

ФІРМАНСЯХ РІЗКИ¹
ДІКА НУР РОЧМАД ЗУЛЬФІКАР МАУЛА²
ПУТРИ ШЕЙЛА ФЕБРІАНІ³

Управлінська модель збільшення прибутковості підприємств сільських громад: кращі практики Пуджон Кідул, Індонезія

АНОТАЦІЯ. Система автономії села повинна бути здатна оптимізувати потенціал села для добробуту громади. Існування сільських підприємств (BUMDes) має на меті зрушити з місця колеса економіки та покращити життя людей. Туристичне село Пуджон Кідул – одне з успішних сіл в управлінні та розвитку BUMDes. У дослідженні проаналізовано модель управління BUMDes у збільшенні первинного доходу села. У дослідженні використано феноменологічний підхід. Методи збору даних – спостереження, інтерв'ю та документація. Аналіз даних проведено в декілька етапів: 1) скорочення даних; 2) подання даних; 3) формулювання висновків та їх перевірка. За результатами аналізу відомо, що BUMDes "Пуджон Кідул" – один з ефективних прикладів сільських підприємств в управлінні та розвитку. Завдяки різним бізнес-одиницям, які є взаємно стійкими один з одним і використовують наявні людські ресурси для участі в управлінні BUMDes, це робить його найбільшим вкладником у первинний дохід села Пуджон Кідул. У рамках BUMDes функціонують п'ять бізнес-підрозділів, починаючи з Асоціації споживачів питної води (HIPRAM), Центру комплексного управління відходами (TPST), туристичного підрозділу (кафе "Савах"), ощадно-позичкового або банківського підрозділу, а також ваучерні підрозділи. Цим підрозділам вдалося працевлаштувати близько 650 осіб, що суттєво знизило рівень безробіття і злочинності серед неповнолітніх, а також підвищило первинний дохід села (PADes) і помітно прискорило його розвиток. Успіх "Пуджон Кідул BUMDes" мотивується дієвим управлінням. Кожним підрозділом, від Асоціації споживачів питної води до ваучерних підрозділів, може управляти територіальна громада, тому не можна заперечувати, що громада – це головний учасник цього процесу. Управління, здійснюване громадою, може принести максимальний результат, збільшуючи первинний дохід села. Цей дохід використовується на покращення добробуту громади через справедливий розвиток та інші аспекти. Збільшення первинного доходу села має позитивний вплив на справедливість і добробут місцевої громади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: потенціал села, туристичне село, BUMDes, первинний дохід села

¹ **Різки Фірмансях** – викладач навчальної програми з бухгалтерського обліку, факультет економіки та бізнесу, Університет Негері Маланг, Індонезія. Сфера наукових інтересів: облік та управління в державному секторі, управління бюджетуванням у державному секторі, вдосконалення та інновації у викладанні та практиці бухгалтерського обліку та послуг у державному секторі, ефективність діяльності уряду. Електронна пошта: gizky.firmansyah.fe@um.ac.id

² **Нур Рочмад Зульфідар Маула Діка** – студентка навчальної програми з бухгалтерського обліку, факультет економіки та бізнесу, Університет Негері Маланг, Індонезія. Сфера наукових інтересів: бухгалтерський облік та облік у державному секторі. Електронна пошта: nur.rochmad.1904225@students.um.ac.id

³ **Шейла Фебріані Путрі** – викладач навчальної програми з бухгалтерського обліку, факультет економіки та бізнесу, Університет Негері Маланг, Індонезія. Сфера наукових інтересів: стратегії викладання та навчання бухгалтерського обліку, розробка навчальних матеріалів та засобів навчання, інноваційна особистісно-орієнтована бухгалтерська освіта та навчання. Електронна пошта: sheila.febriani.fe@um.ac.id

Вступ

Наразі село має повноваження регулювати ресурси та напрямки розвитку відповідно до постанови Уряду від 2015 р. № 47. Виконання цієї постанови відкриває перед сільськими громадами шлях до змін. Села вступають в епоху незалежності, коли вони мають відповідну автономію та повноваження в управлінні своїм урядом⁴. Система сільської автономії є важливою віхою для розвитку громад, яка має стати рушійною силою для покращення добробуту сільських громад⁵.

Економічне зростання буде досягнуто лише тоді, коли фактори природних ресурсів, людських ресурсів, накопичення капіталу та технологічного розвитку можуть йти пліч-о-пліч, особливо для створення сприятливого економічного клімату в сільському секторі. Очікується, що потенціал села сприятиме підвищенню добробуту місцевої громади, так що явище урбанізації не буде відбуватися з метою підвищення рівня життя⁶. Якщо сільське середовище здатне побудувати сильну економіку, воно може підтримувати певні аспекти потреб самої сільської громади. Саме це спонукає до створення ефективної політики управління потенціалом села. Політика управління сільськими територіями щодо підприємств, які належать сільським громадам, розглядається як політика, що приносить нову надію у прагненні покращити добробут сільських громад⁷. Тут мається на увазі політика щодо бюджетних асигнувань селам для покращення добробуту сільських громад⁸.

Сільські підприємства – це сільські бізнес-структури, якими керує громада та сільська влада з метою зміцнення економіки та які формуються на основі потреб та потенціалу села⁹. Очікується, що існування сільських підприємств також забезпечить новий дух у русі економіки та

⁴ Roy Marthen Moonti, "Establishment Of Village Regulations In Realize Autonomy Village," *Substantive Justice International Journal of Law* 1, no. 2 (2018): 129; A. J. Silubun et al., "Village Authority and Position in Realizing Village Autonomy," *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 473, no. 1 (2020).

⁵ Rifqi Ridlo Phahlevy, "The Concept of Village Autonomy in Indonesia (Indonesian Constitution Perspective)," *Rechtsidee* 3, no. 1 (2016): 27; Suryo Pratolo, Nandhika Ristyawardani Surya Atmaja, and Hafiez Sofyani, "What Determines Village Autonomy in Indonesia? A Case of Villages in Sleman Regency," *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis* 7, no. 1 (2020): 15–32..

⁶ Md Abdul Kuddus, Elizabeth Tynan, and Emma McBryde, "Urbanization: A Problem for the Rich and the Poor?," *Public Health Reviews* 41, no. 1 (2020): 1–4.

⁷ Dewi Sendhikasari D. Debora Sanur L. Siti Chaerani, *Tata Kelola Pembangunan Desa*, 2018, www.intranspublishing.com; Suparji, "PEDOMAN TATA KELOLA BUMDES" (2019): 1–96.

⁸ Bernardus Seran Kehik and Medan Yonathan Mael, "Analisis Pengelolaan Alokasi Dana Desa Dalam Peningkatan Perekonomian Masyarakat Petani Di Desa Usapinonot," *Agrimor* 2, no. 04 (2017): 59–62.

⁹ Aprina Nugrahesthy Sulistyia Hapsari, Intiyas Utami, and Yohanes Yakobus Werang Kean, "Revealing the Potential of Fraud in the Financial Management of Village-Owned Enterprise," *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 25, no. 1 (2021): 98–105; Gde Deny Larasdi Putra et al., "The Role of Village Owned Enterprises in Increasing the Rural Economy," *International Journal of Advances in Social and Economics* 1, no. 2 (2019): 60; Komang Adi Kurniawan Saputra et al., "Management of Village Original Income in The Perspective of Rural Economic Development," *International Journal of Advances in Social and Economics* 1, no. 2 (2019): 52; Agung Minto Wahyu, "The Analysis of Putukrejo Village Government Readiness in Forming Bumdes As a Development Efforts of Rural Communities Based on Creative Economy," *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)* 3, no. 03 (2019): 270–282; Isis Ikhwanisyah et al., "An Empowerment of a Village Economy: (BUMDES) in Indonesia," *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 12, no. 8 (2020): 192–207.

покращить рівень життя сільських громад, щоб скоротити розрив у рівні життя¹⁰. Сільські підприємства як важлива віха в зусиллях, спрямованих на покращення економіки села відповідно до його потреб і потенціалу. Джерелами фінансування BUMDes є кошти сільських бюджетів та вже існуючих підприємств¹¹. За умови належного управління BUMDes збільшить первинний дохід села, що позитивно вплине на розвиток та добробут села¹². Однак щоб реалізувати це, необхідно докласти зусиль, щоб управління BUMDes працювало добре та ефективно.

Село Пуджон Кідул – одне з сіл у регіоні Маланг, де є підрозділ BUMDes. BUMDes підвищує потенціал природи і культури за допомогою туристичного пакета. Туристична модель, яка поєднує діяльність громади, є важливим моментом у розвитку BUMDes. BUMDes має п'ять бізнес-підрозділів: Асоціація споживачів питної води (HIPRAM), об'єкти інтегрованого управління відходами (TPST), туризм (кафе "Савах"), ощадно-позичковий або банківський підрозділ і ваучерний підрозділ. Управління цими бізнес-підрозділами здійснюється дуже добре, і вони завжди залучають громаду як на етапі планування, так і на етапі управління.

Відповідно до концепції розширення прав і можливостей усі форми управління кожною бізнес-одиницею делегуються громаді, а процес наставництва передається команді тренерів з уряду регентства Маланг. Наприклад, в управлінні туристичним об'єктом кафе "Савах" Пуджон Кідул BUMDes отримує допомогу від туристичного офісу регентства Маланг з позицій просування туристичних об'єктів. В управлінні бізнес-підрозділом "Інтегроване місце управління відходами" (TPST) BUMDes допомагає Екологічна служба регентства Маланг, щоб забезпечити розуміння управління відходами на основі скорочення, повторного використання та переробки. Крім того, що стосується банківського бізнесу, BUMDes співпрацює з РТ. BNI Tbk. Банківський бізнес-підрозділ має на меті інформувати людей про важливість заощаджень, а не позик. Банківський бізнес-підрозділ також займається розподілом допомоги програми "Надія сім'ї" від Міністерства соціальних справ для бідних домогосподарств у селі Пуджон Кідул.

Село Пуджон Кідул досягло успіху в розвитку та управлінні BUMDes. З п'яти створених бізнес-одиниць, туристична бізнес-одиниця, завдяки створенню кафе "Савах", є найуспішнішою в отриманні еконо-

¹⁰ Policy Brief, "Utilization of Village-Owned Enterprises in Economic Recovery After The Covid-19 Outbreak," no. May (2020); Varida Henemia Pakpahan, "The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Optimizing Village Funds in South Lampung District," *Bappenas Working Papers* 1, no. 2 (2018): 171–184; Rahima Br Purba et al., "Increasing Income For Communities In Lubuk Kertang Village Through Village-Based Business Enterprises (BUMDES) Based On Mangrove Ecotourism," *International Journal of Economics, Commerce and Management* VI, no. 11 (2018): 629–636; Sri Widyastuti and Sri Ambarwati, "Increasing the Rural Economy of Village Owned Enterprises BUMDes Antajaya Bogor" 132, no. AICMaR 2019 (2020): 224–228.

¹¹ Hapsari, Utami, and Kean, "Revealing the Potential of Fraud in the Financial Management of Village-Owned Enterprise."

¹² Wahyuddin Zuhri & Juniat, "The Implementation of BUMDes Management in Sinjai Regency," *Jurnal Ad'ministrare* 7, no. 2 (2020): 285–290, <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/16208/9474>.

мічних вигід, а також у створенні хороших соціальних умов завдяки створенню робочих місць і можливостей для ведення бізнесу. Туристичний підрозділ вважається успішним, оскільки привернув увагу багатьох туристів як з Маланг, так і поза межами району Маланг. Більше того, туристичний підрозділ кафе "Савах" став однією з туристичних ікон Маланг Редженсі. Отже, можна стверджувати, що управління BUMDes Пуджон Кідул є досить добрим, тому його цілком можливо використувати як модель розвитку.

Сільські комунальні підприємства (BUMDes)

BUMDes – це сільська бізнес-інституція, управління якою здійснюється громадою та сільськими посадовими особами з метою зміцнення економіки села та формується на основі потреб і потенціалу села¹³. BUMDes як економічна інституція ділового капіталу побудована на ініціативах громади та дотримується принципу незалежності¹⁴. Реалізація BUMDes надає матеріальну вигоду, що дозволяє збільшити доходи села, забезпечити добробут для економіки громади, освіти та охорони здоров'я¹⁵. В управлінні BUMDes існує поділ між послугами, управлінням активами та розвитком бізнесу, результати якого використовуються для покращення добробуту сільських громад¹⁶. За даними¹⁷, основними характеристиками BUMDes, які відрізняють їх від інших комерційних установ, є: (1) підприємства належать селянам і управління ними здійснюється спільно; (2) 51 % оборотного капіталу надходить з коштів села, а 49 % – з коштів громади; (3) діяльність здійснюється на основі філософії бізнесу, що базується на місцевій культурі; (4) потенціал села та результати доступної ринкової інформації стають основою для ведення

¹³ Badaruddin Badaruddin et al., "Village Community Empowerment through Village Owned Enterprise Based on Social Capital in North Sumatera," *Asia Pacific Journal of Social Work and Development* 00, no. 00 (2020): 1–13, <https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1765855>; Andrian Dolfriandra Huruta, Eranus Yoga Kundhani, and Chistopher Ramaoli Manurung, "The Development of Village-Owned Enterprises: Lessons Learned from Ponggok Village," *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* 33, no. 1 (2020): 77; Tri Nugroho, "Performance Analysis of Village-Owned Enterprises Based on Financial and Management Aspects in Blitar Regency, East Java," *Habitat* 31, no. 2 (2020): 64–77; Kiky Srirejeki, "Empowering the Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) for Rural Development: Case of Indonesia," *Journal of Accounting, Management, and Economics* 20, no. 1 (2018): 5–10.

¹⁴ Blasius Manggu and Sabinus Beni, "The Impact Of Village-Owned Enterprises (Bumdes) In Strengthening Local Economy In The Border Village Of Sebente, Bengkayang Regency," *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis* 18, no. 3 (2020): 24; Mayarni et al., "Community Empowerment: The Need for a Bumdes Strategy in Improving Welfare," *Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi dan Perubahan Sosial* 7, no. 4 (2020): 375–382.

¹⁵ Ni Luh Putu Sri Purnama Pradnyani, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tibubeneng Kuta Utara," *Jurnal Riset Akuntansi* 9, № 2 (2019): 39–47, <https://ejournal.unmas.ac.id/index.php/juara/article/view/602/570>.

¹⁶ Muryanti Muryanti, "Towards Social Entrepreneurship in the Village through Village-Owned Enterprises," *Society* 8, no. 1 (2020): 163–174; Sri Winarsi et al., "The Law Principles for Village-Owned Enterprises (BUMDes) Management in Indonesia to Improve the Village's Economy," *International Journal of Sociological Jurisprudence* 1, no. 2 (2018): 130–136.

¹⁷ Muh. Rudi Nugroho, "PENERAPAN POLA SINERGITAS ANTARA BUMDES DAN UMKM DALAM MENGGERAKKAN POTENSI DESA DI KECAMATAN SAPTOSARI," *SEMBADHA* (2018): 28–37.

бізнес-діяльності; (5) прибуток, отриманий BUMDes, використовується для покращення добробуту членів та громади на основі розроблених правил; (6) об'єкти підтримуються провінційною, обласною та сільською владою; (7) операційна діяльність BUMDes ретельно контролюється сільською владою, BPD та членами. Створення та управління сільськими підприємствами (BUMDes) є втіленням продуктивного економічного управління селом, яке здійснюється на засадах кооперації, участі, емансипації, прозорості, підзвітності та сталості. Тому необхідно докласти серйозних зусиль, щоб управління цими суб'єктами господарювання здійснювалося ефективно, результативно, професійно і незалежно для досягнення цілей BUMDes, які полягають у задоволенні потреб (виробничих і споживчих) громади через розподіл товарів і послуг, якими управляє громада і сільська влада. Задоволення цих потреб не повинно обтяжувати громаду, враховуючи, що BUMDes буде найбільш домінуючим сільським бізнесом у розвитку сільської економіки. Ця установа також повинна мати можливість надавати послуги особам, які не є її членами (за межами села), встановлюючи ціни та надаючи послуги відповідно до ринкових стандартів. Це означає, що існує інституційний механізм / правила, які взаємоузгоджені, щоб не спричиняти економічних викривлень у сільській місцевості через бізнес, яким керують BUMDes.

Принципи управління, яких дотримується BUMDes, включають:

1. кооперативність – усі компоненти, задіяні в BUMDes, повинні бути здатні до доброї співпраці для розвитку та виживання свого бізнесу;
2. партисипативність – всі компоненти, залучені до BUMDes, повинні бути готові добровільно або на прохання надавати підтримку та робити внески, які можуть сприяти розвитку бізнесу BUMDes;
3. емансипативний, до всіх компонентів, залучених до BUMDes, потрібно ставитися однаково, незалежно від класу, етнічної приналежності та релігії;
4. прозорість – діяльність, яка зачіпає інтереси широкої громадськості, повинна бути відома всім верствам суспільства легко і відкрито;
5. підзвітність – уся бізнес-діяльність має бути підзвітною технічно та адміністративно;
6. стала ділова активність повинна розвиватися і підтримуватися громадою в інкубаторі BUMDes.

Туристичне село

Розвиток сільського туризму змінив інтереси туристів, які більше цікавляться природним туризмом і культурою сільської місцевості, що зумовлено насиченістю міського життя¹⁸. Туристичне село – це нова дес-

¹⁸ Dediek Tri Kurniawan et al., "Designing Smart Village Application for Ecotourism Marketplace with a Human Centered Approach," *4th International Conference on Vocational Education and Training, ICOVET 2020* (2020): 298–303.

тинація, розроблена урядом з метою вирівнювання розвитку та покращення добробуту громад¹⁹. Туристичне село – це комбінована форма атракцій, житла та інших об'єктів, які представлені через структуру життя громади, що поєднується з традиціями та звичаями. За дослідженням²⁰, такі об'єкти, як пам'ятники, музеї, атракції, художні галереї, кінотеатри, концертні майданчики, театри є проявами туристичних сіл. Зазвичай туристичні села мають форму сільських територій (сільських місцевостей), які мають характеристики, що інтегровані між собою і заслуговують на використання як туристичних дестинацій²¹. Вимоги до туристичного села мають бути унікальними, автентичними, самобутніми, розташованими поблизу надзвичайних природних територій, пов'язаними з культурними групами чи спільнотами, які суттєво приваблюють відвідувачів, мати можливість розвиватися як з позицій базової інфраструктури, так і інших²². Мають туристичний потенціал, мистецькі об'єкти, сільські локації, які входять до сфери дії зон розвитку туризму або принаймні перебувають у коридорах і шляхах проданих турпакетів. Бажано, щоб там працювали менеджери, тренери та суб'єкти туристичної діяльності, мають доступність та інфраструктуру для підтримки програми "Туристичне село", гарантують безпеку, порядок та чистоту. Туристичні села є одним із правильних варіантів формування територій сільського туризму, які можуть бути використані як туристичні атракції²³. Прибуття туристів спричиняє збільшення доходів домогосподарств навколишньої громади²⁴. Існування туристичного села для туристів має інший погляд на мотивацію розвитку туристичного села, імідж туристичного села, вплив на туристів та культуру з наявністю туристичного села з культурною інтеграцією як основним фактором, що впливає на туристичну привабливість²⁵.

¹⁹ Dino Leonandri and Maskarto Lucky Nara Rosmadi, "The Role of Tourism Village to Increase Local Community Income," *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 1, no. 4 (2018): 188–193; Ida Bagus Raka Suardana et al., "Model of Institutional Strengthening and Empowerment Community-Based Agro-Tourism Village Development," *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11, no. 4 (2020): 112–125.

²⁰ Van Anh T. Truong, "Cultural Tourism and City Branding in the Connected Age: The Case of Cities in Vietnam," *Jurnal Pengurusan* 58 (2020): 3–14.

²¹ Hisnuddin Lubis, Nelly Rohmatillah, and Dania Rahmatina, "Strategy of Tourism Village Development Based on Local Wisdom," *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 9, no. 2 (2020): 320; Eman Sukmana, Himawan Brahantyo, and Adhi Trirachmadi Mumin, "The Influence of Community Participation, The Role of Village Government, Number of Tourist Visits, and Village Income on Community Welfare in Cibuntu and Citundun Tourism Villages," *TRJ Tourism Research Journal* 2, no. 2 (2018): 61.

²² Erika Revida, *Inovasi Desa Wisata : Potensi, Strategi, Dan Dampak Kunjungan Wisata*, ed. Abdul Karim (Yayasan Kita Menulis, 2021).

²³ Angger Hidayat, Myrza Rahmanita, and Henky Hermantoro, "Community Empowerment in Plempoh Cultural Tourism Village," *TRJ Tourism Research Journal* 1, no. 1 (2017): 98.

²⁴ Komathi Wasudawan and Rossazana Ab-Rahim, "The Impact of the Rural Environment and Environmental Conservation on Poverty Alleviation: The Moderating Effect of Tourism Resources," *Jurnal Pengurusan* 56, no. 2019 (2019): 155–167.

²⁵ Arman Akhoondnejad, "Tourist Loyalty to a Local Culture Event: The Case of Turkmen Handicrafts Festival," *Journal of Tourism Management* 52 (2016): 468–477; Weisheng Chiu, Shiheng Zeng, and Philip Shao Tung Cheng, "The Influence of Destination Image and Tourist Satisfaction on Tourist Loyalty: A Case Study of Chinese Tourists in Korea," *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research* 10, no. 2 (2016): 223–234; Feng Hsiang Chang and Chih Yung Tsai, "Influences of The Cultural Implications and Tourism Attractiveness of Festival Tourism on Tourist," *Journal of Business and Management Studies* 2 (2016).

Початковий дохід села

Початковий дохід села отримується від результатів сільського бізнесу, багатства села, результатів управління, результатів самопомоги та внесків, результатів взаємного співробітництва та інших²⁶.

a. Результати діяльності села – це результати діяльності підприємств, що належать селу, включаючи результати управління BUMDes, частку прибутку від участі в капіталі державних підприємств (BUMN) або регіональних підприємств (BUMD), а також приватних бізнес-структур, створених у співпраці з органами влади села.

b. Результати багатства села – кожне село має власне багатство відповідно до свого потенціалу, з цього потенціалу воно генерує дохід, який є частиною початкового доходу села.

c. Результати самопомоги та участі – у здійсненні розвитку громада може брати участь, щоб долучитися до реалізації розвитку. Ця участь може бути у формі енергії або у формі матерії. Іншими словами, самопомога та участь – це будівництво за допомогою власних сил, що передбачає участь громади у вигляді грошей і товарів, які оцінюються в грошах.

d. Результати готонг ройонг (англ. Gotong Royong). Готонг ройонг – це будівництво власними силами, що передбачає участь громади у вигляді послуг, які коштують грошей. Культура готонг ройонг у цьому селі все ще сильна, судячи з матеріалів, кількість людей, які її дотримуються, чимала. Наприклад, у будівництві мосту громада добровільно працює разом, щоб допомогти, навіть забезпечуючи їжею робітників.

e. Інші дійсні первинні доходи села (PADes) для цієї посади включають отримання компенсації від села за справу, обслуговування поточного рахунку або банківські відсотки, знижені ціни або інші форми в результаті транзакції, прийняття добровільних внесків від громади, сільські збори, які були обговорені з громадою для конкретної мети певного бізнесу.

f. Допомога від районної влади, яка включає:

1. частка регіональних податків і зборів – це частка регіональних податків і зборів, розмір яких приведено у відповідність до наявних доходів. Кожен регіон відрізняється відповідно до своїх доходів;

2. частина центрального та регіональних фондів фінансової рівноваги.

g. Допомога від Уряду (центрального) та провінційного уряду. Ця допомога надається урядом на певну програму, і її реалізація регулюється законом. Щодо вартості допомоги, то вона коливається залежно від програми, яку вона реалізує.

h. Пожертви від третіх осіб. Села можуть отримувати допомогу або пожертви від інших установ з метою процвітання громади без конкретної мети, і всі вони можуть бути обліковані.

²⁶ Erna Hendrawati, "Asset Utilization Optimization, Local Government Support, Asset Management Professionalism Towards Increasing Village Original Income," *Jurnal Akuntansi* 11, no. 2 (2021): 163–174; Saputra et al., "Management of Village Original Income in The Perspective of Rural Economic Development."

і. Сільські позики. Села можуть співпрацювати з іншими сторонами, як з іншими селами, так і з іншими установами, щоб позичити певну кількість коштів для здійснення розвитку. Це робиться, якщо є затримка у виплаті коштів села, але підтверджено, що кошти села зменшилися.

ї. Власність та управління, що включає:

1. джерела доходу, якими володіє та управляє село, не можуть бути відібрані урядом (центральним) або органами місцевого самоврядування (PEMDA). Розширення потенціалу села у збільшенні доходів села здійснюється, серед іншого, шляхом створення підприємств, що належать селу (BUMDes), співпраці з третіми сторонами та наданням повноважень на надання кредитів. Джерела регіонального доходу села, як зібрані податки і збори, також не можуть бути забрані урядом (центральним) або регіональним урядом (PEMDA). Регіональний дохід з цих джерел має бути переданий відповідному селу у пропорційному та справедливому розподілі. Це положення покликане усунути тягар високих економічних витрат та інших наслідків;

2. управлінська діяльність APBDes, яка визначається щороку, включає підготовку бюджету для здійснення фінансового адміністрування та внесення змін до нього, а також бюджетні розрахунки.

Оптимізувати первинні доходи села можна різними способами, одним з яких є туристична діяльність, упакована в концепцію туристичного села. Сільський туризм здатен просувати потенційні села в туристичному секторі, які не були оптимізовані, тому потрібен хороший менеджмент у формуванні, управлінні та розвитку туристичних сіл²⁷. Доходи села слугують для розбудови громадянського суспільства, інтегрованого з певною територією²⁸. Для покращення PADes необхідно розробити хорошу систему фінансового менеджменту, а громада повинна об'єднуватися та спілкуватися для покращення управління BUMDes²⁹. Управління первинними доходами села (ПДС) має здійснюватися на основі принципів прозорості, підзвітності, участі, а також порядку і дисципліни, що впливають з планування, бюджетування, адміністрування, звітності, підзвітності нагляду.

Потенціал села

Села мають потенціал, який можна оптимізувати для покращення добробуту в рамках зусиль з подолання бідності через управління навколишнім середовищем, природними ресурсами та ресурсами громади³⁰.

²⁷ Gusti Ayu Rani Andari, Ni Luh Gede Erni Sulindawati, and Anantawikrama Tungga Atmadja, "Optimalisasi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Untuk Meningkatkan Pembangunan Perekonomian Desa Pada Desa Pejarakan, Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng," *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi SI)* 7, no. 1 (2017).

²⁸ Beata Ślusarczyk and Aneta Herbuś, "Citizens' Budget and Local Community: An Insight from Czestochowa," *Jurnal Pengurusan* 58 (2020): 159–167.

²⁹ Wahyuddin Zuhri & Juniat, "The Implementation of BUMDes Management in Sinjai Regency."

³⁰ Syamsu Qamar Badu, "Effect of Leadership Village Head on Empowerment of Village Potential Based on Environmental Management" 3, no. 12 (2018).

Розвиток потенціалу, який існує в селі, є однією зі стратегій села у покращенні добробуту села у сталий спосіб³¹.

Потенціал села – це потужність, сила, здібності та можливості, якими володіє село і які мають можливість бути розвиненими з метою покращення добробуту громади³². Потенціал села можна розділити на дві складові: перша – це фізичний потенціал у вигляді землі, води, клімату, географічного середовища, худоби та людських ресурсів; другий – нефізичний потенціал у вигляді громад з їхніми структурами та взаємодіями, соціальних інститутів, навчальних закладів та сільських організацій³³.

Матеріали та методи

Підхід, використаний у цьому дослідженні, є якісним і належить до типу феноменологічних досліджень. Це дослідження зосереджується на увазі та вивченні об'єктів або інформантів, дивлячись на суб'єктивні аспекти поведінки об'єкта. Це дослідження виявить значення, взаємодіючі з місцевими цінностями, в яких це має бути зроблено шляхом безпосередніх зустрічей та інтерв'ю з інформантами і не може бути зроблено за допомогою опитувальників.

Якісний аналіз даних здійснюється поетапно: 1) скорочення даних; 2) відображення даних; 3) формулювання та перевірка висновків. Для визначення достовірності даних необхідна техніка перевірки. Методика перевірки ґрунтується на низці певних критеріїв. Існує чотири критерії, які використовуються для перевірки валідності якісних даних, а саме: 1) подовження періоду спостереження; 2) ретельність спостереження; 3) триангуляція; 4) адекватність референтної бази.

Обговорення

BUMDes Пуджон Кідул складається з кількох підрозділів, які управляються безпосередньо громадою, що розділена на всі підрозділи. Присутність BUMDes може збільшити початковий дохід села Пуджон Кідул, що впливає на добробут і справедливий розподіл розвитку села.

Реалізація проєкту "Пуджон Кідул BUMDes"

Сільські спільні підприємства (BUMDes), розташовані в селі Пуджон Кідул під назвою "Самбер Сеяхтера" (англ. Sumber Sejahtera), були створені в 2015 р. Створення BUMDes мотивовано запитом навколишньої громади в надії на підтримку економіки села Пуджон Кідул. BUMDes Пуджон Кідул підвищує природний потенціал села і культуру за допомогою туристичного пакета. В управлінні перебува-

³¹ Ridwan Manda Putra et al., "Sustainability Analysis of the Management of Lake Baru in Buluh Cina Village, Indonesia," *Smart and Sustainable Built Environment* 7, no. 2 (2018): 182–211.

³² Ahmad Soleh, "Strategi Pengembangan Potensi Desa," *Jurnal Sungkai* 5, no. 1 (2017): 35–52.

³³ Masruroh Nikmatul and Agung Parnomo, *MENGGALI POTENSI DESA BERBASIS EKONOMI KERAKYATAN*, ed. S.H.I.; Setyaningrum Lutfiah, 1st ed. (Surabaya: CV. Jakad, 2018).

ють п'ять бізнес-підрозділів: Асоціація споживачів питної води (NIPRAM), об'єкти інтегрованого управління відходами (TPST), туризм (кафе "Савах"), ощадно-позичковий відділ або банківська справа та ваучери.

NIPRAM – це джерело води, побудоване урядом для забезпечення населення питною водою. Завдяки NIPRAM сільські чиновники можуть надавати послуги з постачання чистої питної води для громади. Крім того, NIPRAM має досить дешевий тариф, який становить лише 20 тис. IDR, що не обтяжує населення сплатою тарифу. Існування NIPRAM є достатнім для того, щоб забезпечити переваги для навколишньої громади для задоволення їхніх щоденних потреб, таких як пиття, купання та інших видів діяльності, пов'язаних з чистою водою.

Кафе "Савах" – це туристичний об'єкт, який пропонує сільську кухню, поєднану з природним потенціалом, що є візитівкою села Пуджон Кідул. Кафе – найуспішніша бізнес-одиниця в отриманні економічних вигод, водночас реалізуючи хороші соціальні умови через створення робочих місць і можливостей для бізнесу. Це відповідає словам Індаха, одного з економічних суб'єктів кафе "Савах":

"Це кафе "Савах" стало іконою туристичного селища Пуджон-Кідул. За час існування це туристичне селище набуває все більшої популярності в очах туристичних активістів. Кафе "Савах" стало провідним місцем серед дедалі більшої конкуренції в туристичному бізнесі".

Успіх кафе "Савах" є благословенням для сільської громади, оскільки воно може привабити туристів, які приїжджають до села як з Маланг, так і з-поза меж району Маланг. Кафе обладнане різноманітними громадськими приміщеннями та атракціями, такими як спортивні, ігрові та атракціони наспритність. Також є автомобільна та кінна траса, обладнана гідом, який допомагає туристам.

Інший вид послуг, що пропонуються, – це туристичні тури зі збору полуниці, коли, крім можливості насолодитися фруктами з саду, відвідувачі також отримують досвід і знання про те, як правильно збирати полуницю.

У кафе "Савах" є фуд-корт, де можна скуштувати різноманітні традиційні сільські страви, які подаються у формі шведського столу. Уздовж дороги до кафе "Савах" розташовані кіоски, що належать громаді, де продаються різні види закусок, сувенірів, фруктів та овочів. Керівництво намагається забезпечити легкий і комфортний доступ, а саме, облаштувавши дуже велику паркувальну зону, яка вміщує сотні моторизованих транспортних засобів, а також гарантуючи безпеку з допомогою поліції.

Не можна заперечувати, що потік туристів, які приїжджають сюди, вимагає дотримання чистоти, щоб створити комфортні умови для відвідувачів тому кафе "Савах" співпрацює з підрозділом TPST. TPST в Пуджон Кідул – це сміттєпереробний майданчик, який був побудований з

метою підтримки екологічно безпечного розвитку. На цьому полігоні зберігаються відходи з кафе "Савах" і місцевої громади. Крім того, що це укриття, це й також місце переробки відходів на органічне добриво. Це органічне добриво буде використовуватися громадою для ведення сільського господарства.

Крім того, що кафе "Савах" пов'язане з підрозділом TPST, воно також пов'язане з підрозділом ваучерів. Туристи, які приходять до кафе "Савах", платять за вхід ваучером на суму 12 500 індонезійських рупій за особу. Ваучер можна обміняти на їжу або напої, які відповідають ціні ваучера.

BUMDes Пуджон Кідул також має ощадно-позичковий відділ або банк, який співпрацює з BNI. Існування цього підрозділу забезпечує банківські послуги, які є легкодоступними для мешканців Пуджон Кідул. Просто звернувшись до сільської ради Пуджон Кідул, місцеві жителі можуть здійснювати такі операції, як перекази, оплачувати рахунки і жетони за електроенергію, робити заощадження і платити за розстрочку за автотранспортні засоби. Відділення також допомагає людям, які потребують кредиту від BNI номінальною вартістю понад 20 млн IDR. Банківське відділення також використовується як засіб розповсюдження програми "Надія сім'ї".

Усі підрозділи в Пуджон-Кидульському BUMDes взаємопов'язані. Кожен підрозділ відповідає за свої функції. Це робиться для того, щоб зробити "Пуджон Кідул BUMDes" досконалішим та розвиненішим.

Участь громади в управлінні та розвитку BUMDes Пуджон Кідул

Управління та розвиток BUMDes невіддільні від діяльності громади, спрямованої на досягнення мети підвищення економіки та прискорення розвитку села. Як і у випадку з BUMDes Пуджон Кідул, громада взяла на себе надзвичайну роль – починаючи з пропозиції створення БУМД, формування правління і до управління та розвитку БУМД. Це відповідає висловлюванню Уді Хартоко, голови села Пуджон Кідул:

"Влада в селі Пуджон Кідул загалом перебуває в руках громади, а не окремих осіб".

Місцеві жителі стають робочою силою в BUMDes. Близько 131 працівника в усіх підрозділах BUMDes Пуджон Кідул мають середній вік від 15 до 30 років. Ці працівники походять з малозабезпечених сімей і дітей, які кинули школу, але вони мають переваги і є кращими у своїх галузях, особливо в сільськогосподарському та тваринницькому секторах. Це впливає на рівень підліткової злочинності в селі Пуджон Кідул, який знижується, оскільки вони зайняті управлінням BUMDes.

Управління BUMDes в Пуджон Кідул

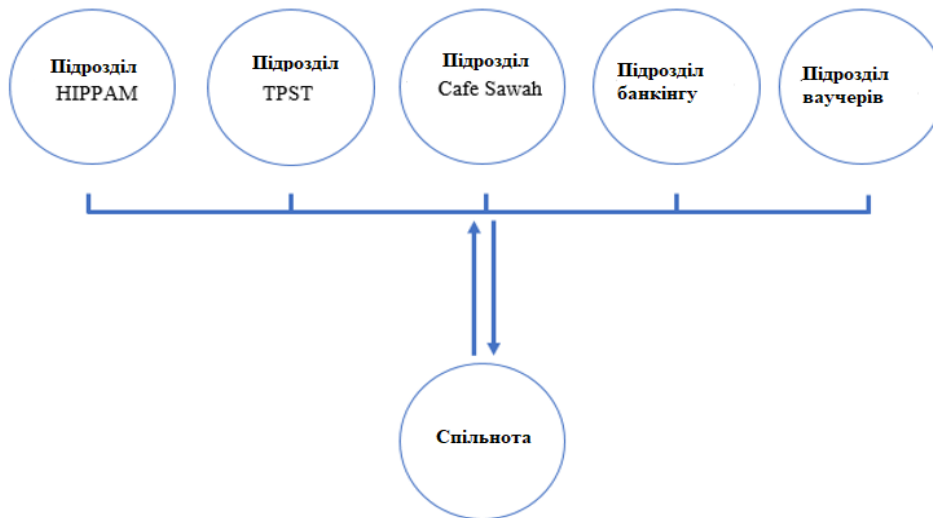


Рис. 1. Схема управління Пуджон Кідул BUMDes

Джерело: розроблено авторами.

Успіх BUMDes Пуджон Кідул мотивується ефективним управлінням. Кожним підрозділом, від HIPRAM до ваучерних підрозділів може управляти місцева громада, тому не можна заперечувати, що громада є головним учасником цього процесу. Управління, що здійснюється громадою, може принести максимальний результат, збільшуючи первинний дохід села. Цей дохід використовується для покращення добробуту громади через справедливий розвиток та інші аспекти.

Успіх BUMDes Пуджон Кідул – це не що інше, як результат співпраці громади, що ґрунтується на принципах громади, її силами і для громади. Це те, що робить управління Пуджон Кідул BUMDes безперешкодним для досягнення успіху.

Вплив пуджон-кідульських BUMDes на первинний дохід села

BUMDes Пуджон Кідул є одним з найуспішніших підрозділів BUMDes у його впровадженні. Це можна довести через залучення громади до його управління, прямим наслідком якого є відкриття можливостей працевлаштування, здатних поглинути робочу силу з місцевої громади. Центр сільської економіки заохочує людей ставати підприємцями та обирати кар'єру в селі, що допомагає стримувати темпи урбанізації. Завдяки підтримці та співпраці з громадою вони не хвилюються за свій життєвий вибір.

Важливо зазначити, що прогрес BUMDes має позитивний вплив, а саме – зниження рівня безробіття та бідності, які мали місце в селі Пуджон Кідул. Про це заявив Бадур, голова BUMDes Пуджон Кідул:

"Завдяки існуванню BUMDes Пуджон Кідул, оригінальний дохід нашого села у 2020 та 2019 рр. стрімко зростає".

У 2019 р. BUMDes змогли внести 1,8 млрд рупій до "Первісного доходу села". І водночас у 2020 р. пожертвували 1,5 млрд рупій. Цей дохід є результатом діяльності кількох підрозділів BUMDes у Пуджон Кідулі.

Вплив пуджон-кідкульських BUMDes на добробут громади

Стрімкий розвиток BUMDes в Пуджон Кідул позитивно вплинув на місцеву громаду, особливо в аспекті зайнятості. На сьогодні у цих підрозділах BUMDes працює щонайменше понад 150 осіб.

Шолех, мешканка села Пуджон-Кідул, дуже підтримує BUMDes "Пуджон-Кідул":

"Я дуже задоволена існуванням цього "Пуджон Кідул BUMDes", тому що я і моя дитина можемо працювати, щоб забезпечити потреби сім'ї".

Від підлітків до дорослих, багато хто долучився до успіху програми BUMDes. Вони працюють гідами, паркувальниками, відкривають кулінарні кіоски тощо. Створення "Пуджон Кідул BUMDes" також дало поштовх до створення нового підприємства категорії «мікро-, малі і середні підприємства» у селі, а саме "Батик". ММСП "Батик" є спробою розширити можливості сільських громад, особливо жінок. Сільська влада також провела тренінги для груп, що займаються батиком. Наразі в селі Пуджон Кідул є п'ять груп батіку, розкиданих по всьому селу. Вони виготовляють батик на замовлення споживачів з кількох батик-студій у Маланг та інших районах.

BUMDes Пуджон Кідул, крім того, що може прийняти велику кількість працівників, також прищеплює культуру заощаджень у місцевій громаді через банківський відділ. Люди можуть легко заощаджувати на старість або на щось інше. За допомогою підрозділу TPST підприємству також вдалося привернути увагу громадськості до важливості чистоти. Наразі громада дедалі старанніше дбає про чистоту довкілля, тож "Пуджон Кідул BUMDes" не має проблем з відходами. Крім того, більше немає людей, які хворіють через нестачу чистої води. Деякі з позитивних наслідків створення Пуджон Кідул BUMDes можна побачити в тому, що їхнє існування є дуже корисним для навколишньої громади.

В управлінні та розвитку BUMDes Пуджон Кідул беруть участь місцеві жителі, щоб в результаті досягти економічної справедливості та забезпечити кращі умови життя для людей села Пуджон Кідул. Це також посилює почуття близької спорідненості між мешканцями.

Висновки

Успіх управління BUMDes Пуджон Кідул завдячує підтримці та співпраці з громадою, яка змогла заохотити активізацію п'яти бізнес-підрозділів. Починаючи з Асоціації споживачів питної води (HIPRAM), об'єктів інтегрованого управління відходами (TPST), туризму (кафе «Савах»), ощадно-позичкового або банківського відділів і ваучерних відділів. Підрозділу вдалося працевлаштувати близько 650 осіб, що знизило рівень безробіття та злочинності серед неповнолітніх, а також до збільшило первинний дохід (PADes), і це прискорило розвиток села.

Модель управління Пуджон Кідул BUMDes має бути запозичена іншими селами. Необхідно наголосити на дусі *gotong royong* і культурі толерантності між громадами, оскільки саме це приносить успіх побудованій системі управління. Звідси випливає важливість обізнаності громадськості щодо потенціалу села, тому що за умови підтримки та співпраці у належному управлінні потенціалом села це, безсумнівно, стане благословенням для громади.

Очікується, що подальші дослідження будуть присвячені вивченню моделей управління, які застосовуються в інших селах, що дасть змогу провести порівняльне дослідження з метою пошуку моделей управління потенціалом села.

Перекладено з англійської мови

Список літератури

1. Akhoondnejad, Arman. "Tourist Loyalty to a Local Culture Event: The Case of Turkmen Handicrafts Festival." *Journal of Tourism Management* 52 (2016): 468–477.
2. Andari, Gusti Ayu Rani, Ni Luh Gede Erni Sulindawati, and Anantawikrama Tungga Atmadja. "Optimalisasi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Untuk Meningkatkan Pembangunan Perekonomian Desa Pada Desa Pejarakan, Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng." *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi S1)* 7, no. 1 (2017).
3. Badaruddin, Badaruddin, Kariono Kariono, Ermansyah Ermansyah, and Lina Sudarwati. "Village Community Empowerment through Village Owned Enterprise Based on Social Capital in North Sumatera." *Asia Pacific Journal of Social Work and Development* 00, no. 00 (2020): 1–13. <https://doi.org/10.1080/02185385.2020.1765855>.
4. Badu, Syamsu Qamar. "Effect of Leadership Village Head on Empowerment of Village Potential Based on Environmental Management" 3, no. 12 (2018).
5. Brief, Policy. "Utilization of Village-Owned Enterprises in Economic Recovery After The Covid-19 Outbreak," no. May (2020).
6. Chaerani, Dewi Sendhikasari D. Debora Sanur L. Siti. *Tata Kelola Pembangunan Desa*, 2018. www.intranspublishing.com.

7. Chiu, Weisheng, Shiheng Zeng, and Philip Shao Tung Cheng. "The Influence of Destination Image and Tourist Satisfaction on Tourist Loyalty: A Case Study of Chinese Tourists in Korea." *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research* 10, no. 2 (2016): 223–234.
8. Hapsari, Aprina Nugrahesthy Sulistya, Intiyas Utami, and Yohanes Yakobus Werang Kean. "Revealing the Potential of Fraud in the Financial Management of Village-Owned Enterprise." *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 25, no. 1 (2021): 98–105.
9. Hendrawati, Erna. "Asset Utilization Optimization, Local Government Support, Asset Management Professionalism Towards Increasing Village Original Income." *Jurnal Akuntansi* 11, no. 2 (2021): 163–174.
10. Hidayat, Angger, Myrza Rahmanita, and Henky Hermantoro. "Community Empowerment in Plempoh Cultural Tourism Village." *TRJ Tourism Research Journal* 1, no. 1 (2017): 98.
11. Huruta, Andrian Dolfriandra, Eranus Yoga Kundhani, and Chistopher Ramaoli Manurung. "The Development of Village-Owned Enterprises: Lessons Learned from Ponggok Village." *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* 33, no. 1 (2020): 77.
12. Ikhwanisyah, Isis, Anita Afriana, Pupung Faisal, and Purnama Trisnansyah. "An Empowerment of a Village Economy: (BUMDES) in Indonesia." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 12, no. 8 (2020): 192–207.
13. Kehik, Bernardus Seran, and Medan Yonathan Mael. "Analisis Pengelolaan Alokasi Dana Desa Dalam Peningkatan Perekonomian Masyarakat Petani Di Desa Usapinonot." *Agrimor* 2, no. 04 (2017): 59–62.
14. Kuddus, Md Abdul, Elizabeth Tynan, and Emma McBryde. "Urbanization: A Problem for the Rich and the Poor?" *Public Health Reviews* 41, no. 1 (2020): 1–4.
15. Kurniawan, Dediek Tri, Wahyu Nur Hidayat, Arum Prasasti, and Andro Agil Nur Rakhmad. "Designing Smart Village Application for Ecotourism Marketplace with a Human Centered Approach." *4th International Conference on Vocational Education and Training, ICOVET 2020* (2020): 298–303.
16. Larasdiputra, Gde Deny, Putu Budi Anggiriawan, Putu Gede Wisnu Permana Kawisana, and I Gst. B. Ngr. P. Putra. "The Role of Village Owned Enterprises in Increasing the Rural Economy." *International Journal of Advances in Social and Economics* 1, no. 2 (2019): 60.
17. Leonandri, Dino, and Maskarto Lucky Nara Rosmadi. "The Role of Tourism Village to Increase Local Community Income." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 1, no. 4 (2018): 188–193.
18. Lubis, Hisnuddin, Nelly Rohmatillah, and Dania Rahmatina. "Strategy of Tourism Village Development Based on Local Wisdom." *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* 9, no. 2 (2020): 320.
19. Manda Putra, Ridwan, Usman Muhammad Tang, Yusni Ikhwan Siregar, and Thamrin. "Sustainability Analysis of the Management of Lake Baru in Buluh Cina Village, Indonesia." *Smart and Sustainable Built Environment* 7, no. 2 (2018): 182–211.
20. Manggu, Blasius, and Sabinus Beni. "The Impact Of Village-Owned Enterprises (Bumdes) In Strengthening Local Economy In The Border Village Of

Sebente, Bengkayang Regency.” *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis* 18, no. 3 (2020): 24.

21. Mayarni, Surya Afwan, Mimin Sundari Nasution, and Zulkarnaini. “Community Empowerment: The Need for a Bumdes Strategy in Improving Welfare.” *Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi dan Perubahan Sosial* 7, no. 4 (2020): 375–382.

22. Moonti, Roy Marthen. “Establishment Of Village Regulations In Realize Autonomy Village.” *Substantive Justice International Journal of Law* 1, no. 2 (2018): 129.

23. Muryanti, Muryanti. “Towards Social Entrepreneurship in the Village through Village-Owned Enterprises.” *Society* 8, no. 1 (2020): 163–174.

24. Nikmatul, Masruroh, and Agung Parnomo. *MENGGALI POTENSI DESA BERBASIS EKONOMI KERAKYATAN*. Edited by S.H.I.; Setyaningrum Lutfiah. 1st ed. Surabaya: CV. Jakad, 2018.

25. Nugroho, Muh. Rudi. “PENERAPAN POLA SINERGITAS ANTARA BUMDES DAN UMKM DALAM MENGGERAKKAN POTENSI DESA DI KECAMATAN SAPTOSARI.” *SEMBADHA* (2018): 28–37.

26. Nugroho, Tri. “Performance Analysis of Village-Owned Enterprises Based on Financial and Management Aspects in Blitar Regency, East Java.” *Habitat* 31, no. 2 (2020): 64–77.

27. Pakpahan, Varida Henemia. “The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Optimizing Village Funds in South Lampung District.” *Bappenas Working Papers* 1, no. 2 (2018): 171–184.

28. Phahlevy, Rifqi Ridlo. “The Concept of Village Autonomy in Indonesia (Indonesian Constitution Perspective).” *Rechtsidee* 3, no. 1 (2016): 27.

29. Pradnyani, Ni Luh Putu Sri Purnama. “Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Tibubeneng Kuta Utara.” *Jurnal Riset Akuntansi* 9, no. 2 (2019): 39–47. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/juara/article/view/602/570>.

30. Pratolo, Suryo, Nandhika Ristyawardani Surya Atmaja, and Hafiez Sofyani. “What Determines Village Autonomy in Indonesia? A Case of Villages in Sleman Regency.” *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis* 7, no. 1 (2020): 15–32.

31. Purba, Rahima Br, Farid Aulia, Handriyani Dwilita, and Ulfa Nadra. “Increasing Income For Communities In Lubuk Kertang Village Through Village-Based Business Enterprises (BUMDES) Based On Mangrove Ecotourism.” *International Journal of Economics, Commerce and Management* VI, no. 11 (2018): 629–636.

32. Revida, Erika. *Inovasi Desa Wisata: Potensi, Strategi, Dan Dampak Kunjungan Wisata*. Edited by Abdul Karim. Yayasan Kita Menulis, 2021.

33. Saputra, Komang Adi Kurniawan, I Made Sara, A.A. Ketut Jayawarsa, and I Gede Surya Pratama. “Management of Village Original Income in The Perspective of Rural Economic Development.” *International Journal of Advances in Social and Economics* 1, no. 2 (2019): 52.

34. Silubun, A. J., J. J.J. Kalalo, A. B. Inggit, C. N. Kalalo, and E. B. Rahail. “Village Authority and Position in Realizing Village Autonomy.” *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* 473, no. 1 (2020).

35. Ślusarczyk, Beata, and Aneta Herbuś. “Citizens’ Budget and Local Community: An Insight from Czestochowa.” *Jurnal Pengurusan* 58 (2020): 159–167.

36. Soleh, Ahmad. "Strategi Pengembangan Potensi Desa." *Jurnal Sungkai* 5, no. 1 (2017): 35–52.
37. Srejejeki, Kiky. "Empowering the Role of Village Owned Enterprises (BUMDes) for Rural Development: Case of Indonesia." *Journal of Accounting, Management, and Economics* 20, no. 1 (2018): 5–10.
38. Suardana, Ida Bagus Raka, AAA Ngurah Tini Rusmini Gorda, Nuning Indah Pratiwi, and Ni Putu Nina Eka Lestari. "Model of Institutional Strengthening and Empowerment Community-Based Agro-Tourism Village Development." *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 11, no. 4 (2020): 112–125.
39. Sukmana, Eman, Himawan Brahmantyo, and Adhi Trirachmadi Mumin. "The Influence of Community Participation, The Role of Village Government, Number of Tourist Visits, and Village Income on Community Welfare in Cibuntu and Citundun Tourism Villages." *TRJ Tourism Research Journal* 2, no. 2 (2018): 61.
40. Suparji. "PEDOMAN TATA KELOLA BUMDES" (2019): 1–96.
41. Truong, Van Anh T. "Cultural Tourism and City Branding in the Connected Age: The Case of Cities in Vietnam." *Jurnal Pengurusan* 58 (2020): 3–14.
42. Tsai, Feng Hsiang Chang and Chih Yung. "Influences of The Cultural Implications and Tourism Attractiveness of Festival Tourism on Tourist,." *Journal of Business and Management Studies* 2 (2016).
43. Wahyu, Agung Minto. "The Analysis of Putukrejo Village Government Readiness in Forming Bumdes As a Development Efforts of Rural Communities Based on Creative Economy." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 3, no. 03 (2019): 270–282.
44. Wahyuddin Zuhri & Juniati. "The Implementation of BUMDes Management in Sinjai Regency." *Jurnal Ad'ministrare* 7, no. 2 (2020): 285–290. <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/16208/9474>.
45. Wasudawan, Komathi, and Rossazana Ab-Rahim. "The Impact of the Rural Environment and Environmental Conservation on Poverty Alleviation: The Moderating Effect of Tourism Resources." *Jurnal Pengurusan* 56, no. 2019 (2019): 155–167.
46. Widyastuti, Sri, and Sri Ambarwati. "Increasing the Rural Economy of Village Owned Enterprises BUMDes Antajaya Bogor" 132, no. AICMaR 2019 (2020): 224–228.
47. Winarsi, Sri, Agus Widiantoro, Oemar Moechthar, and Universitas Airlangga. "The Law Principles for Village-Owned Enterprises (BUMDes) Management in Indonesia to Improve the Village's Economy." *International Journal of Sociological Jurisprudence* 1, no. 2 (2018): 130–136

Стаття надійшла до редакції 11 квітня 2022 р.

Прийнято до публікації: 21 квітня 2022 р.

Опубліковано: 15 грудня 2022 р.