

# Д. И. ПАКАЛОВ

## One DNA: Новая архитектура доверия для DEI и разнообразия поставщиков

Методическое пособие



**Д. И. Пакалов**

**One DNA:  
Новая архитектура доверия для DEI  
и разнообразия поставщиков**

Методическое пособие

Белгород  
2025

ББК 65я73  
П 13

Автор-составитель  
Пакалов Д. И. – независимый эксперт по управлению и развитию бизнеса

**Пакалов Д.И.**  
П 13      One DNA: Новая архитектура доверия для DEI и разнообразия поставщиков : методическое пособие / Д.И. Пакалов. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2025. – 44 с.

ISBN 978-5-6055499-8-7

Методическое пособие представляет архитектуру доверия One DNA – инструмент для объединения кадровой политики (DEI) и управления поставщиками в единую систему, снижающую транзакционную нагрузку в условиях нестабильности. Автор предлагает готовую модель зрелости, систему метрик и пошаговый алгоритм, которые позволяют превратить социальные инициативы в измеримый финансовый капитал и устраниТЬ «иллюзию выбора» в закупках. Внедрение методики помогает компаниям трансформировать разрозненные процессы в прозрачную экосистему доверия, напрямую влияя на инновационность и конкурентоспособность.

Издание станет практическим руководством для топ-менеджмента, руководителей HR и отделов снабжения, нацеленных на системное развитие организаций.

ББК 65я73

ISBN 978-5-6055499-8-7

© Пакалов Д.И., 2025

## **Оглавление**

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
Глава 1. Концептуальная основа: One DNA.....	8
Глава 2. Пять уровней модели зрелости One DNA .....	16
Глава 3. Методика оценки зрелости.....	26
Глава 4. Алгоритм внедрения методики.....	33
Глава 5. Кейсы применения .....	37
<b>Заключение .....</b>	<b>41</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>42</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современной глобальной экономике организационные структуры переживают фундаментальную трансформацию, обусловленную необходимостью адаптации к новым социальным и экономическим реалиям. Традиционные модели управления, базирующиеся на жесткой иерархии и функциональной сегрегации, демонстрируют свою несостоятельность перед лицом вызовов XXI века [1]. Организации сталкиваются с двойной задачей, решение которой определяет их долгосрочную жизнеспособность: с одной стороны, императивом становится развитие человеческого капитала через призму инклюзивности, равенства и разнообразия (Diversity, Equity, and Inclusion, DEI), а с другой – построение устойчивых, адаптивных и этичных поставочных экосистем.

Один ДНК (One DNA) обусловлена критическим противоречием, сложившимся в управлеченческой практике. Несмотря на то, что цели DEI и Supplier Diversity (разнообразия поставщиков) онтологически идентичны и направлены на расширение доступа к возможностям, обеспечение справедливости и мобилизацию скрытых ресурсов разнообразия, на практике эти направления развиваются изолированно. Проблема фрагментации достигла масштабов, угрожающих эффективности бизнеса: DEI и Supplier Diversity существуют как автономные, зачастую конкурирующие за ресурсы направления, что ведет к потере синергии и возникновению феномена «хаоса разрозненных инициатив» [2].

В условиях геополитической турбулентности и слома устоявшихся логистических связей, доверие представляется как экономический ресурс, но никак не морально-этическая категория. Компании, имеющие значительное внутреннее плюс внешнее доверие, демонстрируют более высокую динамику нововведений. Изыскания свидетельствуют о том, что у них существуют гораздо меньшие трансакционные издержки в сравнении с другими [3]. Нехватка в пределах унифицированной структуры

методологии, сочетающей менеджмент вместе с поставщиками (Procurement) и с людьми (HR), создает регулярные прорехи в цельной структуре доверия. Методика One DNA призвана заполнить этот вакуум, предложив интегрированный подход к управлению экосистемой как единым целым.

Центральная *проблема*, рассматриваемая в данном пособии, заключается в системной несогласованности стратегий управления внутренним и внешним разнообразием, что порождает институциональные конфликты и снижает общую эффективность организационной системы. Анализ корпоративной среды выявляет ряд глубоких противоречий.

Во-первых, наблюдается конфликт метрик и ролевых моделей. Департаменты по управлению персоналом (HR) оцениваются по показателям вовлеченности, культурного разнообразия и удержания талантов, в то время как закупочные подразделения (Procurement) традиционно ориентированы на минимизацию затрат и снижение рисков. Это приводит к ситуации, когда компания может инвестировать значительные средства в обучение сотрудников принципам инклузивности, но при этом использовать закупочные процедуры, жестко отсекающие малых и разнообразных поставщиков. Такое поведение создает двойные стандарты, разрушающие доверие к декларативным ценностям организации.

Во-вторых, существует отсутствие единого каркаса управления доверительной экосистемой. В традиционной парадигме поставщики рассматриваются как заменяемые ресурсы, а сотрудники – как капитал [4]. Методика One DNA проблематизирует это различие, указывая на то, что и те, и другие являются субъектами доверия, требующими идентичных принципов взаимодействия: прозрачности, предсказуемости и безопасности. Фрагментация подходов ведет к «шизофрении» корпоративной культуры, где правила игры меняются в зависимости от

того, находится ли субъект внутри или снаружи штатного расписания.

В-третьих, ключевым барьером является «иллюзия выбора». В корпоративных структурах зачастую формируются формализованные механизмы вовлечения (тендеры, внутренние конкурсы), однако они в реальности не гарантируют фактического доступа к перспективам из-за непрозрачности принятия решений и латентных властных фильтров. Подобное осознание мнимости выбора оказывает разрушительное воздействие на мотивацию, при этом поставщики прекращают предлагать инновации. При этом сотрудники лишаются стимула к развитию, поскольку полагают, что победитель предрешен.

Данная работа ставит целью осмысление, аргументацию и практическую реализацию методологии One DNA в качестве универсальной структуры доверия, позволяющей интегрировать управление DEI и Supplier Diversity в стратегическую систему для достижения конкурентного превосходства.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Описать концептуальные основания модели One DNA, раскрыв теоретическую базу объединения HR и закупочных практик через категорию доверия.
2. Представить 5-уровневую модель зрелости, детально охарактеризовав эволюцию организации от фрагментарного восприятия разнообразия до создания интегрированной экосистемы лидерства.
3. Сформулировать методику оценки уровня зрелости, разработав систему метрик, охватывающую как количественные показатели (структура закупок, демография), так и качественные аспекты (индекс доверия, экономика восприятия).
4. Разработать алгоритм внедрения, предложив пошаговый сценарий трансформации с четким описанием управленческих

интервенций на каждом этапе.

5. Показать варианты применения методики в различных организационных контекстах, доказав ее универсальность и масштабируемость.

## **Глава 1. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА: One DNA**

### **1.1. Переход от разрозненных инициатив к единой архитектуре**

Исторически сложившаяся архитектура корпоративного управления базировалась на принципе специализации, который, несмотря на свою эффективность в индустриальную эпоху, в экономике знаний и сетей стал источником фундаментальных проблем. Классический подход разделил управление человеческими ресурсами и управление внешними ресурсами (поставщиками) непроницаемыми стенами. DEI (Diversity, Equity, Inclusion) развивалось как гуманитарная, ценностно-ориентированная дисциплина внутри HR, фокусирующаяся на культурной трансформации и социальной справедливости. Supplier Diversity, напротив, эволюционировало внутри функции закупок как техническая дисциплина, ориентированная на комплаенс, квотирование и управление рисками поставок [5].

Такое «силосное» управление (siloed management) привело к ряду критических ограничений. Компании тратят ресурсы на дублирующие системы обучения и оценки для сотрудников и поставщиков, игнорируя тот факт, что компетенции, необходимые для успешного взаимодействия (коммуникация, этика, инновационность), универсальны. Сотрудники, которые воспитываются в культуре инклюзивности, могут испытывать когнитивный диссонанс, а также потерю веры в искренность руководства, когда сталкиваются с циничными практиками во взаимодействии с поставщиками. Новаторский ресурс поставщиков не внедряется в эволюцию внутренних коллективов, но сведения о дарованиях плюс компетенциях в границах компаний не применяются для укрепления цепи поставок.

Предлагается концепция One DNA, представляющая собой радикальный сдвиг парадигмы. Она предполагает отречение от фиктивного разграничения периметров в пользу унифицированной архитектуры

доверия. В этой модели организация рассматривается не как закрытая крепость, а как проницаемая мембрана, где принципы взаимодействия с людьми (будь то штатный сотрудник или внешний подрядчик) базируются на едином «генетическом коде» – One DNA. Это позволяет трансформировать хаос разрозненных инициатив в стройную, управляемую систему.

## 1.2. Три аксиомы модели One DNA

Теоретический фундамент методики One DNA опирается на три аксиомы, показанные на рисунке 1, которые связывают экономическую теорию, социологию организаций и психологию управления в единую логическую структуру.



Рис. 1. Три аксиомы модели One DNA

### *Аксиома 1. «Доверие = Капитал»*

В рамках модели One DNA доверие демистифицируется. Оно рассматривается не как абстрактная моральная добродетель, а как измеримый экономический ресурс, поддающийся накоплению и расходованию. Методика постулирует, что доверие является ключевым фактором, определяющим трансакционные издержки. В системах с низким уровнем доверия организации вынуждены инвестировать колоссальные

средства в контроль, проверки, юридические гарантии и страхование рисков. Напротив, доверие функционирует как смазка социального механизма, ускоряя обмен информацией и принятие решений. Аксиома утверждает: без доверия рост человеческих и поставочных экосистем невозможен; доверие – это валюта, за которую покупается скорость и инновации.

*Аксиома 2. «DEI и Supplier Diversity – зеркальные процессы»*

Данная аксиома ставит под сомнение традиционное функциональное разделение и демонстрирует, что анализ процессов DEI и Supplier Diversity на уровне принципов выявляет их полную изоморфность. Оба процесса нацелены на решение по сути идентичных задач, связанных с конфигурацией организационной среды и управлением доступом к возможностям. В их основе лежит стремление обеспечить доступность, прозрачность, равное участие, предсказуемость и результативность.

Категория доступности подразумевает обеспечение возможности входа в систему для максимально широкого круга участников и устранение искусственных барьеров, не связанных с реальными компетенциями или ценностью для системы. Прозрачность предполагает ясность и воспроизводимость критериев отбора, оценки и продвижения, что снижает уровень произвольности и воспринимаемой несправедливости. Равное участие подразумевает такое конструирование правил и практик, при котором вероятность успеха определяется в первую очередь компетенциями и создаваемой ценностью, а не привилегиями, принадлежностью к определённым группам или аффилированностью. Предсказуемость означает последовательность и стабильность применения правил, формирующую у участников ощущение безопасности и позволяющую выстраивать долгосрочные стратегии взаимодействия с системой. Наконец, фокус на метриках эффективности закрепляет

приоритет результата над процессом и позволяет оценивать DEI и Supplier Diversity не как формальные инициативы, а как управляемые контуры организационной производительности.

Понимание этой структурной зеркальности позволяет организации применять единый управленческий инструментарий к обеим сферам, унифицируя политики, стандарты и процедуры. Такая унификация снижает фрагментацию управленческих практик, повышает согласованность решений и способствует формированию целостной архитектуры управления разнообразием и вовлечённостью, как на уровне человеческого капитала, так и на уровне экосистемы поставщиков.

### *Аксиома 3. «Власть и восприятие управляют ростом»*

Третья аксиома вводит политическое измерение в управление разнообразием. Архитектура власти – то, как распределяется право принимать решения и распределять ресурсы, является определяющим фактором развития экосистемы. Если архитектура власти непрозрачна, в организации возникает феномен «иллюзии выбора»: формально декларируемые возможности (тендера, вакансии) на деле оказываются фикцией. Это восприятие напрямую влияет на экономическое поведение агентов. Поставщики не инвестируют в качество, сотрудники не стремятся к обучению, если убеждены, что результат игры предопределен. Следовательно, управление восприятием власти является инструментом управления экономическим ростом.

### **1.3. Архитектура доверия**

Понятие «архитектура доверия» в методике One DNA описывает структурную организацию процессов, правил, технологических платформ и культурных норм, которые в совокупности обеспечивают воспроизведение доверия в масштабах организации. Это не стихийное

явление, а результат осознанного организационного дизайна.

Архитектура доверия в организационной и экосистемной перспективе представляет собой совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих устойчивость взаимодействий между стейкхолдерами и воспроизводимость предсказуемых, справедливых и результативных управленческих решений. К ключевым элементам этой архитектуры относятся демонстрируемая связь с бизнес-результатами, безопасность среды, процедурная справедливость и информационная сбалансированность. Сообща они формируют институциональные условия для деятельности. Субъекты системы расположены для инвестирования в коллаборацию, новаторство и пролонгированные обязательства при данных обстоятельствах.

Симметрия в отношении информации подразумевает существование механизмов, которые обеспечивают равноправный доступ к критически важной информации касательно возможностей, критериев достижения успеха и правил функционирования системы для всех без исключения участников экосистемы. Возможность для корыстного поведения уменьшается при отсутствии латентных норм и селективного доступа к сведениям. Это благоприятствует повышению степени ощущаемой справедливости и сокращает транзакционные издержки. В свою очередь, процессуальная справедливость опирается на систему сдержек и противовесов, обеспечивающую то, что управленческие решения принимаются на основе объективных данных и формализованных критериев, по мере возможности, а не на неформальных договорённостях, неявных предубеждениях или личных предпочтениях. Это укрепляет веру в институты, а не в отдельные личности, и уменьшает зависимость устойчивости системы от руководителей.

Организационная культура, в которой признание ошибок, выражение проблем и демонстрация уязвимости не влекут за собой стигматизацию или

санкций, воспринимается как безопасная среда. Подобная среда является необходимым условием для коллективного обучения, управляемого эксперимента и появления инноваций, поскольку снижает страх негативных последствий за инициативу и позволяет накапливать и перерабатывать опыт, включая неудачи. Наконец, архитектура доверия должна демонстрировать четкую и прослеживаемую связь между усилиями по развитию разнообразия (как в контуре DEI, так и в контуре Supplier Diversity) и конечными бизнес-результатами. Эта связь должна быть институционализирована и сделана очевидной для всех стейкхолдеров через систему метрик, отчетности и управленческих решений, чтобы доверие к инициативам в области разнообразия базировалось не только на ценностных установках, но и на эмпирически подтвержденной эффективности. Общая архитектура показана на рисунке 2.



Рис. 2. Архитектура доверия

Именно архитектура доверия определяет, превратится ли разнообразие в ресурс развития или станет источником конфликтов. Прозрачность и предсказуемость среды позволяют конвертировать различия участников в синергию.

## **1.4. Экономика восприятия**

Вкладом методики One DNA является интеграция концепции экономики восприятия. Данный подход утверждает, что экономическая эффективность взаимодействия определяется не столько объективной реальностью (например, текстом политики закупок), сколько субъективным восприятием этой реальности участниками процесса (например, верой поставщика в честность тендера) [6].

Ключевые аспекты экономики восприятия заключаются в следующем. Субъективная оценка агентом наличия альтернатив и реальной возможности повлиять на исход события. Если «иллюзия выбора» высока (агент считает выбор фиктивным), его мотивация к конкуренции падает до нуля. Оценка соотношения вложенных усилий и полученного вознаграждения в сравнении с другими участниками. Ощущение несправедливости (inequity) является мощнейшим демотиватором, ведущим к оппортунистическому поведению. Уверенность в проницаемости социальных и экономических лифтов.

Методика One DNA предлагает инструменты для квантификации этих субъективных факторов, превращая их в управляемые метрики. Управление восприятием становится экономическим рычагом: повышая веру в справедливость системы, организация стимулирует инвестиции участников в инновации и сотрудничество.

## **1.5. One DNA как «единий код» организации**

One DNA описывает целевое состояние организации, где принципы доверия и инклюзивности интегрированы на молекулярном уровне в каждый бизнес-процесс. Это «единий код», который программирует поведение системы независимо от того, с кем происходит взаимодействие – с сотрудником или поставщиком. Реализация One DNA подразумевает интеграцию людей и поставщиков через создание бесшовной среды, где

таланты могут мигрировать между статусами (сотрудник становится поставщиком, поставщик интегрируется в команду), формируя гибкую ресурсную базу. Также необходима интеграция управляющих механизмов – переход от разрозненных дашбордов HR и Закупок к единой аналитической панели, отслеживающей здоровье всей экосистемы. Важно интегрировать ценности путем трансформации корпоративной культуры от формального соблюдения правил к осознанному следованию принципам. One DNA – это новая управлеченческая парадигма, знаменующая переход от механистического управления частями к органическому управлению целым. В этой парадигме организация превращается в самообучающуюся и самоуправляемую систему, способную к адаптации и генерации устойчивого конкурентного преимущества через доверие.

## **Глава 2. ПЯТЬ УРОВНЕЙ МОДЕЛИ ЗРЕЛОСТИ One DNA**

### **2.1. Логика построения модели зрелости**

Модель зрелости One DNA – это диагностический и навигационный инструмент, позволяющий организации определить свое текущее положение в координатах доверия и инклузивности, а также наметить маршрут развития. Необходимость поэтапного подхода обусловлена сложностью культурной трансформации: невозможно перепрыгнуть от хаоса к экосистеме, минуя стадии упорядочивания и интеграции.

Логика модели строится на принципе эволюции управляемости и масштабируемости доверия. На низких уровнях доверие отсутствует или локализовано, управление реактивно. По мере восхождения по уровням, доверие становится системным, управление – проактивным, а экосистема приобретает способность к саморегуляции. Таблица 1 показывает сводную характеристику уровней зрелости One DNA.

Таблица 1. Сводная характеристика уровней зрелости One DNA

Уровень	Название	Фокус управления	Ключевая характеристика	Состояние доверия
1	Awareness	Отсутствует / Реактивный	Хаос, отрицание, "силосы"	Низкое / Токсичное
2	Policy & Compliance	Контроль и правила	Формализм, квоты, бюрократия	Формальное / Навязанное
3	Integration	Процессы и данные	Объединение, начало диалога	Нестабильное (кризис прозрачности)
4	Trust Ecosystem	Культура и отношения	Синергия, общие ценности	Высокое / Системное
5	One DNA Leadership	Стратегия и влияние	Самоуправление, внешняя экспансия	Доверие как актив / Бенчмарк

## **2.2. Уровень 1 – Awareness (Базовое осознание)**

На этом этапе организация находится в состоянии «бессознательной некомпетентности». Проблематика DEI и Supplier Diversity либо игнорируется, либо существует на уровне лозунгов, не подкрепленных действиями. Разнообразие в цепочке поставок отсутствует как управленческий принцип: закупки руководствуются исключительно краткосрочной ценой, игнорируя риски концентрации и упущенную выгоду от инноваций. HR-функция работает в режиме административного сопровождения кадров. Преобладает реактивный режим управления: проблемы решаются только тогда, когда они становятся критическими (например, репутационный скандал или срыв поставок).

Ключевые симптомы заключаются в следующем. В организации нет понятийного аппарата для обсуждения ценности разнообразия. Любые инициативы воспринимаются как «мода» или навязанная извне нагрузка. Информация о поставщиках и сотрудниках разбросана по разным системам, аналитика отсутствует. Решения о найме и выборе подрядчиков непрозрачны, процветает фаворитизм, что создает атмосферу скрытого цинизма.

Основная задача – сформировать базовое осознание проблемы и создать общий язык. Необходимо провести «инвентаризацию реальности», признать наличие разрывов в доверии и легитимизировать тему разнообразия в повестке топ-менеджмента. Архитектура первого уровня показана на рисунке 3.

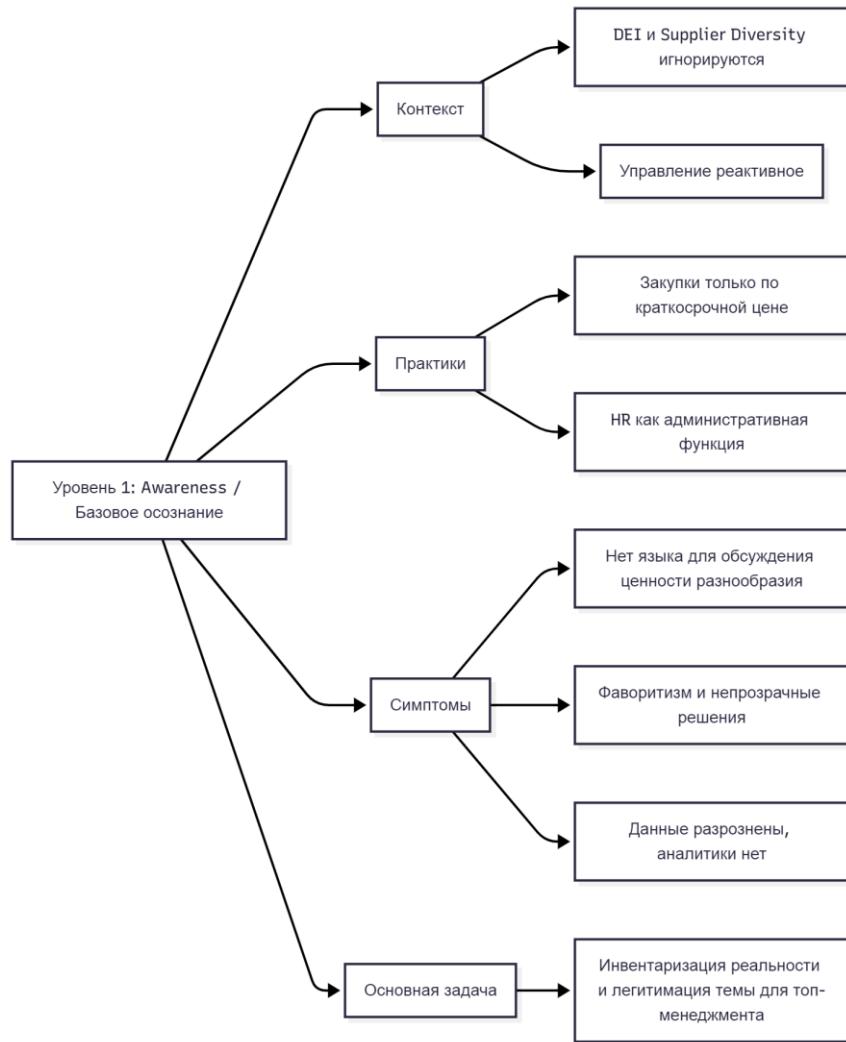


Рис. 3. Архитектура первого уровня

### **2.3. Уровень 2 – Policy & Compliance (Политики и формальные требования)**

Организация переходит к фазе «осознанной некомпетентности». Под давлением внешних факторов (регуляторы, клиенты, инвесторы) вводятся формальные политики DEI и процедуры Supplier Diversity. Появляются квоты, КПЭ по найму меньшинств, требования к отчетности поставщиков. Однако, эти изменения насаждаются «сверху» и часто носят механистический характер.

Рассмотрим ключевые симптомы. Возникает разрыв между декларациями и практикой («делаем по обязательству, а не по ценности»).

Сотрудники воспринимают новые требования как бюрократическое препятствие. Вводятся минимальные квоты, но реальные объемы закупок у разнообразных поставщиков остаются ничтожными. Часто контракты дробятся, чтобы формально выполнить показатель по количеству поставщиков, не давая им реального объема бизнеса. Управление рисками доминирует над поиском возможностей.

Основная задача – создать минимальную систему управления и ответственности, ввести базовые гигиенические стандарты, формализовать процессы, обеспечить сбор первичных данных и начать обучение персонала правилам. Архитектура второго уровня показана на рисунке 4.

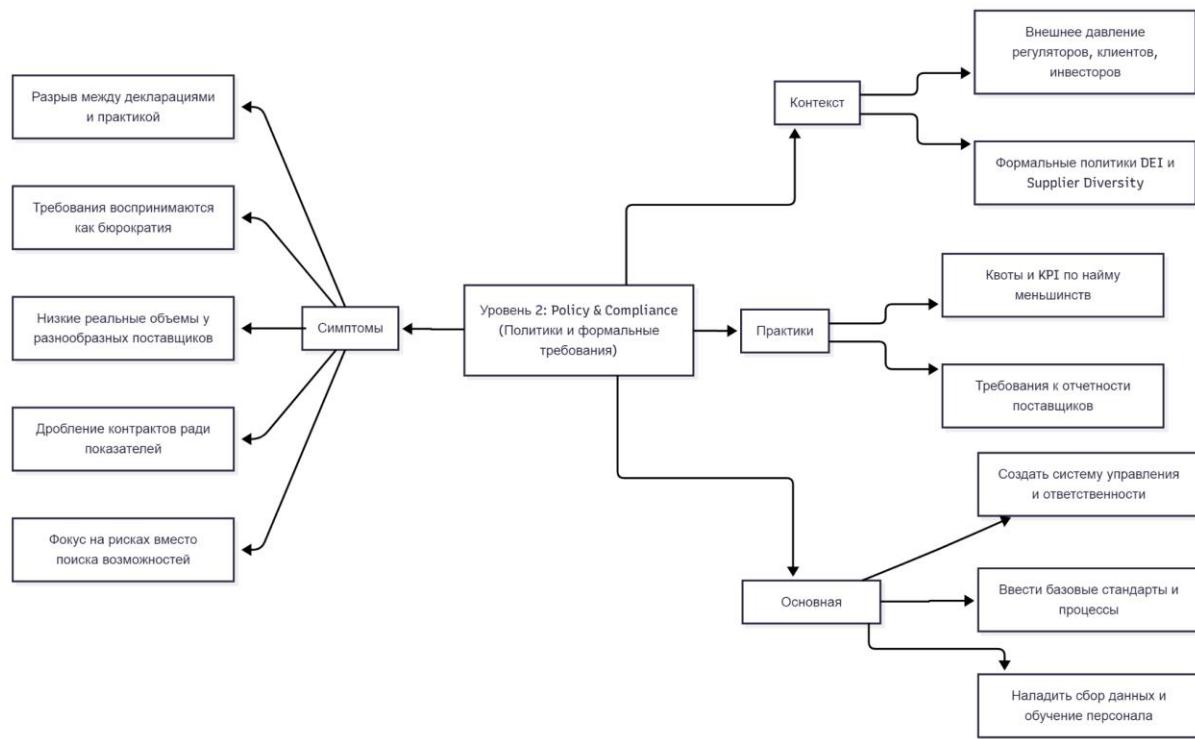


Рис. 4. Архитектура второго уровня

## 2.4. Уровень 3 – Integration (Интеграция двух систем)

Это переломный этап трансформации. Организация начинает осознавать, что изолированное развитие HR и Закупок тупиково. Начинаются процессы интеграции: DEI встраивается в HR-циклы (найм, оценка, вознаграждение), а критерии разнообразия – в категорийные

стратегии закупок. Однако, интеграция часто вскрывает накопившиеся проблемы.

Рассмотрим ключевые симптомы. Появляются первые кроссфункциональные дашборды, но глубокая аналитика корреляций еще отсутствует. Люди начинают видеть разные стандарты поведения по отношению к сотрудникам и поставщикам. Проблемы становятся видимыми, что временно может снизить показатели доверия. Этот этап характеризуется высокой турбулентностью. Формируются рабочие группы, объединяющие HR и Закупки для выработки единых подходов.

Основная задача – объединить данные и процессы в единый контур управления, преодолеть сопротивление среднего менеджмента, гармонизировать стандарты и перейти от формального контроля к управлению по целям. Архитектура третьего уровня показана на рисунке 5.

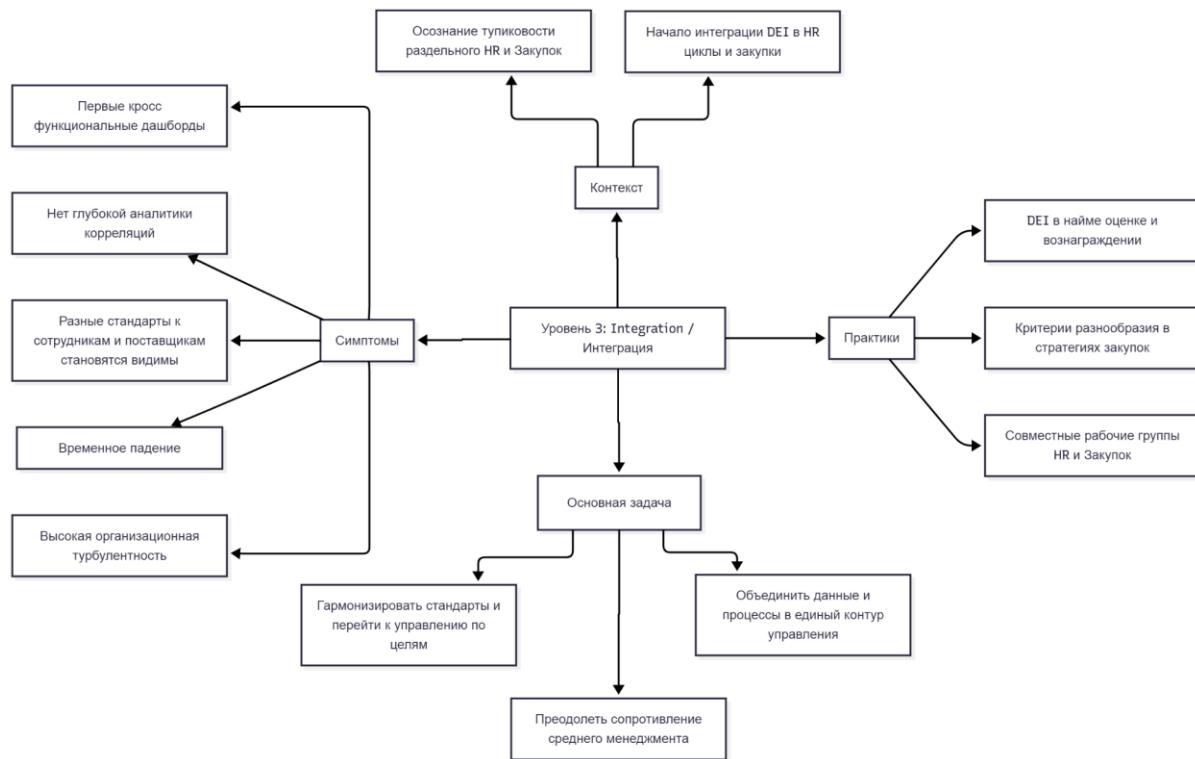


Рис. 5. Архитектура третьего уровня

## 2.5. Уровень 4 – Trust Ecosystem (Экосистема доверия)

На данном уровне организация достигает уровня «осознанной

компетентности». Формируется общая архитектура доверия One DNA. Сотрудники и поставщики обучаются по единым программам, используют единые платформы для коммуникации. Метрики DEI и закупок коррелируют: видно, как разнообразие команды влияет на качество работы с поставщиками.

Рассмотрим ключевые симптомы. Системное устранение «иллюзий выбора» через радикальную прозрачность процессов. Тендеры и промоушенены становятся предсказуемыми и справедливыми. Рост лояльности как сотрудников, так и поставщиков. Уменьшается коэффициент ротации контрагентов, растут долгосрочные партнерства. Безопасная среда стимулирует поток идей «снизу» и «извне». Поставщики активно предлагают улучшения.

Основная задача – создать устойчивый механизм развития доверительной экосистемы, перейти от управления процессами к управлению культурой и контекстом, закрепить достижения в корпоративной ДНК. Архитектура четвертого уровня показана на рисунке 6.

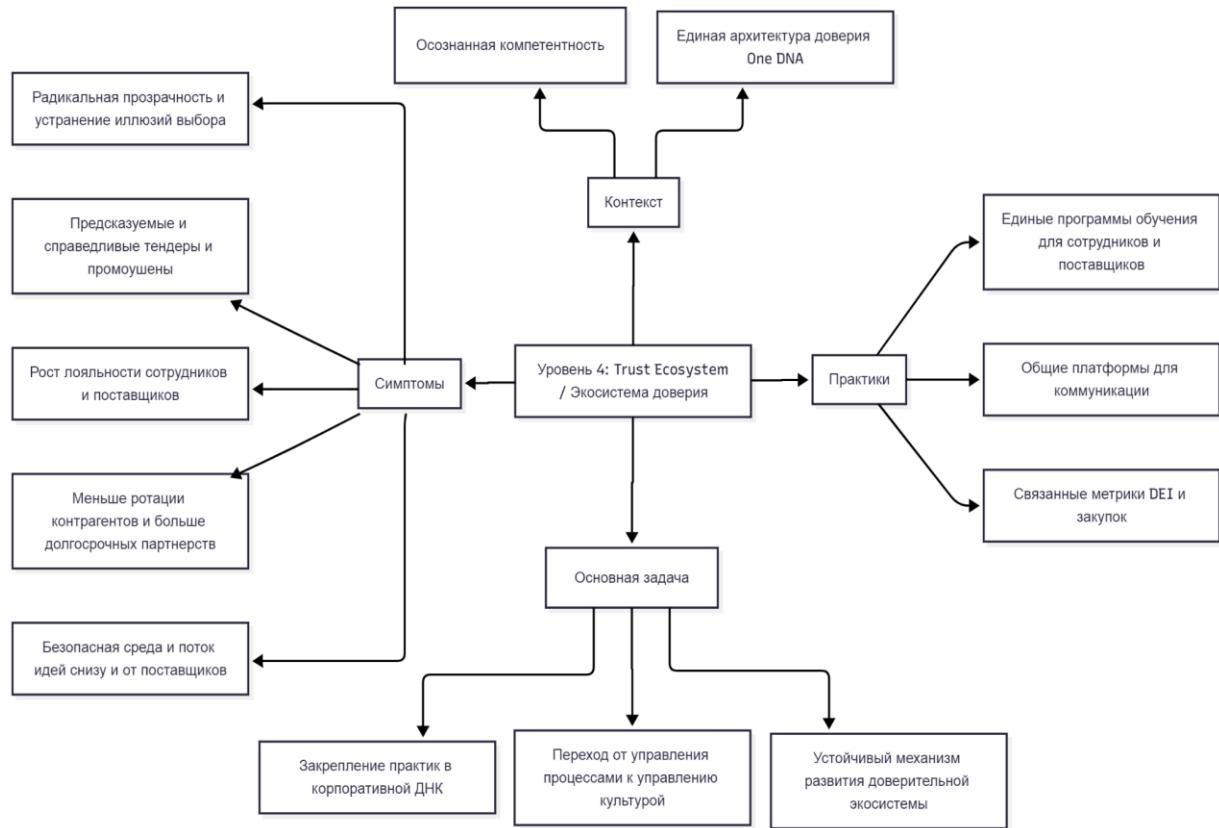


Рис. 6. Архитектура четвертого уровня

## 2.6. Уровень 5 – One DNA Leadership (Организация с единым кодом)

Это уровень мастерства или «бессознательной компетентности». DEI и Supplier Diversity перестают существовать как отдельные программы – они полностью растворены в бизнес-стратегии. Все ключевые решения, такие как инвестиции, новые продукты проходят через фильтр влияния на экосистему доверия.

Рассмотрим ключевые симптомы. Организация активно выращивает собственных поставщиков из внутренних талантов (интрапренерство, спин-офы), создавая бесшовную среду предпринимательства. Система становится самообучающейся. Культурные нормы настолько сильны, что отторгают токсичное поведение без вмешательства менеджмента. Высокий уровень доверия становится главным активом, позволяющим организации

двигаться быстрее рынка. Организация задает отраслевые стандарты.

Основная задача – масштабировать модель за пределы организации и транслировать ценности One DNA в отраслевые ассоциации, партнерские сети и общество, формируя новую бизнес-среду. Архитектура пятого уровня показана на рисунке 7.

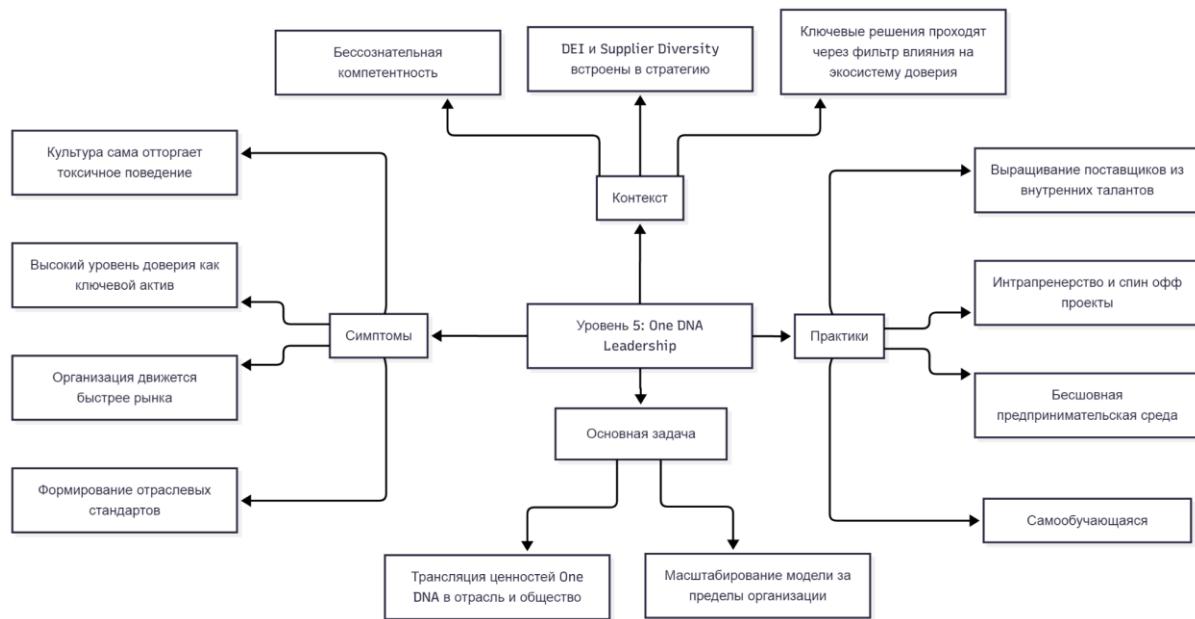


Рис. 7. Архитектура пятого уровня

## 2.7. Переходы между уровнями

Движение по лестнице зрелости организации не является линейным или монотонным процессом; оно неизбежно сопряжено с кризисами перехода между стадиями. Каждый из таких переходов представляет собой качественный разрыв, требующий иных механизмов управления, иной конфигурации архитектуры власти и иной степени готовности системы к изменениям.

Переход от уровня 1 к уровню 2 связан с так называемым кризисом воли. Его преодоление практически невозможно без жесткой и последовательной политической воли со стороны лидерства, способного зафиксировать направление движения, выдержать сопротивление и обеспечить неизбирательное применение принятых решений. На этом этапе

ключевым ресурсом становится личный авторитет и решимость руководящей коалиции.

Переход от уровня 2 к уровню 3 характеризуется кризисом интеграции. Организация сталкивается с ограничениями, обусловленными наличием функциональных «колодцев», фрагментацией ответственности и несогласованностью процессов. Преодоление данного барьера требует целенаправленного разрушения функциональных силосов, перестройки организационной структуры, перераспределения ролей и полномочий, а также внедрения горизонтальных механизмов координации и интеграции.

Переход от уровня 3 к уровню 4 описывается как кризис культуры и, как правило, является наиболее сложным. На этом этапе необходимо не только изменить формальные регламенты, но и трансформировать ментальные модели участников системы, переосмыслить представления о контроле, доверии и ответственности. Требуется отказ от микроменеджмента и переход к моделям управления, основанным на доверии, автономии и самоорганизации, что предполагает значительное изменение лидерских практик и повседневных управленческих рутин.

Переход от уровня 4 к уровню 5 принимает облик масштабного кризиса. На данном этапе главный вопрос заключается в поддержании самобытности и своеобразной культуры организации при всемирном росте и увеличении масштаба. В географически и контекстуально разнородных средах требуется воспроизведение ключевых принципов и норм поведения, чтобы избежать их размытия и формализации. На ранних этапах зрелости функция лидерства эволюционирует от преимущественно предписывающего и иерархического подхода к поддерживающему и адаптивному стилю. На более высоких стадиях развития она трансформируется в интеграцию обслуживающего и визионерского лидерства.

Соответственно, архитектура власти и распределение полномочий должны гибко перестраиваться, поддерживая динамику развития организации и обеспечивая соответствие управленческих механизмов текущему уровню сложности системы.

## Глава 3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ

### 3.1. Общие принципы диагностики

Методика оценки One DNA базируется на комплексном, многомерном подходе. Оценка зрелости не может опираться только на «твёрдые» данные (объемы закупок, штатная численность), так как они часто маскируют реальные проблемы культуры. Поэтому методология сочетает количественные метрики (Hard Metrics) с качественными показателями восприятия (Soft Metrics), полученными через социологические инструменты.

Диагностика должна быть системной (охватывать всю экосистему), регулярной (мониторинг динамики) и стратегически ориентированной (связанной с бизнес-целями). Результатом оценки является не просто «балл», а глубокий профиль здоровья организации.

### 3.2. Шесть блоков метрик

Для всесторонней оценки используется сбалансированная система из шести блоков показателей, покрывающих все аспекты модели One DNA. В таблице 2 показана система метрик One DNA.

Таблица 2. Система метрик One DNA

Блок метрик	Описание	Примеры индикаторов (KPI)
<b>Зрелость персонала (People Maturity)</b>	Оценивает состояние HR-процессов: насколько принципы DEI интегрированы в найм, развитие, продвижение и удержание. Отражает «внутреннее здоровье».	% разнообразия на разных уровнях иерархии; Retention rate (удержание) для различных групп; Pay equity gap (разрыв в оплате труда); % сотрудников, прошедших обучение One DNA

<b>Зрелость поставщиков (Supplier Maturity)</b>	Оценивает структуру поставщиков и инклюзивность закупок. Отражает «внешнюю открытость» и экономическую демократичность организации.	Доля затрат (Spend) на малых/разнообразных поставщиков; Количество новых поставщиков в базе (обновляемость); Экономический эффект от инноваций поставщиков
<b>Индекс доверия (Trust Index)</b>	Интегральный показатель субъективного доверия. Измеряет прозрачность, предсказуемость и психологическую безопасность среды.	eNPS (Employee Net Promoter Score); sNPS (Supplier Net Promoter Score); Индекс психологической безопасности (по шкале Эмондсон)
<b>Индекс системной интеграции (System Integration Index)</b>	Техническая и процессная метрика. Показывает степень связности данных и процессов HR и Закупок.	Наличие единого дашборда аналитики; % процессов со сквозными метриками; Уровень автоматизации сбора данных о разнообразии
<b>Намерение лидерства (Leadership Intent)</b>	Поведенческие индикаторы лидеров. Оценивает разрыв между декларациями (Intent) и реальным поведением (Action).	% рабочего времени лидеров, уделяемого менторству/DEI; Участие C-level в советах по разнообразию; Связь бонусов менеджмента с целями One DNA
<b>Рейтинг экономики восприятия (Perception Economics Score)</b>	Метрика экономики восприятия. Оценивает, как люди воспринимают власть, выбор и справедливость. Ключевой индикатор «иллюзии выбора».	Индекс восприятия справедливости тендеров/продвижения; Оценка доступности социальных лифтов; Разрыв между ожиданием и реальностью (Reality Gap)

Предложенный блок метрик формирует целостную систему измерения DEI и «экономики восприятия», потому что сочетает классические операционные KPI (зрелость персонала, зрелость

поставщиков, индекс системной интеграции) с более «мягкими», но стратегически критичными измерителями доверия, лидерского намерения и субъективного ощущения справедливости. Важно, что каждая группа метрик привязана к конкретному контуру системы: внутренняя среда (HR-процессы и удержание разных групп), внешняя экосистема (структура и обновляемость поставщиков), качество связки процессов и данных (единые дашборды, сквозные метрики) и, наконец, поведенческая и перцептивная плоскости (реальное участие лидеров, психологическая безопасность, «иллюзия выбора» в карьерных и тендерных решениях). Такая архитектура позволяет не только отслеживать формальный прогресс по DEI (например, долю разнообразия или процент spend на инклюзивных поставщиков), но и выявлять системные разрывы – ситуации, когда данные и процессы демонстрируют зрелость, а индекс доверия и рейтинг экономики восприятия указывают на то, что люди по-прежнему не ощущают справедливости, прозрачности и наличия реальных социальных лифтов.

### **3.3. Инструменты сбора данных**

Сбор данных в рамках предлагаемого подхода осуществляется с использованием комбинированной методологии, основанной на интеграции четырех взаимодополняющих инструментов. Первый контур включает анкетирование, представляющее собой масштабные анонимные опросы сотрудников и поставщиков, результаты которых используются для расчета индексов Индекс доверия (Trust Index) и Рейтинг экономики восприятия (Perception Economics Score). Критически важным условием здесь является строгая анонимность респондентов, так как именно она обеспечивает высокую степень откровенности ответов и, следовательно, валидность интерпретации воспринимаемой справедливости, доверия и экономической рациональности решений внутри экосистемы.

Второй контур связан с анализом данных и предполагает автоматизированную выгрузку и обработку информации из ERP, SRM и HRM систем. Эти данные используются для расчета показателей зрелости персонала (People Maturity) и зрелости поставщиков (Supplier Maturity), что позволяет получить объективное, основанное на транзакционных и операционных следах представление о зрелости практик управления персоналом и поставщиками. Такой подход минимизирует субъективность оценок и позволяет выявлять скрытые закономерности, неочевидные при использовании исключительно опросных методов.

Третий контур включает проведение глубинных интервью (interviews), реализуемых в формате серий полуструктурированных бесед с ключевыми стейкхолдерами, включая представителей топ-менеджмента и руководителей функциональных блоков. Цель этого инструмента – оценка намерений лидерства (Leadership Intent), то есть выявление подлинных приоритетов, ценностных ориентаций и стратегических установок управленческой команды, которые не всегда могут быть прямо реконструированы из формальных документов или количественных данных. Четвертый контур представляет собой анализ процессов (process mining/audit), включающий аудит регламентов и фактических цепочек бизнес-процессов. На основе этого анализа рассчитывается индекс системной интеграции (System Integration Index), отражающий степень согласованности формальных норм с реальной практикой, а также уровень интеграции ключевых процессов в единую управленческую архитектуру. В совокупности эти четыре инструмента формируют целостную, многомерную картину состояния системы и обеспечивают необходимую глубину и надежность аналитических выводов. Общая схема сбора данных приведена на рисунке 8.

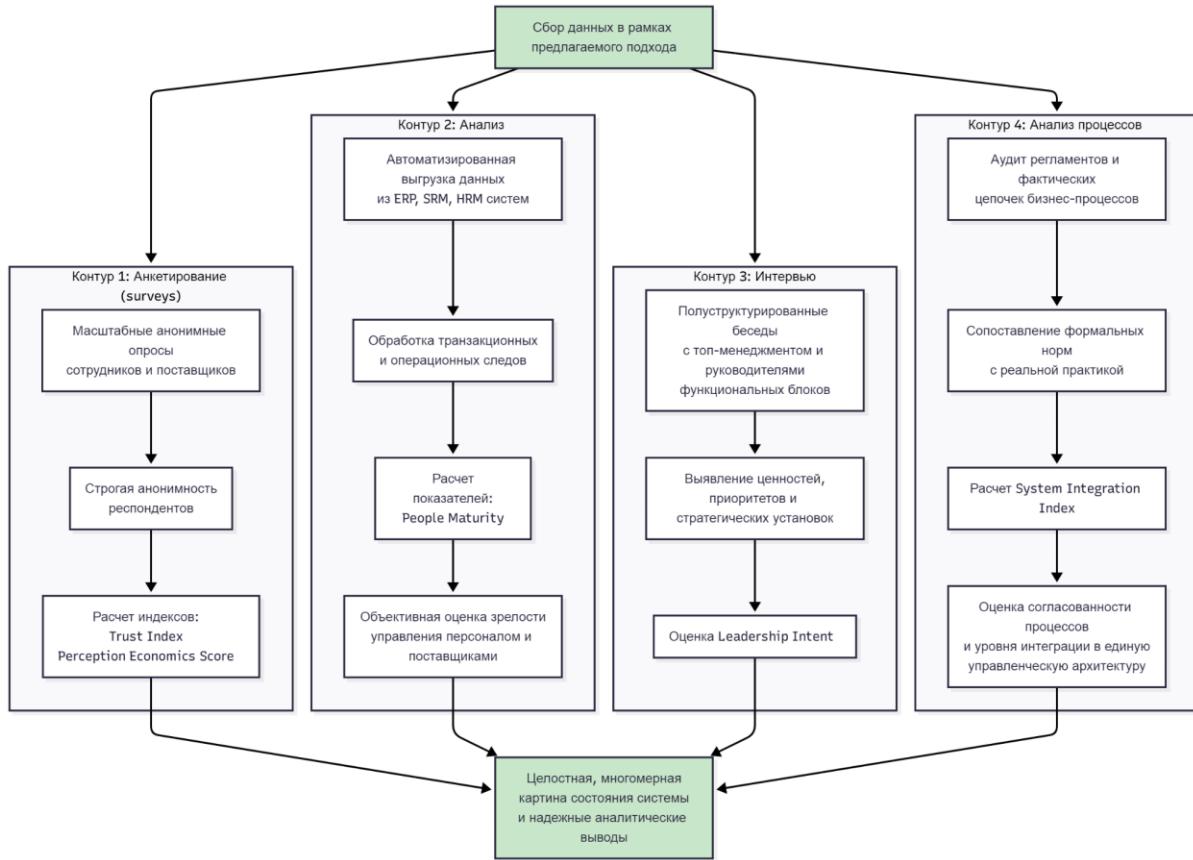


Рис. 8. Схема сбора данных

### 3.4. Система шкалирования и интерпретации

Каждый из шести блоков оценивается по унифицированной пятибалльной шкале, соотнесенной с уровнями модели зрелости. Такая калибровка позволяет сформировать целостный «профиль зрелости» в формате радиальной (лепестковой) диаграммы, наглядно демонстрирующей структурные дисбалансы развития и асимметрию между различными компонентами системы. Визуализация профиля облегчает идентификацию как сильных сторон, так и зон уязвимости, а также поддерживает постановку управленческих приоритетов. Рассмотрим пять уровней зрелости модели One DNA

Уровень 1 (диапазон значений итогового балла, далее – интервал 1,0–1,9) характеризует критическую зону, в которой организация или экосистема сталкивается с высокими рисками, системной нестабильностью

и отсутствием воспроизводимых практик. Уровень 2 (2,0–2,9) описывается как зона формализма, в которой существуют правила и регламенты, но отсутствует их полноценная «жизнь» в операционной практике; процессы носят преимущественно номинальный характер. Уровень 3 (3,0–3,9) представляет собой зону трансформации, где фиксируется заметный прогресс, но он сопровождается высокой турбулентностью, конфликтами норм, неоднородностью практик и значительными нагрузками на управленческий контур. Уровень 4 (4,0–4,9) соответствует зоне эффективности, в которой сформирована и устойчиво функционирует работающая экосистема, обеспечивающая предсказуемые результаты и согласованность ключевых элементов архитектуры. Уровень 5 (значение 5,0) задает зону лидерства, в которой организация выступает фактическим эталоном, демонстрируя лучшие практики и задавая ориентиры для рынка или отрасли.

Интерпретация полученных результатов предполагает проведение анализа целевого разрыва (gap analysis), то есть оценку разницы между текущим состоянием и стратегически заданным целевым уровнем зрелости по каждому из блоков. На основе этой оценки формируется карта приоритетов изменений. Дополнительно выделяются зоны роста – области с наименьшими балльными значениями, требующие первоочередного внимания со стороны управленческой команды и концентрации ресурсов. Такой подход позволяет перейти от статичного описания состояния к управляемой траектории развития, основанной на количественно и качественно обоснованных решениях.

### **3.5. Формирование диагностического отчета**

Финальным продуктом этапа диагностики является диагностический отчет, представляющий собой комплексный аналитический документ, интегрирующий количественные и качественные результаты исследования.

Центральным элементом отчета выступает карта зрелости, представляющая визуализированный текущий профиль системы в разрезе ключевых блоков модели. Такая визуализация позволяет наглядно отразить уровни развития отдельных контуров, степень их сбалансированности и согласованности, а также выявить структурные асимметрии и зоны потенциальной уязвимости.

Вторым важным компонентом является карта доверия, которая формируется в формате тепловой карты организации. Она демонстрирует зоны концентрации недоверия, так называемые «токсичные карманы», а также области высокого доверия, выступающие опорными точками для будущих изменений. Данный инструмент позволяет локализовать проблемные участки не только на уровне формальных структур, но и на уровне неформальных взаимодействий, что критически важно для планирования интервенций.

Отчет также включает анализ рисков, то есть описание ключевых угроз, связанных с выявленными разрывами в уровнях зрелости и доверия, и оценку их возможного влияния на устойчивость и эффективность системы. На основе совокупности результатов формируется дорожная карта, содержащая рекомендации по переходу на следующий уровень зрелости. Эта дорожная карта привязана к конкретным действиям, срокам и зонам ответственности, что позволяет использовать диагностический отчет не только как инструмент описания состояния, но и как практический управленческий ресурс для планирования и сопровождения трансформации.

## **Глава 4. АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДИКИ**

Внедрение One DNA – это масштабный проект изменений, требующий дисциплины и последовательности. Алгоритм включает 4 основных шага и сквозную систему управления рисками.

### **4.1. Шаг 1. Диагностика (0–30 дней)**

Этап диагностики, рассчитанный на период от нуля до тридцати дней, имеет своей ключевой целью получение объективной картины текущего состояния системы («truth on the table») и фиксацию стартовой точки трансформации. На данном этапе разворачивается целостный комплекс действий, включающий запуск коммуникационной кампании, разъясняющей цели диагностики и направленной на снижение страха перед проверкой и возможными последствиями. Проводится сплошное анкетирование сотрудников и ключевых поставщиков, дополняемое анализом закупочной базы (spend analysis) и кадровой статистики. Особое внимание уделяется выявлению узких мест восприятия, то есть тех областей, где наиболее высока «иллюзия выбора» и где субъективные представления участников системы существенно расходятся с реальной конфигурацией возможностей. Результаты аналитической работы консолидируются и презентуются руководству, после чего определяется текущий уровень зрелости (baseline), фиксирующий исходное состояние по ключевым параметрам.

### **4.2. Шаг 2. Построение плана One DNA (30–60 дней)**

На втором шаге, охватывающем период приблизительно от тридцати до шестидесяти дней, фокус смещается к построению плана One DNA. Целью становится разработка целевой архитектуры будущей системы и подготовка необходимого методического и организационного

инструментария. Формируется кросс-функциональный Проектный офис One DNA, призванный обеспечить координацию действий и согласованность решений различных функций. Разрабатывается единый стандарт обучения, включающий контент, транслирующий ценности One DNA как для внутренней аудитории (сотрудники), так и для внешних стейкхолдеров (поставщики и партнеры). Параллельно создается «карта доверия», предполагающая перепроектирование ключевых точек принятия решений, таких как поиск и выбор поставщика, с целью обеспечения большей прозрачности и предсказуемости процедур. Корректируется организационная структура и бизнес-процессы, устраняются конфликтующие KPI, которые препятствуют выстраиванию единой логики поведения. Дополнительно проводится устранение выявленных на этапе диагностики процедурных проявлений предвзятости (*bias mitigation*), что позволяет снизить уровень системной несправедливости и повысить доверие к принимаемым решениям.

#### **4.3. Шаг 3. Запуск пилота (60–120 дней)**

Третий шаг, рассчитанный на интервал от шестидесяти до ста двадцати дней, связан с запуском пилота и нацелен на тестирование новой модели в ограниченном периметре. Основная задача данного этапа – получить эмпирические доказательства работоспособности подхода, сформировать «быстрые победы» и отладить процессы до масштабирования. Для этого выбираются один-два пилотных департамента и связанный с ними сегмент цепи поставок. Участники пилота проходят интенсивное обучение по модели One DNA, что обеспечивает выравнивание их понимания целей, принципов и ожидаемых моделей поведения. В пилотной зоне тестируются новые, более прозрачные процедуры взаимодействия, охватывающие как внутренние, так и внешние контуры. По итогам пилота готовится первый Trust Report – отчет,

демонстрирующий динамику изменений в уровне доверия, метриках восприятия и показателях эффективности в выбранном периметре. Этот отчет выполняет функцию доказательной базы для дальнейшего распространения методики на остальную организацию.

#### **4.4. Шаг 4. Масштабирование (4–12 месяцев)**

Четвертый шаг, охватывающий период от четырех до двенадцати месяцев, посвящен масштабированию и закреплению изменений на уровне организационной культуры. Его цель состоит в распространении успешных практик, отработанных в пилоте, на всю организацию. На данном этапе осуществляется roll-out решений на все подразделения и категории закупок, что сопровождается переходом организации на более высокие уровни зрелости (4–5) в соответствии с принятой моделью. Показатели One DNA полностью интегрируются в систему стратегических и операционных КРП всех уровней руководства, превращаясь из отдельного проекта в элемент стандартной логики управления. Запускается и развивается программа Талант – Поставщик, предполагающая выращивание поставщиков из сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и предпринимательским потенциалом. Параллельно формируется публичная отчетность по стандартам One DNA, укрепляющая репутационный капитал компании и обеспечивающая внешнюю прозрачность усилий по развитию экосистемы доверия и разнообразия.

#### **4.5. Управление рисками внедрения**

Управление рисками внедрения пронизывает все описанные этапы и опирается на понимание типичных угроз, сопровождающих трансформационные инициативы. Одним из ключевых рисков является сопротивление менеджмента, прежде всего со стороны среднего звена, которое может воспринимать рост прозрачности как угрозу своей власти и

степени контроля над ресурсами. Управляющим механизмом в данном случае выступают целенаправленное вовлечение, обучение и жесткая увязка поведенческих ожиданий и новых практик с системой мотивации. Второй значимый риск связан с недостаточностью данных и низким качеством информации, содержащейся в существующих системах. Для его минимизации требуется акцент на цифровизации процессов на ранних этапах, что обеспечивает достаточную плотность и надежность массива данных для аналитики. Наконец, критическим риском является формализация по типу карго-культ, когда организация имитирует новые практики без реального изменения культуры. В качестве основного механизма управления этим риском выступает постоянный мониторинг Trust Index и Perception Economics Score, являющихся метриками, которые невозможно существенно модифицировать сугубо бюрократическими методами. Их динамика служит индикатором подлинности изменений и позволяет отличать реальную трансформацию от ее декларативной имитации.

## **Глава 5. КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ**

Методика One DNA является универсальной, но требует адаптации под контекст. Рассмотрим несколько теоретических примеров в разных секторах.

### **5.1. Образовательные организации**

Модель One DNA демонстрирует высокую прикладную ценность в контексте университетских экосистем, рассматриваемых как «города в городах», то есть сложные организационные системы, одновременно выступающие крупными работодателями, значимыми закупщиками и институтами, формирующими ценности будущих поколений. В данном случае One DNA применяется с целью согласования политики приема студентов с политикой найма преподавателей, а также политики закупок у местного бизнеса посредством построения инклюзивной окружающей среды кампуса. Означенный подход дает возможность выстроить общую логику доверия и вовлеченности во внутреннем контуре (академическое и административное сообщество). Это также имеет отношение и к внешней среде (местная экономика, малый и средний бизнес). Университет, превращаясь в институт доверия для студентов, также становится катализатором подъема местной экономики, предоставляя шанс осваивать приемы управления в режиме реального времени.

### **5.2. Крупные корпорации**

В условиях крупных корпораций One DNA применяется с целью интеграции разрозненных программ в единую архитектуру в области DEI, а также Supplier Diversity, которые характеризуются сложной иерархией, глобальными цепями поставок плюс распространенным «силосным» мышлением. Уменьшение раздробленности методов, а также унификация

требований к поступкам заинтересованных лиц и гарантия повторяемости эталонов надежности и открытости в общемировом масштабе позволяет провести унификацию стратегий в разнообразных регионах присутствия. В результате этого уменьшаются транзакционные издержки, плюс активизируются инновации со стороны поставщиков. Бренд работодателя укрепляется за счет более предсказуемой и беспристрастной обстановки для сотрудников и партнеров.

### **5.3. Государственные учреждения**

В государственном секторе, в котором остро ощущаются проблемы коррупции, предъявляются повышенные требования к прозрачности, плюс действуют жесткие регуляторные рамки и присутствует недоверие граждан, модель One DNA может быть использована для реформирования кадровой политики и практик осуществления госзакупок. В определённом контексте One DNA служит в качестве орудия для антикоррупционной политики. Он обеспечивает также более справедливый доступ к должностям и к госзаказам, повышая легитимность институтов власти. Это обуславливает улучшение в качестве госуслуг, увеличение в доступе малого бизнеса к госзаказам и неуклонный рост в доверии налогоплательщиков к госучреждениям.

### **5.4. Международные компании**

Для международных компаний, функционирующих в мультикультурной среде и сталкивающихся с разнообразными законодательными требованиями в области разнообразия и недискриминации, One DNA может выступать в роли «наднационального» корпоративного стандарта. Такой стандарт позволяет управлять разнообразием и различиями через единые принципы доверия, при этом инструменты и конкретные процедуры адаптируются к локальным

правовым и культурным нормам без разрушения целостной архитектуры. Это обеспечивает сохранение единой корпоративной культуры в глобальном масштабе и снижает риски комплаенса, связанные с несогласованностью практик в разных юрисдикциях.

### **5.5. Стартапы с социальной миссией**

В случае стартапов с выраженной социальной миссией, для которых характерны ограниченность ресурсов, высокая гибкость и изначальная ориентация на воздействие (impact), модель One DNA может использоваться уже на ранних стадиях развития, формируя формат Born-Trusted – «рождения» бизнеса с встроенной архитектурой доверительной экосистемы. Такая исходная настройка превращает управление доверием в устойчивое конкурентное преимущество, способствующее привлечению ESG-инвесторов, формированию высокой лояльности команды и партнеров, а также ускоренному росту за счет расширяющейся сети доверительных отношений.

### **5.6. Обобщение уроков из кейсов**

Анализ практики применения модели в различных контекстах показывает, что успех внедрения One DNA определяется сочетанием трех основных факторов. Во-первых, критическое значение имеет лидерство, в частности активная позиция первого лица организации, задающего тон и обеспечивающего политическую и ресурсную поддержку трансформации. Во-вторых, необходима честность в работе с данными, то есть готовность к неприукрашенной оценке текущего состояния без попыток адаптировать реальность под желаемую картину. В-третьих, важнейшим условием является последовательность, выражающаяся в готовности «играть в долгую» и не ожидать мгновенных эффектов, принимая неизбежность инерции и сопротивления. Типичной ошибкой выступает попытка «купить»

разнообразие через введение квот и формальных мер без изменения архитектуры доверия и пересборки институциональных механизмов. Такая стратегия, как правило, приводит к краткосрочному эффекту и последующему откату системы на уровень формализма (уровень 2), когда разнообразие присутствует в отчетности, но не встроено в реальную логику процессов и отношений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная методика One DNA знаменует собой качественный скачок в понимании и управлении организационным развитием. Исследование подтвердило гипотезу о том, что интеграция DEI и Supplier Diversity на основе единой архитектуры доверия является не просто этическим выбором, а экономической необходимостью.

Модель One DNA предлагает целостную систему: от философских аксиом («Доверие = Капитал») до прикладных инструментов (5 уровней зрелости, 6 блоков метрик). Она позволяет трансформировать «хаос разрозненных инициатив» в стройную стратегию, где люди и поставщики развиваются в едином ритме, а «иллюзия выбора» уступает место реальным возможностям.

Теоретический вклад работы заключается в синтезе дисциплин HR, закупок и институциональной экономики в единую концепцию One DNA, а также во введении в оборот понятия Perception Economics как инструмента управления. Разработанная интегрированная модель зрелости задает новую планку в исследованиях организационной эффективности.

Практический вклад состоит в создании готовой к применению технологии трансформации («бери и делай»), которая масштабируема и адаптируема для организаций любого типа. Методика дает менеджерам язык и метрики для управления неосозаемым активом – доверием.

Дальнейшее развитие темы One DNA видится в углублении количественных методов оценки (валидация метрик Trust Index и Perception Score на больших выборках), исследовании долгосрочной корреляции между уровнем зрелости One DNA и финансовыми показателями (ROI, EBITDA), а также в разработке отраслевых стандартов и сертификаций на основе данной модели. Методика открывает путь к созданию организаций нового типа – экосистем доверия, устойчивых к любым потрясениям.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Annosi M. C., Capo F., Appio F. C., Bedetti I. Unveiling micro-foundations of digital transformation: Cognitive models, routines, and organizational structures in agri-food SMEs // Technological Forecasting / and Social Change. 2023. T. 197. C. 122922. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122922.
2. Cooper M. Understanding the Impact of Supplier Diversity Initiatives in Procurement // Preprints. 2024. DOI: 10.20944/preprints202407.0758.v1.
3. He J., Hu C., Lin C.-C. Service Innovation, Inter-organizational Trust, and Performance in Hospital Platforms: Social Network and Agency Perspectives // Frontiers in Public Health. 2022. T. 10. DOI: 10.3389/fpubh.2022.819371.
4. Koelmel B. и др. Are German Automotive Suppliers in the Commodity Trap? Risks and Potentials of the Taiwanese Platform MIH EV Open // Commodities. 2024. T. 3, № 4. C. 389–420. DOI: 10.3390/commodities3040022.
5. Judijanto L., Noor A., Muhtadi M. A. Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: A Bibliometric Perspective on the Role of HR in Building Inclusive Cultures // West Science Social and Humanities Studies. 2025. T. 3, № 2. C. 206–217. DOI: 10.58812/wsshs.v3i02.1683.
6. Kamel D. Perception Economy: How Currency of Collective Beliefs Redefines Organizational Value and Power. 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5362599.

Учебное издание

**Пакалов Даниил Игоревич**

**One DNA:**

**Новая архитектура доверия для DEI  
и разнообразия поставщиков**

Методическое пособие

Подписано в печать 19.12.2025. Гарнитура Times New Roman, Cambria.  
Формат 60×84/16. Усл. п. л. 2,56. Тираж 500 экз. Заказ № 133.  
Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ООО «ЭПИЦЕНТР»  
308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40  
ООО «АПНИ», 308023, г. Белгород, пр-кт Богдана Хмельницкого, 135