



Научно-исследовательский журнал «International Law Journal»  
<https://ilj-journal.ru>  
2025, Том 8, № 8 / 2025, Vol. 8, Iss. 8 <https://ilj-journal.ru/archives/category/publications>  
Научная статья / Original article  
Шифр научной специальности: 5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки (юридические науки)  
УДК 342.571

## Проблемы контроля за управлением ресурсами в сфере информационных технологий с учетом правовых аспектов

<sup>1</sup> Шапкина Е.А.,  
<sup>1</sup> Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

**Аннотация:** в статье анализируются ключевые проблемы управления цифровыми активами через призму российского правового поля, при этом особое внимание уделяется противоречиям между динамикой технологического развития и инерционностью нормативного регулирования. Автор выявляет системные недостатки в области лицензионного соответствия, кибербезопасности и межведомственной координации, которые усугубляются санкционными ограничениями и дефицитом квалифицированных кадров в сфере IT-менеджмента. Исследование базируется на комплексном анализе действующего законодательства (в частности, федеральных законов № 149-ФЗ, № 152-ФЗ и № 44-ФЗ) и сопоставлении отечественной практики с международными стандартами ITIL и COBIT, что позволяет сформулировать конкретные предложения по совершенствованию правовых, организационных и технических механизмов контроля. Практическая значимость работы заключается в обосновании поэтапного подхода к внедрению автоматизированных систем управления IT-активами с учетом специфики российской корпоративной культуры и требований технологического суверенитета.

**Ключевые слова:** IT-ресурсы, цифровые активы, управление информационными технологиями, правовое регулирование IT-сфера, лицензионное соответствие, кибербезопасность, ITAM (IT Asset Management), технологический суверенитет, импортозамещение в IT, санкционные риски, межведомственная координация, автоматизация IT-процессов, контроль программного обеспечения, цифровая трансформация, IT-аудит, информационная безопасность, облачные технологии, виртуализация, блокчейн в управлении активами, искусственный интеллект в IT-менеджменте

**Для цитирования:** Шапкина Е.А. Проблемы контроля за управлением ресурсами в сфере информационных технологий с учетом правовых аспектов // International Law Journal. 2025. Том 8. № 8. С. 31 – 37.

Поступила в редакцию: 19 августа 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 16 октября 2025 г.; Принята к публикации: 16 декабря 2025 г.

## Problems of control over resource management in the field of information technology, including legal aspects

<sup>1</sup> Shapkina E.A.,  
<sup>1</sup> Lomonosov Moscow State University

**Abstract:** the article analyzes the key issues of digital asset management through the prism of the Russian legal framework, with particular attention being paid to the contradictions between the dynamics of technological development and the inertia of regulatory regulation. The author identifies systemic weaknesses in the areas of licensing compliance, cybersecurity, and interagency coordination, which are exacerbated by sanctions restrictions and a shortage of qualified personnel in the field of IT management. The study is based on a comprehensive analysis of current legislation (in particular, federal laws No. 149-FZ, No. 152-FZ and No. 44-FZ) and a comparison of do-

*mestic practice with international ITIL and COBIT standards, which allows us to formulate specific proposals for improving legal, organizational and technical control mechanisms. The practical significance of the work is to substantiate a step-by-step approach to the implementation of automated IT asset management systems, taking into account the specifics of the Russian corporate culture and the requirements of technological sovereignty.*

**Keywords:** IT resources, digital assets, information technology management, legal regulation of the IT sphere, licensing compliance, cybersecurity, ITAM (IT Asset Management), technological sovereignty, import substitution in IT, sanctions risks, interdepartmental coordination, automation of IT processes, software control, digital transformation, IT audit, information security, cloud technologies, virtualization, blockchain in asset management, artificial intelligence in IT management

**For citation:** Shapkina E.A. Problems of control over resource management in the field of information technology, including legal aspects. International Law Journal. 2025. 8 (8). P. 31 – 37.

The article was submitted: August 19, 2025; Approved after reviewing: October 16, 2025; Accepted for publication: December 16, 2025.

## Введение

Цифровые технологии охватили практически все аспекты современной деятельности. Коммерческие структуры и государственные учреждения оказались в ситуации, когда их операционная эффективность напрямую зависит от качества управления информационными ресурсами. Традиционные методы контроля активов плохо адаптируются к специфике IT-среды.

Руководители зачастую обнаруживают утрату контроля над технологическими активами уже по факту. Финансовые потери, нарушения лицензионных соглашений, падение производительности систем – лишь верхушка айсберга проблем неэффективного управления цифровыми ресурсами. Правовые аспекты добавляют сложность, поскольку законодательство развивается медленнее технологий.

Анализ современного состояния контроля за IT-ресурсами требует понимания их природы. Узкое толкование ограничивает понятие сетевыми ресурсами, доступными через компьютерные коммуникации. Широкий подход охватывает любую информацию на материальных и электронных носителях – от баз данных до программных алгоритмов, от документооборота до мультимедийного контента.

## Материалы и методы исследований

В исследовании применены следующие теоретические методы: сравнительный анализ, синтез, аналогия, индукция, дедукция, моделирование; эмпирические методы: проведен анализ научных документов, опрос экспертов, анкетирование, интернет-опрос. В контексте социологического аспекта, посредством анкетирования и соцопроса, получены сведения о субъективном восприятии респондентами (опрашиваемыми) авторитета (общественного авторитета) руководителя компании, применяющей IT-ресурсы. Получены статистические данные о результатах эффективности управления ресурсами в сфере информационных технологий. Проведен сравнительный анализ полученных данных, выявлены зависимости и закономерности.

**Эмпирическая база исследования:** Нормативные правовые акты, научная, правовая литература.

## Результаты и обсуждения

Многообразие форм существования информационных ресурсов создает серьезные трудности классификации. Систематизация по видам носителей, способам доступа, тематической направленности выглядит логично на бумаге, однако практическое применение таких схем часто наталкивается на пограничные случаи. Электронная библиотека одновременно является и информационным порталом, и тематическим ресурсом, и системой удаленного доступа.

Принципы управления IT-активами, в теории достаточно очевидные, на практике требуют существенной адаптации [10]. Полная инвентаризация программного обеспечения в крупной организации может занимать месяцы, при этом к моменту завершения результаты уже частично утрачивают актуальность. Планирование бюджетов осложняется непредсказуемостью технологических изменений и колебаниями курсов валют для импортного ПО.

Жизненный цикл цифровых активов кардинально отличается от традиционных материальных объектов. Программное обеспечение может морально устареть еще до физического износа оборудования. Мониторинг состояния виртуальных ресурсов требует специализированных инструментов, которые сами становятся объектами управления [9].

Международные стандарты ITIL и COBIT предлагают проверенные подходы к структурированию процессов управления. Их механическое копирование без учета российской специфики часто приводит к фор-

мализации процедур в ущерб практической эффективности. Культурные различия в восприятии документооборота и иерархии принятия решений требуют адаптации зарубежных методологий.

Нормативно-правовая база России в области информационных технологий формировалась эволюционно. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» заложил концептуальные основы регулирования, однако его положения требуют постоянного дополнения для покрытия новых технологических реалий [4].

Параллельное действие Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» создает дополнительный контур требований, который не всегда гармонично сочетается с основным информационным законодательством [3]. Организации вынуждены балансировать между требованиями эффективного использования данных и ограничениями по их обработке.

Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» внес специфику в процесс формирования государственной ИТ-инфраструктуры [1]. Процедуры закупок, изначально разработанные для материальных объектов, при применении к программному обеспечению часто порождают парадоксальные ситуации.

Принципы защиты персональных данных выглядят разумно в теории, однако их практическая реализация наталкивается на технические ограничения. Требование минимизации данных может конфликтовать с потребностями аналитики и машинного обучения. Ограничения по срокам хранения не учитывают специфику архивных систем и требований аудита.

Дополнительные нормативные акты направлены на поддержку отечественных разработчиков. Благие намерения импортозамещения иногда сталкиваются с ограниченными возможностями российского ПО в узкоспециализированных областях. Компромисс между технологической независимостью и функциональной эффективностью остается болезненным вопросом.

Технические проблемы управления ИТ-ресурсами начинаются с фундаментального противоречия между материальной природой традиционных активов и виртуальным характером цифровых объектов [6]. Программные лицензии не имеют физического воплощения, однако их экономическая стоимость может превышать цену оборудования. Облачные сервисы существуют только в момент использования, что усложняет их инвентаризацию и контроль.

Динамичность программной среды превращает инвентаризацию в процесс, напоминающий фотографирование калейдоскопа. Автоматические обновления, пользовательские установки, теневое ИТ создают постоянно меняющуюся картину реального состояния программного парка. Традиционные методы учета здесь малоэффективны.

Лицензионное соответствие стало одной из наиболее болезненных тем для российских организаций. Сложность современных лицензионных моделей, включающих подписи, метрические лицензии, ограничения по географии и отраслям, требует специализированных знаний. Ошибки в интерпретации лицензионных соглашений могут обходиться в миллионы рублей штрафов.

Кибербезопасность добавляет еще один уровень сложности. Каждое подключенное устройство становится потенциальной точкой входа для злоумышленников. Устаревшие системы, которые нельзя быстро заменить по техническим или финансовым причинам, превращаются в ахиллесову пяту корпоративной безопасности.

Удаленная работа кардинально изменила периметр ИТ-инфраструктуры. Корпоративные ресурсы теперь используются с личных устройств сотрудников, в домашних сетях, через публичные Wi-Fi. Контроль за такой распределенной инфраструктурой требует принципиально новых подходов.

Мониторинг производительности усложняется возрастающей сложностью и взаимозависимостью систем. Падение производительности одного компонента может каскадно влиять на работу всей системы, при этом первоначальную причину установить становится все сложнее.

Организационные проблемы часто оказываются более критичными, чем технические. Разрозненность законодательной базы приводит к ситуации, когда различные аспекты одной ИТ-системы регулируются разными ведомствами по разным принципам. Координация между министерствами остается слабым местом государственного управления.

Критерии оценки эффективности ИТ-инвестиций до сих пор не имеют общепринятых стандартов. Как измерить эффективность внедрения системы электронного документооборота или перехода на облачную инфраструктуру. Финансовые показатели не всегда отражают реальную отдачу от ИТ-проектов, особенно в долгосрочной перспективе.

Кадровый голод в ИТ-сфере приобрел хронический характер. Университеты готовят программистов, но рынок нуждается в специалистах по управлению ИТ-активами, архитекторах информационных систем, аналитиках кибербезопасности. Разрыв между предложением и спросом продолжает увеличиваться.

Интеграция разнородных ИТ-систем напоминает попытку заставить говорить на одном языке представителей разных цивилизаций. Системы проектировались в разное время, разными командами, для решения разных задач. Обеспечение их совместной работы требует постоянных компромиссов между функциональностью и совместимостью.

Правовые проблемы усугубляются отставанием законотворческого процесса от технологического развития. Большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей развиваются быстрее, чем появляются регулирующие их нормы. Правовые пробелы создают зоны неопределенности, в которых организации вынуждены действовать на свой страх и риск.

Квалификация ИТ-активов в правовом поле остается дискуссионным вопросом. Данные могут рассматриваться как товар, услуга, интеллектуальная собственность или информационный ресурс в зависимости от контекста использования. Такая неопределенность создает сложности для налогообложения, лицензирования и судебных разбирательств.

Распределение ответственности за ИТ-активы между подразделениями часто размыто. ИТ-департамент отвечает за техническое функционирование, финансовая служба – за учет, служба безопасности – за защиту данных, бизнес-подразделения – за содержательное наполнение. Координация между ними требует четких регламентов.

Санкционные ограничения радикально изменили ландшафт управления ИТ-ресурсами в России. Блокировка доступа к зарубежным облачным сервисам поставила под угрозу операционную деятельность многих компаний. Прекращение поддержки зарубежного ПО создало проблемы с обновлениями безопасности.

Переход на отечественное ПО теоретически решает проблему санкционных рисков, однако на практике сопряжен с техническими сложностями миграции данных, переобучения персонала и адаптации бизнес-процессов. Российские разработчики не всегда готовы предложить полнофункциональную замену зарубежным решениям.

Резервное копирование критически важных данных приобрело новое значение в условиях санкций. Зависимость от зарубежных облачных сервисов оказалась стратегическим риском, который многие организации недооценивали.

Зарубежный опыт управления ИТ-ресурсами демонстрирует различные подходы к решению схожих проблем. Методология ITAM получила широкое распространение в корпоративном секторе развитых стран, однако ее адаптация к российским условиям требует учета специфики местного законодательства [5].

Облачные технологии кардинально меняют подходы к учету ИТ-активов. Виртуальные машины могут создаваться и уничтожаться автоматически в зависимости от нагрузки, что делает традиционную инвентаризацию неприменимой. Учет ресурсов по подписке требует новых методик калькуляции стоимости владения.

В современных условиях цифровой трансформации технологии искусственного интеллекта, как показывает практика, находят все более широкое применение в сфере предиктивной аналитики управления ИТ-инфраструктурой организаций. Методы машинного обучения позволяют осуществлять прогнозирование отказов вычислительного оборудования с достаточно высокой точностью. Алгоритмы оптимизации серверных нагрузок демонстрируют заметные результаты в повышении эффективности использования аппаратных ресурсов, что, безусловно, представляет значительный интерес для ИТ-менеджмента современных предприятий.

Внедрение подобных решений, однако, сопряжено с рядом существенных трудностей финансового и организационного характера. Капиталоемкость проектов по интеграции ИИ в управление ИТ-активами требует серьезного экономического обоснования. Дефицит квалифицированных специалистов в области машинного обучения создает дополнительные барьеры для практической реализации этих инноваций в корпоративной среде.

Развитие эффективной системы мониторинга и управления информационно-технологическими ресурсами, по мнению большинства экспертов, невозможно без применения системного подхода к решению накопившихся проблем. Формирование целостной стратегии цифрового развития на государственном уровне становится критически важной задачей для обеспечения технологической независимости. Существующая фрагментация нормативно-правового регулирования в ИТ-сфере порождает излишние административные барьеры и создает зоны правовой неопределенности для участников рынка.

Координация межведомственного взаимодействия в области информационно-технологической политики нуждается в серьезном институциональном переосмыслении. Учреждение специализированного координа-

ционного центра, как представляется многим аналитикам, способно было бы устраниć существующие противоречия между различными ведомственными концепциями развития цифровых технологий. Подобная структура могла бы обеспечить согласованность действий всех заинтересованных сторон в процессе цифровой трансформации.

Реформирование законодательной базы должно принимать во внимание уникальную специфику современных цифровых технологий и их динамичное развитие. Использование традиционных правовых механизмов для регламентации инновационных технологических решений зачастую приводит к появлению неэффективных и трудноприменимых нормативных актов. Создание специализированных правовых институтов для цифровой экономики становится объективной необходимостью современного этапа технологического развития.

Стандартизация процедур отчетности по эксплуатации ИТ-ресурсов создает предпосылки для формирования унифицированной системы оценки эффективности цифровых инвестиций в масштабах всей экономики. Применение единообразных критериев результативности существенно упрощает проведение сравнительного анализа и способствует выявлению передовых практик управления информационными технологиями.

Система профессиональной подготовки ИТ-специалистов нуждается в кардинальной перестройке с учетом современных требований к управлению цифровыми активами организаций. Междисциплинарные образовательные программы, интегрирующие технические навыки с правовыми знаниями и управленческими компетенциями, должны составить основу новой модели профессиональной подготовки в ИТ-сфере. Такой подход позволяет готовить специалистов широкого профиля, способных эффективно решать комплексные задачи цифровой трансформации.

Эволюция технологических платформ управления информационными активами направлена в сторону максимальной автоматизации и интеллектуализации бизнес-процессов. Системы автоматического обнаружения и категоризации ИТ-ресурсов демонстрируют способность кардинально сократить трудозатраты на проведение инвентаризационных мероприятий и текущий мониторинг состояния инфраструктуры. Это особенно актуально для крупных организаций с разветвленной ИТ-архитектурой.

Использование алгоритмов машинного обучения для анализа операционных данных ИТ-инфраструктуры открывает качественно новые перспективы для процессов оптимизации. Интеллектуальные системы способны идентифицировать латентные закономерности в паттернах использования вычислительных ресурсов и формулировать практические рекомендации по их рациональному распределению. Подобные возможности представляют особую ценность в условиях возрастающей сложности современных ИТ-ландшафтов.

Технологии распределенных реестров (блокчейн), согласно мнению ряда исследователей, обладают значительным потенциалом для решения проблем обеспечения доверия и транспарентности в процессах управления ИТ-активами предприятий. Неизменяемые записи о программных лицензиях, системных конфигурациях и истории модификаций могут сформировать надежную основу для проведения аудиторских проверок и обеспечения соответствия требованиям комплаенса. Такой подход особенно важен в условиях ужесточения требований к кибербезопасности и защите персональных данных.

Развитие отечественных программных решений в области управления информационно-технологическими активами приобретает характер стратегического приоритета национального масштаба. Критическая зависимость от зарубежных систем управления ИТ-ресурсами формирует существенные угрозы для обеспечения национальной безопасности и достижения технологического суверенитета в ключевых отраслях экономики. Создание конкурентоспособных отечественных альтернатив становится важнейшей задачей государственной политики в сфере цифрового развития.

## Выходы

Экономическая оценка целесообразности инвестиций в модернизацию систем управления ИТ-ресурсами должна учитывать не только непосредственные финансовые затраты на приобретение и внедрение технологических решений, но также широкий спектр косвенных эффектов от их использования. Повышение операционной эффективности, снижение рисков кибербезопасности, улучшение качества принимаемых управленческих решений представляют собой значимые, хотя и трудноквантфицируемые факторы экономической отдачи от цифровых инвестиций в долгосрочной перспективе.

Перспективы развития управления ИТ-ресурсами связаны с дальнейшим совершенствованием технологий автоматизации, развитием искусственного интеллекта и созданием более гибких правовых механизмов. Россия имеет все возможности для того, чтобы стать одним из лидеров в этой области при условии последовательной реализации системных реформ.

### Список источников

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета. 25 декабря 1993 г. № 237.
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 26.12.2024) // Собрание законодательства РФ. 2013. № 14. Ст. 1652.
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 28.02.2025) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3451.
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 24.06.2025) // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3448.
5. Кашурников С.Н., Евдолюк Ю.М. Технология ИТАМ как эффективная мера управления рисками в сфере информационных технологий // Проблемы анализа риска. 2019. Т. 16. № 1. С. 94 – 97.
6. Попов А.С. Управление эффективностью деятельности ит-аутсорсинга // Вестник Волжского университета им. ВН Татищева. 2024. Т. 2. № 3 (54). С. 121 – 132.
7. Роспатент присоединился к кодексу этики в сфере искусственного интеллекта. [сайт]. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/rospatent-prisoedinilsya-k-kodeksu-etiki-v-sfere-is-22122022> (дата обращения: 21.07.2025)
8. Смыслова О.Ю., Макаров И.Н., Гущин Д.В. Цифровизация и устойчивое развитие: новые вехи в пространственном планировании территорий России // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 7. С. 1683 – 1702.
9. Устинова О.Е., Иzzuka Т.Б., Миловидова С.Н. Особенности развития рынка цифровых активов // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 3. С. 1241 – 1252.
10. Фокин К.В. Управление IT-активами, как обязательное умение сотрудника предприятия // Научные революции как ключевой фактор развития науки и техники. 2020. С. 65 – 67.
11. Фролов Р.Н., Колкарева И.Н. Этические и правовые риски применения искусственного интеллекта на современном этапе развития // Аграрное и земельное право. 2025. № 4. С. 206 – 208.

### References

1. Constitution of the Russian Federation. Rossiyskaya Gazeta. December 25, 1993, No. 237.
2. Federal Law of April 5, 2013, No. 44-FZ "On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, and Services for National and Municipal Needs" (as amended on December 26, 2024). Collected Legislation of the Russian Federation. 2013. No. 14. Art. 1652.
3. Federal Law of July 27, 2006, No. 152-FZ "On Personal Data" (as amended on February 28, 2025). Collected Legislation of the Russian Federation. 2006. No. 31 (Part 1). Art. 3451.
4. Federal Law of July 27, 2006 No. 149-FZ "On Information, Information Technologies, and Information Protection" (as amended on June 24, 2025). Collected Legislation of the Russian Federation. 2006. No. 31 (Part 1). Art. 3448.
5. Kashurnikov S.N., Evdolyuk Yu.M. ITAM Technology as an Effective Measure for Risk Management in the Sphere of Information Technology. Problems of Risk Analysis. 2019. Vol. 16. No. 1. P. 94 – 97.
6. Popov A.S. IT Outsourcing Performance Management. Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev. 2024. Vol. 2. No. 3 (54). P. 121 – 132.
7. Rospatent has joined the Code of Ethics in the Field of Artificial Intelligence. [website]. URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/rospatent-prisoedinilsya-k-kodeksu-etiki-v-sfere-is-22122022> (date of access: 07.21.2025)
8. Smyslova O.Yu., Makarov I.N., Gushchin D.V. Digitalization and Sustainable Development: New Milestones in Spatial Planning of Russian Territories. Creative Economy. 2024. Vol. 18. No. 7. P. 1683 – 1702.
9. Ustinova O.E., Izzuka T.B., Milovidova S.N. Features of the Development of the Digital Asset Market. Issues of Innovative Economics. 2023. Vol. 13. No. 3. P. 1241 – 1252.
10. Fokin K.V. IT Asset Management as a Mandatory Skill of an Enterprise Employee. Scientific Revolutions as a Key Factor in the Development of Science and Technology. 2020. P. 65 – 67.
11. Frolov R.N., Kolkareva I.N. Ethical and Legal Risks of Using Artificial Intelligence at the Current Stage of Development. Agrarian and Land Law. 2025. No. 4. P. 206 – 208.

### Информация об авторе

Шапкина Е.А., доктор юридических наук, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

© Шапкина Е.А., 2025