

Колєда Ганна Ігорівна, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, начальник відділу туризму і ребрендингу комунального підприємства «Агентство розвитку Дніпра» Дніпровської міської ради, м. Дніпро, вул. Воскресенська, 14, телефон: +380505855050, e-mail: 5855050@gmail.com. ORCID: 0000-0002-7879-7895

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Анотація: Обґрунтовано, що створення регіональних організацій управління туристичними дестинаціями на засадах державно-приватного партнерства (у частині об'єднання коштів і зусиль) в туристичній сфері може стати ефективною моделлю управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. Виділено кілька основних переваг для владних органів, громадського суспільства та бізнесу від об'єднання зусиль та коштів для розвитку туристичної сфери. Висновки спираються на європейський та світовий досвід, а також рекомендації Всесвітньої Туристичної Організації (ЮНВТО) щодо факторів успіху організацій менеджменту/маркетингу дестинаціями (Destination Management/Marketing Organization, DMO – термін, яким визначаються регіональні організації управління туристичними дестинаціями в західних країнах). Сучасний стан роботи організацій менеджменту дестинацій в світі постав перед викликами зміни курсу з маркетингу на менеджмент, як провідної їх функції, що потребує збільшення відповідальності та переосмислення їх діяльності. Розкрито сутність терміну «дестинація» згідно рекомендаціям ЮНВТО та визначено цей термін як основний, що використовується при визначенні туристичного регіону. Розкрито основні фактори успіху, складові елементи ефективною регіональною туристичною організацією управління дестинацією, такі як: лідерство, інституціональна визначеність, об'єднання державних та приватних бюджетів, ефективний менеджмент та стратегічне бачення, що співвідноситься зі сталим розвитком туристичною дестинацією. Розглянуто можливі шляхи фінансування та юридичного підпорядкування регіональних організацій управління туристичними дестинаціями згідно законодавства України та обґрунтовано, що ці питання потребують більш глибокого вивчення та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження, оскільки на сьогодні прозорою системою, яка б дозволила фінансування недержавною установи за рахунок державних коштів немає.

Ключові слова: державне управління, місцеве самоврядування, туризм, туристична дестинація, система управління сферою туризму, децентралізація, модель управління, регіональні туристичні організації.

IMPROVEMENT OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT AT REGIONAL LEVEL UNDER CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER IN UKRAINE

Abstract: It is substantiated that creation of regional tourist destination management organizations based on public-private partnership (in terms of combining funds and efforts) in the tourism industry can become an effective model of tourism management under conditions of decentralization of power in Ukraine. There are several key benefits for government authorities, civil society and business from combining their efforts and funds to develop the tourism industry. The conclusions are based on European and world experience, as well as recommendations of the World Tourism Organization (UNWTO) on the success factors of destination management/marketing organization (DMO – term that defines regional tourist destination management organizations in Western countries). The current state of work of destination management organizations in the world has been challenged by changing the course from marketing to management as their leading function, which requires increasing responsibility and rethinking their activities. The essence of the term “destination” is revealed according to UNWTO recommendations and this term is determined as the main one used when determining the tourist region. The basic success factors, components of an effective regional tourist destination management organization are revealed, such as: leadership, institutional determination, integration of public and private budgets, effective management and strategic vision that is related to sustainable development of tourist destination. The possible ways of financing and legal subordination of regional tourist destination management organizations according to legislation of Ukraine are considered and it is substantiated that these issues require deeper study and development of practical recommendations on implementation, as today there is no transparent system that would allow financing of non-state institution from state funds.

Keywords: public administration, local self-government, tourism, tourist destination, tourism management system, decentralization, management model, regional tourism organizations.

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні спостерігається низький рівень розвитку туризму на регіональному рівні, що спричинено неоднорідністю структур управління туризмом як на державному, так і на

регіональному рівні, неузгодженістю дій організацій різного підпорядкування та форми власності, дефіцитом суспільних ресурсів та дією низки інших негативних чинників. Крім того, нестабільність є наслідком недо-

статнього бюджетного фінансування управління туризмом на регіональному рівні, що негативно впливає на стратегічний розвиток сфери туризму, формування якісного туристичного продукту та промоції.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою свідчить, що теоретико-методологічні та практичні аспекти формування та функціонування механізму державного регулювання туристичної галузі на регіональному рівні знайшли своє відображення у наукових працях вітчизняних учених, а саме: І. Жук[1], Ю. Алексеевої[2], В. Бирковича[3], О. Бойка[4], М. Біля[5], М. Мальської[6] та ін. Разом з тим питання інституційного забезпечення розвитку туристичних дестинацій регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні ще залишається недостатньо розкритим. В дослідженні цього питання ми спирались на практики провідних зарубіжних країн США та Європи, а також на роботи зарубіжних дослідників, таких як Анджей Аншпергер[7], Річард Вестон[8], Яцек Боржишковський[9] тощо та рекомендації Всесвітньої Туристичної Організації ООН.

Формулювання цілей (мети) статті. Визначення шляхів удосконалення управління туристичними дестинаціями регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найголовнішим фактором у розв'язанні проблеми удосконалення управління туристичними дестинаціями регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні, на наш погляд, є відсутність об'єднаного органу управління туризмом на регіональному рівні та державних коштів

на утримання органів управління туризмом, а тому розвиток туристичної сфери потребує, передусім, залучення бізнесу та громади до прийняття рішень та залучення позабюджетних коштів. Лише за умови вдалого поєднання фінансових та організаційних зусиль владних, суспільних і бізнесових структур з'явиться можливість зробити необхідний поштовх у розвиток туризму, що дозволить не лише зрушити туристичну галузь з місця, а й упевнено крокувати вперед, здійснивши інноваційний прорив з урахуванням єднання інтересів держави, приватного бізнесу та громади.

Однією з форм такої взаємодії може стати створення регіональних організацій управління туристичними дестинаціями (далі – РОУТД) на засадах державно-приватного партнерства (у частині об'єднання коштів і зусиль) в туристичній сфері.

Визначення «туристична дестинація» було введено Комітетом туризму і конкурентоспроможності і прийнято до застосування як рекомендація 22-ою сесією Генеральної Асамблеї ЮНВТО, яка була проведена 11 – 16 вересня 2017 р. у м. Ченгду, Китай (A/RES/684(XXII)). Отже, за їх визначенням, туристична дестинація – «це фізичний простір з/або/без адміністративних та/чи аналітичних меж, в якому відвідувач може переночувати. Це кластер (сукупність локацій/місць) продуктів і сервісів, діяльностей та розваг, досвіду перебування на рівні з ланцюжком вартості туризму та базовими підрозділами аналізу туризму. Дестинація об'єднує різних стейкхолдерів (зацікавлених сторін) і може об'єднуватись для формування більших дестинацій. Вона також нероздільна з іміджем та ідентич-

ністю, яка може впливати на її ринкову конкурентоздатність» [10].

Створення та успішна робота організацій менеджменту дестинацій (далі – ОМД) доволі поширений досвід у країнах Європи. За кілька останніх десятиліть значно зросла та розширилась їх роль в розвитку туризму. Як показує досвід розвинених країн, вдале функціонування ОМД на засадах державно-приватного партнерства (ДПП) на регіональному та місцевих рівнях дозволяє державі ефективно координувати діяльність всіх зацікавлених сторін та збільшити бюджет на фінансування розвитку туризму на 30-50%, порівняно з тим, коли б держава сама забезпечувала фінансування запланованих заходів.

Світова практика створення ОМД дозволяє виділити кілька основних переваг для владних органів у туризмі від взаємодії з приватним сектором економіки та громади, а саме: залучення додаткових фінансових ресурсів; підняття ефективності бюджетних витрат у сфері туризму; застосування управлінського та маркетингового досвіду та інноваційного потенціалу приватних компаній; узгодженість дій; врахування суспільної та наукової думки при формуванні стратегічних планів.

Слід зазначити, що взаємодія приватних компаній з державою також надає останнім низку переваг, серед яких можемо виділити такі: приватний партнер знижує власні витрати на просування та маркетинг; залучає додаткові туристичні потоки через спільні проекти; отримує підтримку та гарантії з боку держави, а також позитивну соціальну рекламу.

Крім держави та приватних партнерів, залучення громадських об'єд-

нань до сфери туризму має позитивний ефект для суспільства в цілому. Він проявляється у такому: зменшується негативний вплив туризму на місцевих жителів; стратегічні програми розробляються з врахуванням їх інтересів; підвищується кількість соціальних та культурних проектів, що позитивно впливають на громаду (відновлення культурних пам'яток, поліпшення інфраструктури тощо); застосування прозорих механізмів взаємодії значно знижує тіньову складову ринку послуг та призводить до злагоджених дій всіх стейкхолдерів; підвищується рівень та якість людського потенціалу в суспільстві; залучення додаткових коштів веде до мультиплікативного ефекту, що проявляється у створенні додаткових робочих місць, підвищенні заробітної плати робітників у сфері туризму та ін.

На сьогодні, європейський багаторічний досвід роботи РОУТД (ОМД) показує, що ці організації потребують розширення функцій від маркетингу та просування до повноцінного управління дестинацією. Ефективною подібна організація буде тільки тоді, якщо вирішить нижченаведені виклики.

1. Перехід від маркетингових організацій до управлінських, з включенням функцій стратегічного планування, координації туристичного продукту і залучення зацікавлених сторін.

2. Об'єднання всіх стейкхолдерів: влада бізнес і громада на одній площадці. Це основна функція та ключовий фактор успіху РОУТД (ОМД): об'єднати різні шаблі влади, всіх актуальних стейкхолдерів і професіоналів та забезпечити координацію та лідерство організацією (органом управління) у рамках узгодженої стратегії та

колективного бачення для досягнення спільної мети конкурентоспроможності та сталості дестинації. Такий підхід повинен також залучати місцевих жителів та місцеву громаду в процесі прийняття рішень, курсу і політик туризму та їх впровадження в реальному діючому ДПП [11].

3. Сталий розвиток. Як частина еволюції від маркетингу дестинації до менеджменту і управління, РОУТД (ОМД) як лідер та провідний орган у розвитку туристичної дестинації відіграє вирішальну роль в ще більшому залученні туристичного сектору, його галузей, на рівні з державними та політичними органами, що приймають рішення – до сталого розвитку. РОУТД (ОМД) повинні узгоджувати свої політики та дії з Програмою Сталого Розвитку та Цілями сталого розвитку 2030 (ЦСР) [12]. Основні цілі, що на пряму відносяться до туризму: Ціль 8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва. Ціль 14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку [12].

4. Інституційне забезпечення. Керівні принципи ЮНВТО щодо інституційного зміцнення ОМД звертають увагу на важливість:

- Наявності провідної організації на рівні дестинації (регіональний, локальний);
- Встановлення надійних критеріїв та показників, які є загальноприйнятними та застосованими у будь-якій існуючій або майбутній

ОМД, незалежно від її розміру, формату та рівня дії (національний, регіональний чи місцевий);

- Надання набору рекомендацій, які слід враховувати існуючими та майбутніми ОМД для поліпшення їх навичок планування, ефективності управління та продуктивності, підвищення ефективності інституційного управління;

- Можливість застосування наданих вказівок у всьому світі не залежно від місцевого законодавства та інституційної спроможності [11].

5. Діяльність РОУТД (ОМД) не може бути однозначно сформована та має коригуватись в залежності від регіону та цілей, але має спільні характеристики та рекомендації, а саме: діяльність повинна бути спрямована на підвищення цінності та якості туристичного продукту для відвідувачів, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталість дестинації; бути на рівні зі збереженням природних та культурних пам'яток в довготривалому періоді та спричиняти переваги для місцевої економіки та жителів.

Структура управління такою організацією відрізняється від країни до країни. В якихось країнах, це повністю державна установа, в інших – модель державно-приватного партнерства [13]. В меншій кількості країн зустрічаються повністю приватні моделі – але всі з єдиною метою – ініціація, координація та управління визначеними функціями.

Ми пропонуємо для впровадження в Україні – модель використання принципів державно-приватного партнерства, де в одній установі перетинаються функції, грошові джерела та компетентності всіх зацікавлених сторін. Структура такої організації може бути наступною (див. рис. 1.)

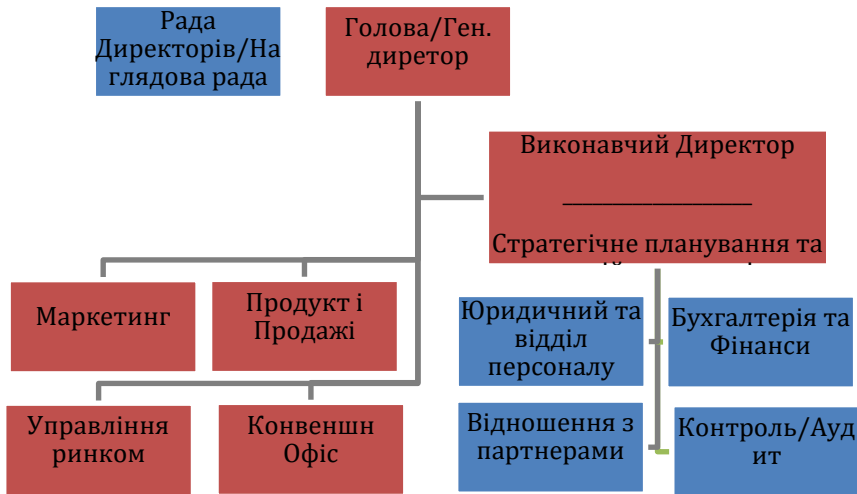


Рис. 1. Можлива організаційна структура регіональних організацій управління туристичними дестинаціями

Керівним органом організації є Рада директорів, на чолі з Головою (або генеральним директором). Вона складається не більше ніж з дев'яти учасників. Учасники визначаються відсотком вкладу в організацію. Також Рада директорів може включати незалежних експертів з ключових туристичних напрямків: маркетингу, інвестицій, регіонального та сталого розвитку туризму, природо охорони тощо. Рада забезпечує розподіл відповідальності прийнятих рішень, а також їх легітимність, протидіє корупції та лобіюванню інтересів конкретних підприємств, а не галузі в цілому. В РОУТД (ОМД) створюються постійно діючі департаменти: фінансів та аудиту, маркетингу, розвитку людських ресурсів, продукту і продажів. Обирається виконавчий директор та потрібний персонал для забезпечення поставлених статуту цілей сталого розвитку організації. Формуються учасники та збираються загальні збори учасників (в разі юридичної форми Асоціації) або формується Громадська Рада при

державній формі власності. В загальних зборах учасників або Раді директорів приймають участь представники об'єднаних територіальних громад (ОТГ), міст та сіл в рамках обраного регіону, представники від національних парків та інших державних або муніципальних туристичних об'єктів, бізнесу, громадських організацій. Вони мають право виносити актуальні для них питання, рекомендації щодо розподілу бюджету, вносити пропозиції в діяльність, а також вислуховувати звіти Голови, Ради і Директора про діяльність даного органу управління. Додатковий контроль забезпечується комітетом фінансів та аудиту.

Для забезпечення ефективної діяльності та виконання покладених на неї функцій, фінансування подібної РОУТД повинно формуватись за рахунок регіонального бюджету, місцевих бюджетів, членських та цільових внесків бізнесу, грантовими програмами, а також цільовими державними програмами підтримки. Така диверсифікація фінансових надходжень дозволяє,

по-перше, акумулювати серйозні бюджети, які дійсно будуть в змозі про-сувати дестинацію на всеукраїнсько-му та міжнародних ринках, по-друге, дасть захист від зміни політичного курсу країни та посилить увагу до сфери туризму, по-третє, дасть можливість заробляти кошти за рахунок комерційної діяльності, на забезпечення функціонування організації та виконання визначеної статуту діяльності. В рамках такої організації пропонується створення цільових фондів, які дозволять робити інкубацію бізнес та соціальних проектів в сфері туризму, та повне або часткове фінансування таких проектів.

Для забезпечення запропонованої структури потрібно вдосконалення юридичної форми взаємодії. На сьогодні існують Асоціації та Громадські спілки, Комунальні підприємства, договори про державно-приватне партнерство, саморегульовані організації. Кожна з них має ряд переваг та недоліків, але жодна на сьогоднішній день не дає легітимного та прозорого механізму фінансування одночасно як з державного бюджету, так і приватних внесків від бізнесу. А отже, існує потреба в окремому положенні щодо роботи таких організацій на законодавчому рівні.

З іншого боку, існує ряд факторів, що можуть негативно впливати на діяльність РОУТД. Головним є наявність сильних зацікавлених сторін в регіоні, що зможуть об'єднатись та стати реальними лідерами галузі, викликати довіру всіх сторін та мати змогу забезпечити покладені на таку організацію функції. Також додаткового дослідження потребує розподіл функцій між державними органами влади, органами місцевого самоврядування та

РОУТД. На наш погляд функції контролю ліцензування, категоризації засобів розміщення, сплати туристичного збору тощо доцільно залишити на виконання органами управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, створення та ефективне функціонування запропонованої нами моделі управління через регіональні туристичні організації на засадах ДПП, призведе до появи об'єданого лідера в регіоні, що вирішить більшість основних проблем управління туристичною сферою України, а саме: інституційна неупорядкованість: відсутність єдиної системи управління туризмом в регіонах; нерівномірне розподілення бюджетів та їх використання; відсутність стратегії розвитку регіонів; інформаційний вакуум, закритість; відсутність сформованого туристичного продукту або низька його якість. Це також посприє вирішенню такої проблеми як збереження та використання природних, історичних, архітектурних ресурсів.

Для вирішення такої нагальної проблеми на сьогодні як ефективно управління сферою туризму на регіональному рівні в рамках децентралізації влади в Україні потрібно відшукати практичні шляхи та створити юридичне поле для взаємодії між урядом України, громадянським суспільством та бізнесом. Потрібно розробити практичні рекомендації щодо створення РОУТД, розподілу функцій між державними та місцевими органами управління, легальної взаємодії та об'єднання державних та приватних бюджетів, інституціональної спроможності та вимоги до таких організацій. Слід також врахувати світові тенденції щодо удосконалення діяльності

організацій з управління туристичними DESTINATIONАМИ регіонального рівня та здійснити їх адаптацію до законодавства та системи управління сферою туризму в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жук І. Туристична реформа як інструмент соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / Ірина Жук // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — №. 1 (14). — С. 152-159. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16zizdou.pdf>.

2. Алексеева Ю. Використання досвіду європейських країн у реформуванні системи управління туристичною галуззю України // Теорія та практика державного управління. №. 6: Нові механізми регіонального розвитку: Матеріали наук.-практ. конф., 12 груд. 2003 р. — Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ “Магістр”, 2004. — С. 10-12.

3. Биркович В.І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / Віктор Іванович Бірковський // Стратегічні пріоритети. — 2007. — №. 4(5). — С. 157-163.

4. Бойко О. В. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / О. В. Бойко ; за ред. А. Ю. Парфіненка. — Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. — 279 с.

5. Біль М.М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект [Текст] / М. М. Біль; за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 228 с. — ISBN 978-966-8687- 91-4.

6. Мальська М. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму в Україні з урахуванням міжнародного досвіду/ Марта Мальська//Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. — 2012. — №. 29 (ч. 2). — С. 143-151.

7. Borzyszkowski, Jacek. (2013). Destination management organizations (DMOs) and crisis management. *Journal of Tourism and Services*.

8. Weston, R. and Davies, N. (2007) ‘The Future of Transport and Tourism: A Delphi Approach’, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol. 4, No. 2, 121-133.

9. Anszperger Andrzej. (2017). The Role of Public Administration in Tourism Development in the Case of the Torun County. *Public policy and administration*, Vol. 16, No 4, p. 553-566.

10. Офіційні визначення ЮНВТО. — Режим доступу: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>.

11. UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). — Режим доступу: <http://www2.unwto.org/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p>

12. Transforming our world: The 2030 agenda for Sustainable development. — Режим доступу: <http://sustainabledevelopment.un.org/A/RES/70/1>

13. Офіційний сайт туристичного офісу м. Берлін, Німеччина — Режим доступу: <https://about.visitberlin.de/en/our-corporate-structure>.

REFERENCES:

1. Zhuk, I. (2016). Turystychna reforma yak instrument socialno-ekonomichnogo rozvytku Ukrayiny [Tourism Reform as a tool for socio-economic development of Ukraine]. *Socialno-ekonomichni problemy i derzhava — Socio-economic problems and the State*, 1(14), 152-159. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16zizdou.pdf> [in Ukrainian].

2. Aliexsieieva, Yu. (2003). Vykorystannya dosvidu yevropeiskykh kraiin u reformuvanni systemy upravlinnya turystychnoiu galuzziu Ukrainy [Appliance of the European countries

- experience in reforming the management system of the Ukrainian tourism industry]. *Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia – Public administration theory and practice: Proceedings from the Tenth Scientific and Practical Conference «New mechanisms of regional development»*. (Vols. 6). (pp. 10-12). Kharkiv: HRIDU NADU «Magistr» [in Ukrainian].
3. Byrkovych, V.I. (2007). Udoskonalennia derzhavnogo reguliuvannia rozvytku turyzmu na regionalnomu rivni [Improvement of state regulation of tourism development at the regional level]. *Strategichni priorytety – Strategic priorities*, 4(5), 157-163 [in Ukrainian].
4. Bojko, O. V., & Parfinenko, A.Yu. (2013). *Osoblyvosti formuvannya ta realizaciyi turystrychnoyi polityky derzhavy: mizhnarodnyj, nacionalnyj, regionalnyj dosvid [Features of forming and implementation of the state tourism policy: international, national, regional experience]*. Kharkiv: KHNU n.a. Karazin V. N. [in Ukrainian].
5. Bil, M.M., & Krajnyk, O. P. (2011). *Mekhanizm derzhavnogo upravlinnia turystrychnoiu galuzziu na regionalnomu rivni: teoretyko-prykladnyi aspekt [The mechanism of state management of the tourism industry at the regional level: theoretical and applied aspect]*. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
6. Malska, M. (2012). Udoskonalennia derzhavnogo reguliuvannia rozvytku turyzmu v Ukraini z urahuvanniam mizhnarodnogo dosvidu [Improvement of state regulation of tourism development in Ukraine taking into account international experience]. *Visnyk Lvivskogo universytetu. Seriya mizhnarodni vidnosyny – Bulletin of the University of Lviv. International Relations Series*, 29(2), 143-151 [in Ukrainian].
7. Borzyszkowski, J. (2013). Destination management organizations (DMOs) and crisis management. *Journal of Tourism and Services*, January, 6-17 [in English].
8. Weston, R. & Davies, N. (2007). The Future of Transport and Tourism: A Delphi Approach. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 4(2), 121-133 [in English].
9. Anszperger Andrzej. (2017). The Role of Public Administration in Tourism Development in the Case of the Torun County. *Public policy and administration*, 16(4), 553-566 [in English].
10. *UNWTO Tourism Definitions*. (2019). Madrid: World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858> [in English].
11. *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs)*. (2019). Madrid: World Tourism Organization. Retrieved from <http://www2.unwto.org/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p> [in English].
12. *Transforming our world: The 2030 agenda for Sustainable development*. (2015). Retrieved from <http://sustainabledevelopment.un.org/A/RES/70/1> [in English].
13. Official web site of visitBerlin. *visit-berlin.de*. Retrieved from <https://about.visit-berlin.de/en/our-corporate-structure> [in English].