



## საქართველოს უნივერსიტეტი

ბიზნესის და ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა სკოლა

### სადოქტორო პროგრამა: ბიზნესის ადმინისტრირება

*ხელნაწერის უფლებით*

ანა ყატაშვილი

### ბიზნეს მოდელების რედიზაინი ციფრული ტრანსფორმაციის ეპოქაში: მექანიზმები და გამოწვევები

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი ნაშრომის

სადისერტაციო მაცნე

(სპეციალობა: ბიზნესის ადმინისტრირება)

თბილისი

2026

სადისერტაციო ნაშრომი შესრულებულია საქართველოს  
უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ადმინისტრაციულ  
მეცნიერებათა სკოლაში.

სადისერტაციო საბჭოს თავმჯდომარე: პროფესორი,  
სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფესორი, ეკა გეგეშიძე  
საბჭოს წევრი: პროფესორი, რუსუდან ციცქიშვილი  
ოფიციალური ექსპერტები: პროფესორი, გიორგი ჭილაძე  
შიდა ექსპერტი - პროფესორი, ნინო ჯღამაძე  
გარე ექსპერტი - პროფესორი , ნონა ქარქუაშვილი  
გარე ექსპერტი - პროფესორი , მაია გონაშვილი  
დისერტაციის დაცვა შედგება 2026 წლის 16 აპრილს, 15:00  
საათზე;

მისამართი: საქართველოს უნივერსიტეტი, მეოთხე  
კორპუსი, საკონფერენციო ოთახი #519  
დისერტაციის გაცნობა შეიძლება საქართველოს  
უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში.

სადისერტაციო მაცნე დაიგზავნა : 13.02.2026

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი - ნათია მანჯიკაშვილი

## შესავალი

ბოლო ათწლეულში ციფრული ეკონომიკის ინტენსიურმა ზრდამ და ტექნოლოგიური ინოვაციების სწრაფმა გავრცელებამ მნიშვნელოვნად შეცვალა ორგანიზაციების ფუნქციონირების ლოგიკა. ციფრული ტექნოლოგიები აღარ განიხილება მხოლოდ პროდუქტიულობის ზრდის დამხმარე ინსტრუმენტად; ისინი გარდაიქმნა ღირებულების შექმნის, კონკურენტული უპირატესობისა და სტრატეგიული პოზიციონირების ცენტრალურ ფაქტორად. აღნიშნულ ტენდენციას ადასტურებს Forrester-ის პროგნოზი, რომლის მიხედვითაც 2028 წლისთვის ციფრული ეკონომიკის მოცულობა 16.5 ტრილიონ აშშ დოლარს მიაღწევს და მსოფლიო მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 17%-ს შეადგენს. ეს მაჩვენებელი ნათლად მიუთითებს ციფრული ცვლილებების სისტემურ და სტრუქტურულ ხასიათზე. ციფრული ეპოქის პირობებში ორგანიზაციებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება არა მხოლოდ

ტექნოლოგიების დანერგვას, არამედ იმაზე გააზრებულ პასუხს, თუ როგორ გარდაქმნის ეს პროცესები ბიზნეს მოდელს, კერძოდ, როგორ ხდება ღირებულების შექმნა, მიწოდება და ღირებულებიდან ეკონომიკური სარგებლის მიღება. ნაშრომი ეფუძნება დევიდ ჯ. ტისის (Teece, 2017) კონცეფციას, რომლის მიხედვითაც ბიზნეს მოდელი წარმოადგენს ღირებულების შექმნის, მიწოდებისა და გამოყენების მექანიზმების სისტემას, რომელიც მოიცავს ღირებულების შეთავაზებას, სამიზნე სეგმენტებს, ღირებულების ჯაჭვის არქიტექტურასა და შემოსავლის გენერირების ლოგიკას. შესაბამისად, ციფრული ტრანსფორმაცია ორგანიზაციებისთვის რეალურად ნიშნავს ბიზნეს მოდელის არქიტექტურის გადახედვასა და რედიზაინს.

ციფრული ტრანსფორმაციის ყველაზე თვალსაჩინო გამოვლინებად პლატფორმული ბიზნეს მოდელები გვევლინება. როგორც ქარხნები წარმოადგენდა მეორე ინდუსტრიული რევოლუციის სიმბოლოს, ისე ციფრული პლატფორმები განასახიერებს თანამედროვე ეკონომიკურ ტრანსფორმაციას.

ინტერნეტის, მობილური ტექნოლოგიების, ხელოვნური ინტელექტის, მანქანათმცოდნეობისა და დიდი მონაცემების ანალიტიკის განვითარებამ პლატფორმული ბიზნეს მოდელის მქონე კომპანიებს მისცა შესაძლებლობა სწრაფად გაეზარდათ მასშტაბი, შეეცვალათ მომხმარებელთა ქცევა და დაერღვიათ ტრადიციული ინდუსტრიული სტრუქტურები. ამავდროულად, პლატფორმულ ეკოსისტემებში კონკურენციის ინტენსივობა გაიზარდა, ინოვაციების ციკლები შემცირდა და ბაზრის არასტაბილურობა გაძლიერდა, რაც ორგანიზაციებს აიძულებს ბიზნეს მოდელის ინოვაციის უწყვეტ პროცესს.

მიუხედავად იმისა, რომ აკადემიურ ლიტერატურაში ბიზნეს მოდელის ინოვაციის კრიტიკული როლი ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატებაში ფართოდ არის აღიარებული, ემპირიული კვლევები, რომლებიც დეტალურად აანალიზებს ტრანსფორმაციის განმსაზღვრელ მექანიზმებსა და ფაქტორებს, კვლავ შეზღუდულია. არსებული კვლევების ნაწილი ტექნოლოგიურ დეტერმინიზმს ეყრდნობა, ნაწილი კი ყურადღებას ამახვილებს მხოლოდ ორგანიზაციულ

კულტურასა და ლიდერშიფზე, ტექნოლოგიური არქიტექტურისა და პროცესული ლოგიკის სისტემური ანალიზის გარეშე. შედეგად, ყალიბდება ფრაგმენტირებული ცოდნა, რაც განსაკუთრებით თვალსაჩინოა ინტერდისციპლინურ სივრცეში, სადაც იკვეთება სტრატეგიული მენეჯმენტის, ინოვაციების მენეჯმენტის, ინფორმაციული სისტემებისა და პლატფორმული ეკონომიკის დისკურსები.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანია ამ ფრაგმენტაციის დაძლევა და ციფრული ტრანსფორმაციის გააზრება, როგორც სოციო-ტექნიკური რეკონფიგურაციის პროცესი, რომელიც მჭიდროდ უკავშირდება ბიზნეს მოდელის ტრანსფორმაციას. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ციფრული სიმწიფის (Digital Maturity) როლს, როგორც მრავალგანზომილებიან ორგანიზაციულ კონსტრუქტს, რომელიც განსაზღვრავს ტრანსფორმაციის ეფექტიანობას.

## კვლევის მიზანი და ამოცანები

კვლევის მთავარი მიზანია ციფრული

ტრანსფორმაციის პირობებში ბიზნეს მოდელის

რედიზაინის მექანიზმებისა და გამოწვევების

სისტემური ანალიზი და იმ ფაქტორების გამოვლენა,

რომლებიც განსაზღვრავს ტრანსფორმაციის

წარმატებას ორგანიზაციული ციფრული სიმწიფის

ჭრილში.

მიზნის მისაღწევად კვლევა ისახავს შემდეგ ამოცანებს:

1. ციფრული ტრანსფორმაციის, პლატფორმული ეკონომიკისა და ბიზნეს მოდელის ინოვაციის თეორიული დისკურსის გაანალიზებას;
2. ბიზნეს მოდელის ძირითადი ასპექტების (ღირებულების შექმნა, მიწოდება და მონეტიზაცია) ოპერაციონალიზაციას ციფრულ კონტექსტში;
3. ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში მოქმედი მამოძრავებელი და შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირებას;

4. ორგანიზაციების ციფრული სიმწიფის კომპონენტების შეფასებას;
5. ციფრული სიმწიფისა და ტრანსფორმაციის შედეგებს შორის კავშირის დადგენას;
6. „ციფრული ტრიფექტა“ (Digital Trifecta) დიაგნოსტიკური ჩარჩო მოდელის შექმნას და ემპირიულ შემოწმებას.

## კვლევის ობიექტი და საგანი

კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციული ციფრული ტრანსფორმაცია, როგორც ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული და ქცევითი ცვლილებების ერთიანი პროცესი.

კვლევის საგანია ციფრული ტრანსფორმაციის პირობებში ბიზნეს მოდელის რედიზაინის მექანიზმები, მათ შორის ღირებულების შექმნის, მიწოდებისა და ღირებულების მონეტიზაციის ტრანსფორმაცია, აგრეთვე ციფრული სიმწიფის გავლენა ამ პროცესის წარმატებაზე.

## კვლევის კითხვები და ჰიპოთეზები

*კვლევის კითხვა და ჰიპოთეზა*

ეს კვლევა მიზნად ისახავს გაანალიზოს, თუ როგორ ახდენს ციფრული ტრანსფორმაცია გავლენას ბიზნეს მოდელის სხვადასხვა ასპექტზე და რა ფაქტორები განსაზღვრავენ ამ პროცესის წარმატებას. კვლევა ეყრდნობა იმ არსებით წინაპირობას, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია მხოლოდ ტექნოლოგიურ ცვლილებებში არ გამოიხატება; იგი მოიცავს ორგანიზაციული კულტურის, ლიდერშიფის და ბიზნეს პროცესების ტრანსფორმაციას, რაც საბოლოოდ განსაზღვრავს ორგანიზაციის უნარს ახალი ღირებულებების შექმნის, მიწოდებისა და ღირებულებისგან სარგებლის მიღების მიმართულებით.

კვლევითი კითხვები და ჰიპოთეზები

ფორმულირებულია შემდეგნაირად:

- 1) როგორ ახდენს ციფრული ტრანსფორმაცია გავლენას ბიზნესმოდელების ასპექტებზე, კერძოდ: ღირებულების შექმნაზე (value creation); ღირებულების მიწოდებაზე (value delivery) და ღირებულებიდან სარგებლის მიღებაზე (value capture)?
- 2) რომელი ფაქტორები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ციფრულ სიმწიფეს (*Digital Maturity*)?
- 3) როგორ მოქმედებს ეს ციფრული სიმწიფე ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატებაზე?

ჰიპოთეზა მდგომარეობს შემდეგში:

*H1. ციფრული ტრანსფორმაცია მნიშვნელოვნად ცვლის ბიზნეს მოდელს, რომელიც გამოიხატება*

*H1.1. ინოვაციებისა და ეფექტურობის გზით*

*ღირებულების შექმნის გაუმჯობესებაში,*

*H1.2. შემოსავლების ახალი ნაკადების პოვნაში და ხარჯების შემცირებაში,*

*H1.3. ღირებულების მიწოდების დახვეწის გზით მომხმარებელთა გამოცდილების გაუმჯობესებასა და გამარტივებულ ოპერაციებში.*

*H2. ციფრული სიმწიფე (Digital Maturity) წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატებისთვის, რომელიც გამოიხატება:*

*H2.1. ციფრული შესაძლებლობების განვითარებაში, მათ შორის ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურის, IT სისტემების და მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესებაში,*

*H2.2. ლიდერობის უნარების გაძლიერებაში, რაც მოიცავს ცვლილებების მართვის კულტურის ხელშეწყობას, თანამშრომელთა ავტონომიას და ინოვაციებისადმი ღიაობას,*

*H2.3. პროცესების დიჯიტალიზაციაში და ოპერაციული სრულყოფილების მიღწევაში, რაც ხასიათდება მოქნილი სტრატეგიებით, სამუშაო ნაკადების გამარტივებით და მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომებით.*

## კვლევის მეთოდოლოგია

ციფრული ტრანსფორმაციის კომპლექსური და მრავალგანზომილებიანი ბუნება მოითხოვს კვლევის ისეთი მეთოდოლოგიის გამოყენებას, რომელიც ერთდროულად უზრუნველყოფს ფენომენის სიღრმისეულ გააზრებას და ემპირიულად დასაბუთებულ განზოგადებებს. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე, წინამდებარე ნაშრომი ეფუძნება შერეულ კვლევის დიზაინს (mixed methods approach), რომელიც აერთიანებს თვისებრივ და რაოდენობრივ კვლევით მეთოდებს.

შერეული მეთოდოლოგიის გამოყენება განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია არ წარმოადგენს ერთგანზომილებიან პროცესს. იგი მოიცავს ტექნოლოგიურ არქიტექტურას, ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, მმართველობით პრაქტიკებსა და პროცესულ ლოგიკას, რომელთა ურთიერთქმედება ვერ აიხსნება მხოლოდ რაოდენობრივი ინდიკატორებით ან მხოლოდ ნარატიული აღწერით. შესაბამისად, კვლევის დიზაინი

უზრუნველყოფს როგორც კითხვაზე „როგორ?“  
პასუხის გაცემას (თვისებრივი ნაწილი), ისე კითხვაზე  
„რამდენად და რა კავშირით?“ (რაოდენობრივი  
ნაწილი).

### 5.1. თვისებრივი კვლევის კომპონენტი

თვისებრივი კვლევის მიზანია ბიზნეს მოდელის  
ტრანსფორმაციის მექანიზმების სიღრმისეული  
ანალიზი ციფრული ტრანსფორმაციის პროცესში. ამ  
მიზნით გამოყენებულ იქნა ემპირიული შემთხვევის  
შესწავლის მეთოდი, რომელიც საშუალებას იძლევა  
დეტალურად იქნეს გაანალიზებული ცვლილებების  
ლოგიკა რეალურ ორგანიზაციულ კონტექსტში.  
მონაცემთა შეგროვება განხორციელდა შემდეგი  
ინსტრუმენტების გამოყენებით:

1. ჩაღრმავებული ნახევრად-სტრუქტურირებული  
ინტერვიუები ორგანიზაციების  
აღმასრულებელ ხელმძღვანელებთან, საშუალო  
რგოლის მენეჯერებთან და ციფრული  
ტრანსფორმაციის პროცესში უშუალოდ  
ჩართულ პირებთან. ინტერვიუების ფორმატი  
უზრუნველყოფდა მონაწილეთა

გამოცდილების, აღქმებისა და შეფასებების ღრმა და კონტექსტუალური ანალიზის შესაძლებლობას.

2. ორგანიზაციული დოკუმენტების ანალიზი, რომელიც მოიცავდა სტრატეგიულ გეგმებს, ციფრული ტრანსფორმაციის ანგარიშებსა და შიდა პროცედურულ დოკუმენტაციას.
3. დაკვირვება, რაც მკვლევარს საშუალებას აძლევდა უშუალოდ შეეფასებინა პროცესების დინამიკა და ორგანიზაციული ქცევითი მექანიზმები.

მონაცემთა ანალიზი განხორციელდა თემატური ანალიზისა და მუდმივი შედარებითი მეთოდის გამოყენებით, ხოლო ღია ტექსტური მონაცემები დაექვემდებარა შინაარსობრივ კოდირებას.

აღნიშნულმა მიდგომამ შესაძლებელი გახადა ბიზნეს მოდელის ცვლილების ძირითადი პატერნების, აგრეთვე ტრანსფორმაციის მამოძრავებელი და შემაფერხებელი ფაქტორების იდენტიფიცირება.

## 5.2. რაოდენობრივი კვლევის კომპონენტი

რაოდენობრივი კვლევის მიზანი იყო ციფრული სიმწიფის (Digital Maturity) კომპონენტების ოპერაციონალიზაცია და მათი გავლენის ემპირიული შეფასება ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატებაზე. ამ ნაწილში გამოყენებულ იქნა სტრუქტურირებული კითხვარი, რომელიც მოიცავდა შემდეგ ძირითად განზომილებებს:

1. ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა და IT შესაძლებლობები;
2. პროცესული მოქნილობა და ოპერაციული ადაპტირებადობა;
3. ლიდერშიფი და ცვლილებების მართვის კულტურა;

მონაცემთა ანალიზი მოიცავდა აღწერით სტატისტიკას, კორელაციურ ანალიზს და სეგმენტაციის მეთოდებს. განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო ციფრული სიმწიფის კომპონენტებს შორის ასიმეტრიების გამოვლენას, რაც შესაძლებელს ხდიდა შეფასებულიყო არა მხოლოდ

თითოეული კომპონენტის დონე, არამედ მათი ურთიერთბალანსი.

შერეული მეთოდოლოგიის ინტეგრირებული გამოყენება ქმნის მყარ ემპირიულ საფუძველს ჰიპოთეზების ტესტირებისა და ციფრული ტრანსფორმაციის მექანიზმების სიღრმისეული ახსნისთვის.

## კვლევის მეცნიერული სიახლე

წინამდებარე ნაშრომის მეცნიერული სიახლე გამოიხატება ციფრული ტრანსფორმაციისა და ბიზნეს მოდელების ტრანსფორმაციის თეორიული და ემპირიული გააზრების რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებულ მიმართულებაში.

ციფრული ტრანსფორმაცია, როგორც სოციო-ტექნიკური რეკონფიგურაცია კვლევა ემპირიულად ადასტურებს, რომ ციფრული ტრანსფორმაცია ვერ განიხილება მხოლოდ

ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვის შედეგად.  
იგი წარმოადგენს სოციო-ტექნიკური  
რეკონფიგურაციის პროცესს, რომელიც  
ერთდროულად მოიცავს ტექნოლოგიურ  
ინფრასტრუქტურას, ორგანიზაციულ პროცესებსა და  
მმართველობით-ქცევით მექანიზმებს. აღნიშნული  
მიდგომა ავსებს და აძლიერებს ციფრული  
ტრანსფორმაციის ინტერდისციპლინურ დისკურსს,  
განსაკუთრებით ინფორმაციული სისტემებისა და  
სტრატეგიული მენეჯმენტის კვებაზე.

ციფრული სიმწიფის ასიმეტრიების ემპირიული  
დადგენა  
ნაშრომის ერთ-ერთი მთავარი მეცნიერული სიახლეა  
ციფრული სიმწიფის კომპონენტებს შორის  
ასიმეტრიების ემპირიული გამოვლენა. კვლევის  
შედეგები ცხადყოფს, რომ იმ ორგანიზაციებში, სადაც  
ფიქსირდება მაღალი ტექნოლოგიური სიმწიფე, მაგრამ  
ამავე დროს დაბალი პროცესული მოქნილობა,  
ციფრული ტრანსფორმაციის წარმატება  
მნიშვნელოვნად მცირდება.

ეს დასკვნა უარყოფს ფართოდ გავრცელებულ იმპლიციტურ დაშვებას, თითქოს ტექნოლოგიური განვითარება ავტომატურად იწვევს ტრანსფორმაციულ წარმატებას. ნაშრომი ამტკიცებს, რომ ტექნოლოგიური შესაძლებლობების ერთმხრივი გაძლიერება პროცესული რედიზაინისა და ორგანიზაციული ადაპტაციის გარეშე ქმნის ტრანსფორმაციულ დისბალანსს, რაც ზღუდავს ინოვაციების ეკონომიკურ და სტრატეგიულ ეფექტს.

## Dynamic Capabilities თეორიის გაძლიერება ციფრულ კონტექსტში

აღნიშნული ემპირიული მიგნებები პირდაპირ აძლიერებს დინამიკური შესაძლებლობების (Dynamic Capabilities) თეორიას. კვლევა ადასტურებს, რომ სტრატეგიული ცვლილება და მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა ვერ მიიღწევა მხოლოდ რესურსების (მაგალითად, ციფრული ტექნოლოგიების) ფლობით. გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის უნარს, ეფექტურად მოახდინოს ამ რესურსების

რეკონფიგურაცია, პროცესების, სტრუქტურებისა და მმართველობითი პრაქტიკების თანხვედრაში.

ციფრული ტრანსფორმაციის კონტექსტში ეს

რეკონფიგურაცია გამოიხატება:

1. პროცესების მოქნილ გადალაგებაში;
2. გადაწყვეტილებების მიღების დაჩქარებაში;
3. მონაცემებზე დაფუძნებული ოპერაციული ლოგიკის ინტეგრაციაში.

ამგვარად, კვლევა ავითარებს Dynamic Capabilities ჩარჩოს ციფრულ ჭრილში და აჩვენებს, რომ process reconfiguration წარმოადგენს ერთ-ერთ კრიტიკულ მექანიზმს, რომლის გარეშე ტექნოლოგიური ინვესტიციები ვერ გარდაიქმნება რეალურ ტრანსფორმაციულ შედეგებად.

ბიზნეს მოდელის ტრანსფორმაცია, როგორც

მედიატორული მექანიზმი

ნაშრომი ასევე ავითარებს ბიზნეს მოდელის

ტრანსფორმაციის თეორიულ ინტერპრეტაციას, სადაც

ბიზნეს მოდელი წარმოდგენილია როგორც

მედიატორული მექანიზმი ციფრულ ინოვაციებსა და

ორგანიზაციულ შედეგებს შორის. მიღებული შედეგები ადასტურებს, რომ ტექნოლოგიური შესაძლებლობები ეკონომიკურ ღირებულებად გარდაიქმნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ინტეგრირდება ბიზნეს მოდელის არქიტექტურაში - ღირებულების შექმნის, მიწოდებისა და ღირებულებიდან ეკონომიკური სარგებლის მიღების დონეზე.

## კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა

წინამდებარე კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი სთავაზობს ორგანიზაციებსა და მენეჯმენტს გადაწყვეტილებების მიღების უფრო რეალისტურ ჩარჩოს ციფრული ტრანსფორმაციის დაგეგმვისა და განხორციელების პროცესში. კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ანალიტიკური საფუძველი ციფრული ინიციატივების პრიორიტიზაციის,

ტრანსფორმაციული რისკების შეფასებისა და  
ორგანიზაციული ცვლილებების დაგეგმვისთვის.

*მენეჯერული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერა*  
კვლევა პრაქტიკულად სასარგებლოა უმაღლესი და  
საშუალო რგოლის მენეჯერებისთვის, რადგან იგი  
აჩვენებს, რომ ციფრული ინიციატივების ეფექტიანობა  
დამოკიდებულია არა მხოლოდ ტექნოლოგიურ  
არჩევანზე, არამედ პროცესების, სტრუქტურებისა და  
მმართველობითი პრაქტიკების თანხვედრაზე.  
აღნიშნული მიგნებები საშუალებას აძლევს  
მენეჯმენტს, ციფრული ტრანსფორმაცია მართოს  
როგორც სტრატეგიული ცვლილება და არა როგორც  
ტექნოლოგიური პროექტი.

*ორგანიზაციული თვითშეფასება და  
ტრანსფორმაციული რისკების შემცირება*  
კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს  
ორგანიზაციული თვითშეფასების ინსტრუმენტებში,  
რათა დროულად გამოვლინდეს ციფრული  
ტრანსფორმაციის პოტენციური დისბალანსები. ეს

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ  
ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც აწყდებიან  
ციფრული ინვესტიციების დაბალ ეკონომიკურ  
ეფექტს ან მთლიანად ტრანსფორმაციის  
წარუმატებლობას.

### *სტრატეგიული დაგეგმვა და პოლიტიკის დონე*

კვლევა პრაქტიკულად მნიშვნელოვანია ასევე საჯარო  
და კერძო სექტორის ინსტიტუტებისთვის, რომლებიც  
ციფრულ ტრანსფორმაციას იყენებენ ეკონომიკური  
განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის  
ამაღლების ინსტრუმენტად. მიღებული შედეგები  
მიუთითებს, რომ ციფრული პოლიტიკის ეფექტიანობა  
იზრდება მაშინ, როდესაც იგი ითვალისწინებს  
ორგანიზაციული და მმართველობითი  
შესაძლებლობების განვითარებას ტექნოლოგიურ  
ინვესტიციებთან ერთად.

## ნაშრომის სტრუქტურა

სადისერტაციო ნაშრომი სტრუქტურირებულია თანმიმდევრული ლოგიკით და მოიცავს შესავალს, შვიდ ძირითად თავსა და დასკვნით ნაწილს, რომლებიც ეტაპობრივად ასახავს კვლევის თეორიულ, მეთოდოლოგიურ და ემპირიულ არქიტექტურას.

### *შესავალი*

შესავალ ნაწილში დასაბუთებულია კვლევის აქტუალობა, ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზანი და ამოცანები, განსაზღვრულია კვლევის ობიექტი და საგანი, ასევე წარმოდგენილია კვლევითი კითხვები და ჰიპოთეზები. ამავე ნაწილში განხილულია მეთოდოლოგიის შესაბამისობა ჰიპოთეზებთან და კვლევის საერთო ლოგიკა.

### *თავი I - ციფრული ტრანსფორმაციის თეორიული*

#### *საფუძვლები:*

პირველი თავი ეძღვნება ციფრული ტრანსფორმაციის კონცეპტუალურ და თეორიულ ანალიზს. განხილულია ციფრული ტრანსფორმაციის არსი,

ძირითადი ჩარჩო მოდელები, მათ შორის მოწინავე ორგანიზაციების მიერ შემუშავებული პრაქტიკული ჩარჩოები, აგრეთვე ციფრული ტრანსფორმაციის სტრატეგიები და ციფრული სიმწიფის შეფასების არსებული მოდელები.

*თავი II - ბიზნეს მოდელის კონცეფცია და პლატფორმებზე დაფუძნებული მიდგომები:*  
მეორე თავი ფოკუსირებულია ბიზნეს მოდელის კონცეფციაზე. აქ გაანალიზებულია ბიზნეს მოდელის ინოვაციის მიდგომები, პლატფორმებზე დაფუძნებული ბიზნეს მოდელები და ციფრული ტრანსფორმაციის გავლენა ბიზნეს მოდელის არქიტექტურაზე.

*თავი III - ბიზნეს მოდელის ევოლუცია ციფრული ტრანსფორმაციის შედეგად:*  
მესამე თავი წარმოადგენს ნაშრომის ემპირიულ ბირთვს. ამ თავში გაანალიზებულია თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის შედეგები. აღწერილია ინტერვიუების საფუძველზე გამოვლენილი

შესაძლებლობები და გამოწვევები, შემუშავებულია ციფრული მზაობის ჩარჩო და ჩამოყალიბებულია „ციფრული ტრიფექტას“ მოდელი. ასევე განხილულია რაოდენობრივი მონაცემების ანალიზი, ინდუსტრიული პროფილები და ციფრული სიმწიფის სტრუქტურული განსხვავებები.

### *დასკვნა*

დასკვნით ნაწილში საუბარია კვლევის შედეგებსა და სტრატეგიულ იმპლიკაციებზე, განხილულია კვლევის მეთოდოლოგიური შეზღუდვები და წარმოდგენილია მომავალი კვლევის პერსპექტიული მიმართულებები.

## პუბლიკაციები და კონფერენციები

სადისერტაციო ნაშრომის თემატიკა ასახულია ავტორის მიერ გამოქვეყნებულ სამეცნიერო პუბლიკაციებსა და საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებზე წარმოდგენილ მოხსენებებში, რაც ადასტურებს კვლევის ეტაპობრივ განვითარებასა და

მის ინტეგრაციას საერთაშორისო აკადემიურ  
დისკურსში.

რეფერირებად ჟურნალში გამოქვეყნებული სტატია  
Katashvili, A., & Gegeshidze, E. (2025). AI-Powered HR  
Platforms: Transforming Workforce Management Through  
Intelligent Systems. *International Journal of Business and  
Management*, Vol. XII, No. 2, pp. 13–23.

DOI: 10.20472/BM.2025.12.2.002

აღნიშნული სტატია იკვლევს ხელოვნური  
ინტელექტის როლს პლატფორმულ ბიზნეს  
მოდელებში ადამიანური რესურსების მართვის  
კონტექსტში და აანალიზებს ღირებულების შექმნის,  
მიწოდებისა და მიღების მექანიზმებს AI-ზე  
დაფუძნებულ HR პლატფორმებში. კვლევა  
მეთოდოლოგიურად და კონცეპტუალურად  
უკავშირდება სადისერტაციო ნაშრომის ძირითად  
თეორიულ ჩარჩოს.

სტატია გამოსაქვეყნებლად მიღებულია

რეცენზირებად ჟურნალში

Katashvili, A. & Gegeshidze E. The Digital Trifecta: A

Three-Domain Framework for Addressing Strategic

Misalignment in Digital Transformation.

გაგზავნილია ჟურნალში *Economic Alternatives*

(მიღებულია თანხმობა სტატიის გამოსაქვეყნებლად).

სტატიაში წარმოდგენილია სამდომენიანი

(ტექნოლოგიური, პროცესული და მმართველობითი)

ჩარჩო, რომელიც აანალიზებს ციფრული

ტრანსფორმაციის გამოწვევებს და ბიზნეს მოდელის

რედიზაინის შემთხვევებს. აღნიშნული ნაშრომი

ავითარებს სადისერტაციო კვლევის თეორიულ

ნაწილს და კონცეპტუალურად უკავშირდება

ციფრული სიმწიფისა და ბიზნეს მოდელის

ტრანსფორმაციის ანალიზს.

საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციებზე

წარმოდგენილი მოხსენებები

1. Katashvili, A.& Gorelova I, Mission-Driven Strategies in

Private Healthcare: Catalyzing Corporate Innovation and

Shaping Ecosystem Leadership.

XXII Conference of the Italian Chapter of AIS (ItAIS 2025),  
Castellanza (VA), Italy, October 17–18, 2025.

ნაშრომი შერჩეულია გამოსაქვეყნებლად ItAIS 2025-ის  
კონფერენციის მასალებში (ISBN) და იქნება  
ინდექსირებული AIS Electronic Library (AISeL)-ში.

2. Gegeshidze E. & Katashvili, A. The Power of Platforms to  
Change the Business Model (Platform-Based Business  
Model – An Exploration of Success Factors that Matter  
Most).

International Conference on Advances in Business  
Management and Information Science (ICABMIS),  
Chicago, USA, December 22–23, 2023.  
Certificate Chicago, USA 1 (1)

კონფერენციების მოხსენებები ასახავს სადისერტაციო  
ნაშრომის ცალკეული თეორიული და ემპირიული  
მიმართულებების განვითარებას და მის ინტეგრაციას  
პლატფორმული ეკონომიკის, ციფრული

ტრანსფორმაციისა და სტრატეგიული მენეჯმენტის  
საერთაშორისო კვლევით დისკურსში.

## საკვანძო სიტყვები

ციფრული ტრანსფორმაცია; ციფრული სიმწიფე;  
ბიზნეს მოდელის ტრანსფორმაცია; პლატფორმული  
ეკოსისტემები; დინამიკური შესაძლებლობები;  
ციფრული სტრატეგია



**The University of Georgia**  
*School of Business and Administrative Studies.*

**PhD Program: Business Administration**

*Copyright of the manuscript*

**Anna Katashvili**

**Business Model Redesign under Digital  
Transformation:  
Mechanisms and Challenges**

Thesis submitted for the academic degree of Doctor

**Disertation bulletin**

(Speciality: Business Administration)

Tbilisi

2026

The dissertation was completed in Georgia University School of Business and Administrative Sciences.

Chairman of the Dissertation Council:

Professor, Scientific supervisor: Professor, Eka Gegeshidze

Board Member: Professor, Rusudan Tsitskishvili

Official experts: Professor, Giorgi Chiladze

Internal Expert - Professor, Nino Jghamadze

External Expert - Professor , Nona Karkuzashvili

External Expert - Professor , Maya Gonashvili

The defense of the dissertation consists of April 16, 15:00;

Address: University of Georgia, Fourth Building, Conference Room #519

The dissertation can be found in the library of the University of Georgia.

Dissertation Herald Sent : 13.02.2026 Secretary of the

Dissertation Council - Natia Manjikashvili

## Introduction

Over the past decade, the accelerated growth of the digital economy and the rapid diffusion of technological innovations have fundamentally reshaped the logic of organizational value creation and competitive positioning.

Digital technologies are no longer perceived merely as instruments for productivity enhancement; rather, they have become central enablers of strategic differentiation, value generation, and sustained competitive advantage.

This structural shift is underscored by Forrester's projection that the global digital economy will reach USD 16.5 trillion by 2028, accounting for approximately 17% of global GDP.

Such figures highlight the systemic and transformative character of digitalization across industries.

In this context, the critical challenge for organizations lies not simply in the adoption of advanced technologies, but in their capacity to comprehend and manage the profound implications of digitalization for business models,

specifically, how value is created, delivered, and captured. This study draws upon David J. Teece's (2017) conceptualization of the business model as an integrated system of value creation, delivery, and capture mechanisms, encompassing the value proposition, target customer segments, value chain architecture, and revenue logic. From this perspective, digital transformation necessitates a fundamental reconfiguration of business model architecture rather than incremental process optimization. Among the most salient manifestations of digital transformation are platform-based business models. Much as factories symbolized the Second Industrial Revolution, digital platforms have come to represent the defining organizational form of the contemporary digital economy. Advances in internet infrastructure, mobile technologies, artificial intelligence, machine learning, and big data analytics have enabled platform-based firms to scale rapidly, reshape consumer behavior, and disrupt established industry boundaries. Concurrently, platform ecosystems have intensified competitive dynamics, compressed innovation cycles, and increased market volatility, thereby

compelling organizations to engage in continuous business model innovation.

Despite broad consensus within the academic literature regarding the pivotal role of business model innovation in digital transformation success, empirical research that systematically examines the underlying mechanisms and causal pathways remains limited. Existing studies often exhibit a tendency toward technological determinism or, alternatively, focus predominantly on organizational culture and leadership, frequently overlooking the interdependencies between technological architectures, process configurations, and governance structures. Consequently, the literature remains fragmented, particularly at the intersection of strategic management, innovation studies, information systems, and platform economics.

Against this backdrop, the present study seeks to overcome such fragmentation by conceptualizing digital transformation as a process of socio-technical reconfiguration that is intrinsically linked to business model transformation. Particular emphasis is placed on

digital maturity as a multidimensional organizational construct that conditions the effectiveness and outcomes of digital transformation initiatives.

## Research Goals and Objectives

The primary objective of this research is to provide a systematic analysis of the mechanisms and challenges associated with business model redesign under conditions of digital transformation, and to identify the organizational factors that determine transformation success through the lens of digital maturity.

To achieve this objective, the study pursues the following research tasks:

7. To critically examine the theoretical discourse on digital transformation, the platform economy, and business model innovation;

8. To operationalize the core dimensions of business models: value creation, value delivery, and value capture, within a digital context;
9. To identify the key drivers and barriers influencing digital transformation processes;
10. To assess the constituent dimensions of organizational digital maturity;
11. To analyze the relationship between digital maturity and digital transformation outcomes;
12. To develop and empirically validate a diagnostic framework, referred to as the “Digital Trifecta” model.

## Research Object and Subject

The object of the research is organizational digital transformation, conceptualized as an integrated process encompassing technological, organizational, and behavioral change.

The subject of the research comprises the mechanisms of business model redesign in the context of digital transformation, including transformations in value creation, value delivery, and value capture, as well as the influence of Digital Maturity on transformation effectiveness.

## Research Questions and Hypotheses

This study investigates how digital transformation reshapes business models and which organizational factors condition the success of this process. It is grounded in the assumption that digital transformation extends beyond technological change and entails deep transformations in organizational culture, leadership, and business processes, which collectively determine an organization's capacity to generate, deliver, and appropriate value.

## Research Questions:

1. How does digital transformation affect the core dimensions of business models, namely value creation, value delivery, and value capture?
2. Which organizational factors determine the level of digital maturity?
3. How does digital maturity influence the success of digital transformation?

## Research Hypotheses

*H1. Digital transformation significantly reshapes business models, as evidenced by:*

*H1.1. Enhanced value creation through increased innovation and operational efficiency;*

*H1.2. The emergence of new revenue streams and reductions in operational costs;*

*H1.3. Improved customer experience and operational simplification through refined value delivery mechanisms.*

*H2. Digital maturity constitutes a critical determinant of digital transformation success, reflected in:*

*H2.1. The development of advanced digital capabilities, including technological infrastructure, IT systems, and customer experience management;*

*H2.2. Strengthened leadership capabilities that foster a culture of change management, employee empowerment, and openness to innovation;*

*H2.3. The digitization and optimization of organizational processes, characterized by strategic agility, streamlined workflows, and customer-centric orientations.*

## Research Methodology

The complex and multidimensional nature of digital transformation necessitates a research methodology capable of capturing both its depth and its empirical regularities. Accordingly, this study adopts a mixed-methods research design that integrates qualitative and quantitative approaches.

Digital transformation encompasses technological architectures, organizational structures, governance

practices, and process logics whose interactions cannot be adequately explained through either quantitative metrics or narrative analysis alone. The mixed-methods design therefore enables the study to address both “how” questions (qualitative inquiry) and “to what extent and with what relationships” questions (quantitative analysis).

### 5.1. Qualitative Research

The qualitative component seeks to provide an in-depth examination of business model transformation mechanisms in the context of digital transformation. An empirical case study approach was employed to capture transformation dynamics within real organizational settings. Data were collected through:

1. In-depth, semi-structured interviews with senior executives, middle managers, and individuals directly involved in digital transformation initiatives;

2. Analysis of organizational documents, including strategic plans, digital transformation reports, and internal procedural documentation;
3. Direct observation of organizational processes, enabling assessment of behavioral and operational dynamics.

Qualitative data analysis was conducted using thematic analysis and the constant comparative method, with textual data subjected to systematic coding. This approach facilitated the identification of recurring patterns in business model change as well as key drivers and constraints shaping transformation trajectories.

## 5.2. Quantitative Research

The quantitative component aimed to operationalize digital maturity dimensions and empirically assess their influence on digital transformation outcomes. A structured survey instrument was developed encompassing the following dimensions:

1. Technological infrastructure and IT capabilities;

2. Process flexibility and operational adaptability;
3. Leadership and change management culture.

Data analysis techniques included descriptive statistics, correlation analysis, and segmentation methods. Particular attention was devoted to identifying asymmetries among digital maturity dimensions, allowing for the assessment of both individual component levels and their internal alignment.

The integrated application of qualitative and quantitative methods provides a robust empirical foundation for hypothesis testing and for elucidating the mechanisms underpinning digital transformation

## Novelty & Scientific Contribution of the research

The scientific contribution of this study resides in its integrated theoretical and empirical analysis of digital

transformation and business model transformation across several interrelated dimensions.

### Digital Transformation as Socio-Technical Reconfiguration

The study empirically demonstrates that digital transformation cannot be understood solely as the adoption of new technologies. Rather, it constitutes a process of socio-technical reconfiguration encompassing technological infrastructures, organizational processes, and governance and behavioral mechanisms. This perspective extends and enriches the interdisciplinary discourse on digital transformation, particularly at the intersection of information systems and strategic management.

## Empirical Identification of Digital Maturity Asymmetries

A central contribution of the research lies in the empirical identification of asymmetries among digital maturity dimensions. Findings reveal that organizations exhibiting high levels of technological maturity but low levels of process flexibility experience significantly diminished transformation outcomes. This challenges the prevalent assumption that technological advancement alone is sufficient to drive successful digital transformation.

The study demonstrates that disproportionate investments in digital technologies, when not accompanied by process redesign and organizational adaptation, generate transformational imbalances that constrain both the economic and strategic impact of innovation.

## Advancing Dynamic Capabilities Theory in a Digital Context

The empirical findings directly contribute to and extend Dynamic Capabilities theory by demonstrating that sustainable competitive advantage cannot be achieved solely through resource ownership, such as advanced digital technologies. Rather, it depends on an organization's capacity to continuously reconfigure these resources in alignment with evolving processes, structures, and governance practices.

Within the digital transformation context, such reconfiguration is manifested through:

1. Flexible restructuring of organizational processes;
2. Accelerated and decentralized decision-making;
3. Integration of data-driven operational logics.

Accordingly, the study advances the Dynamic Capabilities framework by identifying process reconfiguration as a critical mechanism through which digital investments are translated into tangible transformational outcomes.

## Business Model Transformation as a Mediating Mechanism

The study further conceptualizes business model transformation as a mediating mechanism between digital innovation and organizational performance. The findings indicate that technological capabilities are converted into economic value only when they are systematically embedded within the business model architecture, specifically across value creation, value delivery, and value capture mechanisms.

## Practical Implications

The practical relevance of this research lies in its provision of a realistic and analytically grounded framework for decision-making in the planning and implementation of digital transformation initiatives. The findings offer actionable insights for prioritizing digital investments, assessing transformational risks, and managing organizational change.

## Managerial Decision Support

The study provides practical guidance for senior and middle managers by demonstrating that the effectiveness of digital initiatives depends not only on technological choices but also on the alignment of organizational processes, structures, and governance practices. This perspective enables managers to approach digital transformation as a strategic change process rather than as a narrowly defined technological project.

## Organizational Self-Assessment and Risk Mitigation

The findings support the development of organizational self-assessment tools that facilitate early detection of digital transformation imbalances. Such tools are particularly valuable for organizations experiencing low returns on digital investments or facing the risk of transformation failure.

## Strategic Planning and Policy Implications

The study also offers implications for public and private sector institutions that view digital transformation as a lever for economic development and competitiveness. The results suggest that the effectiveness of digital policies is enhanced when technological investments are complemented by initiatives aimed at strengthening organizational, processual, and governance capabilities.

## Structure of The Dissertation

The dissertation is structured in a coherent and sequential manner and comprises an introduction, seven main chapters, and a concluding section, collectively reflecting the theoretical, methodological, and empirical architecture of the research.

**Introduction:** Establishes the research context, objectives, research questions, hypotheses, and methodological rationale.

**Chapter I: Theoretical Foundations of Digital**

**Transformation:** Examines key concepts, theoretical frameworks, digital transformation strategies, and digital maturity assessment models.

**Chapter II: Business Model Concepts and Platform-Based**

**Approaches:** Analyzes business model innovation, platform-based business models, and the impact of digital transformation on business model architecture.

Chapter III: Business Model Evolution under Digital Transformation: Presents the empirical core of the study, integrating qualitative and quantitative findings, the digital readiness framework, the Digital Trifecta model, and structural differences in digital maturity.

Conclusion: Synthesizes the findings, discusses strategic implications, acknowledges methodological limitations, and outlines avenues for future research.

## Publications & Conference Presentations

The thematic focus of the dissertation is reflected in the author's peer-reviewed publications and presentations at international scientific conferences. These outputs document the progressive development of the research and its integration into the international academic discourse on digital transformation, platform-based business models, and strategic management.

### Articles Published in Peer-Reviewed Journals

Katashvili, A., & Gegeshidze, E. (2025). AI-Powered HR Platforms: Transforming Workforce Management Through Intelligent Systems. *International Journal of Business and Management*, Vol. XII, No. 2, pp. 13–23.

DOI: 10.20472/BM.2025.12.2.002

This article examines the role of artificial intelligence in platform-based business models within the context of human resource management. It analyzes mechanisms of value creation, value delivery, and value capture in AI-driven HR platforms. Conceptually and methodologically, the study is closely aligned with the core theoretical framework of the dissertation and contributes empirical insights to its broader analytical scope.

### Articles Accepted for Publication in Peer-Reviewed Journals

Katashvili, A. & Gegeshidze E. The Digital Trifecta: A Three-Domain Framework for Addressing Strategic Misalignment in Digital Transformation.

This article introduces a three-domain framework

encompassing technological, processual, and governance dimensions to analyze strategic misalignment in digital transformation initiatives. The study directly extends the theoretical foundations of the dissertation and provides a conceptual bridge between digital maturity and business model transformation.

### International Conference Presentations

1. Katashvili, A. & Gorelova I, Mission-Driven Strategies in Private Healthcare: Catalyzing Corporate Innovation and Shaping Ecosystem Leadership.

XXII Conference of the Italian Chapter of AIS (ItAIS 2025), Castellanza (VA), Italy, October 17–18, 2025.

The paper has been selected for publication in the official proceedings of ItAIS 2025 (ISBN) and will be indexed in the AIS Electronic Library (AISeL).

2. Gegeshidze E. & Katashvili, A. The Power of Platforms to Change the Business Model (Platform-Based Business Model – An Exploration of Success Factors that Matter Most).

International Conference on Advances in Business

Management and Information Science (ICABMIS),  
Chicago, USA, December 22–23, 2023.  
Certificate Chicago, USA 1 (1)

The conference presentations and journal publications represent distinct stages in the conceptual and empirical development of the dissertation. Collectively, they demonstrate the evolution of the research agenda and its systematic integration into international scholarly debates on platform ecosystems, digital transformation, and strategic management.

## Keywords

Digital transformation; digital maturity; business model transformation; platform ecosystems; dynamic capabilities; digital strategy