

Тбилисский Гуманитарный Учебный Университет

Утверждено решением Ученого совета ТГУ

№ 08 от 20 мая 2025 г.

Изменено решением Ученого совета ТГУ

№ 09 от 9 июня 2025 г.

Стратегический план развития

2025–2031

Тбилиси

2025

оглавление

1. Введение

1.1. Методология и этапы разработки стратегического плана развития.

2. Институциональный контекст

2.1. Миссия и видение.

2.2. Основные ценности

2.3. Общий обзор текущей ситуации.

2.4 SWOT-анализ

3. Стратегические направления

4. Стратегические цели, задачи и индикаторы.

5. Мониторинг, оценка и отчетность

5.4. Процесс мониторинга.

5.5 Оценка и обсуждение

5.6. Целевые показатели.

1. Введение

Тбилисский гуманитарный университет представляет Стратегический план развития на 2025–2031 годы, который определяет направления развития нашего университета на ближайшие семь лет. Этот документ основан на неизменной приверженности университета высоким академическим стандартам, этическому лидерству и социальной ответственности и полностью соответствует миссии университета.

Процесс разработки стратегии отличался репрезентативностью и основывался на принципах участия. В разработке стратегии принимали участие преподаватели и приглашенные сотрудники, студенты, представители руководства университета, работодатели, выпускники и представители партнерских организаций посредством опросов, фокус-групп и семинаров, что обеспечивает соответствие плана как достижениям и проблемам университета, так и общественным потребностям. Была проведена обширная консультационная работа и анализ данных.

Стратегия основана на четырех основных принципах: качество, инклюзивность, академическая добросовестность и гражданская активность. Практическая реализация принципов представлена шестью взаимосвязанными направлениями:

- Повышение качества академических программ и образовательного процесса
- Поддержка и мотивация студентов
- Стимулирование исследований и инноваций
- Широкая интеграция процессов интернационализации
- Систематизация социальной ответственности
- Укрепление институциональной устойчивости

В рамках каждого направления определены конкретные инициативы, сроки их реализации, индикаторы оценки и отчетности о результатах. Благодаря SMART-индикаторам и ежегодным обзорам реализации стратегии университет сможет своевременно реагировать и продолжать расти.

Видение университета основано на сотрудничестве, эффективном управлении ресурсами и культуре постоянного совершенствования. Таким образом, университет усилит свою научную деятельность, обеспечит постоянное совершенствование академических программ, поддержит высокое качество и международную репутацию.

1.1 Методология и этапы разработки стратегического плана развития

Тбилисский гуманитарный университет осуществляет стратегическое планирование развития в соответствии с Методологией стратегического планирования №1, утвержденной Ученым советом университета в 2018 году. В указанном документе изложены как методология планирования, так и его этапы.

Подготовительный этап

Первый этап стратегического планирования включает подготовительную работу. В частности, формирование рабочей группы, распределение функций между ее членами, определение сроков разработки документа и назначение координатора группы.

27 января 2025 года приказом ректора был утвержден состав рабочей группы по разработке семилетнего (2025–2031 годы) стратегического плана развития Тбилисского гуманитарного университета и трехлетнего (2026–2028 годы) плана действий по его реализации. 30 апреля 2025 года приказом ректора был внесен ряд изменений в состав рабочей группы, в которую вошли преподаватели и приглашенные сотрудники университета, руководители кафедр, приглашенные эксперты, студенты и представители организаций-партнеров. Этим же приказом были определены функции и задачи рабочей группы.

Этап исследований и планирования

Этап исследований и планирования включает в себя основную работу по созданию стратегических документов – Стратегического плана развития и Плана действий. В ходе этого процесса рабочая группа изучила все документы и аналитические отчеты, имеющие отношение к деятельности университета или могущие оказать на нее влияние. Исследование и анализ документов в процессе планирования стратегического развития является одним из важных этапов, целью которого является обеспечение разработки плана, основанного на обоснованных решениях и долгосрочном успехе университета. В ходе исследования рабочая группа проводила фокус-группы и интервью с сотрудниками университета, студентами и организациями-партнерами. На всех этапах планирования обеспечивались публичные обсуждения и обсуждения стратегического развития университета.

В рамках этапа исследований и планирования рабочая группа выполнила следующие работы:

Были определены обновленные миссия, видение и ценности университета. Члены рабочей группы провели встречи с заинтересованными группами университета, интервью и фокус-группы, где обсуждались различные вопросы, связанные с этой темой. В результате обсуждений были собраны мнения и комментарии участников дискуссий, и, наконец, сформированы взгляды на миссию, видение, ценности и деятельность Тбилисского гуманитарного университета, на основе которых были сформулированы обновленные миссия и видение.

2. Был проведен анализ и оценка текущей ситуации. Рабочая группа изучила отчеты университета, результаты опроса студентов и сотрудников, а также подробно ознакомилась с отчетом о результатах мониторинга, проведенного экспертами по авторизации в 2024 году, с целью разработки ситуационного анализа. Рабочая группа провела так называемый SWOT-анализ, разработала SWOT-анкету, адаптированную для каждой заинтересованной стороны, и провела интервью. На основании полученных результатов были выявлены и отображены на соответствующей матрице как внутренние

сильные и слабые стороны, так и внешние возможности и угрозы Тбилисского гуманитарного университета. В результате SWOT-анализа рабочая группа определила долгосрочные стратегические цели.

3. Были определены реалистичные задачи и подзадачи: В результате SWOT-анализа и обсуждений с заинтересованными сторонами рабочая группа на основе собранных данных определила достижимые стратегические цели и задачи, соответствующие миссии и видению, над которыми университет будет работать в течение следующих 7 лет (2025–2031 гг.), а также основные задачи и мероприятия, которые структурные подразделения Тбилисского гуманитарного университета планируют реализовать в течение следующих 3 лет (2026–2028 гг.).

4. Поддержка оценки эффективности – механизмы мониторинга, оценки и отчетности. Члены рабочей группы определили цели мониторинга, установили количественные и качественные базовые показатели и целевые показатели (KPI) для мониторинга прогресса и оценки результатов. Также были определены механизмы сбора данных и отчетности. Заключительный этап

Заключительный этап стратегического планирования включает в себя следующие мероприятия: подготовка рабочей группой заключения по стратегическим направлениям развития; разработка детального плана мероприятий, который предварительно согласовывается с лицами, ответственными за реализацию. После обсуждения и внесения окончательных изменений проект стратегического плана развития и соответствующий трехлетний план мероприятий представляются на утверждение Ученому совету.

2. Институциональный контекст

2.1. Миссия и видение

Миссия

Миссия Тбилисского гуманитарного университета — предлагать местным и иностранным студентам высококачественные, научно обоснованные и актуальные для рынка труда программы бакалавриата, магистратуры и аспирантуры посредством синтеза инновационных методов обучения и исследований, углубления международного сотрудничества и поддержки процесса непрерывного обучения.

Наша цель — подготовить конкурентоспособных специалистов, которые, сотрудничая с государственным и частным секторами, опираясь на инициативы в области профессиональной практики и учитывая тенденции международного и местного рынка, своими знаниями, навыками и ответственностью будут способствовать общественному благосостоянию и демократическому, инклюзивному и устойчивому развитию общества.

Видение

Наше видение — создание современной, инновационной, высококачественной и признанной на международном уровне образовательной и научной среды, основанной на этических принципах, инклюзивности и непрерывном развитии, где как студенты, так и

преподаватели и административный персонал смогут реализовать свой потенциал. Университет обеспечит всё это посредством:

- высококачественных академических программ, соответствующих меняющимся требованиям общества и рынка труда;

- содействия инновационным исследованиям и их интеграции в образовательный процесс; • Программы повышения квалификации и тренинги, направленные на повышение конкурентоспособности студентов как на местном, так и на международном уровне;

- Услуги, адаптированные к потребностям студентов, для создания инклюзивной и благоприятной среды, способствующей как академическому, так и личностному развитию студентов;

- Различные мероприятия и кампании, организованные в рамках социальной ответственности и активно способствующие устойчивому развитию общества.

2.2. Основные ценности

1. Академическая честность – поддержание высоких стандартов строгости и этики в образовании и исследованиях.

2. Инновации – продвижение современных и креативных способов получения и распространения знаний.

3. Инклюзивность и равенство – поддержка всех студентов и сотрудников в разнообразной и равноправной среде; уважение этнических, религиозных и культурных различий.

4. Социальная ответственность – признание роли университета в построении демократического общества и социальном прогрессе.

5. Международное сотрудничество – поощрение активного участия в мировом образовательном и научном пространстве.

6. Непрерывное обучение – создание среды, благоприятствующей непрерывному профессиональному и личностному развитию.

2.3. Общий обзор текущей ситуации

Тбилисский гуманитарный университет – один из ведущих частных высших учебных заведений Грузии, отличающийся высоким академическим качеством в области гуманитарных, социальных и медицинских дисциплин, а также хорошо функционирующей образовательной инфраструктурой, соответствующей стандартам. Тбилисский гуманитарный университет действует в полном соответствии с Национальной образовательной политикой Грузии и стандартами высшего образования, что подтверждено Постановлением Совета по авторизации высших учебных заведений № 43 от 2 декабря 2019 года.

В течение последнего отчетного периода (2019–2025 гг.) в рамках реализации стратегического плана развития университет значительно укрепился как в образовательном, так и в научном направлении: были обновлены и диверсифицированы образовательные программы, которые стали более адаптированными к требованиям рынка труда, расширены партнерские отношения с местными и международными организациями, начато внедрение инновационных методов в процессы обучения и оценки, а также были сделаны значительные инвестиции в инфраструктуру – обновлена стоматологическая база университета, отремонтировано и улучшено образовательное пространство, особое внимание уделено созданию студенческо-ориентированной среды и совершенствованию системы менеджмента качества.

Отчетный период 2019–2025 годов отмечен рядом вызовов, прежде всего, сложившейся в результате пандемии COVID-19 обстановкой, благодаря которой университет успешно адаптировал образовательные процессы к дистанционному формату и обеспечил быструю адаптацию к инновациям.

К 2025 году 646 студентов, в том числе 488 иностранных, продолжают активное обучение в университете по трем программам бакалавриата, подготовительной программе с изучением грузинского языка и трем одноуровневым образовательным программам. Институциональная структура университета включает следующие факультеты:

1. Факультет права, бизнеса, гуманитарных и социальных наук, реализующий программы бакалавриата по психологии, бизнес-администрированию, праву и подготовительную программу с изучением грузинского языка;
2. Факультет здравоохранения, на базе которого реализуются одноуровневые образовательные программы по стоматологии на грузинском, английском и русском языках.

Всего на данном этапе Тбилисский гуманитарно-педагогический университет реализует 7 программ. Все программы реализуются преподавателями и приглашенными высококвалифицированными кадрами, работающими на факультетах. В университете работает 167 сотрудников.

Университет располагает недвижимостью площадью 3646 кв. м, двухкорпусным зданием (два учебных корпуса), спортивной площадкой, благоустроенным двором и зоной отдыха. Университет оснащен современной компьютерной техникой, конференц-залом, оборудованием для видеоконференцсвязи, богатым библиотечным и цифровым фондом, а электронная библиотечная система OPEN BIBLIO обеспечивает участие в международной библиотечной сети.

В Тбилисском гуманитарном университете действуют различные клиники и лаборатории, целью которых является предоставление студентам практических навыков. На факультете права, бизнеса, гуманитарных и социальных наук действует юридическая клиника, которая обеспечивает клиническую подготовку и реализацию профессионально-практического компонента, предусмотренного образовательной программой бакалавриата

по направлению «Юриспруденция». Клиника способствует закреплению теоретических знаний, полученных студентом, и развитию умения применять знания на практике, развитию профессиональных навыков студента и отработке компетенций, приобретенных в академической среде, в реальной и/или симулированной среде. На факультете здравоохранения функционирует стоматологическая клиника, целью которой является развитие профессиональных и практических клинических навыков студентов. Клиника оснащена современным медицинским оборудованием и стоматологическими установками. В декабре 2024 года Ученый совет университета подвел итоги и оценил результаты реализации Стратегического плана университета на 2019–2025 годы и установил, что цели и задачи, поставленные в Стратегии, в целом успешно реализованы.

Результаты реализации Стратегического плана (2019–2025 гг.)

Стратегический план развития на 2019–2025 годы стал периодом динамичной трансформации, институциональной консолидации и системного развития университета. Стратегические цели, поставленные в плане, отвечали вызовам и возможностям, актуальным для грузинской и международной систем образования того времени.

Минимизируя невыполненные задачи и рационально мобилизуя ресурсы, университет смог добиться значительного прогресса по всем четырем стратегическим направлениям: организационное развитие, развитие образовательной деятельности, поддержка студентов, интернационализация и связи с общественностью. Были проведены как структурные, так и содержательные реформы, укреплены управленческие и академические навыки университета, внедрены новые механизмы, заложившие основу для поддержания прогресса.

Стратегическая цель 1: Организационное развитие: В отчетный период были внесены значительные изменения в организационную структуру. Были внедрены современные системы управления, усилены механизмы обеспечения качества, усовершенствована политика управления человеческими ресурсами, а также развиты информационные технологии и библиотечная инфраструктура. Сформированы корпоративная культура, ориентированная на студентов и сотрудников, и практики социальной ответственности, что способствовало созданию прозрачной, стабильной и ответственной системы управления.

Стратегическая цель 2: Развитие образовательной деятельности: Содержание образовательных программ было обновлено и уточнено в соответствии с международными стандартами и стандартами рынка труда. Методология обучения и системы оценки были существенно усовершенствованы, что отразилось на удовлетворенности студентов и динамике академических результатов.

В 2018 году решением Ученого совета вступила в силу «Методика и механизм оценки планирования, разработки и развития образовательных программ №2», которая в

обновленном формате представляет собой правила планирования, разработки, отмены, разработки и внесения изменений в образовательные программы.

В 2019 году Служба обеспечения качества ТУИ инициировала процесс обеспечения соответствия результатов обучения по действующим программам новой Рамке квалификаций и Классификатору направлений подготовки (Приказ № 69/н от 10 апреля 2019 г.).

Внесены изменения в одноцикловые программы бакалавриата по стоматологии и психологии, юриспруденции и деловому администрированию. Программы отражают требования рынка труда. В 2024 году в программу по стоматологии внедрены новые методы обучения: OSPE, MiniCex, PBL, CBL и Case Studi 3. Также следует отметить, что с каждым новым введением вуз обеспечивает переподготовку соответствующих кадров, направленную на развитие компетенций. Университет реализовал эту задачу как собственными силами, так и с привлечением организаций-партнеров.

В отчетном периоде были разработаны программы краткосрочной сертификации и механизмы поддержки непрерывного обучения.

В 2023–2024 годах университет уделял особое внимание усилению научно-исследовательской составляющей. Для этого был принят ряд мер: разработана стратегия развития научной деятельности⁴, принят кодекс этики научных исследований⁵, проведены научные конференции с участием преподавателей и студентов. Постепенно исследовательская составляющая была интегрирована в образовательный процесс, финансировались исследовательские инициативы и усиливалась исследовательская активность преподавателей.

Стратегическая цель 3: Развитие студенческих услуг: Расширен спектр студенческих услуг, который включает в себя карьерные консультации⁶, спортивно-познавательные мероприятия, студенческие конференции и встречи с успешными людьми. Также был поддержан ряд студенческих инициатив и профинансированы творческие проекты. Университет активно сотрудничает со студенческим самоуправлением по этим вопросам. За отчетный период студенты университета приняли участие в 11 студенческих научных конференциях, ряде спортивных мероприятий, 7 музыкальных мероприятиях и познавательных проектах, таких как «Что? Где? Когда?»⁸. (2019 г.) В результате всех этих усилий в университете был сформирован практико-ориентированный подход, усилена вовлеченность студентов в процессы управления университетом и создана среда, способствующая академическому, личностному и профессиональному развитию студентов.

Стратегическая цель 4: Связи с общественностью, интернационализация и привлечение иностранных студентов: Университет развивал направление связей с общественностью, укреплял партнерские отношения с местными и международными организациями. Были сделаны важные шаги в области интернационализации: подписаны международные

меморандумы, увеличен объем программ обмена, и к 2025 году число иностранных студентов достигло 488. Реализация образовательных программ в многоязычном формате способствовала глобальному позиционированию университета и активизации процесса привлечения иностранных студентов.

Прогнозирование занятости и актуальность рынка труда

Университет использует анализ рынка труда при планировании программ, организует консультации с заинтересованными сторонами и прогнозирует тенденции. Это обеспечивает инновационный, основанный на фактических данных подход к развитию высшего образования и укрепляет роль университета как современного, ориентированного на рынок труда учреждения.

Следует отметить, что университет, наряду с использованием международных маркетинговых исследований, проводит собственные исследования, чтобы гарантировать актуальность профессий, осваиваемых студентами Тбилисского гуманитарного университета, и востребованность специалистов в этой области как на местном, региональном, так и на международном уровне.

В ответ на текущие изменения на рынке труда Грузии и приоритеты, определенные в национальных социально-экономических стратегиях, университет придает особое значение разработке академических программ в соответствии с текущими и прогнозируемыми потребностями рынка труда.

Цель такого подхода — обеспечить выпускников актуальными компетенциями, практическими навыками и профессиональными способностями, которые повысят их конкурентоспособность на рынке труда и улучшат перспективы трудоустройства.

Недавние исследования и прогнозы показали, что спрос и перспективы трудоустройства на специальности, преподаваемые в Тбилисском гуманитарном университете, а именно в области права, стоматологии, психологии и бизнес-администрирования, стабильно высоки. Также выявлен спрос на специальности «Управление здравоохранением» и «Английская филология», в связи с чем университет планирует открыть программы бакалавриата по этим двум направлениям в следующем отчетном периоде.

Стоматология

Анализ рынка труда Грузии показывает, что спрос на стоматологическую профессию продолжит расти с устойчивой тенденцией в период с 2025 по 2031 год. Согласно данным, к 2024 году в стране будет зарегистрировано около 2900 работающих стоматологов, что составляет 7,2 стоматолога на 10 000 населения.⁹ Этот показатель свидетельствует о дефиците специалистов и подчёркивает необходимость роста, особенно в регионах.

Стоит отметить, что университет реализует программу по стоматологии на грузинском, русском и английском языках. Внедрение и развитие англоязычной программы по

стоматологии является одним из стратегических приоритетов университета, что обусловлено как потребностями национального здравоохранения, так и растущей интернационализацией высшего образования. Программа решает проблему нехватки квалифицированных стоматологических кадров в Грузии и служит долгосрочной цели страны – стать региональным центром медицинского и стоматологического образования.

Положительная динамика занятости врачей-стоматологов к 2025–2031 годам обусловлена следующими факторами:

- Демографические изменения (старение населения, урбанизация) и рост спроса на медицинские услуги;
- Неравномерное географическое распределение специалистов, особенно в регионах;
- Рост частных инвестиций в стоматологический сектор, в основном в Тбилиси, Кутаиси и Батуми.

Согласно данным (World Salaries), средняя годовая заработная плата врачей-стоматологов в Грузии составляет около 150 000–200 000 лари, что отражает как дефицит специалистов, так и высокую ценность профессии на рынке труда.

Что касается внедрения англо- и русскоязычных программ, то, согласно исследованиям рынка труда, они имеют следующие стратегические преимущества:

- Привлечение иностранных студентов из соседних стран и регионов, где качественное стоматологическое образование менее доступно;
- Повышение академической репутации за счет соответствия международным стандартам;
- Содействие международной мобильности выпускников, обеспечение их конкурентоспособности на европейском пространстве;
- Расширение глобального партнерства в области научных исследований, клинических исследований и аккредитации.

В рамках Стратегического плана развития (2025–2031 гг.) Университет обязуется:

- Представить одноуровневую программу по стоматологии, разработанную на всех трёх языках, для внешней оценки качества в целях аккредитации;
- Продолжить развитие зуботехнических лабораторий, симуляционных технологий и возможностей клинической практики совместно с партнёрскими учреждениями;
- Привлечь иностранных преподавателей и обеспечить непрерывное развитие педагогических и клинических компетенций;
- Укрепить системы обеспечения качества с учётом требований рынка труда и отзывов работодателей;
- Проводить информационно-просветительскую и профилактическую работу по укреплению здоровья полости рта в обществе.

В рамках стратегического плана развития университет планирует осуществлять тесное сотрудничество с Министерством здравоохранения, профессиональными ассоциациями и региональными медицинскими учреждениями для обеспечения максимальных возможностей трудоустройства и профессионального роста выпускников.

Право

Согласно последним данным, в Грузии работает около 3500 юристов. Среднемесячная заработная плата юристов в Тбилиси составляет 2000 лари, а у корпоративных юристов средняя годовая зарплата достигает 202 267 лари и более, что свидетельствует о конкурентоспособном и прибыльном рынке труда для этой профессии¹⁰.

Востребованность юристов на грузинском рынке труда определяется следующими факторами:

- Экономическое развитие: Рост экономики Грузии увеличивает спрос на юридические услуги, особенно в сфере корпоративного права, недвижимости и международной торговли.
- Правовые реформы: Гармонизация правовой системы с европейскими стандартами создает новые возможности для юристов, особенно в области прав человека, охраны окружающей среды и регулирования.
- Рост иностранных инвестиций, что требует укрепления юридических услуг, особенно в сфере международных транзакций и инвестиционного права.

Количественный анализ вакансий (jobs.ge) показал, что ежемесячно на Jobs.ge публикуется от 45 до 60 объявлений о вакансиях, связанных с юридическими специалистами. За последние три месяца спрос на эту профессию был удовлетворен 157 вакансиями. Обобщив данные, можно предположить, что ежегодно потребуется около 628 новых специалистов, квалификационные требования к которым предполагают высшее юридическое и юридическое образование.

Университет планирует усилить методологию и преподавание юридической программы по следующим направлениям:

- Развитие многофункциональных специализаций и практических занятий (европейское право, права человека, коммерческое право);
- Развитие профессиональных навыков, включая укрепление навыков юридического письма и владения несколькими языками;
- Сотрудничество с юридическими организациями и профессиональными ассоциациями для максимальной поддержки трудоустройства.

Психология

Точные статистические данные о количестве психологов на рынке труда Грузии ограничены. Однако, согласно имеющимся данным, занятость психологов в основном сосредоточена в следующих областях:

- Клиническая психология: психологи, работающие в центрах психического здоровья и больницах, проводят диагностику и терапию для пациентов.
- Педагогическая психология: психологи, работающие в школах и образовательных учреждениях, помогают студентам в академическом и личностном развитии.
- Социальная психология: психологи, работающие в государственных организациях и неправительственном секторе, помогают обществу решать различные социальные проблемы.

Перспективы трудоустройства в сфере психологии в Грузии растут, что обусловлено следующими факторами:

- Растущее внимание к вопросам психического здоровья: в связи с растущим интересом к проблемам психического здоровья в обществе увеличивается спрос на психологические услуги.
- Потребность в психологической поддержке в системе образования: растёт потребность в психологической поддержке студентов и учащихся школ и университетов.

Развитие социальных программ: неправительственные организации и государственные программы активно ищут психологов для реализации социальных проектов. Профессиональные специализации и заработные платы (на примере Тбилиси):

Тбилисский гуманитарный университет планирует развивать программу бакалавриата по психологии в текущем отчетном периоде по следующим стратегическим направлениям:

- Регулярный пересмотр программы бакалавриата по психологии с учетом показателей рынка труда;
- Укрепление направлений специализации (клиническая, педагогическая, социальная, организационная психология);
- Ориентация обучения на практическую составляющую – практика в медицинских учреждениях и школах;
- Внедрение междисциплинарных программ (например, психология и социальная работа);
- Обучение профессиональному английскому языку – для освоения психологической терминологии.

Бизнес-администрирование

Учитывая национальные приоритеты экономического развития Грузии, цифровую трансформацию и интеграцию в мировые рынки, развитие образовательной программы «Бизнес-администрирование» является неотъемлемой частью стратегической миссии университета. Это направление полностью отвечает растущему спросу на рынке труда на квалифицированных менеджеров и аналитиков, обладающих современными предпринимательскими и стратегическими навыками.

К сожалению, точные статистические данные о трудоустройстве выпускников программы «Бизнес-администрирование» по Грузии отсутствуют в открытом доступе. Однако общий

обзор рынка труда даёт позитивную картину перспектив трудоустройства выпускников этого направления.

- Уровень безработицы: По данным за 2024 год, уровень безработицы в Грузии снизился и составил около 13,9%, что значительно меньше, чем 20,6% в 2021 году (Всемирный банк).
- Дефицит квалифицированной рабочей силы: В первом квартале 2023 года 48% грузинских бизнес-организаций отметили, что одним из основных факторов, препятствующих развитию занятости, является нехватка квалифицированных специалистов¹¹ (ЧМГК).

Экономика Грузии продолжает развиваться за счёт малого и среднего бизнеса, на долю которого приходится более 90% зарегистрированных предприятий. Соответственно, на рынке труда наблюдается стабильно высокий спрос на специалистов с навыками управления проектами, финансового планирования, маркетинга и цифрового бизнеса. Международное партнёрство, прямые иностранные инвестиции и государственные программы поддержки предпринимательства ещё больше укрепляют перспективы трудоустройства в сфере бизнес-администрирования.

Принимая во внимание эти тенденции, университет стремится:

- Предложить студентам современные, теоретически и практически сбалансированные курсы по финансам, маркетингу, управлению персоналом и цифровой экономике;
- Развивать предпринимательское мышление посредством практических проектов и инкубационных инициатив;
- Развивать аналитические и цифровые компетенции в соответствии с требованиями рынка труда;

Укрепить сотрудничество с частным сектором для организации стажировок, расширения возможностей трудоустройства и регулярного обновления образовательных программ.

В рамках Стратегического плана развития (2025–2031 гг.) университет планирует модернизировать программу «Бизнес-администрирование», повысить квалификацию преподавателей и расширить партнерские отношения с организациями-работодателями для обеспечения максимальной конкурентоспособности и профессионального развития выпускников.

Укрепление программы будет способствовать как трудоустройству выпускников, так и экономическому развитию Грузии, что является важным проявлением социальной ответственности университета.

Добавлены новые программы: «Управление здравоохранением» и «Английская филология»

В рамках Стратегического плана развития (2025–2031 гг.) Тбилисский гуманитарный университет планирует добавить две новые программы в 2026–2027 гг.:

1. «Управление здравоохранением»: В процессе реформирования системы здравоохранения и совершенствования услуг общественного здравоохранения растет спрос на

высококвалифицированных менеджеров, обладающих навыками администрирования здравоохранения, планирования политики и эффективного управления ресурсами. В этом направлении университет планирует разработать программу бакалавриата, которая будет сочетать административную, экономическую и клиническую составляющие, что позволит выпускникам занимать руководящие должности в больницах, клиниках, неправительственных организациях и государственных структурах.

2. «Английский язык и литература (филология)»: Согласно исследованиям рынка труда, с ростом глобализации, международного сотрудничества и многоязычной коммуникации растет спрос на специалистов со знанием английского языка в различных секторах – образовании, СМИ, международных организациях, дипломатии и туризме. В рамках текущего стратегического плана развития университет планирует развивать программу «Английская филология» как междисциплинарное академическое направление, которое будет сочетать теоретические знания, практические языковые навыки и компетенции культурной интеграции.

Основываясь на вышеизложенном прогнозе, университет обязуется предпринять следующие шаги в рамках стратегического плана развития:

- Регулярный пересмотр учебной программы и, при необходимости, её актуализация, включая интеграцию контента и навыков, адаптированных к текущим потребностям рынка труда.
- Укрепление практической составляющей: университет будет поддерживать стажировки, лабораторные занятия и работу над реальными проектами.
- Укрепление связей с работодателями: в рамках этого будут расширены партнёрские отношения с профессиональными секторами.
- Повышение региональной доступности: университет будет готовить специалистов из регионов с дефицитом кадров, особенно в области стоматологии и психологии.

2.4 SWOT-анализ

Главными сильными сторонами университета являются разнообразные академические программы, квалифицированный преподавательский состав, доступная стоимость обучения и услуги поддержки, предоставляемые местным и иностранным студентам. Эти компоненты позиционируют университет как учреждение, ориентированное на практическое и доступное образование.

Несмотря на свои сильные стороны, университет нуждается в некоторых внутренних улучшениях в ответ на быстро меняющиеся требования рынка труда и продолжающуюся реформу высшего образования в стране. Одной из важных задач является усиление исследовательской составляющей и повышение международной узнаваемости. В настоящее время глобальный рейтинг университета невысок, а отсутствие публичного доступа к результатам исследований указывает на необходимость целенаправленного развития в этом направлении.

Внешняя среда, в свою очередь, предоставляет университету множество возможностей для институционального укрепления. Университет имеет возможность расширять международное сотрудничество, внедрять новые образовательные программы, востребованные на рынке труда, и развивать научно-ориентированную культуру. Особое значение имеет развитие междисциплинарных направлений и цифровых компетенций, которые в настоящее время пользуются высоким спросом как в Грузии, так и за рубежом.

Университет имеет возможность усилить эти направления и разработать новые инновационные и практико-ориентированные программы, адаптированные к потребностям рынка труда. Университету также необходимо тщательно управлять внешними рисками, включая конкуренцию со стороны других университетов, экономические колебания, которые могут повлиять на поток студентов, и возможные изменения в нормативных актах в сфере образования.

Для ТНУ важно последовательно развивать высококачественные академические программы, укреплять связи с рынком труда, укреплять развитие академического персонала и исследовательской инфраструктуры, а также формировать долгосрочное стратегическое видение, соответствующее как национальным, так и международным целям в области образования.

Сильные стороны	Слабые стороны
Партисипативные, прозрачные, децентрализованные и инновационные методы управления - Обилие и разнообразие внеклассных мероприятий - Рабочая среда, основанная на этических нормах, честности и эффективной коммуникации - Репрезентативный и гибкий процесс разработки образовательных программ - Приоритет защиты прав и интересов студентов - Постоянное обновление, развитие и институционализация инновационных механизмов в процессе обучения - Постоянно актуализируемая и эффективная политика управления персоналом - Устойчивость квалифицированного преподавательского состава и административного персонала	- Ограниченная исследовательская деятельность и международный рейтинг - Недостаточная интеграция инновационных технологий в образовательный процесс - Отсутствие международной аккредитации и признания академических программ - Отсутствие курсов и программ сертификации непрерывного образования - Показатели интернационализации - Совершенствование внутренних механизмов обеспечения качества - Ребрендинг и недостаточная узнаваемость

- Формализация поддержки профессионального развития персонала (утвержденная стратегия). - Эффективные механизмы поддержки студентов, развития карьеры и консультирования, ориентированного на потребности - Эффективные практики студенческого самоуправления и сотрудничества с университетами - Институциональные и нормативные механизмы финансовой и информационной поддержки и стимулирования исследовательской и научной деятельности - Исследования, проводимые в рамках внутренней грантовой программы, и разнообразие научных проектов - Рабочая среда, основанная на этике и добросовестности - Бюджет, ориентированный на поддержку исследований и создание знаний - Образовательная инфраструктура, адаптированная для лиц с ограниченными возможностями, оснащенная современными технологиями и инвентарем - Обеспечение осведомленности и рекламы через постоянно обновляемый веб-сайт	
Возможности	Угрозы
- Разработка новых программ, адаптированных к потребностям рынка труда, включая добавление магистерских программ, и подача всех действующих программ на аккредитацию. - Расширение международного сотрудничества за счет более активного вовлечения студентов, преподавателей и административного персонала в международные программы и проекты. - Совершенствование системы обеспечения качества образования за счет укрепления кадрового потенциала. - Совершенствование системы отчетности о	- Рост конкуренции на рынке высшего образования - Глобальная нестабильность (риски войны) и демографический спад - Быстрые изменения на рынке труда и технологический прогресс - Возможное ужесточение правового регулирования

результатах реализации стратегических и практических планов. – Расширение разнообразия и сферы общественной деятельности университета. – Разработка русскоязычного раздела сайта для студентов русскоязычных программ. – Укрепление Центра непрерывного образования. – Повышение интереса к исследователям и молодым ученым в академической деятельности для более активного – Укрепление вовлеченности отраслевых ассоциаций и бизнес-структур как в разработку программ, так и в процессы их реализации и оценки. – Развитие междисциплинарных направлений и цифровых компетенций. – Ребрендинг университета и повышение его международной узнаваемости. – Диверсификация источников финансирования университета.	
---	--

3. Стратегические направления

Стратегия развития Тбилисского гуманитарного университета на 2025–2031 годы основана на миссии, видении и ценностях университета, а также на национальных и международных тенденциях в сфере образования и рынка труда. При разработке документа был проведен анализ реализации Стратегии на 2019–2025 годы, который также был учтен при разработке представленной стратегии.

В 2025–2031 годах университет нацелен на постоянное совершенствование академических и административных процессов, повышение конкурентоспособности выпускников, усиление интернационализации, расширение участия в общественной жизни и интеграцию инновационных методов обучения в образовательные процессы.

Стратегические цели представляют собой фундаментальные аспекты развития университета и определяют основные приоритеты, реализация которых необходима для достижения целей. Эти направления основаны на глубоком анализе, включающем: оценку внутренних ресурсов, исследование рынка труда, потребности в качестве образования и

принципы социальной ответственности. В отличие от целей стратегии предыдущего отчетного периода, университет увеличил количество целей в текущем документе.

Университет поставил следующие стратегические цели на 2025–2031 годы:

Стратегическая цель 1: Повышение качества образования, расширение разнообразия и модернизация программ, включающая комплексные и многоуровневые процессы, обеспечивающие постоянное совершенствование системы преподавания и обучения, модернизацию образовательных программ и соответствие их содержания требованиям рынка труда и международным стандартам.

- Обеспечение непрерывного развития и модернизации действующих образовательных программ;
- Разработка и аккредитация новых образовательных программ по востребованным направлениям;
- Повышение качества планирования и реализации образовательного процесса, широкое внедрение инновационных методов преподавания, обучения и оценки.

Стратегическая цель № 2: Развитие научно-исследовательского потенциала университета и содействие инновациям, направленная на системную интеграцию научно-исследовательской и аналитической деятельности в структуру университета, повышение уровня вовлеченности сотрудников и студентов в научную деятельность, повышение качества исследований и содействие инновационным процессам. Университет будет заботиться о качестве исследовательской экосистемы, основанной на благоприятной среде для исследований, доступе к ресурсам и междисциплинарном сотрудничестве.

- Повышение вовлеченности сотрудников в исследовательскую деятельность;
- Поощрение и содействие вовлечению студентов в исследовательскую деятельность;
- Расширение участия в международных и локальных исследовательских программах.

Стратегическая цель №3: Усиление интернационализации. Интернационализация является стратегическим приоритетом долгосрочного развития университета, направленного на интеграцию учебного и научно-исследовательского процессов в мировое образовательное пространство. Интернационализация не только способствует улучшению внешнего имиджа университета, но и создает площадку для обмена знаниями, академической мобильности, культурного разнообразия и международного обеспечения качества. В рамках этой цели университет планирует укреплять международное сотрудничество и расширять его масштабы, содействовать академической мобильности, развивать количество многоязычных программ и привлекать иностранных студентов и исследователей.

- Содействие международной мобильности студентов и преподавателей
- Усиление интернационализации образовательных программ.

Стратегическая цель №4: Улучшение управления, администрирования и эффективности, диверсификация источников финансирования, развитие бренда и повышение

узнаваемости. Создание эффективной системы управления, оптимальное управление ресурсами и прозрачность административных процессов имеют решающее значение для устойчивого развития университета. В то же время, поддержание конкурентоспособности в современном образовательном пространстве требует создания дополнительных источников финансирования, долгосрочного развития бренда и четкого информирования общественности о ценности университета.

Цель включает укрепление системы управления, содействие финансовой стабильности, цифровую трансформацию процессов и повышение имиджа университета как на национальном, так и на международном уровне.

- Укрепление системы управления и внутреннего администрирования;
- Укрепление финансовой устойчивости и диверсификация источников финансирования;
- Развитие бренда и повышение узнаваемости.

Стратегическая цель №5: Содействие академической успеваемости и личностному развитию студентов. Студент находится в центре развития университета. Соответственно, ТНУ стремится создать среду, способствующую всестороннему развитию потенциала студентов — как академического, так и личностного. Реализация этой цели предполагает не только обеспечение высокого качества образования, но и развитие услуг, ориентированных на студентов, систем поддержки и возможностей для самореализации.

Цель также включает инклюзивность, обеспечение доступа к образованию, психологическую и карьерную поддержку, а также поощрение студенческих инициатив и лидерских качеств.

- Развитие систем поддержки студентов, включая укрепление академической мотивации студентов, разнообразие студенческой жизни и карьерное наставничество.
- Развитие Центра непрерывного образования и диверсификация учебных программ.

Стратегическая цель №6: Укрепление взаимодействия с общественностью и социальной ответственности. Университет, как важный институт социального развития, несет ответственность за реализацию мероприятий, отвечающих потребностям общества. В рамках этой цели Тбилисский гуманитарный университет стремится усилить ответственную деятельность по отношению к обществу, повысить гражданскую сознательность и обеспечить рост роли университета в общественных процессах.

Важно, чтобы студенты и преподаватели активно участвовали в инициативах, направленных на укрепление социальной солидарности, защиту окружающей среды, права человека, здравоохранение и доступ к образованию. Социальная ответственность трансформируется в реальное воплощение ценностей университета.

- Повышение вовлеченности университета в жизнь местного сообщества
- Поддержка экологических и инклюзивных проектов

4. Стратегические цели, задачи и индикаторы

Стратегическая цель 1: Повышение качества образования, увеличение разнообразия и модернизация программ

Задачи	Ответственный Подразделение	Сроки выполнения	Показатели (KPI)
1.1. Обеспечение непрерывного развития и модернизации действующих образовательных программ.	Проректор; Руководители программ; Служба обеспечения качества; Администрация факультета	2025-2026	- Количество обновленных образовательных программ; - Уровень удовлетворенности работодателей; - Уровень трудоустройства выпускников.
1.2. Разработка и аккредитация новых образовательных программ по востребованным направлениям;	Проректор; Руководители программ; Отдел обеспечения качества; Администрация факультета	2025-2028	- Исследование и анализ рынка труда по отдельным направлениям; - Разработка новых программ и подготовка к аккредитации; - Подача заявок на аккредитацию программ бакалавриата, магистратуры и одноцикловых программ.
1.3. Повышение качества планирования и реализации образовательного процесса, широкое	Служба обеспечения качества, Программные отраслевые комиссии	2027-2031	- Количество преподавателей, участвовавших в тренингах и получивших обратную связь;

внедрение инновационных методов обучения и оценки.			- Показатель качества преподавания по оценке студентов.
--	--	--	---

Стратегическая цель №2: Развитие исследовательского потенциала университета и содействие инновациям

2.1. Повышение вовлеченности персонала в научно-исследовательскую деятельность	Центр исследований и разработок, проректор	2025-2031	- Количество реализованных студенческих исследовательских проектов; - Количество выданных внутренних грантов; - Количество организованных конференций и семинаров.
2.2. Поощрение и содействие вовлечению студентов в нашу деятельность;	Ректорат, Служба исследований и разработок, проректор	2025-2031	- Количество поданных заявок на гранты; - Количество полученных финансируемых исследовательских проектов; - Количество международных партнеров и интенсивность сотрудничества.
2.3. Активизация участия в международных и местных исследовательских программах.	Ректорат, Служба научных исследований и разработок, Служба международных связей, Проректорат	2025-2031	- Количество поданных заявок на гранты; - Количество полученных финансируемых исследовательских проектов;

			- Количество международных партнеров и интенсивность сотрудничества.
--	--	--	--

Стратегическая цель №3: Усиление интернационализации

3.1. Содействие международной мобильности студентов и преподавателей	Руководители программ, преподавательский состав, администрация, служба обеспечения качества	2025-2031	- Количество студентов и сотрудников, участвующих в программах мобильности. - Количество приглашенных в университет иноязычных сотрудников (не менее 1 на факультет).
3.2. Усиление интернационализации образовательных программ	Администрация факультета, международные отношения	2025-2031	- Установлены партнерские отношения как минимум с 2 зарубежными университетами с целью интернационализации программ.

Стратегическая цель №4: Улучшить управление, администрирование и эффективность, диверсифицировать источники финансирования, развить бренд и повысить узнаваемость.

4.1 Укрепление систем управления и внутреннего администрирования;	Ректор, Администрация, Служба делопроизводства/Офис канцлера, Юридическая служба	2025-2027	- Обновленные процедуры и оцифрованные административные операции
4.2 Укрепление финансовой устойчивости и	Отдел международных связей, Администрация факультета, Центр	2025-2031	- В течение отчетного периода университет

диверсификация источников финансирования;	непрерывного образования, Научно-исследовательский центр, Отдел поддержки студентов.		присоединится как минимум к двум международным ассоциациям. – Созданы дополнительные сервисы для увеличения доходов.
4.3. Улучшение цифровой и физической инфраструктуры	ИТ-отдел, администрация, юридический отдел, отдел обеспечения качества	2027-2030	– Количество отремонтированных объектов технической инфраструктуры – Повышение удовлетворенности студентов и сотрудников – Количество реализованных инфраструктурных проектов
4.4 Развитие бренда и повышение узнаваемости.	Отдел по связям с общественностью, юридический отдел, администрация	2025-2028	– Количество новых онлайн-подписчиков (Facebook, LinkedIn, Instagram, Tik-Tok, X) – Количество посетителей обновлённого сайта – Упоминание университета в национальных и международных СМИ – Результаты исследования узнаваемости бренда

Стратегическая цель №5: Содействие академической успеваемости студентов и личностному развитию.

5.1. Развитие систем поддержки студентов,	Служба поддержки студентов, Служба	2025-2031	– Количество студентов,
---	------------------------------------	-----------	-------------------------

включая укрепление академической мотивации студентов, диверсификацию студенческой жизни и наставничество в карьере.	логистики		пользующихся системой поддержки – Количество проведенных психологических сеансов – Уровень удовлетворенности студентов академической средой (на основе исследования)
5.2 Развитие студенческих услуг/диверсификация и развитие карьерного наставничества	Служба поддержки студентов, Служба логистики	2025-2031	– Количество действующих студенческих клубов – Количество встреч по вопросам карьеры и мероприятий наставничества – Участие работодателей в студенческой деятельности
5.3 Развитие Центра непрерывного образования и диверсификация программ обучения	Служба поддержки студентов, Служба логистики	2025-2028	- Количество созданных учебных программ - Количество участников программ повышения квалификации - Оценка работодателями содержания курса

Стратегическая цель №6: Усиление участия общественности и социальной ответственности.

6.1. Повышение вовлеченности университета в местное сообщество	Служба поддержки студентов, студенческое самоуправление	2025-2031	- Организация не менее 3 волонтерских программ в год - 20% студентов
--	---	-----------	--

			университета и 10% сотрудников принимают активное участие в волонтерской деятельности.
6.2. Поддержка экологических и инклюзивных проектов Основные направления деятельности	Центр непрерывного образования, студенческое самоуправление	2025-2031	- Количество урн для раздельного сбора мусора, расположенных на территории кампуса - 80% студентов и сотрудников университета осведомлены о системе переработки отходов
6.3 Формализация стратегии социальной ответственности университета	Центр непрерывного образования	2025-2026	- Завершение разработки и утверждение Стратегии социальной ответственности к декабрю 2026 года.

5. Мониторинг, оценка и отчетность

Стратегический план развития Тбилисского гуманитарного университета (2025–2031) – один из ключевых документов, разработанный при активном участии университетского сообщества и организаций-партнеров. Он определяет основные направления развития вуза и стратегии их достижения.

Университет регулярно осуществляет мониторинг и оценку Стратегического плана развития, а также готовит отчеты о достигнутых результатах. Этот процесс регламентируется Положением «О механизмах мониторинга и системе оценки эффективности управления», утвержденным 25 апреля 2019 года. Вышеуказанное служит целям институциональной эффективности, управления, ориентированного на результаты, и постоянного повышения качества. Этот процесс представляет собой механизм, посредством которого оценивается прогресс в достижении целей, установленных планом, своевременного реагирования на вызовы и принятия решений на основе фактических данных.

Внедрение мониторинга, оценки и отчетности также связано с ответственностью университета за обеспечение академической и административной прозрачности, а также за соблюдение национальных и международных стандартов качества. Это подтверждает приверженность университета принципам, которым необходимо следовать при проведении внешней оценки и аккредитации.

5.1 Процесс мониторинга

Мониторинг проводится ежегодно и направлен на оценку процесса реализации мероприятий, предусмотренных стратегическими планами развития, посредством заранее определенных показателей. Этот процесс включает в себя:

- Мониторинг реализации стратегических инициатив;
- Оценка операционной эффективности;
- Обеспечение соответствия приоритетам организации.

5.2 Оценка и обсуждение

Группа мониторинга ежегодно готовит отчет об оценке реализации стратегического плана и планов действий. Этот отчет представляется на рассмотрение Ученого совета. На основании отчета Ученый совет может предпринять соответствующие действия, при необходимости привлечь внешних партнеров или представить рекомендации по внесению изменений в стратегические документы. По результатам мониторинга и оценки могут быть приняты следующие решения:

- (а) о внесении изменений в стратегический план;
- (б) о внесении соответствующих изменений на основании полученных выводов;
- (в) о применении мер поощрения;
- (г) о применении дисциплинарных мер при необходимости.

5.3. Целевые метки

Цели, которые должен достичь Тбилисский гуманитарный университет к 2031 году, были определены следующим образом:

	Фактический Индикатор	Цель	Предполагаем ая дата достижения цели
Соотношение численности научно-педагогического персонала к общей численности административного и вспомогательного персонала	90/46 2:1	2,5:1	2027

Соотношение численности научно-педагогического состава к общей численности персонала учреждения	90/201 1:2,2	1:1,9	2027
Соотношение численности научно-педагогического состава и числа приглашенных сотрудников	90/65 1,4 : 1	2:1	2027
Соотношение численности преподавателей, научных и приглашенных сотрудников к численности студентов	155/493 1:3,2	1:5,6	2027
Соотношение численности академического, научного и приглашенного персонала к числу программ высшего образования	155/7 22,1:1	18,8:1	2027
Соотношение численности административного персонала к численности студентов	39/493 1:12,6	1:25	2027
Соотношение численности аффилированного научного персонала к общей численности научного и приглашенного персонала	45/155 1:3,4	1:3,8	2027
Соотношение численности аффилированного преподавательского состава к численности студентов	45/493 1:10,95	1:20,8	2027
Соотношение научных руководителей и магистрантов	0	1:3	2028
Соотношение числа научных руководителей и докторантов	-	-	-
Уровень удержания академического персонала	74%	85%	2027
Уровень удержания персонала гостей	57%	75%	2027
Уровень удержания административного и вспомогательного персонала	76%	80%	2027
Уровень трудоустройства выпускников (Последний период авторизации)	79%	95%	2028
Уровень трудоустройства выпускников	70%	85%	2028

в зависимости от полученной квалификации (за последний период действия разрешения)			
С момента выдачи разрешения уровень защиты докторских диссертаций	-	-	-
Соотношение административных расходов к общему бюджету	37,88%	26,40%	2026
Соотношение объема средств, выделяемых на научно-исследовательскую, опытно-конструкторскую и творческую деятельность, к общему бюджету университета	2,93%	3,52%	2026