

# Программы инновационного развития электроэнергетических госкомпаний, предпосылки создания и механизмы их реализации

**В.Н. Александров**

аспирант кафедры менеджмента Московского Гуманитарного Университета,  
ведущий специалист ОАО «СО ЕЭС»  
Vladimir.Aleksandrov.MO@mail.ru



*В работе коротко рассмотрены предпосылки и условия формирования программ инновационного развития госкомпаний электроэнергетической отрасли. В статье исследованы цели и задачи названных программ; определено, что исследуемые компании применяют чаще всего смешанные или имитационные инновационные стратегии, направленные в первую очередь на улучшение основных производственных деятельности компаний. В работе коротко проанализированы названные программы на предмет наличия в них «слабых звеньев», кроме того, выявлены основные механизмы реализации и контроля инновационных программ.*

**Ключевые слова:** инновационный аудит, технологические платформы, программа инновационного развития, электроэнергетическая отрасль.

## Введение

В предлагаемой работе коротко исследованы программы инновационного развития (ПИР) ключевых госкомпаний электроэнергетической отрасли России: ОАО «Системный оператор Единой энергосистемы» (ОАО «СО ЕЭС», доля участия государства — 100 %), Холдинг ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро» (ОАО «РусГидро», доля участия государства — 60,38 %), ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» (ОАО «ФСК ЕЭС», доля участия государства — 79,55 %), Вертикально-интегрированная компания Холдинг ОАО «РАО ЭС Востока» (ОАО «РАО ЭС Востока, более 50 % — доля государства в суммарной структуре акционерного капитала) на предмет предпосылок создания ПИР, целей инновационных программ и комплекса управленческих механизмов и мероприятий, проводимых в рамках выполнения данных программ.

Важность электроэнергетических компаний для экономики страны еще раз подтверждена недавним Указом Президента РФ, дополняющем список стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, в котором четыре компании из пяти включенных в этот список являются субъектами данного исследования (с учетом того, что ОАО «МРСК» передается в управление ОАО «ФСК») [17].

Программы инновационного развития, принятые в 2010–2011 гг. рассматриваемыми госкомпаниями, призваны кардинально увеличить степень их инновационной активности (объем инновационных бюджетов претерпевает значительную корректировку: от 4–5 кратного увеличения в ОАО «СО ЕЭС», до 52-х кратного увеличения в ОАО «РАО ЭС Востока»).

Финансирование инновационных программ большинством госкомпаний запланировано из собственных средств. При этом, так же кратно увеличивается и процент от выручки, идущий на выполнение и реализацию ПИР исследуемых компаний, который составит от 2 % до почти 5 % на период с 2011 и до 2016–2020 гг., что несопоставимо больше не только объемов соответствующего инновационного финансирования за предыдущие годы самих исследуемых компаний, но и инновационных бюджетов ведущих зарубежных электроэнергетических компаний [21, 22].

## 1. Предпосылки создания ПИР

Несмотря на то, что о необходимости интенсификации инновационного развития в стране разговоры велись уже на протяжении нескольких лет, директивная разработка и внедрение инновационных программ с самого начала вызывала у многих представителей высшего руководства и менеджеров среднего звена исследуемых госкомпаний преимущественно негативную или нейтрально-неопределенную реакцию (во всех случаях к указанным правительством срокам не все компании предоставляли свои ПИР) [18, 2]. Такая реакция, очевидно возникала в виду того, что: 1) руководители понимали, что в отсутствие на исследуемых предприятиях соответствующих инновационных инфраструктур и персонала, вся основная дополнительная «инновационная» нагрузка ляжет на их плечи, при том, что их текущая производственная деятельность и так весьма интенсивна; 2) наличие «классического» конфликта между производственным и инновационным менеджментом; 3) некоторые руководители считали, что инновационными разра-

ботками и программами должны заниматься только инновационные и венчурные компании, а их предприятия (службы) должны заниматься исключительно эксплуатационной и производственной деятельностью.

В результате, формально программы инновационного развития госкомпаний создавались в соответствие с целым пакетом документов, основными из которых являются:

1. Решения Комиссии при Президенте по модернизации и технологическому развитию экономики России [2], оформленные соответствующими приказами.
2. Энергетическая стратегия России на период до 2030 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р. [19].
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. [4].
4. Рекомендации Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям [15].
5. Распоряжение от 31 января 2011 г. №ЗР-ОФ, Министерство Экономического развития Российской Федерации [5].
6. Другие нормативно-правовые и планово-программные документы федерального, регионального и корпоративного уровней.

Тем не менее, несмотря на достаточное количество документов, предшествовавших разработке программ инновационного развития госкомпаний, фактически они были приняты в условиях не до конца определившейся государственной инновационной политики, и, в принципе, такая ситуация отражает реальное положение дел в экономике и обществе и, как ни странно, является позитивным моментом. Так, если группа политиков и ученых во главе с бывшим в то время Президентом РФ Д.А. Медведевым настаивала на прорывном сценарии инновационного развития страны, то аналогичная (условная) группа академика Российской Академии Наук В.М. Полтеровича — на стратегии догоняющего развития [9, 10, 16, 1], предполагающей использовать при этом преимущества наступившей «инновационной паузы» в рамках пятого технологического уклада. Представляется, что наличие конкуренции стратегий, само по себе — положительное явление для формирования критического потенциала знаний и информации для выбора оптимальных решений во всех общественных сферах. И дальнейший анализ программ инновационного развития исследуемых госкомпаний позволяет сделать вывод о том, что названные программы сформированы и реализуются в парадигме смешанных инновационных стратегий, что, в принципе соответствует объективной картине сегодняшнего состояния и возможности сбалансированного развития макро- и микроэкономик.

## 2. Анализ целей и задач ПИР

Исследуемые госкомпании во многом уникальны как по объему и качеству решаемых задач, так и по используемым технологическим решениям. ПИР исследуемых компаний имеют во многом схожие структуры построения, различия же обусловлены в основном профилем деятельности той или иной организации в системе функционирования отрасли, и «стартовым» состоянием производственных активов соответствующей госкомпании. Поэтому рассматривая ПИР электроэнергетических госкомпаний, необходимо выделить, прежде всего, их основные цели и задачи, некоторые характерные направления развития и целевые индикаторы улучшения производственной деятельности и инновационной активности в связи с выполнением инновационных программ.

Представляет интерес и анализ возможностей реальной (в отличие от формальной, предоставленной в третьем разделе настоящей статьи) оценки степени эффективности выполнения ПИР рассматриваемыми компаниями.

2.1. Основная цель Программы инновационного развития ОАО «ФСК ЕЭС» — повышение надежности, качества и экономичности энергоснабжения потребителей путем модернизации электрических сетей ЕЭС России на базе инновационных технологий с превращением их в активно-адаптивное (интеллектуальное) ядро технологической инфраструктуры энергетики. Создание активно-адаптивной (интеллектуальной) сети (ИЭС ААС) позволит обеспечить выгодное потребителям регулирование нагрузок сети, адаптивную реакцию генерации и сетей в реальном режиме времени на различные виды отклонений, а также прогнозирование и предупреждение возникновения аварийных участков и критических ситуаций [12].

В числе приоритетных задач ПИР компании — формирование целевого видения интеллектуальной энергетической системы, подготовка и реализация ее комплексных экспериментальных проектов. Одним из основных направлений ПИР станет разработка, испытание и внедрение на объектах единой национальной энергетической сети (ЕНЭС) «прорывных» и «улучшающих» инновационных технологий. В их числе — технологии аккумулирования электроэнергии, технологии «высокотемпературной сверхпроводимости», технологии передачи электроэнергии постоянным током и др. В ПИР компании так же подчеркивается, что инновационное развитие ОАО «ФСК ЕЭС» подчинено следующим ключевым приоритетам:

- Качественная модернизация и инновационное развитие национальной электроэнергетики, обеспечивающей переход к энергоэффективной интеллектуальной энергетической системе России.
- Интеграция российской единой энергетической системы в глобализирующиеся континентальные и трансконтинентальные энергетические системы.

- Опережающее (и одновременно экономически рациональное) развитие энергетической инфраструктуры при освоении новых территорий, социально-экономическом развитии России, разворачивании новых транспортных инфраструктур.
- Технологическое лидерство в электроэнергетическом секторе на основе отечественных научных центров, технологических компаний и промышленных предприятий. Задание вектора технологического развития для прочих субъектов электроэнергетики, а также для смежных отраслей.
- Доступность, надежность, качество услуг для клиентов (обеспечение клиентоориентированности компании).
- Локализация современных производств, создание организационно-технических альянсов с заводами-изготовителями, научно-исследовательскими институтами и вузами.
- Профессиональная подготовка кадрового состава к эксплуатации нового оборудования и применения новых технологий.

Несмотря на то, что ПИР ОАО «ФСК ЕЭС» по праву является одной из лучших в отрасли, тем не менее, нельзя не отметить и одну из ее слабых сторон, а именно: создание полноценной ИЭС ААС невозможно силами одной, пусть и большой компании. Начало функционирования соответствующей технологической платформы (ТП) «Интеллектуальная энергетическая система России», в которой участвует более 140 российских и зарубежных компаний настроенной скорее на выполнение опытно-теоретических задач, не решит проблему: работоспособность элементов «интеллектуальной сети» не гарантирует работоспособность всей «умной энергетики». В связи с этим все более актуальным становится создание единого центра компетенций и стандартизации, объединения в кластер или систему кластеров энергетических технопарков всей электроэнергетической отрасли.

2.2. Компании ОАО «РусГидро» принадлежит большинство крупных гидроэлектростанций страны. Кроме того, госкомпания объединяет научно-исследовательские, проектно-исследовательские, инженеринговые организации, а также розничные энерго-сбытовые компании [6]. В ПИР компании отмечается, что прирост выработки электроэнергии на генерирующих объектах ОАО «РусГидро» оказывает положительный эффект на электроэнергетическую отрасль РФ в целом, так как позволяет снизить потребление ископаемых видов топлива за счет более широкого использования энергии воды и других возобновляемых источников.

В ПИР компании определено, что целями инновационного развития ОАО «РусГидро» являются: рост ценности компании, формирование стратегических конкурентных преимуществ за счет внедрения инновационных решений, методов, компетенций и технологий в бизнес-процессы Общества и дочерних и зависимых обществ (ДЗО), повышение производительности труда, существенное уменьшение затрат

на выпуск электроэнергии, затрат на проектирование и сроков строительства, повышение экологичности производства, повышение надежности и безопасности объектов Общества. Основными задачами ПИР компании являются:

1. Создание оптимальных условий для разработки или трансфера инновационных технологий в приоритетных направлениях развития.
2. Формирование системы экспертиз принимаемых решений в основных бизнес-процессах Общества на предмет их соответствия цели инновационного развития.
3. Создание эффективной системы поиска и отбора инновационных технологий и разработок.
4. Повышение эффективности реализации интеллектуального потенциала и наращивание стоимости нематериальных активов при условии сохранения финансовой эффективности деятельности Общества.
5. Создание единой системы управления интеллектуальной собственностью Общества.
6. Создание единой системы управления знаниями Общества в области новых технологий, рационализаторских предложений, методов управления, бизнес-идей.
7. Обеспечение мотивации работников Общества и ДЗО к формированию заказа на инновации, к повышению компетенции во внедряемых технологиях и способах управления.
8. Формирование системы долгосрочного финансирования и управления инновационными проектами.

Анализируя ПИР ОАО «РусГидро» можно определить, что она имеет достаточно насыщенный план мероприятий, тем не менее, слабым звеном программы является ее преимущественно «выжидательный» характер. Так, по словам директора по инновациям и ВИЭ компании «РусГидро», «компания позиционирует себя не столько как производитель инновационных решений, сколько как крупный потребитель технологических инноваций в различных областях энергетики» [8]. Можно сказать, что это, к сожалению, характерная позиция большинства руководителей наших ведущих электроэнергетических компаний. На этом фоне на такие «мелочи», как противоречивая информация, по оценке показателя «производительность труда» в ПИР ОАО «РусГидро» и сопровождающих ее документах можно не обращать внимания.

2.3. В ПИР вертикально-интегрированной компании ОАО «РАО ЭС Востока», в прошлом году включенной в холдинг ОАО «РусГидро» отмечается, что физический и моральный износ активов компании выше среднеотраслевого по стране на 10–15 %, а инновационная деятельность фактически отсутствовала — вложения в НИОКР составляли менее 0,05 % от выручки холдинга. Исходя из этого, приоритетами инновационного развития компании являются:

- создание научно-технического потенциала для опережающего развития компании через реализа-

цию широкомасштабной программы модернизации и реконструкции энергетического комплекса на основе инновационных технологий;

- освоение новых технологий и инновации в управлении собственными силами с привлечением научного потенциала вузов, академических институтов и малых и средних инновационных предприятий.

В то же время в ПИР компании отмечается, что ОАО «РАО ЭС Востока» не предполагает вести самостоятельно разработку и выпуск инновационных продуктов, так как область научных потребностей компании слишком широка и в полном объеме не может быть профинансирована. Компания, тем не менее, участвует в создании и деятельности следующих технологических платформ: «Интеллектуальная энергетическая система России», «Экологически чистая тепловая энергетика высокой эффективности», «Малая распределенная энергетика», «Перспективные технологии возобновляемой энергетики» [13].

ОАО «РАО ЭС Востока» одним из первых опубликовала ПИР на своем официальном сайте и для многих электроэнергетических компаний ее ПИР явилась неким образцом для формирования своих программ. Тем не менее, ПИР компании не лишена недостатков. Так, например, по прогнозам ОАО «РАО ЭС Востока» уровень выбросов CO<sub>2</sub> и других оксидов на предприятиях холдинга даже к 2020-му году будет выше соответствующих показателей 2010 года ведущих зарубежных электроэнергетических компаний.

2.4. Программа инновационного развития ОАО «СО ЕЭС» конкретизирует идеи и направления инновационного развития технологии централизованного управления электроэнергетическим режимом ЕЭС России, являющейся для «Системного оператора» единственной и исключительной [11].

В ПИР компании отмечается, что в целях практической реализации этих задач устанавливается комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и иных целевых мероприятий, которые в совокупности направлены на:

- разработку подходов к развитию, качественно новому усовершенствованию средств, компетенций и деятельности по расчетам, анализу электроэнергетических режимов и управлению ими, проведение в этих целях научно-технических разработок и исследований, проектных и опытно-конструкторских работ;
- трансформацию полученных результатов НИ-ОКР, проектных работ в технологически новые или качественно усовершенствованные принципы, алгоритмы, способы, процессы расчетов, анализа электроэнергетических режимов и управления ими;
- внедрение инновационных решений в технологии централизованного управления электроэнергетическим режимом ЕЭС России.

В программе отмечается, что важное инновационное значение имеет запуск компанией рынка сис-

темных услуг. Запуск такого рынка в целом является инновационным процессом в российской электроэнергетике. Он обеспечивает возможность использования рыночных механизмов для обеспечения системной надежности и качества функционирования ЕЭС России. Для предоставления системных услуг оборудование должно удовлетворять специальным требованиям, таким образом, функционирование рынка системных услуг формирует импульс к модернизации генерирующего оборудования на электростанциях.

Характерно, что в ПИР ОАО «СО ЕЭС», как впрочем, и в ПИР других рассматриваемых компаний, определено, что все представленные в ее разделах мероприятия и работы имеют обязательный характер и подлежат исполнению в соответствии с установленными показателями. А для персонала структурных подразделений исполнительного аппарата и филиалов Общества инновационная программа имеет силу организационно-распорядительного документа прямого действия. Тем не менее, представляется, что для того, чтобы проверить, степень реальной интеграции ПИР в бизнес-процессы исследуемых компаний, не достаточно только закрытых отчетов и докладов руководства компаний федеральным органам исполнительной власти (ФОИВ). По всей видимости, для всех госкомпаний, директивно принявших программы инновационного развития, необходим внешний инновационный аудит, который, кстати, мог бы осуществлять в том числе, и вышеназванный единый центр компетенций и стандартизации электроэнергетической отрасли.

### 3. Некоторые механизмы реализации и контроля выполнения ПИР

Во многих случаях механизмом реализации ПИР рассматриваемых компаний являются выполнение программы мероприятий, описанных в технологических дорожных картах, при этом идентификаторами успешности выполнения ПИР являются выполнение параметров ключевых показателей эффективности (key performance indicators — KPI) в контрольных точках.

Технологическая дорожная карта представляет собой план, отражающий систему стратегического технологического развития компании в рамках единой временной шкалы, и содержит этапы внедрения перспективных технологий и продуктов, обладающих высоким потенциалом спроса. Технологическая дорожная карта, начиная с анализа и подбора сырья, оценивает возможности технологий по созданию и обеспечению ключевых потребительских свойств товара (продукции), позволяющие сформировать существенные конкурентные преимущества.

Создание технологических дорожных карт ориентировано, в первую очередь, на компании, выпускающие товары и продукцию с целью формирования коммерческого успеха на рынке. Тем не менее, в ПИР «Системного оператора», например, отмечается, что применительно к ОАО «СО ЕЭС» дорожная карта

может, по сути, состоять из технологий, ключевых технологических и деловых процессов по функциональным направлениям деятельности Системного оператора с отображением взаимосвязей и развития их во времени.

В отличие от дорожных карт, больший практический интерес с точки зрения формальной оценки эффективности выполнения ПИР рассматриваемыми организациями выступает оценка выполнения ими показателей КРІ.

Так, например, контрольные точки ОАО «ФСК ЕЭС» представляются в двух видах: на период 2012–2014 определены комплексы мероприятий, которые должны быть реализованы в эти сроки без указания конкретных дат, в то же время для всего периода реализации ПИР базовыми контрольными точками являются 2010, 2015, 2020-е годы. Соответственно, на период 2012–2014 гг. в компании предусмотрено выполнение следующих мероприятий:

- Разработка и утверждение концепции создания интеллектуальной энергетической системы на основе активно-адаптивной сети. Формирование основных элементов системы инновационной деятельности ОАО «ФСК ЕЭС».
- Создание механизмов повышения эффективности принятия инвестиционных решений.
- Начало формирования корпоративной системы непрерывного обучения и повышения квалификации персонала ОАО «ФСК ЕЭС».
- Реализация первоочередных энергетических кластеров интеллектуальной сети в ОЭС Востока.

- Коммерциализация технологий, успешно прошедших испытание в реальных условиях функционирования до 2011 года.
- Вывод на рынок услуг на основе сетевых накопителей энергии.
- Определение механизмов внедрения новых технологий, успешно прошедших испытание до 2012 года, корректировка технической политики ОАО «ФСК ЕЭС».
- Формирование производственной базы по наиболее востребованным и перспективным направлениям.
- Формирование системы новых образовательных программ.
- Внедрение системы управления производственными активами, обеспечивающей повышение эффективности технического обслуживания и ремонтов.
- Начало тиражирования новой практики проектирования при создании и реконструкции объектов ЕНЭС.
- Выпуск первых образцов продукции по программе локализации производства современного оборудования на территории РФ.
- Реализация пилотных (экспериментальных) энергетических кластеров интеллектуальной сети.

Целевые индикаторы улучшения производственной деятельности и инновационной активности в связи с выполнением ПИР ОАО «ФСК ЕЭС» на весь предусмотренный программой период приведены в табл. 1.

Таблица 1

Параметры целевых индикаторов

Название индикатора	Целевые значения индикаторов		
	2010 г.	2015 г.	2020 г.
Снижение расходов на ремонт единицы сетевого оборудования, %	0	3	6
Увеличение доли затрат на электрооборудование, приобретаемое у отечественных изготовителей, к общему объему затрат на оборудование, %	30	40	60
Доля потерь электроэнергии к объему отпуска электроэнергии из сети, %	4,9	4,2	3,6
Количество персонала компании на 100 км линий электропередачи, чел.	17,8	14	9
Площадь земли в мегаполисах, высвобождаемых от сетевой инфраструктуры, Га	–	700	2000
Снижение доли недоотпуска электроэнергии потребителям в общем объеме отпущенной из ЕНЭС электроэнергии, %	0,0029	0,0020	0,0012
Количество патентов, поставленных на баланс по результатам проведения НИОКР за год, шт.	15	60	120
Количество разработанных и внедренных в производство технологий и продуктов по результатам выполненных НИОКР, шт.	–	12	21
Увеличение доли расходов на НИОКР за счет собственных средств ОАО «ФСК ЕЭС» по отношению к выручке, %	1,19	3,1	3,2
Увеличение доли привлечения средств из внешних источников в общем объеме финансирования, %	0	12	17
Увеличение доли затрат на НИОКР, выполняемых вузами, к общим затратам на НИОКР, %	1,1	12	20

## Заключение

Анализ ПИР рассматриваемых организаций показывает, что исследуемые программы в целом выполнены на неплохом проектном уровне, с учетом основных производственных задач, стоящих перед конкретными электроэнергетическими госкомпаниями. Компании планируют использовать большую часть инновационных ресурсов для совершенствования своих технологических, деловых и управленческих процессов. В ПИР также предусмотрены обширные программы сотрудничества как с ведущими отраслевыми и научно-образовательными институтами, так и с различными инновационными организациями. В то же время, необходимо отметить, что в отличие от инновационных предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ), венчурных и научно-исследовательских компаний, а также предприятий высокотехнологичных отраслей, применяющих наступательные инновационные стратегии, госкомпании электроэнергетической отрасли до последнего времени применяли смешанные или чаще всего имитационные инновационные стратегии. Подобные стратегии не являются, в строгом смысле инновационными, скорее, это оборонительные, а в некоторых случаях это, по сути, стратегии догоняющего развития (ОАО «РАО ЭС Востока»). Применение имитационных стратегий имело свои плюсы, такие как минимизация рисков и быстрый экономический эффект при относительно минимальных капиталовложениях. Но в современных условиях обострения глобальной конкуренции и борьбы за все более эффективные методы использования всех видов топлива и природных ресурсов, продолжение реализации только стратегии имитационного развития чревато как общим отставанием и потерей актуальности остающихся уникальными системообразующих электроэнергетических структур, так и возрастающими угрозами возможности возникновения техногенных катастроф. Корректировка инновационных стратегий с увеличением в них доли прорывных наступательных технологий в этих условиях, должна являться одной из приоритетных задач не только отрасли, но и всей экономики. Положительным примером здесь может служить переориентация стратегии инновационного развития ОАО «ФСК ЕЭС» с инерционной (модель «Большая энергетика») на активную — действительно инновационную (модель «Умная энергетика») с разработкой концепции интеллектуальной энергетической системы на основе активно-адаптивной сети [12].

Необходимо отметить, что в процессе практической реализации ПИР госкомпаний электроэнергетической отрасли сталкиваются с рядом проблем, требующих отдельного исследования, тем не менее, представляется, что одной из ключевых проблем в контексте рассматриваемой темы является степень реальной интеграции непосредственно подразделений и исполнителей ПИР в бизнес-структуры рассматриваемых компаний. Именно от этого зависит, в конечном итоге, степень успешности выполнения

всех инновационных мероприятий. Еще одним моментом, вызывающим беспокойство, является нарастающая тенденция в сторону закрытости данных о результатах и состоянии выполнения ПИР рассматриваемых компаний.

Сегодняшний мир стоит на пороге очередной энергетической революции, которая предусматривает разработку и применение новых энергоинформационных систем, создание полноценно-интегрированных «интеллектуальных сетей», развитие возобновляемых и альтернативных источников энергии, интеллектуальной распределенной генерации. Принятие, выполнение и своевременные корректировки программ инновационного развития должны обеспечить российским энергетическим компаниям, электроэнергетической отрасли и всей экономике стабильное функционирование и эффективное развитие.

## Литература

1. Акаев А. О стратегии интегрированной модернизации экономики России до 2025 года // Вопросы экономики, 2012, №4. С. 97–116.
2. Бляхман Л.С. Институциональные основы модернизации российской экономики // Проблемы современной экономики, 2012, №1 (41). С. 7–17.
3. Комиссия при Президенте по модернизации и технологическому развитию экономики России, сайт комиссии: <http://www.i-russia.ru/>.
4. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года // Российская газета, 2009, 19 мая.
5. Методические материалы по разработке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций и Федеральных государственных унитарных предприятий, Распоряжение от 31 января 2011 г. №ЗР-ОФ Министерство Экономического развития Российской Федерации. М., 2011.
6. Основные положения Программы инновационного развития ОАО «РусГидро» на 2011–2015 годы с перспективой до 2021 г., официальный сайт ОАО «РусГидро»: [http://www.rushydro.ru/company/energy\\_efficiency](http://www.rushydro.ru/company/energy_efficiency).
7. Паспорт Программы инновационного развития ОАО «РусГидро» на 2011–2015 годы с перспективой до 2021 г., официальный сайт ОАО «РусГидро»: [http://www.rushydro.ru/company/energy\\_efficiency](http://www.rushydro.ru/company/energy_efficiency).
8. Подцероб М., Авшалумова Р. Безответное понятие // Ведомости, № 98 от 30.05.12.
9. Полтерович В.М. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики, 2009, №6. С. 4–23.
10. Полтерович В.М. Стратегии модернизации, институты и коалиции // Вопросы экономики, 2008, №4. С. 4–24.
11. Программа инновационного развития на 2011–2016 годы и на перспективу до 2020 года, официальный сайт ОАО «СО ЕЭС»: <http://www.so-ups.ru/>.
12. Программа инновационного развития ОАО «ФСК ЕЭС» до 2016 года с перспективой до 2020, официальный сайт ОАО «ФСК ЕЭС»: <http://www.fsk-ees.ru/>.
13. Программа инновационного развития ОАО «РАО ЭС Востока», официальный сайт: [http://www.rao-esv.ru/documents/PIR%20RAO%20ES%20Vostoka\\_.pdf](http://www.rao-esv.ru/documents/PIR%20RAO%20ES%20Vostoka_.pdf).
14. Раздел «О Компании», официальный сайт ОАО «РусГидро»: <http://www.rushydro.ru/company>.
15. Рекомендации по разработке программ инновационного развития компаний с государственным участием», утвержденные Правительственной комиссией по высоким технологиям и инновациям 03.08.2010, <http://www.gosbook.ru/node/43371>.

16. Стратегия модернизации российской экономики / отв. ред. В.М. Полтерович. СПб.: Алетейя, 2010. 424 с.
17. Указ Президента РФ «О внесении изменений в перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ, утвержденный указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. №1009» от 21.05.12 №688: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=12999> 1.
18. Эксперт-инновации. Сборник аналитических материалов, 2011: [http://raexpert.ru/researches/expert-inno/Zap\\_innovacii\\_indd.pdf](http://raexpert.ru/researches/expert-inno/Zap_innovacii_indd.pdf).
19. Энергетическая стратегия России на период до 2030 г. // Российская газета, от 22 декабря 2009.
20. Яголковский С.П. Психология инноваций: подходы, модели, процессы. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. 270 с.
21. Bhattacharyya S.C. Energy Economics. Concepts, Issues, Markets and Governance. London: Springer, 2011, 721 p.
22. National grid, Annual Reports 2009/10, 2010/2011 // official website of company: <http://www.nationalgrid.com/corporate/Investor+Relations/Reports/200910/>

---

### The program of innovative development of the power of state-owned companies, preconditions of creation and mechanisms of their realization

V.N. Aleksandrov, post-graduate student of the management Department of the Moscow Humanitarian University, leading specialist JSC «SO UPS»

*In the work are briefly examined the prerequisites and conditions of formation of programs of innovative development of the state-owned electricity industry. The article is devoted to the goals and objectives of these programs; determined that the company used most often mixed or simulation of innovative strategies, aimed primarily at improving the main production activities of the companies. In the short analyzed named programs, whether there is a «weak links», in addition, identified the main mechanisms for the implementation and monitoring of innovative programs.*

**Key words:** *innovation audit, technology platforms, the program of innovation development, the electricity industry.*

---

## Стратегические приоритеты пространственной организации туристско-рекреационной системы на пути к инновационному развитию

**В.С. Орлова**  
к. э. н., научный сотрудник,  
Институт социально-экономического развития территорий РАН  
[ovs2177@mail.ru](mailto:ovs2177@mail.ru)



*В статье определены стратегические приоритеты организации регионального туристского пространства в современных условиях. На основе разработанной методики проведена оценка потенциала развития основных видов туризма в Вологодской области. Представлены рекомендации по конструированию туристских зон. Показано, что предложенная пространственная организация туристско-рекреационной системы будет способствовать созданию туристского кластера и инновационному развитию туризма.*

**Ключевые слова:** *Туристско-рекреационная система, туристский потенциал территории, пространственная организация, туристский кластер, инновационное развитие туризма.*

**В**ажнейшим условием инновационного развития сферы туризма и формирования современного высокоэффективного туристского комплекса является реализация пространственного

аспекта инвестиционной политики, позволяющего полноценно использовать имеющийся туристско-рекреационный потенциал территорий. При этом в рамках федеральной целевой программы «Развитие