

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ В ИРАКЕ

Ключевые слова: цифровая трансформация, муниципальные услуги, электронное правительство, Ирак, барьеры цифровизации, IT-инфраструктура, цифровая грамотность.

Цифровая трансформация муниципальных услуг – критически важное направление модернизации публичного сектора постконфликтных государств. Ирак, несмотря на значительный экономический потенциал и стратегические инициативы в области электронного правительства, существенно отстает от региональных лидеров. Запуск национального портала «Ur» с более чем 1 000 услугами и региональных платформ, таких как «Baghdadina» в Багдаде, свидетельствует о политической воле к цифровизации. Вместе с тем процесс цифровой трансформации муниципальной сферы в Ираке осложняется институциональными барьерами, систематический научный анализ которых необходим для разработки эффективных стратегий преодоления.

Цель исследования – комплексный анализ институциональных барьеров цифровой трансформации сферы предоставления муниципальных услуг в Республике Ирак и разработка стратегических рекомендаций по их преодолению.

Материалы и методы. Эмпирическое исследование проводилось в период с октября 2024 г. по март 2025 г. в 15 крупнейших городах Ирака, в том числе Багдаде, Басре, Мосуле, Кербеле, Наджафе и др. Методологическую основу составили междисциплинарный подход, интегрирующий инструменты теории государственного управления, информационных систем и организационного развития. Исследование включало анкетирование 200 муниципальных служащих различных уровней и опрос 500 граждан в возрасте от 18 до 65 лет.

Результаты. Результаты исследования выявили значительную дифференциацию в восприятии барьеров цифровизации различными стейкхолдерами. Опрос 200 муниципальных служащих показал, что наиболее критическими препятствиями являются технологические барьеры (средний балл 3,85), финансовые барьеры (4,18) и барьеры информационной безопасности (4,12). Устаревшая IT-инфраструктура, хроническое недофинансирование и угрозы кибербезопасности формируют «триаду критических ограничений» цифровой трансформации. Параллельный опрос 500 граждан продемонстрировал еще более критическое восприятие барьеров со средним баллом 3,99 против 3,77 у служащих. Для населения наиболее критическими оказались финансовые барьеры (4,32), технологические (4,22) и барьеры информационной безопасности (4,21). Сравнительный анализ выявил существенные расхождения: наибольший разрыв наблюдается в оценке нормативно-правовых (3,98 у граждан против 3,76 у служащих) и компетентностных барьеров (3,67 против 3,17). Концентрация 72,5% оценок граждан в категориях высоких и критических барьеров указывает на системный характер препятствий и риск углубления социального неравенства через цифровое исключение значительной части населения.

Выводы. Исследование институциональных барьеров цифровизации муниципальных услуг в Ираке позволило выявить комплексный характер препятствий цифровой трансформации в постконфликтном обществе. Доминирование финансовых, технологических барьеров и барьеров информационной безопасности над психологическими и культурными опровергает представления о сопротивлении персонала как основном препятствии цифровизации в развивающихся странах. Выявленные расхождения в восприятии барьеров муниципальными служащими и гражданами

свидетельствуют о разрыве между административной логикой цифровизации и пользовательским опытом. Критически важным выводом является риск углубления социального неравенства, когда цифровизация становится инструментом демократизации доступа к государственным услугам. Результаты исследования формируют основу для разработки инклюзивных стратегий цифровой трансформации, учитывающих материальные ограничения и реальные возможности различных групп стейкхолдеров.

Введение. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления – один из ключевых императивов модернизации публичного сектора в XXI в. В условиях глобализации и технологического развития внедрение цифровых технологий в систему предоставления муниципальных услуг становится критически важным условием обеспечения конкурентоспособности национальной экономики и повышения качества жизни населения. Ирак, переживший серию военных конфликтов и политических потрясений в начале XXI в., сталкивается с особыми вызовами в процессе цифровой модернизации публичного управления [3]. Несмотря на значительный экономический потенциал, обусловленный масштабными углеводородными ресурсами, страна демонстрирует существенное отставание от региональных и глобальных лидеров в области электронного правительства.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами: отсутствием системного научного анализа барьеров цифровой трансформации муниципальных услуг в специфических условиях постконфликтного государства; практической необходимостью разработки обоснованных рекомендаций для органов власти по преодолению выявленных препятствий; научным интересом к сравнительному анализу процессов цифровизации в развивающихся странах.

Цель исследования – комплексный анализ институциональных барьеров цифровой трансформации сферы предоставления муниципальных услуг в Республике Ирак и разработка стратегических рекомендаций по их преодолению.

Материалы и методы. Эмпирическое исследование институциональных барьеров цифровой трансформации муниципальных услуг в Республике Ирак проводилось в период с октября 2024 г. по март 2025 г. на базе крупнейших городов страны, включая Багдад, Басру, Мосул, Кербелу, Наджаф и другие административные центры провинций. В выборку вошли различные регионы страны с учетом их этнолингвистической специфики, уровня экономического развития и степени воздействия военных конфликтов на инфраструктуру, что обеспечило ее репрезентативность и возможность выявления региональной дифференциации барьеров цифровизации.

Методологическую основу исследования составил междисциплинарный подход, интегрирующий инструментарий теории государственного управления, информационных систем и организационного развития. Комплексный характер методологии обусловлен многоаспектной природой процессов цифровой трансформации, затрагивающих технологические, организационные, финансовые, правовые и социально-культурные измерения функционирования муниципальных учреждений [1].

Первый массив данных был собран путем анкетирования муниципальных служащих. Общий объем выборки – 200 респондентов, занимающих различные должностные позиции в структуре органов местного самоуправления. Привлечение респондентов производилось методом квотной выборки с целью обеспечения репрезентативности по критериям должностного уровня, стажа муниципальной службы и функциональной специализации. Анкетирование проводилось на арабском языке в очной форме в помещениях органов местного самоуправления с соблюдением принципов добровольности участия и конфиденциальности предоставляемой информации.

Второй массив данных был получен посредством опроса граждан, выступающих потребителями муниципальных услуг. Объем выборки – 500 человек в возрасте от 18 до 65 лет, постоянно проживающих на территории различных муниципальных образований Ирака и имеющих опыт получения муниципальных услуг в течение последних 12 месяцев, предшествовавших опросу. Формирование выборки осуществлялось методом многоступенчатого отбора с применением квотирования по социально-демографическим характеристикам (пол, возраст, уровень образования) для обеспечения соответствия структуре генеральной совокупности взрослого населения муниципальных образований. Опрос граждан проводился комбинированным способом: 10% анкет были заполнены в ходе личных интервью в местах оказания муниципальных услуг и 90% – посредством онлайн-опроса через специализированную платформу.

Исследовательский инструментарий состоял из двух параллельных анкет, разработанных по единой структуре для обеспечения возможности сравнительного анализа:

1) анкета для муниципальных служащих ориентирована на выявление институциональных и организационных барьеров с точки зрения поставщиков услуг. Формулировки утверждений отражают внутренние проблемы цифровой трансформации муниципального управления;

2) анкета для граждан сфокусирована на пользовательском опыте и барьерах доступа к цифровым услугам. Утверждения сформулированы через призму практических трудностей, с которыми сталкиваются получатели услуг.

В качестве измерительного инструмента использовалась пятибалльная шкала Лайкерта, позволяющая оценить степень выраженности каждого барьера:

- 1 балл – барьер отсутствует (совсем не мешает);
- 2 балла – незначительный барьер (почти не мешает);
- 3 балла – умеренный барьер (иногда мешает);
- 4 балла – существенный барьер (часто мешает);
- 5 баллов – критический барьер (постоянно мешает).

Использование пятибалльной шкалы обеспечивает достаточную дифференциацию ответов при сохранении простоты восприятия для респондентов.

Результаты исследования. Для выявления ключевых институциональных барьеров цифровизации муниципальных услуг в Ираке был проведен опрос 200 муниципальных служащих и 500 пользователей муниципальных услуг в различных городах страны. Респондентам предлагалось оценить степень влияния десяти категорий барьеров на процесс цифровой трансформации по пятибалльной

шкале, где 1 балл означал отсутствие барьера, а 5 баллов – критический барьер, существенно препятствующий цифровизации. Полученные данные позволили составить комплексную картину проблемных зон цифровой трансформации муниципального управления в иракском контексте и выявить приоритетные направления для разработки стратегии преодоления выявленных препятствий.

Результаты опроса муниципальных служащих представлены на рис. 1.

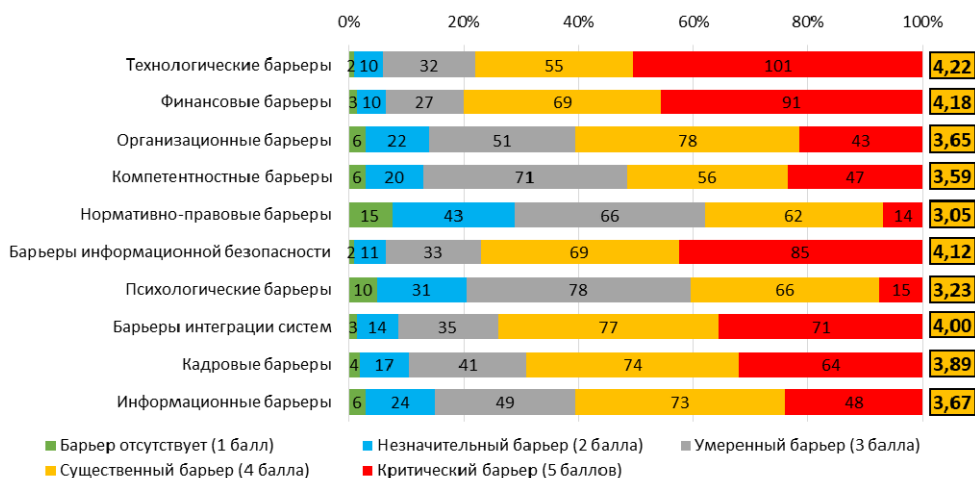


Рис. 1. Оценка барьеров цифровой трансформации муниципальных услуг в Ираке муниципальными служащими

По результатам опроса муниципальных служащих было установлено наличие значительной дифференциации в восприятии различных барьеров цифровизации. Наиболее критическими препятствиями, по мнению респондентов, являются финансовые барьеры и барьеры информационной безопасности. Высокая оценка финансовых барьеров отражает объективную ситуацию хронического недофинансирования муниципального сектора в Ираке, усугубленную экономическими последствиями политической нестабильности и падением нефтяных доходов. Примечательно, что 91 респондент из 200 оценили финансовые барьеры как критические, что составляет 45,5% выборки, а еще 69 человек (34,5%) охарактеризовали их как существенные. Следовательно, 80% респондентов рассматривают финансовые ограничения как серьезное или критическое препятствие, что указывает на фундаментальный характер этой проблемы, блокирующей саму возможность цифровой трансформации [4].

Технологические барьеры получили наивысшую концентрацию оценок в категории «критический барьер» – 101 респондент (50,5%), что делает их самым критическим препятствием с точки зрения отдельных оценок. Устаревшая ИТ-инфраструктура и отсутствие современного оборудования воспринимаются муниципальными служащими как наиболее острая проблема в их повседневной работе. В совокупности 156 человек (78%) оценили технологические барьеры как существенные или критические, что свидетельствует о катастрофическом состоянии материально-технической базы иракских муниципалитетов и необходимости масштабной модернизации инфраструктуры.

Барьеры информационной безопасности также получили чрезвычайно высокие оценки: 42,5% респондентов охарактеризовали их как критические, а 34,5% – как существенные. Такая высокая обеспокоенность вопросами информационной безопасности в иракском контексте объясняется несколькими факторами: реальными угрозами кибератак и утечки данных в условиях продолжающейся борьбы с террористическими группировками, отсутствием комплексной национальной системы защиты информации, низким уровнем доверия граждан к способности государственных структур обеспечить сохранность их персональных данных. Муниципальные служащие осознают, что без надежных механизмов защиты информации внедрение цифровых услуг может создать дополнительные риски для граждан.

Барьеры интеграции систем характеризуются высоким уровнем значимости: 74% респондентов оценили их как критические или существенные. Сложность интеграции различных информационных систем отражает фрагментированность иракской государственной инфраструктуры, где отдельные ведомства и муниципалитеты исторически развивали собственные, несовместимые между собой цифровые решения. Отсутствие единых технических стандартов, протоколов обмена данными и централизованной координации IT-проектов приводит к созданию информационных «островков» вместо единой экосистемы электронного правительства [5].

Кадровые барьеры получили 64 оценки в категории критических и 74 оценки в категории существенных, что суммарно составляет 69% высоких оценок. Дефицит квалифицированных IT-специалистов в муниципальном секторе усугубляется высокой текучестью кадров, поскольку частный сектор и международные организации предлагают значительно более привлекательные условия труда. Это создает замкнутый круг: без квалифицированных специалистов невозможно внедрить и поддерживать цифровые системы, а без современных технологий сложно привлечь и удержать талантливых профессионалов.

Организационные барьеры показали смешанную картину: хотя 43 респондента оценили их как критические, наибольшее количество оценок (39,0%) пришлось на категорию «существенный барьер». Это указывает на то, что сложность межведомственного взаимодействия и бюрократические процедуры воспринимаются как серьезное, но не катастрофическое препятствие. Информационные барьеры получили в сумме 60,5% высоких оценок. Низкая осведомленность граждан о цифровых услугах и недоверие к электронным каналам взаимодействия отражают более широкую проблему цифрового разрыва в иракском обществе. Примечательно, что муниципальные служащие рассматривают этот барьер как менее критический по сравнению с технологическими и финансовыми ограничениями: информационная работа с населением возможна при наличии самих цифровых услуг.

Компетентностные барьеры демонстрируют наиболее равномерное распределение оценок: 35,5% респондентов оценили их как умеренные, 28,0% – как существенные и 23,5% – как критические. Такое распределение может свидетельствовать о различном уровне цифровых компетенций в разных муниципалитетах или о том, что часть служащих уже прошла определенное обучение, в то же время результаты опроса отражают необходимость масштабных программ повышения квалификации.

Нормативно-правовые барьеры получили наименее критические оценки среди всех категорий: только 7% респондентов описали их как критические, при этом наибольшее количество оценок (33%) пришлось на категорию «умеренный барьер». Полученные результаты позволяют предположить, что законодательные ограничения рассматриваются муниципальными служащими как менее значимый барьер в текущей профессиональной деятельности по сравнению с ограничениями материально-технического и финансового характера. Преобладание умеренных оценок психологических барьеров свидетельствует о том, что сопротивление изменениям и ориентация на привычные профессиональные практики не рассматриваются муниципальными служащими как ключевые препятствия цифровой трансформации. В условиях достаточного ресурсного и организационного обеспечения данные барьеры могут быть преодолены посредством целенаправленных управленческих воздействий [2].

Полученные результаты позволяют выделить три уровня критичности барьеров. Первый, наиболее критический, уровень включает технологические, финансовые барьеры и барьеры информационной безопасности, которые получили наибольшее количество оценок «критический барьер» и в совокупности воспринимаются как фундаментальные препятствия цифровизации. Ко второму уровню относятся барьеры интеграции систем, кадровые, организационные и информационные барьеры, представляющие собой существенные препятствия, но устранимые при наличии системного подхода. Третий уровень составляют компетентностные, нормативно-правовые и психологические барьеры, которые, хотя и требуют внимания, воспринимаются как наиболее преодолимые при условии устранения барьеров первых двух уровней.

Параллельно с опросом муниципальных служащих было проведено исследование мнения населения как конечных потребителей цифровых муниципальных услуг. В опросе приняли участие 500 граждан разного возраста, уровня образования и социально-экономического положения из различных регионов Ирака. Респондентам предлагалось оценить те же десять категорий барьеров по пятибалльной шкале, однако формулировки барьеров были адаптированы к пользовательской перспективе, отражая конкретные трудности, с которыми сталкиваются граждане при попытке получить муниципальные услуги в цифровом формате. Включение в исследование именно пользовательской оценки барьеров позволяет получить более полную картину препятствий цифровизации и выявить расхождения между административным и гражданским восприятием проблем цифровой трансформации муниципальных услуг (рис. 2).

Результаты опроса населения демонстрируют еще более критическое восприятие барьеров цифровизации муниципальных услуг по сравнению с оценками муниципальных служащих. Средний балл по всем категориям барьеров составил 3,99, что на 0,22 балла выше, чем у муниципальных служащих (3,77). Агрегированные данные показывают, что из 5 000 общих оценок 72,5% приходится на категории «существенный барьер» и «критический барьер» (1 796 и 1 829 оценок соответственно), что на 8,4 процентных пункта больше, чем у муниципальных служащих. Это свидетельствует о чрезвычайно высоком уровне препятствий, с которыми сталкиваются граждане при попытке получить муниципальные услуги в цифровом формате.

Финансовые барьеры население оценило наиболее критично (средний балл 4,32). В общей сложности 85% респондентов охарактеризовали их как существенные или критические препятствия, что указывает на фундаментальный характер этой проблемы. Расходы на интернет, устройства и дополнительные услуги (электронная подпись) остаются непреодолимым барьером для значительной части иракского населения. В условиях высокого уровня бедности даже базовые требования цифровых услуг остаются недоступными для многих граждан, что фактически исключает их из процесса цифровизации и создает новую форму социального неравенства. Граждане часто вообще не имеют доступа к необходимым устройствам или стабильному интернету. Технологические барьеры заняли второе место по критичности с показателем 4,22 балла (245 критических и 157 существенных оценок, всего 80,4%) – это значительно более низкая оценка по сравнению с муниципальными служащими.

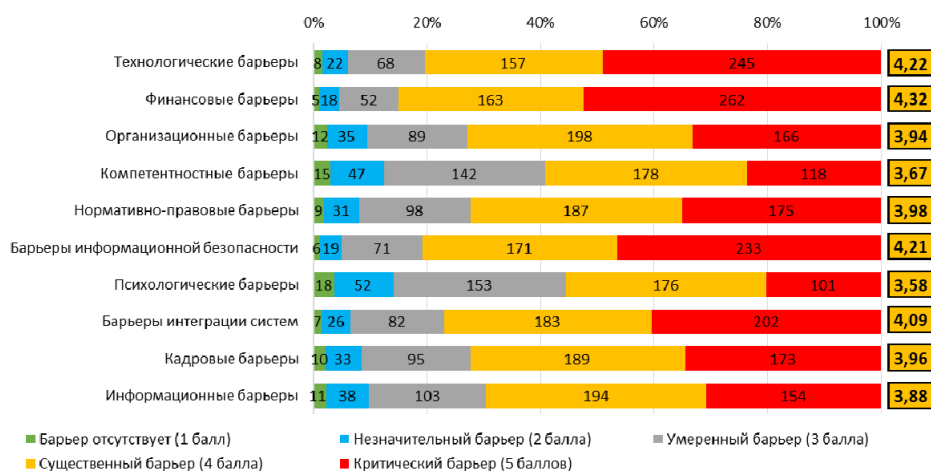


Рис. 2. Оценка барьеров цифровой трансформации пользователями муниципальных услуг в Ираке

Опасения граждан за сохранность персональных данных основаны не только на общих угрозах кибербезопасности, но и на историческом опыте злоупотреблений со стороны государственных органов и утечек данных. Барьеры информационной безопасности получили средний балл 4,21, при этом 233 респондента (46,6%) оценили эти барьеры как критические. В иракском контексте, где межобщинные и политические конфликты остаются актуальными, предоставление государству доступа к личной информации воспринимается многими гражданами как потенциальный риск для их безопасности [7]. Для граждан проблемы интеграции проявляются в виде частых сбоев в работе порталов, медленной загрузки страниц, технических ошибок при заполнении форм и сложного, непонятного интерфейса. Барьеры интеграции систем отмечены оценкой 4,09 балла, что выше показателя муниципальных служащих (4,00).

202 респондента (40,4%) охарактеризовали их как критические. Такие технические проблемы формируют негативный пользовательский опыт, который закрепляет недоверие к цифровым услугам [6].

Нормативно-правовые ограничения оценены респондентами в 3,98 балла, что значительно выше, чем у муниципальных служащих. Для населения эта категория барьеров проявляется в конкретных затруднениях: сложности с оформлением электронной подписи, проблемы с регистрацией на государственных порталах, необходимость подтверждения личности через процедуры, которые сами требуют физического присутствия в государственных учреждениях. Отсутствие оперативной помощи, неработающие горячие линии и недостаток консультантов также становятся критическим препятствием для населения на пути освоения электронных сервисов. Не менее значимыми оказались и кадровые барьеры (3,96 балла).

Несмотря на декларируемую возможность получения услуг онлайн [8], на практике процедуры остаются сложными: организационные барьеры (3,94 балла) проявляются в том, что многие услуги по-прежнему требуют физического посещения муниципальных офисов, а набор реально доступных онлайн-услуг остается крайне ограниченным. Информационные барьеры отмечены оценкой 3,88 балла: многие граждане просто не знают о существовании цифровых альтернатив традиционным услугам или не понимают, как ими воспользоваться. Недостаток цифровых навыков оказался более значимым барьером для граждан (средний балл 3,67), чем для муниципальных служащих (3,17). Для значительной части населения недостаточные навыки работы с компьютером и интернетом составляют фундаментальное препятствие освоению цифровых услуг. Психологические барьеры получили наименьшие оценки (средний балл 3,58). Они проявляются в привычке к личному общению с государственными служащими, недоверии к нововведениям и опасениях совершить ошибку при заполнении электронных форм.

Сравнительный анализ выявляет важные различия в восприятии барьеров двумя группами (рис. 3).

Наибольшее расхождение в восприятии барьеров наблюдается в оценке нормативно-правовых (3,98 у граждан против 3,76 у муниципальных служащих) и компетентностных барьеров (3,67 против 3,17). Данное различие свидетельствует о том, что формальные процедуры и квалификационные требования, воспринимающиеся служащими как рутинные технические элементы, для конечных пользователей трансформируются в существенные барьеры доступа к муниципальным услугам. Полученные результаты также показывают, что цифровизация муниципальных услуг в Ираке сталкивается с системными препятствиями, которые особенно остро ощущаются конечными пользователями. Концентрация 72,5% всех оценок в категориях высоких и критических барьеров указывает на то, что для значительной части населения цифровые муниципальные услуги остаются недоступными из-за комплекса взаимосвязанных препятствий. Доминирование финансовых и технологических барьеров подчеркивает материальную природу основных препятствий: цифровизация требует от граждан инвестиций в устройства и интернет-подключение, которые многие не могут себе позволить.

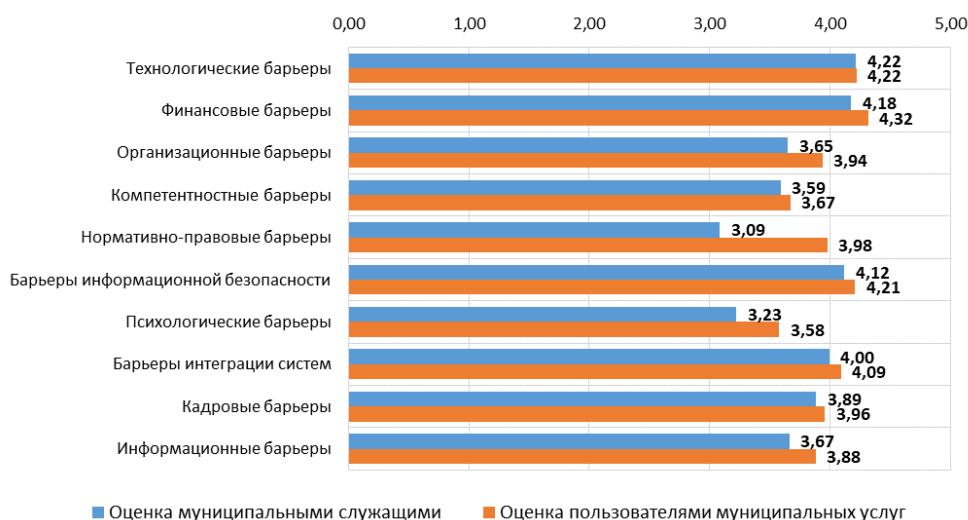


Рис. 3. Сравнительный анализ восприятия барьеров цифровизации муниципальными служащими и пользователями муниципальных услуг

Критически важным выводом является то, что цифровизация в ее текущем состоянии рискует стать фактором углубления социального неравенства, создавая «цифровую пропасть» между теми, кто имеет доступ к технологиям и навыкам, и теми, кто исключен из этого процесса. Для успешной цифровой трансформации необходим комплексный подход, включающий субсидирование доступа для малоимущих граждан, массовое обучение цифровым навыкам, создание надежных систем информационной безопасности и сохранение традиционных каналов предоставления услуг для граждан, не имеющих возможности перейти на цифровой формат взаимодействия с государством.

Выводы. Проведенное исследование институциональных барьеров цифровизации муниципальных услуг в Республике Ирак позволило выявить комплексный характер препятствий, которые осложняют процесс цифровой трансформации публичного сектора в постконфликтном обществе. Эмпирический анализ, основанный на опросе 200 муниципальных служащих и 500 граждан, позволил составить детальную картину проблемных зон и определить иерархию барьеров с позиций ключевых стейкхолдеров процесса цифровизации.

Наиболее критическими препятствиями цифровой трансформации являются финансовые, технологические ограничения и барьеры информационной безопасности, которые формируют «триаду критических ограничений», преодоление которой выступает необходимым условием для любых значимых продвижений в области цифровизации муниципальных услуг. Доминирование материальных и инфраструктурных барьеров над психологическими и культурными опровергает распространенные представления о том, что основным препятствием цифровизации в развивающихся странах является сопротивление персонала изменениям или недостаток цифровой грамотности. При наличии адекватных ресурсов, современной инфраструктуры и надежных систем

защиты информации человеческий фактор может стать не препятствием, а катализатором цифровой трансформации.

Выявлены значимые расхождения восприятия барьеров муниципальными служащими и гражданами, свидетельствующие о разрыве между административной логикой цифровизации и пользовательским опытом. Граждане оценивают все категории барьеров более критично, чем муниципальные служащие, при этом наибольший разрыв наблюдается в оценке нормативно-правовых и компетентностных барьеров. Это указывает на системную проблему: формальные процедуры и требования, которые разработчики политики воспринимают как технические детали, для конечных пользователей становятся серьезными, часто непреодолимыми препятствиями. Такое расхождение отражает недостаточную ориентированность существующих цифровых сервисов на реальные потребности граждан.

Результаты исследования показывают, что имеет место риск углубления социального неравенства в результате цифровизации муниципальных услуг. Концентрация 72,5% оценок граждан в категориях высоких и критических барьеров свидетельствует о том, что значительная часть населения фактически не имеет возможности пользоваться цифровыми сервисами из-за отсутствия доступа к необходимым технологиям, финансовых ограничений и недостаточных цифровых компетенций. Таким образом, цифровизация может стать не инструментом демократизации доступа к государственным услугам, а механизмом создания новой формы социальной эксклюзии, когда «цифровая пропасть» разделяет общество на тех, кто может взаимодействовать с государством через современные каналы, и тех, кто остается в традиционной системе с ее неэффективностью и коррупцией.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегии цифровой трансформации муниципального управления в Ираке. При этом необходимо учитывать, что технологические решения сами по себе недостаточны без масштабных инвестиций в инфраструктуру и создания устойчивых механизмов финансирования. Цифровизация должна сопровождаться мерами по обеспечению цифровой инклюзии, включая субсидирование доступа к интернету и устройствам для малоимущих граждан, массовые программы повышения цифровой грамотности и сохранение альтернативных каналов предоставления услуг. Критически важным является создание надежной системы информационной безопасности и восстановление институционального доверия граждан к способности государства обеспечить сохранность их персональных данных. Требуется переориентация проектирования цифровых сервисов с внутренней административной логики на подлинно клиентоцентричный подход, учитывающий реальные возможности и ограничения конечных пользователей.

Для преодоления выявленных барьеров необходимо использовать комплексный подход и координированное воздействие на все аспекты цифровизации. Поэтапная реализация реформ с приоритизацией на основе разработанной матрицы критичности позволит достичь быстрых результатов в наиболее экономически эффективных областях. Успех цифровой трансформации муниципальных услуг в Ираке зависит также и от обеспечения политической стабильности, устойчивого финансирования, развития человеческого капитала и формирования доверия населения к цифровым технологиям.

Литература

1. *Коттер Дж.* Стратегии перемен. М.: МИФ, 2022. 224 с.
2. *Митяева Н.В.* Барьеры цифровой трансформации и пути их преодоления // *Промышленность: экономика, управление, технологии.* 2019. № 3(77). С. 20–24.
3. *Шкваря Л.В.* Исследование цифровой трансформации Ирака в контексте задач развития // *Геополитика и экогеодинамика регионов.* 2023. № 2. С. 74–88.
4. *Mergel I., Edelmann N., Haug N.* Defining digital transformation: results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 2019, vol. 36, no. 4. Art. no. 101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002.
5. *Wilson C., Mergel I.* Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 2022, vol. 39. Art. no. 101681. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101681.
6. IRAQI: Open Access Journals. Available at: <https://www.iraqoj.net>.
7. UN E-Government Knowledgebase. Iraq. Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/80-Iraq>.
8. Ur e-Government Portal (الخدمية للخدمات أور بوابة). Available at: <https://ur.gov.iq>.

АЛ-ЗУВАЙНИ САИФ САХИБ МУСА – соискатель ученой степени кандидата экономических наук кафедры региональной экономики, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург (saifsaheb99@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3116-8362>).

ПАНИКАРОВА СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной экономики, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия, Екатеринбург (S.V.Panikarova@urfu.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4754-2213>).

Saif S.M. AL-ZUWAINI, Svetlana V. PANIKAROVA

INSTITUTIONAL BARRIERS TO DIGITALIZATION OF MUNICIPAL SERVICES IN IRAQ

Key words: digital transformation, municipal services, e-government, Iraq, barriers to digitalization, IT infrastructure, digital literacy.

Digital transformation of municipal services is a critically important aspect of modernising the public sector in post-conflict states. Despite its considerable economic potential and strategic initiatives in the field of e-government, Iraq lags significantly behind regional leaders. The launch of the national 'Ur' portal, offering over 1,000 services, and regional platforms such as 'Baghdaduna' in Baghdad demonstrates a political commitment to digitalisation. At the same time, the process of digital transformation in Iraq's municipal sector is hampered by institutional barriers, and a systematic academic analysis of these is necessary to develop effective strategies for overcoming them.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the institutional barriers to the digital transformation of municipal service delivery in the Republic of Iraq and to develop strategic recommendations for overcoming them.

Materials and methods. The empirical study was conducted between October 2024 and March 2025 in 15 major cities of Iraq, including Baghdad, Basra, Mosul, Karbala, Najaf, and others. The methodological framework was based on an interdisciplinary approach that integrates tools from the fields of public administration, information systems and organisational development. The study included a survey of 200 municipal employees at various levels and a survey of 500 citizens aged 18 to 65 years.

Results. The findings of the study revealed significant differences in the way various stakeholders perceive the barriers to digitalisation. The survey of 200 municipal employees showed that the most critical obstacles are technological barriers (average score 3.85), financial barriers (4.18) and information security barriers (4.12). Outdated IT infrastructure, chronic underfunding, and cybersecurity threats form the "triad of critical constraints for digital transformation. A parallel

survey of 500 citizens demonstrated an even more critical perception of barriers, with an average score of 3.99 versus 3.77 for employees. Financial barriers (4.32), technological (4.22) and information security barriers (4.21) were the most critical for the population. A comparative analysis revealed significant discrepancies: the largest gap is observed in the assessment of regulatory (3.98 for citizens versus 3.76 for employees) and competence barriers (3.67 versus 3.17). The fact that 72.5% of citizens' assessments fall into the 'high' and 'critical' barrier categories points to the systemic nature of these obstacles and the risk that social inequality will be exacerbated by the digital exclusion of a significant proportion of the population.

Conclusions. The study of institutional barriers to digitalization of municipal services in Iraq revealed a complex nature of obstacles to digital transformation in a post-conflict society. The dominance of financial, technological and information security barriers over psychological and cultural ones refutes the notion of staff resistance as the main obstacle to digitalization in developing countries. The revealed discrepancies in the perception of barriers by municipal employees and citizens indicate a gap between the administrative logic of digitalization and user experience. A crucial conclusion is the risk that social inequality will deepen when digitalisation becomes a mechanism for creating a 'digital divide' rather than a tool for democratising access to public services. The results of the study form the basis for the development of inclusive digital transformation strategies that take into account the material constraints and real opportunities of various groups of stakeholders.

References

1. Kotter Dzh. *Strategii peremen* [Strategies for Change]. Moskva, MIF, 2022, 224 p.
2. Mitjaeva N.V. *Bar'ery tsifrovoi transformatsii i puti ikh preodoleniya* [Barriers to Digital Transformation and Ways to Overcome Them]. *Promyshlennost': ekonomika, upravlenie, tehnologii*, 2019, no. 3 (77), pp. 20–24.
3. Shkvarya L.V. *Issledovanie tsifrovoi transformatsii Iraka v kontekste zadach raz-vitiya* [Study of Digital Transformation in Iraq in the Context of Development Goals]. *Geopolitika i ekogeodinamika regionov*, 2023, no. 2, pp. 74–88.
4. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 2019, vol. 36, no. 4. Art. no. 101385. DOI: 10.1016/j.giq.2019.06.002.
5. Wilson C., Mergel I. Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 2022, vol. 39. Art. no. 101681. DOI: 10.1016/j.giq.2022.101681.
6. IRAQI: Open Access Journals. Available at: <https://www.iraqoj.net>.
7. UN E-Government Knowledgebase. Iraq. Available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/80-Iraq>.
8. Ur e-Government Portal (الحكومية للخدمات أو بوابة). Available at: <https://ur.gov.iq>.

SAIF S.M. AL-ZUWAINI – Applicant for the Degree of Candidate of Sciences, Department of Regional Economics, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Russia, Ekaterinburg (saifsaheb99@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3116-8362>).

SVETLANA V. PANIKAROVA – Doctor of Economics Sciences, Professor, Department of Regional Economics, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Russia, Ekaterinburg (S.V.Panikarova@urfu.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4754-2213>).

Формат цитирования: Ал-Зувайни С.С.М., Паникарова С.В. Институциональные барьеры цифровизации муниципальных услуг в Ираке [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2026. № 2. С. 1–12. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2026/2/1>. DOI: 10.47026/2499-9636-2026-2-1-12.