



Наследие — Часть I

VMB-EGS · Система экономического управления Van Merksteijn-Bern

Многоуровневая архитектура управления для масштабируемости на большом уровне — операционное описание для тех, кто впоследствии может внедрять, тестировать или модифицировать её.

JACOBUS VAN MERKSTEIJN

МАЛЬТА · ИЮНЬ 2026

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ — СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

Что представляет собой этот документ

Это не ни научный трактат, ни политический памфлет, ни консалтинговый отчет. Это **концептуальный документ**, предназначенный как операционное описание системы управления — полезное для тех, кто однажды может внедрить, протестировать или изменить ее.

Повод носит личный характер. Несколько лет назад Jacobus van Merksteijn написал *Nova Democratia* — полностью разработанное предложение по демократическому обновлению. По мере развития оно становилось все более громоздким — структурой сессий, которая воспроизводила ту самую параличность, которую стремилась исцелить. То, что представлено здесь, — это то, что последовало затем: радикально более простая и операционно более надежная система, рожденная из честной самокритики прежней работы.

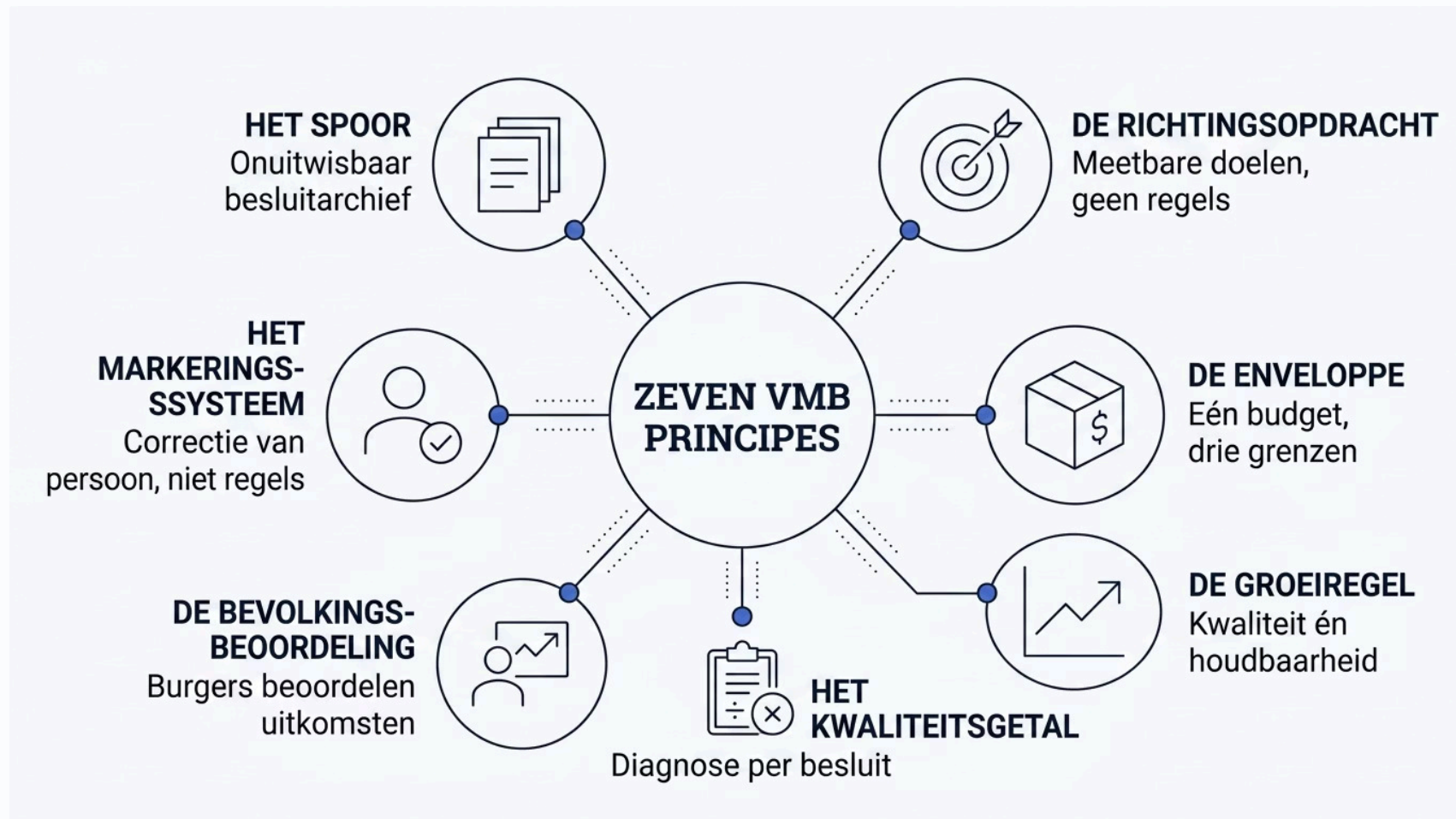
Этот документ оставляется после себя, потому что автор не будет тем, кто станет его внедрять. Его роль — мыслитель и документалист: обеспечить, чтобы идея была завершена, ясна и операционно готова для тех, кому она понадобится, когда бы это ни произошло. Кризис заставляет менять курс. Если Европа войдет в более глубокий кризис, люди будут искать пригодную альтернативу. **Этот документ предназначен для того, чтобы к нему можно было обратиться тогда, не начиная все обдумывать с нуля.**

Для кого этот документ?

- **Предприниматель**, который хочет получить нечто принципиально иное в своей организации по сравнению с матричными структурами и KPI-стеками.
- **Член городского совета или мэр**, который готов позволить одному району или территории провести эксперимент.
- **Молодой мыслитель**, который через двадцать лет столкнется с теми же проблемами, что и мы сегодня — только уже в Европе, находящейся в еще более тяжелом положении.
- **Государственный служащий**, который работает внутри существующей системы, но видит, что существующая система не выдерживает.

Общая основа

Обе модели — VMB-EGS для крупномасштабной реализации и VMB-DGM (Модель для настольной работы) для реализации в человеческом масштабе — разделяют единый, согласованный фундамент. Именно этот фундамент отличает их от существующих систем управления. Эти модели — лишь два его выражения для разных масштабов.



Каждый из этих семи элементов усиливает остальные. Ни один элемент не работает сам по себе — вместе они образуют замкнутую систему управления, оценки и коррекции.

1 – Трек

Все, что решается, попадает в трек: публичный, дополняемый, не подлежащий удалению архив решений. Что, когда, кем, с какой мотивацией. Ничто не происходит скрытно. Ничто не удаляется задним числом. Ничто не откатывается, чтобы переписать историю.

Что такое трек

Трек — это общая реальность, на которой работает система. Без трека ни один из других элементов не работает, потому что ни один из них не может реагировать на паттерны, которые не видны. Звучит просто — и технически это действительно так. Культурно же это **радикально**.

Большинство организаций крайне заинтересованы в том, чтобы решения оставались непрозрачными — не для того, чтобы обманывать, а потому, что прозрачность сталкивает их с ошибками, для которых у них нет безопасной рамки.

Парадокс видимости

Трек делает ошибки видимыми. Остальная система обеспечивает, чтобы **видимость не превращалась в наказание**. В этом и состоит суть: прозрачность без психологической безопасности ведет к сокрытию. Прозрачность при наличии системы, которая позволяет проводить диагностику вместо поиска виновных, ведет к обучению.

- i Трек — это технический каркас всей системы. Все остальные элементы — директивное направление, оболочка, правило роста, показатели качества — становятся значимыми только тогда, когда они явно отображаются в треке.

Два и три – Директивный мандат и бюджетный коридор

Директивный мандат

Каждый блок получает директивный мандат в начале периода. Никакого бюджета. Никакого свода правил. Никакого шестидесятистраничного документа о видении.

Директивный мандат состоит из **двух-четырёх измеримых целей** на период: исходное значение, целевое значение, срок. Не расплывчато («мы хотим приятный район»), а конкретно («показатель качества жизни с 6,8 до 7,2; решены две транспортные развязки; число одиноких людей старше 70 лет снижено на -15%»).

Направление задаёт вышестоящий блок. *Как достаётся* нижестоящему блоку. Тот, кто делает и то и другое, скатывается в микроменеджмент. Тот, кто не делает ни того ни другого, скатывается в хаос.

Бюджетный коридор

Каждый директивный мандат сопровождается **бюджетным коридором**: суммой на весь период, выделяемой один раз, а не разбиваемой на сотню статей. Что блок с ним сделает – его собственное дело.

Каждый бюджетный коридор включает ровно **три ограничения**, и не больше:

- **Максимум на одно индивидуальное решение.** Выше этой суммы требуется одобрение совета.
- **Максимум по категории.** Не позволяет всему бюджету утек в один тип расходов.
- **Минимальный резервный остаток.** Процент, который должен остаться в конце на случай непредвиденного.

Три числа. Остальное открыто.

- ☑ **Что здесь нового:** Неизрасходованные деньги автоматически не возвращаются назад. Следующий бюджетный коридор определяется не тем, сколько вы потратили в прошлом году, а тем, чего вы **добились**. Тому, кто достигает цели с меньшими затратами, даётся больше свободы, а не меньше. Система вознаграждает эффективность, а не потребление – прямое противоядие декабрьскому синдрому трат.

Четыре – Правило роста


Это общий критерий, который удерживает всё вместе. Каждая директивная задача оценивается в конце периода по **двум вещам одновременно**.

Качество результата



Что именно этот блок фактически достиг по сравнению с целевым показателем? Не *выход* (сколько было встреч, сколько отчётов), а *результат* – действительно ли район стал более пригодным для жизни, действительно ли проблема была решена?

Экономическая жизнеспособность

Можно ли это поддерживать? Не истощаем ли мы людей, ресурсы или средства? Является ли то, что мы делаем, экономически согласованным – потребляет ли это не больше, чем производит, в самом широком смысле?

 **Подкрадывающийся яд:** Высокое качество без экономической жизнеспособности неустойчиво – вы оказываетесь разрушены собственными целями. Сценарий, в котором блок достигает своих целей, выжигая людей, на бумаге выглядит отлично. Обычные системы распознают это только тогда, когда начинают проявляться сбои. Правило роста делает это видимым заранее как сигнал тревоги, до того как возникнет ущерб.

Девять возможных исходов

	Экономически устойчиво	Экономически напряжённо	Экономически неустойчиво
Качество достигнуто	Рост возможен – расширять, тиражировать	Держать курс, устранить причину	 Тревога – успех становится истощением
Качество частично достигнуто	Продолжать, улучшать	Диагностика: где несоответствие?	Стоп – переосмыслить область
Качество не достигнуто	Диагностика: почему это не работает?	Глубочайшая тревога	 Немедленное расформирование

Пять и Шесть – Метрика качества и оценка населения

Контроль неизбежен в любой организации. Вопрос не в том, *есть ли он*, а в том, *каким он будет*. Обычный контроль тяжеловесен: правила, аудиты, комитеты, отчёты. Подход VMB – лёгкий: **два числа на каждое решение, с двух точек зрения**.



Метрика качества (специалист)

Общий блок даёт два числа для каждого оцениваемого решения: **метрику проблемы** (была ли это проблема, заслуживавшая внимания, и в нужный ли момент?) и **метрику решения** (насколько выбранное решение эффективно и устойчиво устранило проблему?).

Не каждое решение оценивается – по одному образцу за период, выбранному случайным образом. Все метрики качества отображаются в следе. Становятся видны закономерности среди оценщиков. Наконец, случайно выбранный гражданский комитет оценивает лучших оценщиков – именно там регрессия заканчивается.



Рейтинг населения (демократический)

По каждому решению на следе население даёт два числа: **восприятие проблемы** (считал(а) ли я, что это проблема, заслуживающая внимания?) и **удовлетворённость решением** (считаю ли я это решение практичным?).

Вопросы должны быть нейтрально сформулированы, ограничены по объёму, сопровождаться проверенным контекстом, а автор вопроса должен быть указан в следе. Анонимных опросов нет.

И **Вместе три числа на каждое решение дают диагностическую картину:** высокая метрика качества, но низкая оценка населения? → сбой коммуникации или патернализм. Население довольно, а специалист – нет? → популизм или неожиданно верное наблюдение. Все три низкие? → немедленная тревога, требуется пересмотр.

Семь — Система маркировки

Ошибки дешевы. Профилактика дорога. Организация, которая пытается заранее предотвратить каждую ошибку с помощью классификаций, порогов и контроля, платит за бюрократию больше, чем стоят сами ошибки. **Переворот: система исправляет не правила, а человека.**

Три параметра

Параметр	Предложение	Эффект
N — Порог	3 маркировки	Одна ошибка — это невезение. Две — совпадение. Три — это уже закономерность.
T — Период подсчета	12 месяцев, скользящий	Старые маркировки сами по себе истекают. Те, кто снова встает на правильный путь, возвращают доверие.
P — Восстановление	6 месяцев без нарушений	Полномочия автоматически восстанавливаются без комиссии.

При N маркировках в пределах T происходит один из двух исходов, определяемый самой группой:

- **Понижение в должности в пределах сферы.** Человек может продолжать вносить предложения, но теряет исключительные полномочия — в дальнейшем решения будут проходить через совет.
- **Удаление из сферы.** В случаях серьезной или повторяющейся закономерности человек удаляется из данной сферы.

Философия: диагноз, а не наказание

Никакого наказания. Никакого стыда. Это диагноз: этот человек, в этой сфере, в этот период — не подходит. Возможно, ему лучше подойти другая сфера. Возможно, ему лучше подойти поддерживающая, а не принимающая решения роль.

Система пересчитывает, кому что разрешено, не раздувая правила. Это противоположность обычной рефлекторной реакции: после одной ошибки писать новые правила для *всех* только потому, что *один человек* не справился.

- ☐ Система маркировки предотвращает разрастание правил — самую коварную проблему в любой взрослой организации. Правила предназначены для всех; маркировки — для тех, кому они нужны.

VMB-EGS — Архитектура в десяти слоях

VMB-EGS — это не ИТ-продукт и не юридический текст, а **конструкционный каркас для систем принятия решений в масштабе** — пригодный для государственных органов, крупных учреждений, цепочек поставок и любых ситуаций, в которых люди не знают друг друга лично и не доверяют друг другу лично. Архитектура отделяет структуру от содержания: те же десять слоёв работают для любого типа решений.

Слой	Название	Функция	Объект данных
L0	Представление	Порталы, API-шлюз. Единственная точка контакта с внешним миром.	Входящий запрос
L1	Ввод	Адаптер + привязка идентичности. Что это и кто это отправляет?	InputEvent
L2	Валидация	Синтаксис, семантика, дубликаты. Жёсткий контракт: без прохождения — никакой обработки.	ValidatedInput
L3	Актеры и авторизация	Имеет ли этот актер право принимать это решение? Лотерейный отбор контролёров.	AuthorizedContext
L4	Принятие решения и оркестрация	Порог в три голоса. Здесь решение действительно принимается.	DecisionOutcome
L5	Реализация	Шлюз исполнительных механизмов, уведомление. Решение исполняется.	ActuationCommand
L6	Контроль исполнения	Качество, соответствие, аудит. После этого: было ли это исполнимо?	ComplianceFinding
L7	Слой данных (след)	Только добавляемый журнал аудита, доступный для публичного чтения. След всего происходящего.	AuditRecord
L8	Обнаружение злоупотреблений	Аномалии, мошенничество. Может немедленно переопределить L3 и L4.	RiskAssessment
L9	Управление и стандартизация	Политика, реестр стандартов. Распространяет правила в L2, L4, L6 и L8.	PolicyDocument

Ни одно решение не может пропустить слой, не сделав этого видимым в следе. Не все слои должны быть активны для каждого решения — но отсутствие слоя всегда является явным и фиксируется.

Три революционных дополнения

Описанная выше архитектура в некотором смысле является традиционной — похожие схемы существуют в современных системах управления. **Три точных дополнения делают систему принципиально отличной от всего, что существовало прежде.**



Дополнение 1 — движок сортировки в L3

Для каждого решения система случайным образом выбирает **трёх контролёров** из фиксированного пула. Они анонимны друг для друга, не назначаются повторно для того же случая и не могут выстраивать отношения с контролируемой стороной.

Это заменяет фиксированные аудиторские комитеты, постоянные надзорные органы и любые формы доверительных отношений между контролёром и контролируемым. Коррупция становится структурно невозможной, потому что не с кем сговариваться. Контролируемая сторона не знает, кто наблюдает; контролёр не знает, для кого он действует.



Дополнение 2 — трёхголосный шлюз в L4

Ни одно исполнение не происходит, пока три независимые сущности — **правилковой движок, ответственный человек и панель, выбранная по жребию** из Дополнения 1 — одновременно не одобряют решение в течение временного окна T.

Не последовательно (сначала подпись, затем проверка), а одновременно. Один отсутствующий голос = решение истекает, без повторной попытки. Это заменяет иерархические права согласования, пути эскалации, решения по усмотрению и все формы постфактумного подтверждения.



Дополнение 3 — публичный след в L7

Append-only журнал L7 получает **публично читаемое представление**: кто что сделал, с какими тремя голосами и с каким обоснованием. Идентификаторы контролёров анонимны, но решения полностью прослеживаемы.

Это заменяет внешних аудиторов, парламентские расследования, законы о защите информаторов и внутренние надзорные подразделения — всё то, что представляет собой формы последующего контроля, возникающие из прозрачной системы.

Контроль структурно анонимен и одновременен. Два свойства, которые никогда прежде не были реализованы вместе в таком масштабе.

Архитектура в визуальном представлении

Следующие две диаграммы показывают путь одного решения через все десять уровней, при этом три революционных дополнения на L3, L4 и L7 отмечены отдельно.

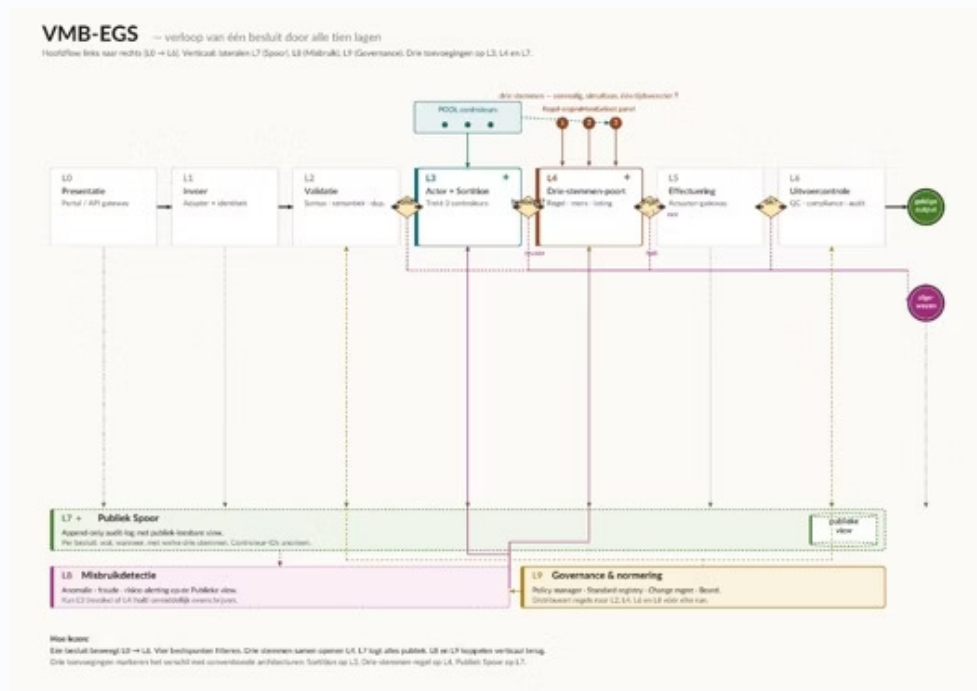


Рисунок 1 — Основная PFD схема VMB-EGS. Путь одного решения через все десять уровней, с тремя революционными дополнениями на L3 (Механизм сортирования), L4 (Трехголосный шлюз) и L7 (Публичный след).

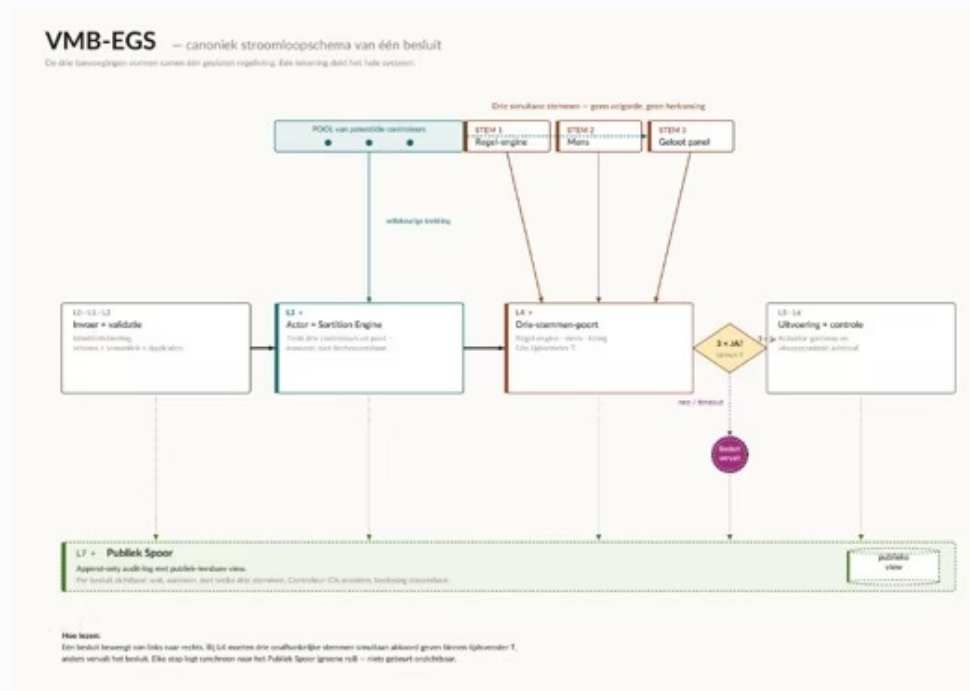


Рисунок 2 — Каноническая блок-схема одного решения. Все три дополнения вместе образуют замкнутый контур обратной связи, который структурно исключает манипуляции и поддержку через обходные пути.

VMB-EGS на практике — шесть сценариев

Архитектура на бумаге — это одно. То, как система реагирует на конкретные ситуации, — совсем другое. Шесть сценариев ниже показывают, как VMB-EGS ведет себя иначе, чем обычные системы управления — особенно в случаях, которые существующие системы не могут обработать.

- 1** **Официальное лицо знает рецензента**
В обычных аудитах это конфликт интересов, который решают с помощью форм раскрытия информации и проверок допуска. В VMB-EGS проблема не возникает: рецензенты анонимны для того, кого проверяют, и друг для друга. Никакого отвода не требуется.
- 2** **Топ-менеджер хочет исключение**
В обычных системах это можно сделать звонком по закрытому каналу. В VMB-EGS такого канала нет: любое действие проходит через L0/L1. Запросить исключение можно — но оно сразу появляется в трассе. Сам запрос виден.
- 3** **Пул становится слишком маленьким**
Для небольшой организации система адаптируется. Если потенциальных рецензентов меньше шести, жеребьевка не применяется, и решение автоматически рассматривается как трасса VMB-DGM 2 — все носители права голоса вместе за одним столом. Масштаб определяет механизм.
- 4** **Рецензент отказывается принимать решение**
Отсутствие голоса означает, что решение не принимается. Заявитель может подать его повторно, и система тянет новый жребий. Повторяющиеся тайм-ауты от одного и того же рецензента видны в трассе и становятся заметным паттерном.
- 5** **L9 меняет правило в ходе процесса**
Временная метка версии политики записывается на L2. Решение, которое уже находится в процессе на момент изменения, рассматривается по старым правилам. Это предотвращает задним числом созданные обоснования и внесение изменений в политику в обход процедуры.
- 6** **L8 подозревает сговор в выбранной панели**
Механизм обнаружения злоупотреблений также анализирует поведение голосования в пуле. Статистически маловероятные кластеры — когда три рецензента снова и снова оказываются вместе в одной категории — запускают временное исключение и проверку. Проверяется паттерн, а не обвиняемый человек.

Разница между хорошей системой управления и плохой заключается не в том, как она работает с идеальными людьми — с этим справится любая система, — а в том, как она работает с людьми, у которых дурные намерения.

Открытые вопросы по внедрению

VMB-EGS — это концептуальная архитектура. Перед запуском системы в промышленную эксплуатацию необходимо определить три операционных детали для каждой реализации. Они были намеренно оставлены открытыми — не из-за невозможности, а потому что подходящие значения зависят от конкретного контекста.

Спецификация механизма сортировки

Размер пула, частота розыгрыша и способ предотвращения манипуляции самим розыгрышем. Проверяемая случайность технически решаема — политический вопрос в другом: кто управляет seed, и как это становится видимым в трассе?

Временное окно T

Сколько времени контроллеры имеют на голосование? Что происходит в случае ничьей (два за, один против)? А что при тайм-ауте (один или несколько контроллеров не отвечают в течение T)? Выбор T определяет баланс между скоростью и тщательностью.

Анонимность vs. прослеживаемость

Контроллер должен оставаться анонимным, но его голос должен быть неоспоримым. Криптографические методы, такие как схемы обязательств или доказательства с нулевым разглашением, делают это возможным — но требуют решений о том, какая сторона управляет криптографическими ключами и при каких условиях они могут быть раскрыты.

- ❑ **Статус:** Концептуальная архитектура. Не протестирована в масштабе. Подходит в качестве справочной рамки для организаций, которые хотят фундаментально переосмыслить своё управление. Документ можно свободно распространять и свободно использовать — именно это и является целью.

То, что я оставляю после себя, — не армия. Это направление. Для всех, кто захочет пойти этим направлением, система готова.

— Jacobus van Merksteijn, Мальта, июнь 2026