Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 8 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/dnk-menedzhment-kak-instrument-vladelcheskogo-upravleniya-biznesom/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 005
DOI: 10.54861/27131211_2025_8_117



ДНК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Воронин Н.Д., *аспирант, РЭУ имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-5969-6451

Аннотация. Цель настоящего исследования заключается в обосновании подхода, при котором ДНК-менеджмент трактуется не только как маркетинговая категория, отражающая ценности и культуру компании, но и как инструмент владельческого управления группой компаний, позволяющий обеспечивать согласованность организационной структуры, процедур принятия решений, системы стимулов и управления информацией. Научная новизна работы проявляется в концептуальном объединении ценностного («маркетингового») и управленческого понимания ДНК-менеджмента в единую систему владельческого управления. Впервые показано, что именно через призму ДНК-компонентов можно описать ключевые функции собственника: определение структуры, формирование процедур контроля, создание мотивационной системы и управление информационными потоками. В статье показаны различия в понимании ДНК-менеджмента с «маркетинговой» и «управленческой» точек зрения, а также обоснован подход, согласно которому ДНК-менеджмент является инструментом владельческого управления бизнесом. Автором рассмотрены компоненты ДНК-системы группы компаний с точки зрения владельческого управления: 1. Структура (определение организационно-правовой структуры бизнес-системы); 2. Процедура принятия решений (на основе выбранной владельцем корпоративной структуры бизнес-системы); 3. Мотиваторы и контроль владельца (определение системы поощрений и вознаграждений топ-менеджмента, а также системы контроля за деятельностью бизнес-системы в зависимости от выбранной модели бизнеса); 4. Информация (определение объема и порядка доступа к информации о деятельности бизнес-системы или отдельных ее частей, установление режима конфиденциальности и пр.). Результаты исследования подтверждают, что использование концепции ДНК-менеджмента в управлении группой компаний способствует повышению эффективности и устойчивости бизнес-системы, минимизации рисков правовых и налоговых коллизий, а также усилению стратегической гибкости. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенного подхода в практике российских и зарубежных компаний, включая транснациональные группы, для разработки устойчивых моделей корпоративного управления, что особенно актуально в условиях роста международной конкуренции.

Ключевые слова: ДНК-менеджмент, цепочка создания ценности, владельческое управление, управление группой компаний.

DNA MANAGEMENT AS A TOOL OF BUSINESS OWNER MANAGEMENT

Voronin N.D., *Postgraduate Student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-5969-6451

Abstract. The purpose of this study is to substantiate an approach in which DNA management is interpreted not only as a marketing category reflecting the company's values and culture, but also as a tool for the ownership management of a group of companies, allowing for consistency in organizational structure, decision-making procedures, incentive systems, and information management. The scientific novelty of the work is manifested in the conceptual unification of the value («marketing») and managerial understanding of DNA management into a single system of ownership management. For the first time, it is shown that it is through the prism of DNA components that the key functions of the owner can be described: defining the structure, forming control procedures, creating a motivational system and managing information flows. The article shows the differences in the understanding of DNA management from the «marketing» and «managerial» points of view, and also substantiates the approach according to which DNA management is a tool for business ownership management. The author considers the components of the DNA system of the group of companies from the point of view of ownership management: 1. Structure (definition of the organizational and legal structure of the business system); 2. Decision-making procedure (based on the corporate structure of the business system chosen by the owner); 3. Motivators and control of the owner (definition of a system of incentives and rewards for top management, as well as a system of control over the activities of the business system, depending on the chosen business model); 4. Information (determining the scope and order of access to information about the activities of the business system or its individual parts, establishing a confidentiality regime, etc.). The results of the study confirm that the use of the DNA management concept in the management of a group of companies helps to increase the efficiency and sustainability of the business system, minimize the risks of legal and tax conflicts, and enhance strategic flexibility. The practical significance lies in the possibility of applying the proposed approach in the practice of Russian and foreign companies, including multinational groups, to develop sustainable corporate governance models, which is especially important in the context of increasing international competition.

Keywords: DNA management, value chain, ownership management, management of a group of companies.

JEL classification: M14, G34, L21.

Для цитирования: Воронин Н.Д. ДНК-менеджмент как инструмент владельческого управления бизнесом // Прогрессивная экономика. 2025. № 8. С. 117–128. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_117.

Статья поступила в редакцию: 17.08.2025 г. Одобрена после рецензирования: 25.08.2025 г. Принята к публикации: 26.08.2025 г.

For citation: Voronin N.D. (2025). DNA management as a tool of business owner MANAGEMENT. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 8, 117–128, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_117 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 17/08/2025. Approved after review: 25/08/2025. Accepted for publication: 26/08/2025.

Введение

Усложнение бизнес-среды и нарастающая неопределённость внешних факторов обуславливают необходимость поиска новых управленческих концептов, позволяющих владельцам бизнеса поддерживать устойчивость и конкурентоспособность своих компаний. Одной из таких концепций является ДНК-менеджмент, который связывается не только с формированием устойчивой корпоративной идентичности, но и с поиском баланса между ценностной и управленческой составляющей бизнес-системы. Однако в современной научной литературе сохраняется двойственность интерпретации данного понятия: с одной стороны, оно используется в маркетинговом контексте как отражение миссии, культуры и ценностей компании, а с другой – в управленческом смысле, как технология построения бизнес-системы. Отсутствие целостного понимания, а также недостаток комплексных научных трудов по данной теме, ограничивают применение ДНК-менеджмента в практике владельческого управления и требует теоретического уточнения.

Цель настоящего исследования заключается в обосновании подхода, при котором ДНК-менеджмент трактуется не только как маркетинговая категория, отражающая ценности и культуру компании, но и как инструмент владельческого управления группой компаний, позволяющий обеспечивать согласованность организационной структуры, процедур принятия решений, системы стимулов и управления информацией.

Обзор литературы

Научный интерес к концепции ДНК-менеджмента обусловлен ростом влияния европейской, и прежде всего итальянской, школы стратегического управления, в рамках которой организация трактуется как «живая система», обладающая способностью к саморегуляции и адаптации к внешним изменениям. Концепт ДНК-менеджмента связывается с формированием устойчивой корпоративной идентичности и поиском оптимального баланса между ценностной и управленческой составляющей бизнес-системы. В академической среде «ДНК-менеджмент» представляет собой самый глубокий уровень системы управления организацией на основе объектно-субъектного подхода. При проектировании системы управления выделяют следующие уровни управления: пазл-менеджмент (первый уровень), лего-менеджмент (второй уровень), оригами-менеджмент (третий уровень) и ДНК-менеджмент (четвертый уровень).

Содержание указанных уровней управления, а также различные подходы к определению ДНК-менеджмента были исследованы автором в статье «ДНК-менеджмент как способ организации управления цепочкой

создания ценности» [1]. Не пересказывая содержание названной статьи следует, однако, оговориться, что в научной литературе существует два понимания «ДНК-менеджмента»: ДНК-менеджмент как система ценностей компании (Г. Морган [5], Б. Гудвин, К. Баскин [2], А. Линдгрен, В. Свон [4]) и ДНК-менеджмент как способ управления компанией (Г. Нильсон, Б. Пастернак, Д. Мендес [6], Н.Д. Воронин [1]). ДНК-менеджмент как система ценностей компании представляет собой разделяемые сотрудниками и потребителями ценности, формирующие корпоративную ДНК и повышающие доверие к продукту и, в конечном счете, увеличивая продажи компании. В данном смысле можно назвать указанный подход к ДНК-менеджменту «маркетинговым». При таком подходе в ДНК организации будут входить «миссия компании», «культура и стратегия компании», «история компании», «корпоративный стиль», «ценности компании».

ДНК-менеджмент как способ управления компанией представляет собой набор факторов, взаимодействие которых составляет уникальную технологию управления организацией, определяет ее специфику и эффективность ее функционирования. Применительно к построению системы управления организацией это означает, что компания рассматривается как «живая организация», способная самостоятельно реагировать на постоянные изменения, связанные с созданием ценности, персоналом, условиями внешней среды посредством 4-х составляющих своей ДНК: структура, процедура принятия решений, мотиваторы и информация. Такой подход к ДНК-менеджменту можно назвать «управленческим». Исследования автора в области владельческого управления, способов управления группой компаний и управленческого подхода к ДНК-менеджменту показали, что ДНК-менеджмент является именно владельческим инструментом управления бизнесом.

Результаты и обсуждение

Организационная ДНК воплощает в себе основные, часто негласные, элементы идентичности организации – ее общие ценности, нормы, подходы к лидерству и методы коммуникации. Так, основными компонентами ДНК-системы группы компаний с точки зрения владельческого управления, являются:

1. Структура (определение организационно-правовой структуры бизнес-системы).
2. Процедура принятия решений (на основе выбранной владельцем корпоративной структуры бизнес-системы).
3. Мотиваторы и контроль владельца (определение системы поощрений и вознаграждений топ-менеджмента, а также системы контроля за деятельностью бизнес-системы в зависимости от выбранной модели бизнеса).
4. Информация (определение объема и порядка доступа к информации о деятельности бизнес-системы или отдельных ее частей, установление режима конфиденциальности и пр.).

Рассмотрим далее указанные выше основные компоненты более

подробно.

Структура

В рамках владельческого управления группа компаний формируется как система, внутри которой каждая организация выполняет собственную роль. Наиболее заметное место занимает «лицо бизнеса», обеспечивающее узнаваемость и рыночную идентичность всей системы (см. табл. 1), в котором концентрируются бренд, маркетинг и коммуникации с клиентом, а высокая доля нематериальных активов делает такую компанию особенно чувствительной к репутационным рискам. Деятельность лица бизнеса целесообразно обособлять от компаний, отвечающих за финансовые результаты.

Функции генерации денежных потоков находятся в «центре прибыли», который создает основу для финансирования группы и выплаты дивидендов владельцу. Однако устойчивость работы центра прибыли во многом зависит от правильного распределения рисков и недопущения ситуаций, при которых финансовая нагрузка искусственно смещается в пользу иных структур. Наконец, вспомогательные задачи и операционное сопровождение бизнес-процессов возлагаются на «ординарные компании», которые позволяют масштабировать деятельность и диверсифицировать риски, но одновременно требуют контроля, чтобы избежать превращения в центры убытков и связанных с этим правовых последствий [7]. В совокупности все три типа компаний создают взаимодополняющую систему, где баланс между репутационной, финансовой и операционной составляющей становится ключевым условием устойчивого развития.

Таблица 1

Типы компаний в структуре группы

Тип компании	Основное назначение	Ключевые активы / ресурсы	Риски и особенности
Лицо бизнеса (Brand-Facing Entity)	Формирование рыночной идентичности, работа с клиентом, удержание внимания потребителей	Нематериальные активы (бренд, репутация, клиентская база, торговые марки)	Уязвимость к репутационным рискам, необходимость обособления от центра прибыли
Центр прибыли (Profit Engine)	Генерация денежных потоков, финансирование группы, дивиденды для владельца	Финансовые результаты, активы, обеспечивающие прибыль	Риск признания схемы «центр прибыли – центр убытков» недобросовестной
Ординарные компании (Operational Support Units)	Выполнение вспомогательных функций, масштабирование бизнеса, диверсификация рисков	Операционные процессы, поддерживающие бизнес-систему	Риск превращения в центр убытков, возможность доначислений при выявлении фиктивных операций

Источник: составлено автором по данным [7; 8]

При выстраивании бизнес-системы владельцам необходимо учитывать следующую правовую позицию Верховного Суда РФ: бизнес-модель, предполагающая получение должником выручки от осуществляемой им деятельности значительно ниже того, на что он вправе был бы рассчитывать в рамках рыночных отношений. Несмотря на то, что получение дохода ниже объективного потенциала прибыли от производственной деятельности само по себе не является незаконным и находится в сфере ведения органов управления корпорации (постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 04.12.2012 № 8989/12), с точки зрения законодательства о банкротстве такая деятельность приобретает недобросовестный характер в момент, когда она начинает приносить вред кредиторам, то есть когда поступления в имущественную массу должника становятся ниже его кредиторской нагрузки (Определение ВС РФ от 25 сентября 2020 года № 310-ЭС20-6760).

Бизнес-схема «центр прибыли-центр убытков» признается судами недопустимой. Вместе с тем, в данном вопросе судам (а следовательно, и владельцам бизнеса) необходимо исследовать всю совокупность обстоятельств, в которых функционирует группа компаний. Так, в одном из споров, Верховный Суд РФ (Определение ВС РФ от 2 февраля 2024 г. № 305-ЭС19-27802) указал, что для целей проверки доводов о создании бизнес-схемы «центр прибыли – центр убытков» само по себе наличие субподрядных отношений между заинтересованными лицами не может быть квалифицировано как недобросовестное перераспределение прибыли. Для проверки доводов о создании бизнес-схемы «центр прибыли – центр убытков» необходимо исследовать всю совокупность взаимоотношений сторон, участвующих в исполнении конкретных подрядных контрактов, в которых ответчик выступал генподрядчиком, а должник – субподрядчиком. Кроме того, выявление только соотношения выручки генерального подрядчика и субподрядчика для целей установления «центров прибыли и убытков» некорректно еще и по той причине, что генеральный подрядчик, как правило, привлекает несколько субподрядчиков, а часть работ выполняет самостоятельно. Поэтому судам следует установить не обстоятельства такого соотношения, а определить, имеется ли существенная диспропорция между затратами должника на исполнение договоров, по которым должник привлекался в качестве субподрядчика, и его доходами (аномально высокие показатели прибыли и разные финансовые результаты из одного и того же объема работ).

Вторая опасность для владельца при диверсификации рисков с помощью группы компаний – риск признания компаний, входящих в группу компаний, дроблением бизнеса. Дробление бизнеса – это незаконное разделение организации на несколько взаимосвязанных юридических или индивидуальных предпринимателей. Процедуру проводят с целью распределить доходы между компаниями исключительно с целью снижения

налогов с помощью специальных налоговых режимов.

Признаки, которые могут свидетельствовать о дроблении бизнеса, изложены в Письме ФНС России от 11.08.2017 г. № СА-4-7/15895@. Правовыми последствиями выявления ФНС России искусственного дробления бизнеса с целью уклонения от налогов, являются налоговые доначисления в виде выгоды от незаконного применения льготных налоговых режимов, а также доначисления в виде налогов, штрафов и пени в размере 50% от суммы доходов за три года (статьи 54.1., 82, 89, 90, 105.1., 346.11 – 346.13, 346.18, 346.19 Налогового кодекса РФ).

За крупную и особо крупную неуплату налогов предусмотрена уголовная ответственность (статья 199 Уголовного кодекса РФ. Уклонение от уплаты налогов, сборов, подлежащих уплате организацией, и (или) страховых взносов, подлежащих уплате организацией – плательщиком страховых взносов). При квалификации наличия либо отсутствия дробления бизнеса необходимо также учитывать правовые позиции Верховного Суда РФ и Конституционного Суда РФ. Так, согласно пунктам 3 и 7 постановления Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды», налоговая выгода может быть признана необоснованной, в частности, в случаях, если для целей налогообложения учтены операции не в соответствии с их действительным экономическим смыслом или учтены операции, не обусловленные разумными экономическими или иными причинами (целями делового характера).

Конституционный Суд РФ исходит из следующего: «Конституционный Суд Российской Федерации поддерживает в своих решениях презумпцию добросовестности налогоплательщика, которую можно опровергнуть лишь при соблюдении законных условий и с наступлением только законных, а не произвольных последствий. Он также поддерживает позицию о конституционно приемлемых условиях наступления ответственности, включая то, что ответственность может наступать лишь за деяния, предусмотренные законом.

Признак умысла, вменяемый заявителю, как бы внушительно ни выглядел, вряд ли имеет самостоятельное значение в деле о взыскании налогов. Более того, очевидно, что предпринимательскую деятельность ведут и регистрируют ее субъектов всегда намеренно (не нечаянно). Не всё в предпринимательстве дальновидно и успешно, но все намеренно и в этом смысле умышленно. Это, однако, не образует признака противоправности, включая «умышленное» получение выгод и сокращение расходов, поскольку и то и другое состоит под защитой закона.

Равным образом не образует признаков правонарушения «создание искусственной ситуации» ни в предпринимательской деятельности, ни в налоговых правоотношениях. Это означает всего лишь намеренную деятельность (вместо спонтанной) с намеренным (по своему усмотрению) вступлением в правоотношения, которые в любом случае создают какую-либо

«искусственную ситуацию».

«Формальность» действий и «формальное соблюдение действующего законодательства» – также не основание правоограничений, но, напротив, существенный признак правомерного (законного) поведения налогоплательщика.

Не опровергает презумпцию добросовестности налогоплательщика и не образует состава правонарушения и «дробление бизнеса», тем более формальное. Ведение предпринимательской деятельности в одном лице или в нескольких нигде не описано как состав правонарушения. Одно лицо может правомерно участвовать на законных условиях в деятельности разных субъектов, а если делает это еще и формально, то, значит, исполняет формально установленные правила. Это повсеместно принято как вид правомерного предпринимательского поведения с использованием законных возможностей. Чтобы его прекратить, нужно либо прямо отказать неограниченному кругу лиц в использовании различных организационных форм и режимов налогообложения, либо взять такие виды поведения на подозрение. Тогда налоговые органы смогут безотносительно к содержанию, форме и составу участников сделок решать, в чем их «существо», и квалифицировать их по своему усмотрению вплоть до налоговых правонарушений.

Семейное предпринимательство нередко ведут в нескольких организационных формах, что не делает всех участников одним субъектом и не предрешает с их стороны нарушений закона. Обязывать всех родственников участвовать лишь в одном юридическом лице при осуществлении предпринимательской деятельности либо состоять исключительно в найме у родственника-предпринимателя невозможно, если не вернуться в правопорядок до Французской революции.

Если бы риск злоупотребления от участия в разных лицах или от общей деятельности взаимосвязанных субъектов предпринимательства был чрезмерным и требовал законодательного вмешательства, то оно, быть может, и состоялось в запретах и ограничении права вести предпринимательскую деятельность не более чем в одной организационно-правовой форме.

Правда, принуждение к объединению нуждалось бы в конституционно-правовой оценке на соответствие основам экономической свободы. Пришлось бы учесть и экономические последствия, включая перспективы перемещения экономики из прозрачного состояния в неформальный теневой сектор. Пришлось бы также оценить совместимость ограничений с конституционными правами, включая право каждого на уважение достоинства, а также с принципами высшей ценности прав и свобод человека и гражданина, пропорциональности, поддержания доверия граждан к закону и действиям государства и т.д.

В любом, однако, случае правоприменительная практика, прежде чем состоятся такие законодательные решения, не может вводить от себя новые ограничения прав, новые составы правонарушений и санкции за их

совершение. Как и «недобросовестность», получение «необоснованной налоговой выгоды» нельзя принимать за состав правонарушения в действиях налогоплательщика. Она не имеет законных правовых последствий в виде ответственности» (Определение Конституционного Суда РФ от 04.07.2017 г. №1440-О).

Таким образом, само по себе разделение бизнеса и обособление бизнес-процессов в виде самостоятельных юридических лиц, не является незаконным. Другие значимые правовые позиции Верховного Суда РФ и Конституционного Суда РФ: выявление необоснованной налоговой выгоды не предполагает определения налоговой обязанности в более высоком размере (что означало бы применение санкции), а может служить основанием для доначисления суммы налога, подлежащей уплате в бюджет таким образом, как если бы налогоплательщик не злоупотреблял правом (определения Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 05.04.2018 № 305-КГ17-20231, от 06.03.2018 № 304-КГ17-8961, от 30.09.2019 № 307-ЭС19-8085, от 28.10.2019 № 305-ЭС19-9789, от 19.05.2021 № 309-ЭС20-23981 и др.; постановления Конституционного Суда РФ от 28.03.2000 № 5-П, от 17.03.2009 № 5-П, от 22.06.2009 № 10-П, определение от 27.02.2018 № 526-О и др.).

Процедура принятия решений

Определив структуру бизнес-системы, владелец определяет корпоративную структуру, на базе которой определяется процедура принятия ключевых решений в бизнес-системе. Кроме того, владелец бизнеса, будучи архитектором всей бизнес-системы, должен учитывать вышеприведенные позиции Верховного Суда РФ и Конституционного Суда РФ, и стремиться избегать ситуации формирования «центра прибыли» и «центра убытков», а также избегать дробления бизнеса.

Сказанное, однако, не отменяет широкий перечень правомерных действий владельца по управлению группой компаний и определению компаний типа «лицо бизнеса», «центр прибыли», «ординарные компании». Так, владельцу бизнеса необходимо иметь аргументы в пользу разумных экономических причин и целей делового характера при обособлении бизнес-процессов в отдельном юридическом лице.

Такими целями могут быть: стремление расширения производства (отдельных производственных процессов), масштабирование бизнеса, поиск новых рынков сбыта (например, в компании имеется собственная служба доставки, обслуживающая интересы одной цепочки и для поиска дополнительных источников прибыли владельцем принимается решение обособить транспортные услуги в виде самостоятельного юридического лица с целью предоставления транспортных услуг третьим лицам) и так далее.

Мотиваторы и контроль

Эффективное владельческое управление невозможно без выстраивания сбалансированной системы мотиваторов и контроля. Владелец устанавливает систему поощрений и вознаграждений для топ-менеджмента, а также систему

контроля за деятельностью группы компаний в зависимости от выбранной модели бизнеса. Система контроля со стороны владельца предполагает выбор оптимального сочетания формальных и неформальных механизмов. Формальные механизмы включают регулярную отчетность, внутренний аудит, использование ключевых показателей эффективности (KPI) и мониторинг рисков. Неформальные – доверительные отношения, персональное влияние собственника, участие в ключевых переговорах и стратегических сессиях [8]. Баланс между ними определяется выбранной моделью бизнеса и степенью автономии менеджмента.

Информация

Владелец определяет перечень лиц, владеющих информацией (и объем такой информации), способы передачи информации от владельца к третьему контуру управления, устанавливает режим конфиденциальной информации. Еще в начале XIX века Натан Ротшильд произнес легендарный афоризм «Кто владеет информацией – тот владеет миром», актуальность которого только нарастает с течением времени. Все чаще постиндустриальную эпоху именуют «информационной». Значимость информации в современном мире невозможно переоценить. Владелец является тем лицом, которое обладает наиболее полной информацией о состоянии и деятельности бизнес-системы в целом, определяет допуск (уровень погружения) к информации топ-менеджеров, в чем заключается его искусство управления. Управляя группой компаний, опираясь на современные динамические теории бизнес-модели и предлагаемых моделей, бизнеса, владелец всегда вынужден анализировать внешнюю и внутреннюю среду с тем, чтобы быть адаптивным к изменениям.

Внешняя среда представляет для владельца общую ситуацию на рынке, на котором представлена группа компаний, а также существование тех самых «иных факторов», о которых автор работы писал в разделе «критерии выбора модели бизнеса». Внутренняя среда представляет собой ситуацию внутри группы компаний, при которой владелец постоянно оценивает верность избранной им системы управления группой компаний [9]. Последнее время набирает популярность термин «архитектор бизнеса». Его частно применяют к особой категории менеджеров, но на самом деле архитектором бизнес-системы, функционирующей в виде группы компаний, является владелец. Так, именно владелец, управляя цепочкой создания ценности, определяет, какие бизнес-процессы стоит обособлять в виде отдельной организационно-правовой структуры, какие стоит отдать на аутсорсинг или аутстаффинг, а какие аккумулировать в рамках одного юридического лица.

В данной связи можно вести речь об управлении как искусстве, так как владелец должен предвидеть как меняющиеся запросы конечных потребителей, так и появляющиеся с развитием технологий новые возможности для бизнеса. Под такие запросы и технологии владелец перестраивает бизнес-систему. Используя концепцию ДНК-менеджмента владельцу удобно адаптировать бизнес-систему под конкретные запросы внешней или внутренней среды. Так, владелец может изменить адаптировать

структуру бизнес-системы под насущные потребности, либо изменить процедуру принятия решений, если увидит в этом потребность (например, предоставит больше полномочий второму или третьему контуру управления организацией). В ряде случаев изменение мотиваторов может повлечь повышение эффективности управления отдельно взятой организацией или группы компаний в целом. Наконец, определение объема и порядка доступа к информации о деятельности бизнес-системы или отдельных ее частей также может послужить фактором, улучшающим финансовые результаты бизнес-системы. Таким образом, ДНК-менеджмент является эффективным владельческим инструментом управления бизнесом. Автор полагает, что ДНК-менеджмент будет набирать популярность среди владельцев бизнеса в ходе практического управления бизнес-системами.

Заключение

Анализ подтвердил, что концепция ДНК-менеджмента обладает потенциалом, выходящим за рамки её традиционного маркетингового понимания. Рассматривая бизнес как живую систему, ДНК-менеджмент может служить целостным инструментом владельческого управления, обеспечивающим согласованность между структурой группы компаний, процессами принятия решений, системой стимулирования управленцев и управлением информационными потоками. Научная новизна исследования проявляется в разработке концептуальной модели, которая объединяет ценностное и управленческое измерения ДНК-менеджмента и тем самым задаёт основу для более глубокого понимания механизмов владельческого управления. Предложенный взгляд позволяет уйти от фрагментарных трактовок и интерпретировать ДНК-менеджмент как динамическую систему, в которой стратегические решения собственника напрямую определяют устойчивость и адаптивность всей группы компаний.

Практическая значимость настоящей статьи заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы владельцами и топ-менеджерами для выстраивания более устойчивых моделей корпоративного управления, минимизации правовых и финансовых рисков, а также повышения прозрачности и управляемости сложных бизнес-систем. Перспективы дальнейших исследований связаны с более детальным изучением механизмов интеграции ДНК-менеджмента в процессы цифровой трансформации бизнеса, анализом его влияния на корпоративные стратегии в международном контексте, а также с разработкой методик оценки эффективности применения данного инструмента в реальных бизнес-системах.

Литература

1. Воронин Н.Д. ДНК-менеджмент как способ организации управления цепочкой создания ценности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 11. С. 13–16.

2. Goodwin B. Reviews: Corporate DNA: Learning From Life, Ken Baskin // Emergence. 1999. Vol. 1 (2). P. 160–162.

3. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. 3rd Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River. 2008.

4. Lindgreen A. and Swaen V. (Corporate social responsibility", International Journal of Management Reviews. 2009. Vol. 12. №1. URL: https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/55309/1/Article%2053.pdf.

5. Morgan G. Images of Organization. Berrett-Koehler Publishers. 1998.

6. Neilson G., Pasternack B., Mendes D. The Four Bases of Organizational DNA. Strategy+Business. URL: https://www.strategy-business.com/article/03406.

7. Digha M. N. Morgan's Images of Organizations Analysis // International Journal of Innovative Research & Development. 2014. Vol. 3, Iss. 13. P. 201–208.

8. Nazarpouri A., Sepahvand R., Hakak M., Hamidavi E. Meta-synthesis of Talent Management Practices and Organizational DNA // Journal of Human Resource Management. 2025. Vol. 13 (3). P. 45–58.

9. Elsakaan R.A.-E.M., Ragab A.A., El-Gharbawy A. Ghanem A.-N. The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable // Open Access Library Journal. 2021. Vol. 8. URL: https://doi.org/10.4236/oalib.1107691.