

Каплан Леонид Абрамович

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРИЗ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ
РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ
КОМПАНИЙ

Автореферат диссертационной работы для проведения сертификации по
ТРИЗ на высший уровень (Мастер ТРИЗ)

Научный консультант - Мастер ТРИЗ Н.Б. Фейгенсон

Фармингтон, Мичиган, США – Хвасонг, Южная Корея
2010.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современный кризис - это переход из индустриальной в постиндустриальную, информационную эпоху развития мировой экономики. Если сейчас человечество инвестирует в развитие производственных мощностей, то в будущем средства и усилия будут вкладываться в долговременные инновации. Новые товары будут разрабатываться заранее, чтобы на рынке они появились как раз тогда, когда потребители почувствуют потребность в новых возможностях и начнут эти товары искать. Эти изменения выглядят, как минимум, рискованными с точки зрения "общепринятых" подходов и принципов, но именно так обычно и происходит смена нынешней, привычной парадигмы на новую, контринтуитивную. Компании, отрасли и страны, уже работающие - или начинающие работать - по новым принципам, могут первыми перейти в постиндустриальную эпоху. Их конкурентным превосходством станет способность прогнозировать совершенствование своих товаров на несколько поколений вперед и успешно претворять эти прогнозы в жизнь.

Одним из самых важных препятствий на пути инновационных товаров и услуг к потребителю является конкурентное сопротивление. Это сопротивление оказывают, в основном, давно и прочно укрепившиеся в индустрии компании, производящие устаревшие, отживающие свой век товары и услуги. Они активно борются за сохранение своего положения на рынке, за «своих» потребителей.

Становится всё более и более очевидным, что инновация не может стать успешной, если компания, создавшая ее, «движется по течению», реагируя на внешние и внутренние препятствия по мере их возникновения. Подобная стратегия уверенно приводит к провалу деятельности компании. Многочисленные исследования Кристенсена, Мура, Ульвика и других авторов показали, что наличие активной стратегии, готовящей компанию к преодолению препятствий заранее, а то и не допускающей возникновения этих препятствий, является ключевым фактором успеха. Выявление типовых препятствий, встающих на пути инноваций к потребителям, выработка стратегических подходов для предвидения, преодоления и предотвращения этих препятствий становятся важнейшими направлениями исследований и прикладных разработок для инновационной науки.

Известны работы Клэйтона Кристенсена, Джеффри Мура и других авторов, описывающие разнообразные аспекты конкурентной борьбы и предлагающие эффективные активные стратегии продвижения инновационных товаров и услуг на рынок. Однако почти все авторы осторожно обходят одну из наиболее опасных стадий процесса выхода инноваций на рынок: первый заметный коммерческий успех.

Исследования автора показали, что подобное «упущение» не случайно. Оно вызвано тем, что конкурентная борьба на этой стадии развития бизнеса ставит перед инновационной компанией в предельно обостренной форме конгломерат взаимосвязанных противоречий. Для исследователей, не

знакомых с принципами ТРИЗ и не владеющих инструментарием разрешения противоречий, подобная ситуация оказывается методологически безвыходной и безнадежной. Описывать же явление, не давая никаких действенных рекомендаций по преодолению, обходу или избеганию препятствий они, по-видимому, не рискуют, опасаясь отпугнуть многих предпринимателей от внедрения и продвижения на рынок их инноваций.

Однако незнание опасностей этого этапа не избавляет предпринимателей от столкновения с этими препятствиями. Хуже того, предприниматели встречают эти конкурентные удары совершенно неподготовленными, тем самым пополняя статистику провалившихся инновационных фирм. Сами же инновации зачастую всё равно доходят до потребителя – но в исполнении всё тех же конкурентов, а не первоначальных инноваторов.

Таким образом, важность и актуальность тематики работы определяется, с одной стороны, широким распространением случаев провала инновационных начинаний на этапе, следующем за первым существенным коммерческим успехом, и с другой стороны, относительно слабой разработанностью методических инструментов для разработки и внедрения успешных бизнес стратегий по преодолению конкуренции на этом этапе, максимального использования интеллектуальных ресурсов инновационной компании, и устойчивого продвижения на рынок эффективных инноваций.

Диссертационная работа выполнялась в традициях кишиневской школы ТРИЗ. К ним прежде всего относятся практическая направленность исследований, широкое использование инструментария ТРИЗ, и компактная формулировка методических и практических рекомендаций.

Отметим, что хотя в большинстве своем полученные в работе рекомендации сформулированы для малых фирм с ограниченными ресурсами, эти же рекомендации могут быть успешно применены в компаниях любого размера. Кроме того, эти рекомендации могут оказаться полезными в деятельности бизнес инкубаторов – потому что готовиться к последствиям первого коммерческого успеха нужно с первого дня образования компании.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель работы: повысить эффективность методических инструментов, необходимых для формирования стратегий повышения конкурентоспособности инновационных компаний на стадии развития первого рыночного успеха. Эта цель достигается созданием новых, основанных на ТРИЗ, инструментов для диверсификации инноваций и разрешения нетехнических противоречий, и формированием системы взаимосвязанных эффективных стратегий. Для достижения указанной цели, сформулированы следующие задачи работы:

- Выявить типовые взаимосвязанные противоречия, возникающие перед инновационной компанией на указанном этапе развития ее бизнеса;
- Разработать методические инструменты для анализа и разрешения системы взаимосвязанных противоречий, а также для диверсификации инноваций;

- Выработать практические рекомендации по внедрению и использованию стратегий;
- Выявить и объяснить причины, почему подобные стратегии не принимаются компаниями к исполнению или же не исполняются в нужной мере;
- Выработать практические рекомендации по преодолению препятствий, мешающих внедрению предложенных стратегий.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные методы исследования, примененные при выполнении работы, являются традиционными для ТРИЗ, в особенности – для выявления и разработки ЗРТС. На основе использования исторических материалов, накапливается фактический материал о часто повторяющихся одинаковых явлениях в типовом процессе развития системы, а также о случаях, когда исследуемые явления не возникают в этом процессе. В данном случае, речь идет о повторяющихся «сбоях» на определенной стадии развития инновационного бизнеса (системы), а также о случаях, когда инновационный бизнес успешно проходит исследуемую стадию развития. Затем повторяющиеся явления, а также случаи их отсутствия анализировались, сравнивались с целью выявления различий. По результатам сравнения постепенно создавался «портрет» рекомендации, который проверялся на других примерах, дополнялся и корректировался. Следующим шагом была проверка выработанных рекомендаций на новых бизнес ситуациях.

Использовался также логико-дедуктивный метод. На основе выявленных различий между «желаемым» ходом событий (всё больше потребителей приобретают инновационные товары и услуги) и реальностью (конкуренты используют все допустимые в рамках закона способы, чтобы удержать своих потребителей и привлечь новых) выдвигалось отдельное гипотетическое положение, относящееся к противоречиям, вызывающим сбой в развитии бизнеса. Эти противоречия анализировались, чтобы выявить психологические стереотипы, приводящие к возникновению и обострению противоречий. В дальнейшем эти стереотипы сопоставлялись с типовыми убеждениями, бытующими в среде предпринимателей. Инверсия этих стереотипов открывала новые возможности решения проблем, вызванных конкуренцией. Сопоставление этих решений с реальными случаями успешного развития бизнесов на исследуемой стадии позволял сделать выводы о роли данного стереотипа и созданного им противоречия, а также о важности разрешения этого противоречия.

Эмпирической базой исследований являлся опыт реальных инновационных бизнесов, как описанный в литературе, так и почерпнутый из личного опыта, консультационных проектов и личных контактов и дискуссий с многочисленными предпринимателями.

НАУЧНАЯ НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Выявлена важная, но ранее не изученная стадия развития инновационного бизнеса, характеризующаяся повышенной опасностью для существования компании на рынке. Стадия начинается после первого существенного коммерческого успеха инновации, и завершается с уходом инновационного бизнеса с рынка или с изменением характера конкурентной борьбы в начале рыночного бума. В результате первого успеха компания выделяется из однородной массы «новичков» и превращается в серьезную опасность для конкурентов, тем самым вызывая максимальное конкурентное давление. С другой стороны, недостаточность ресурсов компании в случае стереотипных ответных действий приводит к быстрому краху.
2. Разработаны стратегии успешного прохождения данной стадии. Эти стратегии рационально используют ограниченные ресурсы инновационной компании для расширения бизнеса, уклонения от ударов конкурентов и введения конкурентов в заблуждение относительно замыслов, планов и ответных действий компании.
 - a. Аналогичность ситуации, в которую попадает компания на данном этапе, и ситуации, вызванной возникновением противоречия в технике, позволила использовать для выработки стратегии стандартный инновационный процесс: выявление, анализ и разрешение противоречий.
 - b. Изучены закономерности возникновения типовых противоречий в ходе конкурентной борьбы на данной стадии. Установлено, что к противоречиям приводит следование многочисленным стереотипам, широко распространенным в среде руководителей бизнеса. «Неразрешимость» этих противоречий приводит инновационную компанию к краху.
 - c. Разработанные стратегии объединены в единую систему, характеризующуюся следующими принципами: готовиться заранее; быстро и с минимальными затратами сменять поколения товара и рынки; действовать скрытно, максимально используя поддержку потребителей и заложенные в товар ноу-хау.
3. Разработан эффективный и простой в применении метод выявления новых рынков и поколений инновационных товаров для методологической поддержки внедрения предлагаемых стратегий.
 - a. Метод заключается в быстром генерировании практически полного набора альтернативных реализаций инновационной идеи и последующем отборе нужных решений по специфичным критериям.
 - b. Генерирование альтернатив ориентировано на создание платформы возможных товаров, и использует двойную процедуру морфологического синтеза по заданным осям для мультиплицирования базовой идеи товара.
 - c. Отбор альтернатив осуществляется по следующим критериям: последующие поколения товара лучше удовлетворяют потребности потребителей; новые категории потребителей прислушиваются к мнению уже охваченных потребителей. Соблюдение этих критериев обеспечивает неразрывность процесса перехода к новым поколениям товаров и новым рынкам.

4. Опробование стратегий в реальных условиях консалтинга установило, что их разработка и внедрение требует принятия неочевидных решений в противоречивых ситуациях. Для этой цели разработан и опробован новый метод разрешения противоречий, возникающих в нетехнических областях. Этот метод заключается в выявлении ошибочных стереотипов мышления, их анализе, и целенаправленном изменении понимания новой ситуации, а не изменении конфликтующих элементов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты исследования ориентированы прежде всего на практическое использование при разработке бизнес-планов и бизнес-стратегий по внедрению прорывных инноваций (breakthrough, disruptive innovations). Анализ истории инновационных бизнесов, а также опыт применения предлагаемых стратегий в бизнес-планах инновационных малых фирм показали их эффективность. Важно отметить, что этот опыт не сводится к личному опыту автора: отдельные стратегии успешно использовались многими компаниями.

Предложенные в диссертационной работе инструменты поддержки инновационной деятельности были использованы автором при проведении консультационных работ.

Метод «умножения идей» был многократно использован в качестве систематического подхода к вопросу диверсификации инноваций. В короткое время, обычно за несколько часов совместной работы консультанта-методиста и клиента, были значительно расширены представления предпринимателей о рыночном потенциале, эффективных реализациях и технических возможностях их инноваций. Этот метод прост в употреблении, существенно ускоряет анализ рыночного потенциала любого, в том числе инновационного, товара, а также в значительной степени, обычно в разы, увеличивает этот рыночный потенциал.

Предложенный подход к разрешению обостренных противоречий позволил решить множество разнообразных задач, как технических, так и нетехнических. Природа этих задач затрудняла применение общепринятого в ТРИЗ подхода к разрешению физических противоречий, так как было сложно найти однозначную аналогию понятиям «пространство», «условия», «время», «системный уровень», а в некоторых случаях разделение вовлеченных в ситуацию сущностей было вообще нереально. Зато изменение понимания реалий рассматриваемой ситуации и отношения к ней, предлагаемые новым подходом, позволяло быстро и с малыми затратами усилий находить наиболее эффективные решения.

Результаты исследований, описанные в данной диссертации, также использовались автором при разработке бизнес-планов двух инновационных компаний, Virtual Products LLC (Ann Arbor, MI, USA) и SkinTreet LLC (Ann Arbor, MI, USA). Эти бизнес-планы в 2008-2009 годах несколько раз выходили в финал конкурсов на лучший бизнес-план, проводимых GLEQ (Great Lakes Entrepreneur's Quest), division of Automation Alley, association of engineering businesses in Oakland, Macomb and Washtenaw Counties, MI, USA.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выделение в жизненном цикле инновационных компаний специфичной стадии
2. Результаты выявленных типовых противоречий, мешающих инновационным компаниям противостоять конкурентным атакам
3. Систематический подход к диверсификации инноваций, поиску новых поколений товара и новых рынков сбыта
4. Новый подход к разрешению нетехнических противоречий, направленный на изменение представлений решателя о рассматриваемой ситуации, а не на изменение вовлеченных в ситуацию сущностей.

ЛИЧНЫЙ ВКЛАД СОИСКАТЕЛЯ

Практическое опробование новых стратегий в бизнес-планах инновационных компаний проводилось автором совместно с В.О. Прушинским и Джеффри Хенни (Geoffrey Henny). Все остальные разработки, описанные в диссертационной работе, включая выявление и описание признаков неизбежного опасного этапа в развитии инновационных бизнесов, выявление системы обостренных противоречий, характерных для исследуемого этапа, разработку метода разрешения обостренных взаимосвязанных противоречий, разработку стратегий и определение главных препятствий в их использовании инновационными бизнесами, являются личным вкладом соискателя.

АПРОБАЦИЯ РАБОТЫ

Основные результаты диссертационной работы успешно использовались автором при консультировании инновационных малых и средних бизнесов, и по частям были доложены на конференциях TRIZCON2000 (The Altshuller Institute for TRIZ Studies, Inc., 2000), NCPCR 2001 (George Mason University, 2001), Future Trend Conference (Miami, FL, 2006), Глобальная ТРИЗ Конференция 2010 в Корее (Сеул, Южная Корея, 2010), 16-я Конференция по Индустриальному Инжинирингу и Менеджменту (Тель-Авив, Израиль, 2010), а также использовались при подготовке к докладу на Japan TRIZ Symposium (Токио, Япония, 2010).

ПУБЛИКАЦИИ.

Основные части реферируемой работы изложены в 10 публикациях. Список публикаций приведен в данном автореферате.

СТРУКТУРА И ОБЪЕМ РАБОТЫ.

Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов и заключения, изложенных на 91 странице основного текста, содержит 19 приложений на 76 страницах, 14 рисунков и 10 таблиц, список литературы из 73 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении изложена постановка проблемы, дано обоснование актуальности темы диссертационной работы, сформулированы цели и задачи исследования, изложены основные положения, выносимые на защиту, научная новизна и практическая ценность полученных результатов.

Первый раздел работы содержит обзор литературы и обоснование постановки цели и задач исследования. Используемая в исследовании литература условно подразделяется на следующие категории:

1. ТРИЗ: исследования по выявлению, формулированию и разрешению противоречий (Г.С. Альтшуллер, Г.И. Иванов, В.М. Петров и др.);
2. ТРИЗ + бизнес: ТРИЗ исследования по развитию коллективов (Б. Злотин), по выявлению противоречий, возникающих в бизнесе;
3. Бизнес: различные этапы в развитии инновационных бизнесов (Д. Мур и др.), проблемы во внедрении инноваций (Д. Мур, К. Кристенсен, А. Ульвик и др.)

Второй раздел диссертационной работы содержит описание системы взаимосвязанных обостренных противоречий, разработки инструментария для разрешения этих противоречий и систематического поиска новых рынков и рыночных сегментов для инновации.

Для выявления противоречий впервые подробно описан и исследован важный этап в развитии любого инновационного бизнеса: неизбежные конкурентные атаки со стороны более сильных компаний, следующие сразу после того, как инновационной компании удастся добиться первого большого коммерческого успеха. Показана взаимосвязь этого успеха и силы наносимых конкурентами ударов. Также выявлены основные механизмы возникновения и обострения противоречий, мешающих инновационным бизнесам успешно противостоять конкурентным атакам, нацеленным на уничтожение этого бизнеса. Этими механизмами являются широко распространенные в современной бизнес среде допущения и убеждения, касающиеся неписаных правил ведения конкурентной борьбы. Эти неписанные правила неизбежно создают условия, в которых конкурент с более сильной позицией на рынке обязательно побеждает более слабого. Но любой бизнес, продвигающий на рынок «прорывную» инновацию, независимо от размеров компании, оказывается в положении слабого – и при этом должен победить в конкурентной борьбе. В этом корень противоречий, характерных для исследуемого этапа развития инновационного бизнеса.

В соответствии с природой рассматриваемых противоречий, разработана новая методика разрешения обостренных противоречий, основанная на выявлении и инверсии допущений, приводящих к возникновению и обострению этих противоречий.

Установлены и систематизированы взаимосвязи между типовыми противоречиями, характерными для данного этапа развития бизнеса. Так как невозможно одновременно анализировать и разрешать весь «клубок» этих противоречий в его полноте, применено условное рассечение этих взаимосвязей. Этот подход позволит в дальнейшем разрешить по отдельности каждое противоречие, а затем, восстановив обратно эти

взаимосвязи, увязать решения (стратегии) между собой в единый стратегический подход.

Одним из важных стратегических направлений является вторжение на новые рынки. Однако до сих пор не было предложено ни одного систематического подхода к проблеме диверсификации инноваций. Поэтому, на основе изучения закономерностей эволюции инноваций, была разработана и опробована в реальных проектах методика систематического поиска новых рынков и рыночных сегментов для инновации, разработанной в компании. Эта методика объединяет функциональный анализ инновации и метод выявления всех возможных альтернативных реализаций функции. Отдельные компоненты этой методики были ранее предложены Г.А. Езерским, Г. Френкляхом и В.О. Прушинским, однако только объединение этих компонент позволило создать работоспособную и эффективную методику.

Третий раздел описывает результаты применения разработанного инструментария для разрешения системы противоречий, представленные в виде системы бизнес стратегий, нацеленных на победу в конкурентной борьбе.

В первую очередь, сформулирована стратегическая цель: бизнес должен выжить и продолжать развиваться и расти, невзирая на конкурентные удары. Все действия, не направленные на достижение этой стратегической цели, являются неоправданным расходом ограниченных ресурсов, сил и времени.

Разработанная методика разрешения обостренных противоречий, инвертирующая выявленные допущения и убеждения, позволила определить условия, при которых каждый отдельный конкурентный удар не причиняет вреда компании, или причиняет минимальный вред.

Понимание этих условий позволило разработать 12 бизнес стратегий, нацеленных на достижение стратегической цели. Эти стратегии должны быть приняты на вооружение бизнесом с момента создания инновации. Только «подстеленная заранее солома» позволяет инновационному бизнесу при возникновении угрозы того или иного конкурентного удара успешно выскользнуть из-под него с минимальными потерями и продолжить развивать бизнес. Показано, каким образом последовательное и своевременное применение этих стратегий обеспечивает продвижение к поставленной стратегической цели.

Установленные и систематизированные на стадии анализа взаимосвязи между противоречиями позволили увязать предложенные стратегии в единый стратегический подход.

Предложенная автором методика систематического поиска новых рынков и рыночных сегментов для инновации позволила выработать достаточно ясные рекомендации по продвижению инновации на рынок и неуклонному расширению базы потребителей.

Так как широко распространенные допущения и убеждения весьма живучи в любой среде, включая сообщество предпринимателей и менеджеров, на пути внедрения предложенных стратегий внутри компании неизбежно возникнут возражения и препятствия. Эти внутренние препятствия не менее опасны для компании, чем внешние конкурентные удары. В связи с

этим, разработаны методические рекомендации по выявлению и обходу этих типовых возражений и препятствий на пути внедрения предложенных стратегий.

Применение разработанных стратегий и рекомендаций повышает уровень выживаемости инновационных компаний и обеспечивает практическую успешную реализуемость инноваций на многочисленных рынках.

Все приведенные в работе усовершенствования инструментов анализа и синтеза сложных ситуаций многократно опробованы в практических условиях. Предложенные методические усовершенствования выходят за рамки первоначально сформулированной цели работы и применимы в различных областях использования ТРИЗ. Их использование, опробованное на множестве проектов, существенно повышает степень идеальности интеллектуальной (творческой) работы решателей и консультантов. Это достигается, во-первых, тем, что предложенный метод разрешения противоречий фокусирует внимание на фундаментальных (психологических) первопричинах возникновения противоречий (стереотипы мышления). Во-вторых, предложенный метод выявления альтернативных реализаций идеи позволяет «легко и быстро» сформулировать множество вариаций каждой предложенной идеи, т.е. сгенерировать много идей из одной – без необходимости существенных затрат интеллектуальных усилий.

ВЫВОДЫ

1. Выявлена важная, но ранее не изученная стадия развития инновационного бизнеса, характеризующаяся повышенной опасностью для существования компании на рынке. Стадия начинается после первого существенного коммерческого успеха инновации, и завершается с уходом инновационного бизнеса с рынка или с изменением характера конкурентной борьбы в начале рыночного бума. В результате первого успеха компания выделяется из однородной массы «новичков» и превращается в серьезную опасность для конкурентов, тем самым вызывая максимальное конкурентное давление. С другой стороны, недостаточность ресурсов компании в случае стереотипных ответных действий приводит к быстрому краху.
2. Разработаны стратегии успешного прохождения данной стадии. Эти стратегии рационально используют ограниченные ресурсы инновационной компании для расширения бизнеса, уклонения от ударов конкурентов и введения конкурентов в заблуждение относительно замыслов, планов и ответных действий компании.
 - a. Аналогичность ситуации, в которую попадает компания на данном этапе, и ситуации, вызванной возникновением противоречия в технике, позволила использовать для выработки стратегии стандартный инновационный процесс: выявление, анализ и разрешение противоречий.
 - b. Изучены закономерности возникновения типовых противоречий в ходе конкурентной борьбы на данной стадии. Установлено, что к противоречиям приводит следование многочисленным стереотипам, широко распространенным в среде руководителей

- бизнеса. «Неразрешимость» этих противоречий приводит инновационную компанию к краху.
- c. Разработанные стратегии объединены в единую систему, характеризующуюся следующими принципами: готовиться заранее; быстро и с минимальными затратами сменять поколения товара и рынки; действовать скрытно, максимально используя поддержку потребителей и заложенные в товар ноу-хау.
3. Разработан эффективный и простой в применении метод выявления новых рынков и поколений инновационных товаров для методологической поддержки внедрения предлагаемых стратегий. Ни один из известных методов до сих пор не адресовал потребность в систематическом подходе к диверсификации инноваций.
 - a. Метод заключается в быстром генерировании практически полного набора альтернативных реализаций инновационной идеи и последующем отборе нужных решений по специфичным критериям.
 - b. Генерирование альтернатив ориентировано на создание платформы возможных товаров, и использует двойную процедуру морфологического синтеза по заданным осям для мультиплицирования базовой идеи товара.
 - c. Отбор альтернатив осуществляется по следующим критериям: последующие поколения товара лучше удовлетворяют потребности потребителей; новые категории потребителей прислушиваются к мнению уже охваченных потребителей. Соблюдение этих критериев обеспечивает неразрывность процесса перехода к новым поколениям товаров и новым рынкам.
 4. Опробование стратегий в реальных условиях консалтинга установило, что их разработка и внедрение требует принятия неочевидных решений в противоречивых ситуациях. Для этой цели разработан и опробован новый метод разрешения противоречий, возникающих в нетехнических областях. Этот метод заключается в выявлении ошибочных стереотипов мышления, их анализе, и целенаправленном изменении понимания новой ситуации, а не изменении конфликтующих элементов.

ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. System Approach to Win-Win Resolution of Conflicts. TRIZCON2000, The Altshuller Institute for TRIZ Studies, Inc., 2000
2. System Approach to Win-Win Resolution of Conflicts. Tutorial, NCPCR 2001, George Mason University, 2001
3. Учебный курс «Новые тенденции в транспорте 21-го века» (FutureMapping Experiential Workshop: Emerging Trends in 21st Century Transportation), Future Trend Conference, 2006
4. Kaplan L. The Mind of the OutCompete Strategist: Dozen Business Strategies to Win Against All Odds, OutCompete Innovation Series, vol. I. ISBN 978-0-557-04498-6, Lulu, 2009, 207 pages.

5. Kaplan L. Strategic Innovation: How to Address Unsolvable Challenges, OutCompete Innovation Series, vol. II. ISBN 978-0-557-04544-0, Lulu, 2009, 435 pages.
6. Kaplan L. Strategic Innovation: Train Yourself to OutCompete with Confidence. OutCompete Ensign. OutCompete Innovation Series, Vol. III, ISBN 978-0-557-07217-0, Lulu, 2009, 423 pages.
7. Каплан Л.А. Современный Кризис. Попытка Стратегического Подхода. // Стратегический Менеджмент. – 2009 - № 4(08).
8. Анализ ресурсов выявляет новые области применения инновационных технологий, совместно с Наумом Фейгенсоном, Глобальная ТРИЗ Конференция 2010 в Корее, 11-12 марта 2010 г., Труды Конференции, стр. 56.
9. TRIZ-IL – Теория и Практика. Развитие изобретательского системного мышления для решения технических задач, совместно с Александром Чернобильским, 16-я Конференция по Индустриальному Инжинирингу и Менеджменту, 23-24 марта 2010 г., Тель-Авив, Израиль.
10. ТРИЗ на SMD: Уникальная ситуация, уникальные цели, уникальные подходы, совместно с SeHo Cheong и Валерием Прушинским (TRIZ at SMD: Unique Situation, Unique Goals, Unique Approaches), Japan TRIZ Symposium 2010 (в печати), Токио, Япония.