

УДК 005.1(075.8)  
ББК 60.80я73  
Т19

*Рекомендовано кафедрой бизнеса и стратегии  
Института бизнеса и делового администрирования  
Академии народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федерации*

Рецензенты:  
доктор философских наук *В.И. Аришинов*  
доктор философских наук, профессор *В.Л. Васюков*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

**Тарасенко, Владислав Валерьевич.**  
**Т19** Логика и методология управления. Книга для руководи-  
теля: учеб. пособие для студентов, обучающихся по на-  
правлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.В. Тара-  
сенко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 367 с.

ISBN 978-5-238-01734-1

Агентство СІР РГБ

Подробно излагаются основные понятия логики и методологии в контексте решения управленческих проблем и задач, стоящих перед современными руководителями.

Рассматриваются вопросы использования логики в управлении, постановке управленческих проблем. Даются представления об основных формах логического мышления — понятии, суждении, умозаключении. Обсуждаются представления об индукции и парадоксах в логике и управлении. Анализируются вопросы аргументации и доказательства в практике управления.

Для студентов экономических и управленческих специальностей, слушателей МВА и практических работников — руководителей высшего и среднего звена государственных, коммерческих и некоммерческих организаций.

**ББК 60.80я73**

ISBN 978-5-238-01734-1

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2010

Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания (ФЗ № 94-ФЗ от 21 июля 2005 г.).

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

© Оформление «ЮНИТИ-ДАНА», 2010

# Оглавление

---

От автора	3
Глава 1. Использование логики в управлении	8
1.1. Логика как наука. Логика в науке	15
1.2. Логика — знание о формах и операциях мышления	17
1.3. Нормативность логики и ее законы	24
1.4. Классическая и современная логика	26
1.5. Научное управление и логика	28
1.6. Навыки логического мышления и навыки управления: совместное развитие	32
Глоссарий	36
Резюме	36
Задания к дискуссии	37
Кейс для обсуждения	37
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	39
Темы для дополнительного изучения	40
Библиографический список	40
Список интернет-ресурсов	40
Глава 2. Логика постановки управленческих проблем	42
2.1. Проблема как характеристика процесса познания. Виды проблем	47
2.2. Логика и психология в постановке проблем	49
2.3. Отличие задачи от проблемы и формирование предметов изучения	50
2.4. Этапы проблематизации (постановки проблем)	52
2.5. Псевдопроблемы и ошибки при работе с проблемами	53
2.6. Принципы и методы работы при постановке проблем	55
2.7. Методы организации совещаний при работе с проблемой	58
2.8. Конструктивная критика как метод решения проблем в управленческой практике	61
2.9. Матрица идей Г. Буша	64
2.10. Метод ментальных карт при постановке проблем	65
2.11. Теория решения изобретательских задач Г. Альтшуллера как инструмент постановки и решения проблем	69
2.12. Метод «Форсайт» в прогнозировании развития отраслей и инноваций	70
2.13. Типовые управленческие и организационные проблемы	74
2.14. Как построить матрицу организационных задач	75
2.15. Вопросно-ответная форма развития знания. Вопрос и его функции	78
2.16. Типы и структура вопроса	80

2.17. Основные правила применения вопросов в управлении. Ошибки в применении вопросов	81
2.18. Рекурсивная техника «рамка-результат» в личном развитии и проектном управлении	83
Глоссарий	84
Резюме	85
Задания к дискуссии	86
Кейс для обсуждения	87
Обсудите следующие вопросы	89
Задания на практическую работу 1 «От проблем к постановке задач» (Часть 1)	90
Задания на практическую работу 2 «Развитие личных навыков» (Часть 1)	91
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	91
Темы для дополнительного изучения	92
Библиографический список	92
Список интернет-ресурсов	93
<b>Глава 3. Понятие как инструмент мышления и управления</b>	<b>95</b>
3.1. Понятие как форма мысли	99
3.2. Отличие понятия от ощущения, восприятия, представления, концепта и парадигмы	103
3.3. Нейрофизиология мышления, роль психики в использовании понятий	107
3.4. Лингвистические особенности употребления понятий	113
3.5. Социокультурные особенности оперирования понятиями	123
3.6. Формирование терминологии и понятийного аппарата как управленческая практика	126
3.7. Содержание и объем понятия. Виды понятий. Операции с понятиями	128
3.8. Отношения между понятиями. Операции с понятиями	130
3.9. Логические операции с понятиями	132
3.10. Определение понятий	134
3.11. Стандарты менеджмента качества как инструмент работы с понятиями и определениями	136
Глоссарий	141
Резюме	141
Задания к дискуссии	141
Задания на практическую работу 1 «От проблем к постановке задач» (Часть 2)	142
Задания на практическую работу 2 «Развитие личных навыков» (Часть 2)	142
Задания на практическую работу «Анализ понятий»	143
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	143
Темы для дополнительного изучения	144
Библиографический список	144
Список интернет-ресурсов	144

<b>Глава 4. Суждение, умозаключение, высказывания и процессы организации</b>	<b>145</b>
4.1. Суждение как форма мысли	152
4.2. Типы и структура простого суждения	153
4.3. Сложное суждение и язык логики высказываний	158
4.4. Логические операции в программе EXCEL	164
4.5. Формализация: как преобразовать суждения о действиях в бизнес-процесс и алгоритм?	166
4.6. Составление блок-схем процессов	169
4.7. Модальные суждения	171
4.8. Использование анализа модальных суждений в практике управления	174
4.9. Дедуктивные умозаключения с импликациями и дизъюнкциями в посылках	176
4.10. Непосредственные умозаключения	181
4.11. Категорический силлогизм	182
Глоссарий	187
Резюме	187
Задания к дискуссии	188
Кейс для обсуждения	189
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	189
Темы для дополнительного изучения	191
Библиографический список	191
Список интернет-ресурсов	192
 <b>Глава 5. Индукция, причинность, аналогия, моделирование, распознавание</b>	 <b>193</b>
5.1. Индуктивные умозаключения	199
5.2. Принцип детерминизма	204
5.3. Логический анализ причинно-следственных связей в управлении	209
5.4. Диаграмма Исикавы «рыбий скелет» как инструмент анализа причинно-следственных связей в управлении	213
5.5. ESCORT-матрица в управленческой деятельности	215
5.6. Когнитивные карты и веполь-анализ в управлении	218
5.7. Аналогия, бенч-маркинг, «дилемма заключенного» и моделирование	221
5.8. Моделирование поведения людей	227
5.9. Проблемы компьютерного моделирования интеллекта: тест Тьюринга, Ньюэлл и Саймон против Джона Сёрля	233
5.10. Моделирование мышления в моделях нейронных сетей	245
5.11. Принципы моделирования в кибернетике и системном подходе: входы, выходы, обратные связи и жизнеспособные организации	249
5.12. Гипотеза и принципы ее обоснования	257
Глоссарий	262

Резюме	263
Задания к дискуссии	264
Задания на практическую работу 1 «От проблем к постановке задач» (Часть 3)	265
Задания на практическую работу 2 «Развитие личных навыков» (Часть 3)	265
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	265
Темы для дополнительного изучения	267
Библиографический список	268
Список интернет-ресурсов	269
<b>Глава 6. Парадоксы и циклы в мышлении, логике и управлении</b>	<b>270</b>
6.1. Самореференция и парадоксы в логике и культуре	273
6.2. Управленческая деятельность как принятие решений в ситуациях парадоксов и противоречий	279
6.3. Рекурсии в логике и языке	282
6.4. Фракталы и <i>L</i> -системы	286
6.5. Рекурсии и «петли» в управлении сложными системами. Теория Сороса	291
6.6. Кризисы и развитие как «петли» с позитивными обратными связями	298
Глоссарий	302
Резюме	302
Задания к дискуссии	303
Задания на практическую работу 1 «От проблем к постановке задач» (Часть 4)	304
Задания на практическую работу 2 «Развитие личных навыков» (Часть 4)	304
Задания на практическую работу 3 «Качественный анализ кризисных “петель”»	304
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	305
Темы для дополнительного изучения	305
Библиографический список	306
Список интернет-ресурсов	307
<b>Глава 7. Аргументация и доказательство</b>	<b>308</b>
7.1. Понятие и структура аргументации, доказательства и опровержения. Метафоры аргументации	312
7.2. Этос, пафос и логос в аргументации	316
7.3. Противоречивость и уместность аргументации	320
7.4. Логические требования к доказательству и опровержению в аргументации	322
7.5. Приемы аргументации	325
7.6. Уловки аргументации	331
7.7. Невербальные средства аргументации	333

7.8. Тренировка навыков аргументации эффективного проponenta	336
7.9. Публичное выступление	338
7.10. Структура спора, дискуссии и полемики	341
Глоссарий	342
Резюме	343
Задания к дискуссии	344
Задания на практическую работу 1 «От проблем к постановке задач» (Часть 5)	345
Казус Вассермана (задания на письменную работу и спор)	346
Вопросы для обсуждения и самоконтроля	347
Темы для дополнительного изучения	348
Библиографический список	348
Список интернет-ресурсов	349

ПРИЛОЖЕНИЕ. Порядок проведения работ по диагностике и системному анализу организации	350
1. Общие положения	350
2. Работа на вводном этапе	350
3. Работа на этапе формирования методов и инструментов исследований	356
4. Работа на этапе проведения исследования	357
5. Анализ результатов исследования и подготовка отчета о работах	359