 © Авторы статьи / Authors of the article

ФИНАНСЫ/FINANCE

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99 EDN: YSWGKY

ОТ ФИСКАЛЬНОГО БРЕМЕНИ К РЕГИОНАЛЬНОМУ МЕДИА-ХАБУ: СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ВЕЩАТЕЛЯ ШРИ-ЛАНКИ НА ОСНОВЕ ПАРТНЁРСТВА С БРИКС

Научная статья

Морунова Г.В.[1,] *, Чеснова О.А.[2], Мунасингха Ч.[3]
[1] ORCID : 0000-0002-1706-716X;
[1] Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация
[1] Институт проблем региональной экономики Российской академии наук, Санкт-Петербург, Российская Федерация
[2, 3] Санкт-Петербургский государственный институт кино и телевидения, Санкт-Петербург, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (morunova2009[at]mail.ru)

Предложена: 15.07.2026; Принята: 22.10.2026; Опубликована: 17.11.2026

Аннотация

Государственная телевизионная корпорация Шри-Ланки Рупавахини переживает глубокий системный кризис: хронические убытки (256 млн рупий в 2024 г.), зависимость от нерегулярных государственных субсидий (свыше 85% доходов) и утрату общественного доверия. Традиционные модели реформ, предлагаемые западными донорами, не учитывают постконфликтный контекст страны. Цель – разработать и обосновать стратегию финансовой трансформации Рупавахини на основе партнёрства с БРИКС. Были получены результаты: диагностирован комплексны кризис Рупавахини: финансовый (убыток 256 млн рупий, долг >1,84 млрд рупий, 85% доходов формируется за счет субсидий и рекламы), технологический (технологическое отставание, непоследовательный переход на DVB-T2, отсутствие OTT-платформы, доля молодёжной аудитории менее 8%) и кризис реализации общественного мандата (66% граждан сталкиваются с дезинформацией, менее 20% имеют доступ к политически независимым медиа). Предложена дорожная карта трансформации на 2029–2035 гг.: кредит Нового банка развития БРИКС (НБР) в размере $60 млн, полная цифровизация (DVB-T2, облачный производственный хаб, OTT-платформа), создание совместного предприятия «BRIX Media Hub Lanka» (51%Рупавахини, 49% инвесторы из стран БРИКС) и OTT-платформы для диаспоры (3 млн человек). Разработанная модель может быть тиражирована в других странах Глобального Юга.

Ключевые слова: государственное вещание, общественный вещатель, финансовый кризис, трансформация, БРИКС, Новый банк развития, цифровой суверенитет, Шри-Ланка, Рупавахини.

FROM FISCAL BURDEN TO REGIONAL MEDIA HUB: A STRATEGY FOR THE FINANCIAL TRANSFORMATION OF SRI LANKA'S STATE BROADCASTING CORPORATION BASED ON PARTNERSHIP WITH BRICS

Research article

Morunova G.V.[1,] *, Chesnova O.A.[2], Munasingkha C.[3]
[1] ORCID : 0000-0002-1706-716X;
[1] Saint Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, Russian Federation
[1] Institute of Regional Economic Problems of the Russian Academy of Sciences, Saint-Petersburg, Russian Federation
[2, 3] Saint Petersburg State Institute of Cinema and Television, Saint-Petersburg, Russian Federation

* Corresponding author (morunova2009[at]mail.ru)

Suggested: 15.07.2026; Accepted: 22.10.2026; Published: 17.11.2026

Abstract

The Sri Lankan state television corporation Rupavahini is experiencing a profound systemic crisis: chronic losses (256 million rupees in 2024), dependence on irregular state subsidies (over 85% of revenues), and a loss of public trust. The traditional reform models proposed by Western donors do not take into account the country's post-conflict context. The goal is to develop and substantiate a strategy for the financial transformation of Rupavahini based on partnership with BRICS. The results were obtained: a complex Rupavahini crisis was diagnosed: financial (loss 256 million rupees, debt >1.84 billion rupees, 85% of income is generated by subsidies and advertising), technological (technological lag, inconsistent transition to DVB-T2, lack of OTT platform, share of youth audience less than 8%) and implementation crisis public mandate (66% of citizens face disinformation, less than 20% have access to politically independent media). A transformation roadmap for 2029–2035 has been proposed: a loan of $60 million from the New Development Bank (NDB) of BRICS, full digitalization (DVB-T2, cloud-based production hub, OTT platform), the creation of a joint venture "BRIX Media Hub Lanka" (51 % Rupavahini, 49 % investors from BRICS countries) and an OTT platform for the diaspora (3 million people). The developed model can be replicated in other countries of the Global South.

Keywords: state broadcasting, public broadcaster, financial crisis, transformation, BRICS, New Development Bank, digital sovereignty, Sri Lanka, Rupavahini.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Введение

Современная телевизионная индустрия остаётся одним из мощнейших инструментов формирования общественного сознания, культурной идентичности и национального единства. Для многонациональных государств, переживающих постконфликтное развитие, роль общественного вещателя как платформы для диалога и консолидации общества приобретает критическое значение [1]. Однако классическая модель общественного вещания (Public Service Broadcasting, PSB), разработанная Джоном Рейтом [3], сталкивается с вызовами цифровой эпохи: фрагментацией аудитории, давлением глобальных стриминговых платформ и эрозией общественного доверия [3]. В развивающихся странах, как подчёркивает Фридман [4], формальное копирование западных институтов без адаптации к локальным политическим и экономическим реалиям ведёт к институциональному расхождению – разрыву между декларируемым мандатом и реальной практикой.

Корпорация Рупавахини (далее – Рупавахини), созданная в 1982 году Законом № 6 как национальный общественный вещатель по образцу BBC [4], является ярким примером такого разрыва. С момента создания корпорация функционировала как инструмент исполнительной власти: председатель и члены правления назначаются и могут быть отозваны министром по делам СМИ без объяснения причин [4], [5]. Финансовый аспект кризиса является наиболее критическим. Модель «перекрёстного субсидирования» (государственные субсидии и рекламные доходы) демонстрирует неустойчивость. По данным Всемирного банка [6], доля нерегулярных государственных субсидий в структуре источников Рупавахини составляет 90–95%. Этот показатель не тождественен доле субсидий и рекламы в доходах корпорации (свыше 85%), которая используется далее. Экономический коллапс 2022 года и пандемия COVID-19 обнажили эту уязвимость: рекламные доходы рухнули почти вдвое, а государство не смогло компенсировать потери. В 2024 году убытки Рупавахини составили 256 млн рупий, а общий долг превысил 1,84 млрд рупий [7]. Одновременно социологические исследования фиксируют низкий уровень доверия: 66% сингалоязычных потребителей новостей сталкиваются с проблемой получения достоверной информации на родном языке, а менее 20% граждан имеют доступ к независимым медиа [8], [9]. Редакционная политика Рупавахини является прямым продолжением государственной политики СМИ, доля молодёжной аудитории (18–30 лет) составляет менее 8% [9].

Традиционные рецепты реформ, предлагаемые западными донорами (МВФ, Всемирный банк) – сокращение штата, приватизация, жёсткая бюджетная дисциплина – не учитывают постколониальный и постконфликтный контекст Шри-Ланки [4]. Поэтому возникает необходимость поиска альтернативной, институционально укоренённой модели трансформации. В этом контексте особое значение приобретает опыт и ресурсы объединения БРИКС. Как аргументирует Тхуссу [10], страны БРИКС формируют альтернативную архитектуру глобального информационного порядка, предлагая суверенные модели медиаразвития, сочетающие государственное участие, рыночные механизмы и элементы публичной службы.

Таким образом, *цель исследования* – разработать и обосновать стратегию финансовой трансформации Рупавахини, позволяющую превратить убыточного государственного вещателя, хронически зависящего от бюджетных субсидий, в самоокупаемый, технологически суверенный региональный медиа-хаб на основе партнёрства с БРИКС.

Научная новизна состоит в следующем. В рамках исследования предложена комплексная модель трансформации государственного вещателя, в которой финансовая трансформация (кредит банка развития, эскроу-механизм, резервный фонд), цифровая модернизация (DVB-T2, облачный хаб, OTT-платформа) и институциональные гарантии рассматриваются как единая программа на 2029-2035 гг. Также, в отличие от подходов, ориентированных на модель лицензионного сбора и бюджетной дисциплины по рекомендациям МВФ и Всемирного банка либо на приватизацию, модель основана.

Методы и принципы исследования

Исследование базируется на смешанной методологии (*mixed-methods approach*), интегрирующей количественные и качественные инструменты исследования.

Количественная составляющая включает: трендовый и структурный анализ ключевых финансовых показателей Рупавахини за период 2015–2023 гг., оценки способности проекта обслуживать кредитную нагрузку (коэффициент покрытия долга, DSCR), расчёт чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости, построение пессимистического сценария (снижение прогнозных доходов на 20%) для оценки устойчивости проекта к внешним шокам. Качественная составляющая включает: сравнительно-правовой анализ медиамоделей стран БРИКС (Бразилия, ЮАР, Индия, Китай, Россия) по трём критериям: механизм обеспечения независимости регулятора, источник устойчивого финансирования публичного мандата, баланс между протекционизмом и открытостью рынка [10]. Эмпирическую базу составили: годовые финансовые отчеты Рупавахини за 2015–2023 гг., законодательные акты Шри-Ланки (Закон о SLRC № 6 от 1982 г., Закон о предотвращении терроризма 1979 г., Закон о кибербезопасности 2024 г.), отчёты международных организаций (Всемирный банк, 2021; Reporters Without Borders, 2023; LIRNEasia, 2025; Media Ownership Monitor, 2026), годовые отчёты вещательных корпораций стран БРИКС (Prasar Bharati, SABC), а также рецензируемые научные статьи за 2020–2026 гг. [11], [14], [16].

Порядок анализа включал четыре этапа:

1) диагностика финансового, технологического и мандатного состояния корпорации на основе трендового и структурного анализа показателей 2015–2023 гг.;

2) сопоставление моделей государственного регулирования стран БРИКС по трём указанным критериям и выделение переносимых инструментов;

3) проектирование программы трансформации на 2029–2035 гг.;

4) расчёт графика обслуживания долга, DSCR, показателей NPV и IRR и проверка устойчивости в пессимистическом сценарии.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Показатели 2024 г. (убыток 256 млн рупий, общий долг 1,84 млрд рупий) приводятся по источнику [7] как последние доступные данные и не входят в период трендового анализа 2015–2023 гг. Допущения финансовой модели (ставка по кредиту, доля национальной валюты, число подписчиков, ARPU, доля рынка) являются сценарными и не получены по результатам собственного маркетингового исследования.

Отбор источников осуществлялся по следующим критериям:

1) официальность и институциональная принадлежность — годовые отчёты Рупавахини, законодательные акты Шри-Ланки, материалы Всемирного банка, НБР, LIRNEasia и Reporters Without Borders;

2) хронологическая релевантность — преимущественно документы за 2015–2026 гг.;

3) сопоставимость методологии — для сравнительного анализа использовались исследования, содержащие описание институциональных механизмов регулирования медиасектора;

4) язык — источники на английском, сингальском и русском языках.

Первичные финансовые показатели Рупавахини сопоставлялись с данными независимых публикаций LIRNEasia, Media Ownership Monitor и материалов международных организаций; использованные источники указаны в таблице финансовых показателей и в списке литературы.

В статье разработана и обоснована стратегия финансовой трансформации Рупавахини, позволяющую превратить убыточного государственного вещателя, хронически зависящего от бюджетных субсидий, в самоокупаемый, технологически суверенный региональный медиа-хаб на основе партнёрства с БРИКС. В работе предложен подход к построению государственной программе развития телеиндустрии Шри-Ланки и обоснован расчёт возврата средств, необходимых для реализации проекта. Расчёты показывают, что при базовых допущениях DSCR превышает 1,0 в 2034–2038 гг., а дефицит 2039 г. (1,65 млн долл.) покрывается резервным фондом; при снижении денежного потока на 20% платёжеспособность в полном объёме не сохраняется и требует дополнительных мер (разд. Обсуждение).

Обсуждение

4.1. Диагностика системного кризиса Рупавахини

Анализ деятельности Рупавахини за период 2015–2023 гг. выявил комплексный кризис корпорации, охватывающее финансовое, технологическое и мандатное измерения.

Финансовая неустойчивость. Финансовая неустойчивость SLRC проявляется в хронической убыточности. Динамика основных показателей за 2015-2023 гг. представлена в табл. 1. В 2015-2023 гг. корпорация была убыточной в восьми годах из девяти, а совокупный чистый убыток составил около 2,4 млрд рупий. Единственная прибыль (188,8 млн рупий в 2018 г.) обеспечена государственной субсидией в 479,0 млн рупий [21]: без неё операционный результат был бы отрицательным. В 2020-2021 гг. доходы от продаж снизились до 1,0-1,2 млрд рупий (с 1,7-1,9 млрд в 2015-2019 гг.), а субсидия сократилась с 310,0 до 164,0 млн рупий. В 2022 г. убыток достиг максимума (538,3 млн рупий), главным образом из-за снижения доходов от эфирного времени на 221,2 млн рупий [22]; в 2023 г. он уменьшился до 343,2 млн рупий [23], но остался значительным. Таким образом, корпорация не способна обеспечить устойчивый результат за счёт собственной коммерческой деятельности, что ограничивает её возможности самостоятельно финансировать технологическое обновление и развитие цифровых сервисов. Поэтому переход к более устойчивой модели предполагает диверсификацию источников дохода и развитие цифровых продуктов.

Таблица 1 - Основные финансовые показатели SLRC в 2015–2023 гг.

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.1

Год	Доходы от продаж, млн ланкийских рупий	Гос. субсидии, млн ланкийских рупий	Результат от основной деятельности, млн ланкийских рупий	Чистая прибыль / убыток, млн ланкийских рупий	Задолженность по текущему счёту, млн ланкийских рупий
2015	1951,7	-	-338,9	-371,7	244,6
2016	1819,4	-	-186,7	-243,4	222,1
2017	1777,7	-	-138,1	-193,9	330,5
2018	1689,9	479,0	+239,6	+188,8	244,3
2019	1742,9	-	-413,7	-461,0	482,7
2020	1049,1	310,0	-182,0	-234,3	258,7
2021	1164,2	164,0	-189,7	-227,3	290,6
2022	943,0	данные недоступны	-489,1	-538,3	344,7
2023	1159,4	данные недоступны	-306,7	-343,2	данные недоступны

Примечание: составлено авторами на основе [21], [22], [23]

Технологическое отставание. Инфраструктура Рупавахини осталась «застрявшей в аналоговой эре» [6]. Переход на цифровое вещание DVB-T2 происходил хаотично, попытки создания OTT-платформы («Rupavahini Go») были

 © Авторы статьи / Authors of the article

непоследовательными и недофинансированными. Доля молодёжной аудитории (18–30 лет) составляла менее 8% [10]. Корпорация оказалась неспособна ответить на фундаментальный вызов цифровой эпохи – трансформацию из традиционного вещателя в мультиплатформенного медиаоператора [3].

Кризис реализации общественного мандата. Согласно исследованиям LIRNEasia [9], 66% сингалоязычных потребителей новостей сталкиваются с дефицитом информации на родном языке. Менее 20% граждан имеют доступ к независимым медиа [10]. Редакционная политика Рупавахини характеризуется хроническим дефицитом плюрализма и воспринимается аудиторией как официальные правительственные бюллетени. Тамилоязычное вещание маргинализировано, что в постконфликтном многоэтническом обществе усугубляет существующие расколы [16].

4.2. Сравнительный анализ медиамоделей БРИКС

Используя типологию Тхуссу [11], модели государственного регулирования телеиндустрии стран БРИКС составлены по трём критериям (табл. 2).

Таблица 2 - Сравнение моделей государственного регулирования телеиндустрии в странах БРИКС

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.2

Критерий	Бразилия	ЮАР	Индия	Китай	Россия
Независимость регулятора	Высокая (ANCINE), но EBC политически уязвим	Конституционная (ICASA), но на практике пассивен	Разделение: TRAI (экономика) независим, MIB (контент) подчинён	Отсутствует (партийный контроль)	Отсутствует (Роскомнадзор — инструмент государства)
Источник финансирования публичного мандата	Бюджет + налог + обязательные инвестиции	Реклама (76%) + гранты (17%) + лицензионные сборы (7%)	Реклама (65%) + субсидии (30%)	Прямое бюджетное финансирование	Госконтракты + окологосударственная реклама
Баланс протекционизм / открытость	Сильный протекционизм (квоты до 85%)	Умеренный	Гибрид	Тотальный контроль	Управляемый рынок

Примечание: составлено авторами на основе [11], [12], [13], [17]

Бразилия демонстрирует модель регулируемого плюрализма с жёсткими квотами на национальный контент (до 85% на платных каналах) и независимым регулятором ANCINE. Однако публичный вещатель EBC, созданный в 2007 году, остаётся уязвимым для политического давления [17].

ЮАР построила одну из самых прогрессивных правовых систем с конституционными гарантиями независимости регулятора ICASA (Раздел 16 Конституции, 1996 г.; ICASA Act No. 13 of 2000). Однако SABC хронически страдает от финансовых кризисов и политического давления [18].

Индия представляет гибридную модель с разделением функций: TRAI (Telecom Regulatory Authority of India) регулирует экономические аспекты (тарифы, конкуренцию), а MIB (Ministry of Information and Broadcasting) отвечает за содержание контента. Исследование Триведи [12] подтверждает эффективность TRAI: потребители могут платить только за выбранные каналы, что стимулирует конкуренцию.

Модели Китая и России, как отмечают Вартанова и Смирнова [13], представляют собой осознанную «управляемую трансформацию», сочетающую жесткие правовые механизмы с мягкой экономической консолидацией.

Следует сделать вывод, что Рупавахини необходим не слепой импорт чужой модели, а адаптивный синтез инструментов: квотирование национального контента (Бразилия), разделение регулирования «канала доставки» и «содержания» (Индия), конституционные гарантии независимости регулятора (ЮАР), «управляемая трансформация» (Россия и Китай).

Связь результатов сравнения с параметрами финансовой модели выражается следующим образом. Опыт Бразилии (квоты на национальный контент, бюджетно-налоговое финансирование) отражён в нормативе не менее 25% эфирного времени для образовательного, культурного и многоязычного контента и в замене операционных субсидий целевыми грантами. Опыт ЮАР, где конституционные гарантии регулятора сочетаются с хроническими финансовыми кризисами SABC, показывает, что формальной независимости недостаточно без устойчивого финансирования; поэтому в модель включены эскроу-счёт и резервный фонд, снижающие зависимость от нерегулярных трансфертов. Индийское разделение регулирования доставки и содержания воплощено в разграничении коммерческого контура (СП и OTT-платформа) и редакционного контура (независимый редакционный совет). Из моделей Китая и России заимствуется только организационная консолидация активов в рамках совместного предприятия; механизмы жёсткого контроля над содержанием не переносятся, поскольку противоречат задаче повышения плюрализма.

4.3. Стратегия трансформации на основе партнёрства с БРИКС

На основе проведённого диагностического и сравнительного анализа авторами предложен проект государственной программы «Национальная инфраструктура цифрового вещания и общественной устойчивости Шри-Ланки» на период 2029–2035 гг.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Цель проекта – превратить телевизионную организацию в самоокупаемый региональный медиа-хаб к 2035 году.

Финансовая архитектура. Фундаментом трансформации является целевой кредит Нового банка развития БРИКС (НБР) в размере $60 млн. Выбор НБР обусловлен его стратегическим приоритетом в области цифровой инфраструктуры [19] и отсутствием политических условий, характерных для кредитов МВФ и Всемирного банка [20]. Расчёт для кредита выполнен на следующих условиях: 5% годовых, льготный период 2029–2032 гг. (освоение средств), капитализация процентов в 2033 г. (долг увеличивается до $63 млн), погашение – 2034–2039 гг. До 25–30% кредита может быть предоставлено в национальной валюте, что защищает проект от валютных рисков [19].

Ставка 5% годовых и доля национальной валюты 25–30% приняты как рабочие допущения. Предоставление части займа в национальной валюте соответствует практике НБР: стратегия банка на 2022–2026 гг. ориентирует его на выдачу 30% совокупного финансирования в валютах стран-участниц [20]. Ставка 5% рассматривается как ориентировочный сценарный параметр, а окончательные условия займа определяются в кредитном соглашении.

Предполагаемый механизм обеспечения включает суверенную гарантию правительства Шри-Ланки, залог прав требования по выручке совместного предприятия и OTT-платформы и аккумуляцию платежей на эскроу-счёте. Получение кредита является предпосылкой модели, а не установленным фактом: оно предполагает членство Шри-Ланки в НБР, рассмотрение заявки, оценку банком, одобрение кредитным комитетом и заключение соглашения. Существующая задолженность корпорации (1,84 млрд рупий, по порядку величины около 6 млн долл. при курсе порядка 300 рупий за доллар) в график обслуживания кредита не включена: её обслуживание из тех же денежных потоков снизило бы DSCR. Поэтому реализация программы предполагает предварительную реструктуризацию или списание этой задолженности государством.

Технологическая модернизация. Полученное финансирование направляется на полное замещение устаревшей инфраструктуры тремя взаимосвязанными платформами: Национальная гибридная вещательная сеть (DVB-T2 + резервный спутниковый канал) – 100% охват территории. Облачный производственный хаб в Коломбо на базе Huawei Cloud для создания контента в форматах 4K/HDR. OTT-платформа «Rupavahini+ Global» с интегрированной системой монетизации (подписка, адресная реклама).

Прогноз числа платящих подписчиков (1–5% диаспоры, около 3 млн человек), ARPU в $5 в месяц и доли рынка Южной Азии (0,005–0,015%) носит сценарный характер: он не основан на собственном маркетинговом исследовании и подлежит уточнению на этапе подготовки проекта. Для оценки чувствительности отметим, что при сохранении ARPU годовая выручка OTT-платформы от диаспоры составляет около $0,9 млн при 0,5% платящих подписчиков, $1,8 млн при 1%, $3,6 млн при 2% и $9 млн при 5%.

Институциональные механизмы. Для обеспечения устойчивости реформы предусмотрены: Политическая защита – межпартийный меморандум и парламентский акт, закрепляющие статус реформы (по образцу реформ в ЮАР и Индии). Редакционная независимость – независимый редакционный совет из представителей гражданского общества, университетов, журналистских ассоциаций и этнических меньшинств. Кадровая трансформация – «Академия медиатехнологий БРИКС» для переподготовки сотрудников. Замена субсидий – переход от операционных субсидий к конкурсным целевым грантам на производство социально значимого контента (образование, контент для этнических меньшинств) – по аналогии с Корпорацией общественного вещания США.

4.4. Экономическое обоснование возврата кредита

Для оценки способности проекта обслуживать кредитную нагрузку составлен график погашения долга и рассчитан коэффициент покрытия долга (DSCR) (табл. 3).

Таблица 3 - Обслуживание долга и покрытие денежным потоком

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.3

Год	Долг на начало года, млн долларов	Выплата % (5%)	Выплата тела, млн долларов	Общий платёж банку, млн долларов	Денежный поток от СП и OTT, млн долларов	Покрытие (DSCR), млн долларов
2033	60,0	3,0	0	3,0	0 (реинвестируется)	Н/П
2034	63,0	3,15	10,0	13,15	14,0	1,06
2035	53,0	2,65	10,0	12,65	16,0	1,26
2036	43,0	2,15	10,0	12,15	18,0	1,48
2037	33,0	1,65	10,0	11,65	17,0	1,46
2038	23,0	1,15	10,0	11,15	14,0	1,26
2039	13,0	0,65	13,0	13,65	12,0	0,88

Примечание: составлено авторами на основе [6], [10], [18]

В 2033 г. проценты капитализируются, увеличивая долг до $63 млн. Проценты за период освоения средств (2029–2032 гг.) в расчёте не учитываются; их учёт увеличил бы задолженность на начало погашения.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Механизм возврата кредита: Основной источник (до 65% выплат): целевое распределение 80% чистой прибыли совместного предприятия в депозитный фонд. Дополнительный источник (до 35%): залоговые права НБР на выручку от премиум-подписки ОТТ (аккумулирование на эскроу-счете). Для покрытия возможного дефицита средств предусматривается формирование резервного фонда за счёт отчисления 50% годового превышения денежного потока над платежами банку в 2034–2038 гг. (принятое допущение; остальные 50% остаются в распоряжении корпорации). Суммарное превышение за эти годы составляет 18,25 млн долл., отчисления – около 9,1 млн долл., что покрывает дефицит 2039 г. в размере 1,65 млн долл. (DSCR = 0,88). Депозитный фонд служит для текущих платежей банку, резервный фонд – для покрытия дефицита. Расчёт формирования и использования резервного фонда представлен в таблице 3. Гарантии: долгосрочные контракты с минимальными гарантиями выручки; гибридная монетизация ОТТ; механизм замещения исполнения в кредитном соглашении (при дефиците право на получение дивидендов и выручки переходит к НБР). DSCR >1,0 во все годы, кроме 2039 г. (покрывается резервом), что подтверждает способность проекта обслуживать долг при исходных условиях расчёта.

Таблица 4 - Расчёт формирования и использования резервного фонда

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.4

Год	Платёж банку, млн долл.	Денежный поток (базовый сценарий), млн долл.	Превышение (+) / дефицит (–), млн долл.	Отчисление в резерв (50%), млн долл.	Использование резерва, млн долл.	Резерв на конец года, млн долл.
2034	13,15	14,0	+0,85	0,43	–	0,4
2035	12,65	16,0	+3,35	1,68	–	2,1
2036	12,15	18,0	+5,85	2,93	–	5,0
2037	11,65	17,0	+5,35	2,68	–	7,7
2038	11,15	14,0	+2,85	1,43	–	9,1
2039	13,65	12,0	–1,65	–	1,65	7,5

Примечание: рассчитано авторами по данным таблицы 3

Пессимистический сценарий. При снижении денежного потока на 20% (табл. 4) DSCR составляет 0,85 в 2034 г., 0,70 в 2039 г. и 1,00–1,19 в 2035–2038 гг. Недостаток средств на обслуживание долга возникает в 2034 г. (1,95 млн долл.; резерв ещё не сформирован) и в 2039 г. (4,05 млн долл.). Суммарный дефицит (6,0 млн долл.) превышает суммарное превышение потока над платежами в 2035–2038 гг. (4,4 млн долл.) на 1,6 млн долл. Следовательно, при снижении доходов на 20% платёжеспособность в полном объёме не сохраняется, и резерва, формируемого по базовому сценарию, недостаточно. Возможная мера: создание на этапе освоения кредита резерва обслуживания долга около 2 млн долл. и направление на резерв 100% превышения потока в 2035–2038 гг.; по расчёту, остаток на конец 2039 г. при этом составит около 0,4 млн долл., то есть запас минимален. Стоимость такого резерва и его влияние на размер кредита требуют отдельного расчёта.

Таблица 5 - Пессимистический сценарий: снижение денежного потока на 20%

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.5

Год	Платёж банку, млн долларов	Денежный поток (базовый), млн долларов	Денежный поток (–20%), млн долларов	DSCR (базовый), млн долларов	DSCR (–20%), млн долларов	Превышение (+) / дефицит (–), –20%
2034	13,15	14,0	11,2	1,06	0,85	–1,95
2035	12,65	16,0	12,8	1,26	1,01	+0,15
2036	12,15	18,0	14,4	1,48	1,19	+2,25
2037	11,65	17,0	13,6	1,46	1,17	+1,95
2038	11,15	14,0	11,2	1,26	1,00	+0,05
2039	13,65	12,0	9,6	0,88	0,70	–4,05

Примечание: рассчитано авторами по данным таблицы 3

Структура капитальных затрат (60 млн долл., 2029–2032 гг.) включает создание сети DVB-T2 с резервным спутниковым каналом, развёртывание облачного производственного хаба, разработку и запуск ОТТ-платформы, закупку оборудования и обучение персонала. Операционные затраты включают производство и приобретение

 © Авторы статьи / Authors of the article

контента, продвижение OTT-платформы, обслуживание цифровой инфраструктуры, оплату труда и административные расходы. Денежный поток принят после операционных расходов и налогов; параметры налогообложения Рупавахини и СП, включая возможные льготы, подлежат уточнению в инвестиционном соглашении. В отсутствие детализированной сметы NPV и IRR следует рассматривать как предварительные оценки.

Эффективность инвестиций. Оценка выполнена по денежным потокам проекта без учёта способа финансирования: 60 млн долл. инвестируются равномерно в 2029–2032 гг., в 2034–2039 гг. поступления соответствуют табл. 2, остаточная стоимость не учитывается. Ставки дисконтирования 5%, 8% и 10% приняты как сценарные значения для оценки чувствительности результата. NPV положительна (+7,8 млн долл.) при ставке 5%, но становится отрицательной при 8% (–1,8 млн долл.) и 10% (–6,9 млн долл.); IRR составляет около 7,4%, простой срок окупаемости – 2037 г., дисконтированный (при 5%) – 2038 г. Следовательно, проект эффективен лишь при стоимости капитала, близкой к ставке по кредиту. Запас прочности по обслуживанию долга составляет от 6% в 2034 г. до около 32% в 2036 г. (снижение денежного потока, при котором DSCR = 1,0); в 2039 г. запаса нет, и дефицит покрывается резервом.

4.5. Оценка эффективности

Экономическая эффективность: полное прекращение прямых операционных субсидий из госбюджета к 2035 г., экономия до 500 млн рупий/год. Рост доли внебюджетных доходов Рупавахини 15% до 60% к 2035 г. Создание 300 новых высокотехнологичных рабочих мест. Валютные поступления от экспорта контента и подписок диаспоры – $5–8 млн/год к 2035 г.

Социальная эффективность: рост доли молодёжной аудитории (18–30 лет) с 8% до 25% к 2035 г Повышение индекса доверия к Рупавахини. 100% цифрового охвата территории страны, преодоление цифрового неравенства. Увеличение доли образовательного, культурного и многоязычного контента (не менее 25% эфирного времени к 2035 г., из них не менее 20% – на тамильском языке).

Заключение

Проведённое исследование показало, что системный кризис Рупавахини обусловлен не только внутренними факторами (политическая зависимость, технологическая отсталость, неэффективная структура расходов), но и финансовой неустойчивостью модели перекрёстного субсидирования публичного вещания за счёт коммерческих доходов. Преодоление кризиса затруднительно в рамках текущей парадигмы государственного финансирования и административного контроля и предполагает смену модели через стратегическое партнёрство с БРИКС. Предложенная стратегия включает: целевой кредит НБР ($60 млн, 5% годовых, 30% в национальной валюте), полную цифровизацию (DVB-T2, облачный хаб, OTT-платформа), создание совместного предприятия «BRIX Media Hub Lanka» (51%Рупавахини, 49% инвесторы из стран БРИКС) и OTT-платформы для диаспоры, а также институциональные гарантии (межпартийный меморандум, независимый редакционный совет, конкурсные гранты). Расчёт DSCR (выше 1,0 в 2034–2038 гг.) и резервный фонд (около $9,1 млн) показывают способность проекта обслуживать долг при исходных условиях расчета. Результаты могут представлять интерес для других стран Глобального Юга. Они демонстрируют, как малое постконфликтное государство может использовать институциональные инновации многополярного мира для решения глубоких структурных проблем. Для Шри-Ланки это шаг к превращению в региональный медиа-хаб, для Рупавахини – исторический шанс на обретение новой жизни и роли ключевого института национального развития в цифровую эпоху.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Сообщество рецензентов Международного научно-исследовательского журнала

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.6

Conflict of Interest

None declared.

Review

Community of Reviewers of the International Research Journal

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.173.99.6

Список литературы на английском языке / References in English

1. Kariyawasam K.D. Media and Development Communication in Sri Lanka / K.D. Kariyawasam. — Colombo : Vijitha Yapa Publications, 2009. — 86 p.

2. Moe H. The Digital Public Sphere: Challenges for Media Policy / H. Moe, T. Syvertsen // Nordicom Review. — 2009. — Vol. 30, № 1. — P. 3–16.

3. Reith J.C.W. Broadcast Over Britain / J.C.W. Reith. — London : Hodder and Stoughton, 1924. — 272 p.

4. Freedman D. The Politics of Media Policy / D. Freedman. — Cambridge : Polity Press, 2008. — 264 p.

5. Sri Lanka Rupavahini Corporation Act, № 6 of 1982 / Parliament of the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka. — Colombo : Government Publications Bureau, 1982.

6. Sri Lanka Media Sector Assessment: Towards Competitive Neutrality. — Washington : World Bank Publications, 2021. — 85 p.

7. Sri Lanka's State Enterprises: A Growing Burden on the Public or Not? // Sri Lanka Brief. — 2025. — 13 November. — URL: https://srilankabrief.org (accessed: 10.07.2026).

8. World Press Freedom Index 2023: Sri Lanka / Reporters Without Borders (RSF). — Paris : RSF, 2023. — URL: rsf.org (accessed: 11.07.2026)

9. 66% of Sinhala News Consumers Encounter False or Misleading Information: National Survey on Information Disorder in Sri Lanka / LIRNEasia. — Colombo : LIRNEasia, 2025. — URL: https://lirneasia.net (accessed: 11.10.2026).

 © Авторы статьи / Authors of the article

10. BRICS Media: Reshaping the Global Communication Order? / ed. by D.K. Thussu. — London : Routledge, 2021. — 311 p.

11. Trivedi S. Digital Television Broadcasting in India — An Insight into TRAI New Regulations / S. Trivedi // International Journal of Business and Globalisation. — 2025. — Vol. 39, № 2. — P. 251–265. — DOI: 10.1504/IJBG.2025.143916.

12. Vartanova E. Russian Media: A Call for the Theory of Change / E. Vartanova, O. Smirnova // Journalism Practice. — 2019. — Vol. 13, № 6. — P. 707–723.

13. Santos A. Who Shapes Mediated Conversations Among Rising Global Powers? / A. Santos, R. Cazzamatta // The International Journal of Press/Politics. — 2025. — Vol. 30, № 2. — P. 524–550. — DOI: 10.1177/19401612241269835.

14. Orth T. Empresa Brasil de Comunicação (EBC): A Comunicação Pública em Declínio / T. Orth, J.D. Soares // Revista Katálysis. — 2020. — Vol. 23, № 3. — P. 439–448. — DOI: 10.1590/1982-02592020v23n3p439.

15. Weerasinghe P.N. From State to Public Service: Legal and Structural Constraints in the Sri Lankan Broadcasting Sphere / P.N. Weerasinghe // International Journal of Media and Communication Research (IJMCR). — 2023. — Vol. 4, № 2. — P. 1–16.

16. Nodoba T. Watchdog or Lapdog? South African Broadcasting Corporation News in the Coverage of the 2021 Local Government Elections / T. Nodoba // African Journalism Studies. — 2024. — Vol. 45, № 1. — P. 1–16. — DOI: 10.1080/23743670.2024.2346848.

17. Independent Communications Authority of South Africa Act, 2000 (Act № 13 of 2000) / Republic of South Africa. — Pretoria : Government Gazette, 2000. — Vol. 419, № 21154.

18. Keynote Address by Vice President Roman Serov at the 22nd China International Finance Forum / New Development Bank (NDB). — 2025. — 19 December. — URL: ndb.int (accessed: 18.06.2026).

19. Dominguez G. BRICS Fills Soft-Power Vacuum as Trump-Led U.S. Retreats / G. Dominguez // The Japan Times. — 2025. — 8 July. — URL: japantimes.co.jp (accessed: 18.06.2026).

20. General Strategy for 2022–2026: Scaling Up Development Finance for a Sustainable Future / New Development Bank (NDB). — Shanghai : New Development Bank, 2022. — 52 p.

21. Sri Lanka Rupavahini Corporation. Annual Reports 2015–2021 // Sri Lanka Rupavahini Corporation : official website. — URL: rupavahini.lk (accessed: 18.06.2026).

22. Report of the Auditor General on the Financial Statements and Other Legal and Regulatory Requirements of the Sri Lanka Rupavahini Corporation for the Year Ended 31 December 2021 / National Audit Office of Sri Lanka. — Colombo : Parliament of Sri Lanka, 2022. — URL: parliament.lk (accessed: 18.06.2026).

23. The State of State Owned Enterprises 2022 / Advocata Institute. — Colombo : Advocata Institute, 2022. — URL: advocata.org (accessed: 18.06.2026).