**შესავალი**

თანამედროვე კონკურენტული ბიზნეს გარემო ხასიათდება დიდი სირთულითა და ცვალებადობით, სადაც ორგანიზაციების გრძელვადიანი წარმატება და მდგრადობა დამოკიდებულია მათ უნარზე, მოერგონ სწრაფ ტექნოლოგიურ პროგრესს. ამ კონტექსტში, **ციფრული ტრანსფორმაცია** აღარ არის უბრალო ტენდენცია, არამედ სტრატეგიული აუცილებლობაა, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ყველა ასპექტზე - დაწყებული ოპერაციული ეფექტურობიდან და დამთავრებული მომხმარებელთან ურთიერთობით. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციების უმეტესობა აცნობიერებს ამ პროცესის მნიშვნელობას, ციფრული ტრანსფორმაციის ინიციატივების ეფექტური მართვა და პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრა ხშირად სერიოზულ გამოწვევას წარმოადგენს. ამ გამოწვევის მთავარი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ციფრული პროექტების შეფასება უნდა მოხდეს მრავალი, ხშირად ურთიერთსაწინააღმდეგო კრიტერიუმის მიხედვით.

გადაწყვეტილების მიღება აღნიშნულ სფეროში კომპლექსურია, რადგან ის მოითხოვს არა მხოლოდ ფინანსური სარგებლის გათვალისწინებას, არამედ ისეთი თვისებრივი ფაქტორების შეფასებას, როგორიცაა მომხმარებლის გამოცდილების გაუმჯობესება, ბრენდის რეპუტაციის ზრდა, შიდა პროცესების გამარტივება და რისკების მინიმიზაცია. ტრადიციული გადაწყვეტილების მიღების მოდელები, რომლებიც ძირითადად ფოკუსირებულია ერთ კრიტერიუმზე, ვერ ახერხებენ ამ მრავალგანზომილებიანი პრობლემის სრულყოფილად გაანალიზებას. შედეგად, მენეჯერები ხშირად ეყრდნობიან სუბიექტურ შეფასებებს, რაც შეიძლება მიკერძოებული იყოს და იწვევდეს რესურსების არაოპტიმალურ განაწილებას. ასეთი გადაწყვეტილებების შედეგად, პროექტები შეიძლება აღმოჩნდეს არაეფექტური ან სტრატეგიულად შეუსაბამო, რაც საბოლოოდ აფერხებს ორგანიზაციის ზრდას და ამცირებს კონკურენტუნარიანობას.

აქედან გამომდინარე ჩვენი კვლევის მიზანია,  **გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სისტემის შემუშავება**, რომელიც ეფუძნება **მრავალკრიტერიუმიანი გადაწყვეტილების მიღების (MCDM)** მეთოდოლოგიას. ჩვენი მიდგომა მიმართულია ზემოთ აღწერილი გამოწვევების გადასაჭრელად, რათა ორგანიზაციებს მივცეთ ინსტრუმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს:

1. **ობიექტურობას:** სუბიექტური შეფასებების მინიმიზაციას და ყველა შესაბამისი კრიტერიუმის ინტეგრირებას.
2. **გამჭვირვალობას:** გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დოკუმენტირებასა და დასაბუთებას.
3. **ოპტიმიზაციას:** რესურსების ისეთ განაწილებას, რომელიც მაქსიმალურ ღირებულებას მოუტანს ორგანიზაციას.

ჩვენი შემოთავაზებული სისტემა აერთიანებს MCDM-ის ისეთ ცნობილ მეთოდებს, როგორიცაა **ანალიტიკური იერარქიის პროცესი (AHP)** კრიტერიუმების წონების დასადგენად და **TOPSIS** პროექტების რანჟირებისთვის. ეს კომბინაცია საშუალებას გვაძლევს, შევქმნათ მძლავრი ჩარჩო, რომელიც არა მხოლოდ აფასებს არსებულ პროექტებს, არამედ ატარებს მგრძნობელობის ანალიზს, რაც ორგანიზაციებს ეხმარება გადაწყვეტილების მდგრადობის შეფასებაში ცვალებად ბიზნეს პირობებში. საბოლოოდ, ეს ნაშრომი ამტკიცებს, რომ MCDM-ზე დაფუძნებული DSS წარმოადგენს აუცილებელ ინსტრუმენტს იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც მიისწრაფვიან წარმატებული ციფრული ტრანსფორმაციისკენ და გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობისკენ.

**პრობლემის განსაზღვრა და ფორმულირება**

ციფრული ტრანსფორმაციის პროექტების მართვა მრავალგანზომილებიანი პრობლემაა, რომელიც ბიზნესის ლიდერებს უყენებს მნიშვნელოვან გამოწვევებს. მთავარი სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ ციფრული ინიციატივების შეფასება არ შეიძლება მხოლოდ ერთი, მაგალითად, ფინანსური კრიტერიუმით. ტრადიციული საინვესტიციო ანალიზის მეთოდები, როგორიცაა წმინდა მიმდინარე ღირებულება ან ინვესტიციის შიდა განაკვეთი, ხშირად ვერ ითვალისწინებენ იმ არაფინანსურ სარგებელს, რომელსაც ციფრული პროექტები ქმნის. მაგალითად, ოპერაციული პროცესების ავტომატიზაცია შეიძლება არ იყოს უშუალოდ მომგებიანი მოკლევადიან პერსპექტივაში, მაგრამ გრძელვადიან პერიოდში ის მნიშვნელოვნად ამცირებს ხარჯებს და ზრდის პროდუქტიულობას.

ამასთან, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ხშირად მონაწილეობენ სხვადასხვა დეპარტამენტის წარმომადგენლები (მაგ., ფინანსები, IT, მარკეტინგი, ოპერაციები), რომლებსაც განსხვავებული მიზნები და პრიორიტეტები აქვთ. მაგალითად, IT დეპარტამენტისთვის პრიორიტეტი შეიძლება იყოს ტექნოლოგიური თავსებადობა და უსაფრთხოება, ხოლო მარკეტინგის გუნდისთვის - მომხმარებლის კმაყოფილება და ბრენდის ცნობადობა. ამ განსხვავებული ინტერესების გამო ხშირად წარმოიქმნება კონფლიქტები, რამაც შეიძლება შეაფერხოს გადაწყვეტილების მიღება ან გამოიწვიოს ისეთი პროექტების შერჩევა, რომლებიც არ ემსახურება ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიულ მიზნებს.

აქედან გამომდინარე, პრობლემა შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

**პრობლემა:** როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ შეიმუშაოს ციფრული ტრანსფორმაციის ინიციატივების პრიორიტეტების განსაზღვრის პროცესი, რომელიც იქნება **ობიექტური, გამჭვირვალე და მონაცემებზე დაფუძნებული**, რათა გადალახოს მრავალი

ურთიერთსაწინააღმდეგო კრიტერიუმისა და დაინტერესებული მხარის სუბიექტური შეფასებების გამოწვეული გამოწვევები?

ამ პრობლემის გადასაჭრელად, აუცილებელია სისტემური ჩარჩოს შექმნა, რომელიც:

1. **გააერთიანებს** როგორც რაოდენობრივ (ფინანსური მაჩვენებლები, პროექტის ხანგრძლივობა) ასევე თვისებრივ (რისკები, სტრატეგიული შესაბამისობა) კრიტერიუმებს.
2. **უზრუნველყოფს** გადაწყვეტილების მიღების პროცესის თანმიმდევრულობას და გამჭვირვალობას.
3. **შეამცირებს** დაინტერესებული მხარეების სუბიექტურობას, რაც საშუალებას მისცემს რესურსების ოპტიმალურ განაწილებას.

ჩვენი კვლევა სწორედ ამ პრობლემის მოგვარებას ისახავს მიზნად, MCDM მეთოდოლოგიის გამოყენებით.

**ლიტერატურის მიმოხილვა**

ციფრული ტრანსფორმაციის პრიორიტეტების განსაზღვრის პრობლემა მენეჯმენტის მეცნიერებისა და საოპერაციო კვლევების სფეროში ფართოდ არის შესწავლილი. არსებობს არაერთი მიდგომა, თუმცა, მათი უმრავლესობა ვერ ახერხებს კომპლექსური გადაწყვეტილების მიღების ყველა ასპექტის სრულად მოცვას.

**ტრადიციული ფინანსური მეთოდები:** თავდაპირველად, ციფრული პროექტების შეფასება ძირითადად ფინანსურ ინდიკატორებს ეფუძნებოდა. ისეთი მეთოდები, როგორიცაა **წმინდა მიმდინარე ღირებულება**, **ინვესტიციის ანაზღაურება** და **შინაგანი ანაზღაურების განაკვეთი (IRR)**, ფართოდ გამოიყენებოდა პროექტების ეკონომიკური სიცოცხლისუნარიანობის შესაფასებლად (Brealey et al., 2017). თუმცა, როგორც გუდმენმა და ლავენთალმა აღნიშნეს (Goodman & Loveman, 1999), ეს მეთოდები ვერ ითვალისწინებს ციფრული ინიციატივების მიერ შექმნილ არამატერიალურ ღირებულებას, როგორიცაა ბრენდის რეპუტაცია, მომხმარებლის ლოიალობა ან თანამშრომელთა პროდუქტიულობის ზრდა. ამ ნაკლოვანებების გამო, ამ მიდგომებმა დაკარგეს აქტუალობა ისეთი კომპლექსური პრობლემების გადასაჭრელად, როგორიცაა ციფრული ტრანსფორმაცია.

**მრავალკრიტერიუმიანი გადაწყვეტილების მიღება (MCDM) და მისი უპირატესობა:** ტრადიციული მეთოდების ხარვეზების საპასუხოდ, აკადემიურ წრეებში სულ უფრო მეტად იქნა აღიარებული **მრავალკრიტერიუმიანი გადაწყვეტილების მიღების (MCDM)** მეთოდების უპირატესობა. MCDM უზრუნველყოფს სტრუქტურირებულ მიდგომას, რომელიც საშუალებას იძლევა, ერთდროულად შეფასდეს როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისებრივი კრიტერიუმები (Belton & Stewart, 2002). ეს მიდგომა გადაწყვეტილების მიღების პროცესს უფრო გამჭვირვალეს ხდის და ამცირებს სუბიექტურობას.

MCDM მეთოდებიდან განსაკუთრებით გამოსადეგია შემდეგი მოდელები:

* **ანალიტიკური იერარქიის პროცესი (AHP):** ტომას საატის (Saaty, 1980) მიერ შემუშავებული AHP წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გამოყენებად MCDM მეთოდს. ის იერარქიული სტრუქტურის გამოყენებით კომპლექსურ პრობლემას მარტივ, წყვილ-წყვილ შედარებად ნაწილებად ყოფს. ეს მეთოდი განსაკუთრებით ეფექტურია, როდესაც საჭიროა კრიტერიუმების შედარებითი მნიშვნელობის განსაზღვრა ექსპერტთა შეფასებების საფუძველზე. ვუ და მისმა კოლეგებმა (Wu et al., 2017) წარმატებით გამოიყენეს AHP ტექნოლოგიური პროექტების შერჩევისთვის, რაც ხაზს უსვამს მისი გამოყენების პოტენციალს ჩვენს კონტექსტში.
* **TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution):** ჰვანგისა და იუნის (Hwang & Yoon, 1981) მიერ შემუშავებული TOPSIS მეთოდი ეფუძნება კონცეფციას, რომ საუკეთესო ალტერნატივა არის ის, რომელიც ყველაზე ახლოსაა **იდეალურ გადაწყვეტასთან** და ყველაზე შორსაა **ანტი-იდეალურთან**. ეს მეთოდი გამოირჩევა გაანგარიშების სიმარტივითა და შედეგების მაღალი სიზუსტით, რაც მას მიმზიდველს ხდის მრავალი პრაქტიკული ამოცანის გადასაჭრელად.
* **VIKOR (VIseKriterijumska Optimizacija i KOmpromisno Resenje):** ოპრიკოვიჩისა და ცენგის (Opricovic & Tzeng, 2004) მიერ შემოთავაზებული VIKOR მეთოდი ორიენტირებულია კომპრომისული გადაწყვეტის პოვნაზე, როდესაც საქმე გვაქვს ურთიერთსაწინააღმდეგო კრიტერიუმებთან. ეს მეთოდი განსაკუთრებით სასარგებლოა ისეთ შემთხვევებში, როდესაც არ არსებობს ცალსახად საუკეთესო ვარიანტი და საჭიროა ოპტიმალური კომპრომისის პოვნა.

**ლიტერატურის მიმოხილვის შედეგები:** არსებული ლიტერატურის ანალიზი აჩვენებს, რომ MCDM მეთოდები წარმოადგენს ყველაზე ეფექტურ ინსტრუმენტს ციფრული ტრანსფორმაციის პროექტების შეფასებისთვის. თუმცა, აღსანიშნავია, რომ უმეტესი კვლევა ფოკუსირებულია კონკრეტულ მეთოდზე და არ ითვალისწინებს MCDM-ის ინტეგრირებას სრულფასოვან **გადაწყვეტილების მხარდაჭერის სისტემაში (DSS)**, რომელიც მოიცავს მონაცემების შეგროვებას, კრიტერიუმების რანჟირებას და მგრძნობელობის ანალიზს. ჩვენი ნაშრომი ავსებს ამ ხარვეზს და გვთავაზობს ყოვლისმომცველ სისტემას, რომელიც აერთიანებს საუკეთესო პრაქტიკას და ქმნის პრაქტიკულ, გამოსაყენებელ მოდელს ორგანიზაციებისთვის.

**გამოყენებული ლიტერატურა**

* Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
* Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach*. Kluwer Academic Publishers.
* Goodman, P., & Loveman, G. (1999). "Managing technology: A new framework for valuing IT investments." *Sloan Management Review*, 40(2), 29-41.
* Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Springer-Verlag.
* Opricovic, S., & Tzeng, G. H. (2004). "Compromise solution by MCDM methods: A comparative analysis of VIKOR and TOPSIS." *European Journal of Operational Research*, 156(2), 445-455.
* Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill.
* Wu, Y., Li, S., Wang, Y., & Wei, G. (2017). "A hybrid multi-criteria decision-making approach for technology selection in manufacturing." *Journal of Cleaner Production*, 142, 1928-1939.

**მეთოდოლოგია**

წინამდებარე კვლევაში გამოყენებული მეთოდოლოგია ეფუძნება MCDM (Multi-Criteria Decision-Making) მეთოდების ჰიბრიდულ მიდგომას, რომელიც სისტემურ ჩარჩოს ქმნის ციფრული ტრანსფორმაციის პროექტების შეფასებისა და პრიორიტეტიზაციისთვის. მეთოდოლოგიური სტრუქტურა მოიცავს თანმიმდევრულ ეტაპებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ობიექტურ და გამჭვირვალე გადაწყვეტილების მიღების პროცესს.

**ეტაპი 1: პრობლემის დეკომპოზიცია და იერარქიული მოდელირება**

პრობლემის იერარქიული სტრუქტურირება წარმოადგენს მეთოდოლოგიის საწყის წერტილს. ეს პროცესი გულისხმობს კომპლექსური გადაწყვეტილების ამოცანის დაშლას უფრო მცირე, მართვად კომპონენტებად, როგორც ეს **ანალიტიკური იერარქიის პროცესის (AHP)** პრინციპებით არის განსაზღვრული (Saaty, 1980). შემოთავაზებული იერარქიული მოდელი შედგება სამი ძირითადი დონისგან:

* **მიზნის დონე:** უმაღლეს დონეზე მოცემულია კვლევის მთავარი მიზანი — ციფრული ტრანსფორმაციის ინიციატივების ოპტიმალური პრიორიტეტების განსაზღვრა.
* **კრიტერიუმების დონე:** ამ დონეზე წარმოდგენილია შეფასების კრიტერიუმების ნაკრები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მიზნის მიღწევაზე. ეს კრიტერიუმები მოიცავს როგორც რაოდენობრივ, ასევე თვისებრივ ფაქტორებს, რომლებიც იდენტიფიცირებულია დაინტერესებულ მხარეებთან კონსულტაციით.
* **ალტერნატივების დონე:** ქვედა დონეზე მოთავსებულია პოტენციური ციფრული პროექტების ანალიტიკური ნაკრები, რომლებიც ექვემდებარება შეფასებას.

**ეტაპი 2: კრიტერიუმების წონების განსაზღვრა წყვილ-წყვილი შედარების გზით**

ამ ეტაპზე გამოიყენება **AHP მეთოდოლოგია** კრიტერიუმების შედარებითი მნიშვნელობის გამოსათვლელად. კრიტერიუმებს შორის წყვილ-წყვილი შედარებები ხორციელდება საატის 9-ქულიანი სკალის გამოყენებით. ეს შეფასებები აისახება **შედარებითობის მატრიცაში**, საიდანაც იერარქიის პრინციპების მიხედვით გამოითვლება კრიტერიუმების წონები (პრიორიტეტების ვექტორი). ამ ეტაპზე ასევე ხდება თანმიმდევრულობის ინდექსისა (CI) და თანმიმდევრულობის შეფარდების (CR) გამოთვლა, რათა შეფასდეს ექსპერტთა შეფასებების თანმიმდევრულობა (Saaty, 1980).

**ეტაპი 3: ალტერნატივების შეფასება და რანჟირება TOPSIS მეთოდით**

მას შემდეგ, რაც კრიტერიუმების წონები დამტკიცდება, ალტერნატივების საბოლოო რანჟირებისთვის გამოიყენება **TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution)** მეთოდი. TOPSIS წარმოადგენს მრავალკრიტერიუმიანი გადაწყვეტილების მიღების კლასიკურ ტექნიკას, რომელიც ოპტიმალურ გადაწყვეტას ეძებს **ევკლიდური მანძილის** გამოყენებით (Hwang & Yoon, 1981). პროცესი მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

1. **ნორმალიზებული გადაწყვეტილების მატრიცის შექმნა:** თავდაპირველი მონაცემები ნორმალიზდება, რათა განეიტრალდეს სხვადასხვა კრიტერიუმის ერთეულებს შორის განსხვავებები.
2. **შწონილი ნორმალიზებული გადაწყვეტილების მატრიცის შექმნა:** ნორმალიზებული მატრიცა მრავლდება AHP-ს მიერ გამოთვლილ კრიტერიუმების წონებზე.
3. **იდეალური და ანტი-იდეალური გადაწყვეტილებების განსაზღვრა:** იდენტიფიცირდება თითოეული კრიტერიუმისთვის საუკეთესო (**იდეალური**) და ყველაზე უარესი (**ანტი-იდეალური**) მნიშვნელობები.
4. **მანძილების გამოთვლა:** გამოითვლება თითოეული ალტერნატივის ევკლიდური მანძილი იდეალურ და ანტი-იდეალურ გადაწყვეტილებამდე.
5. **ახლოობის კოეფიციენტის გამოთვლა:** საბოლოო რანჟირებისთვის გამოითვლება ახლოობის კოეფიციენტი (CCi​), რომელიც იდეალურ გადაწყვეტასთან სიახლოვისა და ანტი-იდეალურთან დაშორების თანაფარდობაა. ალტერნატივები რანჟირდება ამ კოეფიციენტის კლებადობის მიხედვით.

**ეტაპი 4: მგრძნობელობის ანალიზი**

მეთოდოლოგიის დასკვნითი ეტაპი მოიცავს **მგრძნობელობის ანალიზს**, რაც გადაწყვეტილების მდგრადობის შეფასების კრიტიკული კომპონენტია. ანალიზი ტარდება კრიტერიუმების წონების ვარიაციით. ამ სიმულაციების შედეგები აჩვენებს, თუ როგორ იცვლება ალტერნატივების რანჟირება პრიორიტეტების შეცვლის შემთხვევაში. ეს ეტაპი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია რისკების შეფასებისთვის და საბოლოო გადაწყვეტილების ვალიდაციისთვის.