

Наследие – VMB-EGS и табличная модель

Операционная система управления для всех, кто в конечном итоге будет её вводить, тестировать или изменять. Два уровня, одно направление мысли.

JACOBUS VAN MERKSTEIJN

МАЛЬТА · ИЮНЬ 2026

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ – МОЖНО СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯТЬ



Что представляет собой этот документ

Это не научный трактат, не политический манифест и не консалтинговый отчет. Это **концептуальный документ**, предназначенный как операционное описание системы управления — полезное для любого, кто однажды захочет внедрить, испытать или изменить ее.

Истоки этого документа личные. Несколько лет назад Jacobus van Merksteijn написал *Nova Democratia* — полностью разработанное предложение по обновлению демократии. Чем больше оно развивалось, тем тяжелее становилось — структура встреч, которая воспроизводила ту же парализованность, которую стремилась исцелить. То, что находится здесь, — это то, что было потом: радикально более простая и более операционно устойчивая система, рожденная из честной самокритики более ранней работы.

Этот документ был оставлен, потому что автор не будет тем, кто будет его внедрять. Его роль — мыслителя и документалиста — состоит в том, чтобы идея была **полной, ясной и операционно готовой** для тех, кому она понадобится, когда бы это ни случилось. Кризис заставляет к переменам. Если Европа войдет в более глубокий кризис, найдутся люди, которые будут искать практическую альтернативу. Этот документ должен быть готов к тому, чтобы его можно было взять в работу тогда, без необходимости заново продумывать все с нуля.

Для кого

- **Предприниматель**, который хочет чего-то принципиально иного, чем матричные структуры и KPI-стэки
- **Член городского совета или мэр**, готовый позволить одному району или одной сфере экспертизы провести эксперимент
- **Молодой мыслитель**, которому придется столкнуться с теми же проблемами через двадцать лет
- **Государственный служащий**, который видит, что нынешняя система не выдерживает проверку временем

Общее ядро – шесть фундаментальных элементов

Обе модели – VMB-EGS для управления на крупном масштабе и VMB-DGM для управления на человеческом масштабе – разделяют общую основу. Именно эта основа отличает их от существующих систем управления. Сами модели – лишь два ее выражения для разных масштабов.



Запись

Публично читаемый, пополняемый только добавлениями, неуничтожимый архив решений. Что, когда, кем и с какой мотивацией. Ничто не происходит незаметно, ничто не удаляется задним числом. Запись – это общая реальность, на которой держится система.



Правило роста

Каждый блок оценивается по двум осям одновременно: качеству результата и экономической устойчивости. Растет только тот, кто сочетает оба показателя. Высокое качество, достигнутое за счет истощения, засчитывается меньше; устойчивость без качества также не дает дополнительного мандата.



Мандат на направление

В начале периода каждый блок получает от двух до четырех измеримых целей. Не бюджет и не свод правил, а конкретное направление с базовой линией, целевым значением и сроком. Верх задает цель; низ выбирает путь.



Оценка качества

Более высокий блок присваивает по два числа для каждого оцениваемого решения: оценку проблемы и оценку решения. Не сам принимающий решение – самооценка не является оценкой. Выборка используется с медианой, чтобы смягчить крайние оценки. Все числа появляются в записи.



Конверт

Сумма на весь период, выделяемая один раз, с тремя точными ограничениями: максимум на отдельное решение, максимум на категорию и минимальный резерв. Остальное – свободно. Неизрасходованные средства не возвращаются автоматически – система вознаграждает эффективность.



Оценка населения

Население выставляет по два числа на каждое решение: распознавание проблемы и удовлетворенность решением. Вместе с оценкой качества это дает три оценки на одно решение – диагностические, а не карательные. Вопросы нейтрально сформулированы, ограничены по объему и сопровождаются проверенной контекстуализацией.

Правило роста — девять возможных исходов

Две оси, три значения по каждой оси. Это даёт девять возможных исходов. Четыре диагонали очевидны; остальные пять — это зона, в которой работает Правило роста. Сценарий в правом верхнем углу — качество достигнуто, но экономически это неустойчиво — это **медленный яд почти каждой организации**. Блок, который достигает своих целей ценой выгорания людей, выглядит отлично на бумаге. Обычные системы не распознают это, пока не начинаются сбои; Правило роста делает это видимым как тревожный сигнал.

	Экономически хорошо	Экономически напряжённо	Экономически неустойчиво
Качество достигнуто	✅ Рост возможен — расширять, тиражировать	⚠️ Сохранять стабильность, устранить причину неустойчивости	🔥 Тревога — успех превращается в истощение
Качество частично достигнуто	🔍 Продолжать, улучшать	🔍 Диагностика: где именно несоответствие	🛑 Остановить — пересмотреть область
Качество не достигнуто	🔍 Диагностика: почему не работает, несмотря на ресурсы	🔥 Глубочайшая тревога — ни качества, ни жизнеспособности	❌ Немедленное расформирование блока

⚠️ Сценарий **качество достигнуто + экономически неустойчиво** — самая опасная слепая зона в обычном управлении. Правило роста делает это видимым как тревожный сигнал до того, как будет нанесён ущерб.

Две модели — одна линия мысли

VMB-EGS и VMB-DGM (Табличная модель) — это не две альтернативы, а два развития одной и той же базовой идеи для разных масштабов. Если люди знают и доверяют друг другу лично, им нужна VMB-DGM. Если они не знают друг друга, им нужна VMB-EGS. Обе создают публичный след — этот архив и связывает их между собой.

Аспект	VMB-EGS	VMB-DGM (Табличная модель)
Масштаб	От сотен до миллионов участников	От 3 до примерно 12 человек
Предварительный контроль	Три одновременных голоса за каждое решение	Один голос для 98%, решение большинством для 2%
Анонимность	Sortition Engine с анонимным отбором по жребию	Все знают всех, личность всегда видна
Ответственность	Структурная — через анонимных надзирателей	Личная — через самого владельца домена
Коррекция	В реальном времени через обнаружение злоупотреблений L8	После — через открытое обсуждение и пометки
Философия	Структура <i>заменяет</i> доверие	Структура <i>поддерживает</i> доверие
Лучше всего подходит для	Правительств, крупных институтов, цепочек поставок	Семейных бизнесов, небольших команд, малых комитетов

📌 Также возможно **гибридное решение**: VMB-DGM для внутреннего операционного управления, VMB-EGS для отношений с внешними заинтересованными сторонами. Общий знаменатель всегда один — след.

VMB-EGS – Архитектура в десяти слоях

VMB-EGS означает Van Merksteijn-Bern Economic Governance System. Это не ИТ-продукт и не юридический текст, а проектный фреймворк для систем принятия решений на большом масштабе. Архитектура отделяет структуру от содержания: одни и те же десять слоёв работают для любого типа решения, если они параметризованы для каждой области.

01

L0 – Представление

Порталы, API-шлюз. Единственная точка контакта с внешним миром. Входящие запросы принимаются здесь.

02

L1 – Ввод

Адаптеры и привязка идентичности. Что это и кто это отправляет? Формирует InputEvent.

03

L2 – Валидация

Синтаксис, семантика, дубликаты. Жёсткий контракт: обработка невозможна без прохождения проверки. Формирует ValidatedInput.

04

L3 – Акторы и авторизация

Sortition Engine. Этот актор имеет право принимать это решение? Случайный процесс анонимно выбранных контролёров. Это первое революционное дополнение.

05

L4 – Решение и оркестрация

Трёхголосовые ворота. Здесь решение действительно принимается. Три независимые инстанции, одновременно, в пределах временного окна T.

Дополнение 1 – Sortition Engine (L3)

Для каждого решения система случайным образом выбирает трёх контролирующих лиц из фиксированного пула. Они анонимны друг для друга и не могут быть выбраны снова для того же случая. Коррупция становится структурно невозможной.

01

L5 – Исполнение

Шлюз актуатора, уведомление. Решение реализуется. Формирует ActuationCommand.

02

L6 – Контроль исполнения

Качество, соответствие, аудит. После выполнения: было ли это исполнимо? Формирует ComplianceFinding.

03

L7 – Слой данных (изображение следа)

Публичное изображение следа. OLTP, журнал аудита только на добавление, DWH. Всё, что произошло, полностью прослеживается и публично читаемо. Третье революционное дополнение.

04

L8 – Обнаружение злоупотреблений

Обнаружение аномалий и мошенничества. Может немедленно переопределить L3 и L4 при подозрительном паттерне. Результат – RiskAssessment.

05

L9 – Управление и стандартизация

Реестр политики и стандартов. Распространяет правила на L2, L4, L6 и L8. Результат – PolicyDocument.

Дополнение 3 – Публичное изображение следа (L7)

Неизменяемый журнал аудита получает публично читаемое представление. Идентификаторы аудиторов анонимны, но решения полностью прослеживаются. Заменяет внешних аудиторов и парламентские расследования.

VMB-DGM — Модель стола

VMB-DGM означает Van Merksteijn-Bern Domain Governance Model. Рабочее название — *Модель стола* — отсылает к её происхождению: семейному бизнесу, в котором большинство решений принимал один из родителей, а сложные вопросы выносились за кухонный стол, где каждый мог высказаться.

Ключевая идея: **большинству решений в организации не нужен тяжёлый контроль**. Около 98% можно быстро принять одному человеку с экспертизой в домене. Только сложные 2% заслуживают совместного обсуждения. Система, которая этого не признаёт, обходится дороже, чем ошибки, которые она пытается предотвратить.

1

Группа

N человек образуют N доменов. При трёх людях — три домена; при семи — семь. Группа сама распределяет домены в начале. Структура дышит вместе с составом — не существует оргструктуры, независимой от людей.

2

Путь 1 — Решение единолично

Владелец домена принимает решение напрямую в своей области, без голосования и без формальностей. Одно мнение — и готово. Решение окончательное, но оно фиксируется на пути. Около 98% всех решений принимаются именно так. Скорость — главное преимущество.

3

Путь 2 — Стол

Если есть сомнения или тема затрагивает несколько доменов, владелец домена собирает стол. Все присутствующие могут вносить вклад на равных в обсуждении, независимо от роли или иерархии. Решение принимается большинством голосов присутствующих владельцев доменов. Около 2% решений.

4

Путь

Все решения — и Путь 1, и Путь 2 — попадают на путь. Только добавление, публично читаемо всеми членами группы. Для Пути 2 тоже: кто что внес и как сложилось большинство. Путь служит для понимания, а не для пересмотра.

5

Очаг

Периодически группа собирается, чтобы обсудить решения Пути 1 уже после того, как они приняты. Вопрос не в том, «было ли это хорошо?», а в том, «как можно было бы сделать иначе?». Без поиска виноватых, без санкций. Коллективная память, общая мудрость, лучшее чутьё на будущее.

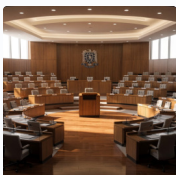
Стекование — три уровня для муниципалитета

Обе модели можно накладывать друг на друга, чтобы формировать более крупные системы. Разработано для муниципалитета с 80 000 жителей — тот же принцип также работает для корпоративных структур с дочерними компаниями, систем образования со школами и федерациями, а также для сетей коммунальных услуг.



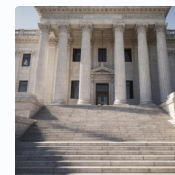
Уровень 1 — Район (VMB-DGM)

От 5 до 9 членов районного совета на каждый район, близко к жителям. Домены: общественное пространство, социальная сплоченность, транспорт, молодежь, пожилые люди, зеленые зоны, мероприятия. Путь 1 — это правило по умолчанию: рутинные решения внутри домена, быстро и окончательно. Районный стол ежемесячно или чаще. Открытый очаг ежемесячно. Здесь скорость — всё: 98% того, что район решает каждый день, никогда не должно выходить за его пределы.



Уровень 2 — Муниципальный совет (переход)

Муниципальный совет из 25–35 человек слишком велик для одного стола. Два практических варианта: **Вариант А** — совет работает как VMB-DGM с N людьми и N доменами на заседании комитета. **Вариант В** — гибрид: VMB-EGS с жеребьевкой для определенных типов решений, VMB-DGM — для других. Более практичен вариант А: как можно дольше оставаться в модели стола, потому что члены совета знают друг друга.



Уровень 3 — Исполнительный совет B&W (VMB-EGS)

Решения, которые связывают муниципалитет с внешним миром: налоги, недвижимость, разрешения для крупных застройщиков, сотрудничество с соседними муниципалитетами. Здесь доверие не может быть основой — внешние стороны не знают совет лично. Порог в три голоса, публичный реестр, сортировочная машина для контроля. Процедура должна быть демонстративно последовательной для внешнего мира.

Ключевое проектное решение: Верхний уровень никогда не видит, что решил нижний уровень — только то, что решение было принято, и какие закономерности из этого возникли. Верхний уровень никогда не получает сырые решения, только сигнальный слой над ними. Это не техническое ограничение, а осознанный принцип: верхний уровень не должен иметь возможности микроменеджмента.

VMB-EGS – Шесть практических сценариев

Архитектура на бумаге – это одно, а то, как система реагирует на конкретные ситуации, – совсем другое. *Разница между хорошей системой управления и плохой заключается не в том, как она работает с идеальными людьми – любая система справится с ними, – а в том, как она работает с людьми со злыми намерениями.*

Сценарий 1 – Известный аудитор

В обычных аудитах известный аудитор – это конфликт интересов, подлежащий раскрытию. В VMB-EGS этой проблемы не существует: аудиторы анонимны друг для друга и для проверяемого лица. Должностное лицо не знает, кто наблюдает. Никаких форм, никакой проверки на соответствие требованиям.

Сценарий 2 – Высокопоставленное лицо принуждает к исключению

В обычных системах это может произойти по телефонному звонку. В VMB-EGS такого канала нет: каждое действие проходит через L0/L1. Исключение можно запросить, но оно немедленно появляется на Public Path с именем заявителя. Сам запрос становится видимым.

Сценарий 3 – Слишком малая группа

Если потенциальных аудиторов меньше шести, жеребьёвка отключается, и решение автоматически обрабатывается как VMB-DGM Spur 2. Это не слабость, а свойство: масштаб определяет механизм. Система адаптируется.

Сценарий 4 – Аудитор отказывается принимать решение

Один отсутствующий голос = решение не проходит. Заявитель может подать запрос повторно, и система тянет новую жеребьёвку. Повторяющиеся таймауты у одного и того же человека отображаются на пути – пустой статус аудитора становится видимым и диагностически полезным.

Сценарий 5 – Изменение правил в ходе процесса

Отметка времени версии политики фиксируется на L2. Решение, находящееся в процессе на момент изменения, рассматривается по старым правилам. Это предотвращает ретроактивное прикрытие и закулисную политику.

Сценарий 6 – L8 подозревает сговор в панели

Обнаружение злоупотреблений также анализирует паттерны настроения в группе. Статистически маловероятные совпадения – например, если три аудитора снова и снова появляются вместе – приводят к временной приостановке и проверке. Аудитор не обвиняется; исследуется паттерн.

Наследие — что я оставляю после себя и для кого

Этот документ — не памфлет. Это рабочая тетрадь. Он был написан с сознательным решением не убеждать и не мобилизовать, а **быть операционно готовым для того, кто однажды его возьмёт в руки**. Автор не верит, что Европа введёт эту систему в течение десяти лет. На пути стоят четыре уровня гравитации: существующие системы заинтересованы в сохранении самих себя; популизм не даёт пути к созиданию; запас внимания слишком мал для десятилетий работы; и те, кто достигает высшего уровня власти, редко бывают теми, кому нужна эта система.



Путь 1 — Одна страна как доказательство

Не весь ЕС. Одна страна или голландская провинция, которая действительно вводит табличную модель и правило роста. Доказательство эффективности в сто раз убедительнее теоретического аргумента. Сингапур, Эстония и Ирландия были построены благодаря решению попробовать нечто принципиально иное по сравнению с их более крупными соседями. Реализуемо в течение десяти лет, если на уровне власти найдётся готовность принять этот риск.



Путь 2 — Одна организация как доказательство

Крупный семейный бизнес, кооператив или большая гражданская организация, которая действительно вводит табличную модель в масштабе, имеющем значение: от одной до десяти тысяч человек. Частная собственность может структурно обновлять себя так, как не может обновляться государственная. Это гораздо проще, чем муниципалитет.



Путь 3 — Оставить идею хорошо задокументированной

Третий и, возможно, самый глубокий путь. Обеспечить, чтобы система была описана настолько ясно, последовательно и операционно, что кто-то другой сможет взять её на вооружение через десять, двадцать или тридцать лет, когда придёт время. Кризис заставляет меняться. Хорошо задокументированную систему, которая уже готова, тогда можно будет внедрить в течение нескольких лет.

Предпринимателю

Табличная модель может преобразить компанию так, что внешний мир не сразу это поймёт. Начните с одного отдела, одной области.

Городскому депутату

Пилотный проект в одном районе. Одна территория. Один год. Доказательство эффективности в сто раз убедительнее любого обсуждения на заседании совета.

Молодому мыслителю

То, что написано сейчас, не придётся заново придумывать через двадцать лет. Он сможет начать там, где этот документ заканчивается.

Госслужащему

Здесь лежит практическая альтернатива, готовая к тому моменту, когда появится смелость её принять. Не как революция, а как операционная готовность.

То, что я оставляю после себя, — не армия. Это направление. Для того, кто захочет принять это направление, система готова.