Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

Высшая школа бизнеса

Финансовый менеджмент

0069-1-1

Ю.С. Леевик, А.А. Вахрушина

НОТЫ КОММЕРЦИИ ДЛЯ РУССКОЙ РОГОВОЙ КАПЕЛЛЫ

Данный учебный кейс разработан Юлией Сергеевной Леевик (доцент Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Алиной Александровной Вахрушиной (старший преподаватель Департамента финансового менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: https://gsb.hse.ru/csc

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

Утром 12 июня 2024 года Сергей Николаевич Песчанский, основатель и художественный руководитель Русской роговой капеллы, стоял у окна своей квартиры на канале Грибоедова в Санкт-Петербурге и смотрел вниз на Банковский мостик, где солнце отражалось в золотых крыльях четырех грифонов – одного из символов города на Неве. Друзья шутили, что его окна – самые известные в городе, потому что практически на каждой станции Питерского метрополитена имелась их фотография, пусть и позади грифонов. Дальше по каналу виднелся храм Спаса на Крови, такой нарядный, что, казалось, нельзя представить той трагедии цареубийства, которая произошла на этом месте 1 марта 1881 года.

Великий город, великая история, и сегодня Сергей тоже причастен к ней. Нет, не окнами квартиры у Банковского мостика, а тем, что в 2002 году ему удалось возродить после столетнего забвения самое масштабное и уникальное явление отечественной музыкальной культуры – роговую музыку. Воспетая Державиным и Ломоносовым, ставшая обязательной частью церемоний венчания на царство Императоров России, она, и в этом Сергей был убежден, может и должна наряду с грифонами быть одним из символов Санкт-Петербурга - города, в котором она появилась волею вельможи Семёна Кирилловича Нарышкина в 1751 году. В XVIII веке эта музыка была настолько популярна, что без роговых оркестров не обходились ни балы, ни военные походы. Десятки, иногда сотни музыкантов играли даже на лодках, плывших по многочисленным рекам и каналам Санкт-Петербурга. Сегодня оркестру Песчанского как раз предстояло выступить на палубе теплохода. Концерт был для чиновников Администрации Ленинградской области. К таким просьбам Сергей относился очень внимательно, тем более что они не только хорошо оплачивались, но и несли радость общения с любимым городом. Только друзья и близкие знали, что состоявшийся музыкант Мариинского театра Сергей Песчанский не раз и не два отклонял предложения о переходе в известные зарубежные коллективы.

ПРИСТАНЬ У МЕДНОГО ВСАДНИКА

Спускаясь к теплоходу, Сергей думал, что сегодняшний праздник - День независимости России – особый для города, более двухсот лет бывшего столицей Российской империи. Не случайно роговую музыку часто называли «царской», ведь многие значимые события российской государственности прошли под звуки этих труб.

На палубе теплохода была обычная предконцертная суета. Оркестранты успели собрать подставки и рога, приготовить ноты. Приехал кортеж с гостями, большинство прошло на теплоход, кто-то спешил сделать фотографии на фоне памятника Петру и купола величественного Исаакиевского собора. Сильный дождь начался почти внезапно, как это бывает в Северной столице. Сидя в салоне теплохода, Сергей вспомнил, как в такой же дождь более полутора десятков лет назад его роговой оркестр возвратился после успешного выступления в Европе. Музыка, ставшая символом духовного возрождения России, была с восторгом встречена, в том числе, в Ватикане, где Сергея Песчанского лично приветствовал и благодарил папа римский. После возвращения начались многочисленные концерты на родной земле, и, не прекращающийся все эти годы, дождь финансовых проблем у его коллектива. Именно материальные трудности не позволяли оркестру выйти на

Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

профессиональный статус, хотя Сергей был давно готов к такому развитию событий, зарегистрировав автономную некоммерческую организацию «Русская роговая капелла».

Песчанский был оптимистом, уверенным, что проблемы, как и дожди, обязательно проходят. Спустя всего полчаса солнце, синева и первые звуки рогового оркестра уже плыли над стальной Невой, мимо Летнего сада, Домика Петра... Люди, заполнившие набережные, махали руками, наслаждаясь музыкой с неменьшим восторгом, чем пассажиры теплохода.

После продолжительной фотосессии гостей с оркестром и заключительных оваций, когда музыканты начали складывать инструменты, к Песчанскому подошел владелец судна, представившись Игорем.

– Скажите, маэстро, а не могли бы вы играть на нашем теплоходе для гостей? Мы готовы рассмотреть пожелания по графику и по суммам.

– У вас часто играют оркестры?

– Если честно, то оркестры еще не играли, только квартет и скрипач, но ваш оркестр настолько компактен, а его музыка так потрясает, что мы будем рады видеть роговую капеллу на теплоходе. Хотим стать первыми, кто пригласит вас сразу на всю навигацию. Рекламу компания обеспечит, предзаказы на круизы с вашим участием тоже.

Сергей обещал подумать.

На пристани Песчанского ждал еще один новый почитатель, оказавшийся директором крупного музейного комплекса. Об участии в главных музейных событиях договорились быстро, так как для роговой капеллы такие выступления были не в новинку, поддерживая популярность и финансовые возможности коллектива.

ДВОРЕЦ КИРИЛЛА ГРИГОРЬЕВИЧА РАЗУМОВСКОГО

Машина с инструментами возвращалась в репетиционный зал оркестра. Проехали мимо дворца фельдмаршала К.Г. Разумовского, бывшего в XYIII веке президентом Российской академии наук. Ему тогда принадлежал один из самых известных роговых оркестров, численность которых составляла от 40 до 300 человек. Эти цифры не были блажью владельцев крепостных музыкантов: сама специфика оркестра - живого органа - где каждый рог играл одну ноту, требовала ряды исполнителей. Десятки дорогостоящих металлических труб следовали за оркестрами на многочисленных хорошо охраняемых подводах.

Песчанский сделал возможным невозможное – открыл не только технику полноценного исполнения произведений при 10–12 музыкантах, каждый из которых стал играть сразу на нескольких трубах-нотах, но и совершил революцию в процессе создания рогов. Год назад Сергею Николаевичу удалось частично перейти от металлических труб на пластик 3D-принтера. Инструменты стали разборными до такой степени, что Сергей сам перевозил их в своем легковом автомобиле. При таких уникальных решениях возможность коммерческого успеха могла стать реальностью.

Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

Сергей посмотрел в сторону дворца Разумовского и улыбнулся. Особый смысл был в том, что дворец, переданный в наши дни педагогическому университету, стал местом первого выступления в 2002 году. Тесная дружба университета и оркестра продолжалась все эти годы - репетиционный зал и скромная, но зато постоянная финансовая поддержка для музыкального коллектива. Это было вполне логично: во всем мире оркестры нуждаются в спонсорах, а в России последние 100 лет практически единственным спонсором являлось государство. Университет Герцена был учебным заведением и полностью содержать профессиональный оркестр не имел ни права, ни средств, хотя роговой капелле помогал все эти годы. Сергей Песчанский искал и находил дополнительные финансовые возможности. Для поддержания коллектива появлявшихся денег было достаточно, но для развития – нет. Признание органов власти и поддержка СМИ на этом пути явились бы желательным, но не обязательным условием. Коллектив должен был стать, в первую очередь компактным, оставаясь при этом оркестром. И если еще год назад казалось, что с финансовой независимостью можно повременить, то прекращение финансирования со стороны педагогического университета уже не оставляло выбора. Сменился не только ректор, но и отношение к оркестру, а нового столетнего забвения роговая музыка могла не пережить.

КТО ОПАТИЛ ТРУД АРТИСТА?

Сергей прекрасно понимал, что для музыкального коллектива деньги – вопрос существования. Покупка, изготовление, ремонт инструментов и концертных костюмов, расходы на репетиции, партитуры, транспорт и многое другое входит в бюджет любого оркестра. При отсутствии гарантированного финансирования, право на жизнь определит не абстрактная популярность, а целевая аудитория, которая покупает услуги музыкантов. Чем больше эта аудитория, чем свободнее оркестр в расходовании средств, тем лучше перспективы. Но одна эпоха роговых оркестров уже прошла, а следующая будет ли…?

В репетиционный зал вошел сын Сергея – Николай. Его нынешняя профессия не была связана с музыкой, но он никогда не бросал её, оставаясь главным резервом отца на случай любых непредвиденных обстоятельств. Помахав приветственно рукой, Николай «перешел в наступление», прямо с порога:

– Отец, ты посмотрел бизнес-план нашей роговой капеллы? Мы не раз обсуждали эти вопросы, и сейчас уже реально начать. Пюпитры и нотные тетради уже тяжелее большей части наших новых труб. Только мы сейчас владеем технологиями их изготовления на 3D принтерах. Мы же разрабатывали и технологии изготовления латунных рогов. Кроме того, только ты знаешь секреты обучения первичным навыкам игры на рогах за пару уроков. Как это применить? Например, выпустим серийный, недорогой компактный набор из двух десятков небольших рожков, легких, нарядных, из современных материалов. Приложим ноты для 10–15 произведений, исполняемых с этим набором, плюс видеоинструкция с твоими уроками, предоставим возможность получать онлайн-консультации. Находка для школ, и не только музыкальных: рог, как никакой другой инструмент, обучает музыке, а музыка - творчеству в самом широком смысле. Это давно поняли не только в Англии, где полноценные уроки музыки включены в учебную программу всех государственных школ. В лидерстве Азии тоже слышен и музыкальный ритм.

Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

Пора бы и у нас к музыке серьезнее относиться. Возрожденные тобой рогов придадут этому еще и историко-патриотическое звучание. Можно, кстати, и сувенирные рожки продавать.

– Ты прав в том, что роговая музыка – один из возможных символов Санкт-Петербурга и даже России. Это значит, что ее нельзя сводить только к рожкам в сувенирных лавочках и кружкам с фотографиями, – задумчиво произнес Сергей.

– Символы и индустрия гостеприимства – звенья одной цепи. Туризм внутренний развивается, новые коммерческие перспективы оркестру открывает.

– Коля, оставим сувениры профессионалам. Они, в случае нашего успеха, сами к нам стучаться будут с деньгами и идеями. Нам с ними тягаться не стоит, мы музыканты. Ты правильно заметил, что рога помогают быстрее и качественнее освоить любые другие духовые инструменты. Наша методика обучения, пожалуй, самое ценное что мне удалось после 2002 года. Знаешь, сколько учащихся в музыкальных школах России? 1,8 млн. Радостно, что это число выросло за 5 лет на 20%. Рекорд после падения. А сколько среди ребят духовиков? Не меньше 100 тысяч. И каждому, понимаешь, каждому, может быть полезна игра на роговых инструментах. Мне сегодня опять звонили с просьбой продать рог для учащегося музыкальной школы. Объяснил, что для качественного развития лучше иметь не один, а два инструмента разных регистров. Были готовы приехать немедленно.

– Я согласен, но, ведь, на прогулочных теплоходах выступать тоже можно? Без денег не то, что концерта, репетиции не провести. Тебе только сегодня предложение очередное поступило. Пассажиры таких теплоходов едва ли без сувенирных рожков на пристань сойдут. Решайся, отец. С этими 3D технологиями у нас – реальные коммерческие перспективы образовались, только надо активнее ими заняться. С соцсетями работать, со СМИ.

Сергей улыбнулся:

– Сынок, нам в этом году 22 года исполнилось. Поверишь, но даже с круглыми датами поздравляют только коллеги.

– Знаю… помню... Сегодня с тобой будут серьезно говорить только при коммерческом успехе, или, когда статус государственного коллектива дадут. Судя по ситуации, первое вероятнее второго. У нас есть бренд. Роговая музыка через столетия прошла. Сейчас нужны реальные, даже нестандартные шаги. Давай считать вместе, когда, сколько и каких рогов изготовить надо, чтобы их купили, чтобы дело наше развивалось, и у роговой музыки перспективы открывались. Мы же не только пластиковые рожки предложить можем, но и традиционные - латунные. Они, разумеется, дороже, но это и категория иная. Давай хоть с чего-то начинать! Но если для пластика нам еще закупаться надо или у твоего приятеля заказывать, то латунные можем изготавливать своими силами хоть завтра – станок в соседнем здании стоит. Но прежде, чем мы расчетами займемся, посмотри вот это.

Николай положил на стол несколько скрепленных листов и продолжил:

– Знаю, что в долг ты брать не любишь, а после прекращения поддержки от университета содержал коллектив на свои личные деньги. Начало производства – ответственный момент, который требует финансирования. Я перезвонил

Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

сегодняшнему судовладельцу Игорю и договорился о двадцати концертах в этом сезоне. Себестоимость твоего концерта – 58 тысяч. Они готовы платить по 85 тысяч рублей, причем авансом за весь сезон. Таким образом есть сумма, на которую можно рассчитывать при планировании затрат на изготовление и реализацию рогов. Если, конечно, ты подпишешь договор. Начнем? Давай просчитаем изготовление 150 штук на 3D принтере. Начнем продавать, сможем оценить спрос, запустить следующую партию и, уверен, понизить цены. Сейчас у Ивана изготовление пластикового рога с мундштуком стоит, в среднем, 4000 рублей. Стоимость своих услуг Иван готов снизить до 1 500 руб. за рог, если мы обеспечим его оборудованием и материалами. Изготовление одного рога займет в среднем 3 часа. Добавим покраску, упаковку, то есть, на двух принтерах в день при интенсивной работе можно изготовить 8 рогов. Для 150 рогов потребуется 19 дней. На аренду и установку оборудования – еще дней 10. Реализовывать можно, не дожидаясь окончания изготовления серии. На два комплекта по 22 штуки уже есть заявки. 53 набора по 2 рожка предложим музыкальным школам. Не факт, что раскупят быстро, но за два месяца должны. Надо будет определить цену.

Николай на секунду замолк, глядя в глаза отцу. Сергей не отвечал, давая понять, что готов выслушать сына дальше.

– Теперь – латунные рога. Есть станок, который мы можем, также, как и принтеры, взять в аренду. Мастер готов поставить станок к себе. Давай посчитаем на 50 штук, для их изготовления нужно примерно четыре недели. Школам мы их, вероятно, продать не сможем, так как себестоимость их в два с лишним раза выше пластиковых, но частные лица – родители юных музыкантов – раскупят комплекты из двух латунных рогов за пару месяцев, а там можно будет запускать новую партию. Из моих подсчетов видно, что денег хватит пока только на один наш проект. В первом проекте получается 150 пластиковых рогов, а во втором проекте – 50 латунных рогов. Латунный рог выглядит, конечно, солиднее, хотя и тяжелее, пластиковый легче, дешевле, но менее долговечен. Звучат неодинаково, но каждый по-своему хорош. Начать можем в очень короткие сроки, так как небольшой задел по материалам есть. Да, цену надо еще определить, а маржинальность наших инструментов разная. Очевидно, что латунь может позволить себе человек не бедный, ему звук и престиж важен, за что и готов платить. Пластиковый рог – это история моментная, может даже на любителя музыкальной экзотики. Какой проект стартует – выбирать тебе.

О ПРОШЛОМ, НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ

Сергей слушал своего сына и одновременно думал о том, что роговой оркестр, наверное, единственный духовой оркестр в стране, который может через коммерческий успех подойти к самоокупаемости. Для этого сложились предпосылки, стоит только взглянуть на сайт оркестра: https://hornmusic.ru/

Теплый летний вечер в родном городе. В душе еще звучала прекрасная музыка роговых труб, где много отдельных нот сливались в единую мелодию. Сергей закрыл глаза, потом взял ручку и подошел к столу, на котором лежал договор на 20 концертов. «Похожа на дирижерскую палочку», – подумал он о ручке и взмахнул ей в воздухе. Предстоит ли им играть коммерческие ноты, подготовленные для

Данный файл предназначен только для ознакомительных целей. Для получения текста учебного кейса и текста методических указаний оформите заявку: https://gsb.hse.ru/csc/collection

рогового оркестра? А если да, то в каком темпе они должны звучать: адажио, модерато или престо? Но главное, из чего делать рога в первую очередь?

Незаметно наступала белая Петербургская ночь...

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица 1. Производственные затраты на изготовление 150 рогов на 3D-принтере

Наименование	Количество (шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость (руб.)
Принтеры 3D (аренда)	2	16 000	32 000
Пластик (бабины)	3	8 000	24 000
Запайщик пакетов с комплектом пакетов	1	12 400	12 400
Устройство для очистки и дополнительного отверждения моделей	1	24 000	24 000
Подготовка обучающих видео	3	46 000	138 000
Клей-лак для печати (банки)	4	650	2 600
Аэрозольная краска (баллоны)	18	370	6 660
Дизайн и полиграфия (вкладыши)	150	150	22 500
Оплата услуг по изготовлению	150	1 500	225 000
Итого:			487 160

Источник: составлено авторами.

Таблица 2. Производственные затраты на изготовление 50 латунных рогов

Наименование	Количество (шт.)	Стоимость единицы (руб.)	Общая стоимость (руб.)
Латунь (листы)	20	900	18 000
Станок (аренда)	1	48 000	48 000
Припой и материалы для сварки (банки)	1	10 000	10 000
Запайщик пакетов с комплектом пакетов	1	12 400	12 400
Мундштуки к рогам	50	680	34 000
Подготовка обучающих видео	3	46 000	138 000
Дизайн и полиграфия (вкладыши)	50	450	22 500
Оплата услуг по изготовлению	50	4 000	200 000
Итого:			482 900

Источник: составлено авторами.