

УДК 338**DOI: 10.34670/AR.2023.61.42.004****Особенности формирования стратегии в период нестабильности****Половова Татьяна Александровна**

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

Мухаррамова Эльмира Рафаиловна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: emrra@yandex.ru

Матвеева Елена Сергеевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры муниципального менеджмента,
Казанский государственный архитектурно-строительный университет,
420043, Российская Федерация, Казань, ул. Зеленая, 1;
e-mail: 2148824@mail.ru

Аннотация

В современной экономической ситуации необходимо не только действовать по правилам, создавать ресурсы и управлять ими, но и найти способ превзойти своего противника. Сама природа стратегии подразумевает неопределенность будущего. Сейчас для России настали времена больших перемен (технологических, экономических, политических), но любая организация должна быстро адаптироваться, даже если окружающая среда постоянно меняется. Результаты проведенного анализа показывают, что миру и компаниям нужно больше людей, способных к стратегическому мышлению (нужны люди, способные видеть сложность мира и потенциальные решения грандиозных задач). Стратегию нельзя менять динамически, каждый день или неделю. Стратегия должна быть чем-то стабильным, четким маяком, направляющим всю деятельность организации. Используемые методы разработки стратегии, которые основаны на результатах исследования рынка, предусматривают предсказуемость будущего. Тем не менее в условиях нестабильности требуется иная концепция, формирующая адаптированную к соответствующему уровню неопределенности стратегию. Это позволит моделировать свои перспективы по наиболее рациональному сценарию и иметь возможность безболезненного изменения направления развития.

Для цитирования в научных исследованиях

Половова Т.А., Мухаррамова Э.Р., Матвеева Е.С. Особенности формирования стратегии в период нестабильности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 1А. С. 30-39. DOI: 10.34670/AR.2023.61.42.004

Ключевые слова

Стратегия, тактика, неопределенность, нестабильность, стратегическое мышление.

Введение

С точки зрения экономического подхода, стратегия – это *совокупность согласованных действий*, которые перед лицом соперника или сложившихся рыночных реалиях обеспечивают достижение поставленной цели. Основное отличие от тактики заключается в реализации среднесрочных и долгосрочных целей, победе в конкурентной борьбе. Тактика оперирует краткосрочными целями, сосредоточена на выигрыше на каком-то определенном этапе.

Следует понимать, что соперничество между организациями происходит опосредованно через потребителей или заказчиков, поскольку в конечном итоге победителя определяют именно они.

Формирование стратегии требует точной оценки вероятности выбранного пути и ранжирования прогнозируемых результатов по возможным сценариям.

Перед руководителями всегда стоит ряд сложных или важных задач. Менеджеры отдают предпочтение срочным и важным задачам, практически всегда отказываясь от таких задач, которые на данный момент не являются ни срочными, ни важными. Между тем срочные и неважные задачи делегируются сотрудникам с соответствующими полномочиями, а вот важные и несрочные задачи являются сферой стратегического мышления (до необходимости их решения еще долго, и из-за «веских причин» сейчас их можно отложить). Эту ошибку совершают очень часто.

Возможность комбинирования доступных ресурсов при наступлении непредвиденных обстоятельств обуславливается тремя уровнями ответственности:

- стратегическим уровнем (высшим уровнем организации – советом директоров или общим руководством);
- тактическим уровнем (высшим руководством, например комитетом управления);
- операционным уровнем (организацией, подразделением или службой, участвующей в бизнес-процессе).

Стратегия представляет собой алгоритм действий, которые нужно последовательно выполнить на выбранном пути для достижения измеримой и понятной всем цели. Алгоритм может трансформироваться на оперативном уровне в планы действий по периодам или какие-то альтернативные планы, которые необходимо применить в случае существенного изменения ситуации.

Любой план представляет собой программу реализации принятой стратегии или применяемой тактики, что позволяет перейти от уровня концепции к уровню действия (в плане указаны временные ограничения и бюджетные рамки).

Стратегическое мышление обладает довольно сложным наполнением, оно соединяет

имеющиеся ресурсы в представление о проблеме, поскольку изобилие или недостаток ресурсов и определяет цель. С другой стороны, даже обоснованная стратегия не в состоянии полностью ликвидировать все вопросы о необходимых ресурсах, но она может оценить вероятность отказа от нереальных целей или трансформации последних.

Суть подобного исследования заключается в качественном и количественном анализе ресурсного потенциала и определении вариантов его эффективного использования (использование человеческих ресурсов; развитие имеющихся успехов и инноваций, финансовых и материальных возможностей; использование благоприятных обстоятельств при минимизации затрат). Возможные ограничения лучше превратить в дополнительные ресурсы.

Результаты исследования и их обсуждение

Человек, который знает, как требуется действовать, всегда будет иметь постоянную работу, человек же, понимающий, почему именно это нужно делать, будет начальником первого.

Без четкой цели любая хозяйственная деятельность бессмысленна. Есть шуточная поговорка, которая гласит: «Плохой план лучше, чем никакого». Конечно, план необходим, но каждое решение в нем должно быть четко обосновано. Однако без учета каких-либо нюансов внешней и внутренней среды можно принимать только наиболее очевидные решения, и даже такой план принесет какой-то успех, но лишь в конкуренции с изначально более слабым противником.

Последствия изменений в области информационных технологий выражаются в более эффективной работе с удобными и доступными базами данных, позволяющими оперативно добывать необходимую информацию. Данное обстоятельство требует ее ускоренной обработки и незамедлительного использования. Сложившиеся реалии показывают, что новая идея, на генерацию и реализацию которой не так давно уходили месяцы и годы, на данный момент уже может быть использована какими-то другими рыночными игроками [О Целях..., www].

При постоянном недостатке времени для всестороннего анализа этапов бизнеса некоторые руководители вместо системного исследования сложившейся ситуации больше полагаются на собственную интуицию и опыт (неактуальные на данный момент стратегические цели игнорируются или отступают на второй план).

Большинство же успешных руководителей, независимо от располагаемого временного ресурса, основывают свои расчеты и действия на стратегическом планировании. Если имеется базовая стратегия, анализ рыночных позиций может быть быстрым и эффективным. При ведении бизнеса без четкого плана все решения, как правило, спонтанны, и при перескакивании этапа за этапом, от одного вопроса к другому, вместо движения к основной цели будут решаться только текущие срочные задачи.

Прежде чем начинать реализацию своей стратегии, необходимо ее детально разработать. Начинается такая деятельность с формулирования цели на значительную перспективу и разработки алгоритма ее достижения от последнего этапа в обратном направлении. Намечаются промежуточные результаты, достижение которых в отведенное время обязательно для реализации стратегии. Современный руководитель осуществляет принятие оптимальных решений, опираясь не столько на результате анализа множества вариантов, сколько на стремлении быстро и без потерь поэтапно достигнуть заданного результата. Планирование промежуточных целей необходимо. Именно они поступательно формируют требуемые

результаты этапов, позволяющих реализовать разработанную стратегию. Устранение однобокости и поверхностности плана повышает вероятность успеха или усиление рыночных позиций [Там же].

Не следует забывать, что глупо рассчитывать на победу, надеясь на ошибки соперников (это изначально неверная стратегия, причем во всех сферах человеческой деятельности).

Формулирование долгосрочных и тактических целей служит лишь началом движения к намеченному результату. Затем необходимо обозначить основной путь и стабильно двигаться по ранее определенному направлению. Формируется системность, когда конечный результат очередного этапа является необходимым фундаментом для старта следующего.

Часто конкурент неожиданно осложняет текущую ситуацию, и появляется искушение немедленно отреагировать на вызов. Но именно этого будет ошибкой, поскольку, если уже выработана стратегия, не следует быстро менять или отказываться от нее в угоду чему-то, навязываемому извне. Однако невозмутимость не должна исключать определенной гибкости в стратегии.

Любой управленец обладает определенным стилем в определении приоритетных целей и методов решения тактических задач. Успешная реализация стратегии требует осознания плюсов и недочетов. Всякая стратегия (оборонительная, динамичная или позиционная) эффективна лишь в случае воплощения в жизнь кем-то, кто понимает ее.

Не существует какой-либо универсальной для всех и безупречной стратегии. В среде успешных менеджеров, которые принимают определенные риски, соседствуют консерваторы. Половина принятых опытным руководителем решений бесспорны для большинства, но именно остальные решения отличают истинных профессионалов, и лишь около 10% этих ярких решений являются решениями действительно изощренных знатоков. Только последние в состоянии выделять важные особенности и истинные причины происходящего в любой обстановке, учет которых и позволяет создавать успешную стратегию [Эффективность..., www].

Без определенных способностей изменять стиль бизнеса, когда это необходимо, стать лидером рынка нереально. Часто нет возможности уклониться от борьбы и приходится функционировать в незнакомой сфере, на чужом сегменте. Навыки быстрой адаптации в этих условиях жизненно важны и необходимы для успеха. В некоторых случаях даже рекомендуется менять свой стиль в процессе деятельности, что, как правило, сильно дезориентирует противника. При этом не следует сильно увлекаться, иначе возникает риск попасть в собственную ловушку. Принимая решение о каких-либо переменах в стратегии, необходимо удостовериться в их целесообразности. Неудача может спровоцировать изменение даже того, что в переменах не нуждалось, а успех может показать, как все превосходно, даже если близится полное крушение. Победы очень редко исследуют так же скрупулезно, как обычно анализируют неудачи, потому что все объясняют свои успехи не просто случаем, а личными качествами руководителя. Именно ненужная самоуверенность зарождает стратегические промахи.

Если любой проигрыш заставляет трансформировать стратегию, признавая ее неверной и пагубной, это говорит о полном отсутствии стратегии как таковой. Радикальные изменения можно вносить лишь при резкой и крутой смене ситуации. При реализации любого плана необходимы и последовательность, и гибкость. Руководитель обязан понимать цель и верить в свою стратегию, решительно ее придерживаться, но при всем этом оставаться беспристрастным, чтобы своевременно понять необходимость перемены направления. Взвешивать подобные перемены надо очень скрупулезно, а воплощать в жизнь максимально твердо. Успешен тот, кто

выдержаннее, расчетливее и тверже конкурентов.

Необходимо понять, насколько должны измениться условия, чтобы стало необходимым менять стратегию, или достаточно небольших корректировок, чтобы не сбиться с намеченного курса (нужно стараться избегать перемен ради перемен). В большинстве случаев нужно развиваться по намеченному вектору.

Не существует одного надежного решения, которое позволит компании постоянно преуспевать. Руководитель каждый день принимает множество решений, часть которых, бесспорно, ошибочные. Основной задачей является обеспечение максимума верных решений, хотя за любое из них отвечает лицо, принявшее это решение. Важно заранее разработать инструменты тактики атаки и обороны, выявить потенциальные угрозы и определить методы их нивелирования, а также альтернативы для нестандартных ситуаций [Стратегия..., www].

Свершение намеченной цели складывается из множества последовательных и параллельных этапов. Полезно было бы видеть реальный образ организации по завершении планируемого периода с представлением того, как будут функционировать бизнес-процессы, в чем будет заключаться уникальность для клиентов, каков будет уровень прибыли. Бизнес требует постановки небольших, но реальных целей. Это эффективнее решения сверхзадач.

Любой успешный руководитель анализирует успешные и провальные начинания. Изучать как свои, так и чужие неудачи необходимо, чтобы разобраться, когда и где была совершена ошибка. Не менее значимо анализировать успех, поскольку выиграть можно не столько из-за мастерства, сколько по стечению обстоятельств. Проводя постоянный анализ своих поступков и действий, можно существенно нивелировать случайные риски. Соединение оценки рыночной позиции организации и ресурсного потенциала, постановки долгосрочных и оперативных планов является ключевой задачей общей стратегии. Оптимальное сочетание и использование этих инструментов и представляют собой стратегическое мышление, позволяющее представлять реальную ситуацию в экономике.

Прежде всего, важно знать критическую разницу между планом и стратегией. Стратегия – это сложный набор решений и выборов, сделанных для достижения устойчивого конкурентного преимущества, а план – это набор действий, запланированных для выполнения в заданные сроки (что меняется, так это планы, исполнительные действия, которые можно предпринять).

Традиционные методы разработки стратегии представляют собой комбинирование известными аналитическими методами. С их помощью удастся достаточно быстро и точно давать прогнозы развития рынка, определять оптимальный стратегический путь. Аналитическая деятельность подразумевает хоть какое-то представление о перспективе, при этом в расчет не берутся факторы неопределенности. При неясных перспективах такой подход станет скорее пагубным, чем принесет какой-то положительный результат. Игнорирование неопределенности может привести к построению стратегии, не учитывающей важных угроз или открывшихся возможностей. Представляют опасность и ситуации, когда руководитель не приемлет жесткого планирования и основывается лишь на собственной интуиции. В обстоятельствах неопределенности часто требуется претворение в реальность разнонаправленных векторов развития и нужен подход, не ограниченный указанными крайностями. Целесообразно оценить уровень неопределенности, в рамках которого оказалась компания, и соответственно этому формировать стратегию [Сульдина и др., 2022].

Выявляют два типа информации, необходимой для формирования стратегии:

- проясняющая основные тенденции, определяющие качественно и количественно потенциальный спрос на продукцию или услуги;

- позволяющая выявить неочевидные рыночные особенности (результативность использования инноваций, эластичность спроса, намерения конкурентов) [Опережающие индикаторы..., www].

В ситуациях неопределенности могут использоваться различные стратегические позиции (формирующая, адаптивная или сохраняющая право на участие в игре). Реализация принятой стратегии обуславливает соответствующие действия (высокие ставки, опционы и беспроигрышные ходы). Стратегическая цель определяется избранной выше позицией [Там же].

Реализация формирующей стратегии подразумевает смену рыночной структуры с учетом собственных нужд. С этой целью формируется рыночный потенциал (трансформацией относительно устойчивых экономических сегментов) с первым уровнем неопределенности или внедряется тотальный контроль рыночных изменений в сферах с большим уровнем неопределенности.

Сторонники адаптивной стратегии, наоборот, активно используют полезные для них особенности существующей и будущей конъюнктуры рынка, сообразно реагируя на появляющиеся возможности.

Особой формой адаптивной стратегии является сохранение права на участие в игре, которое используют на втором, третьем и четвертом уровнях неопределенности. Это поэтапные вложения, имеющие главной целью достижение привилегированного положения (за счет имеющегося доступа к уникальной информации, благодаря оптимальной структуре издержек, незаурядных отношений с партнерами). Данная позиция дает возможность «пережить» высокие уровни неопределенности, а затем отдать предпочтение той или иной стратегии.

Избрание соответствующей стратегической позиции не является полноценной сформированной стратегией. Позиция только обуславливает назначение стратегии, не акцентируя внимания на требующихся для ее воплощения ходах, а в условиях неопределенности судьбоносны соответствующие действия.

Высокие ставки представляют собой принятые компанией обязательства, такие как значительные капитальные вложения и поглощения других фирм.

Одни варианты развития оборачиваются прибылями, другие же провоцируют значительные убытки. Позиция «высокие ставки» применяется при реализации формирующей стратегии. В рамках адаптивной стратегии и сохранения права на участие в игре она, как правило, не используется.

Целью «опционов» являются максимизация доходов (в случае реализации благоприятных сценариев) и минимизация убытков (при воплощении в реальности неблагоприятных сценариев). Опционами пользуются при реализации стратегии «сохранение права на участие в игре». К этой же позиции прибегают компании, избравшие формирующую стратегию (для основания нового рынка с высокой неопределенностью, для минимизации рисков).

Позиция «беспроигрышные ходы» представляет собой совокупность мер, для получения выгоды при любом сценарии развития. Все внимание акцентируется на очевидных беспроигрышных направлениях (минимизации издержек, сборе любой информации для повышения конкурентоспособности, аккумуляции инноваций).

Выделяют следующие уровни неопределенности (табл. 1).

В условиях первого уровня неопределенности адаптивные стратегии совсем не обязательно должны быть строго поэтапными. В экономике не происходит никаких революционных изменений, поэтому можно применить формирующую стратегию, но по причине довольно значимых рисков подобное случается нечасто.

Таблица 1 - Характеристики уровней неопределенности

Уровни неопределенности	Вид стратегии	Цель анализа	Стратегические решения	Ожидаемый результат
1	Адаптивная стратегия «беспроеигрышные ходы»	Прогнозирование будущего состояния сферы бизнеса	Выбор рыночных сегментов и методов конкурентной борьбы	Обеспечение оптимальной стоимости за счет совершенствования продукции или бизнес-процессов
2	Формирующая стратегия «порядок вместо хаоса»	Увеличение шансов благоприятного развития	Опережение конкурентов	Создание дополнительных мощностей, проведение слияний и поглощений
3	Видоизмененная формирующая стратегия «сохранение права на участие в игре»	Определение рационального диапазона приемлемых результатов	Генерация импульса для развития рынка	Нивелирование неопределенности, движение оптимальным курсом
4	Видоизмененная формирующая стратегия «сохранение права на участие в игре»	Общее представление о будущем отрасли	Оптимизация соотношения собственных и привлеченных ресурсов; избегание замкнутости в рамках определенной стратегии	Обеспечение максимального дохода и минимизации рисков

При ситуациях второго, третьего или четвертого уровня неопределенности все усилия организации направлены на его понижение посредством все той же стратегии. В любой момент надлежит быть готовыми к перемене даже успешной формирующей стратегии на адаптивную. На втором уровне неопределенности для смены существующей стратегии на адаптивную необходимо тщательно отслеживать определенные сигнальные индикаторы. При третьем уровне формирующая стратегия трансформируется. Если на втором уровне целью являлось повышение вероятности реализации выбранного пути, то теперь основной задачей будет поиск максимально выгодного направления развития. Ситуации четвертого уровня неопределенности характеризуются максимальной неопределенностью и, в сущности, являются переходными. Они возникают в результате технологических и макроэкономических изменений или различных нормативно-правовых трансформаций. В подобных ситуациях участники рынка, как правило, не имеют четкой, оптимальной стратегии. Целью чаще всего служит формирование общего представления о рыночных ориентирах и направлении движения к более стабильному уровню. Аналогично тому, как это происходит на третьем уровне неопределенности, адаптивная стратегия воплощается в инвестициях, обеспечивающих основу для выбора пути развития.

Заключение

Стратегия определяется планированием всех действий для достижения поставленной глобальной цели. План – это несколько последовательных (тактических) действий, связанных одной целью. Тактика представлена системой конкретных действий, которые обеспечивают быстрый ожидаемый результат. Стратегия и тактика неразрывны: тактический маневр успешен лишь при условии верно выстроенной стратегии (ресурсы были скомбинированы удачно, и

имелось некое позиционное преимущество).

Важнейшее стратегическое правило заключается в эффективном сочетании имеющихся ресурсов в процессе деятельности и во времени. При равных уровнях конкурентоспособности у одной из сторон может иметься какой-либо перевес в стратегической оценке рыночных позиции; также могут быть выявлены стратегические недостатки позиции соперника, которые необходимо обращать в собственные преимущества.

Описанная в статье концепция позволяет комплексно оценить уровень неопределенности, выбрать и использовать аналитические инструменты для принятия обоснованных решений. Предложенная концепция дает более обширное представление о воздействии неопределенности при формировании стратегических целей.

Библиография

1. О Целях устойчивого развития. URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/>
2. Опережающие индикаторы по видам экономической деятельности. URL: https://rosstat.gov.ru/leading_indicators
3. Стратегия Российской Федерации. URL: <https://strategy24.ru>
4. Сульдина Г.А., Матвеева Е.С., Новиков Д.С., Владимирова С.А. Трансформация профессиональных компетенций персонала в условиях новых трендов рыночных отношений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 6А. С. 46-55.
5. Эффективность экономики России. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186>
6. Bondarenko T. G. et al. Optimization of the company strategic management system in the context of economic instability. – 2017.
7. Andrushkiv B. et al. Innovative aspects of strategic management in conditions of unstable economy. – 2013.
8. Нех А. С., Майлф Н. С. The concept of strategy and the strategy formation process //Interfaces. – 1988. – Т. 18. – №. 3. – С. 99-109.
9. Нех А. С., Майлф Н. С. The concept of strategy and the strategy formation process //Interfaces. – 1988. – Т. 18. – №. 3. – С. 99-109.
10. Slevin D. P., Covin J. G. Strategy formation patterns, performance, and the significance of context //Journal of management. – 1997. – Т. 23. – №. 2. – С. 189-209.

The features of strategy formation in the context of instability

Tat'yana A. Polovova

Doctor of Economics, Docent,
Professor at the Department of state administration and personnel policy,
Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
107045, 28 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

El'mira R. Mukharramova

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of state administration and personnel policy,
Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
107045, 28 Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: emrra@yandex.ru

Elena S. Matveeva

PhD in Economics,
Associate Professor at the Department of municipal administration,
Kazan State University of Architecture and Engineering,
420043, 1 Zelenaya str., Kazan, Russian Federation;
e-mail: 2148824@mail.ru

Abstract

In the current economic situation, it is necessary not only to act according to the rules, to create and manage resources, but also to find a way to surpass opponents. The very nature of strategy implies the uncertainty of the future. Now Russia is in a time of great change (technological, economic, and political), but any organization must quickly adapt, even if the environment is constantly changing. The results of the analysis show that the world and companies need more people that are capable of strategic thinking (we need people who are able to see the complexity of the world and potential solutions to grandiose problems). The strategy cannot be changed dynamically, every day or week. The strategy should be stable, a beacon that guides all the activities of the organization. The article points out that the strategy development methods used, which are based on the results of market research, provide for the predictability of the future. Nevertheless, the context of instability requires a different concept developing a strategy adapted to the corresponding level of uncertainty. This will allow companies to model their prospects according to the most rational scenario and be able to painlessly change the direction of their development.

For citation

Polovova T.A., Mukharramova E.R., Matveeva E.S. (2023) Osobennosti formirovaniya strategii v period nestabil'nosti [The features of strategy formation in the context of instability]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (1A), pp. 30-39. DOI: 10.34670/AR.2023.61.42.004

Keywords

Strategy, tactics, uncertainty, instability, strategic thinking.

References

1. *Effektivnost' ekonomiki Rossii* [The efficiency of the Russian economy]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> [Accessed 14/01/23].
2. *O Tselyakh ustoychivogo razvitiya* [On the Sustainable Development Goals]. Available at: <https://rosstat.gov.ru/sdg/> [Accessed 14/01/23].
3. *Operezhayushchie indikatory po vidam ekonomicheskoi deyatel'nosti* [Leading indicators by type of economic activities]. Available at: https://rosstat.gov.ru/leading_indicators [Accessed 14/01/23].
4. *Strategiya Rossiiskoi Federatsii* [The strategy of the Russian Federation]. Available at: <https://strategy24.ru> [Accessed 14/01/23].
5. Sul'dina G.A., Matveeva E.S., Novikov D.S., Vladimirova S.A. (2022) Transformatsiya professional'nykh kompetentsii personala v usloviyakh novykh trendov rynochnykh otnoshenii [The transformation of professional competencies of personnel in the context of new trends in market relations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (6A), pp. 46-55.
6. Bondarenko, T. G., Isaeva, E. A., Orekhov, S. A., & Soltakhanov, A. U. (2017). Optimization of the company strategic management system in the context of economic instability.
7. Andrushkiv, B., Fedyshyn, B., Pohaydak, O., & Fedyshyn, I. (2013). Innovative aspects of strategic management in conditions of unstable economy.

Polovova T.A., Mukharramova E.R., Matveeva E.S.

-
8. Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
 9. Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
 10. Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of management*, 23(2), 189-209.