



ISSN 2072-8441

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Суша, Г.З. Инновационная деятельность в организации: оценка экономической эффективности, планирование и стимулирование / Г.З. Суша // Экономика и управление. – 2014. – № 2 (38). – С. 4–9.

# ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ПЛАНИРОВАНИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

Г.З. Суша<sup>a</sup>

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

инновации, инновационная деятельность; экономическая эффективность инноваций, инновационной деятельности, предприятия; материальное стимулирование персонала

### АННОТАЦИЯ

Рассматриваются проблемы оценки экономической эффективности инноваций и инновационной деятельности в коммерческой организации. По данным финансовой отчетности проведен анализ экономической эффективности автомобилестроительного предприятия и выполнены расчеты плановых показателей экономической эффективности инновационной деятельности персонала.

### СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

22 апреля 2014 г.

### ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.1.html>

# INNOVATIVE ACTIVITY OF AN ORGANIZATION: ECONOMIC EFFICIENCY ASSESSMENT, PLANNING, INCITEMENT

G.Z. Susha<sup>a</sup>

### KEYWORDS

innovation, innovative activity; economic efficiency of innovations, innovative activity of an enterprise; financial stimulation of the personnel

### ABSTRACT

The article considers the problems of assessing the economic efficiency of innovations and innovative activity in a profit organization. Using the data of financial statements the author carries out an analysis of economic efficiency of an automaker and calculates the target figures of economic efficiency of the personnel's innovative activity.

### RECEIVED

April 22, 2014

### WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.38/article.1.html>

### Введение

В марте 2014 года в Национальной академии наук Беларуси было проведено очередное совещание на высшем уровне, где рассматривались вопросы развития и повышения эффективности науки. Связь науки с производством, как формулировка проблем науки последних десятилетий, дополнена новым пониманием необходимости повышения качества научных исследований — это интеллектуальная безопасность государства.

*Основной причиной низкого уровня развития инновационной деятельности и ее эффективности, на наш взгляд, является отсутствие материальной заинтересованности руководителей предприятий. Логика рассужде-*

*ний и парадигма принципиального изменения ситуации состоит в следующем:*

— *эффективные инновации обеспечивают повышение экономической эффективности предприятия в конкурентной среде;*

— *от уровня экономической эффективности предприятия зависит материальное вознаграждение его руководителя;*

— *экономическая заинтересованность руководителя является предпосылкой организации активной инновационной деятельности и достойного уровня материального поощрения персонала, способного к разработке и использованию инноваций.*

<sup>a</sup> Суша Галина Захаровна, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и управления производством Минского университета управления

Susha Galina Zaharovna, PhD in Economics, Associate Professor, professor in the Department of Economics and Production Management of Minsk University of Management

В статью вошли материалы, полученные в результате выполнения НИР «Экономические и организационно-технические условия инновационной деятельности предприятий промышленности Республики Беларусь», ГР 2014620.

The article contains materials of R&D "Economic, organizational and technical conditions for innovative activities of industrial enterprises of the Republic of Belarus", SR 2014620.

### Понятие, показатели и планирование экономической эффективности инноваций

В специальной литературе имеется большое разнообразие формулировок понятия инновации. Применительно к объекту исследования можно дать следующее определение. *Инновация на предприятии — это любое усовершенствование деятельности по техническим, организационным, экономическим и экологическим направлениям, приносящее положительный результат в стоимостном, трудовом или натуральном измерении.*

Оценка количества инноваций, их динамика и анализ состояния не представляют сложности.

Оценка экономической эффективности инноваций и планирования нуждаются в специальном методическом обеспечении. Методические положения по определению экономической эффективности инноваций и планированию для предприятий государственными ведомствами не разработаны. В учебной литературе эти вопросы также отсутствуют. Есть рекомендации для научных организаций [1]. Авторские разработки по вопросам планирования и методики определения экономической эффективности инновации для предприятия изложены в публикациях [2, 3, 4].

### Понятие и показатели экономической эффективности инновационной деятельности

*Инновационная деятельность* персонала организации представляет собой творческий (креативный) труд руководителей, специалистов, служащих и рабочих, направленный на развитие субъекта хозяйствования, повышение его конкурентоспособности и эффективности.

Основные виды и последовательность инновационной деятельности:

- стратегический анализ ретроспективы и перспективы предприятия,
- проведение патентных и маркетинговых исследований,
- разработка инновационной стратегии и политики,
- создание объектов интеллектуальной собственности,
- использование объектов интеллектуальной собственности,
- разработка технических, экономических, экологических и организационных инноваций,
- расчет плановой экономической эффективности инноваций,
- составление плана инноваций,
- расчет фактической экономической эффективности инноваций,
- анализ выполнения плана инноваций и его влияния на экономическую эффективность организации,
- разработка внутрифирменных положений для материального и морального стимулирования творчества персонала.

Каждое из приведенных структурных составляющих инновационной деятельности нуждается в осмыслении содержания с точки зрения теории вопроса и практики применения.

Основные экономические характеристики инновационной деятельности персонала организации за отчетный период, подтвержденные финансовой отчетностью:

- удельный вес стоимости нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности в активах организации;
- рентабельность собственного капитала, (%);

- соотношение рентабельности собственного капитала организации и среднеотраслевого значения этого показателя в рыночной нише;

- доходность акции по данным бухгалтерского учета организации, (%);

- доходность акции по данным фондового рынка, (%).

### Методика определения экономической эффективности инновационной деятельности

Инновационную деятельность предприятия можно оценивать с различных позиций, исходя из следующих параметров:

- проявления инновационной деятельности по перечисленным выше видам;

- количественных и качественных результатов;

- затрат по источникам финансирования;

- видов эффективности.

Эффективность инновационной деятельности, в свою очередь, подразделяется на экономическую, экологическую и социальную.

Экономическая эффективность инновационной деятельности во всех ее проявлениях находит свое отражение в уровне экономической эффективности предприятия. Инновационно-активный высокооплачиваемый персонал является предпосылкой высокого уровня экономической эффективности организации.

Показатели экономической эффективности организации по основным видам хозяйственной деятельности — это прибыльность продаж как отношение прибыли к доходам. *Прибыльность видов хозяйственной деятельности представляет собой долю прибыли в продажах.*

Основные показатели экономической эффективности организации в целом — это рентабельность активов, собственного капитала и акции. *Рентабельность характеризует соотношение прибыли и капитала.*

По данным финансовой отчетности ОАО «МАЗ» за 2010—2013 годы (Национальная экономическая газета / 2012 — № 32, 2013 — № 25, 2014 — № 26) проанализируем прибыльность продаж и рентабельность капитала. Динамика стоимости имущества представлена в таблице 1.

В таблице 1 есть информация об удельном весе нематериальных активов в имуществе. По данным ОАО «МАЗ» этот показатель за 2010—2013 годы имеет следующий уровень и динамику, соответственно, — 1,6; 0,6; 0,4 и 0,3 %. У предприятий-конкурентов он, как правило, на порядок выше. Сравнительный анализ удельного веса нематериальных активов в имуществе зарубежных автозаводов даст информацию к размышлению об инновационной деятельности на анализируемом предприятии. Для стратегического анализа инновационной активности можно использовать следующие показатели роста капитальной стоимости в ОАО «МАЗ» за четыре года: увеличение активов — в 3,5 раза, собственного капитала — в 3 раза и уменьшение нематериальных активов — на 29 %.

**Стоимость нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности в активах организации является одной из количественных характеристик инновационной деятельности, а экономическая эффективность использования объектов интеллектуальной собственности находит свое отражение в экономической эффективности организации.**

Для осмысления уровня экономической эффективности предприятия необходимо рассчитать показатели доходов, расходов, прибыльности и рентабельности (по данным таблиц 1 и 2) и представить их динамику в таблицах 3 и 4.

Таблица 1 — Бухгалтерский баланс ОАО «МАЗ», млн руб

Актив	2010	2011	2012	2013
<b>I. Долгосрочные активы</b>				
Основные средства	1476180	3138357	4264766	5069461
Нематериальные активы	69965	62308	56435	49835
Доходные вложения в материальные активы		20254	1809	973
Вложения в долгосрочные активы		224428	43443	475444
Долгосрочные финансовые вложения		404965	407161	910478
Отложенные налоговые активы			662	698
Долгосрочная дебиторская задолженность		17446	9760	829
Прочие долгосрочные активы		214425	57838	6204
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1665110</b>	<b>4082183</b>	<b>5232844</b>	<b>6513332</b>
<b>II. Краткосрочные активы</b>				
Запасы		2580058	4121156	4956826
Расходы будущих периодов		212577	246539	15411
НДС по приобретенным товарам, работам		135896	140091	21776
Краткосрочная дебиторская задолженность		2000158	2258956	3552228
Краткосрочные финансовые вложения		7135	2001	1175
Денежные средства и их эквиваленты		671101	787458	673468
Прочие краткосрочные активы		2220	3214	2918
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>2776158</b>	<b>5609146</b>	<b>7559415</b>	<b>9249666</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>4441266</b>	<b>9691329</b>	<b>12792259</b>	<b>15762988</b>
<b>Собственный капитал и обязательства</b>				
<b>III. Собственный капитал</b>				
Уставный капитал	2449860	2451133	2482821	5201771
Резервный капитал	8984	86312	149154	22393
Добавочный капитал	4436315	3817755	4901431	4451660
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		751	1056805	45010
Чистая прибыль (убыток) отчетного года				
Целевое финансирование				
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>3300420</b>	<b>6355951</b>	<b>8590211</b>	<b>9920834</b>
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>				
Долгосрочные кредиты и займы	576950	572809	20412	437131
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам		1617		
Отложенные налоговые обязательства			990	1277
Доходы будущих периодов		844461	673713	362557
Прочие долгосрочные обязательства	1908	51	7	
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>578858</b>	<b>1418038</b>	<b>695122</b>	<b>800965</b>
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>				
Краткосрочные кредиты и займы	80364	397939	1612598	2456212
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств		73352	92	335195
Краткосрочная кредиторская задолженность		1239458	1658558	2166391
Доходы будущих периодов		205691	235678	48149
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>561990</b>	<b>1916440</b>	<b>3506926</b>	<b>5041189</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>4441268</b>	<b>9691329</b>	<b>12792259</b>	<b>15762988</b>

По данным таблицы 2 можно рассчитать динамику основных показателей текущей стоимости за четыре года: выручка от реализации продукции увеличилась в 3,8 раза, прибыль от реализации продукции выросла в 2,8 раза, прибыль до налогообложения уменьшилась на 15 %, а чистая прибыль осталась на том же уровне. Представленные цифры свидетельствуют о том, что у предприятия есть другие убыточные виды деятельности, которые значительно уменьшают прибыль от реализации продукции. Для выяснения убыточной сферы деятельности следует определить доходы и расходы организации, которые по существующей

практике бухгалтерского учета не рассчитываются, отсутствуют в финансовой отчетности и не анализируются.

Поскольку в 2012 году (а в финансовой отчетности — с 2011 года) изменилось название некоторых активов и видов деятельности организации, поэтому формулы расчета дохода организации имеют отличия.

Доход 2010 года, млрд руб. = Выручка от реализации + Операционные доходы + Внеоперационные доходы = 3088 + 1190 + 55 = 4333

Доход 2012 года, млрд руб. = Выручка от реализации + Прочие доходы от текущей деятельности + Доходы от

Таблица 2 – Отчет о прибылях и убытках ОАО «МАЗ», млн руб

Показатели	2010	2011	2012	2013
Выручка от реализации продукции, работ, услуг	3087582	769698	13018522	11641653
Себестоимость реализованной продукции	2788121	5366020	10348955	10079900
Валовая прибыль	299461	2330963	2669567	1561753
Управленческие расходы		252430	457276	662292
Расходы на реализацию	41196	54466	172578	178445
<b>Прибыль (убыток) от реализации</b>	<b>258265</b>	<b>2024067</b>	<b>2039713</b>	<b>721016</b>
Прочие доходы по текущей деятельности		3607176	8272600	8871991
Прочие расходы по текущей деятельности		3646419	8741542	9219594
<b>Прибыль (убыток) от текущей деятельности</b>		<b>1984824</b>	<b>1570771</b>	<b>373413</b>
Доходы от инвестиционной деятельности		107263	125479	121730
Расходы по инвестиционной деятельности		6214	27300	49727
Доходы от финансовой деятельности		506591	315033	731005
Расходы по финансовой деятельности		540189	401590	916748
Иные доходы и расходы		74	(113)	
<b>Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности</b>		<b>67926</b>	<b>11529</b>	<b>(113672)</b>
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>304212</b>	<b>2052349</b>	<b>1582300</b>	<b>259731</b>
Налог на прибыль	87657	505687	324902	92039
Изменение отложенных налоговых активов			662	36
Изменение отложенных налоговых обязательств			(990)	(287)
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли		105	214	5206
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>162935</b>	<b>1546557</b>	<b>1256856</b>	<b>162235</b>
Результат от переоценки долгосрочных активов		1653369	1097401	720986
Совокупная прибыль (убыток)		3199926	2354257	883221
Базовая прибыль (убыток) на акцию, руб.	306	2777	2235	137
Разводненная прибыль (убыток) на акцию, руб.				

инвестиционной деятельности + Доходы от финансовой деятельности = 13018 + 8272 + 125 + 315 = 21730. Результаты расчета сведены в таблицу 3. Аналогично рассчитываются расходы организации в целом и по видам деятельности, а также прибыль до налогообложения как разница доходов и расходов.

Из данных таблицы 3 следует что на предприятии есть два вида деятельности, которые являются убыточными – прочая текущая деятельность и финансовая. Для сокращения явных убытков необходимо детально проанализи-

ровать их состав и структуру, а также принять управленческие инновационные решения по этой проблеме.

Экономическая эффективность предприятия и инновационная деятельность характеризуется относительными показателями – рентабельностью капитала и прибылью видов деятельности.

Прибыльность продаж организации в 2012 году = Чистая прибыль / Доходы × 100 = 1256 / 21730 × 100 = 5,8 %.

Рентабельность организации в 2012 году = Чистая прибыль / Собственный капитал × 100 = 1256 / 8590 × 100 = 14,6 %.

Таблица 3 – Динамика текущей стоимости в ОАО «МАЗ», млрд руб

Показатели	2010	2011	2012	2013
Выручка от реализации продукции	3088	7697	13018	11641
Себестоимость продукции	2830	5673	10978	10920
Прибыль (убыток) от реализации	258	2024	2040	721
Прочие доходы от текущей деятельности		3607	8272	8872
Прочие расходы по текущей деятельности		3646	8741	9220
Прибыль (убыток) от текущей деятельности		-39	-469	-452
Доходы от инвестиционной деятельности		107	125	122
Расходы по инвестиционной деятельности		6	27	50
Прибыль (убытки) от инвестиционной деятельности		101	98	72
Доходы от финансовой деятельности		506	315	731
Расходы по финансовой деятельности		540	402	916
Прибыль (убыток) от финансовой деятельности		-34	-87	-185
<b>Доходы организации</b>	<b>4333</b>	<b>11917</b>	<b>21730</b>	<b>21366</b>
<b>Расходы организации</b>	<b>4082</b>	<b>9865</b>	<b>20148</b>	<b>21106</b>
Прибыль (убыток) до налогообложения	304	2052	1582	260
Чистая прибыль (убыток)	163	1547	1256	162

Результаты расчетов названных и других показателей экономической эффективности предприятия и различных видов деятельности за четыре года приведены в таблице 4.

Из таблицы 4 следует, что уровень экономической эффективности акционерного общества (отношение чистой прибыли и собственного капитала) изменялся от 1,63 до 24,3 %. Рентабельность акции (отношение базовой прибыли на акцию к бухгалтерской стоимости акции) находится в этом же диапазоне.

Поскольку высокая рентабельность капитала в 2011 году являлась следствием девальвации национальной валюты, а не активной инновационной деятельностью, поэтому необходимо в качестве ориентира определить нормативный уровень экономической эффективности предприятия. Он будет близким к аналогичному показателю лидеров мирового автомобилестроения. Для этого целесообразно проанализировать открытую финансовую отчетность (баланс и отчет о прибылях и убытках) транснациональных автомобильных концернов.

Для анализа и развития инновационной деятельности в сфере корпоративного управления много информации имеется в таблицах 3 и 4. Из них, например, видно, что доходы от инвестиционной деятельности находятся в пределах одного процента от доходов организации, а уровень их прибыльности — 60–90 %. Целесообразно разрабатывать инновационные и инвестиционные проекты для более эффективного использования имущества ОАО «МАЗ».

Финансовая деятельность организации является постоянно убыточной. Убыточность в 2013 году составляла 25,3 %. Превышение расходов над доходами составило 167 млрд руб. (это проценты к уплате), что выше чистой прибыли.

Особого внимания заслуживает осмысление доходности акции (отношение дивидендов к бухгалтерской стоимости акции), которая составляет менее одного процента. Очевидна ущербная дивидендная политика по отношению к акционерам, поскольку за отчетный период 100 процентов акций находилось в государственной собственности. Такие отношения регламентировались соответствующими структурами системы государственного управления. Какова дивидендная политика европейских и других автомобилестроителей-конкурентов можно узнать из открытой финансовой отчетности акционерных обществ. Экономическая логика дивидендной политики состоит в следующем: половина чистой прибыли выплачивается в качестве дивидендов акционерам с целью привлечения инвесторов, а вторая половина идет на финансирование инвестиций в инновации

предприятия для повышения его конкурентоспособности. Для сравнения приведем данные ОАО «МАЗ» об удельном весе дивидендов в чистой прибыли: 5,9 % в 2012 году и 0,8 — в предыдущем. Низкая доходность акций — одна из причин отсутствия экономического интереса у частных инвесторов.

#### Материальное стимулирование инноваций и инновационной деятельности

Стимулирование персонала является инструментом управления организацией. Стимулирование бывает моральным и материальным. Моральное стимулирование реализуется с помощью различных знаков отличия (например, заслуженный изобретатель, лучший рационализатор и др.) Материальное стимулирование можно рассматривать с двух точек зрения, а именно:

- премирование персонала за разработку и осуществление инноваций;
- материальное поощрение руководителей за успешную инновационную деятельность.

Материальное стимулирование инноваций и инновационной деятельности предполагает разработку премиального положения, которое представляет собой инновацию в управлении и нуждается в осмыслении применительно к конкретной организации.

Один из возможных подходов к составлению положения о премировании излагается далее.

*Материальное стимулирование персонала за инновации можно осуществлять в следующих вариантах.*

Первый — премия выплачивается за создание объекта интеллектуальной собственности (ОИС), оформление рационализаторского предложения (РЦП) и включение в годовой план инноваций эксклюзивной разработки, не имеющей статуса ОИС или РЦП. Премия разовая. Размер ее устанавливается на предприятии (например, за изобретение — две среднемесячных зарплаты по предприятию, за рационализаторское предложение — 0,5 и за прочие эксклюзивные инновации — 0,2).

Второй — премия рассчитывается в процентах от годовой экономики от снижения себестоимости или годовой прибыли.

Исходные данные для расчета показателей премирования подтверждаются инженерной службой и бухгалтерией. Размер премии может быть в следующем размере: 10 % от снижения текущих затрат и 5 % от годовой прибыли при повышении конкурентоспособности продукции.

Третий — разовая премия выплачивается и за создание инновации, и за ее внедрение. Поскольку не по всем инновациям представляется возможным рассчи-

Таблица 4 — Экономическая эффективность ОАО «МАЗ» и его инновационной деятельности, %

Показатели	2010	2011	2012	2013
Прибыльность основной текущей деятельности	8,4	26,3	15,7	6,19
Прибыльность прочей текущей деятельности		-1,1	-5,7	-3,9
Прибыльность инвестиционной деятельности		94,4	78,4	60
Прибыльность финансовой деятельности		-6,7	-27,6	-25,3
Прибыльность продаж организации	3,8	13,0	5,8	0,76
Рентабельность продукции (отношение прибыли от реализации продукции к себестоимости)	9,1	35,7	18,6	6,6
Рентабельность собственного капитала	4,9	24,3	14,6	1,63
Рентабельность активов	3,7	16,0	9,8	1,02
Рентабельность акции		24,7	14,7	1,63
Доходность акции		0,2	0,9	0,7



тать снижение себестоимости или дополнительную прибыль (например, инновации, связанные с охраной труда, техникой безопасности и другие), постольку премия после осуществления инновации может быть только разовой.

*Премирование за успешную инновационную деятельность может быть трех уровней.*

Первый уровень — ежегодное вознаграждение директора предприятия (в размере установленном собственником) за показатель экономической эффективности предприятия (рентабельность собственного капитала), который выше или равен среднеотраслевому значению в рыночной нише. Исходными данными для поощрения являются: публикация государственной статистической отчетности или финансовой отчетности предприятий конкурентов (бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках организации).

Второй уровень — это ежеквартальное премирование высших должностных лиц предприятия (и директора в том числе) за выполнение показателя рентабельности собственного капитала, принятого в годовом бизнес-плане организации. В годовом бизнес-плане организации должны найти отражение бизнес-планы инвестиционных проектов по результатам и затратам на текущий год. Исходные данные для премирования имеются в годовом бизнес-плане и квартальной финансовой отчетности. Размер премирования может быть в пределах 150% начисляемых к окладу руководителя.

Третий уровень — это ежеквартальное премирование начальников цехов и отделов. Материальное стимулирование начальников производственных подразделений следует увязать с показателями экономии от снижения себестоимости продукции и прироста производительности труда по цеху (в расчете с момента внедрения до конца года). Исходные данные нарастающим итогом с начала года для премирования имеются в годовом плане инноваций и актах внедрения инноваций с расчетом экономической эффективности.

Ежеквартальное материальное стимулирование начальников отделов, должно быть дифференцированным и увязанным с выполняемыми функциональными обязанностями.

### Планирование основных экономических показателей инновационной деятельности

Применительно к объекту исследования можно установить следующие индикативные показатели экономической эффективности инноваций и инновационной деятельности на 2014 год, исходя из данных таблиц 2, 3 и 4.

Снижение себестоимости продукции в размере 2 % =  $10929 \times 0,02 = 218$  млрд руб.

Снижение расходов по прочей текущей деятельности на 4 % =  $9920 \times 0,04 = 397$  млрд руб.

Снижение расходов по финансовой деятельности на 10 % =  $916 \times 0,1 = 91$  млрд руб.

Повышение производительности труда на 8 % и сокращение численности персонала на 4 %. Экономия численности, исходя из численности ППП в 2013 году, составит =  $21584 \text{ чел.} \times 0,04 = 863$  чел.

Рентабельность собственного капитала — 8 %.

Доходность акции 4 %.

Исходя из планируемой доходности акции рассчитывается разводненная прибыль на акцию, которая должна быть представлена в годовой финансовой отчетности (таблица 2), но эта строка всегда остается пустой.

### Литература / References

1. Методические рекомендации по оценке эффективности научных, научно-технических и инновационных разработок. Утверждены Постановлением НАН Беларуси и ГКНТ РБ 3.01.2008 № 1/1  
Metodicheskiye rekomendatsii po otsenke effektivnosti nauchnykh, nauchno-tekhnikeskikh i innovatsionnykh razrabotok. Utverzhdeny Postanovleniyem NAN Belarusi i GKNT RB 03.01.2008 № 1/1.
2. Суша, Г.З. Планирование инноваций и определение их экономической эффективности / Планово-экономический отдел / Г.З. Суша. — 2011. — № 2  
Susha, G.Z. Planirovaniye innovatsiy i opredeleniye ikh ekonomicheskoy effektivnosti / Planovo-ekonomicheskij otdel. — 2011. — № 2.
3. Суша, Г.З. Планирование на предприятии: учеб.-метод. комплекс / Г.З. Суша. — 5-е изд. — Минск: Изд-во МИУ, 2013. — 244 с.  
Susha, G.Z. Planirovaniye na predpriyatii: ucheb.-metod. kompleks. 5-e izd. — Minsk: Izd-vo MIU, 2013. — 244 s.
4. Суша, Г.З. Экономика предприятия: учеб. пособие / Г.З. Суша. — М. — Новое знание, 2006. — 512 с.  
Susha, G.Z. Ekonomika predpriyatiya: ucheb. posobiye. — M.: Novoye znaniiye, 2006. — 512 s.