

Сокольницкая Виктория Валентиновна

Sokolnitskaya Viktoria Valentinovna

магистрант кафедры интеллектуальной собственности и управления инновациями Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики

Master's Degree student, Intellectual Property and Innovation Management Department, Saint Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics

**ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ  
УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ  
СОБСТВЕННОСТИ  
В МУЗЕЙНОЙ СФЕРЕ  
(НА ПРИМЕРЕ ГМЗ «ПЕТЕРГОФ»)**

**THEORETICAL AND PRACTICAL  
ISSUES OF INTELLECTUAL PROPERTY  
MANAGEMENT IN THE MUSEUM  
INDUSTRY (BY A CASE STUDY OF  
THE PETERHOF STATE  
MUSEUM-RESERVE)**

**Аннотация:**

Статья посвящена вопросам управления интеллектуальной собственностью в музейной практике. Особое внимание уделяется выявлению проблем построения комплексной политики управления интеллектуальной собственностью в музее, защиты результатов интеллектуальной деятельности музейных коллективов, специфике управления интеллектуальной собственностью в музее, а также определению трудностей коммерциализации интеллектуальной собственности музейных институций в России. Рассматриваются сложности информационно-правового обеспечения деятельности музея. Приводятся примеры эффективной системы управления интеллектуальной собственностью, связанной с лицензионной торговлей, на мировом музейном уровне. Анализируются возможности коммерциализации объектов интеллектуальной собственности и результатов интеллектуальной деятельности в музейном учреждении. Обосновывается актуальность коммерциализации данных результатов в музейном учреждении с учетом музейного права. Описываются основные проблемные моменты, связанные со становлением экономико-правовой культуры в музейной сфере, построением единой системы управления интеллектуальной собственностью и результатами интеллектуальной деятельности.

**Ключевые слова:**

авторское право, коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности, управление интеллектуальной собственностью, управление учреждением культуры.

**Summary:**

The paper reviews the intellectual property management within museums. The research identifies the problems of developing an integrated policy on museum intellectual property management, protecting the intellectual products of the museum staff, and commercializing the intellectual property of Russian museums. The challenges of the museum information and legal support are considered. The paper provides the case studies of effective intellectual property management system related to licensed trade at the world museum level. The paper analyzes the possibilities to commercialize the museum intellectual property assets and intellectual products, substantiates their relevance considering the museum law. The author describes the main issues related to the establishment of the economic and legal culture in the museum industry, the construction of a unified intellectual property and products management system.

**Keywords:**

copyright, commercialization of intellectual products, intellectual property management, cultural institution management.

**Введение.** Все музеи мира – вне зависимости от их подчинения, направленности работы, величины коллекции – в контексте глобализационных процессов сталкиваются с необходимостью видоизменения традиционных функций и миссии музея. Меняющиеся потребности общества, многократное увеличение потоков информации требуют от музея не только технического соответствия новым технологиям и принципиально новых творческих подходов к реализации основных музейных функций, но и иных методов формирования политики в сфере управления интеллектуальной собственностью (далее – ИС).

В настоящее время произошло значительное изменение роли ИС в системе экономических отношений. В условиях ограниченного финансирования со стороны государства интеллектуальная собственность становится весомым ресурсом экономического развития музейного учреждения. Экономические процессы, наблюдаемые в обществе, требуют внедрения стратегии управления интеллектуальной собственностью, в которой последняя является эффективным ресурсом экономического развития музейного учреждения.

Стратегия управления ИС должна строиться на интеграции юридических и экономических функций. По сути экономическая функция ИС сводится к лицензионной торговле – вовлечению нематериальных активов в экономический оборот учреждения культуры. Именно данный вид торговли является перспективным экономическим инструментом, позволяющим музею получить новые источники доходов, повысить узнаваемость и улучшить имиджевую составляющую. Успешная музейная лицензионная торговля не может обойтись без разработки собственной уникальной стратегии продвижения, грамотной маркетинговой и правовой поддержки. Правовая сфера музейной практики включает нормативные аспекты пополнения фондов и коллекций, отношения внутри трудового коллектива, страхование музейных предметов, организацию перемещения культурных ценностей, вопросы авторского права.

Сегодня музеи на практике сталкиваются с множеством проблем в информационно-правовом и экономическом обеспечении своей деятельности не столько из-за несовершенства нормативной базы, сколько ввиду отсутствия в штате музейных организаций компетентных многопрофильных специалистов. Исключение составляют лишь несколько крупных федеральных учреждений – Государственный Эрмитаж, музеи Московского Кремля, музеи-заповедники «Ясная поляна», «Петергоф» и некоторые другие, имеющие собственные подразделения, ориентированные на управление интеллектуальной собственностью и коммерциализацию результатов интеллектуальной деятельности сотрудников.

Следует признать, что эффективное экономико-правовое регулирование коммерческой музейной деятельности возможно только в условиях создания полноценной правовой системы как сферы культуры в целом, так и непосредственно музейных учреждений. На сегодняшний день можно выделить более 200 нормативно-правовых актов, обращенных к музейной практике. Данные документы в целом освещают категориальный аппарат музейного дела и института культурных ценностей, однако содержат немало противоречий и пробелов, допускающих разные трактовки. С точки зрения международного права музейные аспекты национальной доктрины в нашей стране не соответствуют международным стандартам, что в значительной мере затрудняет межгосударственное сотрудничество. Данное мнение неоднократно высказывали специалисты. Например, авторитетный юрист в области музейного права К.Е. Рыбак пишет: «На уровне федерального законодательства России наблюдается множественность определения одних и тех же понятий, некоторые термины имеют отсылочный характер, а также содержат нераскрытые оценочные категории, внутренне противоречивые, что создает значительные трудности для их применения и в музейной практике [1, с. 213].

Сфера интеллектуальной собственности тесно связана с деятельностью организаций культуры, поскольку любой творчески созданный сотрудниками музея материал является объектом ИС. Грамотное управление результатами интеллектуального труда работников музея будет способствовать повышению результативности их научной деятельности, укреплению конкурентоспособности учреждения в условиях рыночных отношений [2].

Основным потенциальным направлением для коммерциализации музейной интеллектуальной собственности являются производство и продажа товаров, связанных с музеем и его коллекциями. Перечень возможных товаров обширен: это могут быть книги, канцелярские товары, игрушки, фильмы, ювелирные изделия, аксессуары, продукты питания, парфюмерия и другие товары народного потребления.

В условиях политики импортозамещения ассортимент отечественных товаров на рынке расширяется и перед производителями встает новая задача – выделить свой продукт, сделать его уникальным и узнаваемым. Ключевыми ресурсами в решении этой задачи могут стать объекты ИС российских музеев, ведь их популярность постоянна и не меняется в зависимости от времени года или анонса событий, именно поэтому их привлекательность для потенциальных производителей высока.

В последнее десятилетие тема интеллектуальной собственности в музее, ее защиты, вопросы ее коммерциализации поднимаются в профессиональном музейном сообществе все чаще. Показательна следующая динамика обращения отечественных специалистов к проблемам охраны, защиты и коммерциализации ИС в данной области:

- 2005 – Конференция по экспертизе и авторскому праву в области изобразительного искусства (25–27.05.2005 г., Государственная Третьяковская галерея, Москва).
- 2008 – выход публикации Р.Е. Панталони «Руководство ВОИС по управлению интеллектуальной собственностью для музеев» (Женева) [3].
- 2013 – круглый стол «Вопросы охраны и защиты авторского права и смежных прав в современных реалиях» (Российский этнографический музей, Санкт-Петербург).
- 2014 – круглый стол «Управление интеллектуальной собственностью музеями» (05.12.2014 г., Кишинев, Молдова).

– 2015 – круглый стол «Интеллектуальная собственность в сфере образования, науки, творчества и культуры» в рамках основных мероприятий VIII Международного форума «Интеллектуальная собственность – XXI в.» (21.04.2015 г., Москва).

– 2015 – круглый стол «Современные тенденции в области защиты интеллектуальной собственности» с участием юристов Государственного Русского музея (16.05.2015 г., Волгоград).

– 2016 – лекция главы юридического отдела Государственного Эрмитажа М.И. Цыгалева «Особенности организации юридической службы в музее».

– 2016 – VIII Международная конференция «Интеллектуальный потенциал России: правовое и ресурсное обеспечение» с участием специалистов по музейному праву (18–19.04.2016 г., Санкт-Петербург).

– 2016 – VII Научно-практическая конференция «Культурное наследие: интеграция ресурсов в цифровом пространстве» (5–6.10.2016 г., Санкт-Петербург).

– 2016 – международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы права интеллектуальной собственности» в рамках V Санкт-Петербургского международного культурного форума (01.12.2016 г.).

– 2016 – круглый стол «Отражение охраны и защиты авторского права и смежных прав в современных реалиях» (03.12.2016 г., Российский этнографический музей).

– 2017 – курс повышения квалификации для директоров и заместителей директоров музеев, юристов, специализирующихся на музейном праве, заведующих музейными фондами «Правовые и юридические аспекты деятельности музеев: защита авторских прав и интеллектуальной собственности» (13–15.03.2017 г., учебный центр «ФинКонт», Москва).

– 2017 – XVIII Форум по интеллектуальной собственности в России и странах СНГ с участием специалистов по музейному праву (23–24.03.2017 г., Москва).

– 2017 – VII Международная научно-практическая конференция «Право и информация: вопросы теории и практики» с участием специалистов по музейному праву (14.04.2017 г., Санкт-Петербург).

– 2017 – IX Международная конференция «Интеллектуальный потенциал России: правовое и ресурсное обеспечение» с участием специалистов по музейному праву (18–19.04.2017 г., Санкт-Петербург).

– 2017 – панельная дискуссия «Создание в России мировой практики применения блокчейн-технологий для управления правами интеллектуальной собственности» в рамках VI Санкт-Петербургского международного культурного форума (18.11.2017 г.).

– 2017 – панельная дискуссия «Что культурный сектор может позаимствовать у технологического?» в рамках VI Санкт-Петербургского международного культурного форума (18.11.2017 г.).

Представляется показательной повторяющаяся тематика мероприятий, связанная с управлением и коммерциализацией ИС в музейной сфере, в частности с вопросами защиты ИС. Динамика и география обозначенных собраний также свидетельствуют об актуальности заявленной темы.

**Правовой статус современного музея как объекта экономических отношений.** Музей – это некоммерческое учреждение на постоянной основе, действующее на благо общества и его прогресса, открытое для публики, которое приобретает, сохраняет, исследует, пропагандирует и экспонирует – в целях обучения, образования и развлечения – материальные и нематериальные свидетельства человека и окружающей среды [4]. Так определяют понятие «музей» специалисты Международного совета музеев (International Council of Museums – ICOM).

Дефиниция из российского национального законодательства в целом созвучна международному документу музейного сообщества, но имеет уклон в организационно-правовые рассуждения, что несколько отдаляет понятийный аппарат от международных юридических норм. Музей – некоммерческое учреждение культуры, созданное собственником для хранения, изучения и публичного представления музейных предметов и музейных коллекций (ст. 3 Федерального закона от 26.05.1996 г. № 54-ФЗ «О Музейном фонде Российской Федерации и музеях в Российской Федерации» в последней редакции от 03.07.2016 г. [5]).

В 2009 г. главный юрист музеев Московского Кремля и автор монографии «Музейное право» К.Е. Рыбак утверждал, что понятие «музей» на уровне федерального законодательства России полностью не формализовано, содержит оценочные категории, причем процедуры оценки нормативно не регламентированы. Отход от трактовки музея через его организационно-правовую форму, от использования терминов, производных по отношению к категории «культурные ценности», позволит гармонизировать российское законодательство о музеях с нормами международного музейного права [6, с. 212].

Согласно авторитетному мнению К.Е. Рыбака, уникальная роль музеев в сфере культуры, их большое социальное и экономическое значение, специфика нормативного регулирования, задачи практики позволили обозначить самостоятельную область права – музейное право [7,

с. 213]. Однако на настоящий момент это явление лишь формируется и ищет официальное нормативное воплощение.

Интеллектуальная собственность является не только объектом охраны прав на нее, но и прежде всего экономическим ресурсом развития современного музея. В судебной практике рассмотрено небольшое количество дел, в которых раскрывается специфика музейной деятельности. Их подавляющее число связано с возмещением убытков, причиненных несанкционированным использованием изображений музейных предметов.

Показателен опыт крупнейшего российского музея – Государственного Эрмитажа. В соответствии с федеральным законом № 54-ФЗ объектами музейного права являются музейные предметы и коллекции, здания, принадлежащие Государственному Эрмитажу, символика Эрмитажа, само наименование «Государственный Эрмитаж». Кроме того, он владеет исключительными авторскими правами на изображения произведений из собрания музея, его интерьеров, на научные труды и товарные знаки. Все перечисленное может быть использовано (и используется) при создании музейной продукции, предназначенной для торговой реализации самим музеем или по его поручению организацией-партнером. В новых экономических условиях это приобретает для Государственного Эрмитажа особое значение.

Еще в 2003 г. заведующий отделом развития и маркетинговых исследований Государственного Эрмитажа А.В. Солдатенко, рассуждая о международной маркетинговой политике музея в авторитетном издании *Museum*, дал определение данному явлению как мерчендайзингу. Под ним он понимает «производство и реализацию музейной продукции, ... часть общей маркетинговой политики, ... один из тех инструментов, с помощью которых музей получает дополнительную возможность для осуществления своей миссии и решения многих задач, стоящих перед ним» [8, с. 76]. Среди таких задач нужно выделить следующие: а) развитие положительного имиджа музея; б) поддержку образовательной функции Эрмитажа, а также программ и проектов его развития; в) популяризацию его собраний; г) возможность коммерциализации ИС.

При реализации данной стратегии неизбежно поднимались и юридические вопросы: Эрмитаж не предоставляет той или иной компании исключительных прав на производство музейной продукции, а также не дает разрешения на использование прав, принадлежащих музею. Отбор ассортимента музейной продукции проходит под строгим контролем со стороны учреждения и по согласованию с ним. Контроль над использованием, тиражированием и качеством продукции осуществляется непосредственно музеем или третьими лицами по его поручению. Обязательным является наличие знака авторского права Государственного Эрмитажа. По сути организация стала одним из первых российских музеев, заложивших юридические основы музейного права в сфере охраны и защиты интеллектуальной собственности, охраны результатов интеллектуальной деятельности музейного коллектива, непосредственно бренда музея, а также создавших прецедент эффективной экономической деятельности.

Положительный опыт Эрмитажа породил волну правовых исследований опыта других музеев по легитимизации собственной приносящей доход деятельности, изучения и адаптации международного музейного опыта в данной сфере. За последние два десятилетия сформировалась база ключевых юридических документов, которыми оперируют музейные юристы. Так, основания возникновения прав музея на объекты ИС дают договор заказа, авторского заказа; лицензионный договор; служебное задание; договор на использование изображения музейного объекта; договор отчуждения.

Справедливо, что объекты авторских прав, которые применяет в деятельности музей, требуют документального оформления права их использования. В ходе формирования современного правового статуса российские музеи определили источники возникновения результатов интеллектуальной деятельности, принадлежащих музею. К ним относятся следующие:

– служебные произведения: произведения науки, литературы, искусства, созданные сотрудниками музея (авторами) в порядке выполнения обязанностей, обусловленных трудовым договором;

– произведения, созданные для музея в ходе исполнения договоров;

– произведения, переданные музею по договору пожертвования или дарения;

– произведения, право на использование которых передано музею на основании лицензионных договоров, договоров отчуждения исключительного права;

– музейные объекты, переданные музею в оперативное управление.

**Практика управления интеллектуальной собственностью в музейной сфере.** Закономерно, что для выявленных объектов авторских прав нужна система управления. Нет сомнений в том, что законы в области ИС требуют дополнительных административных функций со стороны музея [9, р. 8]. Прогрессивные и понимающие необходимость выполнения этих новых функций

музейные руководители принимают соответствующие решения. В этой логике показателен уникальный в российской музейной практике пример федерального государственного бюджетного учреждения культуры «Государственный музей-заповедник "Петергоф"», в 2015 г. открывшего новое структурное подразделение – отдел интеллектуальной собственности.

Основные задачи отдела интеллектуальной собственности ГМЗ «Петергоф» были определены следующим образом:

- оформление и сопровождение сделок, связанных с созданием и использованием объектов ИС, приобретением прав на результаты интеллектуальной деятельности;
- распоряжение правами на использование изображений объектов музейного права (видео- и фотосъемка и иные способы воспроизведения);
- контроль исполнения договоров об отчуждении прав, лицензионных договоров, авторских договоров и иных договоров, касающихся создания и (или) использования объектов ИС, а также распоряжения правами на использование музейных предметов и объектов культурного наследия;
- принятие мер, направленных на выявление и пресечение нарушений, связанных с неправомерным применением объектов интеллектуальной собственности и изображений объектов музейного права, принадлежащих ГМЗ «Петергоф», третьими лицами;
- обеспечение получения музеем экономических выгод от реализации прав на использование объектов ИС и воспроизведение изображений музейных объектов;
- правовая охрана результатов интеллектуальной деятельности (только в части досудебной претензионной работы);
- формирование системы учета созданных и используемых результатов интеллектуальной деятельности;
- организация системы хранения результатов интеллектуальной деятельности.

Также обозначим объекты интеллектуальной собственности и музейного права, которые были отнесены к компетенции отдела: товарные знаки; объекты авторского права (произведения литературы, фотографии, аудиовизуальные произведения, аудиопроизведения, произведения дизайна, мультимедийный контент); объекты смежных прав (исполнение произведений, фонограммы и др.); видео-, фотопродукция, товары народного потребления и другие виды продукции, выраженные в материальной форме, которые создаются с применением изображений музейных предметов, музейных коллекций, зданий музеев и объектов, расположенных на территории ГМЗ «Петергоф».

Уже через год после создания отдела ГМЗ «Петергоф» стал владельцем изобразительного товарного знака с изображением статуи легендарного Самсона (свидетельство на товарный знак № 571693). Уникальность этого события в том, что музей-заповедник – первый и единственный в России музей, который зарегистрировал в качестве товарного знака музейный предмет.

В 2017 г. музей подал заявку № 2016748431 на регистрацию в качестве объемного товарного знака скульптуры Самсона в нескольких классах МКТУ. Решением Роспатента от 23.10.2017 г. заявленное обозначение принято к регистрации по всем указанным в заявке классам, а 26.12.2017 г. получена государственная регистрация № 640553 объемного товарного знака. С этой даты у ГМЗ «Петергоф» возник еще один полноценный музейный нематериальный актив. Согласно проведенным музеем маркетинговым исследованиям по каждому заявленному классу существует продукция с реальными перспективами коммерциализации товарного знака.

Полученная правовая охрана изображения скульптуры «Самсон» позволит упорядочить способы и качество использования изображения одного из уникальных культурных достояний России.

Сотрудники отдела ИС ГМЗ «Петергоф» выявили ряд актуальных проблем в построении целостной системы управления интеллектуальной собственностью и результатами интеллектуальной деятельности:

- массовый характер нарушений прав музея на объекты интеллектуальной собственности;
- несовершенство «музейного» законодательства в части ответственности за нарушения, связанные с воспроизведением музейных объектов в коммерческих целях;
- хранение результатов интеллектуальной деятельности (фото-, аудиовизуальные произведения) в цифровой форме (форматы хранения);
- сложности коммерциализации объектов ИС, связанные с нежеланием производителей продукции нести дополнительные расходы;
- низкий уровень правовой культуры общества;
- необходимость привлечения экспертов для оценки прав на объекты авторского права, полученные на безвозмездной основе, для постановки на бухгалтерский учет;
- риски, связанные с «чистотой» объектов авторского права и смежных прав, созданных для музея исполнителями, подрядчиками.

В решении конкретных конфликтных вопросов по нелегитимному применению изображений музейных предметов на практике предпочтение отдается досудебному урегулированию, так как в случае выбора в качестве способа защиты обращения в суд возникают судебные издержки, требуется дополнительное время на анализ и расчет сумм убытков, появляется необходимость формирования специальной базы знаний в области оценки убытков.

**Основные направления управления интеллектуальной собственностью как экономическим ресурсом современного российского музея.** Выявленные затруднения и проблемы организации политики управления ИС в современном российском музее носят системный характер и требуют преодоления. Какие возможны решения? Прежде всего целесообразен переход музеев на систему стратегического управления, при котором целенаправленно, в долгосрочной перспективе выстраивается музейный образ – бренд музея, требующий последующего лицензирования.

Примером эффективной системы управления интеллектуальной собственностью, связанной с лицензионной торговлей на мировом музейном уровне, являются следующие факты:

- лицензия на использование бренда Louvre была продана сроком на 30 лет Объединенным Арабским Эмиратам за 400 млн евро;
- прибыль Метрополитен-музея, одного из крупнейших в мире, от продажи лицензионной продукции в 2014 г. составила 67 799 000 долл.;
- продукция Музея Виктории и Альберта (Лондон) успешно продается и за пределами страны; по данным ежегодного исследования журнала License! Global, объем продаж лицензионных товаров музея за 2015 г. составил 91 млн долл. США;
- художественный музей Лувр (Франция) сотрудничает с Lego Group, производящей конструкции для детей;
- во Франции лицензионные продукты музеев продают под единым брендом The Club Boutiques de Musées, в магазинах и бутиках можно купить товары от брендированных конструкторов Lego Louvre до копий экспонатов музейных коллекций.

По данным Международной ассоциации индустрии лицензионных товаров (LIMA), прибыль от продажи лицензионных товаров в 2014 г. оценивается в 13,4 млрд долл. в виде доходов от роялти и 241,5 млрд долл. – от розничных продаж [10]. На долю музейного лицензирования приходится не более 3 %. Однако, учитывая «нишевый» характер музейных объектов интеллектуальной собственности, а также незначительную долю музеев, практикующих лицензирование как таковое, данная цифра довольно существенна и имеет перспективы роста.

Многие виды деятельности музеев основаны на знаниях, каждый музей потенциально участвует в формировании активов ИС. Музеи регулярно создают и используют интеллектуальную собственность в рамках каждого функционального аспекта музейной работы – от управления коллекциями до человеческих ресурсов, формирования музейного фонда и розничных продаж. Именно эта деятельность создает интеллектуальный капитал организации.

Надлежащее управление нематериальными активами относится к второстепенным задачам для большинства музеев, поэтому часто упускается из виду. Действительно, установление стоимости нематериальных активов и выявление потенциальных источников дохода не считаются основными целями деятельности музейного учреждения. Тем не менее меняющиеся потребности общества требуют от музея не только технического соответствия новым технологиям и принципиально новых творческих и методических подходов, но и новых управленческих решений. Современному музею необходимо следить за степенью, качеством и использованием своих нематериальных активов, а также организовывать процессы и формировать процедуры для создания, использования и инвентаризации интеллектуальных прав, связанных с этими активами.

Актуальность создания системы управления интеллектуальной собственностью в музее подтверждается следующими задачами:

- обеспечить легитимность применения в деятельности объектов интеллектуальной собственности;
- обеспечить адекватную защиту нематериальных активов;
- исключить нарушение прав на интеллектуальную собственность других лиц;
- получить дополнительные экономические выгоды;
- повысить узнаваемость музея в обществе.

Эффективность системы управления интеллектуальной собственностью напрямую зависит от качества взаимодействия разных подразделений – контрактной службы, юристов, отдела выставочных проектов, методического отдела, службы по учету и хранению и департамента по культурно-просветительской работе. Необходимо налаживание системы учета, оценки и лицензирования результатов интеллектуальной деятельности. Эти шаги должен предпринимать руководитель музейной организации. Однако есть ряд долгосрочных перспектив, которые зависят уже не от конкретного руководителя, но от музейного сообщества в целом. К таковым относятся следующие позиции:

- модернизация национального законодательства в музейной сфере;
- приведение механизмов оформления, охраны и защиты ИС к международным стандартам;
- адаптация успешного опыта мировой практики в музеях по управлению ИС к российской музейной практике;
- трансляция положительного опыта смежных отраслей (сферы информационных технологий, промышленного сектора, области образования) по управлению ИС в музейную практику.

Очевидно, что законодательство в области интеллектуальной собственности требует внедрения дополнительных административных функций со стороны руководства музея.

**Заключение.** Современный музей может более эффективно управлять своими нематериальными активами, в том числе в целях основной деятельности, а также для минимизации институциональных рисков, повышения имиджа и репутации, получения новых источников доходов в условиях ограниченного финансирования. Несмотря на то что перспективы отрасли лицензирования для музея очевидны, актуальный вопрос для каждого музейного лицензионного проекта заключается в том, сможет ли учреждение успешно инициировать проекты, связанные с производством товаров народного потребления? Не всякий даже самый успешный музей сумеет предложить собственные лицензионные продукты таким образом, чтобы они появились на товарах.

Именно поэтому создание эффективной системы управления и продвижения интеллектуальной собственности является важной задачей каждого современного музея. Для формирования продуктивной стратегии продвижения музейных объектов интеллектуальной собственности музею важно определить собственные уникальные преимущества, узнаваемые точки аттрактивности, а при реализации лицензионной торговли – необходимо обеспечить связь потенциального продукта с основными целями и назначением музея.

Хорошо организованная система управления интеллектуальной собственностью способствует получению дополнительных экономических выгод и созданию условий для защиты и сохранения существующих и новых объектов культурного наследия. Не вызывает сомнения тот факт, что именно интеллектуальная собственность, находящаяся в управлении у музейного учреждения, является не только экономическим ресурсом, но и средством для содействия продвижению национального культурного наследия в целом.

#### Ссылки:

1. Рыбак К.Е. Нормативно-правовое регулирование деятельности музеев // Право и культура : монография / под общ. ред. В.К. Егорова, О.Н. Астафьевой. М., 2009. С. 212–225.
2. Инновационные процессы управления конкурентоспособностью / А.А. Алексеев, П.А. Аркин, Е.Л. Богданова и др. СПб., 2013. С. 22; Максимова Т.Г., Кукушкин А.М., Шаныгин С.И. Статистика финансовой обеспеченности и результативности научной деятельности // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. 2013. № 2.
3. Pantalony R. *Managing Intellectual Property for Museums*. Geneva, 2008.
4. Кодекс профессиональной этики Международного совета музеев – ИКОМ : принят 4 нояб. 1986 г., Буэнос-Айрес, Аргентина / пер. М. Гнедовского. М., 2014.
5. О Музейном фонде РФ и музеях в РФ [Электронный ресурс] : федер. закон от 26 мая 1996 г. № 54-ФЗ : в ред. от 3 июля 2016 г. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Рыбак К.Е. Указ. соч. С. 212.
7. Там же. С. 213.
8. Солдатенко А.В. Международная маркетинговая политика Эрмитажа // *Museum: международный журнал*. 2003. № 217. С. 75–78.
9. Pantalony R. *Op. cit.* P. 8.
10. Loveday S. LIMA study shows global retail sales of licensed goods hit \$ 241,5 billion in 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.licensing.biz/news/read/lima-study-shows-global-retail-sales-of-licensed-goods-hit-241-5-billion-in-2014/042169> (дата обращения: 14.01.2017).

#### References:

- Alekseev, AA, Arkin, PA & Bogdanova, EL (eds.) 2013, *Innovative processes of competitiveness management*, St. Petersburg, p. 22, (in Russian).
- Gnedovsky, M (transl.) 2014, *The ICOM Code of Professional Ethics adopted on November 4, 1986 in Buenos Aires, Argentina*, Moscow, (in Russian).
- Loveday, S 2017, *LIMA study shows global retail sales of licensed goods hit \$ 241,5 billion in 2014*, viewed 14 January 2017, <<http://www.licensing.biz/news/read/lima-study-shows-global-retail-sales-of-licensed-goods-hit-241-5-billion-in-2014/042169>>.
- Maksimova, TG, Kukushkin, AM & Shanygin, SI 2013, 'Statistics of financial security and effectiveness of research activity', *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Ser.: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*, no. 2, (in Russian).
- Pantalony, R 2008, *Managing Intellectual Property for Museums*, Geneva.
- Rybak, KE, Egorov, VK & Astafyeva, ON 2009 (eds.), 'Laws and regulations of museum activities', *Pravo i kultura: monografiya*, Moscow, pp. 212-225, (in Russian).
- Soldatenko, AV 2003, 'International marketing policy of the State Hermitage Museum', *Museum: mezhdunarodnyy zhurnal*, no. 217, pp. 75-78, (in Russian).