

# ГЕНДЕРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

DOI: 10.15838/sa.2026.2.50.6

УДК 338.48 | ББК 65.433

© Шубат О.М., Африлиан П.

## ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО И ЖЕНСКОЕ ЛИДЕРСТВО В РЕГИОНАЛЬНОМ ТУРИЗМЕ ИНДОНЕЗИИ: ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ В МАТРИЛИНЕЙНОМ ОБЩЕСТВЕ



**ОКСАНА МИХАЙЛОВНА ШУБАТ**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
Екатеринбург, Российская Федерация

e-mail: o.m.shubat@urfu.ru

ORCID: 0000-0002-0929-8144 ResearcherID: M-7443-2013



**ПЕПИ АФРИЛИАН**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  
Екатеринбург, Российская Федерация

e-mail: pepyafrilian@uinmybatusangkar.ac.id

ORCID: 0000-0003-0540-0620 ResearcherID: OHV-2123-2025

*Актуальность исследования обусловлена стратегической важностью развития инклюзивного туризма для региональной экономики Индонезии и необходимостью преодоления гендерного парадокса, при котором женщины, составляя большинство рабочей силы в туристической отрасли, систематически исключаются из процессов принятия решений. Научная новизна состоит в комплексном анализе данной проблемы в уникальном матрилинейном социокультурном контексте народности минагкабау в Западной Суматре, где традиционные институты потенциально могут способствовать расширению экономических прав и возможностей женщин, что остается недостаточно изученным в современной научной литературе. Цель исследования заключается в анализе механизмов, результатов и ограничений модели управления на основе женского лидерства в туристической деревне Кубу Гаданг как примера инклюзивного и устойчивого развития регионального туризма. Применяется методология качественных исследований (метод кейс-стади). Сбор данных осуществлялся в период с августа по ноябрь 2025 года с использованием методов включенного наблюдения, глубинных интервью и анализа документов.*

*Исследование выявило ряд инноваций, внедряемых для устойчивого развития и привлечения туристических потоков: институциональные инновации, связанные с переосмыслением, адаптацией и успешным включением в современные структуры управления традиционных институтов местных сообществ; организационные инновации, связанные с внедрением гибридной гендерно-инклюзивной модели управления; культурные инновации, закрепляющие гендерное равенство и позволяющие включать женщин в экономическую систему сообщества. Внедрение этих инноваций привело к положительным социально-экономическим эффектам. Сделан вывод о том, что успешное развитие регионального туризма определяется не только созданием физической инфраструктуры, но и социально-культурным укреплением местного сообщества. Местные традиции и лидерская роль женщин являются важнейшими факторами формирования устойчивой системы управления региональным туризмом. Ограничения работы связаны с культурной специфичностью кейса, что требует проведения сравнительных исследований в иных культурных контекстах и организации долгосрочного мониторинга для оценки устойчивости выявленных эффектов и трансформаций.*

*Гендерное равенство, женское лидерство, матрилинейное общество, инновации, туристическая деревня, Индонезия.*

### **Введение**

Туризм за последние десятилетия пережил значительную трансформацию: раньше он рассматривался главным образом как форма досуга, в настоящий момент превратился в мощнейший сектор глобальной экономики (Elgin, Elveren, 2024; Cerisola, Panzera, 2025). Согласно данным Управления ООН по туризму, в 2024 году число международных поездок составило 1,4 млрд и данный показатель фактически достиг допандемийного уровня<sup>1</sup>. Ускоренный рост продолжился в 2025 году: за первые шесть месяцев число международных туристических прибытий выросло на 5% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, что примерно на 4% выше того уровня, который наблюдался в допандемийные годы<sup>2</sup>. При этом туристская отрасль вносит существенный вклад в развитие экономик регионов и стран, способствуя созданию рабочих мест и повышению уровня жизни населения (Kronenberga, Fuchs, 2022; Brida, Cárdenas-García, 2025). Туризм может выступать катализатором регионального развития и снижать территориальные диспропорции (Леонидова, 2021). Вместе с тем развитие сферы туризма сталкивается с целым рядом трудностей, среди которых

исследователи особенно выделяют неравномерное распределение туристских потоков, дефицит квалифицированных кадров и неразвитость инфраструктуры (Фролова, Рогач, 2023).

В Индонезии – архипелаге с более чем 17 000 островов – туризм считается одной из стратегических отраслей экономики (Utami et al., 2023). Однако длительное время его развитие носило очаговый характер. Фокус на таких территориях, как Бали, привел к их перенаселению и одновременно – к недоиспользованию потенциала других регионов (Suyadnya, 2021). Ответом правительства страны стала смена парадигмы развития туризма от создания курортной инфраструктуры к реализации стратегии «туристских деревень». Ключевой целью этой инициативы послужило преобразование местных сообществ из пассивных исполнителей в активных участников комплексного развития территорий (Purnamawati, 2021). По мнению исследователей, данная парадигма развития туризма обладает значительным потенциалом для стимулирования национальной экономики и увеличения доходов государственного бюджета (Nurjaya, 2023).

<sup>1</sup> UN Tourism. (2025, January 21). International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. Available at: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024>

<sup>2</sup> UN Tourism. (2025, September 9). International tourism up 5% in first half of 2025 despite global challenges. Available at: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-up-5-in-first-half-of-2025-despite-global-challenges>

Позитивные результаты правительственных инициатив проявились достаточно быстро: уже в 2023 году вклад туризма в ВВП страны составил около 5%<sup>3</sup>. Наиболее значимый вклад туристские деревни внесли в период пандемии. В ситуации коллапса международных поездок внутренний туризм стал ключевым фактором поддержки и стабилизации доходов для местных сообществ (Simanjuntak, 2021).

Сегодня в стране официально зарегистрировано 6154 туристские деревни. Они классифицируются на четыре категории: пилотные, развивающиеся, продвинутые и самостоятельные (Dzulkifli, Masjhoer, 2020). В каждой категории проявляются свои особенности. Так, туристические деревни категории «пилотные» имеют плохо развитую инфраструктуру и слабый туристический поток, им требуется серьезная поддержка со стороны государства (Sitepu et al., 2021). Туристические деревни развивающегося типа уже демонстрируют рост и начинают привлекать туристов из соседних регионов, но нуждаются в трансформации, модернизации управленческих и маркетинговых механизмов своего развития. Деревни продвинутого типа обычно обладают устойчивой системой управления, получают стабильный поток международных туристов, что выражается в росте доходов местного населения. «Самостоятельные деревни» имеют наиболее продвинутый тип управления и развития, при котором община сама инициирует внедрение инноваций (и сама их внедряет), придерживается национальных и международных стандартов развития туризма, а также принципов устойчивого развития. Несмотря на то что такой тип туристических деревень довольно успешно развивается в Индонезии, он не является преобладающим в туристическом секторе, а исследования в этой области носят ограниченный характер. Так, в научной литературе основной акцент сделан на описании экономических результатов развития, моделей управления и экономических факторов успеха таких деревень (Tang, Xu, 2023; Abdurakhmanova, Ahrorov,

2025). При этом значительно меньше внимания уделяется социокультурным аспектам успешности их развития: гендерному равенству, инклюзивному участию местных жителей в принятии решений. Особенно малоизученным остается потенциал традиционных матрилинейных обществ. К таковым, в частности, относится народность минангкабау в Западной Суматре, где женщины исторически играют центральную роль в системе семейных отношений. Этот пробел в исследованиях становится особенно очевидным на фоне общенациональной проблемы роста социального неравенства, которое признается одним из ключевых вызовов для устойчивого развития Индонезии (Накам, 2021).

Заметим, что вопросы и проблемы развития регионального, местного туризма являются актуальными и для других стран. Так, российские исследователи отмечают, что региональное развитие туризма может быть крайне неравномерным, освоение инфраструктурных бюджетов остается низким, а для раскрытия местного туристического потенциала регионам и отдельным территориям требуется существенная государственная поддержка (Кузнецова, Уманская, 2025; Леонидова, 2025). Важным фактором, сдерживающим эффективное развитие туризма в российских регионах, является недостаточная проработанность соответствующей нормативно-правовой базы, определяющей понятие и принципы устойчивого туризма, развитие которого необходимо для поддержки малых городов и сел, обеспечения демографической стабильности и роста отраслевых доходов (Гвоздева и др., 2025). Несмотря на исключительную важность устойчивого развития туризма в стране и на ее отдельных территориях, такая устойчивость представляется авторам труднодостижимой (Альмухамедова, 2024). Вместе с тем российскими исследователями разрабатываются инструменты устойчивого развития отрасли. Альтернативный туризм, предполагающий гармонию с местной окружающей средой, обществом и культурой, бережно относящийся к локальным традициям, может

<sup>3</sup> The Ministry of National Development Planning/Bappenas. Available at: <https://www.bappenas.go.id/en>

быть одним из инструментов развития регионального, местного туризма (Брасалес и др., 2020).

В качестве одного из проблемных вопросов развития местного туризма авторы называют следующее противоречие: женщины, несущие основное бремя повседневной работы в сфере туризма, часто исключаются из процессов стратегического планирования и управления развитием территории (Ярош, Калькова, 2022; Ханькова, 2025). Западная Суматра демонстрирует это противоречие особенно ярко, при том что в культурной системе минангкабау женщины обладают существенными наследственными правами (права наследования здесь передаются по женской линии – от матери к дочери) и могут номинально занимать статусные позиции в управленческой системе туристической деревни, тогда как их реальная роль часто ограничена выполнением лишь бытовых обязанностей. Таким образом, женщины в туристическом секторе Западной Суматры, по сути, составляют основу операционной деятельности туристических деревень, однако их голос в принятии стратегических решений остается маргинализированным (Elfiga, 2023)

Именно поэтому опыт деревни Кубу Гаданг, на изучение и анализ которого ориентировано настоящее исследование, является особенно ценным. Это единственная деревня в Западной Суматре, где управление полностью осуществляется женщинами, а традиционные матрилинейные ценности интегрированы в современные экономические практики: женщины здесь определяют направление развития бизнеса, управляют финансами и создают культурные инновации, формируя центры притяжения туристических потоков. Таким образом, изучение системы и практик организации туристического бизнеса в Кубу Гаданг восполняет пробел в научной литературе и одновременно позволяет сконструировать модель гендерно-инклюзивного туризма.

Цель исследования состоит в анализе механизмов, результатов и ограничений модели управления на основе женского лидер-

ства в туристической деревне Кубу Гаданг как примера инклюзивного и устойчивого развития регионального туризма.

### **Методология исследования**

Работа базируется на методологии качественных исследований, (используется метод кейс-стади). Качественная методология была выбрана, во-первых, в силу специфики объекта исследования – деревня Кубу Гаданг представляет собой уникальный пример успешного развития туризма, основанного на матрилинейных ценностях, во-вторых, в силу потенциала качественной методологии целостно и глубоко исследовать сложные социальные процессы, акцентируя роль отдельных участников таких процессов (Hall, Liebenberg, 2024).

Сбор данных осуществлялся в период с августа по ноябрь 2025 года с использованием трех взаимодополняющих методик. Во-первых, проводилось включенное наблюдение с фокусом на процессы принятия решений. Один из авторов исследования непосредственно погружался в жизнь сообщества, принимая участие в качестве наблюдателя в традиционных совещаниях (мушаварах), формирующих стратегические решения относительно направлений развития деревни.

Во-вторых, было проведено 43 глубинных интервью. Состав интервьюируемых: 15 представителей руководящего состава туристической деревни, ответственных за разработку стратегии ее развития; 10 рядовых членов деревни, непосредственно вовлеченных в операционную деятельность; 6 представителей деревенской администрации, обеспечивающих администрирование управленческих решений; 3 хранительницы традиционных ценностей (Бундо Кандуанг); 2 традиционных старейшины (Ниник); 2 представителя творческих профессий (художники и ремесленники); 5 представителей молодого поколения жителей деревни. Такой подход к формированию выборки обеспечил репрезентативное покрытие всех ключевых групп жителей деревни и позволил провести многомерный анализ исследуемой проблематики.

Гайд полуструктурированного интервью состоял из восьми исследовательских блоков, ориентированных на изучение различных аспектов участия женщин в социально-экономической жизни деревни: распределение гендерных ролей и восприятие гендерных барьеров, женский опыт в туристическом бизнесе, доступ к ресурсам, роль традиций и институтов в социальной и экономической жизни, экономические эффекты и результаты развития туристической деревни, восприятие происходящих социальных изменений.

В-третьих, с целью дополнения и верификации собранных данных проводился анализ документов: среднесрочного плана развития деревни, архивов с описанием особенностей туристической деятельности в деревне и протоколов традиционных совещаний (мушаваров), на которых принимаются управленческие решения относительно развития туристической деревни, устава созданного в деревне женского кооператива, его финансовой отчетности, а также официальных статистических показателей сферы туризма в регионе.

Исследование проводилось поэтапно. После сбора данных осуществлялись транскрибирование, дословная расшифровка и анализ записей интервью для формирования всестороннего представления об исследуемой проблеме (Volo, 2020; Heriyanto, Nurislaminingsih, 2025). Затем была проведена кодировка данных путем выявления кодов, соответствующих заранее определенным исследовательским блокам. Эти коды были организованы в более широкие тематические категории. Для обеспечения достоверности результатов применена триангуляция – перекрестная проверка данных, полученных из интервью, наблюдений и анализа документов. Валидированные результаты затем были интерпретированы.

### **Результаты исследования**

Проведенное исследование позволило получить ряд значимых результатов.

Во-первых, было выявлено наличие институциональных инноваций в структуре управления туристической деятельностью

деревни. Такие инновации выражаются прежде всего в реактуализации и переосмыслении традиционной роли Бундо Кандуанг, ее легитимации. В культуре Западной Суматры Бундо Кандуанг является центральной фигурой социальной структуры женского населения, она выполняет роль хранительницы традиций и культурного кода, советницы и распорядительницы родового имущества. Бундо Кандуанг – это не просто титул, а философская концепция, интегрирующая духовную, социальную и культурную роли старшей женщины общины. Наше исследование показало, что в современной структуре управления туристической деревни Кубу Гаданг фигуре Бундо Кандуанг отводится важнейшая роль. Из символической фигуры и культурного символа она трансформировалась в субъект управления, обладающий правом вето в вопросах, касающихся сохранения культурной аутентичности. В современных условиях Бундо Кандуанг является обязательным участником традиционных совещаний (12 совещаний, на которых присутствовал наблюдатель), определяющих стратегические направления развития туристической деревни. Решающее/заключительное слово при обсуждении вопросов развития того или иного направления туристической деятельности, связанного с культурными обычаями и традициями Западной Суматры, всегда остается за Бундо Кандуанг.

В ходе нашего исследования был зафиксирован случай, когда на таком совещании возникли ожесточенные дебаты относительно коммерциализации одного из элементов традиционной культуры с целью привлечения большего числа туристов. Право вето со стороны Бундо Кандуанг положило конец этим дебатам, и собрание даже не приступило к процедуре голосования по этому вопросу. Типичность такой ситуации подтверждается и результатами глубинных интервью. Так, одна из интервьюируемых женщин отметила: *«При возникновении разногласий относительно культурной уместности тех или иных туристических практик мы не прибегаем к голосованию. Мы обращаемся к мудрости Бундо Кандуанг. Их знание обычаев*

гарантирует, что туристическая деятельность сохраняет аутентичность и уважает традиции» (женщина – представитель руководства деревни, 52 года).

В ходе нашего исследования был зафиксирован интересный факт относительно одежды Бундо Кандуанг. Их традиционное одеяние, особенно ярким элементом которого является головной убор в форме рога, выступает визуальным подтверждением мудрости, авторитета и сохранения культурных ценностей. Включенное наблюдение показало, что во время публичных мероприятий Бундо Кандуанг всегда выступает в полном традиционном облачении, однако в повседневной управленческой деятельности, присутствуя на управленческих совещаниях, может не использовать полное церемониальное облачение, что свидетельствует об определенной адаптации этого института к новым историческим контекстам без потери его значимости и авторитета.

Во-вторых, исследование выявило нетипичную для экономической системы Индонезии гибридную модель управления, характерную для туристической деревни. Важной особенностью данной модели является то, что она органично сочетает традиционные практики с современными управленческими подходами. Для нее характерен высокий уровень участия женщин в экономических процессах, в частности принятии управленческих решений: планировании, реализации тех или иных мероприятий в деревне, а также оценке их эффективности, а решения, связанные с культурными обычаями и традициями, всегда требовали одобрения женщин-старейшин (Ниник) и Бундо Кандуанг. В таблице 1 обобщены показатели, характеризующие особенности участия женщин в управленческих практиках деревни.

Другой важной особенностью модели управления туристической деревней Кубу Гаданг является создание и успешное функционирование новой и по-своему уникальной формы организации бизнеса – кооператива, основателем которого стали

**Таблица 1. Участие женщин в системе управления туристической деревни Кубу Гаданг**

Вид управленческой практики	Уровень участия женщин, %	Ключевые роли, выполняемые женщинами
Стратегическое планирование	72	Разработка политики/ стратегии развития
Финансовое управление	68	Распределение бюджета и финансовый контроль
Разработка культурных программ	85	Разработка культурных мероприятий и представлений
Координация работы сообщества	77	Взаимодействие с заинтересованными сторонами
Маркетинг и продвижение	63	Цифровой маркетинг и привлечение посетителей
Источник: составлено авторами.		

женщины. Институционализация кооператива в экономической системе туристической деревни включала разработку его устава, формирование структуры правления и создание прозрачной финансовой системы. Анализ его бизнес-плана выявил наличие четко обозначенных и конкретных стратегических целей по управлению общими фондами и поддержке женского предпринимательства. Таким образом, предпринимательская деятельность туристической деревни трансформировалась от стихийной активности к структурированной экономической. Механизм кредитования кооператива строится на системе социального залога, где возврат кредита гарантируется репутацией сообщества, а не материальными активами. В ходе интервью один из членов кооператива пояснил: «Нам не нужен банковский залог, потому что наша репутация – это наша гарантия. Если я не смогу вернуть деньги, я потеряю лицо в своем сообществе, а это ценнее любой собственности» (член кооператива, 45 лет).

Такая модель кредитования успешно решила проблемы доступа к финансовым ресурсам для развития бизнеса, особенно для женщин, которые традиционно не име-

ли возможности вносить формальный залог. Кроме того, она продемонстрировала, как в определенных культурных контекстах неформальные финансовые механизмы, основанные на доверии сообщества, могут быть более эффективными, чем формальные механизмы типичных кредитных организаций.

Заметим, что подобные кооперативы рассматриваются в сообществе в качестве основы его экономической устойчивости: *«Он важен не только для управления денежными средствами, но и потому, что представляет женщинам более существенную роль в формировании будущего деревни»* (одна из старейшин деревни).

В-третьих, важной культурной инновацией туристической деревни является развитие инклюзивных (особенно гендерно-инклюзивных) форм искусства. Так, например, женщины были допущены к исполнению традиционно мужского танца боевых искусств Рандай. Как отмечали интервьюируемые жители деревни, преобразование преимущественно мужских форм искусства в гендерно-инклюзивные представляло со-

бой сложный процесс баланса между сохранением традиционной культуры и инновациями, позволяющими включать женщин в экономическую систему сообщества. Однако, как показало наше исследование, степень общественного одобрения и принятия культурных инноваций еще не является абсолютной (табл. 2).

В-четвертых, функционирование гибридной модели управления туристической деревней с женским лидерством в сфере туризма инициировало существенную экономическую трансформацию и усиление экономической самостоятельности и защищенности женщин. В ходе глубинного интервью одна из респонденток отметила: *«Раньше деньги от урожая сразу попадали к мужу... Теперь, благодаря доходу от постояльцев гостевого дома, я могу самостоятельно распоряжаться средствами, распределять их на нужды детей и хозяйства без необходимости каждый раз просить»* (владелица гостевого дома, 45 лет).

Результаты включенного наблюдения показали, что женщины в туристической деревне Кубу Гаданг активно управляют финансами: открывают счета, организуют фонды и самостоятельно принимают решения о реинвестировании. Наблюдается положительная трансформация моделей потребления – в структуре расходов домохозяйств увеличивается доля расходов на образование, здоровье и питание детей, эти расходы

**Таблица 2. Культурные инновации в туристической деревне Кубу Гаданг**

Аспект культурной инновации	Традиционная форма	Инновационная форма	Степень принятия/одобрения сообществом, %
Исполнение традиционного танца Рандай	Только мужчины	Мужчины и женщины	92
Сторителлинг (представление традиционных сказаний, мифов и т. д.)	Только мужчины	Мужчины и женщины	85
Демонстрация ремесел	Только для женщин	Открыта для всех желающих	78
Мастер-классы по изучению традиций	Действуют возрастные ограничения	Нет возрастных ограничений	95
Церемониальные мероприятия	Закрываются мероприятия	Доступны для посещения туристами	88

Источник: составлено авторами.

**Таблица 3. Показатели социально-экономической трансформации в туристической деревне Кубу Гаданг в период 2014–2024 гг.**

Показатель	2014 год	2024 год	Рост
Среднемесячный доход домохозяйства, IDR	1 200 000	2 800 000	в 2,3 раза
Средняя доля дохода домохозяйства, которая контролируется женщинами, %	35	68	в 1,9 раза
Средний уровень сбережений, % от доходов домохозяйства	5	22	в 4,4 раза
Реинвестирование бизнеса, IDR/в месяц	150 000	750 000	в 5 раз
Число домохозяйств, занятых в формальном секторе экономики	12	38	в 3,2 раза

Источник: составлено авторами

увеличиваются и в абсолютном выражении. Кроме того, был зафиксирован рост доходов и сбережений домохозяйств. Наиболее очевидные проявления экономических изменений, произошедших в туристической деревне в период с 2014 года, представлены в *таблице 3*.

### Обсуждение результатов

Результаты нашего исследования убедительно показывают, что устойчивое развитие местного туризма в Индонезии должно обеспечиваться не только созданием необходимой физической инфраструктуры, но и, прежде всего, возрождением и новым прочтением традиций и социально-культурных основ местного сообщества. Уникальность кейса деревни Кубу Гаданг заключается в первую очередь в том, что традиционные институты, такие как Бундо Кандуанг, их атрибуты и артефакты не превратились в музейные экспонаты, а были интегрированы в систему управления в качестве реально действующего механизма принятия решений. Вероятно, это стало важнейшим открытием нашего исследования – реактуализация и легитимация института Бундо Кандуанг, его эволюция от исключительно церемониальной фигуры до субъекта стратегического управления, который принимает активное участие в планировании бюджета и определении направлений развития деревни. Заметим, что этот феномен уходит корнями в глубинную философско-правовую систему общества Западной Суматры «*adaik basandi syara', syara' basandi Kitabullah*» (Rusyaida, Marh, 2020), где Бундо Кандуанг воплощает идеал мудрой женщины и хранительницы традиций. Таким образом, в ходе трансформации туристической сферы Западной Суматры не создавалась новая роль для женщин, но реактивировалась и адаптировалась к современным условиям существующая культурно-историческая модель. Это, вероятно, объясняет устойчивость и легитимность данной инновации в глазах сообщества.

Как показало исследование, реактивация традиционного института привела к фор-

мированию устойчивой гибридной модели управления туристической деревней, в которой разрешается классический дуализм между традицией и модернизацией/инновацией. Эта гибридная модель, продемонстрировавшая свою эффективность в случае с правом вето, работает на основе взаимного уважения и синергии, позволяя сообществу развивать экономику, не жертвуя своей культурной идентичностью.

Наиболее заметные положительные эффекты от функционирования данной модели наблюдаются в сфере гендерного равенства, где зафиксированы значительный рост уровня доходов женщин, усиление их возможностей контролировать финансы домохозяйства и сообщества в целом. Это, в свою очередь, создает предпосылки для большей экономической агентности женщин и изменения моделей потребления внутри домохозяйств в пользу большего инвестирования в развитие человеческого капитала. Институционализация этой гендерной трансформации через создание кооперативной формы бизнеса, управляемой женщинами, создает основу для долгосрочной экономической устойчивости туристического сектора.

Полученные результаты корреспондируют с выводами российских ученых, изучающих проблемы устойчивого развития туризма. Так, отмечается, что концентрация туристических потоков в ограниченном числе регионов создает риски для устойчивого развития территорий, может приводить к конфликтам между туристами и местными сообществами, деградации экосистем, утрате биоразнообразия и необратимым изменениям природных ландшафтов (Гвоздева и др., 2025). Авторы этого исследования говорят о необходимости перераспределения туристических потоков и развития инфраструктуры в менее популярных регионах. Эти выводы созвучны с нашим кейсом деревни Кубу Гаданг, где развитие туризма на основе местных традиций и женского лидерства позволило не только привлечь туристов, но и укрепить социально-культурный потенциал сообщества.

В российских исследованиях авторы отмечают, что устойчивое развитие туризма невозможно без учета социокультурных факторов и активного участия местного населения в процессах принятия решений (Альмухамедова, 2024). Данный тезис полностью подтверждается нашим исследованием, в котором институционализация роли Бундо Кандуанг и создание женского кооператива стали ключевыми факторами успеха.

Исследованная нами эффективная модель гибридного управления, сочетающая традиционные институты с современными экономическими практиками, созвучна принципам и инструментам устойчивого развития территорий, которые разрабатывают российские авторы. Одним из таких инструментов, как отмечалось ранее, является альтернативный туризм, опирающийся на локальные традиции и малые масштабы деятельности (Брасалес и др., 2020).

Таким образом, опыт туристической деревни Кубу Гаданг, несмотря на уникальный матрилинейный контекст, предлагает универсальные принципы организации инклюзивного туризма, которые могут быть адаптированы и в других странах, включая Россию.

### **Заключение**

Исследование в туристической деревне Кубу Гаданг выявило ряд инноваций, внедряемых для устойчивого развития самой деревни и привлечения туристических потоков. К ним мы относим институциональные инновации, связанные с переосмыслением, адаптацией и успешным включением в современные структуры управления традиционных институтов местных сообществ; организационные инновации, связанные с внедрением гибридной гендерно-инклюзивной модели управления; культурные инновации, закрепляющие гендерное равенство и позволяющие включать женщин в экономическую систему сообщества. Как показало исследование, внедрение этих инноваций привело к положительным социально-экономическим эффектам – усилению экономической самостоятельности и защи-

щенности женщин, росту уровня доходов и потребительских расходов, а также к изменению структуры расходов (увеличивается доля расходов, ориентированных на развитие человеческого капитала), росту уровня сбережений населения и увеличению возможностей реинвестирования бизнеса.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что успешное развитие туризма определяется не только созданием физической инфраструктуры, но и социально-культурным укреплением местного сообщества. Местные традиции и лидерская роль женщин являются важнейшими факторами формирования устойчивой системы управления региональным туризмом.

Несмотря на то, что кейс туристической деревни Кубу Гаданг представляет собой ценный исследовательский опыт и значимое новое знание относительно особенностей развития местного туризма в Индонезии, у проведенного исследования имеются определенные ограничения. Прежде всего они связаны со специфическим культурным контекстом Западной Суматры, который требует крайне осторожной адаптации данной модели развития туризма в других регионах, а также ограниченным масштабом исследования – в рамках одной деревни.

Вместе с тем мы полагаем, что для Индонезии опыт Кубу Гаданга чрезвычайно ценен, он показывает возможность реализации альтернативной модели развития инклюзивного туризма. Более того, результаты исследования, несмотря на особый культурный контекст, актуальны и для других стран, в частности для России. Они показывают возможные эффективные направления развития регионального туризма и сокращения гендерного неравенства в отдельных отраслях или на отдельных территориях.

В перспективе наше исследование требует развития в нескольких направлениях. Прежде всего сравнительные исследования в регионах с различными культурными особенностями позволят лучше понять применимость данной модели, ее положительные эффекты и ограничения. Кроме того, безусловно, необходимы долгосрочные ис-

следования для оценки устойчивости положительной динамики развития туристической деревни, реализующей гибридную гендерно-инклюзивную модель управления. Наконец, разработка более точных и измеримых показателей эффективности необходима для оценки этой модели, подобных ей или альтернативных в других условиях.

В целом опыт туристической деревни Кубу Гаданга показывает, что подлинно

устойчивое развитие начинается с усиления местных институтов и расширения прав и возможностей населения, которое становится главным архитектором своего развития. Такой подход к развитию регионального туризма не только способствует созданию аутентичного туристического продукта, но и приносит ощутимые преимущества и выгоды для местного населения.

## ЛИТЕРАТУРА

- Альмухамедова О.А. (2024). Устойчивое развитие туризма: литературный обзор зарубежных научных исследований // *Сервис в России и за рубежом*. Т. 18. № 5. С. 6–15. DOI: 10.5281/zenodo.14933101
- Брасалес Д.Э., Тапия П.Х., Королева И.С. (2020). Альтернативный туризм как вид устойчивого туризма // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. Т. 6. № 2. С. 3–19. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1
- Гвоздева М.А., Баринаева В.А., Леваков П.А. (2025). Трансформация туризма в парадигме устойчивого развития // *Евразийская интеграция: экономика, право, политика*. Т. 19. № 4. С. 59–70.
- Кузнецова В.Д., Уманская М.В. (2025). Современные тенденции и пути развития внутреннего туризма России в условиях санкций // *Экономика и бизнес: теория и практика*. Т. 1–2. № 199. С. 136–139. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-2-136-139
- Леонидова Е.Г. (2025). Развитие туристической индустрии в регионах Северо-Запада России в современных условиях // *Проблемы развития территории*. Т. 29. № 1. С. 10–29. DOI: 10.15838/ptd.2025.1.135.2
- Леонидова Е.Г. (2021). Туризм в России в условиях covid-19: оценка экономического эффекта от стимулирования спроса для страны и регионов // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. Т. 14. № 2. С. 59–74. DOI: 10.15838/esc.2021.2.74.4
- Фролова Е.В., Рогач О.В. (2023). Ограничения и перспективы развития внутреннего туризма в регионах России // *Экономика региона*. Т. 19. № 1. С. 208–219. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-16
- Ханькова О.В. (2025). Гендерные особенности предпочтений в молодежном туризме // *Общество: социология, психология, педагогика*. № 7. С. 56–60. DOI: 10.24158/spp.2025.7.7
- Ярош О.Б., Калькова Н.Н. (2022). Роль сувенирной продукции в товарном позиционировании туристического региона // *Регионология*. Т. 30. № 3. С. 647–672. DOI: 10.15507/2413-1407.120.030.202203.647-672
- Abdurakhmanova A., Ahrorov F. (2025). The economic and social impacts of ecotourism on local employment and income: A case study of rural Samarkand, Uzbekistan. *Regional Science Policy and Practice*, 17(3), 1–9. DOI: 10.1016/j.rsp.2025.100180
- Brida J.G., Cárdenas-García P.J. (2025). Introduction: Special focus on tourism, economic development and environmental impact. *Tourism Economics*, 31(1), 72–75. DOI: 10.1177/13548166241248244
- Cerisola S., Panzera E. (2025). Heritage tourism and local prosperity: An empirical investigation of their controversial relationship. *Tourism Economics*, 31(5), 964–983. DOI: 10.1177/13548166241234099
- Dzul kifli M., Masjhoer J.M. (2020). The measurements of tourist satisfaction levels on attractions, accessibility, and amenities in pulesari tourism village, Sleman regency. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 4(1), 48–58. DOI: 10.22146/jpt.51330
- Elfira M. (2023). Minangkabau mothers and daughters in contemporary “rantau” society; Regaining. *Wacana, Journal of the Humanities of Indonesia*, 24(2), 197–224. DOI: 10.17510/wacana.v24i2.1170
- Elgin C., Elveren A.Y. (2024). Unpacking the economic impact of tourism: A multidimensional approach to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 478, 1–11. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.143947
- Hakam A. (2021). Contested gender roles and relations in matriarchal minangkabau. *Muqoddima Jurnal Pemikiran dan Riset Sosiologi*, 2(1), 37–46. DOI: 10.47776/MJPRS.002.01.03

- Hall S., Liebenberg L. (2024). Qualitative description as an introductory method to qualitative research for master's-level students and research trainees. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–5. DOI: 10.1177/16094069241242264
- Heriyanto H., Nurislamingsih R. (2025). From code to theme: Coding techniques for qualitative researchers. *ANUVA*, 9(2), 295–303. DOI: 10.14710/anuva.9.2.295-303
- Kronenberga K., Fuchs M. (2022). The socio-economic impact of regional tourism: An occupation-based modelling perspective from Sweden. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(12), 2785–2805. DOI: 10.1080/09669582.2021.1924757
- Nurjaya I.N. (2023). Legal policy of sustainable tourism development: Toward community-based tourism in Indonesia. *Journal of Tourism Economics and Policy*, 2(3), 123–133. DOI: 10.38142/jtep.v2i3.404
- Purnamawati I.G.A. (2021). Sustainable tourism development through improving the role of customary village. *International Journal of Social Science and Business*, 5(1), 26–33. DOI: 10.23887/ijssb.v5i1.30778
- Rusyaida R., Marh N.F. (2020). The role of bundo kuduang in developing halal tourism and creative economy based on local wisdom in Tirtasari Tilatang Kamang, *Ekonomika Syariah: Journal of Economic Studies*, 4(2), 179–195. DOI: 10.30983/es.v4i2.3704
- Simanjuntak M. (2021). Designing of service dominant logic and business model canvas: Narrative study of village tourism. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 73–80. DOI: 10.52970/grmapb.v1i2.60
- Sitepu E.S., Manurung J.S., Rismawati. (2021). Implementation of sustainable tourism development of tourism villages in Langkat Regency. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 5(2), 176–189. DOI: 10.31940/ijaste.v5i2.176-189
- Suyadnya I.W. (2021). Tourism gentrification in Bali, Indonesia: A wake-up call for overtourism. *Masyarakat: Jurnal Sosiologi*, 26(2), 163–190. DOI: 10.7454/MJS.v26i2.12930
- Tang M., Xu H. (2023). Cultural integration and rural tourism development: A scoping literature review. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 75–90. DOI:10.3390/tourhosp4010006
- Utami D.D., Dhewanto W., Lestari Y.D. (2023). Rural tourism entrepreneurship success factors for sustainable tourism village: Evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1-21. DOI: 10.1080/23311975.2023.2180845
- Volo S. (2020). Tourism statistics, indicators and big data: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 304–309. DOI: 10.1108/TR-06-2019-0262

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Оксана Михайловна Шубат – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: o.m.shubat@urfu.ru)

Пепи Африлиан – аспирант, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: pepyafrilian@uinmybatusangkar.ac.id)

**Shubat O.M., Afrilian P.**

## GENDER EQUALITY AND WOMEN'S LEADERSHIP IN REGIONAL TOURISM IN INDONESIA: INNOVATIVE DEVELOPMENT MODEL IN MATRILINEAL SOCIETY

*The relevance of the study is due to the strategic importance of the development of inclusive tourism for the regional economy of Indonesia and the need to overcome the gender paradox, in which women, making up the majority of the workforce in the tourism industry, are systematically excluded from decision-making processes. The scientific novelty consists in a comprehensive analysis of*

*this problem in the unique matrilineal socio-cultural context of the Minangkabau people in West Sumatra, where traditional institutions can potentially contribute to the economic empowerment of women, which remains insufficiently studied in modern scientific literature. The aim of the work is to analyze the mechanisms, results, and limitations of female-led management model in the Kubu Gadang tourist village as an example of inclusive and sustainable regional tourism development. The methodology of qualitative research (the case study method) is applied. Data collection was carried out between August and November 2025 using participant observation, in-depth interviews and document analysis. The study revealed a number of innovations being introduced for sustainable development and attracting tourist flows: institutional innovations related to rethinking, adapting and successfully integrating traditional institutions of local communities into modern management structures; organizational innovations related to the introduction of a hybrid gender-inclusive management model; cultural innovations that consolidate gender equality and enable the inclusion of women in the economic system communities. The introduction of these innovations has led to positive socio-economic effects. It is concluded that the successful development of regional tourism is determined not only by the creation of physical infrastructure, but also by the socio-cultural strengthening of the local community. Local traditions and the leadership role of women are the most important factors in the formation of a sustainable regional tourism management system. The limitations of the work are related to the cultural specificity of the case, which requires conducting comparative studies in other cultural contexts and organizing long-term monitoring to assess the sustainability of the identified effects and transformations.*

*Gender equality, women's leadership, matrilineal society, innovation, tourist village, Indonesia.*

## REFERENCES

- Abdurakhmanova A., Ahrorov F. (2025). The economic and social impacts of ecotourism on local employment and income: A case study of rural Samarkand, Uzbekistan. *Regional Science Policy and Practice*, 17(3), 1–9. DOI: 10.1016/j.rsp.2025.100180
- Al'mukhamedova O.A. (2024). Sustainable tourism development: A literary review of foreign scientific research. *Servis v Rossii i za rubezhom*, 18(5), 6–15. DOI: 10.5281/zenodo.14933101 (in Russia).
- Brasales D.E., Tapia P.Kh., Koroleva I.S. (2020). Alternative tourism as a type of sustainable tourism. *Nauchnyi rezul'tat. Tekhnologii biznesa i servisa*, 6(2), 3–19. DOI: 10.18413/2408-9346-2020-6-2-0-1 (in Russia).
- Brida J.G., Cárdenas-García P.J. (2025). Introduction: Special focus on tourism, economic development and environmental impact. *Tourism Economics*, 31(1), 72–75. DOI: 10.1177/13548166241248244
- Cerisola S., Panzera E. (2025). Heritage tourism and local prosperity: An empirical investigation of their controversial relationship. *Tourism Economics*, 31(5), 964–983. DOI: 10.1177/13548166241234099
- Dzulkifli M., Masjhoer J.M. (2020). The measurements of tourist satisfaction levels on attractions, accessibility, and amenities in pulesari tourism village, Sleman regency. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 4(1), 48–58. DOI: 10.22146/jpt.51330
- Elfira M. (2023). Minangkabau mothers and daughters in contemporary “rantau” society; Regaining. *Wacana, Journal of the Humanities of Indonesia*, 24(2), 197–224. DOI: 10.17510/wacana.v24i2.1170
- Elgin C., Elveren A.Y. (2024). Unpacking the economic impact of tourism: A multidimensional approach to sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 478, 1–11. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.143947
- Frolova E.V., Rogach O.V. (2023). Limitations and prospects of domestic tourism development in Russian regions. *Ekonomika regiona*, 19(1), 208–219. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023-1-16 (in Russia).
- Gvozdeva M.A., Barinova V.A., Levakov P.A. (2025). Transformation of tourism in the paradigm of sustainable development. *Evrasiiskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika*, 19(4), 59–70 (in Russia).
- Hakam A. (2021). Contested gender roles and relations in matriarchal minangkabau. *Muqoddima Jurnal Pemikiran dan Riset Sosiologi*, 2(1), 37–46. DOI: 10.47776/MJPRS.002.01.03
- Hall S., Liebenberg L. (2024). Qualitative description as an introductory method to qualitative research for master's-level students and research trainees. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1–5. DOI: 10.1177/16094069241242264

- Heriyanto H., Nurislaminingsih R. (2025). From code to theme: Coding techniques for qualitative researchers. *ANUVA*, 9(2), 295–303. DOI: 10.14710/anuva.9.2.295-303
- Khan'kova O.V. (2025). Gender-specific preferences in youth tourism. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*, 7, 56–60. DOI: 10.24158/spp.2025.7.7 (in Russia).
- Kronenberga K., Fuchs M. (2022). The socio-economic impact of regional tourism: An occupation-based modelling perspective from Sweden. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(12), 2785–2805. DOI: 10.1080/09669582.2021.1924757
- Kuznetsova V.D., Umanskaya M.V. (2025). Current trends and ways of developing domestic tourism in Russia under sanctions. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 1–2(199), 136–139. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-2-136-139 (in Russia).
- Leonidova E.G. (2021). Tourism in Russia in the context of covid-19: Assessment of the economic effect of stimulating demand for the country and regions. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz=Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 14(2), 59–74. DOI: 10.15838/esc.2021.2.74.4 (in Russia).
- Leonidova E.G. (2025). The development of the tourism industry in the regions of the North-West of Russia in modern conditions. *Problemy razvitiya territorii=Problems of Territory's Development*, 29(1), 10–29. DOI: 10.15838/ptd.2025.1.135.2 (in Russia).
- Nurjaya I.N. (2023). Legal policy of sustainable tourism development: Toward community-based tourism in Indonesia. *Journal of Tourism Economics and Policy*, 2(3), 123–133. DOI: 10.38142/jtep.v2i3.404
- Purnamawati I.G.A. (2021). Sustainable tourism development through improving the role of customary village. *International Journal of Social Science and Business*, 5(1), 26–33. DOI: 10.23887/ijssb.v5i1.30778
- Rusyaida R., Marh N.F. (2020). The role of bundo kuduang in developing halal tourism and creative economy based on local wisdom in Tirtasari Tilatang Kamang. *Ekonomika Syariah: Journal of Economic Studies*, 4(2), 179–195. DOI: 10.30983/es.v4i2.3704
- Simanjuntak M. (2021). Designing of service dominant logic and business model canvas: Narrative study of village tourism. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 73–80. DOI: 10.52970/grmapb.v1i2.60
- Sitepu E.S., Manurung J.S., Rismawati. (2021). Implementation of sustainable tourism development of tourism villages in Langkat Regency. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 5(2), 176–189. DOI: 10.31940/ijaste.v5i2.176-189
- Suyadnya I.W. (2021). Tourism gentrification in Bali, Indonesia: A wake-up call for overtourism. *Masyarakat: Jurnal Sosiologi*, 26(2), 163–190. DOI: 10.7454/MJS.v26i2.12930
- Tang M., Xu H. (2023). Cultural integration and rural tourism development: A scoping literature review. *Tourism and Hospitality*, 4(1), 75–90. DOI:10.3390/tourhosp4010006
- Utami D.D., Dhewanto W., Lestari Y.D. (2023). Rural tourism entrepreneurship success factors for sustainable tourism village: Evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–21. DOI: 10.1080/23311975.2023.2180845
- Volo S. (2020). Tourism statistics, indicators and big data: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 304–309. DOI: 10.1108/TR-06-2019-0262
- Yarosh O.B., Kalkova N.N. (2022). The role of souvenir products in the product positioning of a tourist region. *Regionologiya*, 30(3), 647–672. DOI: 10.15507/2413-1407.120.030.202203.647-672 (in Russia).

## INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Oksana M. Shubat – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, professor of department, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: o.m.shubat@urfu.ru)

Pepy Afrilian – graduate student, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: pepyafilian@uinmybatusangkar.ac.id)