зовнішнього тиску застосовано модель «ефект стиснення» [8]. Він визначається як величина, обернена до коефіцієнта зовнішнього тиску:

$$E_{ст} = 1 - K_{ex} \quad (1)$$

де $E_{ст}$ – «ефект стиснення»;

K_{ex} – коефіцієнт зовнішнього тиску.

Реальний (скоригований) рівень інноваційного потенціалу визначається за формулою:

$$I_{кр}^{corr} = I_{кр} \cdot (1 - K_{ex}) \quad (2)$$

де $I_{кр}^{corr}$ – реальний (скоригований) інноваційний потенціал підприємства;

$I_{кр}$ – внутрішній інноваційний потенціал підприємства;

K_{ex} – коефіцієнт зовнішнього тиску.

Результати розрахунку скоригованого інноваційного потенціалу ПрАТ «Данон Кремез» наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Динаміка інноваційного потенціалу ПрАТ «Данон Кремез» за 2012-2024 рр.

| Період, рр. | Внутрішній інноваційний потенціал ($I_{кр}$) | Коефіцієнт зовнішнього тиску (K_{ex}) | «Ефект стиснення» ($1 - K_{ex}$) | Реальний (скоригований) рівень інноваційного потенціалу |
|-------------|--|---|------------------------------------|---|
| 2012-2013 | 0,69 | 0,32 | 0,68 | 0,47 |
| 2014-2016 | 0,46 | 0,74 | 0,26 | 0,12 |
| 2017-2019 | 0,58 | 0,49 | 0,51 | 0,30 |
| 2020-2021 | 0,57 | 0,57 | 0,43 | 0,25 |



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

| | | | | |
|-----------|------|------|------|------|
| 2022-2024 | 0,31 | 0,86 | 0,14 | 0,04 |
|-----------|------|------|------|------|

* Джерело: власні розрахунки автора

За результатами аналізу встановлено стійку спадну тенденцію реального інноваційного потенціалу підприємства протягом 2012–2024 рр. – з 0,47 до 0,04. Внутрішній інноваційний потенціал в 2022–2024 рр. з показника 0,31 став 0,04 за рахунок «ефекту стиснення», що фактично унеможлиблює реалізацію наявного інноваційного потенціалу підприємства. Це підтверджує, що підприємство підтримує інноваційну стагнацію, коли екзогенні чинники впливу значно домінують над ендогенними.

Для визначення граничних траєкторій розвитку інноваційного потенціалу ПрАТ «Данон Кремез» застосовано сценарний підхід [16, 17], що передбачає моделювання трьох альтернативних станів зовнішнього середовища.

Песимістичний сценарій («ескалація системного зовнішнього тиску») – $K_{ex} \rightarrow 0,97$, що є критичним показником і характеризує блокування інноваційної активності [11].

Адаптаційний сценарій («адаптивна рівновага») – $K_{ex} \approx 0,56–0,57$. Тиск зовнішнього середовища помірний, стан відносної стабілізації.

Оптимістичний сценарій («контрольоване інноваційне відновлення»). Зовнішній тиск помірний і майже не відчутний; інноваційна активність відновлюється ($K_{ex} \approx 0,42–0,45$).

Оптимізація параметрів K_{ex} для кожного сценарію здійснена за допомогою надбудови Solver у середовищі MS Excel [14]. Результати сценарного моделювання наведено в табл. 2.



Таблиця 2.

Результати сценарного моделювання реального (скоригованого) інноваційного потенціалу ПрАТ «Данон Кремез»

| Сценарій | Коефіцієнт зовнішнього тиску (K_{ex}) | «Ефект стиснення» ($1 - K_{ex}$) | Реальний (скоригований) інноваційний потенціал ($I_{кр}^{corr}$) | Зміна до базового (рази) |
|------------------------------|---|------------------------------------|--|--------------------------|
| Базовий (факт 2022–2024 рр.) | 0,86 | 0,14 | 0,04 | – |
| Песимістичний | 0,97 | 0,03 | 0,009 | -4,4 |
| Адаптаційний | 0,57 | 0,43 | 0,133 | +3,3 |
| Оптимістичний | 0,42 | 0,58 | 0,180 | +4,5 |

* Джерело: власні розрахунки автора за допомогою надбудови Solver

Аналіз отриманих показників демонструє суттєву варіативність реального інноваційного потенціалу ($I_{кр}^{corr}$) залежно від стану зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Данон Кремез» значення показника становить 0,009–0,180, що свідчить про критичну залежність рівня інноваційного потенціалу від умов зовнішнього середовища [15, 16]. Розрив між оптимістичним та песимістичним сценарієм майже у 20 разів підтверджує, що навіть незначне покращення зовнішніх умов суттєво розблокує можливості інноваційної активності підприємства.

Для визначення інерційної траєкторії розвитку реального інноваційного потенціалу ($I_{кр}^{corr}$) здійснено трендове прогнозування на 2025–2030 рр. методом лінійної екстраполяції на основі функції FORECAST.LINEAR у середовищі MS Excel [14]. Підхід ґрунтується на методі найменших квадратів, який мінімізує суму квадратів відхилень фактичних значень від лінії тренду. Рівняння лінійного тренду має вигляд:

$$\hat{y} = a + b \cdot t, \quad (3)$$

де \hat{y} – прогнозне значення показника;

t – числове значення року;



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

а – вільний член;

б – кутовий коефіцієнт, що відображає середньорічну зміну показника.

Базою для побудови трендів обрано фактичні показники за п'ять спостережуваних періодів 2012–2024 років. Надійність моделі верифіковано за допомогою коефіцієнта детермінації R^2 : для тренду внутрішній інноваційний потенціал ($I_{кр}$) $R^2=0,484$, а для тренду коефіцієнт зовнішнього тиску (K_{ex}) – $0,437$, що відповідає задовільному рівню апроксимації і є методологічно закономірним з огляду на нелінійний характер динаміки показників в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Результати прогнозування наведено в табл. 3 та на рис. 1. Оскільки вихідні дані були представлені у вигляді агрегованих часових інтервалів, кожному періоду присвоєно числове значення середини інтервалу (стовпець t), що забезпечує коректність лінійної екстраполяції.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the formula bar containing `=FORECAST.LINEAR(F9; B4:B8; F4:F8)`. The table below is the data shown in the spreadsheet:

| Період | Внутрішній інноваційний потенціал ($I_{кр}$) | Коефіцієнт зовнішнього тиску (K_{ex}) | «Ефект стиснення» ($1-K_{ex}$) | Реальний (скоригований) рівень інноваційного потенціалу | t (середина) |
|-----------|--|---|----------------------------------|---|--------------|
| 2012-2013 | 0,69 | 0,32 | 0,68 | 0,47 | 2012,5 |
| 2014-2016 | 0,46 | 0,74 | 0,26 | 0,12 | 2015 |
| 2017-2019 | 0,58 | 0,49 | 0,51 | 0,3 | 2018 |
| 2020-2021 | 0,57 | 0,57 | 0,43 | 0,25 | 2020,5 |
| 2022-2024 | 0,31 | 0,86 | 0,14 | 0,04 | 2023 |
| 2025-2026 | 0,338 | 0,852 | 0,148 | 0,050 | 2025,5 |
| 2027-2028 | 0,290 | 0,919 | 0,081 | 0,024 | 2027,5 |
| 2029-2030 | 0,243 | 0,986 | 0,014 | 0,003 | 2029,5 |

Рис. 1. Розрахунок прогнозних значень інноваційного потенціалу ПрАТ «Данон Кремез» у середовищі MS Excel (функція FORECAST.LINEAR)

Джерело: власні розрахунки автора



Таблиця 3.

Фактична та прогнозна динаміка інноваційного потенціалу ПрАТ
«Данон Кременчук» на 2025–2030 рр.

| Період | Внутрішній інноваційний потенціал ($I_{кр}$) | Коефіцієнт зовнішнього тиску (K_{ex}) | «Ефект стиснення» ($1-K_{ex}$) | Реальний (скоригований) рівень інноваційного потенціалу ($I_{кр}^{corr}$) |
|-----------|--|---|----------------------------------|---|
| 2012-2013 | 0,69 | 0,32 | 0,68 | 0,47 |
| 2014-2016 | 0,46 | 0,74 | 0,26 | 0,12 |
| 2017-2019 | 0,58 | 0,49 | 0,51 | 0,3 |
| 2020-2021 | 0,57 | 0,57 | 0,43 | 0,25 |
| 2022-2024 | 0,31 | 0,86 | 0,14 | 0,04 |
| 2025-2026 | 0,338 | 0,852 | 0,148 | 0,050 |
| 2027-2028 | 0,290 | 0,919 | 0,081 | 0,024 |
| 2029-2030 | 0,243 | 0,986 | 0,014 | 0,003 |

Джерело: авторські розрахунки; 2025–2030 – прогнозні значення

Для ПрАТ «Данон Кременчук» характерна спадна динаміка внутрішнього інноваційного потенціалу та зростаюча динаміка коефіцієнта зовнішнього тиску. У 2025–2026 рр. є короткострокова адаптивність, що зумовлена інерційним впливом відносної стабілізації зовнішнього середовища у 2017–2019 рр. Однак вже з 2027–2028 рр. висхідний тренд K_{ex} стає домінуючим фактором і повністю рівняє позитивну динаміку $I_{кр}$. До 2029–2030 рр. реальний інноваційний потенціал скорочується до критичного рівня 0,003, що фактично означає повне припинення інноваційної активності.

Таким чином, можна виділити декілька ключових закономірностей. По-перше, підтверджується ефект «гістерезису» в інноваційній активності: деградація розвитку інноваційного потенціалу під впливом кризи відбувається миттєво, тоді як його відновлення навіть у сприятливих умовах є поступовим та інерційним процесом. По-друге, зіставлення прогнозних значень коефіцієнта зовнішнього тиску (K_{ex} змінюється з 0,986 до 2030 року) з можливими сценаріями засвідчує відповідність траєкторії розвитку ПрАТ



«Данон Кремез» песимістичному сценарію. Це обумовлює необхідність розробки стратегічних інструментів, спрямованих на зміну траєкторії розвитку від інерційно-песимістичної до адаптаційної або оптимістичної.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті розроблено та апробовано мультиплікативну модель реального (скоригованого) інноваційного потенціалу підприємства, яка відображає «ефект стиснення» внутрішніх інноваційних можливостей під впливом зовнішнього тиску. На прикладі молокопереробного підприємства ПрАТ «Данон Кремез» з використанням сценарного моделювання та трендового прогнозування доведено критичну залежність рівня реального інноваційного потенціалу від стану зовнішнього середовища. Трендове прогнозування засвідчило, що траєкторія підприємства тяжіє до песимістичного сценарію, що означає фактичне повне припинення інноваційної активності. Тому виникає необхідність цілеспрямованого регулювання та державної галузевої підтримки як умови інноваційного відновлення переробної промисловості України.

Перспективою подальших досліджень є розширення вибірки підприємств галузі та формування конкретних стратегічних інструментів подолання інерційно-песимістичної траєкторії інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Вовк В. М., Антонів В. Б., Камінська Н. І. Моделювання інноваційного розвитку потенціалу економіко-виробничих систем. Львів: ЛНУ, 2014. 388 с.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Бізнес-модель управління інноваційно-активними підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 81–93.
3. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2003. 308 с.



4. До питання реалізації інноваційних напрямів розвитку харчової промисловості України. *Сталий розвиток економіки*. 2018. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/109>
5. Іщенко С. В., Маслак О. І. Методичні аспекти оцінки адаптивності потенціалу експортоорієнтованого розвитку економіки України. *Проблеми економіки*. 2025. № 4 (66). С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-58-65>
6. Корж М. В. та ін. Особливості стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 184–190.
7. Корнух О. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12.
8. Смірнова, Д. М. (2026). Оцінювання інтенсивності зовнішнього тиску на інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (28). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19412741>
9. Стан молочної галузі України: виклики, перспективи та напрями інноваційного розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025
10. Федулова І. В. Оцінка рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua>
11. Harrington E. C. The desirability function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21(10). P. 494–498.
12. Kantaruk P. et al. Resilience in times of war: How Ukrainian exporting SMEs enhance relational factors with foreign partners. *Global Strategy Journal*. 2025.
13. Opatska V. et al. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. DOI: 10.1111/1468-5973.12513



14. Ragsdale C. T. *Spreadsheet Modeling and Decision Analysis*. 7th ed. Mason: South-Western, 2014. 816 p.
15. van Notten, P. W. F., Rotmans, J., van Asselt, M. B. A., & Rothman, D. S. (2003). An updated scenario typology. *Futures*, 35(5), 423–443. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(02\)00090-3](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(02)00090-3)
16. Schoemaker P. J. H. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. *Sloan Management Review*. 1995. Vol. 36. P. 25–40. https://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK4_SR_MOD001074_Schoemaker_1995.pdf
17. Schwartz P. *The Art of the Long View*. New York: Currency Doubleday, 1991. 272 p. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=5167>