



Документ C20/10-R
27 апреля 2020 года
Оригинал: английский

Отчет Генерального секретаря

ПРЕЗЕНТАЦИЯ, ПОДГОТОВЛЕННАЯ КОМПАНИЕЙ DALBERG ДЛЯ СЕССИИ СОВЕТА МСЭ 2020 ГОДА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ И ФИНАНСОВОЙ ОЦЕНКИ МЕРОПРИЯТИЙ ITU TELECOM

Резюме

В Резолюции 11 (Пересм. Дубай, 2018 г.) Полномочной конференции Генеральному секретарю в пункте 3 раздела *решает* поручено "нанять независимого внешнего консультанта по управлению для проведения всеобъемлющей стратегической и финансовой оценки и обзора мероприятий ITU Telecom с учетом вкладов членов МСЭ и представления сессии Совета 2020 года отчета с рекомендациями и различными стратегиями для принятия мер".

В рамках своего проекта компания Dalberg выполнила независимый, прозрачный и основанный на фактах обзор и оценку состояния мероприятий ITU Telecom, а также используемой бизнес-модели, включая оценку финансовой устойчивости, и предлагает варианты дальнейших действий. Предполагается, что в результате МСЭ займет более выгодное положение на рынке мероприятий электросвязи, характеризующемся большим числом участников и высоким уровнем конкуренции, для того чтобы добиться максимального воздействия, добавленной стоимости и устойчивости, а также усилить воздействие технологий и инноваций в области электросвязи в различных секторах и регионах.

Необходимые действия

Совету предлагается **принять к сведению** настоящий отчет и **утвердить** содержащуюся в нем рекомендацию.

Справочные материалы

[Резолюция 11 \(Пересм. Дубай, 2018 г.\)](#) Полномочной конференции

Введение

Во исполнение поручений, данных в Резолюции 11 (Пересм. Дубай, 2018 г.) Полномочной конференции, для проведения всеобъемлющей стратегической и финансовой оценки и обзора мероприятий ITU Telecom, а также представления сессии Совета 2020 года отчета, содержащего рекомендации и различные стратегии для принятия мер, была нанята компания Dalberg.

Ниже представлена основная презентация на шести страницах:

- контекст, задача и ожидаемое воздействие проекта;
- ключевые выводы по итогам трех основных этапов работы:
 - этап I: анализ среды мероприятий ИКТ на глобальном уровне и обзор стратегической основы мероприятий ITU Telecom;
 - этап II: оценка мероприятий ITU Telecom в рамках текущей структуры и модели проведения (за последние 10 лет) в трех областях: воздействие в сравнении со стратегическими целями мероприятий; преимущества, предлагаемые участникам; финансовая устойчивость;
 - этап III: разработка и оценка вариантов дальнейших действий (на основе жесткого и последовательного подхода).
- описание трех приоритетных вариантов, за которыми следует **одна окончательная рекомендация, представленная Совету на утверждение.**

Ввиду значительного объема презентации в формате PowerPoint, на всех шести языках доступна данная основная презентация. Полный текст отчета, который включает дополнения, доступен на английском языке по следующей ссылке:

<https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>.

Dalberg

Мероприятия ITU Telecom – *Стратегическая и финансовая оценка*

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ДЛЯ СОВЕТА
ИЮНЬ 2020 ГОДА

Контекст, задача и ожидаемое воздействие оценки

КОНТЕКСТ ПРОЕКТА	- В Резолюции Полномочной конференции МСЭ 2018 года поручено представить сессии Совета 2020 года всеобъемлющую стратегическую и финансовую оценку и обзор мероприятий ITU Telecom, а также рекомендации/стратегии. - Полномочная конференция поручила Генеральному секретарю обеспечить выполнение этого с помощью независимого внешнего консультанта по управлению.
ЗАДАЧА ПРОЕКТА	Провести независимый, прозрачный и основанный на фактах обзор и оценку состояния мероприятий ITU Telecom, а также используемой бизнес-модели, включая оценку финансовой устойчивости, и предложить варианты дальнейших действий.
ОЖИДАЕМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ	Более выгодная позиция МСЭ на рынке мероприятий электросвязи, характеризующемся большим числом участников и высоким уровнем конкуренции, которая позволит добиться максимального воздействия, добавленной стоимости и устойчивости. Усилить воздействие технологий и инноваций в области электросвязи в различных секторах и регионах.
ЭТАП I ЦЕЛЬ И ПОДХОД	Цель этапа I: "Определить жизнеспособность мероприятий ITU Telecom и убедиться, что они способствуют достижению стратегических целей Союза, отвечают потребностям членов МСЭ и остаются самофинансируемыми, не оказывая воздействия на общий бюджет МСЭ (может быть начат второй этап, для того чтобы разработать измененную структуру мероприятия в соответствии с решениями Совета)". Подход к выполнению этапа I: 1) Анализ среды и обзор стратегической основы мероприятий 2) Воздействие, преимущества, предлагаемые участникам, и финансовая оценка мероприятий (в их <i>теперешней форме</i>) 3) Оценка вариантов и рекомендация

Основные выводы: I. Анализ среды и обзор стратегической основы мероприятий ITU Telecom



АНАЛИЗ СРЕДЫ МЕРОПРИЯТИЙ ИКТ НА ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЕ

- **Среда мероприятий ИКТ характеризуется большим числом участников и быстрыми изменениями**, вызываемыми появлением и развитием новых мероприятий, при этом некоторые традиционные мероприятия не выдерживают такого темпа перемен. **Эта среда характеризуется также возрастающей конкуренцией**, так как все большее число мероприятий ориентируются на одних и тех же заинтересованных сторон, представляя им аналогичные предложения.
- Кроме того, тенденции на рынке мероприятий и в секторе ИКТ обуславливают **необходимость постоянного обновления мероприятий, посвященных ИКТ, для того чтобы адаптироваться** и сохранять актуальность и привлекательность для своей целевой аудитории.
- **Существует также внутренняя конкуренция в рамках портфеля мероприятий МСЭ**, поскольку Генеральный секретариат и три Бюро организуют большое количество мероприятий, и многие из них предназначены для одних и тех участников.
- **Следовательно, мероприятия ITU Telecom должны предлагать участникам прочные и отличные от других преимущества, обеспечивающие значимые результаты и потенциал воздействия**, чтобы привлечь и сохранить с течением времени целевую аудиторию, а также решать стоящие перед МСЭ задачи.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА МЕРОПРИЯТИЯ ITU TELECOM

- **Стратегические позиции мероприятий ITU Telecom ослаблены рядом недостатков**, которые влияют на эффективность:
 - 1) **отсутствие четкости** (источники в письменной форме не обеспечивают целостного представления стратегических задач);
 - 2) **отсутствие внутренней согласованности** (беседы с персоналом и членами РГС выявили различия во взглядах на задачи, не всегда соответствующие задачам, указанным в документации);
 - 3) **отсутствие стабильности** в результате смены приоритетов с течением времени (что усиливается ротацией принимающей страны).
- В результате **мероприятия направлены на решение нескольких задач** (например, демонстрация инноваций, установление контактов, обмен знаниями, оказание влияния), что снижает ценность предлагаемых преимуществ и запутывает участников.
- Это также означает, что по совокупности задач **мероприятия ITU Telecom пересекаются с ориентацией мероприятий, имеющих более выгодные позиции** (масштаб которых крупнее, до 20 раз, например MWC, VivaTech, Web Summit, или которые имеют более узкую специализацию), и притом что Telecom World представляет себя как "всемирное универсальное мероприятие", анализ показывает, что оно более не является действительно всемирным и **не отвечает связываемым с ним ожиданиям**.

Основные выводы: II. Воздействие, преимущества, предлагаемые участникам, и финансовая оценка мероприятий в их теперешней форме (1/2)



ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ITU TELECOM

(в соответствии с их стратегическими задачами)

- Оценка воздействия была направлена на определение той степени, в которой мероприятия ITU Telecom соответствуют **четырем задачам**, наиболее последовательно упоминаемым в официальных документах, например в Резолюции 11 и Стратегическом плане МСЭ: **1) содействие инновациям в целях достижения социального воздействия; 2) поддержка сектора МСП; 3) рассмотрение основных тенденций в отрасли ИКТ; 4) содействие сотрудничеству государственного и частного секторов**. Оценка проводилась по отдельным компонентам (выставка, форум, программа для МСП, налаживание контактов) и в целом (с учетом синергии компонентов).
- Контент и формат ключевых видов деятельности мероприятий свидетельствуют о намерении добиться прогресса в решении этих задач. Однако на практике **каждому виду деятельности присущи недостатки, которые препятствуют реализации планируемого воздействия в ожидаемом масштабе**. Эти недостатки можно определить следующим образом:
 - i. актуальность программы (например, отсутствие инноваций на сессиях форума, низкая посещаемости выставки);
 - ii. наличие факторов изменений (например, отсутствие частного сектора, сокращение стажа участников, географический дисбаланс);
 - iii. устойчивые обязательства по завершении мероприятия (например, отсутствие отслеживаемых обязательств).
- Ввиду этих недостатков мероприятия ITU Telecom с их теперешней структурой и форматом проведения не подходят для обеспечения воздействия на выполнение четырех задач, определенных в стратегической основе.**

ОЦЕНКА ПРЕИМУЩЕСТВ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ УЧАСТНИКАМ МЕРОПРИЯТИЙ ITU TELECOM

- В течение 15 лет на мероприятиях ITU Telecom отмечается снижение уровня участия, в особенности участия крупных компаний, что частично объясняется возникновением новых конкурирующих мероприятий, организуемых частным сектором. Формат мероприятия был адаптирован и были расширены его масштабы, **но уровень участия не вырос, а предлагаемые участникам преимущества воспринимаются как недостаточные**:
 - **индекс лояльности клиентов**, отмечаемый среди участников прошлых мероприятий (отношение числа сторонников к числу противников), низкий по сравнению с сопоставимыми мероприятиями (оценки между "воспринимается негативно" и "оставляет смешанное впечатление, значительные возможности для совершенствования");
 - более точно, **в особенности высок уровень неудовлетворенности крупных компаний** (отрицательный индекс лояльности клиентов, эквивалент оценки участников "очень негативно"), в то время как **государственные должностные лица дают относительно более положительные оценки**;
 - **МСП получают определенные выгоды от мероприятия, но по-прежнему полагают, что существуют значительные возможности для совершенствования**.
- Наконец, общее восприятие сводится к тому, что **одновременно существуют два отдельных сегмента, обеспечивающих минимальную синергию или даже отсутствие синергии**: сегмент высокого уровня, предназначенный для высокопоставленных участников форума и эксклюзивных мероприятий по налаживанию контактов, и сегмент более низкого уровня для МСП и небольших компаний, участвующих в выставке и программе для МСП.

Основные выводы: II. Воздействие, преимущества, предлагаемые участникам, и финансовая оценка мероприятий в их теперешней форме (2/2)



ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ITU TELECOM

- **Недостатки предложения преимуществ и внутренние ограничения ITU Telecom отрицательно влияют на его финансовую устойчивость.** Прибыль низкая и снижается (с 0,8 млн. до -0,3 млн. шв. фр. за период 2014–2018 гг.), и поступления (кроме взносов принимающей страны) резко упали (с 15 млн. до 3 млн. шв. фр. за период 2009–2018 гг.).
- **Потенциал (ограниченный) мероприятия для создания прибыли полностью зависит от взносов принимающей страны.** В отсутствие этих взносов мероприятия ITU Telecom будут приносить убытки в размере более чем 2,5 млн. шв. фр. в среднем за год.
- **Недостатки предложения преимуществ, затрагивающие финансовую стабильность:** снижение доходов по линии выставки является самым важным фактором ухудшения финансовых результатов мероприятия.
 - **Доходы по линии выставки сократились с 14 млн. до 3 млн. шв. фр. за период 2009–2018 гг. (эквивалентно общему падению доходов на 84%);** в основном из-за уменьшения стоимости аренды площадей, что отражает снижение привлекательности/актуальности предлагаемых преимуществ участия в выставке.
 - Доходы по линии платы за доступ на форум также упали: с 1,4 млн. до 0,3 млн. шв. фр., что отражает снижение ценности предлагаемых участникам преимуществ.
- **Существуют внутренние ограничения ITU Telecom, которые ограничивают его возможности добиться финансовой устойчивости:**
 - **ограничения программы** (например, подход, ориентированный на МСП, требования обеспечить финансовую доступность для развивающихся стран);
 - **операционные ограничения** (например, принцип ротации стран, запрос на бесплатные билеты для Государств-Членов, уровни расходов и процессы ООН);
 - **финансовые ограничения**, такие как систематические переводы средств в Обратный выставочный фонд (ОВФ) и требование к секретариату Telecom иметь сбалансированные двухгодичные бюджеты, которое препятствует долгосрочным инвестициям.
- **Низкие результаты финансовой деятельности Telecom делают невозможным выполнение требований Резолюции 11 о том, что мероприятия Telecom должны быть "рентабельными" и "не иметь никаких отрицательных последствий для бюджета МСЭ".** Например, ОВФ, в котором хранятся все полученные от мероприятия прибыли, фактически превратился из важного источника финансирования проектов в области развития ИКТ через Фонда развития ИКТ (ФРИКТ) в резерв наличных средств для финансирования потенциальных обязательств ITU Telecom в случае прекращения или отмены мероприятий.
- **Кроме того, существует вероятность занижения фактических затрат на услуги МСЭ, предоставленные для Telecom.** Четкий механизм количественной оценки услуг, которые предоставил МСЭ для ITU Telecom, отсутствует, однако процесс принятия решений для установления сумм возмещения затрат (определенный Генеральным секретариатом) и оценка сумм за последние годы показывают вероятность исправления сумм затрат в целях обеспечения безубыточности мероприятия.

Основные выводы: III. Оценка вариантов и рекомендации



Ключевые уроки, которые составили основу для разработки и оценки вариантов

Строгая методика разработки и оценки

- По итогам оценки мероприятия ITU Telecom определены нижеследующие четыре ключевых урока:
 - 1) Необходимо стратегическое согласование миссии и задач.** Будущие мероприятия должны иметь четко определенную стратегическую основу, в которой выделена их роль в достижении стратегических целей МСЭ. Должна быть обеспечена внутренняя и внешняя связь, чтобы организаторы и участники были ориентированы на достижение общих целей.
 - 2) Необходимо обеспечить четкую отличительную особенность мероприятий и солидное предложение преимуществ.** Будущие мероприятия следует ориентировать на потребности целевых заинтересованных сторон, согласованным образом объединяя компоненты мероприятия, для того чтобы обеспечить четкую отличительную особенность. В условиях конкуренции мероприятие должно иметь свое место на рынке и основываться на сравнительном преимуществе МСЭ.
 - 3) Необходима координация с другими мероприятиями МСЭ, обеспечиваемая надлежащим управлением.** Будущие мероприятия не должны дополнять и без того насыщенную программу мероприятий МСЭ, что может привести к каннибализации. По возможности следует ориентировать будущие мероприятия на достижение эффекта синергии и возможное партнерство с другими мероприятиями МСЭ. Обеспечению такой координации мог бы помочь управляющий орган в рамках всего Союза (включая три Бюро и Секретариат).
 - 4) Необходимы компромиссы между воздействием и коммерческой устойчивостью.** В зависимости от поставленных задач определенные концепции мероприятия, вероятно, не будут обладать коммерческой устойчивостью и потребуют субсидий, возможно из бюджета МСЭ. Важно знать об этих областях противоречий между воздействием и коммерческой устойчивостью и принимать необходимые компромиссные решения, вместо того чтобы ожидать коммерческой прибыли от всех мероприятий, независимо от их характера и миссии.
- С учетом этих уроков **мы приняли строгий и последовательный подход к управлению процессом принятия решений** о будущих вариантах, которые могут быть выбраны для ITU Telecom:
 - 1) Определить стратегическую позицию** потенциальных вариантов, выявив неудовлетворенные потребности в секторе ИКТ, которые потенциально может удовлетворить ITU Telecom.
 - 2) Определить бизнес-модель и модель проведения мероприятия** для обеспечения того, что концепции мероприятия согласованы и имеют четкое отличие, а также чтобы оценить их финансовый профиль (например, могут ли они быть самофинансируемы?).
 - 3) Оценить варианты управления и тактического позиционирования** мероприятия, в особенности возможности партнерства с другими мероприятиями МСЭ, которые направлены на решение аналогичных задач или ориентированы на аналогичных участников.
 - 4) Проанализировать операционные альтернативы**, которые могут повысить привлекательность и воздействие компонентов мероприятия. Была проведена дополнительная оценка этих вариантов по их воздействию, преимуществам, предлагаемым участникам, и финансовой устойчивости.

Рекомендации

Три
приори-
тетных и
признанных
пригод-
ными
варианта

- **Вариант 1:** три-четыре компактные "сессии регионального форума" по вопросам развития ИКТ на формирующихся и развивающихся рынках, организуемые ежегодно параллельно с форумами по вопросам развития в развивающихся регионах. Эти мероприятия помогут развивающимся странам укрепить свой сектор ИКТ благодаря приобретению знаний о тенденциях и инновациях, об опыте аналогичных стран в области развития ИКТ, а также благодаря обсуждению возникающих потребностей/рисков в целях принятия скоординированных мер, в том числе в рамках регулирования.
→ Эти мероприятия потребуют субсидий: проведение одного регионального мероприятия повлечет убытки в размере, по оценкам, ~2 млн. шв. фр. в год.
- **Вариант 2:** ежегодно проводимый ориентированный на развивающиеся страны форум "Цифровые технологии в интересах развития", тесно связанный ИЛИ объединенный с ВВУИО (ВВУИО, согласно собственной характеристике, это "крупнейшее в мире ежегодное собрание сообщества "ИКТ в интересах развития"): это мероприятие будет способствовать инновациям, а также принятию и использованию решений на базе ИКТ, поддерживающих достижение целей в области развития в развивающихся странах. Оно обеспечило бы для заинтересованных сторон возможность: i) узнать о новейших тенденциях в сфере технологий, политики и регулирования; ii) представить инновации, программы, инициативы или стратегии в сфере технологий; а также iii) наладить контакты для формирования партнерств. Такое мероприятие можно проводить в любом фиксированном месте в мире.
→ Эти мероприятия потребуют субсидий: проведение одного мероприятия повлечет убытки в размере, по оценкам, ~4 млн. шв. фр. в год.
- **Вариант 3:** разработка и организация выставки и сессий форума, посвященных теме "Цифровые технологии во благо", в рамках ежегодного всемирного мероприятия на уровне Союза, также включающих ВВУИО и/или саммит "ИИ во благо". Это важнейшее мероприятие будет способствовать инновациям, а также принятию и использованию решений на базе ИКТ для всеобщего блага в поддержку достижения ЦУР. Оно обеспечит: i) наращивание коллективных знаний об инновациях в цифровой сфере для общего блага; и ii) возможность обмена между заинтересованными сторонами сообщества "Цифровые технологии во благо" с целью содействия принятию и наращиванию масштабов, а также устранению потенциальных рисков. Такое мероприятие можно проводить ежегодно в любом фиксированном месте в мире.
→ Это мероприятие, если добиться его привлекательности для крупных компаний, может быть прибыльным. В базовом сценарии оно может приносить прибыль в размере ~1 млн. шв. фр. Меньшее или большее количество экспонентов приведет к убыткам в размере около ~1,5 млн. шв. фр. или прибыли в размере около ~5,5 млн. шв. фр.

Одна
оконча-
тельная
рекомен-
дация

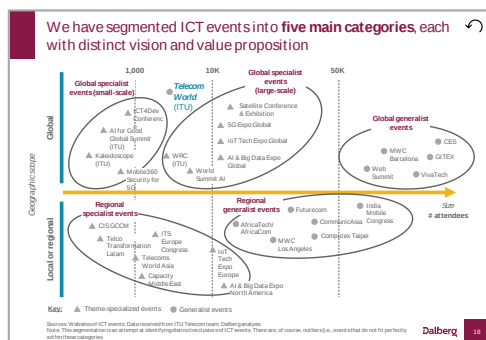
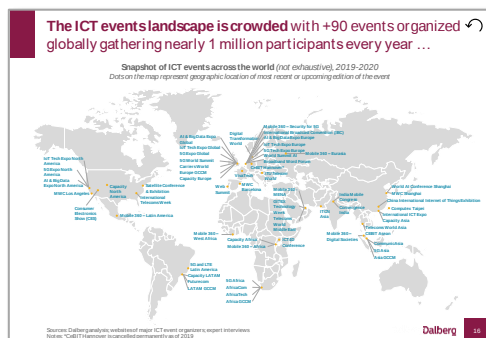
- Первые два варианта несут риск сокращения масштаба мероприятий ITU Telecom, то есть эти мероприятия, в настоящее время всемирные и ориентированные на всех, станут актуальными только для развивающихся стран. Напротив, мероприятие "Цифровые технологии во благо" позволит сохранить всемирный охват. Оно также открывает двойную возможность: полностью изменить структуру мероприятия, сохранив при этом выставку, которая является его отличительным компонентом, и использовать уникальный разнообразный состав членов МСЭ для более эффективного удовлетворения потребностей сектора ИКТ и, в конечном итоге, выполнения миссии МСЭ "расширение доступа к ИКТ для обеспечения устойчивого развития".
- **Заключение:** Мы рекомендуем Совету рассмотреть возможность дальнейшего изучения третьего варианта, в рамках уже рассмотренного этапа II, для того чтобы разработать структуру всемирного масштабного мероприятия "Цифровые технологии во благо". Этот этап должен включать, в том числе, два основных направления работы: i) проведение внутреннего согласования, охватив три Бюро и Секретариат, для принятия общего решения о портфеле стратегических мероприятий и операционной модели (включая управление мероприятиями); ii) совместная с подгруппой Членов Секторов МСЭ творческая разработка для четкого определения их потребностей и элементов, которые могут стимулировать их участие в будущем мероприятии и вклад в него.

Полная презентация и дополнение доступны на английском языке

Ссылка: <https://www.itu.int/en/council/2020/Documents/Dalberg-presentation-ITU-Telecom-events.pdf>

Некоторые примеры анализа и результатов:

1) Анализ среды и обзор стратегической основы мероприятий



2) Воздействие, преимущества, предлагаемые участникам, и финансовая оценка мероприятий

